

## Esimes työhyvinvoinnin edistäjänä

Petra Karvonen

Teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalan opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

Insinööri (YAMK)

KEMI 2014

## ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö on lähtenyt omasta kiinnostuksestani henkilöjohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Opinnäytetyön aihe selkiytyi syksyn 2013 aikana ja talvella 2014 yliopettaja Soili Mäkimurto-Koivumaan ehdotuksesta työni hankkeistettiin Lapin AMKin teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalan Kemin tekniikan yksikölle. Haluan kiittää Kemin yksikön opetus- ja projektihenkilöstöä osallistumisesta opinnäytetyöhöni liittyvään työhyvinvointikyselyyn. Kiitän myös ohjaajaani yliopettaja Soili Mäkimurto-Koivumaata kannustuksesta ja ideoista työni edetessä. Suurimmat kiitokset kuuluvat kuitenkin perheelleni kannustuksesta ja tukemisestä opintojeni aikana.

Oulussa 18.9.2014

Petra Karvonen

## TIIVISTELMÄ

## LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU, Teollisuus ja luonnonvarat

Koulutusohjelma:	Teknologiaosaamisen johtaminen
Opinnäytetyön tekijä(t):	Petra Karvonen
Opinnäytetyön nimi:	Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä
Sivuja (joista liitesivuja):	106 (31)
Päiväys:	18.9.2014
Opinnäytetyön ohjaaja:	FT Soili Mäkimurto-Koivumaa
<p>Tämä opinnäytetyö tarkastelee työhyvinvointia sekä esimiestyöskentelyn vaikutusta ja merkitystä työhyvinvoinnin edistämisessä. Osana opinnäytetyötä on tehty työhyvinvointikysely Lapin AMKin teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalan Kemin tekniikan yksikön opetus- ja projektihenkilökunnalle (n=59). Kyselyn tulosten pohjalta on tutkittu työhyvinvointia lisääviä tekijöitä sekä esimiestyön haasteita ja mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistämisen suhteen. Teorian ja työhyvinvointikyselyn pohjalta nousseiden asioiden pohjalta on koostettu esimiehelle suunnattu tukimateriaali, jota voi hyödyntää päivittäisessä työskentelyssä oman, työntekijöiden ja työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisessä.</p> <p>Teoriaosa käsittelee työnhyvinvoinnin ja työn imuun vaikuttavia tekijöitä ja yleisen työhyvinvoinnin merkitystä työyhteisöissä. Lisäksi on tutustuttu esimiestyön ja johtamisen vaikutuksiin työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Työhyvinvointikyselyyn toteuttamiseen liittyen tutkitaan työhyvinvoinnin tutkimuksen ja kehittämisen muotoja ja tapoja teoreettiselta pohjalta.</p> <p>Työhyvinvointikyselyn kysymykset ryhmiteltiin Marja-Liisa Mankan (2010) kuvaamien kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin tekijöiden mukaan. Tutkimuksessa on käytetty sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Kyselyn avulla kartoitettiin työhyvinvoinnin tilaa sekä lisäksi kerättiin avoimien kysymysten kautta kyselyyn vastanneiden kehitysideoita työhyvinvointiin liittyen. Kyselyn tuloksia hyödynnettiin myöhemmin esimiehille suunnatun tukimateriaalin koostamisessa.</p> <p>Opinnäytetyön kirjallisuustutkimuksen ja toteutetun työhyvinvointikyselyn kautta ovat löytyneet tärkeimmät työhyvinvointia tukevat tekijät. Lisäksi on syntynyt ymmärrys esimiestyön tärkeydestä työhyvinvoinnin mahdollistajana ja edistäjänä. Esimiehille suunnattu tukimateriaali antaa pohtimisen aihetta työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä konkreettisia työkaluja, joita esimies voi hyödyntää päivittäisessä työssään työhyvinvoinnin edistämiseksi.</p>	
Asiasanat: työhyvinvointi, esimiestyö, johtaminen, työhyvinvoinnin kehittäminen	

## ABSTRACT

## LAPLAND UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Technology

Degree programme:	Technology Competence Management
Author:	Petra Karvonen
Thesis title:	Supervisor as Contributor to Wellbeing at Work
Pages (of which appendixes):	106 (31)
Date:	18 September 2014
Thesis instructor:	Soili Mäkimurto-Koivumaa, PhD (Entr.)
<p>This thesis investigates wellbeing at work and the influence of supervisor's work in contributing to wellbeing at work. One part of this thesis is the implementation of survey for the teachers and project personnel at Lapland University of Applied Sciences, in the Kemi Unit of Industry and Natural Resources (n=59). Based on the theory and survey results, the facts that support wellbeing at work and also challenges and possibilities that the supervisors can face while contributing to wellbeing are studied. The material for supervisors is composed based on these facts. The material can be utilised in everyday work while improving supervisor's, employees' or work community's wellbeing at work.</p> <p>The theory examines the factors of wellbeing at work and work engagement and also the importance of wellbeing at work in work communities. Also the influence of leadership and management in maintaining and developing wellbeing is studied. Research and development methods related to the research and practices are investigated.</p> <p>The questions in the wellbeing survey were grouped according to the comprehensive factors of wellbeing at work described by Marja-Liisa Manka (2010). Both quantitative and qualitative research methods were used in the research. The survey was carried out on the Web. The survey included also open questions that were used for collecting development ideas related to wellbeing at work. The results of the survey were used when defining the contents of the supervisor material.</p> <p>Based on the theory study and the survey the most important issues supporting wellbeing at work are clarified. In addition to that understanding the importance of leadership skills and leader's role in developing wellbeing at work is achieved. The supervisor material provides hints and tools for development work and also gives topics to think about in the supervisor's work to promote wellbeing at work.</p>	
Key words: wellbeing at work, leadership, management, development.	

## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	3
ABSTRACT .....	4
SISÄLLYS .....	5
1 JOHDANTO .....	7
2 TYÖHYVINVOINTI.....	9
2.1 Työn imu .....	10
2.2 Työhyvinvoinnin portaat.....	11
2.3 Työhyvinvoinnin haasteet muuttuvassa yhteiskunnassa .....	14
2.4 Työhyvinvoinnin vaikutukset.....	15
2.5 Työhyvinvoinnin tekijät .....	16
2.5.1 Organisaatio .....	17
2.5.2 Johtaminen ja esimiestoiminta.....	18
2.5.3 Työ .....	19
2.5.4 Ryhmähenki .....	20
2.5.5 Yksilönäkökulma .....	21
2.6 Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä.....	22
2.6.1 Sairauspoissaoloihin puuttuminen .....	23
2.6.2 Psykosomaattinen kuormitus .....	24
2.6.3 Turvallisuuden tunteen rakentaminen.....	25
2.6.4 Yhteisöllisyyden kehittäminen .....	26
2.6.5 Työn arvostuksen ja merkityksen lisääminen .....	28
2.6.6 Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen .....	31
2.6.7 Motivaation ylläpitäminen .....	33
2.7.8 Esimiehen työhyvinvoinnin tukeminen .....	33
3 TYÖHYVINVOINNIN TUTKIMUKSESTA .....	36
3.1 Työolojen tutkiminen ja kehittäminen .....	36
3.2 Työhyvinvoinnin tutkimus ja kehittäminen .....	37
3.3 Työhyvinvoinnin tutkimus ja kehittäminen opetusorganisaatioissa .....	43
4 TYÖHYVINVOINTIKYSELY .....	44
4.1 Lapin AMK – Kemin tekniikan yksikkö.....	44
4.2 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus .....	46

4.4 Kyselytutkimuksen tulokset .....	48
4.4.1 Taustatiedot.....	49
4.4.2 Organisaatio .....	53
4.4.3 Ryhmähenki .....	55
4.4.4 Työ .....	57
4.4.5 Minä itse .....	59
4.4.6 Esimiestoiminta .....	60
4.4.7 Stressiä aiheuttavat tai työntekoa vaikeuttavat tekijät .....	62
4.4.8. Onnistumisen ja ilon tunteita tuottavat tekijät .....	64
4.4.9. Kehittämideoita työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseksi.....	65
5 OHEISMATERIAALI ESIMIEHELLE TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEKSI JA TUEKSI.....	67
6 POHDINTA .....	68
LÄHTEET .....	72
LIITTEET .....	75

## 1 JOHDANTO

Työkyky ja työhyvinvointi ovat sanoja, joihin törmää nykyään monissa eri yhteyksissä ja medioissa. Niiden merkittävyys on lisääntynyt viime vuosina huomattavasti ja sen tutkimukseen ja kehitykseen tehdään suuria panostuksia. 1900-luvun alkupuolen fyysisten työolojen kehittamisestä on tultu nykypäivän kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämisen äärelle. Työhyvinvointia voidaan tarkastella yksilöiden ja koko työyhteisön näkökulmasta. Yksilötasolla oman hyvinvoinnin ja sitä myötä myös työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee ihmisestä itsestään, mutta onnistuakseen kehitystyössään hän tarvitsee tukea toimintaympäristöstään.

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi on riippuvainen monista tekijöistä. Organisaation on oltava joustava ja sen tulee uusiutua ja kehittyä muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimiva ja vuorovaikutteinen työyhteisö luo turvallisen työympäristön ja tarjoaa tukea yhteisönsä työntekijöilleen. Keskeisenä osana työssä suoriutumista on riittävä osaaminen ja sen kautta tuleva tunne siitä, että työ on hallittavissa. Yhtenä osana koko tätä palettia on kannustava ja osallistava esimiestyö.

Oma kiinnostukseni esimiestyön ja erityisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen on lähtenyt omista kokemuksistani esimiestehtävissä sekä jatkuvien muutoksien kohteena olevasta ICT-toimialasta. Kiire, muutokset ja jatkuvan paineen alla työskenteleminen vaativat paljon työntekijöiltä. On siis löydettävä keinoja lisätä hyvinvointia ja jaksamista työssä. Työhyvinvointi on laaja ja moniulotteinen käsite, joka monitahoisuudellaan asettaa haasteita esimiehelle sekä edistää kokonaisvaltaista työssä viihtymistä ja jaksamista. Johtaminen ja työn kehittäminen muuttuvassa työyhteisössä ovat haastavia. Lisäksi osaamisen sovittaminen työn vaatimuksiin sekä sitä tukevan työilmapiirin rakentaminen vaativat määrätietoista ja tavoitteellista johtamista. Työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä on tultava osa arkipäivän työelämää eikä se saa jäädä yksittäisiksi hankkeiksi ja projekteiksi. Esimies voi esimerkillään ja toiminnallaan vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen osana arkeaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia tekijöitä, joista työhyvinvoinnin kokemus syntyy. Työhyvinvointi on hyvin kokonaisvaltainen ja henkilökohtainen kokemus, joten sille ei ole olemassa yhtä ainoaa selitystä. Tutkimus keskittyy voimavaroihin ja

kehittämiskohteisiin eikä pelkästään epäkohtien ja ongelmien esille kaivamiseen. Työyhteisö koostuu monista henkilöistä ja on tärkeää löytää kehityskohteet, jotka koko työyhteisö kokee suurimmiksi haasteiksi. On myös tärkeää tiedostaa työyhteisön vahvuudet, joita voidaan hyödyntää kehitystyössä. Lisäksi tavoitteena on löytää esimiestyön kannalta merkityksellisiä asioita, joihin kannattaa keskittyä arjen johtamisessa. Työhyvinvoinnin tekijöiden ja esimiehen erilaisten roolien ja tehtävien kautta on tarkoitus koostaa esimiestyön kannalta tärkeimmistä asioista tukimateriaalia, jota esimies voi hyödyntää omassa johtamistyössään tai oman hyvinvointinsa kehittämisessä.

Tieto- ja teoriaperustaan tutustumisen lisäksi osana tätä opinnäytetyötä tehdään työhyvinvointikysely asiantuntijaorganisaatiolle, jossa työskentelee opetus- ja projektitehtävissä toimivia henkilöitä. Kohdeorganisaatio eli Lapin AMKin teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalan Kemin tekniikan yksikkö on ollut viime aikoina suurten muutosten keskellä, joten tutkittava organisaatio on muutosjohtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen kannalta mielenkiintoinen tutkimuskohde. Tutkimuksen tavoitteena on saada selville työhyvinvoinnin tila kohdeorganisaatiossa sekä lisäksi nostaa esille asioita, joita työntekijät pitävät tärkeinä työhyvinvoinnin kannalta. Lisäksi saadaan selville tutkittavan organisaation työhyvinvoinnin kannalta tärkeimpiä kehittämiskohteita. Tutkimuksen kautta esille nousseita työhyvinvoinnin tekijöitä ja kehittämiskohteita hyödynnetään oheismateriaalin aihevalinnassa.



## 2 TYÖHYVINVOINTI

Hyvinvointi on ihmisen henkilökohtainen kokemus omasta elämästään ja sitä on vaikea määrittää yleisellä tasolla. Olennaisena osana kokonaisvaltaista hyvinvointia on työ- ja vapaa-ajan terve suhde. Toimeentulon lisäksi työ rytmittää elämää, luo sosiaalisia suhteita sekä tuo mielekästä tekemistä. Yksityiselämällä on kuitenkin suuri vaikutus myös työelämään. On erittäin vaikeaa erottaa yleistä hyvinvointia työhyvinvoinnista. (Rauramo 2012, 10.)

Onnellisuus on hyvin lähellä hyvinvoinnin käsitettä. Onnellisuus on ihmisen virettä nostava tekijä, ja sitä voidaan pitää yhtenä elämän tarkoituksena. Oman onnellisuutensa kukin yksilö rakentaa omista ja yhteisön lähtökohdista. Onnellisuuteen pyrkiminen on tavoittelemisen arvoista, sillä se lisää luovuutta, työllisyyttä, yleistä jaksamista sekä kohentaa sosiaalisia suhteita. (Rauramo 2012, 10.)

Työhyvinvointi on ihmisen kokemus työstään ja työn suhteesta muuhun elämään. Se tarkoittaa työtä, joka on terveellistä, turvallista ja tuottavaa. Tärkeänä osana ovat myös työntekijöiden ja työyhteisön ammattitaito sekä hyvin johdettu organisaatio. Työn mielekkyydellä ja palkitsevuudella on myös suuri merkitys työhyvinvoinnin kokemuksessa. On tärkeää, että ihmisellä on tunne oman elämänsä hallinnasta. Työterveyslaitos on antanut työhyvinvoinnille seuraavan määritelmän: "Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä." (Työterveyslaitos 2009, hakupäivä 2.5.2014.)

Voidaan ajatella, että työhyvinvointi rakentuu kolmesta elementistä: osaaminen, vaatimukset ja sosiaalinen tuki. Keskeisenä osana työhyvinvointia on itse työ, sen vaatimukset ja siihen tarvittava osaaminen. Osana osaamista on hallinnan tunne omasta työstä ja työstä saatu arvostus. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että osaaminen ja työn vaatimukset ovat tasapainossa. Työntekijälle tulee siis hyvä olo, kun on saanut hyödyntää osaamistaan ja työlleen tukea työyhteisöltään. (Luukkala 2011, 31.)

## 2.1 Työn imu

Työn imuksi voidaan kutsua tilaa, jolloin motivaatio työn tekemiseen on korkealla. Työn imulle on olemassa kolme olennaista tunnusmerkkiä: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuudella tarkoitetaan energisyyttä, jota tunnemme työpäivän aikana. Työ haastaa aktivoimalla voimavarat tehokkaaseen käyttöön ja työ tehdään loppuun saakka sinnikkäästi. Omistautumisella tarkoitetaan omien ja organisaation arvojen samankaltaisuutta ja aitoa työnantajan tuottaman palvelun tai tuotteen arvostamista. Uppoutuminen on lähellä flow-ilmiötä eli virtauskokemusta, jolloin asiat sujuvat ja ajantaju voi hetkittäin kadota. Työn imulla on suuri merkitys työolosuhteiden epäkohtien sietämisessä ja kestämisessä. Paras tilanne työn imun kannalta on, kun työ on mielekästä ja häiriötekijöitä sekä epäkohtia on mahdollisimman vähän. (Luukkala 2011, 38.)

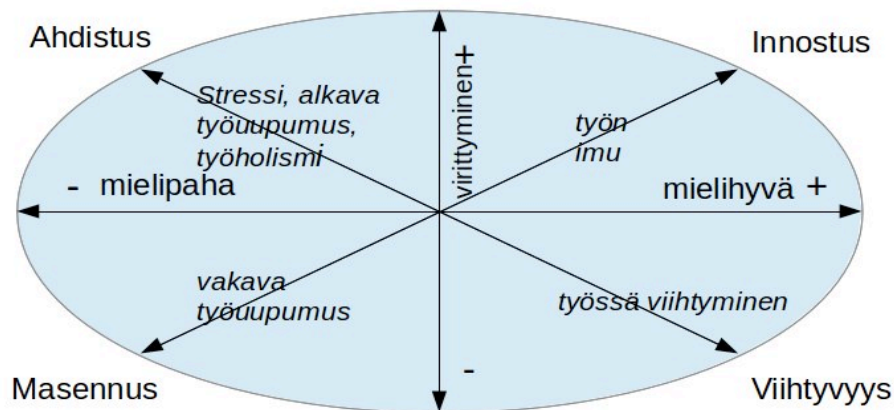
Työn imu on läheisesti kytköksissä työhyvinvointiin. Kun työ on mielekästä ja innostavaa, haluamme sitoutua siihen pidemmäksi aikaa. Työ on sujuvaa ja aika tuntuu rientävän. Työn imun kannalta on merkityksellistä riittävän toimintatilan ja itsenäisyyden saavuttaminen. (Luukkala 2011, 45.)

Työn imu on pitkäkestoinen työhyvinvointia edistävä tekijä. Työntekijät, jotka kokevat työn imua, ovat terveempiä ja tehokkaampia työskentelijöitä. Työn imu on myös tarttuvaa. Koko tiimi voi hyötyä innostuneesta työntekijästä. Jotta työn imua voisi ylläpitää, on huolehdittava työstä palautumisesta. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2011, 10.)

Opettajat ovat luultavasti yksi suurimmista yksittäisistä ammattiryhmistä, joiden työhyvinvointia on tutkittu. Näissä tutkimuksissa on yleensä lähtökohtana työpahoinvointi ja uupuminen, ei niinkään työn ilo ja innostuneisuus. Ongelmia tutkimalla löydetään usein pelkkiä ongelmia, ja tällöin myös kehityshankkeet voivat keskittyä ongelmien poistamiseen. Tutkimuksen suunta työpahoinvoinnista olisi kuitenkin aiheellista suunnata työn imuun ja työtä tukeviin asioihin ja muutenkin lähestyä aihetta monipuolisemmin. Työterveyslaitoksen tekemissä tutkimuksissa on selvinnyt, että kaikilla henkilöstöryhmillä, mukaan lukien opettajat, työn imua koetaan enemmän kuin stressi- ja

työuupumusoireita. (Hakanen 2004, 27; Perkiö-Mäkelä & Nevala & Laine 2006, 32 - 33.)

Hakanen on kuvannut Peter Warrin mallin pohjalta henkilökohtaisen työhyvinvoinnin ulottuvuuksia (kuvio 1). Tämän kuvauksen mukaan työhyvinvointi rakentuu virittyneisyyden ja sitä koskevan mielihyvän pohjalle. Mielihyvääkselilla on suurempi painoarvo työhyvinvoinnin kannalta. Suurin osa tutkimuksista on perinteisesti kohdistunut työhyvinvoinnin kannalta huonojen asioiden, kuten masennuksen ja työuupumuksen, tutkimiseen. Näissä molemmissa tapauksissa mielihyvä määrä on alhainen ja virittymisen tila vaihtelee uupumus oireiden mukaan. Työn ilo ja työtyytyväisyys asettuvat tässä kuvassa oikean ylänurkkaan, jolloin työn imu on saanut vallan ja työ sujuu hyvin. (Hakanen 2004, 28.)



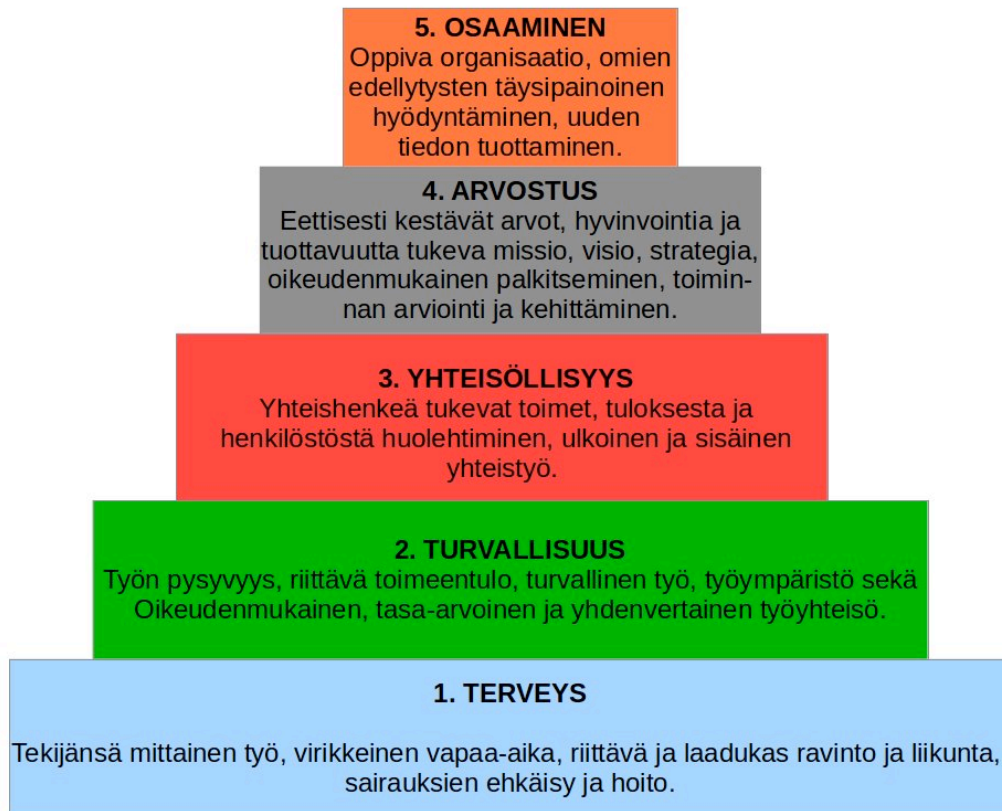
Kuvio 1. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Hakanen 2004, 28)

## 2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Maslow määritteli vuonna 1943 motivaatioteorian, jonka mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian. Päivi Rauramo (2012) on tarkastellut työhyvinvointia Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuen. Maslow'n mukaan ihmisellä on viisi perustarvetta: fysiologiset tarpeet, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus sekä itsensä toteuttaminen.

Nämä tarpeet ovat toisistaan riippuvaisia. Mikäli tietty tarve on melko hyvin tyydytetty, alkaa seuraavan tason tarve dominoimaan tietoista elämää. Hierarkian ylimpänä tavoitteena olevaa itsensä toteuttamisen motiivina voidaan pitää aidoimpana ihmisen toiminnan voimavarana. (Rauramo 2012, 13.)

Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -mallissa (kuviokuva 2), kuvataan perustarpeiden suhdetta työhön sekä niiden vaikutusta motivaatioon. Mallissa on hyödynnetty olemassa olevia työkykyä ylläpitäviä toimintoja sekä työhyvinvoinnin edistämisen malleja ja määritelmiä. Näiden sisältöjä on yhdistetty Maslow'n tarvehierarkian kanssa. Jokaisella yksittäisellä portaalla on kuvattu yksilön ja työyhteisön kannalta työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä mittareita ja menetelmiä työhyvinvoinnin arviointiin. (Rauramo 2012, 13.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15)

Ensimmäinen, alin porras, on terveys. Portaan tavoitteena on hyvä terveys, ja se liittyy psykofysiologisten tarpeiden täyttämiseen. Riittävän ja laadukkaan ravinnon lisäksi tähän kuuluu sairauksien ehkäisy sekä hoito. Työn tulee olla vaatimuksiltaan tekijänsä mittainen ja sen tulee mahdollistaa virikkeinen vapaa-aika. Työterveyshuollolla on

merkittävä rooli tämän tarpeen tyydyttämisessä. Työntekijä edistää omaa terveyttään terveellisillä elintavoilla. Työnantajan vastuulla on myös seurata ja huolehtia, että työn vaativuus vastaa työntekijän osaamistasoa ja että tarvittaessa järjestetään koulutusta sekä työpaikkaruokailu ja työterveyshuolto. Tämän portaan tilaa voidaan mitata erilaisilla kyselyillä, terveystarkastuksilla, kuntomittauksilla sekä työn kuormittavuuden arvioinneilla. (Rauramo 2012, 14 - 15.)

Toinen porras, turvallisuus, liittyy turvallisuuden tarpeen tyydyttämiseen. Työympäristön ja toimintatapojen tulisi olla turvallisia, työsuhteen tulisi olla vakaa sekä riittävän toimeentulon turvaava. Turvallisuuden tunnetta luo myös oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö. Työntekijän tulee huolehtia sovituista toiminta- ja työtavoista turvallisuuden säilyttämiseksi. Työnantajan velvollisuutena on huolehtia työsuhteen ja työolojen vakaudesta ja turvallisuudesta. Turvallisuutta voidaan mitata erilaisten tilastojen, riskiarvioiden tai auditointien kautta. (Rauramo 2012, 14 - 15.)

Kolmas porras, yhteisöllisyys, liittyy työpaikan yhteishengen luomiseen ja tukemiseen sekä henkilöstöstä ja tuloksesta huolehtimiseen. Avoin ja luottamuksellinen työyhteisö sekä vaikutusmahdollisuudet lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta. Tärkeänä osana yhteisöllisyyttä ovat yhteiset pelisäännöt, kokouskäytännöt, esimies-alaisuudet sekä työn kehittäminen. Tämä vaatii niin sisäistä kuin ulkoista yhteistyötä. Työntekijältä yhteisöllisyyden rakentaminen vaatii kehitysmuutoksia, erilaisuuden hyväksymistä ja joustavuutta. Organisaation vastuuna on luoda suotuisat olosuhteet työyhteisölle, edistää yhteisöllisyyttä johtamisella sekä rakentaa verkostoja. (Rauramo 2012, 14 - 15.)

Neljäs porras, arvostus, muodostuu tuottavuutta ja hyvinvointia edistävästä missiosta, visiosta ja strategiasta. Myös arvojen tulee olla eettisesti kestäviä ja toimintaa tukevia. Osana arvostusta ovat oikeudenmukainen palkitseminen sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. Tavoitteena on arvostaa omaa sekä toisten työtä. Työntekijä voi osaltaan osallistua aktiivisesti organisaation toimintaan sekä sen kehittämiseen. Organisaatio tulee laatia arvot, toiminta ja talous kestäväälle ja taloudellisesti kannattavalle pohjalle. Arvostusta voidaan mitata erilaisilla työtyytyväisyyskyselyillä sekä taloudellisten ja tuloksellisten mittareiden pohjalta. (Rauramo 2012, 14 - 15.)

Viides, ylin porras, on osaaminen. Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttämisen kannalta on olennaista yksilö- ja yhteisötason oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Oppiva organisaatio muodostuu itseään aktiivisesti kehittävästä työntekijöistä. Osaamisen kehittämistä tarkastellaan niin yksilön kuin koko organisaation tasolla. Työ tarjoaa jatkuvaa oppimista, oivaltamisen iloa sekä mahdollisuuksia oman osaamisen täysipainoiseen hyödyntämiseen. Työntekijätasolla on keskeistä oman työn hallinta sekä osaamisen ylläpito ja kehittäminen. Organisaatiotasolla tulisi keskittyä osaamisen hallintaan, mielekkään työn tarjoamiseen sekä luovuuden ja vapauden kehittämiseen. Osaamisen arviointiin voidaan hyödyntää kehityskeskusteluita ja osaamisprofiilien laatimista. Osaamisen mittaamisessa innovaatioiden, tieteellisten ja taiteellisten tuotosten määrällä on myös suuri merkitys. Osaava organisaatio kehittää ja tuottaa paljon uutta. (Rauramo 2012, 14 - 15.)

### 2.3 Työhyvinvoinnin haasteet muuttuvassa yhteiskunnassa

Elämme tietoyhteiskunnassa, jossa toimintaympäristömme muuttuu jatkuvasti ja yhä kiihtyvällä tahdilla. Muutoksen vastaanottaminen ja sen mukana eläminen vaatii voimia ja runsaasti resursseja. Teknologiset uudistukset ovat helpottaneet monelta osalta työn suorittamista, mutta tuoneet samalla nipun uusia haasteita. Tieteen käyttämiä teorioita on uudelleenarvioitu ja ne ovat monipuolistuneet. Kokemuksellista oppimista korostetaan entistä enemmän ja lisäksi moniammatillista ja -osaamista korostavaa tiimioppimista käytetään entistä enemmän (Työturvallisuuskeskus 1999, 8). Muutosvyöry voi aiheuttaa ahdistusta, koska moni työhön liittyvä tekijä on muuttunut yhtäaikaa. Työn ennakoitavuus ja hallinta on vähentynyt ajan saatossa. Kaottinen tilanne on ajanut ihmiset etsimään omia selviytymisstrategioitaan ja keskittymään olennaiseen (Työturvallisuuskeskus 1999, 10.).

Fyysinen vuorovaikutus ihmisten kesken on vähentynyt huomattavasti. Sähköpostiviestinnässä ei pystytä hyödyntämään keskeisiä vuorovaikutuselementtejä kuten äänenpainoa, eleitä ja ilmeitä, jotka ovat 90 % kokonaisviestinnästä (Manka 2010, 23). Tulkinnan mahdollisuuksia jää paljon ja epävarmuus voimistuu. Sähköisten kommunikointimuotojen lisääntyminen on tuonut mukanaan sen, että ollaan jatkuvasti tavoitettavissa. Tämä on osaltaan hämärtänyt työn ja vapaa-ajan välistä rajaa.

Reaaliaikaisuus myös lisää nopeuden vaatimuksia. Sähköposteihin odotetaan vastattavan heti ja varsinainen työ häiriintyy jatkuvasti (Manka 2010, 29). Lisäksi uusien tekniikoiden käyttöönotto voi erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla lisätä paineita suoriutua omista työtehtävistä. Globalisoituminen ja yritysten kansainvälistyminen sekä verkostojen kehittäminen vaativat uutta osaamista. Verkostoituminen vaatii kumppanuuksien johtamista, tehokkaita viestintätaitoja sekä aktiivisuutta (Manka 2010, 33). Hektinen toimintaympäristö ja muuttuvat työn vaatimukset vaativat äärimmäistä jaksamista ja muuntautumiskykyä myös työntekijöiltä.

Työ on muuttunut epävarmemmaksi ja työolosuhteet muuttuvat jatkuvasti syystä tai toisesta. Kehitys vaatii muutosta, mutta samalla se aiheuttaa stressiä. Muutostilanteiden epävarmuus on suorassa yhteydessä siihen, millaiseksi työntekijät kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa. Keskeisessä roolissa muutostilanteissa ovat tiedonkulku ja sitoutunut johto, joka pystyy innostamaan työntekijät mukaan muutokseen. Työhön liittyvillä epävarmuustekijöillä on suuri vaikutus kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Ihmiset luovat aina muutokselle henkilökohtaisen merkityksen. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen henkilökohtaista kokemusta muutoksesta tulee kunnioittaa. Muutos merkitsee aina jostakin luopumista ja toisaalta uuden vaiheen uudelleen arviointia. Muutoksen vastaanottamista voidaan helpottaa perustelemalla muutos, löytämällä ymmärrys asiasta sekä näkemällä tulevaisuuden mahdollisuudet. Lisäksi avoin tiedottaminen muutoksista ja mahdollisista toimenpiteistä auttaa suhtautumaan asiaan suopeammin. (Nummelin 2008, 17 - 19.)

#### 2.4 Työhyvinvoinnin vaikutukset

Työhyvinvointiin panostava yritys tai organisaatio saavuttaa panostuksella myös taloudellista menestystä. Työhyvinvointiin panostaminen korostuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa sekä tietotyössä, sillä näiden tärkein voimavara ovat ihmiset. Tietotyöammateissa työskentelee nykyisin yli puolet kaikista suomalaisista, joten työhyvinvointi on hyvin merkittävä tekijä koko yhteiskunnan kannalta (Ojala & Ahonen 2005, 14).

Hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunut, sitoutunut ja tuottava. Tämä tukee kestäväää tuloksellista kehitystä. Suoria säästöjä syntyy sairauspoissaolojen vähenemisellä sekä henkilöiden tuottavuuden kasvulla. Työhyvinvointiin panostamisella on myös useita välillisiä vaikutuksia. Työn tuottavuuden lisäksi myös työn laatu, asiakastyytyväisyys sekä uusien innovaatioiden määrä kasvavat (Manka, Heikkilä-Tammi, Vauhkonen 2012, 14). Ennakoiva panostus työhyvinvointiin voidaan nähdä sijoituksena yrityksen ja sen työntekijöiden tulevaisuuteen. Ajoissa tehdyt satsaukset ovat myös kokonaiskustannuksellisesti edullisempia (Manka ym. 2012, 15).

Taloudellisten säästöjen lisäksi työhyvinvointiin panostava organisaatio kehittää omaa johtamistaan ja lisää kilpailukykyään. Työntekijöistään huolehtiva organisaatio on houkutteleva työnantajana. Työntekijöiden vaihtuvuus on pienempää, koska työ koetaan mielekkääksi. Hyvinvoivat työntekijät ovat sitoutuneita työnantajaansa ja heidän osaamispääomansa on valtava. Työpahoinvoivat ihmiset eivät välttämättä halua käyttää olemassa olevaa osaamistaan ja tällä on suora vaikutus organisaation kilpailukykyyn.

## 2.5 Työhyvinvoinnin tekijät

Työhyvinvoinnin tutkimusta ja kehittämistä on aloitettu jo yli sata vuotta sitten. Tuolloin työhyvinvointi käsitti työturvallisuuden edistämistä ja työperäisten sairauksien vähentämistä. Ajan myötä työhyvinvointi on saanut uusia näkökulmia. Sairauksien vähentämisestä on siirrytty terveyden edistämiseen sekä yksilökeskeisyydestä on lähdetty etenemään kohti koko työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin edistämistä. Monilla työpaikoilla työhyvinvoinnin edistäminen on edelleen fyysisen kunnon ja toimintakyvyn kohentamista ja erilaisten virkistysmahdollisuuksien tarjoamista. Fyysinen jaksaminen on tärkeä osa työssä jaksamista, mutta työhyvinvointi laajassa merkityksessä on kuitenkin monen asian summa ja riippuvainen monista eri tekijöistä. Työhyvinvointi koostuu organisaation piirteistä, johtamisesta ja esimiestyöstä, työyhteisön ilmapiiristä, työstä ja työntekijän omista henkilökohtaisista tekijöistä (kuvio 3). (Manka ym. 2012, 12.)





Kuvio 3. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka ym. 2012, 12)

### 2.5.1 Organisaatio

Organisaation kulmakiviä ovat sen visio, strategia ja arvot. Yrityksen tai minkä tahansa organisaation tavoitteellinen toiminta perustuu näihin perusasioihin. Vision kautta organisaatio kertoo tahtotilansa, johon sen toiminta halutaan suunnata. Strategiaa taas ovat keinot, joilla tahtotilaan pyritään. Henkilöstön oppiminen on myös strateginen kilpailutekijä. On erittäin tärkeää jokaiselle työntekijälle tietää oman työn merkitys ja toimintatavat tämän vision saavuttamisessa. Arvot kertovat työnteon kannalta tärkeät asiat ja ohjaavat päivittäistä toimintaa. Työympäristön tulee myös olla toimiva ja turvallinen niin fyysisiltä ja henkisiltä ominaisuuksiltaan.

Hyvin toimiva organisaatio on joustava eikä koostu turhista hierarkkisista rakenteista. Rakenne mahdollistaa sujuvan päätöksenteon ja antaa mahdollisuuden löytää tietoa päätöksenteon tueksi. Osana toimivaa organisaatiota on jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tukeminen. Tämä vaatii nykyisen osaamisen tunnistamista ja tulevaisuuden vaatimusten tiedostamista. Osana toimivaa organisaatiota on myös jatkuvan muutoksen hallittu johtaminen. Organisaatiokulttuurin tulee myös tukea jatkuvaa uudistumis-

ta. Vuorovaikutus on avointa ja mahdollistaa palautteen antamisen sekä hyväksyy erilaisuuden ja tunteiden ilmaisemisen. (Manka 2010, 77.)

Organisaation palkitsemistavoilla on suuri merkitys oikeudenmukaisuuden tunteen kannalta. Epäoikeudenmukaisuus kasvattaa sairastavuuden riskiä sekä alentaa työntekijän työyhteisötaitoja organisaatiossa. Palkitsemistapojen tulisi vastata työn vastuullisuutta, työpanosta, työkokemusta ja työn kuormittavuutta. Työn palkitsemisen tulisi olla linjassa samankaltaista työtä tekevien palkitsemisen kanssa. (Työterveyslaitos 2010, 69.)

### 2.5.2 Johtaminen ja esimiestoiminta

Esimiestoiminta muodostuu johtamisen kahdesta ulottuvuudesta: asioiden johtamisesta (management) sekä ihmisten johtamisesta (leadership). Asioiden johtamisen kannalta tärkeitä asioita ovat työn suoritukseen liittyvä johtaminen, ohjaaminen sekä palautteen antaminen työsuorituksista. Ihmisten johtamisen tärkeitä osa-alueita ovat alaisten kuunteleminen, oikeudenmukainen kohtelu, kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen. Nämä ovat myös tärkeitä työhyvinvoinnin rakentamisessa. (Manka 2010, 18.)

Työhyvinvointi on riippuvainen organisaation asenteista, arvoista ja johtamisesta. Työhyvinvointi vaatii hyvää johtamista. Samalla kun työn kuva on muuttunut tietoyhteiskunnan myötä, on myös esimiehen rooli kokenut muutoksia. Esimiehiltä vaaditaan entistä enemmän tunnejohtamista, ihmisosaamista sekä sosiaalisia taitoja. Myös johtamistyölle voidaan asettaa tavoitteita. Erityisesti henkilö pääoman vaaliminen ja kasvattaminen kuuluu esimiehen keskeisiin tehtäviin, joten osaamista ja sitä tukevaa työhyvinvointia on tarpeellista kehittää. (Ojala & Ahonen 2005, 172.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on osa kokonaisstrategiaa ja tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Työhyvinvoinnin johtaminen perustuu organisaation arvoihin, henkilöstöstrategiaan ja johtamisen toimintakäytäntöjen linjaukseen. Työhyvinvoinnin johtamista ohjaavat vahvasti myös eettiset ja moraaliset periaatteet ja käytännöt. Työhyvinvoinnin edistäminen on jokaisen organisaatioon kuuluvan tehtävä, mutta viime kädessä ylin

johto on vastuussa siitä. Lähiesimiehen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä on työyksiköitasolla kaikkein merkittävin. (Rauramo 2012, 20.)

Työhyvinvointi vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja kehittämistä organisaatiossa. Jotta tämä on mahdollista, johdon on ymmärrettävä työnhyvinvoinnin merkitys ja sitouduttava sen kehittämiseen. Esimiehet, jotka ovat onnistuneet työhyvinvoinnin johtamisessa, ovat kiinnostuneita työntekijöistään ja halukkaita kehittämään omaa esimiestoimintaa sekä omaa työyksikköään. Työhyvinvoinnin johtaminen on parhaimmillaan osa arkipäivän esimiestyötä. (Virolainen 2012, 107.)

### 2.5.3 Työ

Työ antaa merkitystä elämälle ja on osa muuta elämää, mutta se ei saa olla elämän ainoa sisältö. Työn ja vapaa-ajan suhteen tulee olla terve ja hallittavissa. Hyvän työn tunnusmerkkejä ovat mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön, työn tavoitteisiin sekä pelisääntöjen luomiseen. Työn tulee olla palkitsevaa, kiinnostavaa ja siinä tulee olla mahdollisuuksia oppia uutta. Työn hallinta vähentää stressiä ja sairastamiskäskyä sekä lisää motivaatiota. Huoli ja jatkuva epävarmuus työstä heikentävät työssä viihtymistä ja laskevat työhyvinvointia. Työ tukee terveyttä ja lisää tyytyväisyyttä elämään. Työssä käyvät kokevat elämänsä positiivisempina kuin työtä vailla olevat. (Ahola 2011, 64 & Manka 2010, 18.)

Hyvä ja mielekäs työ auttaa työntekijää löytämään sisäisiä motivaatiotekijöitä. Motivoinut ihminen toimii vapaaehtoisesti ja nauttii tekemisen ilosta. Hän on perehtynyt työtehtäväänsä perusteellisesti ja toiminnasta tulee riittävästi onnistumisen kokemuksia. Hyvä työ täyttää kolme perustarvetta: itsenäisyys, yhteenliittyminen ja pärjääminen. Itsenäisyyteen liittyy kokemus oman elämänsä ja toimintansa hallinnasta. Vapaaehtoisuuden kokemus syntyy, kun saa tehdä itse työhönsä liittyviä päätöksiä ja ratkaisuja tai työn tekemiselle on riittävät perustelut. Omien vahvuuksien hyödyntämisen ja harkinnan kautta voidaan päästä riittävään itsenäisyyden tunteeseen. Ihminen kokee olevansa liittynyt osaksi työyhteisöä, jossa vallitsee arvostuksen ilmapiiri. Yhteisöllä tulee olla myös yhteisiä tavoitteita ja yhteisöllinen tuki. Pärjäämisen tarpeella tarkoitetaan halua pystyä hallitsemaan oma toimintaympäristönsä. Tätä tarvetta tyydyttää työ,

jossa voi nähdä työn positiiviset tulokset ja joka tarjoaa haasteita sekä onnistumisen kokemuksia. (Hakanen 2011, 30 - 31.)

Usein ajatellaan, että suuri työmäärä on uhka hyvinvoinnille. Suurenkin työmäärän kanssa selviää, kun työ on antoisaa. Haasteet on tehty selvitettäväksi ja on tärkeää kokea onnistumisen tunteita tehdystä työstä. Lisäksi on tärkeää saada arvostusta omasta panoksesta työn suorittamiseen tarvittavasta osaamisesta. Liian vähäinen työmäärä voi aiheuttaa työyhteisössä pahoinvointia. Haasteita voidaan etsiä toisista organisaatioista, mikäli työllä ei ole riittävästi annettavaa. On siis tärkeää löytää työlle ja vapaa-ajalle sopiva suhde sekä riittävästi haasteita. (Salovaara & Honkonen 2013, 21.)

#### 2.5.4 Ryhmähenki

Hyvän ryhmähengen tunnusmerkkejä ovat toisten työn arvostaminen sekä luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri. Jokaisen tulee kokea olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja oman työn tulee olla arvokas ja merkityksellinen osa kokonaisuutta. Työhön liittyvistä pelisäännöistä on sovittava yhdessä ja niitä on pyrittävä noudattamaan. (Manka 2010, 18.)

Yhteisöllisyys kuvastaa työyhteisön henkistä tilaa. Se on yhteenkuuluvuuden tunne, jonka kautta jokainen tuntee olevansa tärkeä osa yhteisöä. Yhteisöllisyyden kautta rakentuu ryhmän älykkyys vastata muutoksiin. Yhteisö kykenee vastaamaan muutoksiin sekä uudistamaan ja sopeuttamaan omaa sisäistä toimintaansa näiden vaatimusten mukaan. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 30 - 31.)

Hyvä ryhmähenki lisää ihmisten työssä viihtymistä ja lisää työnilon kokemusta. Keskeisiä asioita työnilon kokemisen kannalta on saada arvostusta työstään. Se lisää motivaatiota ja halua onnistua omassa tehtävässään. Tähän voidaan pyrkiä antamalla myönteistä palautetta, puhumalla arvostavaan sävyyn toisista, olemalla kiinnostuneita työtovereiden tekemisistä ja heistä itsestään. Onnistumisen hetket tulisi huomioida työyhteisössä. Palkitseminen on tapa osoittaa, että työntekijä on arvokas osa yhteisöä. Palkitsemiskäytäntöjen tulee kuitenkin olla kaikkien tiedossa ja riittävän selkeitä, jotta ne eivät herätä eripuraa ja epätasa-arvon tunnetta työyhteisössä. Kaiken kaik-

kiaan onnistumisten huomioiminen lujittaa työyhteisöä, nostattaa ilmapiiriä ja antaa uskoa kehittymisen mahdollisuuksiin ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Oleellinen osa työssä viihtymistä on monien mielestä se, että työssä on hauskaa. Lämminhenkinen huumori ja leikkisä mieli voi kohottaa tunnelmaa sekä laukaista stressiä. Hauskuus on tilannesidonnaista eikä siihen voida pakottaa, mutta sitä voidaan suosia ja huumorintaju voi olla yksi työyhteisön arvostettavista asioista. Nauru voi olla helppo ja yksinkertainen työhyvinvoinnin mittari, jota jokainen voi seurata omalla työpaikallaan. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 13 - 28.)

Hyvä ryhmähenki on myös välittämistä ja huolenpitoa. Vaikka erilainen lainsäädäntö ohjaa toimintaa monella tavalla, voi pienilläkin asioilla osoittaa välittämistä. Tervehtiminen, hymy, kuulumisten kysyminen, avun tarjoaminen, toisten asioista kiinnostuminen ja sympatia ovat asioita, joita toiset osaavat varmasti arvostaa. Nämä lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä ja antavat hyvän mielen. (Furman ym. 2004, 30.)

Hyvä ryhmähenki edellyttää yhteisten toimintatapojen pelisääntöjen olemassaoloa. Kun henkilökunta on sisäistänyt nämä sekä ymmärtää toiminnan tarkoituksen ja tavoitteet, on esimiehen helpompaa luoda luottamuksellista ja rakentavaa toimintaa. Esimiestoiminnan keskeinen tehtävä ryhmähengen kannalta on luoda toimintakulttuuri, jonka kautta saadaan selkeitä ohjeita arjen toimivuuden takaamiseksi. Toimiva työyhteisö kestää myös ristiriitatilanteet, sillä se antaa mahdollisuudet ja keinot tarttua niihin. Johtajuuden kompastuskivenä ryhmähengen kannalta on kuppikuntien syntyminen sekä juoruiluilmapiiri. Huonot vuorovaikutustaidot ja tiukka hierarkkinen reviirijattelu voivat päästä vallalle mikäli esimies on syrjään vetäytyvä tai toiminnaltaan liian pehmeä tai tiukka. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 82 - 83, 114.)

### 2.5.5 Yksilönäkökulma

Oman työn ja vapaa-ajan hallinta luo työhyvinvointia. Hallinnan tunteeseen sisältyvät voimavarat, joiden avulla ihminen kykenee omatoimiseen ja tavoitteelliseen ongelmiensa käsittelyyn. On tärkeää tuntea omat rajansa ja on huolehdittava itsestään. Henkinen

ja fyysinen kunto auttaa selviämään haastavistakin tilanteista. Tällä hallinnan tunteella on myös suora yhteys stressin kokemiseen, terveyteen, oman työn hallintaan, sosiaaliin verkostoihin ja tukeen sekä elämän tyytyväisyyteen yleensä. Ihmisellä tulisi myös olla halu oppia, kehittää itseään sekä olla avoin muutokselle. Oppiva ja kehittyvä ihminen näkee ympäristönsä positiivisempänä kuin ihminen, joka on menettänyt kehittymisenhalunsa. Myös asenteilla on yhteistyötä rakentava tai repivä vaikutus. (Manka 2010, 16 - 17.)

Itsetunto rakentuu oman arvon tunteesta. Se on kykyä luottaa omiin kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa. Ihminen toimii omasta itsestään tekemänsä arvion pohjalta. Hyvän itsetunnon kautta ihminen pyrkii kohti hyvää elämää, joka tukee hänen omia arvojaan. Hyvän itsetunnon myötä hän tekee päätöksiä pienistä ja suurista asioista, joista rakentuu elämän ulkoisten ehtojen kokonaisuus. Itsetunnolle on tärkeää, että ihminen pystyy säätelemään omaa elämäänsä ja toimintaansa. Tämä tarkoittaa myös työhön liittyvää hallinnan tunnetta yksittäisistä ratkaisuksista, vaikka työn varsinaiset tavoitteet tulisivatkin ulkopuolelta. (Heiske 2005, 127.)

Ihmisen omalla temperamentilla ja persoonallisuudella on suuri merkitys työn kokeemiselle. Ihmiset kokevat erilaiset tilanteet eri tavalla eikä ole olemassa yhtä oikeaa tapaa reagoida tilanteisiin. Työssä koetut haasteet ja palkitsevuus vaihtelevat henkilöittäin. Haasteen työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta luo se, että pystytään ottamaan huomioon henkilökohtaiset eroavaisuudet. Nämä henkilökohtaiset ominaisuudet ovat vahvasti rakentamassa ihmisen henkilökohtaista kokemusta työhyvinvoinnista.

## 2.6 Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä

Esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä on keskeinen. Hänellä on henkilökohtainen ja usein päivittäinen kontakti työntekijään ja hän näin pystyy havaitsemaan työntekijän työsuorituksissa tai työkyvyssä tapahtuvat muutokset. Mikäli hän näkee alaisensa toiminnassa puutteita, on hänen välittömästi otettava asia puheeksi ja lähdettävä työntekijän kanssa etsimään parannuskeinoja tai ratkaisemaan ongelmia. Hänellä on käsissään avaimet, joiden avulla voidaan vahvistaa työn imun kokemusta. Hyvin suunniteltu työ sekä haasteelliset ja vaihtelevat työtehtävät auttavat motivoitumaan

työssä. Luottamuksen ja sosiaalisen kontaktin rakentaminen on osa hyvää johtamista. Onnistumisten huomioiminen ja palautteen antaminen edistävät työn imua. Esimiehen antamalla kiitoksella voi myös olla yllättävän suuri vaikutus. (Manka ym. 2011, 12.)

Esimies on siis tärkeässä ja keskeisessä roolissa jokapäiväisen työhyvinvoinnin edistämässä työpaikoilla. Työnantajan on luotava työyhteisölle puitteet työhyvinvointiin. Esimiehen keskeisenä roolina on luoda työnteon edellytykset sellaisiksi, että työntekijän tarvitsee keskittyä ainoastaan olennaiseen eli työn tekemiseen. Jotta esimies voisi onnistua tässä tehtävässään, hän tarvitsee työnsä tueksi työkaluja. Näitä työkaluja on kolmenlaisia:

1. **Tieto** työhyvinvoinnin ja työkyvyn kannalta olennaisista asioista, joihin esimies voi vaikuttaa omalla toiminnallaan.
2. **Rakentava asenne** ihmisiä ja asioita kohtaan, jotta työntekijät innostuvat tehtävistään ja tavoitteiden saavuttamisesta.
3. **Toimintatavat**, jotka ovat yhdessä sovittu ja joiden mukaan esimies itse toimii.

Näiden työkalujen avulla esimiestoiminta saadaan suunnattua tietoisesti tapaan, jota voidaan myöhemmin tarkastella ja korjata tarpeen mukaan. (Ahola 2011, 63.)

### 2.6.1 Sairauspoissaoloihin puuttuminen

Esimiehen tehtäviin kuuluu jatkuva työn ja työntekijän jaksamisen seuraaminen. Esimiestyötä tukemaan on usein kehitetty erilaisia varhaisen puuttumisen malleja. Mallien luomisessa ovat mukana työnantajan lisäksi työterveyshuolto sekä työsuojeluhenkilöstöä. Työhyvinvointia voidaan edistää useammalla eri tasolla riippuen siitä, millainen työhyvinvoinnin tila on. Ongelmien ennaltaehkäisy ja työhyvinvoinnin edistämisen taso koskee kaikkia organisaation ihmisiä. Varhaisen tuen taso koskee henkilöitä, jotka oireilevat tai ovat jo sairastuneet. Työhön paluun tuen tasolla helpotetaan toipilaiden ja pidemmän tauon jälkeen töihin palaavien sopeutumista takaisin työelämään. (Rauramo 2012, 39 - 40.)

Esimies on vastuussa työn resursoinnista ja riittävän osaamisen varmistamisen lisäksi myös työn terveellisyden ja turvallisuuden varmistamisesta. Tämän myötä esimiehen vastuulle kuuluu sairauspoissaolojen seuraaminen ja niihin puuttuminen tarvittaessa. Hänen tulee puuttua ennalta sovittujen rajojen puitteissa sairauspoissaoloihin ja ottaa puheeksi asia työntekijän kanssa. Kysymys ei tällöin ole syyllistämisestä vaan huolenpidosta, välittämisestä ja yhdenvertaisesta kohtelusta. Keskustelun kautta pyritään selvittämään työn osuus sairastavuuteen ja sovitaan mahdollisista toimenpiteistä. Pidemmällä sairaslomilla on tärkeää säilyttää esimiehen ja alaisen välinen yhteydenpito, jotta työhön paluu helpottuu ja syrjäytymisen uhka vähenee. (Rauramo 2012, 41 - 42.)

### 2.6.2 Psykosomaattinen kuormitus

Esimiehellä on tärkeä rooli löytää kullekin työntekijälle hyvin järjestetty ja tekijälleen sopivasti mitoitettu tehtävä, jotta psykosomaattinen kuormitus pysyy hyvällä tasolla. Tällöin työtehtävä on riittävän haastava ja mielekäs. Psykosomaattiset kuormitustekijät kasvavat voimakkaasti muuttuvassa työympäristössä. Työtä ja kiirettä pitäisi pystyä hallitsemaan ja omaan työhön pitäisi pystyä vaikuttamaan. Riittävällä tauotuksella, jaksotuksella ja monipuolisilla työtehtävillä voidaan pyrkiä lieventämään väsymystä ja pitämään hyvää työvirettä yllä. Tärkeää on myös hyvän työilmapiirin rakentaminen. Osana hyvän työilmapiirin rakentamista on hyvien alaissuhteiden luominen. Esimiehen tulee myös kyetä huomaamaan työyhteisön ongelmia ja tarvittaessa etsiä keinoja työolojen parantamiseksi. Työyhteisön ongelmiin tulee puuttua ajoissa, sillä pahoin tulehtuneet suhteet luovat työympäristöstä raskaan ja vaikeasti hallittavan. (Rauramo 2012, 55.)

Työn henkisen rasittavuuden, stressin ja sen kautta syntyvän työuupumuksen huomaaminen voi olla vaikeaa, sillä sen kehittyminen ja siihen liittyvät oireet vaihtelevat. Oleellista stressin hallinnassa on palautuminen. Ihannetilanteessa palautumista voi tapahtua jo työpäivän aikana. Tällöin korostuu työn jaksottamisen ja sopivan tauottamisen merkitys. Henkistä rasittavuutta työssä voivat lisätä niin organisaatioon kuin työntekijän omiin voimavaroihin liittyvät tekijät. Työuupumus on erittäin vakava ongelma johon esimiehen pitäisi pystyä puuttumaan riittävän varhaisessa vaiheessa. Esimiehen tukena työuupumuksen ehkäisyssä ja uupuneen hoidossa on työterveyshuolto. Myös



varhaisen puuttumisen malleilla voidaan rakentaa keinoja ja tapoja ennaltaehkäistä työuupumusta. Myös kehityskeskusteluissa voidaan ottaa puheeksi työn rasittavuuteen ja työssä jaksamiseen liittyviä asioita. (Rauramo 2012, 58 - 59.)

### 2.6.3 Turvallisuuden tunteen rakentaminen

Turvallisuuden tunteeseen työpaikalla kuuluu niin fyysisten työolojen turvallisuus kuin työilmapiirin turvallisuus. Työturvallisuutta ohjeistavat monet lait ja säädökset sekä lisäksi työpaikkakohtaisesti luodut ohjeistukset ja säännöt. Turvallisuuden johtaminen on turvallisuuden, terveyden ja ympäristöasioiden jatkuvaa suunnitelmallista kehittämistä ja valvomista. Turvallisuuden johtamista on työympäristössä olevien vaarojen tunnistaminen, niiden toteutumisen todennäköisyys ja mahdollisten haittavaikutusten ja riskien analysointi. Hyvä työympäristö on fyysisiltä ja teknisiltä ominaisuuksiltaan toimiva sekä mahdollistaa hyvän psyykkisen ja sosiaalisen työskentelyn. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota päivittäisessä työssään työskentelyoloihin ja mahdollisiin riskitekijöihin. (Rauramo 2012, 78.)

Turvallinen työyhteisö on myös toisia tukeva ja auttava. Erilaisuutta arvostetaan ja jokainen tulee hyväksytyksi omana itsenään. Ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti ja mahdolliset ristiriitatilanteet osataan tunnistaa ajoissa ja tehdä korjaavia toimenpiteitä niiden selvittämiseksi. Työpaikkakiusaaminen ja -häirintä sekä epäasiallinen käytös voivat kiristää ilmapiiriä ja luoda kitkaa työntekijöiden välille. Esimies voi tarttua näihin asioihin esimerkiksi kehityskeskusteluissa tai muissa kahdenkeskisissä keskusteluissa. Mikäli esimies havaitsee huonoa kohtelua, tulee hänen selvittää tapahtumat, asiaan vaikuttavat taustatekijät ja kirjata tosiasiat ylös. Tarvittaessa esimiehen tulee ryhtyä toimenpiteisiin ja seurata tilannetta. Mikäli tilanne ei ala purkaantua, apuna voi käyttää ulkopuolista sovittelijaa. (Rauramo 2012, 88 - 89.)

Muutokset työympäristössä ja organisaatiossa vaikuttavat myös suuresti turvallisuuden tunteeseen. Mikäli muutoksia tulee paljon lyhyessä ajassa, voi olla vaikeuksia sopeutua uuteen tilaan, mikä puolestaan kasvattaa muutosvastarintaa. Muutoksen johtaminen vaatii muutokseen valmistautumista ja tämän vaikuttavuuden arvioimista ihmisten työhyvinvointiin. Tällöin on otettava huomioon muutoksen eri vaiheet sekä niihin liit-

tyvät työhyvinvoinnin osa-alueet. Muutokset vaiheita ovat luopuminen, kaaos ja uuden alku. Muutokseen valmistautuminen on vaikutusten laajuuden, laadun ja aikataulun ennakoimista. Muutostilanne vaatii myös hyvää viestintää ja tiedonkulkua sekä selkeää tehtävän jakoa. Johdon ja esimiestason viestinnällä on erittäin tärkeä rooli muutoksen vastaanottamisessa sekä muutoksen mukana oppimisessa. Muutoksen jalkauttamiseen on tärkeää sitoa mukaan ihmisiä eri organisaatioryhmistä. (Rauramo 2012, 95 - 96.)

Turvallisuuden tunne vaatii myös luottamuksen rakentamista. Muutokseen jaksetaan uskoa paremmin, mikäli on riittävästi näyttöä toiminnan jatkuvuudesta ja muutokseen liittyvästä organisaation kehittymisestä. Työhyvinvoinnin kannalta olennaista on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, sen sisältöön, työaikoihin ja oman työn kehittämiseen. Esimiehen vastuusiin kuuluu fyysisten ja psykosomaattisten tekijöiden tarkkailun lisäksi huolehtia, että ihmisillä on osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Esimiehellä on suuri rooli luottamuksen rakentajana. Esimiehen tulee olla luotettava ja sanojensa ja tekojensa mittainen. Esimies voi lähteä rakentamaan luottamusta, kun hän tuntee oman työyhteisönsä ja on läsnä arjessa. Osana luottamuksen rakentamista on taito pysyä sanojensa mittaisena. Toimintaa tukevat prosessit ja käytänteet tulee kehittää sellaiseksi, että ne tukevat aitoa vaikuttamista ja tiedonkulkua. (Rauramo 2012, 98-99.)

#### 2.6.4 Yhteisöllisyyden kehittäminen

Työyhteisön ihmissuhteet ovat olennainen osa työmotivaatiota, työssä viihtymistä, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Jokaisella on oikeus olla osa työyhteisöä omana itsenään ja oikeus tulla kohdelluksi hyvin. Avoin ja luottamuksellinen työyhteisö on tuottava ja tuloksekas. Työyhteisöstä saatu sosiaalinen tuki auttaa jaksamaan työssä ja luo työlle mielekkyyttä. Välittäminen on osa hyvää esimiestyötä ja esimiehiltä odotetaankin huolenpitoa ihmisiä ja ympäristöä kohtaan. (Rauramo 2012, 105-106.)

Työilmapiiri voidaan määritellä työyhteisössä työskentelevien ihmisten havaintojen summaksi. Se muodostuu työyhteisön lisäksi organisaation muodostamasta ilmapiiristä sekä esimiesten johtamistyylistä. Esimies voi edistää työilmapiiriä pitämällä hyvät

suhteet alaisiin, pitämällä tiedonkulun avoimena, toimimalla oikeudenmukaisesti päätöksissään ja linjauksissaan sekä luomalla ihmisille vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia. Työilmapiirin kartoittamiseen voidaan käyttää erilaisia kyselyitä, mutta on pidettävä mielessä, että kyselyiden tulee olla mielekkäitä ja niiden pohjalta tulee tehdä tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä, jotta niistä saataisiin oikeasti hyötyä. Koko työyhteisön tulee olla sitoutunut työilmapiiriin ja työn kehittämiseen. On tärkeää ymmärtää myös työyhteisön perustehtävä ja ymmärtää sen puutteet ja kehityskohteet. (Rauramo 2012, 110-111.)

Ryhmätyö- ja vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys työn tuottavuuden ja tuloksellisuuden kannalta. Esimiestyön haasteena on ymmärtää ihmisten välisten suhteiden merkitystä työn tuloksellisuuden tekijänä. Esimiehen tulee pystyä johtamaan ihmisiä samalla, kun hän toimii heidän rinnallaan ryhmässä. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää, että esimies itse pystyy tunnistamaan omat vahvuutensa ja tämän kautta kykenee löytämään keinoja ryhmän tehokkaaseen ohjaamiseen. Esimiehen pitää myös kyetä ohjaamaan ihmisiä, joiden ryhmätyötaidot eivät välttämättä ole riittävän hyvällä tasolla, jotta ei syntyisi tilannetta, missä taitojen puutteen vuoksi sovitut tehtävät jäävät tekemättä. Mikäli työntekijän ryhmätyövalmiudet eivät ole riittävät, on tarpeellista miettiä taitojen kehittämistä erilaisten koulutuksien ja valmennuksien kautta. Esimiehen vastuulla on päättää yhteisistä toimintavoista, joiden pohjalta käytännön yhteistyö rakentuu. Esimiehen on myös tärkeää tunnistaa ryhmän saavutukset, antaa palautetta ja palkita ryhmän jäseniä hyvin tehdystä työstä. Tällä tavalla ryhmän tuomat hyödyt tulevat näkyviksi ja samalla se motivoi ryhmää parantamaan toimintaansa. (Nummelin 2008, 59; Rauramo 2012, 112.)

Monimuotoisuuden johtamisella tarkoitetaan ihmisten erilaisuuden hyväksymistä sekä sen hyödyntämistä työyhteisössä. Oikeudenmukaisessa kohtelussa huomioidaan yksilöiden erilaiset tarpeet, eroavaisuudet ja vahvuudet. Hyvä esimies pystyy johtamaan erilaisia ihmisiä ja ryhmiä huolimatta heidän taustastaan ja eroavaisuuksistaan. Monimuotoisuuden johtaminen on samalla myös muutoksen johtamista, sillä erilaisuutta hyväksyvän ja hyödyntävän kulttuurin rakentaminen työpaikalle vaatii aikaa ja järjestelmällistä kehittämistä. (Rauramo 2012, 114.)

Esimiehen vastuulla on myös työyhteisön ristiriita- ja ongelmatilanteiden ratkaiseminen. Mikäli ongelmia ei saada purettua ajoissa, yhteistyö kärsii. Usein näiden ongelmatilanteiden taustalla ovat jämäkän johtamisen puuttuminen, epäselvät vastuukysymykset sekä vaikeista asioista vaikeneminen. Vaikeistakin asioista pitäisi pystyä puhumaan avoimesta ja niiden käsittelemiseksi tulisi olla olemassa selkeät toimintatavat. Jokaisen työntekijän vastuulla on ottaa vaikeat asiat puheeksi, jotta juoruilu ja selän takana puhuminen vähenevät. Esimiesroolissa työntekijät tulee kohdata tunnetasolla, mutta varsinaiseen ongelmatilanteiden ratkaisuun esimies tarvitsee jämäkkyyttä, jotta rajat saadaan asetettua ja asiat saadaan vietyä loppuun. On tärkeää, että esimies pitää kiinni ongelmaratkaisun peruseriaatteesta, jonka mukaan kaikki työn tekemistä haittaavat ongelmat on ratkaistava. (Nummelin 2008, 63.)

#### 2.6.5 Työn arvostuksen ja merkityksen lisääminen

Ihminen tuntee tarvetta tulla arvostetuksi niin sosiaalisessa ympäristössään kuin itsearvostuksen kautta. Itseluottamus, itsearvostus ja itsekunnioitus on tyypillistä terveelle ihmiselle, mutta lisäksi tarvitaan toisten osoittamaa arvostusta. Työssä esimiesten ja työtovereiden osoittama arvostus vaikuttaa suuresti työntekijän näkemykseen itsestään ja omasta työstään. Jotta työstään voisi saada arvostusta, tulisi jokaisen olla jollakin työhön liittyvällä alueella pätevä ja kunnioitettu. Tietotaidon käyttäminen vaatii arvostuksen lisäksi luottamusta ja vapautta. Työssä arvostuksen osoittamisen tulisi olla jokapäiväistä ja osa työkuultuuria. (Rauramo 2012, 124.)

Työn merkittävyyden käsite voi vaihdella suurestikin yksilöittäin. Toisille merkittävin on rahallinen kannustin, toisille se on välttämätön paha ja joillekin työ voi olla kutsumus tai elämäntehtävä. Tärkeää kuitenkin on, että työ on mielekästä. Työn mielekkyyteen vaikuttavat omat ja organisaation odotukset ja arvot. Näiden tulisi olla hyvässä tasapainossa. Työn mielekkyyttä tukevat työn hyvä organisointi sekä tavoitteellisuus. Tärkeää on myös saada tukea ja kannustusta esimieheltä ja työkavereilta. Esimiestyölä on suuri merkitys työn mielekkyyden kannalta. Esimies on alaisensa tukena perustehtävän, päämäärän ja tavoitteiden määrittämisessä, ymmärtämisessä sekä toteuttamisessa. Osa hyvää johtamista on kyky tehdä päätöksiä, toimia oikeudenmukaisesti ja

tasa-arvoisesti sekä huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta. (Rauramo 2012, 126.)

Hyvä johtaminen on tavoitteellista ja se perustuu ihmisten sosiaalisten tilanteiden hallintaan. Johtaminen ei saa olla liian esimieskeskeistä eikä ylhäältä alaspäin tapahtuvaa käskyttämistä. Parhaimmillaan johtaminen on jaettua johtajuutta, jossa kuka tahansa voi oman asiantuntijuutensa avulla hallita tilannetta. Hyvän työkyvyn ja työhyvinvoinnin kannalta hyvällä esimies-alaisuudella on suuri merkitys. Esimiehellä on merkittävä rooli oman työyksikkönsä työhyvinvoinnin rakentajana. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on kehittää työhön liittyviä prosesseja ja ratkaisuja, poistaa työnteon esteitä ja häiriöitä, olla läsnä ja pitää huolta koko työyhteisöstä. Myös esimies tarvitsee tukea omalta työyhteisöltään päivittäisessä työskentelyssään ja kehittymisessään. Hyvinvoiva esimies voi auttaa myös muita voimaan hyvin. Tulisi siis korostaa sitä, että esimiehen on ensisijaisesti huolehdittava omasta hyvinvoinnistaan ennen kuin voi auttaa muita. (Rauramo 2012, 130.)

Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii esimiehiltä kiinnostusta työyksikön kehittämiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Esimiehen tulee olla kiinnostunut myös oman työnsä kehittamisestä. Esimiehen rooli on muuttunut käskyttäjäksi ja työnvalvojaksi ihmisten motivoijaksi, innostajaksi, mahdollistajaksi sekä keskustelukumppaniksi. Oman menestyksen sijaan hyvä esimies keskittyy luomaan asiantuntijoille ja osaajille menestyksen mahdollisuuksia. Työhyvinvoinnin johtaminen tulisi sitoa osaksi päivittäistä johtamista, prosesseja ja työyhteisön toimintaa. Johdon tulisi myös huolehtia, että esimiesasemassa olevat henkilöt ovat päteviä ja ammattitaitoisia. On tärkeää myös, että esimiesten johtamis- ja ihmissuhdetaidot ovat riittävällä tasolla. (Ojala & Ahonen 2005, 174; Rauramo 2012, 132.)

Työkulttuuri muodostaa perustan koko organisaation toiminnalle. Se koostuu työyhteisön arvoista, perinteistä, uskomuksista, normeista, merkityksistä ja rituaaleista ja sen muodostuu käsitys kuinka organisaatiossa tulisi toimia ja käyttäytyä. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että jokainen voi sitoutua oman työyhteisönsä ja organisaationsa määrittämiin arvoihin ja toimia niiden mukaan. Arvot ovat usein tärkeä osa organisaation menestystä. Yhteiset arvot ja niihin sitoutuminen luovat toiminnalle jatkuvuutta ja niiden tulisi ohjata työpaikan johtamista, työn tekemistä ja työyhteisön vuorovaikutus-

ta. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää saada ikääntyneet ja nuoret työntekijät toimimaan yhdessä ja sitoutumaan yhteisiin arvoihin. (Rauramo 2012, 135.)

Esimiehen myönteinen suhtautuminen ihmisiin tukee työhyvinvointia. Myönteinen asenne tarttuu ja leviää ympäristöönsä. Työntekijöiden toiminta on parhaiten johdettavissa heidän omien tavoitteidensa kautta. Komentamalla harvoin pääsee haluttuun tulokseen, joten on hyödyllisempää osallistaa työntekijä ja etsiä yhteisiä tavoitteita keskustelun kautta. Esimiehen tulee myös seurata asioiden sujumista ja tarvittaessa puuttua asioihin jämäkästi. Mikäli asioihin tarvitsee puuttua, on hyvä muistaa pitää neutraali ja asiallinen sävy palautetta antaessa. (Ahola 2011, 75.)

Palaute ja palkitseminen ovat olennainen osa hyvää johtajuutta. Palaute on merkki siitä, että palautteen saaja on tullut huomioiduksi työyhteisössään. Se on myös yksi keino esimiehelle osoittaa, että on kiinnostunut työntekijöistään ja tapa osoittaa arvostusta. Työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta voidaan lisätä rakentavan palautteen avulla. Tällöin työntekijän on mahdollista arvioida omaa toimintaa, korjata virheitä ja kehittää omaa työtään. Palautteen kautta koetaan myös onnistumisia ja hyvänolon tunteita. Palautteen tulisi olla välitöntä, oikeudenmukaista, tilannekohtaista ja saajansa arvostamaa. On tärkeää saada työstään palautetta, jotta työntekijä kokee itsensä tarpeelliseksi ja merkitykselliseksi. Esimiehen on tärkeä lisätä työtä koskevaa keskustelua ja varata aikaa palautekeskusteluille. Tämä vaatii esimieheltä tutustumista henkilöstöön ja toiminnan jatkuvaa havainnointia. Työn palkittamisen tulisi tukea suorituskykyä ja osaamisen kehittymistä. Oikeanlaisella palkittamisella varmistetaan osaajien pysyminen organisaatiossa, lisätään henkilöstön hyvinvointia, ohjataan toimintaa ja kytketään palkitseminen osaksi arvoja ja tavoitteellisuutta. (Rasila & Pitkonen 2010, 33; Rauramo 2012, 139.)

Mikäli työhyvinvointi ja osaaminen on osana organisaation strategista toimintaa, on olennaista, että se kuuluu osana myös palkittamisjärjestelmään. Tämä edellyttää, että osaamiselle ja työhyvinvoinnille on asetettu tavoitteita ja on määritetty mittarit kuinka sitä arvioidaan. Mikäli puuttuvaa osaamista hankitaan tai parhaassa tapauksessa saatua osaamista hyödynnetään, on tarkoituksenmukaista myös tukea palkittamisen avulla. (Ojala & Ahonen 2005, 183.)

Kehityskeskustelut ovat osa palautejärjestelmää. Niiden tarkoituksena on tukea työn tuloksellisuutta sekä työn ja osaamisen kehittämistä. Kehityskeskusteluilla on myös työhyvinvoinnin kannalta merkittävä rooli ja keskustelussa on tärkeää ottaa esille jakamiseen ja stressiin liittyvät asiat. Kehityskeskusteluiden tulisi olla osa johtamisjärjestelmää. Yksilölliset tavoitteet tulee olla johdettuja yrityksen tavoitteista ja visiosta. Parhaimmillaan kehityskeskustelulla voidaan yhdistää organisaation kehitystarpeet yksilön ja yhteisön kehitystarpeisiin. Kehityskeskustelun tulisi pyrkiä aitoon dialogisuuteen ja siinä tulisi olla tilaa myös ideoinnille ja luovuudelle. Henkilökohtaisella tarpeiden ja kiinnostuksen kohteiden kartoittamisella voidaan parantaa ura- ja tehtäväsuunnittelua ja tällä tavalla edistää työntekijän motivoitumista työtehtäviin. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan sitouttaa ihmisiä työskentelemään työyhteisössä ja niillä voidaan luoda positiivista ilmapiiriä. Kehityskeskustelut ovat esimiehen työväline saada aikaan tuloksia ihmisten avulla. Ne auttavat kehittämään yhteistyötä ja saavuttamaan tavoitteita. Esimiehen rooli kehityskeskusteluissa on tukea, valmentaa ja auttaa kehittymään. On tärkeää, että organisaatiossa luodaan kehityskeskustelukulttuuri, jolloin niistä saadaan molemminpuolista hyötyä niin työntekijälle kuin organisaatiolle. Lisäksi on tärkeää pitää kehityskeskusteluita säännöllisesti ja näin turvata jatkuvuus ja tavoitteellisuus. (Nummelin 2008, 141; Rauramo 2012, 142.)

#### 2.6.6 Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

Osaaminen luo perustan yksilöiden, yhteisöjen ja työorganisaatioiden tavoitteiden saavuttamiselle ja kilpailukyvyille. Työpaikoilla osaamisen kehittämisen on ennakoitava tulevaisuutta. Lisäksi oppimisessa on tärkeä korostaa työssä tapahtuvaa oppimista sekä oppimisen merkitystä päivittäisen toiminnan kannalta. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työ vastaa työntekijän omia ominaisuuksia, mutta on toisaalta riittävän haastavaa ja tarjoaa mahdollisuuden oppimiseen. Osaamisen johtaminen on oppimis-mahdollisuuksien luomista ja osaamiskulttuurin rakentamista. On tärkeää, että jokainen ymmärtää oman osaamisen merkityksen ja oman roolinsa organisaation vision toteuttamisessa. Strategian toteuttaminen on osa johtamista ja esimiestyötä. Sen vieminen tehokkaasti käytäntöön vaatii laajaa osallistumista, jotta se olisi tehokasta ja saisi työntekijät sitoutumaan sen tavoitteisiin. Osaamisen kehittämisen tulisi siis olla osa

yhteistä tavoitetta ja tapaa päästä tavoitteeseen. (Ojala & Ahonen 2005, 177; Rauramo 2012, 147.)

Esimiehen rooli oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä on merkittävä. Päivittäisen työskentelyn organisoiminen, resursoiminen sekä työn ohjaamisen tulisi tukea jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Kehityskeskusteluilla on tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä ja sen suunnittelussa. Työntekijät itse ovat vastuussa omasta oppimisestaan, mutta esimiehellä on vastuu osaamisen ja oppimahdollisuuksien kehittämisestä sekä osaamisen johtamisesta. Esimiehen tulee myös huolehtia hiljaisen tiedon siirtymisestä ja osaamisen jakamisesta työyhteisössä. On tärkeää, että työntekijöitä ei sido liikaa, vaan antaa vapautta ja osoittaa luottamusta heitä kohtaan. (Rauramo 2012, 150.)

Työhyvinvoinnin kannalta on olennaista, että työ mahdollistaa jatkuvan kehittymisen, mahdollisuuden oppia uutta sekä tarjoaa onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita. Työhyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää, että työntekijä oppii itse kehittämään omaa työtään ja työtapojaan. Esimiesten ja johdon on tärkeää antaa työntekijöille riittävästi valtaa ja vastuuta sekä mahdollisuuksia oman työn kehittämiseen. Osana oppivaa ja hyvinvoivaa työyhteisöä on tiedon jakaminen ja aiemman osaamisen hyödyntäminen. (Rauramo 2012, 157.)

Osaamista ja työhyvinvointia voidaan edistää ja kehittää esimerkiksi työnohjauksen, mentoroinnin, sosiaalisten ohjelmistojen tai portfolioiden avulla. Työnohjauksen avulla voidaan kehittää johdon ja henkilöstön valmiuksia varautua muutoksiin ja vastata työelämän luomiin haasteisiin. Työnohjaus on kokemuksellista oppimista, jolle on ominaista vuorovaikutteisuus ja se tukee toisen työntekijän ammatillista kasvua. Se lähtee ohjattavan tarpeista ja perustuu käytännönläheisyyteen, ratkaisukeskeisyyteen ja autenttisuuteen. Mentorointi antaa virikkeitä uudistumiseen ja oppimiseen niin mentorille kuin mentoroitavallekin. Mentorointi perustuu kahdenkeskiselle vuorovaikutussuhteelle, joka on hyvin sitoutunut ja luottamuksellinen. Sen kautta on mahdollista saada ideoita, näkökantoja ja visioita oppimiseen ja kokonaisvaltaiseen kehittymiseen. Sosiaaliset ohjelmistot perustuvat tiedon jakamiseen ja tallentamiseen sekä vuorovaikutteisuuden ja yhteisöllisyyden rakentamiseen. Portfolion avulla voidaan tuoda esille omaa osaamista ja persoonallisuutta. Se myös edesauttaa pohtimaan omaa osaamistaan ja jäsentämään omaa toimintaa. (Rauramo 2012, 158-163.)



### 2.6.7 Motivaation ylläpitäminen

Työntekijän ja työn arvojen tulee kohdata toisensa, jotta työ olisi mahdollisimman rakentavaa ja auttaa työntekijän omaa kasvua. Esimiehen on tärkeää tunnistaa työntekijää motivoivat henkilökohtaiset arvot. Tällöin on helpompaa yhdistää työssä kehittyminen yksilön omia henkilökohtaisia tarpeita vastaaviksi. Esimiestyön kannalta on tärkeää myös löytää työntekijää energisoivat asiat, tunnistaa asiat, jotka saavat heidät toimimaan tiettyjen tavoitteiden suuntaisesti ja kuinka oikean suunnan mukaista toimintaa voidaan ylläpitää. Työmotivaatio muodostuu sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Sisäisillä motivaatiotekijöillä tarkoitetaan työn sisältöön, päätöksentekoon ja osaamisen hyödyntämiseen sekä itsensä toteuttamiseen liittyviä seikkoja. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat työn tekemiseen liittyvät välineelliset arvot, kuten rahapalkka. (Nummelin 2008, 36-37.)

Ihmisen toimintaa ohjaavat tietoiset tavoitteet. Myös työn tulee olla tavoitteellista ja se määrittää työntekijän sitoutumista työn tekemiseen. Jotta työhön sitoudutaan, on tärkeää ottaa työntekijä mukaan asettamaan tavoitteita. Riittävän haasteellisten ja tarkasti määriteltyjen tavoitteiden avulla voidaan kannustaa työntekijä korkeatasoisiin suoriin. Toki työn suorittamiseen vaikuttavat myös esimiehen ja työkavereiden tuki sekä työntekijän omat tarpeet ja arvostukset. (Nummelin 2008, 36-37.)

### 2.7.8 Esimiehen työhyvinvoinnin tukeminen

Esimieskin on vain ihminen. Useimmilla esimiestäitoja ei ole synnynnäisesti, vaan ne opitaan ja esimieheksi kasvetaan. Usein esimestä kohtaan on suuria odotuksia ja vaatimuksia. Pystyäkseen vastaamaan vaatimukseen ja odotuksiin, täytyy hänen huolehtia ensisijaisesti omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnista. On äärimmäisen vaikeaa auttaa ja tukea toisia, jos oma jaksaminen on koetuksella tai vie paljon voimavaroja. Esimies toimii roolissaan keulakuvana, joka omalla esimerkillään luo ja ylläpitää innostuneisuutta ja motivaatiota (Järvinen 2006, 145). Pystyäkseen työskentelemään työhyvinvointia edistävasti esimies tarvitsee osaavia ja esimiehen työtä tukevia alaisia sekä oman esimiehensä tuen.

Oman esimiehen tuen lisäksi esimiehen tulee pyrkiä luomaan ja ylläpitämään yhteistyöverkostoa yhdessä työpaikan muiden toimijoiden kanssa. Näitä yhteistyötahoja voivat olla organisaation johtoryhmä, henkilöstöhallintoryhmä, työterveyshuollon ja työsuojelun henkilöt. Lisäksi esimieskollegat voivat hyötyä toistensa osaamisesta ja kokemuksista kohdata erilaisia tilanteita sekä etsiessään toimivia ratkaisuvaihtoehtoja. Vertaistuki on yksi tärkeimmistä tuen muodoista esimiestyössä. (Ahola 2011, 85.)

Esimies toimii roolissaan ikään kuin puun ja kuoren välissä. Esimies saa omalta esimieheltä vaatimuksia, jotka voivat olla vastakkaisia henkilöstön esittämien toiveiden kanssa. Tämän lisäksi esimiehellä voi olla oma eriävä näkemys asiasta. Kaikkia miellyttävää ratkaisua ei voida aina löytää ja esimies joutuu tekemään usein työssään kompromisseja. Usein esimiehillä on henkilöjohtamisen lisäksi paineita tulos- ja tehokkuustavoitteiden saavuttamisen suhteen. Työmäärä voi hetkittäin kasvaa suureksi ja pidentyneet työpäivät heikentävät työnhyvinvointia. Lisäksi työkuormaa lisää usein sosiaalisen tuen puute tai sen vähäisyys. Esimiehet voivat kokea olonsa yksinäiseksi ja heillä ei välttämättä ole henkilöä, jonka kanssa puhua työasioista luottamuksellisesti. Mikäli luottamuksellista keskustelua ja tukea ei ole läheisimmiltä kollegoilta saatavilla, on mahdollista käyttää organisaation ulkopuolisia valmentajia tai järjestää organisaation eri yksiköiden esimiesten välisiä keskustelutilaisuuksia. (Virolainen 2012, 201.)

Esimiestä tukeakseen alaiset voivat olla kuulolla ja olla mukana ryhmän toiminnassa. Olemalla aktiivisesti mukana työssä ja kehittämässä sitä, oppii koko ajan uutta, jota voi hyödyntää välittömästi tai myöhemmin. Esimiehen työtä tukee myös se seikka, että pyrkii työssään tekemään hyvää tulosta. Omalla aktiivisuudella, asioista selkoa ottamisella, toisilta apua pyytämällä ja toisia auttamalla voi vähentää esimiehen rutiinitöitä. On myös erittäin tärkeää pitää esimies ajan tasalla asioista. Tällöin esimiehen päivittäisestä työajasta jää enemmän aikaa asioiden kehittämiseen ja edistämiseen. (Luukkala 2011, 271.)

Alaistaidoiksi kutsutaan työntekijöiden halua ja kykyä toimia työyhteisössä esimiehen työtä tukien omien varsinaisten työtehtävien suorittamisen ohessa. Alaistaitojen lisäksi käytetään termiä yrityskansalaisuus, joka on perustyövelvoitteen ylittävää toimintaa. Omia mielipiteitä ja kehitysideoita tuodaan esille, asioista viestitään oma-aloitteisesti

ja toisia autetaan pyytämättä. Organisaatioissa, joissa vuorovaikutus toimii ja joissa alaistaidot ovat halussa, on huomattavasti paremmat edellytykset ylläpitää työhyvinvoinnin tasoa ja kehittää sitä. (Virolainen 2012, 192.)

Pystyäkseen johtamaan toisia hyvin on kyettävä hyvään oman mielen johtamiseen (Luukkala 2011, 271). Lisäksi on tärkeää, että esimies itse on pystyvä ja motivoitunut hoitamaan tehtävänsä. Oman työ- ja vapaa-ajan rytmittäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta jaksaa panostaa muiden hyvinvoinnin kehittämiseen. Tasapainoinen elämä antaa virikkeitä ja auttaa palautumaan työelämän haasteista. Se auttaa myös suhtautumaan työhön ja työn asettamiin haasteisiin realistisesti ja asettaa asiat oikeisiin mittakaavoihin. Työ ei ole pelkkää tavoitteiden asettelua ja tavoitteisiin pyrkimistä, vaan se voi olla myös tekemisen iloa ja sosiaalista kanssakäymistä työkavereiden kanssa. Kun työ on itselle sopivaa, se synnyttää työn imua.

### 3 TYÖHYVINVOINNIN TUTKIMUKSESTA

#### 3.1 Työolojen tutkiminen ja kehittäminen

Maailmantalouden kehittyessä myös työelämän organisaatioiden on sopeuduttava toiminta-tavoiltaan muutoksiin. Tavoitteena on taloudellinen, ekologinen ja sosiaalisesti kestävä toiminta, joka osaltaan lisää yleistä hyvinvointia yhteiskunnallisesti. Koska työelämä on hyvin moniulotteinen käsite, tarvitaan työelämän tutkimusta hyvin monilla eri osa-alueilla. Yksi Suomessa työelämän tutkimusta tekevä yksikkö on Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskus (Work Research Centre). Siellä työelämän tutkimukseen sovelletaan monitieteistä tutkimusperustaa ja työelämän ilmiöitä tutkitaan yksilön, ryhmien ja työyhteisön näkökulman lisäksi yhteiskunnallisten ilmiöiden näkökulmasta. Tutkimusaineistona tutkimuskeskus hyödyntää erilaisia kysely- ja rekisteriaineistoja niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla sekä lisäksi tutkimuksiin pohjautuvaa kehittämistä ja toimintatutkimuksia. (Tampereen yliopisto 2014, hakupäivä 27.7.2014.)

Euroopan tasolla työoloja tutkitaan esimerkiksi Eurofoundin työolotutkimuksilla. Vuodesta 1990 julkaistu tutkimus antaa vastauksia niin työntekijöiden ja kuin itsenäisten ammatinharjoittajien työoloista. Tämän tutkimuksen avulla voidaan analysoida työolojen eri aspektien suhteita sekä samalla tunnistaa mahdolliset riskiryhmät ja tapahtunut kehitys. Kyselyn tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen ja kattava kuva niin miesten kuin naistenkin työelämästä. Eurofoundin työolotutkimus julkaistaan viiden vuoden välein. Vastaava Suomen tasolla tehtävä tutkimus on Työ- ja elinkeinoministeriön tuottama työolobarometri, jonka avulla on seurattu suomalaisten palkansaajien työelämän laatua vuosittain vuodesta 1992 alkaen. (Eurofound 2014, hakupäivä 27.7.2014; Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, hakupäivä 27.7.2014.)

Eri organisaatiot tutkivat jatkuvasti toimintaansa ja toteuttavat erilaisia työilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyitä kehittääkseen ja parantaakseen organisaation toimintaa. Usein näillä tutkimuksilla on siis kehittämistavoite eikä tutkimuksia tehdä pelkän tutkimuksen vuoksi. Yleisesti käytettävien toimintatutkimuksen kautta pyritään löytämään ratkaisuja havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi. Nykytilanteen kartoittamisen

jälkeen laaditaan toimintasuunnitelma toimenpiteiden suhteen. Lisäksi toimenpiteet vaativat seuranta ja jatkokehittämistä. Usein eri organisaatioissa on kehittämishankkeita, joiden tavoitteena on kehittää työprosesseja. Oma kokemukseni erilaisten työhön liittyvien tutkimusten toteuttamisesta on se, että vaikka tutkimusten kautta kehitetäänkin työhön liittyviä prosesseja, ei työntekijöiden kokemus ja arvio työstä muutu halutulla tavalla. Olisikin hyödyllistä ottaa huomioon myös työntekijöiden kokemukset prosessista ja näin viedä tutkimusta subjektiivisempaan suuntaan. (Järvinen & Järvinen 2004, 128.)

Valtakunnallisella tasolla on olemassa Työelämä 2020 -hanke, jonka tavoitteena on nostaa Suomen työelämä Euroopan parhaaksi vuoteen 2020 mennessä. Hankkeen ajatuksena on nostaa Suomen kilpailukykyä hyvin toimivien, tuloksellisten ja uutta työtä luovien työpaikkojen kautta. Tämä eri ministeriöiden sekä työntekijä- ja työnantajajärjestöjen yhteinen hanke on esimerkki siitä, että työolojen tutkimuksen kautta on oivallettu, että kehittämällä työoloja voidaan pitää Suomi kilpailukykyisenä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, hakupäivä 28.7.2014.)

Pitkäjänteinen työ työelämän tutkimiseksi ja kehittämiseksi vaatii myös tutkimuksen kehittymistä tulevaisuussuuntautuneeksi. Tulevaisuutta koskevan tutkimuksen tavoitteena on kehittää keinoja ja mahdollisuuksia vaikuttaa tulevaisuuteen sekä lisäksi tehdä valintoja ja ratkaisuja, joilla haluttu tulevaisuus voidaan saavuttaa. Perinteisesti tutkimustyössä ei ole rohkeasti otettu kantaa siihen, millaista tulevaisuutta kohti on oltu menossa, ja kehittämissuuntautunut tutkimus on keskittynyt liikaa nykyhetkeen ja painottunut liikaa ongelmakeskeisyyteen. Tulevaisuudentutkimukselle on ominaista yhdistää kvantitatiivisia, kvalitatiivisia ja osallistuvia menetelmiä. Tavoitteena on muodostaa erilaisia tulevaisuuskuvia tutkijoiden ja asiantuntijoiden rooleja sekoittaen. Perinteinen suomalainen työelämän toimintatutkimus ei ole tällä hetkellä kovinkaan kaukana tulevaisuustutkimuksesta. Proaktiivista työelämän kehittämistä lisäämällä ja kehittämisverkostoja rakentamalla voitaisiin saavuttaa tulevaisuustutkimuksen lähestymistavat. (Järvensivu & Alasoini 2012, 32-34.)

### 3.2 Työhyvinvoinnin tutkimus ja kehittäminen

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen työryhmä on tutkinut työhyvinvointiin liittyvää tutkimusta Suomessa vuosina 2010 - 2013. Tutkimuksen pääpaino on ollut psykososiaaliin kuormitus- ja voimavaratekijöihin keskittyvissä tutkimuksissa. Työryhmän muistiosta käy ilmi, että Suomessa tehtävä työhyvinvoinnin tutkimus kansainvälisellä mitataavalla on tieteellisesti korkealaatuista. Se on aika kattavaa ja painottuu työuupumuksen, työstressin, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen sekä työhyvinvoinnin tuloksellisiin vaikutuksiin. Usein tutkitaan varhaista eläköitymistä sekä työhyvinvointiin liittyvien voimavarojen ja positiivisten tekijöiden vaikutusta. Työryhmän tutkimuksesta käy ilmi, että organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen liittyvät tutkimukset ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Vähemmälle huomiolle työhyvinvoinnin tutkimuksessa ovat jääneet myös osaamisen yhteys työhyvinvointiin sekä tasa-arvokysymysten vaikutus työhyvinvoinnin tekijöinä. (Mäkinieniemi, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014.)

Työryhmän muistiosta käy myös ilmi, että suomalainen työhyvinvoinnin tutkimus on selkeästi alkanut kehittyä voimavarakeskeisemmäksi ja työhyvinvoinnin tutkimukseksi sanan varsinaisessa merkityksessä. Aiemmin tutkimukset usein keskittyivät työpaahoinvointia lisäävien tekijöiden kuten sairastavuuden, stressin, työuupumuksen ja niistä seuraavien ongelmien tutkimukseen. Työhyvinvointia tutkivien tutkijoiden määrä on kasvanut ja tutkimus on samalla monitieteistynyt. Aiheeseen liittyvää tutkimusta tehdään mm. psykologian, terveystieteiden ja yhteiskuntatieteiden alueilla. Työryhmä suosittaa työhyvinvoinnin tutkimusten tulosten ja niiden kautta löydettävien keinojen levittämistä työelämään. Yleisesti työhyvinvoinnin tutkimuksen tulisi seurata työelämän ja yhteiskunnan muutosten synnyttämisen uhkien ja mahdollisuuksien vaikutuksia työhyvinvoinnille. Työryhmä on myös painottanut yksilökeskeisestä tutkimuksesta siirtymistä koko organisaation kannalta merkittävien asioiden tutkimiseen. Olisi tärkeä löytää tutkimustapoja, joilla voidaan tutkia työyhteisön vuorovaikutusta ja toimintatapoja sekä rakenteellisia tekijöitä, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin. (Mäkinieniemi ym. 2014.)

Työhyvinvoinnin tuloksellinen johtaminen ja kehittäminen vaativat tapoja mitata ja arvioida työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla pitkäjänteistä ja jatkuvaa työtä. Käytössä on paljon erilaisia mittareita ja arviointityökaluja. Ennen arviointia olisi tärkeä selvittää ja määrittää organisaation nykyinen perustehtävä, visio,

missio ja strategia. Olennaisena osana tähän kuuluu myös se, että työhyvinvointiin liittyvä toiminta määritellään ja sille luodaan tavoitetila. Tarkoituksena on löytää ymmärrys siitä, mihin pyritään ja kuinka löydetään keinot saavuttaa tavoite. Tärkeää on myös löytää mittarit, joiden avulla kehitystyötä voidaan tehdä ja kehitystä voidaan seurata. Työhyvinvoinnin mittaamisessa sisältöä tärkeämpi on sen säännöllinen seuraaminen. (Ojala & Ahonen 2005, 232; Rauramo 2012, 20.)

Työhyvinvoinnin tavoitteellinen kehittäminen vaatii niin johdon kuin koko muun organisaation sitoutumisen kehitystyöhön. Hyvä työhyvinvoinnin mittaristo lähtee organisaation ja toimialan tarpeesta. Pohjana mittariston rakentamiselle on organisaation strategia ja riskien arviointi. Kehitystyön seurannassa käytetään erilaisia ennakoivia ja jälkikäteisiä sekä määrällisiä ja laadullisia mittareita. Esimerkkeinä erilaisista mittareista ja tunnusluvuista voidaan mainita mm. henkilöstön ikärakenne, vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus, eläköityminen, sairauspoissaolot, henkilöstöinvestoinnit, työilmapiirikyselyt, BSC (tasapainotettu tuloskortti, jota käytetään organisaation suorituskykyyn vaikuttavien syy-seuraussuhteiden ymmärtämiseen), kehityskeskustelut ja erilaiset itsearvioinnit. Tunnuslukujen seuraamisen pohjalta ohjataan toimintaa oikeaan suuntaan ja lisäksi käytössä olevia arviointimenetelmiä itsessään arvioidaan ja kehitetään. Tavoitteena työhyvinvoinnin mittaamisessa on siirtyä reagoivasta johtamistavasta ennakoivaan ja edistävään organisaatioon. Työhyvinvoinnin negatiivisten oireiden ja häiriöiden mittaamisesta on viime aikoina haluttu pyrkiä positiivisten mittareiden suuntaan. Näitä voimavaroja kartoitettavia mittareita voidaan hyödyntää työmotivaation, toiminnan tuloksellisuuden sekä yksilön suorituskyvyn arviointiin. Näitä työn imua mittaavia mittareita onkin alettu kehittää soveltumaan paremmin käytännön tutkimustyöhön. (Rauramo 2012, 20; Työterveyslaitos 2010, 16.)

Työhyvinvoinnin tilaa kuvaavien tunnuslukujen ja mittareiden valinnassa on tärkeää kiinnittää huomiota proaktiiviseen työhyvinvointiajatteluun ja keskittyä voimavarojen tunnistamiseen. Näin vältetään siltä, että asioihin reagoidaan takautuvasti. Pienellä panostuksella työhyvinvoinnin kehittämiseen voidaan alentaa sairauspoissaolojen, työtaturmien ja työkyvyttömyyseläköitymisen kustannuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että määrällisistä mittareista tulisi suuntautua enemmän laadullisiin mittareihin ja tunnuslukuihin. Näillä laadullisilla tunnusluvuilla voidaan arvioida aineettoman pääoman tilaa eli käytännössä työntekijöiden työyhteisötaitoja, johtamista, organisaation toimi-

vuutta ja osaamistasoa. Näiden tilaa voidaan kartoittaa laaja-alaisilla työhyvinvointikyselyillä ja erilaisilla sosiaalisen pääoman mittareilla. Kartoittamista voidaan tehdä työhyvinvointikyselyjen lisäksi esimerkiksi yksilö- ja ryhmähaastatteluiden avulla. Näiden eri tutkimusmenetelmien avulla löydetään tärkeimmät työhyvinvoinnin kehityskohteet työyhteisöstä. (Manka ym. 2012, 67.)

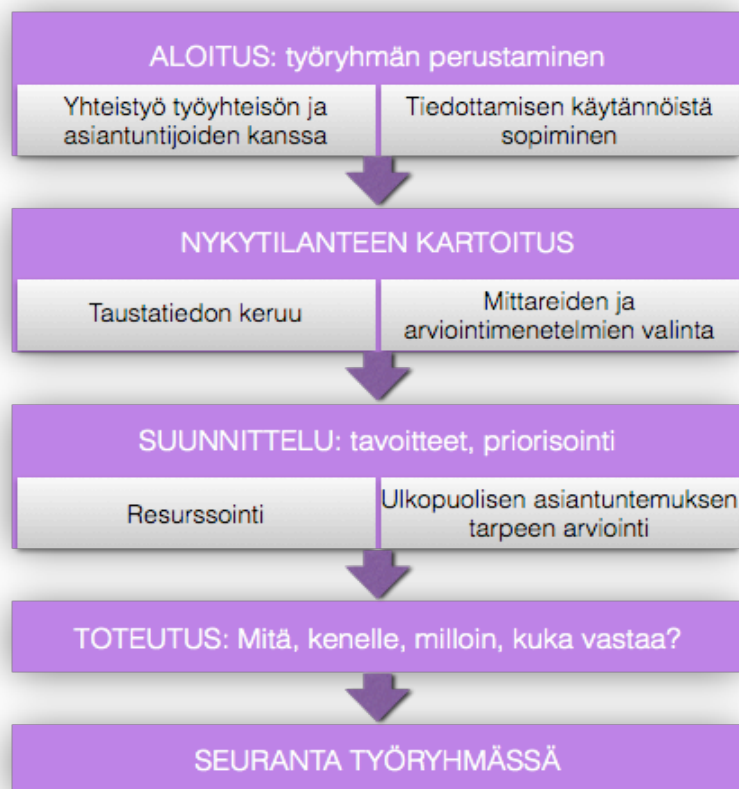
Työhyvinvoinnin kartoittamiseen käytettävät kyselyt ja haastattelut tulisi toteuttaa laadukkaasti, sillä toteutustavalla on suuri merkitys työhyvinvoinnin kehittämiseen suhtautumisen kannalta. Kyselyn tulisi olla riittävän lyhyt ja napakka ja suuntautua kohde-ryhmää koskeviin ja merkityksellisiin asioihin. Kysymysten sisältöä kannattaa miettiä tarkkaan edeltä käsin, sillä kysymysten asettelulla voidaan suunnata tiettyihin asioihin. On tarkoituksen mukaista miettiä myös halutaanko mitata työhyvinvointia vai työpaahyvointia. Työhyvinvointikyselyitä pitäisi pitää osana yhteistoiminnallista työhyvinvoinnin kehittämistä eikä yksittäisenä kyselynä. (Manka & Bardi 2014, 19.)

Työministeriön Työssä jaksamisen -ohjelmassa oli selvitetty työn kuormittavuuden mittareita (Airila 2002). Selvityksestä käy ilmi, että mittareita on monenlaisia ja moneen tarpeeseen. Selvityksen lähtökohtana on ollut saada suosituksia käytettävistä mittareista eri tarkoituksiin ja eri toimialoille. Selvityksessä mittarit on jaoteltu fyysisen ja henkisen kuormituksen mittareiden lisäksi kokonaisvaltaisiin kyselyihin sekä työn sisällön ja työilmapiirin kehittämisen menetelmiin. Aineettoman pääoman mittaamiseen suositellaan usein laaja-alaisia kyselyitä (Manka ym. 2012, 67). Työministeriön selvityksessä kuvataan Pohjoismaisen ministerineuvoston aloitteesta syntynyt QPSNordic kysely. Kysely on valmistunut vuonna 2000 ja se soveltuu työn psyykkisten, sosiaalisten ja organisatoristen tekijöiden mittaamiseen. Tämä kysely on hyvin yleisesti käytetty ja sen ideana on osallistava kehittäminen työorganisaatioissa. Itse kysely koostuu 129 monivalintakysymyksestä. Kysely on hyvin monipuolinen, sillä sen avulla voidaan mitata samanaikaisesti yksilö-, työtehtävä- ja organisaatiotason työhön vaikuttavia tekijöitä. Kysymykset koskevat työn vaatimuksia ja hallintaa, vaikutusmahdollisuuksia, työn ennustettavuutta, vuorovaikutusta, organisaatiokulttuuria, esimiestoimintaa, työ- ja vapaa-ajan suhdetta sekä työn motivoivia tekijöitä. (Airila 2002.)

Rauramo kuvaa kirjassaan yksinkertaistetun mallin työhyvinvoinnin kehittämiseksi organisaatioissa (kuvio 4). Työ lähtee alulle perustamalla työryhmä, joka aluksi suun-



nittelee työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamista, asettaa kehitystavoitteita sekä miettii sen jälkeisiä toteutuskeinoja, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Alkuvaiheessa on tärkeää saada koko työyhteisö mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Hyödyllistä on myös hankkia riittävää asiantuntemusta kehitystyön tueksi. Olennainen osa kehitystyön aloittamista on työn etenemisen aikana tapahtuvan tiedottamisen käytännöistä sopiminen. Jotta jotakin voidaan kehittää, on tiedettävä nykytaso. Tämä tarkoittaa taustatietojen keräämistä sekä erilaisten mittareiden ja arviointimenetelmien valintaa. Kun nykytilanne on saatu kartoitettua, valitaan kehittämiskohteet ja priorisoidaan ne. Kehittämistyölle nimetään riittävät resurssit ja tarpeen mukaan hyödynnetään ulkopuolisia asiantuntijoita. Kehittämistyön toteutusvaiheessa mietitään, kuinka tavoitteisiin voidaan päästä ja millä aikataululla. Kehittämishankkeille tulee nimetä vastuuhenkilöt, jotka huolehtivat hankkeen etenemisestä. Kaikkia kehityshankkeita tulee seurata työryhmässä. Kaikkien vaiheiden aikana on tärkeä pitää koko organisaatio ajan tasalla kehittämistyön etenemisestä. (Rauramo 2012, 21.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin tavoitteellinen kehittäminen (Rauramo 2012, 21)

Usein työpaikan työilmapiiriä ja työhyvinvointia mittaavien kyselyiden ja tutkimusten vastausprosentit jäävät alhaisiksi. Kun asiaa on tutkittu, on pelkkien kyselyiden teke-

minen ilman siihen liittyvää kehityshanketta lisännyt kielteisiä tuntemuksia työhyvinvoinnista. Kielteisen leiman saa niin esimiestyöskentely kuin omat vaikutusmahdollisuudet. Esimiestyö ja työhyvinvointi arvioitiin parhaaksi niiden vastaajien joukossa, joiden työpaikalla on työhyvinvointikyselyyn liittynyt kehityshanke. Näin omilla vastauksilla voidaan olla osa jotakin konkreettista, joka seuraa tutkimuksen tuloksia. Laadukas henkilöstöjohtaminen lisää ilmapiiri- ja hyvinvointikyselyiden ja niihin liittyvien kehityshankkeiden määrää. Tutkimukset tukevat sitä seikkaa, että psykososiaalisia työoloja voidaan kehittää kehittämishankkeiden kautta. (Elo & Nykyri & Ervasti 2006, 173-189.)

Työhyvinvoinnin edistämistä voitaisiin edesauttaa ottamalla sen tavoitteita osaksi organisaation palkitsemisjärjestelmän kriteereitä (Virolainen 2012, 141). Tällöin se nähdään jatkuvana prosessina ja tärkeänä strategisena lähtökohtana organisaation kehittämisessä. Palkitsemisella saataisiin kaikki organisaatioryhmät mukaan kehitystyöhön ja siihen kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Tämä edellyttää kuitenkin, että työhyvinvointia voidaan mitata ja sille on määritetty vaatimuksia ja tavoitteita.

Työhyvinvointia voidaan lähteä kehittämään myös johtamisen ja työyhteisön kehittämisen kautta. Esimiesvalmennuksien, kehityskeskusteluiden, aloitetoiminnan ja palkitsemisjärjestelmien kehittämisen kautta voidaan kehittää organisaation johtamiskäytäntöjä ja -rutiineja. Organisaatiossa voidaan myös hyödyntää työkiertoa, työssä oppimista ja mentorointia osaamisen kehittämisessä. Koko työyhteisöä voidaan kehittää vuorovaikutustaitojen, palaverikäytäntöjen ja tiimityön kehittämisen kautta. Työn tekeminen saadaan sujuvammaksi ja tavoitteellisemmaksi sekä samalla tuetaan työhyvinvoinnin perustekijöitä. (Virolainen 2012, 140.)

Organisaatio, joka ei tunne henkilöstönsä työhyvinvoinnin tilaa, on vaarassa (Jabe 2010, 201). Se kertoo piittaamattomuudesta omaa suurinta voimavaraa, henkilöstöä, kohtaan. Peiliin katsominen ja mahdollisten heikkouksien tunnustaminen kertoo organisaation vahvuudesta. Jokaisesta työpaikasta löytyy heikkouksia, mutta vahvuuden merkki on tarttua niihin ja lähteä kehittämään asioita parempaan suuntaan. Taloudellisia mittareita käytetään usein kuvaamaan yrityksen tilaa ja menestystä. Miksi työhyvinvoinnin mittaamista ei voitaisi käyttää samaan?

### 3.3 Työhyvinvoinnin tutkimus ja kehittäminen opetusorganisaatioissa

Opetusorganisaatiot ovat usein olleet työhyvinvoinnin tutkimuksen kohteena. Opetustyön kuormittavuus on antanut aihetta tutkia kuormitustekijöitä ja muita työhyvinvoinnin ongelmia. Tämä on aiheuttanut sen, että opettajien työhyvinvoinnista on julkisella tasolla muodostunut hyvin negatiivinen kuva. (Perkiö-Mäkelä ym. 2006, 29.)

Vaikka opettajan työssä on paljon kuormittavia tekijöitä, on opetusorganisaatioissa alettu entistä enemmän kiinnittää huomiota työn voimavaratekijöihin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Opettajien työhyvinvointia voidaan kehittää esimerkiksi erilaisten roolien ja vastuiden avulla sekä esimiestoimintaa kehittämällä. Tärkeä rooli on myös ammatillista kasvua tukevalla toimintakulttuurilla sekä avoimella ja kannustavalla työilmapiirillä (Perkiö-Mäkelä ym. 2006, 41.).

Aiheeseen liittyviä tutkimuksia on paljon. Ritva Rancken (2012) on opinnäytetyössään tutkinut Oulun koulutuskuntayhtymän työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä. Työhyvinvoinnin johtamiselle on laadittu viitekehys ja lisäksi on laadittu työhyvinvointisuunnitelma, joka on osa strategista johtamista. Työhyvinvoinnin johtamisen mallien avulla työhyvinvoinnin kehittämisestä tulee osa päivittäistä arkea. Peukunen Juha-Pekka (2007) on tutkinut luokanopettajien työhyvinvoinnin tilaa, työuupumusta ja työn imua Pro gradu -tutkielmassaan. Tutkimuksesta käy ilmi, että työn vaatimukset on keskeisiä tekijöitä työuupumuksen ja työn imun kokemuksissa. Oman työn hallinta ja vaatimusten vähentäminen kasvattavat tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin kokemuksia opetustyössä. (Rancken 2012; Peukunen 2007.)

## 4 TYÖHYVINVOINTIKYSELY

### 4.1 Lapin AMK – Kemin tekniikan yksikkö

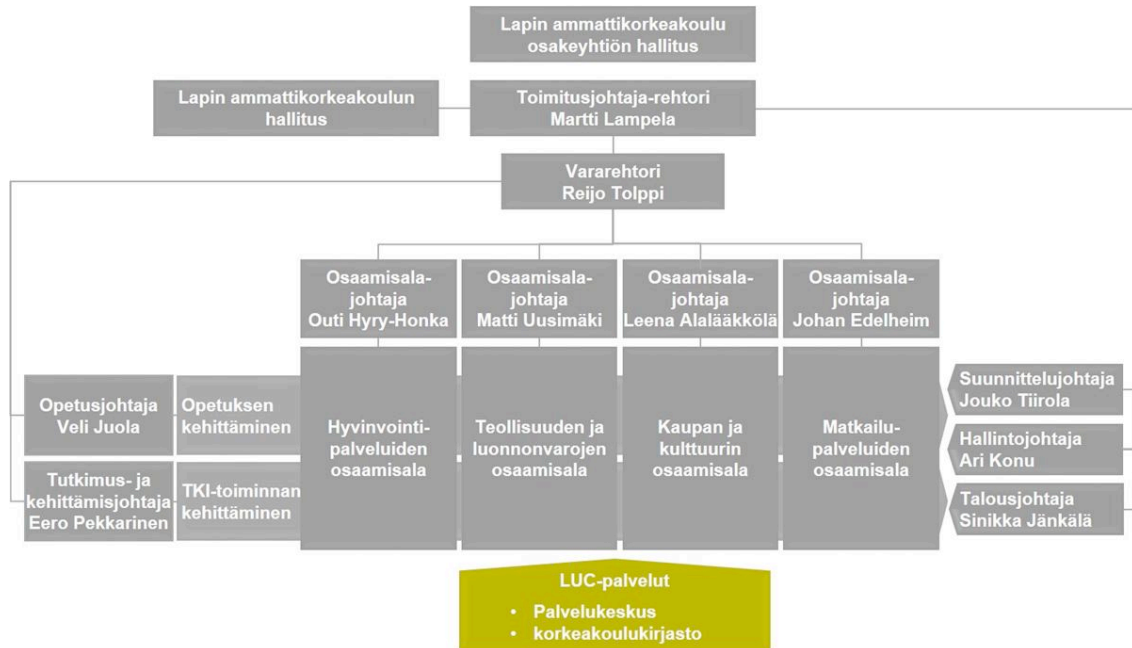
Osana opinnäytetyön taustatyötä tehtiin kyselytutkimus työhyvinvoinnin tilan kartoittamiseksi Lapin AMKin teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalan Kemin tekniikan yksikön opetus- ja projektihenkilökunnalle (n=59). Tekniikan yksikkö on ollut suurten muutosten äärellä viimeisen vuoden aikana ja oli aiheellista kartoittaa tilannetta työhyvinvoinnin osalta ja saada esille ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseksi henkilöstöltä. Useilla yksikön työntekijöillä on pitkä työhistoria Kemin tekniikan yksikössä ja nykyiset muutokset ovat luultavasti historian suurimpia.

Kemissä on tekniikan koulutusta ollut vuodesta 1960. Tuolloin toimintansa aloitti Kemin kaupungin omistama teknillinen koulu. Se toimi aina vuoteen 1982 saakka. Sen tilalle perustettiin valtion omistama Teknillinen oppilaitos 1.8.1982. Kiveliönkadulle toiminta siirtyi kesällä 1984 uusien toimitilojen valmistuttua. (Kärkkäinen 1998, 1.)

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu aloitti ensimmäisten kokeiluoppilaitosten joukossa vuonna 1992. Ammattikorkeakoulun ylläpidosta vastasi Kemin ja Tornion kaupunkien muodostama kuntayhtymä. Tekniikan koulutusala oli ensimmäisten aloittavien alojen joukossa. Vuonna 2005 organisaatio siirtyi matriisimalliin, jossa koulutusalojen lisäksi organisaatioon kuuluivat koulutus- ja opintoasiainyksikkö ja TKI-yksikkö. Myöhemmin vuonna 2007 kuntayhtymä yhdistyi Länsi-Lapin koulutuskuntayhtymän kanssa muodostaen koulutuskuntayhtymä Lappian, jonka yhtenä tulosalueena ammattikorkeakoulu jatkoi. Seuraavassa vaiheessa ammattikorkeakoulun rakenneuudistuksen myötä Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu kuului Rovaniemen ammattikorkeakoulun sekä Lapin yliopiston kanssa Lapin korkeakoulukonserniin. (Lähdemäki, Hulkko, Lappalainen, Mäkitalo, Suviranta, Mustonen, 2010, 15.)

Vuoden 2014 alussa Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu sekä Rovaniemen ammattikorkeakoulu yhdistyivät Lapin ammattikorkeakouluksi. Lapin ammattikorkeakoulua ylläpitää Lapin ammattikorkeakoulu Oy. Kemin tekniikan toimipiste kuuluu Teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalaan (kuvio 5). Teollisuuden ja luonnonvarojen

osaamisalan hallinnollinen pääpaikka on Kemissä. (Lapin AMK 2014, hakupäivä 3.4.2014.)



Kuvio 5. Lapin ammattikorkeakoulun organisaatio (Lapin AMK 2014, hakupäivä 3.4.2014)

Lapin AMK:n keskeisenä toiminta-ajatuksena on ”*Arktisuudesta elinvoimaa*”. Sen tavoitteena on tarjota osaamista ja elinvoimaa pohjoisten toimijoiden tarpeisiin hyödyntäen muuttuvan toimintaympäristön vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Tahtotilana eli visiona Lapin AMKilla on olla omilla painoaloillaan arktisen osaamisen edelläkävijä sekä kansainvälisesti arvostettu kouluttaja, kehittäjä ja kumppani. Toimintaa ohjaavat arvot: luottamus, ennakkoluulottomuus ja yhteisöllisyys. (Lapin AMK 2014, hakupäivä 3.4.2014.)

Lapin AMK:n henkilöstön työhön ja opiskelijoiden oppimiseen kuuluu toiminnanohjaus ja laadunhallintaan liittyvät toiminnot. Tämä tarkoittaa käytännössä yhteisiin toimintaperiaatteisiin, asetettuihin tavoitteiden saavuttamiseen ja jatkuvaan kehittymiseen sitoutumista. Osana toimintakulttuuria niin henkilöstö, opiskelijat kuin yhteistyökumppanit pyrkivät avoimeen vuorovaikutukseen ja noudattavat yhteisiä arvoja. Toimintakulttuurin johtamisen ja kehittämisen tukena käytetään palautteita, arviointeja ja auditointeja. Lisäksi myönnetään erilaisia palkintoja ja tunnustuksia. Lapin AMK:n

tavoitteena on tuottaa laadukasta koulutusta ja tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa (TKI). (Lapin AMK 2014, hakupäivä 3.4.2014.)

Tekniikan alan koulutus ja tutkimustoiminta Kemissä on kohdannut suuria muutoksia viime aikoina. Toimintatapojen ja -kulttuurien muutokset ovat vaatineet sopeutumista ja uusien asioiden opettelua. Säästöpaineeet rahoitusjärjestelmän uudistuessa ovat tuoneet uusia paineita sopeuttaa toimintaa ja muuttaa toimintatapoja. Tämä antoi aiheita tarkastella tilannetta myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.

#### 4.2 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa valitaan otos, jolle haastattelu tai kysely kohdistetaan. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa kysely suunnataan tietyille yksilöille. Kyselyt siis eroavat toisistaan kyselyyn osallistuvien lukumäärän ja valintatavan perusteella. Kysymysten muoto myös vaihtelee tutkimustyyppistä riippuen. Kvantitatiivisessa haastattelussa perusmuoto on strukturoitu kyselylomake. Kvalitatiivisessa haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä ja kyselyteemoja merkitysten maailman tarkasteluun. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa objektiivisuus saavutetaan pitämällä tutkija erillään haastateltavasta kohteesta. Näin saadaan puolueeton näkemys tutkittavaan kohteeseen. Käytettävät kysymykset ja mittarit perustuvat teoria-tietoon. (Vilkkä 2005, 73 - 74, 97 - 99.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksena syntyy usein tekstiä, kun taas kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksena syntyy usein numeerinen kuvaus. Tutkimuksen ei tarvitse rajoittua kategorisesti pelkästään toiseen tutkimustapaan vaan molempia tutkimustapoja voidaan käyttää samassa tutkimuksessa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tämä monimetodinen lähestymistapa lisää tutkimuksen kattavuutta ja luotettavuutta. (Vilkkä 2005, 49.)

Kyselytutkimuksessa tutkimusotokselle esitetään kysymyksiä, joko valmiiden tai avoimien vastausten muodossa. Kyselytutkimus on helppo tapa saada tietoa laajasta joukosta. Etuna tämän tyyppisessä tutkimuksessa on, että tutkija ei voi manipuloida

tutkimuksesta riippumattomia muuttujia. Kyselytutkimuksessa voidaan käyttää valmiita vastausvaihtoehtoja tai avoimia kysymyksiä. Haasteena kyselytutkimuksessa kuitenkin on laatia kysymykset niin, että ne eivät ole johdattelevia. (Järvinen & Järvinen 2004, 147-148.)

Työhyvinvointia Kemin tekniikan yksikössä lähdettiin tutkimaan yhdistäen piirteitä kvantitatiivisista sekä kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä. Lisäksi tarkoituksena oli lähestyä työhyvinvointia laaja-alaisesti ja voimavarakeskeisesti. Kyselyn tavoitteena oli selvittää työhyvinvoinnin nykytilaa sekä löytää kehityskohteita ja työntekijöiltä lähteviä kehitysideoita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Lisäksi kyselyn avulla saadaan esille työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä esimiestyön kehityskohteita. Työhyvinvointikysely koostui henkilöiden taustatietoja kartoittavista peruskysymyksistä, työhyvinvointiin liittyvistä nelikenttäkysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Nelikenttäkysymysten avulla pystytään arvioimaan työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden vaikuttavuutta ja merkittävyyttä vastaajien kannalta. Tässä tutkimuksessa ei oteta esimerkiksi sairastavuuden, ikärakenteen, eläköitymisen tai yksittäisten numeeristen mittareiden vaikutuksia työhyvinvointiin, vaan tarkoituksena on saada laaja kuvaus työhyvinvoinnin tilasta. Kyselyn avulla keskityttiin löytämään voimavaratekijöitä ja mahdollisia työhyvinvointiin liittyviä kehityskohteita. Lisäksi tutkimukseen oli tarkoitus sisältää kvalitatiivinen haastattelu esimiesasemassa toimiville henkilöille, mutta haastateltavia ei saatu kiireisen aikataulun vuoksi mukaan tutkimukseen.

Kyselyn kysymykset (liite 1) on rakennettu Marja-Liisa Mankan kuvaaman työhyvinvoinnin tekijöiden kategorisoinnin mukaan (Manka 2010, 16). Mallin mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat: organisaatio, ryhmähenki, työ, esimiestoiminta ja ihminen itse. Lisäksi kysymyksiä laadittaessa tutustuttiin QPSNordicin kyselyn sisältämiin teemoihin ja kysymyksiin (Lindström, Elo, Skogstad, Dallner, Gamberale, Hotinen, Knardahl & Ørhede 2000). QPSNordicin kysymysmäärä oli kuitenkin liian mitava ja kyselynä hyvin raskas tehtäväksi sellaisenaan, joten päädyttiin yksinkertaistamaan ja vähentämään kysymysten määrää. Kysymysten muoto pyrittiin pitämään yksinkertaisena ja helposti ymmärrettävänä väärinymmärrysten välttämiseksi. Kysymyksissä on pyritty pitämään positiivinen sävy ja työhyvinvointia kehittävä ote.

Kunkin kategorian alle kerättiin väittämiä, joiden toteutumista kyselyyn osallistuneet arvioivat nelikentän avulla (kuvio 6). Y-akselilla väittämässä oli väittämän esittämän asian tärkeys henkilölle (vaihteluväli: pieni - suuri) ja x-akselilla väittämän toteutuminen (vaihteluväli: huono - hyvä). Väittämien lisäksi kunkin kysymysalueen lopussa oli vapaa vastauskenttä, johon oli mahdollista lisätä kommentteja ja kehitysideoita aihealueeseen liittyen. Kyselyn lopussa oli lisäksi kolme vapaata kysymystä yleisesti työhyvinvointiin liittyen.

Kysely toteutettiin web-pohjaisella Webropol-kyselytyökalulla. Kysely oli avoinna 16.4.2014–30.4.2014. Tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena, koska kohderyhmä oli kokonsa puolesta hallittavissa oleva. Lisäksi oli tarkoituksenmukaista osoittaa kyselyyn mukaan kaikki kyseisissä organisaatioryhmissä työskentelevät kyselyn kattavuuden vuoksi. Kyselykutsu lähetettiin sähköpostitse kohderyhmälle 16.4.2014 ja lisämuistutus vastausajan loppumisen lähestymisestä 28.4.2014. Kyselykutsu lähetettiin kaikkiaan 59 henkilölle, joista 15 osallistui kyselyyn. Kokonaisvastausprosentiksi tuli 25,4 %, mikä on aika alhainen tämän tyyppiselle kyselylle. Opetustyötä tekevästä kyselyyn osallistui 3, kun kutsuttuja oli 25 (vastausprosentti 12 %). Muuta työtä tekevästä osallistui 12, kun kutsuttuja oli 34 (vastausprosentti 35,3 %). Näin ollen kyselyn tulokset kuvastavat suurimmaksi osaksi projektityössä olevien näkemystä työhyvinvoinnin tilasta.

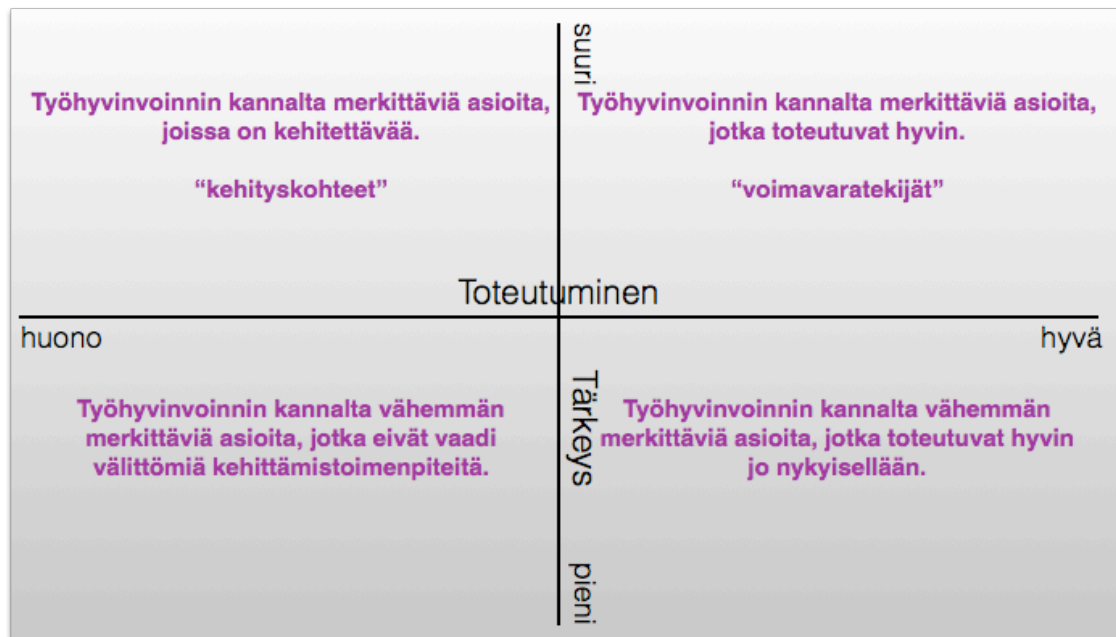
#### 4.4 Kyselytutkimuksen tulokset

Tutkimusajan umpeuduttua kyselyn tulokset voitiin raportoida Webropol-työkalun avulla. Nelikenttä-kysymyksien kuvaajat kuvaavat keskiarvoisia vastauksia kuhunkin kysymyksen väittämään. Oikeassa yläkulmassa olevat vastaukset kuvaavat asian olevan vastaajien mielestä tärkeitä ja niiden tilanne on tällä hetkellä hyvä työyhteisössä (kuvio 6). Työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta on tärkeä huomioida myös tässä neljänneksessä olevat asiat, jotka ovat siis hyvin eivätkä vaadi suoranaisia kehitystoimenpiteitä. Nämä asiat ovat voimaannuttavia tekijöitä tällä hetkellä ja luovat perustaa työssä jaksamiselle. On huolehdittava, että nämä asiat pysyvät hyvällä tasolla jatkossakin. Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta merkityksellisempiä asioita ovat ne,



joiden vastaukset sijoittuvat vasempaan yläkulmaan. Näiden tilanne on tällä hetkellä heikompi, mutta ne nähdään tärkeänä ja merkittävänä työntekijöiden kannalta.

Työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaa keskittää asioihin, jotka ihmiset näkevät merkitykselliseksi työn kannalta ja joihin voidaan vaikuttaa. Usein työhyvinvointiin liittyy monia asioita, joihin ei esimiestyöllä tai muulla kehittämisellä pystytä juurikaan vaikuttamaan. On kuitenkin tärkeää tiedostaa näidenkin asioiden olemassa olo ja niiden merkittävyys kokonaisuuden kannalta. Työntekijän henkilökohtainen elämäntilanne sekä vapaa-ajan toimivuus heijastuvat myös työelämään.

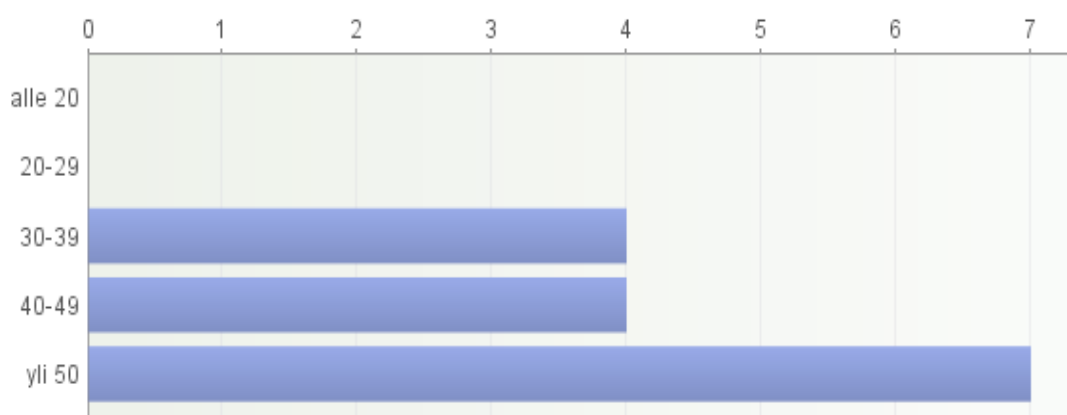


Kuvio 6. Kyselyssä käytetty nelikenttä

Tutkimuksen päätavoitteena oli löytää työstä ja työskentelyyn liittyvistä asioista kehityskohteita, joihin esimies voi helposti tarttua. Tutkimus on suoritettu hyvin yleisellä tasolla ja painottuu suurelta osin juuri työhön liittyviin asioihin. Esimies ei yksinään voi parantaa työhyvinvointia, mutta voi tukea työntekijöitä löytämään työn ilon.

#### 4.4.1 Taustatiedot

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 15 henkilöä. Suurin osa vastaajista, lähes puolet, kuului ikäryhmään yli 50 vuotta (kuvio 7). Vastaajista ei ollut yhtään alle 30-vuotiasta. Tämä kertonee myös tutkittavan työyhteisön todellisesta ikäjakaumasta. Tarkkaa tietoa tutkittavien todellisesta ikäjakaumasta ei kuitenkaan ole tutkimuksen käytettävissä. Suurimmalla osalla organisaatiossa työskentelevistä on kohtuullisen pitkä työura, ja osa on työuransa loppuvaiheessa. Ikääntyvien huomioiminen työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää erityisesti tietalojen työpaikoissa. Teknologioiden kehittyminen, verkostoituminen, globalisoituminen ja jatkuva tavoitettavissa olo on Mankan mukaan erityisesti ikääntyville raskasta (Manka 2010, 33).



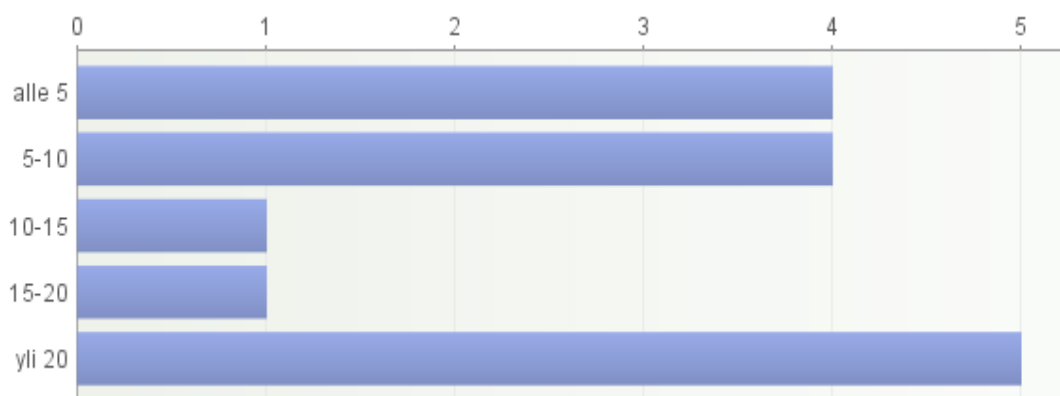
Kuvio 7. Kyselyn vastaajien ikä ikäryhmittäin

Vastaajien sukupuolijakauma vastaa aika hyvin kyselytutkimukseen kutsuttujen sukupuolijakaumaa, sillä enemmistö vastaajista oli miehiä. Kaiken kaikkiaan kyselyyn kutsutuista oli naisia 32 %, kun taas vastaajista naisten osuus oli 40 % (kuvio 8). Tämä kertoo naisten hieman aktiivisemmasta otteesta ja kiinnostuksesta työhyvinvoinnin kehittämiseen.



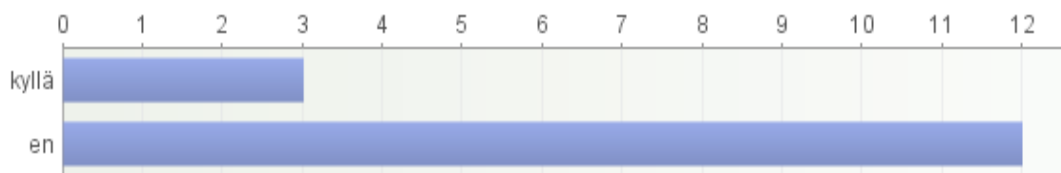
Kuvio 8. Kyselyn vastaajien sukupuolijakauma

Kyselyyn osallistuneiden työvuosien määrä nykyisessä organisaatiossa jakaantui suurimmaksi osaksi alle 5 tai 5 - 10 vuotta organisaatiossa olleisiin ja yli 20 vuotta organisaatiossa toimineisiin (kuvio 9). Vastaajista vain kaksi ilmoitti työskennelleensä organisaatiossa 5 - 10 tai 15 - 20 vuotta. Organisaation voidaan tästä nähdä olevan uusiutumassa, sillä alle 10 vuotta organisaatiossa olleiden määrä on yli puolet vastaajista. Lisäksi tämä voi kertoa siitä, että vähemmän aikaa talossa olleet ovat innokkaampia oman organisaationsa ja sen työhyvinvoinnin kehittämässä.



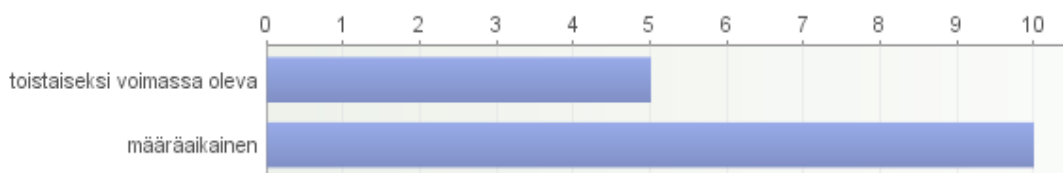
Kuvio 9. Vastaajien työvuodet nykyisessä organisaatiossa

Suurin osa (80 %) kyselyyn vastanneista eivät olleet esimiesasemassa kyselyn ajankohtana (kuvio 10). Kyselyyn kutsuttujen esimiesten tarkka määrä ei ole tiedossa. Kyselyn tavoitteena oli kuitenkin tarkastella työhyvinvoinnin näkökulmia sekä työntekijän että esimiehen näkökulmasta ja löytää yhteisiä kehittämiskohteita. Esimiesten ja työntekijöiden näkemykset johtamisesta ja työhyvinvoinnin edistämisestä voivat poiketa toisistaan huomattavasti. Esimiesten asema on usein tasapainoilua jatkuva kiireen ja jaksamisen kanssa. Koko työyhteisön kannalta on kuitenkin tärkeä löytää tekijät, joilla saadaan kohotettua työhyvinvointia kokonaisuutena, ei tiettyyn henkilöstöryhmään suunnatusti.



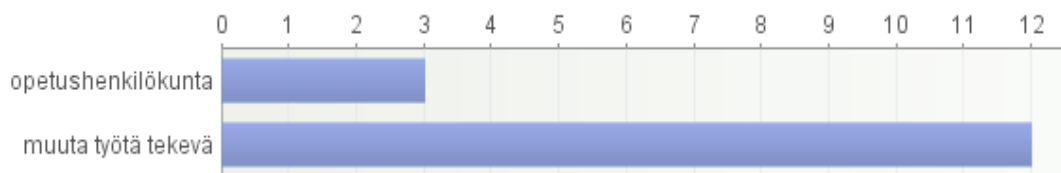
Kuvio 10. Vastaajista esimiesasemassa toimivat

Suurin osa kyselyyn osallistuneista työskenteli määräaikaisessa työsuhteessa (kuvio 11). Määräaikaisissa työsuhteissa toimii erityisesti Lapin AMKin TKI:n projekteissa työskenteleviä henkilöitä, joiden työsuhteiden jatkuvuus on riippuvainen alkavista ja käynnissä olevista projekteista.



Kuvio 11. Vastaajien palvelusuhteen muoto

Kyselyyn vastanneista vain 20 % työskenteli opetustehtävissä ja loput muissa tehtävissä (kuvio 12). Kyselyn tulokset kertovat siis pääasiassa muita työtä tekevien näkemyksen työhyvinvoinnin tilasta ja kehityskohteista. Vastaajien epätasainen jakauma vaikeuttaa työhyvinvoinnin kehittämistapojen ja -mallien soveltamista koko henkilöstöön. Olisi tärkeää saada tasaisesti vastaajia kaikista henkilöstötyypeistä, jotta tilanteesta saataisiin realistisempi kuva ja kehittämistoimenpiteet voitaisiin kohdentaa koko organisaatiota hyödyttäviin asioihin.



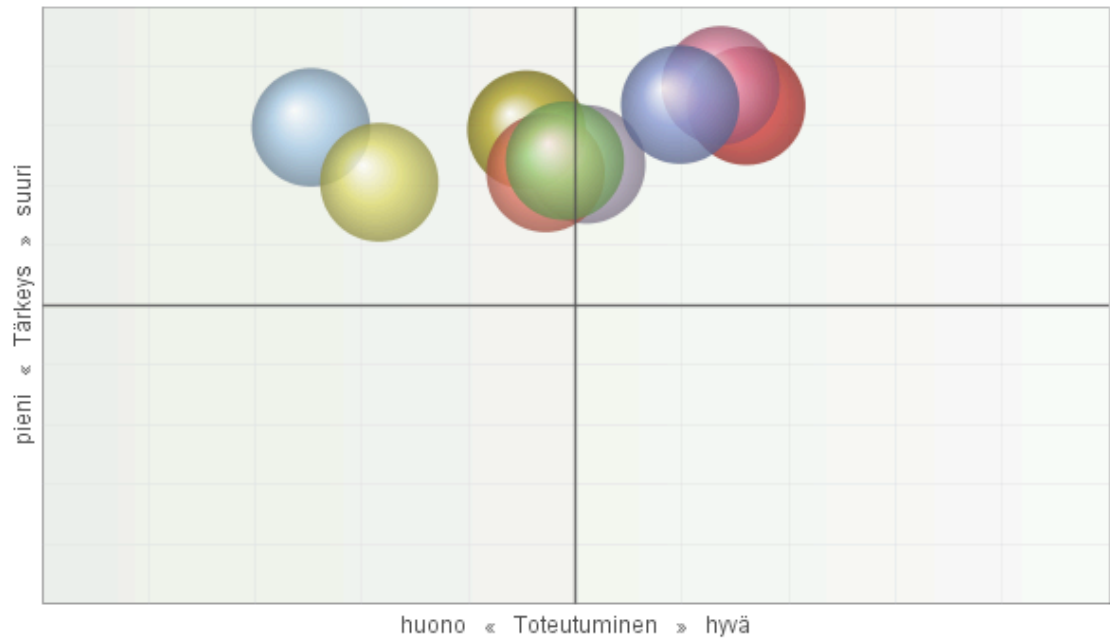
Kuvio 12. Vastaajien henkilöstötyyppi

#### 4.4.2 Organisaatio

Kyselyssä pyydettiin arvioimaan nelikenttään työhyvinvointiin liittyviä väittämiä organisaation toiminnan pohjalta. Kaiken kaikkiaan vastaajat pitivät väittämiin liittyviä asioita tärkeinä ja merkityksellisenä itselleen (kuvio 13). Erityisen hyvin vastaajien mukaan ovat fyysiseen työympäristöön liittyvät asiat, lisäksi he pitivät omaa organisaatiota vetovoimaisena asiantuntijayhteisönä. Vastaajien mukaan organisaatio tarjoaa mahdollisuuksia oppia uutta sekä kehittää omaa osaamista. Tutkimuksen pääpaino on henkiseen työkykyyn vaikuttavissa asioissa, mutta toki on tarkoituksenmukaista varmistaa, että fyysisessä toimintaympäristössä ei ole puutteita. Fyysisen työympäristö onkin usein kunnossa tietöalan töissä, joskin työergonomiaan on syytä kiinnittää jatkuvaa huomiota.

Organisaation tiedottaminen, tietämyksen vaihto sekä vaikuttaminen ja avoin vuorovaikutus olivat vastaajien mukaan kohtuullisen hyvällä tasolla organisaatiossa. Manka kuvaakin näiden tekijöiden merkittävyyttä toimivan organisaation kannalta ja ne ovat eräänlaisia organisaation kulmakiviä (Manka 2010, 77). Muutostilanteessa näiden asioiden merkittävyys korostuu, joten tiedottaminen ja ajan tasalla pitäminen ovat ehdottoman tärkeitä. Asioista kannattaa tiedottaa, vaikka varsinaisesti mitään uutta tiedotettavaa ei olisikaan. Organisaation on tuettava tiedon siirtymistä ja avointa vuorovaikutusta.

Selkeinä kehityskohteina kyselyn mukaan voisi pitää osaamisen oikeudenmukaista palkitsemista sekä päätöksentekoon osallistumismahdollisuuksien puutetta (kuvio 13). Oikeanlaisilla palkitsemistavoilla voidaan varmistaa osaajien pysyminen organisaatiossa ja saadaan ohjattua toimintaa oikeaan suuntaan ja tavoitteelliseksi (Rauramo 2012, 139). Lisäksi oikeudenmukainen palkitseminen ja palautteen antamisen kautta työntekijä tuntee olevansa arvostettu ja tärkeä osa työyhteisöä (Rauramo 2010, 14). Ihmiset selkeästi haluaisivat enemmän vastuuta itselleen ja pyrkiä pois turhasta byrokratiasta.



- Organisaatiomme on vetovoimainen asiantuntijayhteisö.
- Organisaation visiot, strategiat ja arvot ovat ymmärrettäviä.
- Organisaatorakenne mahdollistaa tietämyksen vaihdon ja osallistumisen.
- Voin osallistua päätöksentekoon ja saan tarvittaessa riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi.
- Organisaatiossamme on hyvät mahdollisuudet oppia uutta ja kehittää osaamista.
- Osaaminen palkitaan oikeudenmukaisesti.
- Vuorovaikutus organisaatiossani on avointa.
- Työympäristöni on toimiva ja turvallinen.
- Organisaatiossani tiedottaminen on tehokasta ja riittävä.

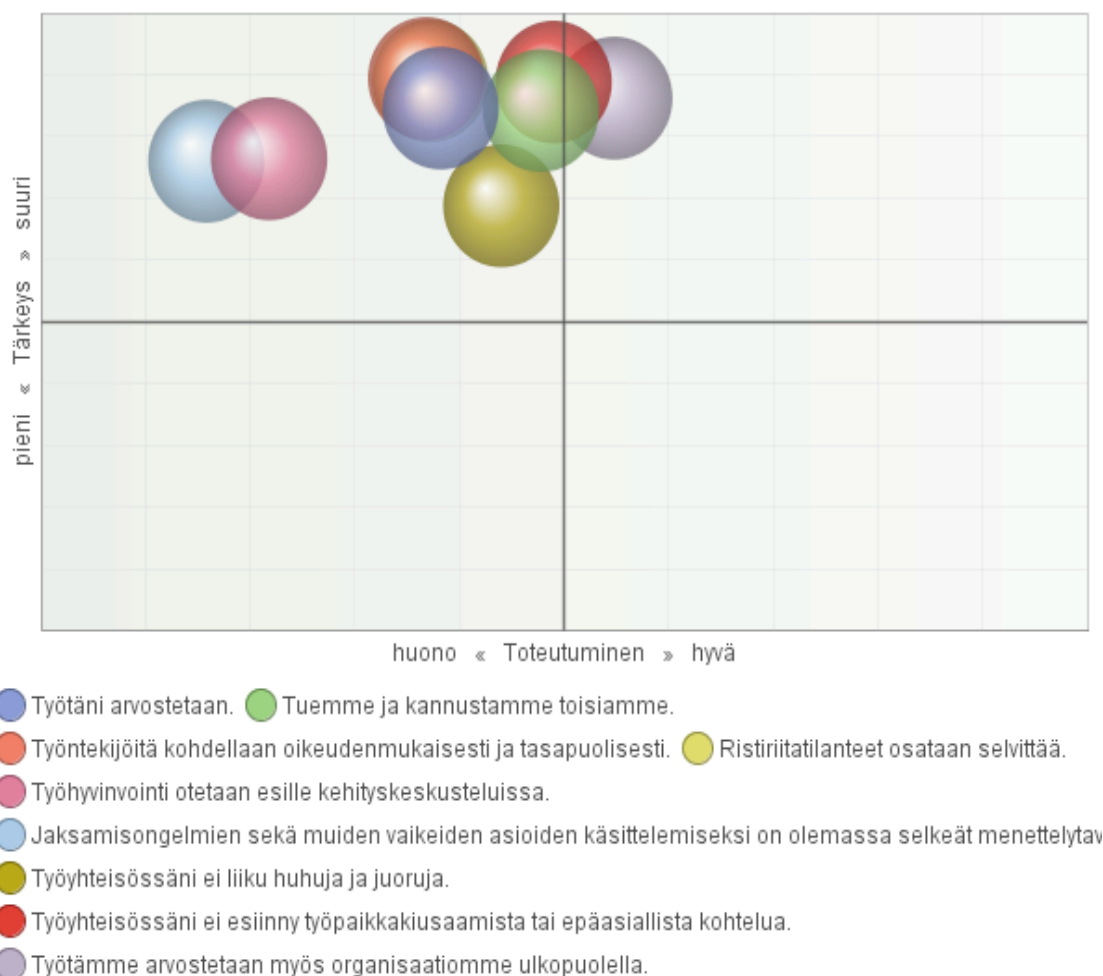
Kuvio 13. Kyselyn organisaatioon liittyvät väittämät

Avoimissa kommentteissakin tuli ilmi, että organisaatorakennetta pidettiin liian hierarkkisenä ja byrokraattisena. Manka korostaakin, että hyvinvoiva organisaatio on joustava eikä ole liian hierarkkinen ja byrokraattinen (Manka 2010, 77). Tässä suhteessa organisaatiossa olisi selkeästi kehitettävää ja olisi aiheellista miettiä, millä tavalla organisaatiota voisi tehostaa, jotta se palvelisi työntekijöitään paremmin. Lisäksi vastaajat arvostivat johtamisen johdonmukaisuutta ja avoimuuden lisäämistä. Toimiva organisaatio tarvitsee myös toimivat ja säännölliset palaverikäytännöt toimiakseen tehokkaasti. Alla on aiheeseen liittyviä avoimia kommentteja.

- ”Johtamisen johdonmukaisuuden ja avoimuuden lisääminen on jatkoon kannalta oleellista ja vaikuttaa vahvasti myös työhyvinvointiin.”
- ”Byrokratiaa vähemmäksi”
- ”Yhteisiä asioita käsittelevät kokoukset pitäisi saada säännölliseksi.”
- ”Koko ammattikorkeakoululla on liian monitasoinen organisaatio.”

#### 4.4.3 Ryhmähenki

Ryhmähengestä annetut arviot olivat kokonaisuutena heikoimmat koko työhyvinvointikyselyssä. Lähes kaikki väittämät sijaitsivat siinä nelikentän neljänneksessä, jossa vaadittaisiin asioiden kehittämistä (kuvio 14). Vastaajat luottivat kohtuullisella tasolla työyhteisön arvostukseen myös oman organisaation ulkopuolella. Edelleen vastaajat pitivät kaikkia väittämissä esitettyjä asioita tärkeinä työhyvinvoinnin kannalta.



Kuvio 14. Kyselyn ryhmähenkeen liittyvät väittämät

Ryhmähengellä on suuri vaikutus työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Väittäjä menettelytapojen olemassaolosta jaksamisongelmien ja muiden vaikeiden asioiden käsittelemiseksi sijaitsee äärimmäisenä vasemmalla. Tästä voi päätellä, että selkeät menettelytavat puuttuvat tai niiden olemassaoloa ei tiedetä. Yhteisillä pelisäännöillä ja toi-

mintatavoilla rakennetaan yhteisöllisyyttä (Rauramo 2012, 14-15). On helpompaa puhua omista ongelmista ja vaikeista asioista, kun tietää miten asiaa viedään eteenpäin ja kuinka asian ratkaisemiseksi voi saada tukea työyhteisöstä.

Lisäksi vastaajien mukaan työhyvinvointiasioita ei oteta esille kehityskeskusteluissa. Avoimissa kommentteissa tuli ilmi, että kehityskeskusteluja ei ole käyty pitkään aikaan: *”Ei kehityskeskusteluita ole järjestetty vuosikausiin eikä niistä edellisistäkään ole mitään seurannut.”*. Tämä osaltaan selittää tosiasiaa, että työhyvinvointiin liittyviä asioita ei ole voitukaan ottaa puheeksi. Kehityskeskustelua voidaan kuitenkin pitää yhtenä työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeimmistä työkaluista, jossa voidaan henkilökohtaisesti pohtia työntekijän työhön liittyviä voimavaroja ja kehittämiskohteita. Ne ovat työhyvinvoinnin kehittämisen lisäksi tärkeä osa palautejärjestelmää ja osaamisen kehittämistä (Nummelin 2008, 140-141).

Olellaisena osana ryhmähengen luomista on yhteistyön merkityksen huomioiminen. Tällöin jokainen saa mahdollisuuden vaikuttaa ja hänen työtänsä arvostetaan. Avoimissa kommentteissa tämä asia nousi esille: *”Tarvitsemme enemmän yhteistyötä eri tehtävissä toimivien välillä. Liian paljon työtä tehdään joidenkin yksilöiden keskustelujen pohjalta.”* Myös tuen saaminen kollegoilta ja työnantajana puolelta on merkityksellistä. Rauramo (Rauramo 2012, 14-15) viittaakin yhteisöllisyyden kannalta olennaisiksi tekijöiksi työyhteisön avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiriin. On tärkeää saada vaikuttaa päätöksiin ja osallistua yhteistyössä työn tekemiseen ja kehittämiseen.

Avoimissa kommentteissa nostettiin esille myös kiireen vaikutus ryhmähengen toiminnan kannalta. Aika ja energia kuluvat työtehtävien suorittamiseen ja näin ollen aikaa esimerkiksi jaksamisongelmien käsittelylle ei jää. Ryhmähengen luomisen kannalta olisi tärkeää varata myös sille aikaa. Hyvällä ryhmähengellä on kerrannaisvaikutuksia työn suorittamiseen ja se auttaa jaksamaan kiireen keskellä.

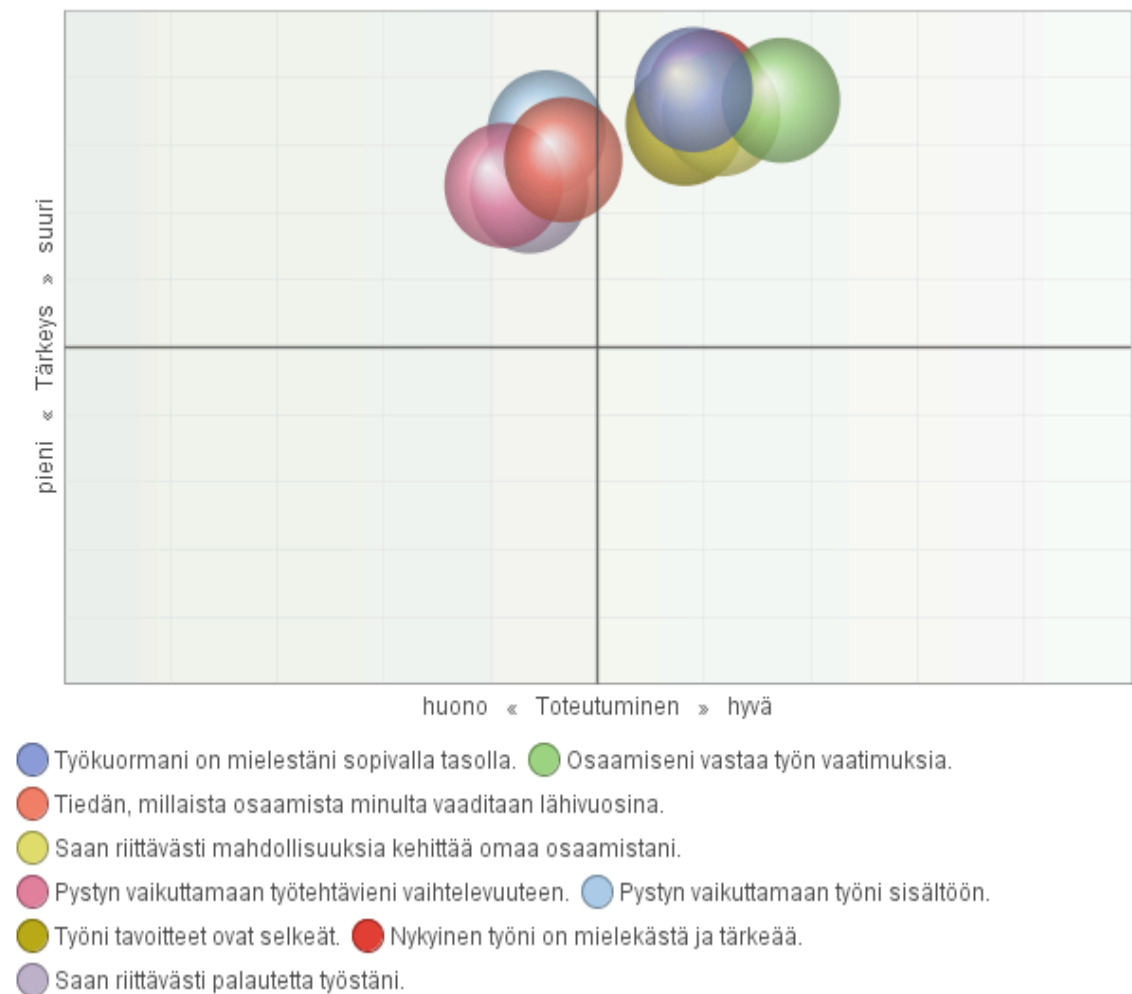
Lapin AMKin toimintaa ohjaavat arvot: luottamus, ennakkoluulottomuus ja yhteisöllisyys tukevat myös suuntaa johon ryhmähengen tulisi lähteä kehittämään (Lapin AMK 2014, hakupäivä 3.4.2014). Yhteenkuuluvuuden tunne ja luottamus johdon ja työntekijöiden välillä rakentaa luottamuksellista ilmapiiriä. On tärkeää myös lähteä ennakkoluulottomasti kokeilemaan uusia ratkaisuja ja mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen.



seksi. Organisaation vastuulla on luoda työyhteisölle suotuisat olosuhteet ja johtamisen tulisi edistää yhteisöllisyyttä ja rakentaa verkostoja (Rauramo 2012, 14-15).

#### 4.4.4. Työ

Työhön sisältöön ja kehittämiseen liittyvät asiat olivat kyselyyn vastanneiden mukaan kohtuullisen hyvin (kuvio 15). Avoimen kysymyksen kommentti tukee myös nelikentän vastauksia: ”Työhön liittyvät asiat ovat näiltä osin erittäin hyvin hoidettu.” Luottamus omaan itseensä näkyy siinä, että vastaajien mukaan osaaminen vastaa työn asettamia vaatimuksia. Tätä tukee myös se, että vastaajien mukaan osaamisen kehittäminen on luotu hyvät mahdollisuudet. Vastaava tuki tulee jo organisaation taholta, kuten organisaatiota koskevista väittämistä kävi ilmi (kuvio 13). Työkuormaa pidetään hyvällä tasolla, joten se antaa mahdollisuudet ja aikaa kehittää omaa osaamistaan.



Kuvio 15. Kyselyn työhön liittyvät väittämät

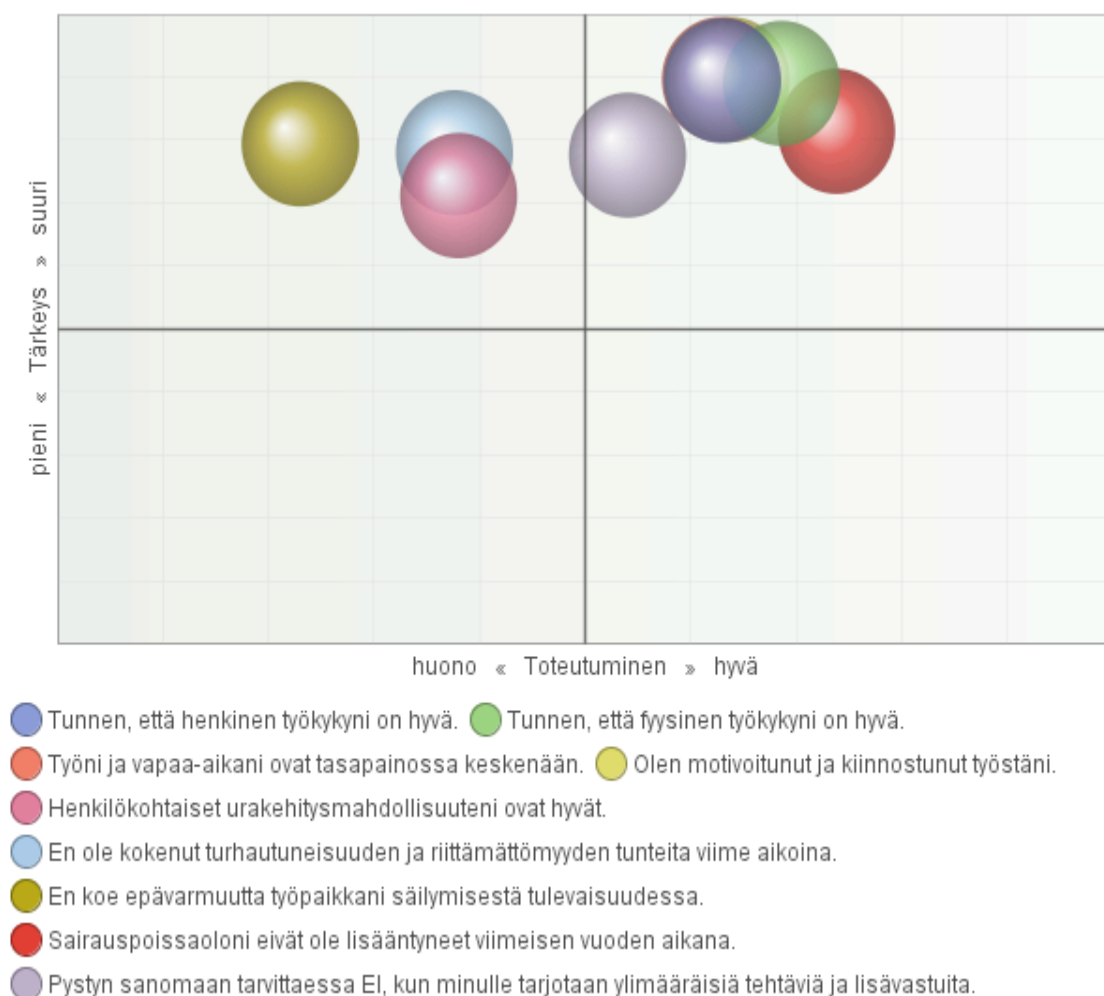
Vastaajien mukaan tulevaisuuden osaamisen tiedostaminen on hieman heikoissa kantimissa. Avoimissa kommentteissakin pohdittiin tulevaisuuden osaamistarpeiden huonoa näkyvyyttä vedoten lyhyisiin määräaikaisiin työsuhteisiin. Projekteissa työ tehdään lyhyiden työsopimusten puitteissa ja työsopimukset voivat olla kestoaltaan vain 3 kk. Osaamisen pitkänköinen kehittäminen on vaikeaa tehdä niin lyhyellä aikajalla. Lyhyissä työsopimuksissa pääpaino on päätyötehtävän suorittamisessa, ei osaamisen pitkäjänteisessä kehittämisessä. Lyhyet työsopimukset alentavat työn kannustavuutta ja sitoutumista. Niillä on myös merkitystä työtehtävien vaihtelevuuteen vaikuttamisella. Pääsääntöisesti joudutaan tekemään työtä, jota on tarjolla sopimuksen puitteissa.

Avoimissa kommentteissa nostettiin esille myös kehityskeskusteluiden merkittävyys työn ja osaamisen kehittämisen kannalta: *”Kehityskeskustelukäytänteitä tulisi kehittää, jotta edellä olevia teemoja voidaan käydä läpi siten, että ne johtavat myös toimenpiteisiin”*. Näyttäisi siis, että kehityskeskustelut, mikäli niitä on käyty, eivät välttämättä ole johtaneet käytännön tason toimenpiteisiin osaamisen tai työn sisällön kehittämisen kannalta. Kehityskeskustelut ovat toisaalta esimiehen työkalu auttaa jalkauttamaan strategiaa ja saavuttaa tuloksia, toisaalta ne taas motivoivat työntekijää ja auttamaan kehittymään sekä lisäävät arvostuksen tunnetta (Rauramo 2012, 142).

Vastaajien mukaan palautteen määrä ei ollut riittävä. Palautteen antaminen on olennainen osa hyvää johtajuutta ja esimiestyöskentelyä. Työstä saadun palautteen perusteella ihminen kokee itsensä tarpeelliseksi ja merkitykselliseksi. Palautteen avulla esimies voi suunnata toimintaa eteenpäin, lisäksi se kertoo arvostuksesta ja luottamuksesta (Kuusela 2013, 87). Palautteen antamisen yhtenä muotona kannattaisi hyödyntää kehityskeskusteluita, jossa palautetta voidaan käydä läpi työntekijän ja esimiehen kesken. Toki on tarkoituksenmukaista kehittää myös jatkuvaa ja välitöntä palautekulttuuria, jolloin työstä saadaan palaute välittömästi. Kehityskeskustelutilanteessa voidaan kuitenkin summata tilannetta menneen vuoden osalta ja miettiä palautteita kokonaisuutena.

## 4.4.5 Minä itse

Omien henkilökohtaisten työhyvinvointitekijöiden suhteen kyselyyn osallistuneiden tilanne vaikuttaa varsin hyvältä. Fyysinen ja henkinen toimintakyky koettiin hyväksi vastaajien osalta eivätkä sairauspoissaolot ole lisääntyneet viimeisen vuoden aikana (kuvio 16). Peruslähtökohdat ovat siis hyvällä mallilla oman työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Vastaajat kokevat oman työnsä motivoivaksi ja he ovat kiinnostuneet työstään. Työ kuitenkin on helppo katkaista, joten työn ja vapaa-ajan suhde on terve. Kolme väittämää sai lähes identtisen tuloksen: ”Tunnen, että henkinen työkykyni on hyvä.”, ”Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään” ja ”Olen motivoitunut ja kiinnostunut työstäni”. Nämä näkyvät kuviossa päällekkäisinä palloina (kuvio 16). Tämän osion tulos kuvastaa sen, että Rauramon kuvaaman Työhyvinvoinnin portaat -mallin (Rauramo 2012, 15) alin kerros on vastaajilla hyvin tukevalla pohjalla. Perusasioiden tulee olla vakaalla pohjalla, jotta seuraavat tasot ovat mahdollisia.



#### Kuvio 16. Kyselyn oman itsensä arviointiin liittyvät väittämät

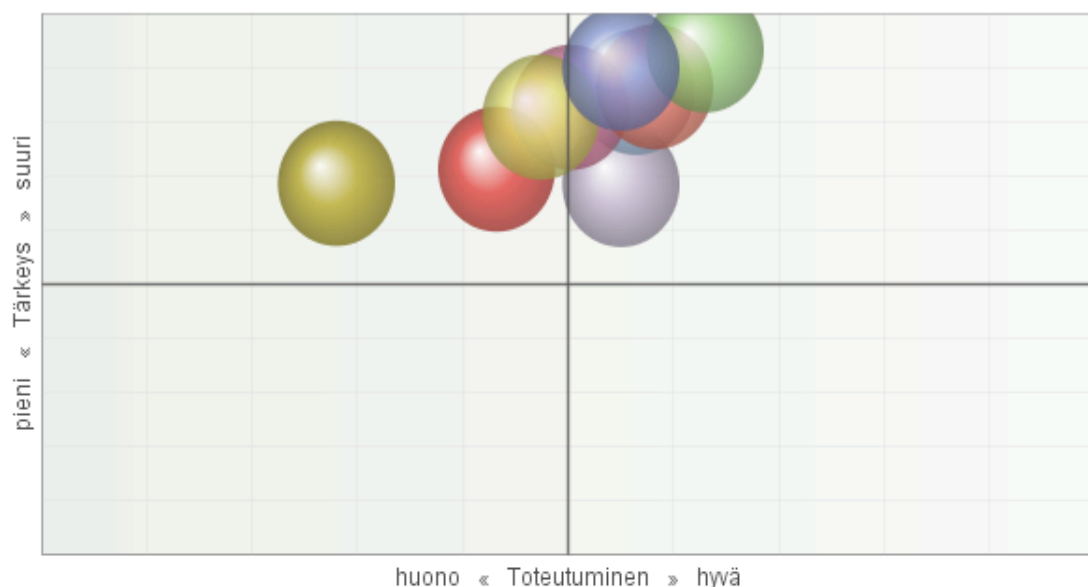
Kehityskohteina oman itsensä kehittämisen sekä omaan toimintaan liittyen kyselyyn vastaajat kokivat epävarmuuden työpaikan jatkuvuuden suhteen, turhautuneisuuden ja epävarmuuden tunteiden kokemukset sekä henkilökohtaisten urakehitysmahdollisuuksien puuttumisen. Koska valtaosa vastaajista työskenteli määräaikaisella työsopimuksella, on aika ymmärrettävää, että oman työpaikan säilyminen aiheuttaa epävarmuutta. Lisäksi tunnetta varmaan lisäävät mahdollisesti lyhyet työsuhteet, joka kävi ilmi työhön liittyvässä kyselyosiossa. Lapin AMKiksi yhdistymisen ja osakeyhtiöittämissä kautta tulleet muutokset organisaatiossa ja rahoitusmallissa ovat lisänneet epävarmuutta työn jatkuvuuden suhteen. Avoimissa kommentteissa ei tullut itsensä kehittämiseen liittyviä kehittämissideoita.

#### 4.4.6 Esimiestoiminta

Kyselyyn vastanneet kokivat esimiestoiminnan erittäin merkitykselliseksi työhyvinvoinnin kannalta. Suurin osa esimiestoimintaa kuvaavista väittämistä sijaitsee hyvin korkealla vertikaaliseen akseliin nähden (kuvio 17). Lisäksi esimiestoiminta oli suurimmaksi osin hyvin työhyvinvointia tukevaa tutkittavassa organisaatiossa. Erityisesti esimiehiä pidettiin luotettavina ja rehellisinä sekä he toimivat ratkaisuisaan tasarvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Nämä tekijät rakentavat työyhteisössä turvallisuuden tunnetta eli työhyvinvoinnin portaiden toista porrasta (Rauramo 2012, 14-15). Näiden kautta esimiehen on helpompaa lähteä rakentamaan luottamuksellista suhdetta työntekijöiden kanssa. Vastaajat kokivatkin, että heidän on helppo lähestyä esimiestään ja keskustella heidän kanssaan vaikeistakin asioista. Avoimista kommentteista käy ilmi, että esimiestoimintaan liittyvät asiat ovat erityisesti projektitehtävissä toimivien mukaan hyvin hoidettu: *”Nämä asiat ovat käsittääkseni keskimääräistä paremmassa kunnossa lähiorganisaatiossamme.”*

Esimiehet ovat toiminnallaan tukeneet hyvin työyhteisöä kohdanneita muutostilanteita. Muutostilanteissa tiedottaminen ja informaation jakaminen ei kuitenkaan ole välttä-

mättä aina vastaajien mielestä ollut ajantasaista ja tasapuolisesti suunnattua. Muutostilanteissa tiedottamista tulisikin tarkistaa ja huomioida, että sitä tulee riittävästi (Rauramo 2012, 95). Vastaajat kokivat, että heidän esimiehensä rohkaisee heitä tekemään aloitteita, ottamaan vastuuta sekä kehittämään työtään. On tärkeää erityisesti muutostilanteissa tärkeää saada kaikki osallistumaan toimintaan ja ottamaan vastuuta. Muutenkin osallistuva ja kehittyvä henkilöstö on menestyvän organisaation perusta.



- Esimieheni on ratkaisuihissaan tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen.
- Esimieheni on luotettava ja rehellinen.
- Esimieheni johtaa työyhteisöä koskevat muutostilanteet rakentavalla tavalla.
- Esimieheni jakaa informaatiota kaikille tasapuolisesti ja ajallaan.
- Esimieheni osaa keskustella ja käsitellä ristiriitatilanteet rakentavasti.
- Esimieheni on helposti lähestyttävissä ja voin puhua vapaasti esimiehelleni vaikeistakin asioista ja tulen l
- Esimieheni käy kehityskeskusteluja kanssani säännöllisesti.
- Esimieheni antaa minulle palautetta työstäni.
- Esimieheni rohkaisee tekemään aloitteita, ottamaan vastuuta sekä kehittämään työtäni.

Kuvio 17. Kyselyn esimiestoimintaan liittyvät väittämät

Selkeiksi kehityskohteiksi esimiestoiminnan kannalta nousevat palaute ja kehityskeskustelukulttuurin rakentaminen. Jo aiemmista kyselyosioista on käynyt ilmi, että kehityskeskusteluita ei ole välttämättä käyty säännöllisesti tai niiden kytköstä käytännön työhön ei ole hyödynnetty riittävästi. Kehityskeskustelut ovat tärkeä mahdollisuus palautteen antamiselle. Lisäksi palaute on hyvää johtajuutta, sen avulla voidaan lisätä työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta (Rauramo 2012, 139). Kehityskeskusteluiden

kautta työntekijät voivat ymmärtää oman työnsä tarkoituksellisuuden ja merkityksen kokonaisuuden kannalta.

Avoimissa kommentteissa tuli ilmi, että joillakin vastaajista saattoi olla useampia esimiehiä ja tämä hankaloitti esimiestoiminnan arvioimista, sillä eri esimiehet ovat onnistuneet työssään paremmin kuin toiset. Esimiestyötä olisi siis aiheellista kehittää jokaisen esimiesasemassa olevan henkilön, sillä esimiehenä ei ole koskaan ”valmis”. Lisäksi kritisoitiin tarvetta esimiehille asiantuntijaorganisaatioissa: *”Hyvistä asiantuntijoista koostuva organisaatio ohjautuu itsekseen ja järjestelmät suoriutuvat kyllä nykyään kumileimasimen työstä, jos ne rakennetaan kunnolla.”* On totta, että asiantuntijaorganisaatioissa varsinaiseen työn johtamiseen tarvitaan nykyään vähemmän varsinaista työn johtamista ja osallistamalla työntekijöitä voidaan jakaa vastuuta. Esimiehen rooli onkin nykyään yhä korostetummin työtä kehittävä sekä työntekijöitä tukeva ja innostava. On kuitenkin äärimmäisen tärkeää huolehtia, että työn puitteet ovat kunnossa ja on olemassa edellytykset tehdä laadukasta ja tuottavaa työtä.

#### 4.4.7 Stressiä aiheuttavat tai työntekoa vaikeuttavat tekijät

Perustietoja kartoittavien ja nelikenttäkysymysten jälkeen kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, joissa kyselyyn osallistuneilla oli mahdollisuus kuvata työntekoa häiritseviä ja vaikeuttavia sekä työn iloa aiheuttavia tekijöitä. Lisäksi kyselyyn vastanneilta pyydettiin kehitysideoita työhyvinvoinnin edistämiseksi omassa työyhteisössään.

Kysymys *”Mitkä tekijät aiheuttavat stressiä tai muuten vaikeuttavat työntekoasi tällä hetkellä?”* herätti vastaajien keskuudessa paljon kiinnostusta ja lähes kaikki kyselyyn osallistuneet osasivat nimetä ainakin yhden työtään vaikeuttavan tekijän. Suurin yhteinen huolenaihe on epävarmuus töiden jatkuvuuden suhteen. Tämä epävarmuustekijä tuli ilmi jo aiemmissa kysymysosioissa ja liittyyneesi suurimmaksi osaksi määräaikaisuuksiin ja organisaatioissa tapahtuneisiin muutoksiin. Toinen useampaa kyselyyn osallistunutta huolestuttava aihe on byrokratian kasvaminen. Tämä asia korostui jo organisaatioon liittyvän kysymysosion yhteydessä. Organisaation kasvaminen Lapin AMKiksi yhdistymisen jälkeen on luultavasti kasvattanut tunnetta organisaatiokerroksien lisääntymisestä ja päätöksen teon vaikeutumisesta. Lisäksi moitittiin organisaati-

on ylätason päätöksenteon kankeutta. Organisaation tulisikin nopeasti saatu luotua päätöksentekoon ja päivittäisten asioiden hoitamiseen tähtäävät toimintatavat ja -mallit joustaviksi ja toimiviksi.

Kyselyyn vastaajien mukaan uuteen Lapin AMK:hon siirtyminen on tuonut organisatiomuutoksen lisäksi myös muita epävarmuustekijöitä ja alkuvaiheessa on esiintynyt epämiellyttäviä kokemuksia. Vastaajat eivät kuitenkaan eritelle näitä epävarmuustekijöitä tarkemmin. Muutosvaiheen sujuva hoitaminen vaatii suunnitelmallisuutta ja perusteellista valmistelua. On tärkeää kuunnella työntekijöitä ja antaa heille vastauksia, jotta epävarmuus ja muutokseen liittyvät huolenaiheet vähenevät. Myös opetusalojen lisääntyminen nähtiin työntekoa häiritsevänä tekijänä.

Yksi vastaajista koki, että aiemmin tehty pitkäjänteinen työ on mennyt hukkaan: *”Aikaisempien vuosien tekemisen ja aikaansaannosten huuhtominen kerralla viemäristä alas.”*. Erityisesti pitkään organisaatiossa työskennelleet voivat kokea, että suuren muutoksen kohdatessa kaikki vanha jää taakseen. Viisaus ja tietämys kuitenkin seuraavat mukana, vaikka toimintatavat muuttuvat. Vaikka tuntuukin, että vuosien ponnisteluista ei ole olisi ollutkaan hyötyä, on kannattavaa ainakin yrittää asennoitua muutokseen positiivisesti ja keskittyä olennaisten asioiden hoitamiseen. Rauramo kuvaakin, että osana työntekijöiden turvallisuuden tunnetta muutosten keskellä on tärkeää ottaa työntekijät muutoksen rakentajiksi sekä luotava konkreettista näyttöä toiminnan jatkuvuudesta sekä siihen liittyvästä organisaation kehittymisestä (Rauramo 2012, 98).

Muutama vastaaja pohti oman osaamisensa riittävyyttä vaatimuksiin nähden. Muutoksien mukana myös tehtävien määrä on lisääntynyt, erilaisia toimistotehtäviä on tullut lisää ja ne tulee hoitaa oman päätyön ohessa. Lisäksi pohdittiin palkkauksen epäoikeudenmukaisuutta. Nämä aiheet liittyvät kahden ylimmän portaan, arvostus ja osaaminen, saavuttamiseen Rauramon työhyvinvoinnin portaat -mallissa (Rauramo 2012, 14-15). Osana arvostusta myös palkitsemisen tulisi olla oikeudenmukaista. Oikeudenmukaisella palkkauksella on myös merkittävä rooli työn ulkopuolisena motivoijana (Nummelin 2008, 37). Oman työn arvostus kasvaa, kun tuntee olevansa osaamisessa riittävällä tasolla. Työnantajan tulisi luoda mahdollisuudet työntekijälle kehittää osaamistaan vastaamaan työn vaatimuksia, jotta hänellä on mahdollisuus kokea oman työn hallinnan sekä riittävyyden tunne.

Avoimien kommenttien mukaan yhtenä kehittämiskohteena nähtiin myös johdon antama tuki yrityskontaktien luomiseen ja ylläpitämiseen sekä rahoitusten hakemiseen. Tämän kautta työn jatkuvuutta voitaisiin kehittää sekä saada näkyvyyttä tulevaisuuteen. Työtä häiritsevänä tekijänä nähtiin myös opetuksen sekä TKI:n esimiesten kustelemattomuus ja tästä seurauksena oleva työntekijöiden epätasainen kuormitus. Kehittämällä näiden kahden toiminnon yhteistyötä voitaisiin saavuttaa muitakin konkreettisia hyötyjä työkuormituksen jakaantumisen lisäksi. Yhteistyöllä olisi mahdollista kehittää koko yksikön kilpailukykyä ja luoda uusia menestystekijöitä.

#### 4.4.8. Onnistumisen ja ilon tunteita tuottavat tekijät

Vastaajat kokivat hyvin monenlaisia työhön liittyviä onnistumisen ja ilon tunteita. Eri-tyisen tärkeänä tekijänä vastaajat kokivat työsuorituksiin liittyvä onnistumiset ja sekä työn tuottamat hedelmät. Positiivista vastauksissa oli, että esimiesasemassa toimivat kokivat alaistensa onnistumiset itseään voimaannuttavana tekijänä. Lisäksi yhdessä tekeminen ja tiimityöskentely nähtiin työn tekemistä tukevana tekijänä. Näin myös työnyhteisön tekemät ponnistelut tuottavat tulosta myös ympäristöönsä ja kannustavat muita parempiin suorituksiin.

Itsenäinen päätöksenteko ja oman osallistumisen merkittävyys korostui useissa vastauksissa. Konkreettiset tulokset työn valmistuessa sekä onnistuneet lopputulokset uuden ja toimivan kehittämisessä nostattivat vastaajien tuntemuksia. Tunne siitä, että on itse onnistunut tehtävässään ja työ on edennyt tavoitteiden mukaan tukee sitä käsitystä, että itse työ työhyvinvoinnin kannalta keskeisessä asemassa. Vastaajat kokivat myös tärkeäksi esimiehen käsityksen alaisensa osaamisesta sekä sen, että tavoitteet on luotu tavoitettavissa oleviksi. Näin työ on tekijänsä mittaista ja luo mahdollisuuksia onnistumisiin.

Vastaajat kokivat myös tärkeäksi tekijäksi opiskelijoiden ja työkavereiden tuoman positiivisen latauksen. Opiskelijat usein antavat välitöntä palautetta opetustilanteissa ja heidän oppimisensa kautta myös opettaja tuntee onnistumisen tunteita. Työkavereilta saatu tuki auttaa jaksamaan haasteellistenkin työtehtävien hoitamisessa. Myös asiak-



kailta saatu palaute antoi muutamalle vastaajalle onnistumisen kokemuksia. Palautteella on siis tärkeä merkitys onnistumisen ja ilon kokemuksissa. Osa vastaajista korosti, että onnistumisen ja ilon kokemuksiin vaikuttavat pienet ja yksinkertaiset asiat. Aina ei tarvitse odottaa projektin tai lukuvuoden loppuun, jotta voisi sanoa onnistuneensa tai olevansa tyytyväinen työhönsä.

Osa vastaajista koki iloa tuottavaksi sekä uudet työtehtävät että niiden kautta syntyneen yhteistyön uusien ihmisten parissa. Muutostilanteissa on siis luopumisen ja hyvästijättöjen lisäksi myös voimaannuttavia tekijöitä. Uudenlaiset haasteet ja tehtävät sekä mahdollisesti uudet työkaverit antavat työhön uutta potkua.

#### 4.4.9. Kehittämisideoita työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseksi

Vastaajat löysivät jonkin verran kehittämisideoita työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseksi. Esille nousi esimiesten välisen tiedonkulun parantaminen. Tämä asia tuli ilmi myös työntekoa vaikeuttavien tekijöiden yhteydessä, jossa vastaajien mukaan TKI:n ja opetuspuolen esimiesten tulisi kehittää vuorovaikutustaan ja tiedonkulkua. Tämä tarkoittaisi yhteistyön lisäämistä ja yhteistyötapojen kehittämistä opetushenkilöstön ja TKI:n henkilöstön ja erityisesti esimiesten välille.

Vastaajien mukaan muutenkin esimiestyöhön ja johtamiseen olisi kiinnitettävä enemmän huomiota. Johtamista pitäisi katsoa kokonaisuutena ja johdon pitäisi pystyä toimimaan avoimesti ja tasapuolisesti sekä oikeudenmukaisesti. Erityisenä haasteena esimiestyölle nähtiin yhteisten toimintatapojen juurruttamista ja ehkä asenteellistenkin asioiden tasoittamista työyhteisössä. *”Jatkuvan esimiestyön pitäisi tasoittaa sukupolvien välisen työpaikkakäyttämisen (työmotivaatio, toisten ihmisten kohtaaminen, tavoitteet elämässä jne.) melko suuria eroja.”* Työyhteisön kulttuurin rakentaminen voi viedä aikaa, mutta palkitsee parantuneena yhteishenkenä sekä sujuvana yhteistoimintana. Vastaajat peräänkuuluttivat myös alaisten ja esimiesten välisiä keskusteluja niin ryhmissä kuin henkilökohtaisesti. Keskustelulle olisi hyvä antaa tilaa aina tarpeen tullen ja siihen liittyvän keskustelukulttuurin rakentaminen vaatii panostusta.

Henkilöstön osaamisen kartoittaminen ja hyödyntäminen nähtiin myös yhtenä kehityskohteena. Nykyisellään osaamista ei kartoiteta perusteellisesti eikä välttämättä osata hyödyntää sitä koko organisaation tasolla. Tämä edellyttää myös vuorovaikutteisuutta ja voisi käytännön tasolla tarkoittaa opetuksen ja TKI-toiminnan entistä tiiviimpää yhteistyötä. Yhtenä parannuskeinona osaamisen kehittämisen ja osaamisen talossa pitämisen kannalta nähtiin määräaikaisten työsopimuksista luopuminen. Tämä antaisi mahdollisuuden kehittää osaamista pitkäjänteisesti ja tavoitteelliseen suuntaan.

Kyselyyn vastanneiden mukaan olisi kehitettävä ryhmätyöskentelyä niin pienemmässä kuin suuremmassa mittakaavassa. Tarve olisi kehittää toimintaa niin omassa työryhmässä kuin opetus- ja TKI-toiminnan kesken. Lisäksi kaivattiin koko porukalle yhteistä tekemistä kehittämispäivän, liikunnallisen iltapäivän tai esimerkiksi pelipäivän merkeissä. Yhteisen tekemisen kautta ja työstä irrottautumisen kautta olisi mahdollisuus kehittää työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä tutustua ihmisiin.

## 5 OHEISMATERIAALI ESIMIHELLE TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEKSI JA TUEKSI

Kolmas osa opinnäytetyötäni oli kostaa materiaalia esimiestyön tueksi. Esimiestyön tueksi koostamani materiaali on Liitteessä 2. Materiaalin on tarkoitus olla ajatuksia herättävä ja antaa virikkeitä etsiä lisää tietoa liittyen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Ihmisten henkilökohtaiset sekä organisaatioiden tarpeet työhyvinvointiin liittyen vaihtelevat suuresti, joten on hyödyllisempää löytää ensin oma ymmärrys kehityksen tarpeesta ja sen jälkeen etsiä ratkaisuja varsinaisen kehitystyön tekemiseksi. Tietopaketti antaa kuitenkin hyvän mahdollisuuden aloittaa aiheeseen tutustuminen ja löytää hyvinvoinnin lähteitä sekä kehittää työtä.

Materiaalin sisältö on koostettu työhyvinvoinnin teorioiden ja toteutetun työhyvinvointikyselyn pohjalta. Aihevalinnat ovat kuitenkin sellaisia, joita voidaan hyödyntää hyvin monenlaisissa organisaatioissa. Aineistossa muistutetaan esimiehen erilaisista rooleista, joissa kaikissa olisi hyvä ottaa huomioon työhyvinvoinnin näkökulma. Esimiestyöskentelyn perustana on lainsäädäntö, joka osaltaan ohjaa toimintaa. On tärkeää tiedostaa eri lakien ja säädösten vaikutus päivittäisessä toiminnassa. Materiaalista löytyy myös keinoja oman työhyvinvoinnin tarkkailuun ja kehittämiseen sekä erilaisten ongelmallisten tilanteiden ratkaisemiseen työpaikoilla.

Työhyvinvointikyselyssä esille nousseita asioita, kuten kehityskeskustelukäytäntöjen, osaamisen ja työilmapiirin kehittämisen teemoja on myös sisällytetty aineistoon. Jokaiselle organisaatiolle olisi tärkeää löytää omat keinonsa kehittää työhyvinvointia. Keinot, jotka tepsivät toisessa organisaatioissa, eivät ole välttämättä toimivia jossakin toisessa ympäristössä. Työhyvinvoinnin tutkimusta kehitetään koko ajan, joten materiaaliakin olisi syytä kehittää ja päivittää jatkuvasti. Yhtä oikeaa tapaa ei siis ole olemassa, joten esimiehen tehtäväksi jää tutustua aiheeseen ja yrittää löytää omaan työympäristöönsä soveltuvat työkalut ja tavat toimia työhyvinvointia edistävästi.

## 6 POHDINTA

Ajatus opinnäytetyön valintaan lähti henkilökohtaisesta kokemuksesta tietotyön vaativuudesta ja jaksamisongelmista työympäristössä. Esimiestehtävissä toimiessani olin kiinnostunut löytämään keinoja olla työntekijöiden tukena ja apuna löytää työn iloa myös raskaimpina hetkinä vaativassa ja muuttuvassa työympäristössä. Fyysisten työolojen heikkoudet menettävät merkityksensä, kun kyseessä on työntekijän jaksaminen ja selviytyminen muutoksista ja työhön liittyvistä paineista. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavia asioita ja löytää kokonaisuuden kannalta merkityksellisempiä seikkoja, joita vahvistamalla tai kehittämällä voitaisiin saada työhyvinvoinnin kokonaiskokemus hyvälle tasolle. Työn edetessä vahvistui käsitys siitä, että ei ole olemassa yhtä ainoa työhyvinvoinnin tekijää, vaan kokonaisuus ratkaisee. Marja-Liisan Mankan kuvaamat työhyvinvoinnin tekijät (Manka ym. 2012, 12) rakentavat kokonaisuuden, jossa jokainen osa-alue tukee toistaan työhyvinvoinnin kokemuksen rakentamisessa.

Joskus joku työhyvinvoinnin osa-alueista voi olla heikommassa kunnossa, mutta tällaisessa tilanteessa muiden osa-alueiden voimavarat auttavat jaksamaan vaikeimman tilanteen yli. Tavoitteellista olisi pyrkiä siihen, että kaikki työhyvinvoinnin tekijät ovat kohtuullisella tai hyvällä tasolla. Koska muutoksia niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työelämässä tapahtuu jatkuvasti, on itsestään selvää, että työhyvinvoinnin ylläpitäminen vaatii jatkuvaa työtä ja kehittämistä. Kokonaisvastuu oman henkilökohtaisen työhyvinvoinnin kehittämisestä on työntekijällä itsellään. Joskus työhyvinvoinnista huolehtiminen vaatii tukea ja resursseja myös työyhteisöltä ja organisaatiolta. Tällöin esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistämisessä korostuu entisestään.

Opinnäytetyöhön liittyvä työhyvinvointikyselyn toteuttaminen oli mielenkiintoinen tehtävä. Kyselyn suorittaminen organisaatiossa, jossa työhön liittyviä muutoksia oli ollut runsaasti viime aikoina, tuki opinnäytetyön kokonaisuutta hyvin. Juuri muutostilanteissahan työhyvinvoinnin tila on äärimmäisen ratkaiseva. Työhyvinvoiva organisaatio pystyy vastamaan muutoksiin helpommin ja joustaa muutoksen mukana. Kyselyn toteuttamista varten sain tutustua niin työhyvinvoinnin teorioihin ja kyselyn toteuttamiseen. Sain mahdollisuuden opetella web-pohjaisen työkalun käyttöä ja tutkimuk-

sen raportin tekemistä. En ollut aiemmin työskennellyt vastaavien kyselyjen parissa, joten oppimiskokemuksena kyselyn tekeminen oli hyvä lähestyminen aiheeseen.

Kyselyn toteutus onnistui mielestäni hyvin, sillä kysely pysyi kohtuullisen pituisena ja sisällöltään vastasi Mankan (Manka ym. 2012, 12) kuvaamia työhyvinvoinnin tekijöitä kokonaisvaltaisesti. Kyselyssä ollut kehittävä ote oli tarkoituksellista, sillä tarkoituksena oli löytää työntekijöistä lähteviä ideoita kehittää työhyvinvointia heidän omassa työympäristössään. Lisäksi keskityttiin löytämään voimavaratekijöitä ja koko työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta merkittäviä asioita. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen työryhmä viittaakin, että tämän tyyppinen oikeasti työhyvinvointiin keskittyvä tutkimus on tullut yksilökeskeisen työhyvinvoinnin tutkimuksen ohelle (Mäkinen ym. 2014). Web-pohjainen kysely avoimen linkin kautta varmisti mahdollisuuden vastata kyselyyn anonymisti avoimesta ja rehellisesti, sillä vastauksia ei voitu yhdistää kenkään vastaajaan.

Kyselyn vastaamisprosentti ei sen sijaan vastannut odotuksia. Kokonaisvastausprosentti (25,4 %) jäi hyvin alhaiseksi ja erityisesti opetushenkilökunnan vähäinen osallistuminen harmitti kyselyn tuloksien kannalta. Alhaiseen vastausprosenttiin luultavasti vaikutti lähes samanaikainen koko Lapin AMK:ta koskeva työilmapiirikysely sekä toiseen opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus, joka myös tutki hyvinvointia hieman eri näkökulmasta. Osaltaan alhaiseen vastausprosenttiin voi vaikuttaa se, että työhyvinvointikysely ei ollut osa mitään työhyvinvoinnin kehittämisen hanketta, jonka kautta olisi voitu viedä kyselyn tulokset konkreettisesti kehitystyöhön. Elon, Nykyrin ja Ervastian mukaan pelkkien kyselyiden tekeminen ilman kehityshanketta lisää kielteisiä tunteita työhyvinvointia ja siihen liittyviä kyselyitä kohtaan (Elo ym. 2006, 173 - 189). Mikäli olisi ollut konkreettisesti tiedossa, että työhyvinvointikyselyn tuloksia tullaan hyödyntämään tulevaisuudessa, olisi osallistuminen ollut luultavasti aktiivisempaa. Nyt työhyvinvointikyselyn tuloksia hyödynnettiin ainoastaan opinnäytetyöni osana.

Tarkoituksena oli järjestää myös työhyvinvointiin liittyvä temahaastattelu esimiestehtävissä toimiville, mutta en saanut mukaan vapaaehtoisia osallistujia mukaan oman aikatauluni puitteissa. Esimiestehtävissä toimivien haastattelun kautta olisi voinut olla mahdollista saada enemmän esimiesten omia kokemuksia työhyvinvoinnista sekä mahdollisesti selville asioita, joiden suhteen he tarvitsevat tukea organisaatiolta ja työ-

ympäristöltään. Teemahaastatteluiden kautta työhyvinvoinnin kokemuksen käsittelyä olisi voinut viedä syvemmillä henkilökohtaisella tasolla.

Kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että tutkimuskohteena ollut organisaatio pitää tärkeänä työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavia asioita. Kyselyn perusteella löytyi myös selkeitä kehityskohteita, joita olisi tarpeellista lähteä viemään eteenpäin. Työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä pidettiin osittain heikolla tasolla ja vuorovaikutusta ope- tuksen ja TKI:n välille toivottiin enemmän. Esimiehen rooli molemmissa tapauksissa on merkittävä. Kyselystä käy ilmi myös se, että esimiestyöhön liittyviä tekijöitä pidettiin erittäin tärkeinä ja esimiestyöskentelyn arviot olivat kokonaisuutena korkealla ta- solla. Esimiesten tulisi kehittää entistä enemmän vuorovaikutteista ilmapiiriä ja osaa- misen jakamista.

Yhtenä opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää työhyvinvoinnin kannalta merkityksel- lisiä asioita, joihin esimies voi tarttua osana arkista työskentelyään. Esimiehen rooli on muuttunut vuosikymmenien saatossa työn johtamisesta ja valvomisesta työn mahdol- listajaksi (Ahola 2011, 63). Kyselyn tulokset ja teoria tukevat sitä tietoa, että esimie- hen rooli on yhä enemmän tukea työn tekemistä ja varmistaa, että työn puitteet ovat kunnossa. Tietalojen työssä korostuu ihmisten asiantuntijuus ja oman työn ohjaami- nen. Jotkut työntekijät voivat kokea jopa ahdistavaksi mikäli eivät saa riittävästi vapa- utta työnsä tekemiseen. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää kokea hallinnan tunnetta omasta työstään, käyttää omaa osaamistaan sekä saada vapauksia tehdä työtä itselleen sopivalla tavalla (Luukkala 2011, 31).

Jatkokehityksen kannalta tutkitussa organisaatiossa olisi tärkeä aloittaa työhyvinvoin- tiin liittyvä hanke, jossa koko organisaatio sitoutuu kehittämään työhyvinvointia. Työ- hyvinvointi on vielä kohtuullisen hyvällä tasolla, mutta voi heiketä huomattavasti, mi- käli mitään konkreettisia toimenpiteitä ei tehdä. Hankkeen kautta olisi mahdollista saada tukea esimiehille toimia työhyvinvointia edistävästi. Lisäksi olisi mahdollista sopia käytänteitä, jotka ovat tukena henkilökohtaisen hyvinvoinnin rakentamisessa. Kyselyssä kävi ilmi, että kehityskeskusteluista ei ollut käyty kovinkaan usein ja mikäli niitä oli käyty, ei ollut pystytty viemään kehityskeskusteluissa sovittuja asioita osaksi käytännön työtä. Olisi siis tarpeen ottaa kehityskeskustelukulttuurin rakentaminen työn alle, sillä kehityskeskusteluista voidaan hyödyntää niin osaamisen kehittämisen

kuin palautteen antamisen ja saamisen välineenä. Kyselyn vastausten perusteella voidaan päätellä, että mielenkiintoa työhyvinvoinnin kehittämiseen on ja olisikin tärkeää ottaa työntekijät mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen linjauksia tehdessä, sillä kyseessä on heidän työympäristönsä, joka on kehityksen kohteena.

Opinnäytetyöhöni kuuluvaa esimiehen työhyvinvoinnin tukimateriaalia voin hyödyntää omassa työssäni, mikäli työskentelen vielä esimiestehtävissä. Lisäksi se toimii tiiviinä tietopakettina oman työhyvinvointini kehittämisen kannalta. Materiaali toki tarvitsee jatkuvaa päivittämistä, sillä työkaluja työhyvinvoinnin ja esimiestyön kehittämisen osalta jalostetaan koko ajan. Toivottavaa olisi myös, että joku muukin hyötyy materiaalista omassa työssään. Kaikilla työpaikoilla ei ole vielä olemassa työhyvinvointiin liittyviä prosesseja ja malleja, joten esimies joutuu etsimään itse tietoa hyödyntääkseen sitä työssään. Materiaali antaa hyvän lähtökohdan aiheeseen tutustumiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja antoisa tehtävä. Opinnäytetyön tekeminen olisi kuitenkin ollut ehkä vielä motivoivampaa ja antoisampaa, mikäli toimeksiantaja olisi osallistunut aktiivisemmin kyselyn suunnitteluun ja tuloksia olisi hyödynnetty kyselyn jälkeen. Tällöin olisi ollut mahdollista seurata, kuinka työhyvinvoinnin kehittämistä lähdetään viemään käytännön tasolle. Opinnäytetyön kautta sain kuitenkin hyvän lähtökohdan osallistua tarvittaessa työhyvinvoinnin kehittämistehtäviin muissa organisaatioissa.

## LÄHTEET

- Ahola, Kirsi 2011. Tue työkykyä. Käsikirja esimiestyöhön. Tampere: Tammerprint.
- Airila, Auli 2002. Työn kuormittavuuden mittarit – Selvitys olemassa olevista mittareista ja niiden käytettävyydestä. Työministeriön Työssä jaksamisen ohjelma. Hakupäivä 5.6.2014.  
<<http://www.ttl.fi/duunitalkoot/dokumentit/Kuormitusmittariselvitys2002.doc>>
- Elo, Anna-Liisa & Nykyri, Elina & Ervasti Jenni 2006: Työyhteisöjen kehittämishankkeiden ja ilmapiirikyselyjen yhteydet henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja työhyvinvointiin. Työ ja ihminen 20 (2006) 3: 173—189.
- Eurofound 2014. European Working conditions Surveys (EWCS). Hakupäivä 27.7.2014. <<http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/index.htm>>
- Euroopan työturvallisuus- ja työterveysvirasto 2014. Terveellinen työ – Stressi hallinnassa. Hakupäivä 26.6.2014. <<https://www.healthy-workplaces.eu/fi>>
- Furman, Ben & Ahola, Tapani & Hirvihuhta, Harri 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Karisto.
- Furman, Ben & Ahola, Tapani 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Furman, Ben & Ahola, Tapani 2007. Onnistuminen on joukkuelaji. Reteaming-valmentajan käsikirja. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti.
- Hakanen, Jari 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint.
- Heiske, Pirkko 2005. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Itella-konsernin työhyvinvointisäätiö 2014. Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun. Hakupäivä 24.6.2014.  
<[http://www.tyohyvinvointisaatio.fi/tyokalupakki\\_osallistamiseen\\_ja\\_ongelman\\_ratkaisuun.pdf](http://www.tyohyvinvointisaatio.fi/tyokalupakki_osallistamiseen_ja_ongelman_ratkaisuun.pdf)>
- Jabe, Marjatta 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Hansaprint.
- Järvensivu, Anu & Alasoini, Tuomo 2012. Mitä työelämän muutoksen tulevaisuussuuntautunut tutkimus voisi olla? Työpolittinen Aikakauskirja 3/2012. Hakupäivä 28.7.2014. <<http://www.tem.fi/files/34163/jarvensivualasoini.pdf>>
- Järvinen, Pekka 2006. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opin-pajan kirja.
- Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2002. Evita-mentorointi. Työkirja mentoroinnin tueksi. Hakupäivä 18.6.2014.  
<<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/EvitaMentorointiTyokirja.pdf>>
- Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2014. Esimiestyön työkalupakki 2014. Hakupäivä 20.6.2014.  
<<https://www.varma.fi/fi/Yritykset/tyokykyjohtaminen/tyokalupakki/Pages/Default.aspx>>
- Koskimies, Mimosa & Pyhäjoki, Jukka & Arnkil, Tom Erik 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit - Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Hakupäivä 27.6.2014. <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-638-0>>
- Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lindström, Kari & Elo, Anna-Liisa & Skogstad, Anders & Dallner, Margareta & Gamberale, Francesco & Hottinen, Vesa & Knardahl, Stein & Ørhede, Elsa



2000. User's guide for the QPSNordic. General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at work. TemaNord 2000:603
- Luomala, Anne 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisessa muutoksessa. Hakupäivä 28.6.2014. <<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>>
- Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa.... Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Lyhytterapiainstituutti Oy. Reteaming – kotisivu 2014. Hakupäivä 24.6.2014. <<http://www.reteaming.com>>
- Lyhytterapiainstituutti Oy. Twinstar: e-learning ohjelma 2014. Hakupäivä 24.6.2014. <<http://www.twinstar.fi>>
- Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum
- Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa & Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta 2011. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint.
- Manka, Marja-Liisa & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Vauhkonen, Anne 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Hakupäivä 28.4.2014. <[http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas\\_netti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf)>
- Manka, Marja-Liisa & Bardi, Laura 2014. Tosielämän työhyvinvointia. Ratkaisuja & kokemuksia. Hakupäivä 4.6.2014. <[http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/index/Tosielämän työhyvinvointia.pdf](http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/index/Tosielämän_tyo_hyvinvointia.pdf)>
- Mäkinieniemi, Jaana-Piia & Bardi, Laura & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Seppänen, Sanna & Laine, Nina 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010– 2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18.
- Nummelin, Tarja 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työhaluna. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, Leenamajja & Ahonen Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WSOY.
- Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Perkiö-Mäkelä, Merja & Nevala, Nina & Laine, Vappu 2006. Hyvä koulu. Vammala.
- Peukunen, Juha-Pekka 2007. Työhyvinvointi, työuupumus ja työn imu luokanopettajan työssä. Pro gradu –tutkielma. Turun yliopisto, Turku.
- Puhakka, Arttu & Sihvo, Päivi & Väyrynen, Katja & Häkkinen, Mikko & Kukkonen, Tuula 2011. eOSMO-hanke / eOSMO-työkirja. Hakupäivä 25.6.2014. <<http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja-johdanto.html>>
- Rancken, Ritva 2012. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen. Opinnäytetyö. Oulun seudun ammattikorkeakoulu, Oulu.
- Rasila, Minna & Pitkonen, Maria 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Kyrriiri.
- Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos Porvoo: Bookwell.
- Salovaara, Reija & Honkonen, Tiina 2013. Voi hyvin, opettaja. Juva: Bookwell
- Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos 2014. HyWin- työhyvinvointi. Hakupäivä 19.6.2014. <<https://hywin.uta.fi>>
- Tampereen yliopisto 2014. Työelämän tutkimuskeskus. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Hakupäivä 27.7.2014. <<http://www.uta.fi/yky/tutkimus/wrc/index.html>>

- Teknologiategollisuus 2014. Hyvä työ – pidempi työura. Teknologiategollisuuden hyvinvointihanke. Hakupäivä 1.7.2014. <<http://www.tyohyvinvointi.info>>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Työelämä 2020 -hanke. Hakupäivä 28.7.2014. <<http://tyoelama2020.fi>>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Työolobarometri ja muut selvitykset. Hakupäivä 27.7.2014. <[https://www.tem.fi/tyo/tyoelaman\\_laatu/tyoolobarometri\\_ja\\_muut\\_selvitykset](https://www.tem.fi/tyo/tyoelaman_laatu/tyoolobarometri_ja_muut_selvitykset)>
- Työterveyslaitos 2007. Duunitalkoot – internetpalvelu. Työyhteisötehtävien ohjaajan opas. Hakupäivä 24.6.2014. <[http://www.ttl.fi/duunitalkoot/dokumentit/Ohjaajan\\_opas.pdf](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/dokumentit/Ohjaajan_opas.pdf)>
- Työterveyslaitos/EU Progress -rahoitusohjelma 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Hakupäivä 2.5.2014. <[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW\\_tyohyvinvointi\\_web.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_tyohyvinvointi_web.pdf)>
- Työterveyslaitos 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Hakupäivä 15.5.2014. <[http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran\\_uurtaja/Documents/Hyvinvointi\\_raportti\\_TTL.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/Hyvinvointi_raportti_TTL.pdf)>
- Työterveyslaitos 2014. Työhyvinvointi. Hakupäivä 18.6.2014. <[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx)>
- Työturvallisuuskeskus 1999. Hyvinvointi opetustyössä. Jyväskylä: Gummerus.
- Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Violainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

## LIITTEET

- Liite 1. Työhyvinvointikyselyn kysymykset
- Liite 2. Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä -materiaali

## *Työhyvinvointikysely*

### **Taustatiedot**

#### **1. Ikä**

- alle 20
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- yli 50

#### **2. Sukupuoli**

- mies
- nainen

#### **3. Työvuosien määrä nykyisessä organisaatiossa**

- alle 5
- 5-10
- 10-15
- 15-20
- yli 20

#### **4. Olen esimiesasemassa**

- kyllä
- en

#### **5. Palvelusuhde**

- toistaiseksi voimassa oleva
- määräaikainen

Liite 1 2(5)

## **6. Henkilöstötyyppi**

- opetushenkilökunta
- muuta työtä tekevä

## **Organisaatio**

### **7. Arvioi väittämän toteutumista organisaatiossasi sekä sen tärkeyttä Sinulle. (nelikenttä)**

Organisaatiomme on vetovoimainen asiantuntijayhteisö.

Organisaation visiot, strategiat ja arvot ovat ymmärrettäviä.

Organisaatorakenne mahdollistaa tietämyksen vaihdon ja osallistumisen.

Voin osallistua päätöksentekoon ja saan tarvittaessa riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi.

Organisaatiossamme on hyvät mahdollisuudet oppia uutta ja kehittää osaamista.

Osaaminen palkitaan oikeudenmukaisesti.

Vuorovaikutus organisaatiossani on avointa.

Työympäristöni on toimiva ja turvallinen.

Organisaatiossani tiedottaminen on tehokasta ja riittävää.

### **8. Kehitysideoita ja kommentteja organisaatioosi liittyen. (avoin kysymys)**

Liite 1 3(5)

## **Ryhmähenki**

### **9. Arvioi väittämän toteutumista ryhmässäsi sekä sen tärkeyttä Sinulle. (nelikenttä)**

Työtäni arvostetaan

Tuemme ja kannustamme toisiamme.

Työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.

Ristiriitatilanteet osataan selvittää.

Työhyvinvointi otetaan esille kehityskeskusteluissa.

Jaksamisongelmien sekä muiden vaikeiden asioiden käsittelemiseksi on olemassa selkeät menettelytavat.

Työyhteisössäni ei liiku huhuja ja juoruja.

Työyhteisössäni ei esiinny työpaikkakiusaamista tai epäasiallista kohtelua.

Työtämme arvostetaan myös organisaatiomme ulkopuolella.

### **10. Kehitysideoita ja kommentteja ryhmähenkeen liittyen. (avoin kysymys)**

## **Työ**

### **11. Arvioi väittämän toteutumista työssäsi sekä sen tärkeyttä Sinulle. (nelikenttä)**

Työkuormani on mielestäni sopivalla tasolla.

Osaamiseni vastaa työn vaatimuksia.

Tiedän, millaista osaamista minulta vaaditaan lähivuosina.

Saan riittävästi mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistani.

Pystyn vaikuttamaan työtehtävieni vaihtelevuuteen.

Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön.

Työni tavoitteet ovat selkeät.

Nykyinen työni on mielekästä ja tärkeää.

Saan riittävästi palautetta työstäni.

Liite 1 4(5)

**12. Kehitysideoita ja kommentteja työhön liittyen. (avoin kysymys)**

**Minä itse**

**13. Arvioi väittämän toteutumista itseäsi koskien sekä sen tärkeyttä Sinulle. (nelikenttä)**

Tunnen, että henkinen työkykyni on hyvä.

Tunnen, että fyysinen työkykyni on hyvä.

Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään.

Olen motivoitunut ja kiinnostunut työstäni.

Henkilökohtaiset urakehitysmahdollisuuteni ovat hyvät.

En ole kokenut turhautuneisuuden ja riittämättömyyden tunteita viime aikoina.

En koe epävarmuutta työpaikkani säilymisestä tulevaisuudessa.

Sairauspoissaoloni eivät ole lisääntyneet viimeisen vuoden aikana.

Pystyn sanomaan tarvittaessa EI, kun minulle tarjotaan ylimääräisiä tehtäviä ja lisävastuita.

**14. Kehitysideoita ja kommentteja itsesi kehittämiseen liittyen. (avoin kysymys)**

**Esimiestoiminta**

**15. Arvioi väittämän toteutumista esimiestoiminnassa sekä sen tärkeyttä Sinulle. (nelikenttä)**

Esimieheni on ratkaisuihissaan tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen.

Esimieheni on luotettava ja rehellinen.

Esimieheni johtaa työyhteisöä koskevat muutostilanteet rakentavalla tavalla.

Esimieheni jakaa informaatiota kaikille tasapuolisesti ja ajallaan.

Esimieheni osaa keskustella ja käsitellä ristiriitatilanteet rakentavasti.

Liite 1 5(5)

Esimieheni on helposti lähestyttävissä ja voin puhua vapaasti esimiehelleni vaikeistakin asioista ja tullen kuulluksi.

Esimieheni käy kehityskeskusteluja kanssani säännöllisesti.

Esimieheni antaa minulle palautetta työstäni.

Esimieheni rohkaisee tekemään aloitteita, ottamaan vastuuta sekä kehittämään työtäni.

**16. Kehitysideoita ja kommentteja esimiestoimintaan liittyen. (avoin kysymys)**

**Avoimet kysymykset**

**17. Mitkä tekijät aiheuttavat stressiä tai muuten vaikeuttavat työntekoasi tällä hetkellä?**

**18. Mitkä tekijät tuovat onnistumisen ja ilon tunteita työssäsi?**

**19. Mitä kehittämisideoita Sinulla on työhyvinvoinnin parantamiseksi työyhteisössäsi?**



## Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä

Oheismateriaali työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi

Petra Karvonen

## Liite 2 2(26)

## SISÄLLYS

Johdanto .....	3
Esimiehen erilaiset roolit.....	4
Lainsäädäntö ja työnantajan velvollisuudet .....	5
Oman työhyvinvoinnin kehittäminen.....	7
Konfliktit ja ongelmatilanteet työpaikalla.....	14
Sairastavuuteen ja työpahoinvointiin puuttuminen.....	15
Osaamisen johtaminen .....	16
Kehityskeskustelut työhyvinvointi – ja palautekanavana .....	18
Työilmapiirin kehittäminen.....	19
Vuorovaikutuksen kehittäminen .....	21
Muutoksen johtaminen.....	23
LÄHTEET.....	25

## Johdanto

Työhyvinvoinnista on tullut yksi työelämän merkittävimmistä asioista viimeisten vuosikymmenien aikana. On ymmärretty, että työssä jaksaminen ja viihtyminen ovat fyysisiä työoloja merkityksellisempiä erityisesti tietoaloilla, joissa ihminen on suurin työn resurssi. Työhyvinvoinnin tutkimukseen ja kehittämiseen käytetään suuria summia rahojta vuositasolla. Jotta rahalle saataisiin vastinetta, on kehittämistoiminta suunnattava oikeisiin asioihin ja työkaluihin. Työntekijän kokemus työhyvinvoinnista on riippuvainen koko organisaation antamasta tuesta aina johdosta työntekijän omiin valintoihin ja ratkaisuihin. Ei siis ole olemassa yhtä ainoaa tekijää, joka ratkaisisi työnhyvinvointiin liittyvä haasteet vaan se on monen asian summa.

Työhyvinvoinnin kehittämiseksi on käynnistetty suuria hankkeita, joissa haetaan käytäntöjä ja malleja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tämä korostaa työhyvinvoinnin merkitystä niin yritys- ja organisaatiotasolla kuin yhteiskunnallisesti. Yksi esimerkki tällaisesta hankkeesta on Teknologiateollisuuden työhyvinvointihanke vuosille 2010-2015, **Hyvä työ – pidempi työura**. Se on työnantaja- ja työntekijäliittojen yhteinen hanke työhyvinvoinnin kehittämiseksi teknologiateollisuuden alan yrityksissä (Teknologiateollisuus 2014, hakupäivä 1.7.2014). Sitoutuneisuutta asiaan osoittaa se, että hankkeessa mukana olevat liitot ovat sopineet työehtosopimuksissaan työhyvinvoinnin edistämisestä työpaikoilla. Vaikka erilaisia hankkeita työhyvinvoinnin kehittämiseksi on olemassa, on esimiehillä merkittävä rooli hankkeiden jalkauttamisessa ja viemisessä osaksi arkea.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on määrätietoista ja jatkuvaa kehitystyötä organisaatiossa. Työhyvinvoiva organisaatio toimii tuloksekkaasti, osaa vastata muutoksiin, ennakoi ongelmat ajoissa, ottaa huomioon eri ikäiset työntekijät sekä arvostaa ihmisten erilaisuutta. Työhyvinvointiin tehdyt panostukset maksavat nopeasti itsensä takaisin tehokkaampana työpanoksena, laadukkaana työnä ja poissaolojen vähenemisellä. Kaikkein suurimmat hyödyt työhyvinvoinnin kehittämisessä saadaan esimiestyön kehittämisestä sekä osaamisen hyödyntämisestä ja kehittämisestä. Työhyvinvoivassa organisaatiossa myös johtaminen on yhdenmukaistettu.

## Liite 2 4(26)

Esimies on työhyvinvoinnin kannalta hyvin merkityksellisessä roolissa. Hän luo onnistumisen edellytykset työntekijälle onnistua ja menestyä työssään sekä tehdä työtä, jolla on merkitys. Hän on mukana työntekijän päivittäisessä työn tekemisessä, mutta hän on myös työnantajan edustajana jalkauttamassa organisaation tavoitteita ja kehittämässä toimintaa. Koska esimies on toiminnan ytimessä, hänellä on mahdollisuus reagoida asioihin nopeasti ja kehittää toimintaa työhyvinvointia tukevaksi. Esimiehen kiinnostuneisuus työntekijän hyvinvointiin on osa vuorovaikutteista johtamista, jonka avulla voidaan saavuttaa tuloksia ja kehittää toimintaa. Toimiva ja työhyvinvoiva työyhteisö tarvitsee siis itselleen rakentajan ja jatkuvan ylläpitäjän eli työhyvinvointiin panostavan esimiehen.

### **Esimiehen erilaiset roolit**

Esimiestehtävässä toimiva henkilö toimii monessa eri roolissa ja tämän kautta voi ylläpitää ja edistää työyhteisön työhyvinvointia eri rooliensa kautta. Esimies toimii **suunnannäyttäjänä ja kommunikaattorina**. Esimiehen vastuulla on näyttää toiminnan oikea suunta ja johdattaa työntekijät tavoitteeseen. Viestintä tukee tämän tavoitteen saavuttamista. Monien mielestä tieto ei kulje aina odotusten mukaisesti. Kommunikaattorin roolissa on keskeistä huomioida omat vuorovaikutustaidot ja dialogi työntekijöiden kanssa. Esimies toimii viestinnässään molemmin suuntaisesti. On tärkeää valuttaa tietoa ylhäältä alas sekä lisäksi välittää kentältä tietoa ylemmälle johdolle ja näin edesauttaa kehittämään toimintaa.

Työhyvinvoinnin kannalta on merkittävää, että työntekijät ovat motivoituneita. **Motivaattorin** roolissa esimies saa työntekijän tuntemaan oma työ tavoitteelliseksi ja tarpeelliseksi. **Luottamuksen rakentajana** esimies on vastuussa luottamuksellisen työilmapiirin edistämisestä. Esimiehen tulee olla aito ja luottaa omiin arvoihinsa, jotta voi seistä omien sanojensa takana. On tärkeää ottaa alaiset huomioon ja kuunnella heitä aidosti. Luottamuksen pitäisi olla molemminpuolista. Luottamus alaisen kykyyn selviytyä tehtävistään motivoi alaisia ottamaan vastuuta tekemisistään ja työnsä tuloksista.

Yksi tärkeä esimiehen rooli on toimia **mahdollistajana** eli työn viitekehyksen

## Liite 2 5(26)

ylläpitäjänä ja kehittäjänä. Työn puitteiden tulee olla kunnossa, jotta työ olisi järkevää ja tuottavaa. Työntekijöiden työhyvinvointi kasvaa, kun he voivat keskittyä olennaiseen eli itse työhön. Työn tekoa hankaloittavista tekijöistä on syytä hankkiutua eroon ja työlle on huolehdittava riittävät resurssit.

Esimiehen rooleihin kuuluu myös **tsemppaajan** ja **valmentajan** rooli. Nykyaikaiseen työskentelyyn kuuluu hyvin pitkälti itseohjautuvat työryhmät ja asiantuntijatyöskentely. Esimiehen rooliin ei niinkään kuulu antaa käskyjä ja vastauksia työntekijöille, vaan esittää työtä koskevia kysymyksiä ja kannustaa työntekijöitä työn suorittamisessa ja kehittämisessä.

## **Lainsäädäntö ja työnantajan velvollisuudet**

Esimiestyöskentelyä ohjaa monet lainsäädännölliset ja sopimukselliset asiat. On tärkeä tutustua keskeisimpiin työsuhteen lainsäädännön asioihin jo ennalta, mutta lain täydellistä tuntemista ei normaalioloissa tarvita. Lakeihin tulee muutoksia ja esimiehen on tiedostettava näiden muutosten vaikutus työn kannalta. Lainsäädännön lisäksi on tärkeää tiedostaa sovellettavan työehtosopimuksen keskeiset kohdat, EU:n suoraan sovellettavat säädökset (esim. työvoiman vapaan liikkuvuus) sekä työsopimukselliset ehdot. Näiden lisäksi työpaikalla voi olla omia säädöksiä sekä vakiintuneita käytäntöjä joihin on syytä tutustua perusteellisesti.

Keskeisiä työn tekemiseen liittyviä lakeja ovat:

- ✘ työsopimuslaki
- ✘ työehtosopimuslaki
- ✘ työaikalaki
- ✘ vuosilomalaki
- ✘ työturvallisuuslaki
- ✘ yhteistoimintalaki
- ✘ työeläkelaki
- ✘ laki yksityisyyden suojasta työelämässä
- ✘ työterveyshuoltolaki

## Liite 2 6(26)

- ✘ työsuojelun valvontalaki
- ✘ tasa-arvolaki.

Ajantasainen lainsäädäntö löytyy osoitteesta <http://www.finlex.fi/>. Lainsäädännön lisäksi sieltä löytyy myös suomalaisten ja eurooppalaisten tuomioistuinten ratkaisuja, joihin kannattaa tutustua mikäli kohtaat lainsäädännöllisiä ongelmatilanteita työssäsi.

Lakien ja säädösten myötä työnantajalla on monia velvollisuuksia, joiden toteutumisesta myös esimies on osaltaan vastuussa. Työnantajan velvollisuus on:

- ✘ tarjota työsopimuksen mukaista työtä
- ✘ kohdella työntekijöitä yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti
- ✘ taata turvallinen työympäristö
- ✘ selvittää työnteon keskeiset ehdot
- ✘ noudattaa sovellettavaa työehtosopimusta
- ✘ edistää työntekijöiden suhdetta työn antajaansa sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita
- ✘ olla työntekijöidensä tukena myös muutostilanteissa.

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työn tekemiseen liittyviä olosuhteita, jotta voidaan turvata ja ylläpitää työntekijöiden työkyky. Tarkoituksena on ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmat, ammattitaudit sekä muita työympäristöstä ja työstä johtuvia terveydellisten haittoja. Työhyvinvoinnin edistäminen on osaltaan henkisten haittojen ennaltaehkäisemistä ja työolosuhteiden kehittämistä. Työntekijällä on oltava mahdollisuus ilmaista esimiehelle työhön tai työn tekemiseen liittyviä puutteita ja huolista. Esimiehellä on oikeus ja velvollisuus lähteä selvittämään näitä epäkohtia mikäli herää huoli työn turvallisuudesta, sujuvuudesta, tavoitteiden saavutettavuudesta tai työntekijän henkisestä tai fyysisestä työturvallisuudesta.

Työterveyshuoltolain myötä työnantajalla on velvollisuus järjestää työntekijöilleen työterveyspalveluita. Työterveystoiminnan avulla edistetään työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, valvotaan työn ja työympäristön turvallisuutta ja terveellisyyttä, edistää työntekijöiden työ- ja toimintakykyä sekä kehittää työyhteisön

## Liite 2 7(26)

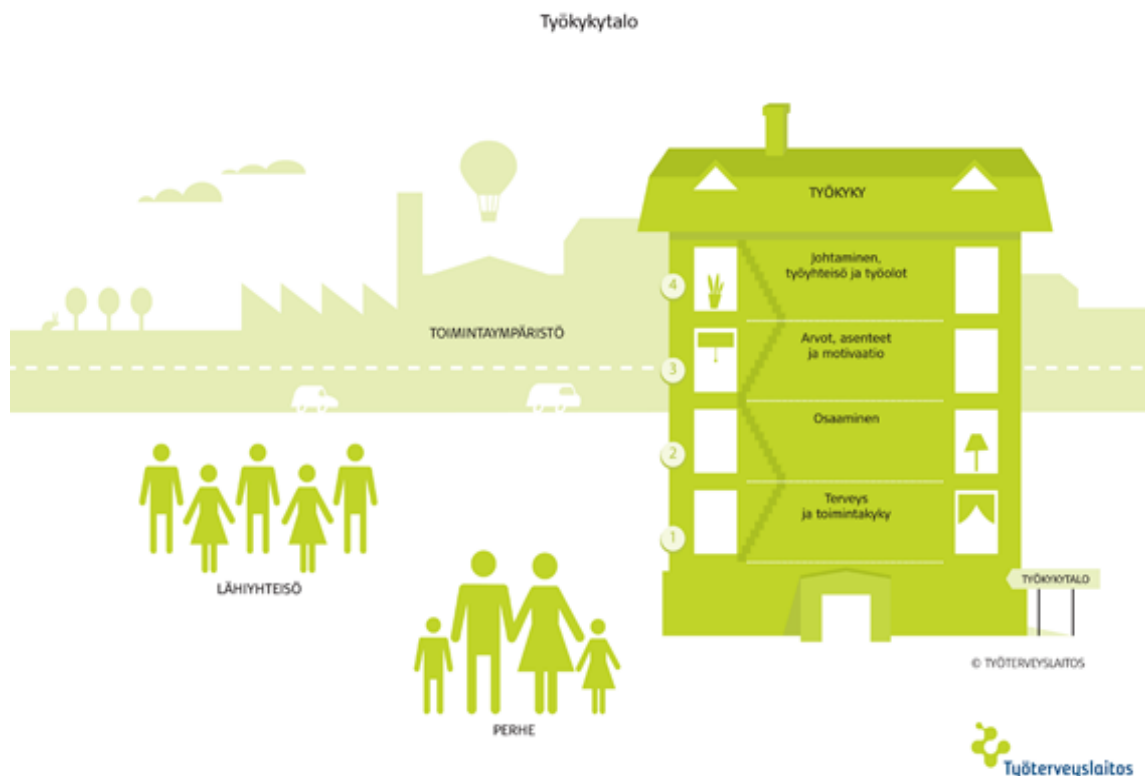
toimintaa terveelliseen suuntaan. Esimiehen kannattaa tutustua työnantajan ja työterveyshuollon palvelujen tuottajan tekemään yhteiseen sopimukseen. Tässä sopimuksessa sovitaan työterveyshuollon yleiset järjestelyt sekä siihen liittyvä palvelut ja laajuus. On huomattava, että työterveyden kattavuus vaihtelee työnantajittain.

## **Oman työhyvinvoinnin kehittäminen**

Jotta esimies voisi tehtävässään tukea työntekijöiden työhyvinvointia, täytyy hänen ensisijaisesti huolehtia, että hänen oma hyvinvointinsa on riittävän hyvällä tasolla. Koska työntekijä, kuten esimieskin, on vastuussa oman hyvinvointinsa ylläpitämisestä ja kehittämisestä, on hänen syytä kiinnittää omassa toiminnassaan huomiota omiin voimavaratekijöihin ja itsensä tuntemukseen. Omaa hyvinvointia voi kehittää lisäämällä itsetuntemusta sekä arvioimalla itseään ja toimintaansa aktiivisesti. Terveelliset elämäntavat, liikunta ja terveellinen ruokavalio tukevat fyysistä jaksamista. On tärkeää kiinnittää huomiota omaan työstä palautumiseen ja rentoutumiseen. Työ ei saa olla elämän keskipiste, vaan elämässä on oltava muutakin, joka auttaa palautumaan työstä niin fyysisesti kuin henkisesti.

Käsi kädessä työhyvinvoinnin kanssa kulkevat siis itsetunto, itsetuntemus ja itseluottamus. Tämä vaatii omien asenteiden ja arvojen tiedostamista. Tärkeää on myös tunnistaa omat motivaatiolähteet sekä oma tyyli toimia vuorovaikutustilanteissa. Itsetunto eli suhde omaan itseensä syntyy jo lapsuudessa. Hyvän itsetunnon kautta pystyy suhtautumaan itseensä positiivisesti, vaikka tunnistaakin omat heikot kohtansa. Itsetuntemuksen kannalta on tärkeää tiedostaa menneisyyden asiat ja ottaa niistä opiksi. Itsetuntemus kasvaa koko elämän ajan ja se on tietoisuus omasta itsestään (ominaisuudet, tunteet, tarpeet, taidot, moraalit, arvot, selkäydinreaktiot). Nykyisyyden hyväksyminen ja tulevaisuuden tavoitteiden ja toiveiden rakentaminen rakentavat myös itsetuntemusta. Mahdollisuudet ja positiiviset tulevaisuuden tavoitteet auttavat jaksamaan päivittäisessä työssä ja antavat voimia vastoinkäymisten kohtaamisessa. Itseluottamus on kyky omien ominaisuuksien, luonteen, itsetuntemuksen ja itsetunnon pohjalta kokeilla omia rajojaan.

## Liite 2 8(26)



Kuvio 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos, hakupäivä 18.6.2014)

Professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt Työkyky -talomallin (kuvio 1), jolla kuvataan työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Mallissa kuvataan työkykyä talon muodossa. Mallin talo koostuu neljästä kerroksesta, jotka kuvaat henkilökohtaisia voimavaroja (kolme alinta kerrosta) sekä työtä ja johtamista (neljäs kerros). (Työterveyslaitos, hakupäivä 18.6.2014)

Kokonaisuudessaan työkyky koostuu työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten sovittamisesta yhteen ja tasapainosta näiden välillä. Työkykytalon kaikkien kerroksien tulee tukea toisiaan ja ne kaikki vaativat huomiota ja kehittämistä koko työuran ajan. Esimies on vastuussa omista voimavaroistaan ja työhyvinvointinsa rakentamisesta. Lisäksi esimiesasemassa toimiessaan hän vastuussa talon neljännessä kerroksissa olevista työstä ja työoloista koskien alaisiaan. Perinteisellä työkyvyn ylläpitoon ja kehittämiseen laadittu TYKY-malli on laajennettu TYHY-malliksi, jonka toimenpiteiden tavoitteena on kehittää työkykyä, työntekijän terveyttä, hyvinvointia, osaamista ja työn laatua ja tuottavuutta.



## Liite 2 9(26)

Mikäli tunnet, että omat voimavarasi eivät riitä ja huomaat itsessäsi selviä merkkejä ylikuormituksesta (univaikeudet, asioiden unohtelu, ärtyneisyys, keskittymisvaikeudet, riittämättömyyden tunne...) pysähdy tutkiskelemaan itseäsi ja pohtimaan tilannetta. Yritä löytää korjaavia toimenpiteitä ja pyydä tarvittaessa apua.

- ✘ Myönnä itsellesi, että et hallitse nykyistä tilannettasi.
- ✘ Mieti, mikä asia ei toimi ja kuinka tilanteen voisi korjata.
- ✘ Ota etäisyyttä hiertäviin ongelmiin ja palaa niiden pariin myöhemmin.
- ✘ Poistu välillä työpisteeltäsi vaikka keskustelemaan työkavereidesi tai alaistesi kanssa ja pidä taukoa varsinaisesta työnteosta vaikkapa kahvi-hetken merkeissä.
- ✘ Opettele sanomaan “EI” ylimääräisille työtehtäville, mikäli tunnet, että pysty niitä hoitamaan sillä hetkellä. Sano “KYLLÄ” työtehtäville, jotka innostavat sinua ja auttavat jaksamaan.
- ✘ Juttele tilanteestasi esimiehesi kanssa ja delegoi työtä tarpeen mukaan alaisillesikin. Voit olla tarvittaessa yhteydessä työterveyshuoltoon mikäli tuntuu, että asiat eivät selkiinny.
- ✘ Jaa ajatuksiasi muiden esimiesten kanssa mikäli se on mahdollista, saat heiltä vertaistukea.
- ✘ Suunnittele ja aikatauluta omaa työtäsi.
- ✘ Rauhoita aikaa työnteolle. Pyri pääsemään eroon työtä häiritsevistä ja työnteon keskeyttävistä tekijöistä.

Oman työkyvyn ja työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää pohtia omia asenteitaan ja toimintatapojaan sekä jakaa omia ajatuksia ja kokemuksia muiden kanssa. Apuna voi käyttää omaa esimiestään tai esimieskollegojaan. Mikäli omassa organisaatiossa ei ole saatavilla vertaistukea, on mahdollista hyödyntää organisaation ulkopuolisia tahoja. Esimerkkejä tällaisista ovat erilaiset esimiesvalmennukset, mentorointi, työnohjaus tai vaikkapa ammatilliset vertaisryhmät. Esimerkkinä mentoroinnista on Varman julkaisema **Evita-mentoroinnin työkirja** (Keskinäinen eläkevakuutus yhtiö Varma, haku-päivä 18.6.2014), jota voidaan käyttää työhyvinvoinnin edistämiseen. Työkirja on hyvä esimerkki mentoroinnin työparien ja -ryhmien käyttöön tarkoitettusta oppaasta ja työväline työhyvinvoinnin kehittämiseen.

## Liite 2 10(26)

Jakamalla omia ajatuksiaan omaan ja koko organisaation työhyvinvointiin liittyen, on helpompi huomata tekevänsä itse oikeita asioita ja huomata oman esimerkin voima koko tiimin tai työryhmän onnistumisen kannalta. Esimies toimii omalla toiminnallaan esimerkkinä toisille, joten positiivisuudella ja energisyydellä on mahdollista siirtää positiivisuutta ja energiaa myös toisille työntekijöille. **Usko esimerkin voimaan!** On tärkeä tunnistaa omat ja työyhteisön onnistumiset ja myös palkita asianosaiset onnistumisista. Tärkeää on myös ymmärtää se, että vain sinä itse voit saada aikaan muutoksen ja kehittää omaa hyvinvointiasi.

Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos tarjoaa internetissä HyWin – johtaminen ja työhyvinvointi -kyselypalvelua. Sivuilta löytyvän **oman työhyvinvoinnin tikkataulun** (<https://hywin.uta.fi>) avulla voit tarkastella oman työhyvinvointisi tilaa. Työkalu on kaikkien vapaasti käytettävissä ja tunnukset löytyvät sivuilta. (Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, hakupäivä 19.6.2014)

Esimerkki kyselyyn vastaamisen jälkeen muodostetun tikkataulun tuottamista tuloksista ja niiden tulkitsemiseen käytettävistä raja-arvoista (kuvio 2, taulukot 1 ja 2):

Taulukko 1. Esimerkki työhyvinvoinnin tikkataulun numeerisista tuloksista

<b>Aihealue</b>	<b>Arvo</b>	<b>Hajonta</b>
I Terveys ja työkyky	6.3	0.5
II Työn hallinta	5.4	1.2
III Työkaverit	5.4	0.8
IV Kehittymishalu ja osaaminen	5.4	0.8
V Itseluottamus	4.6	0.8
VI Elämän tasapaino	5.4	0.8
VII Esimiehen tuki	4.6	0.8
<b>Kokonaispisteet:</b>	<b>37.1</b>	

Liite 2 11(26)

## Työhyvinvoinnin tikkataulu



Kuvio 2. Esimerkki työhyvinvoinnin tikkataulun tuloksista

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin tikkataulun tulosten pistemäärän mukainen tulkinta

<b>Aihealueiden pistemäärä</b>	
0 – 3.9	Tilanne on hälyttävä. Mieti, mitä voisit tehdä asian korjaamiseksi.
4 – 5.9	Tehtävää vielä riittää tilanteen parantamiseksi. Mieti, miten haluaisit kehittyä jatkossa.
6 – 7.9	Tilanne on jokseenkin kunnossa. Löydä heikot kohtasi ja aseta itsellesi tavoitteita tilanteen parantamiseksi.
8 – 10	Tilanne on kunnossa ja tukee työhyvinvointiasi.
<b>Kokonaispisteet</b>	
0 – 23.9	Työhyvinvointisi on hälytysrajalla (ei hyvä). Mieti, mitä voisit tehdä välittömästi tilanteen korjaamiseksi. Keskustele tilanteesta ystävän tai muun tukihenkilön kanssa ja ota tarvittaessa yhteyttä työterveyshuoltoon.
24 – 46.9	Sinulla on vielä tekemistä työhyvinvointisi parantamiseksi, mutta tästä on hyvä jatkaa. Aseta itsellesi tavoitteita ja palkitse itseäsi, kun olet saavuttanut tavoitteesi.
47 – 59.9	Työhyvinvointisi tilanne on jokseenkin kunnossa, panosta vielä heikoimpien osa-alueiden kehittämiseen.
60 – 70	Työhyvinvointisi on hyvällä tasolla. Huolehdi tilanteen säilymisestä sekä itsesi että työyhteisösi osalta.

## Liite 2 13(26)

Toinen työkalu, jota voi hyödyntää oman työhyvinvoinnin tarkasteluun on Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varman tarjoama Työhyvinvoinnin peili –työkalu (<https://www.varma.fi/fi/Yritykset/tyokykyjohtaminen/tyokalupakki/Pages/Default.aspx>) (kuvio 3) (Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Varma 2014, hakupäivä 20.6.2014). Sen avulla voit koostaa, tallentaa tai tulostaa yhteenvedon oman hyvinvointisi tilasta. Sen avulla voi havainnoida asiat, jotka ovat kunnossa sekä asiat, jotka vaativat ennaltaehkäiseviä tai korjaavia toimia. Lisäksi omat kirjaamasi asiat koostetaan yhteenvedossa, jotta voit palata omiin kehitysajatuksiin myöhemmässä vaiheessa.



Kuvio 3. Esimerkki työhyvinvoinnin peili -työkalun tuottamasta kuvaajasta

Oman johtamistavan ja samalla oman työhyvinvoinnin vahvuuksia ja heikkouksia voi selvittää myös ns. 360 asteen palautteen avulla. Näillä 360 asteen menetelmillä kerätään henkilöstä palautetta niin alaisilta, esimieheltä, sidosryhmiltä (esim. ulkoiset ja sisäiset asiakkaat) ja kollegoilta. Nämä palautteet yhdistetään henkilön omaan itsearviointiin. Työkalun avulla voidaan siis puntaroida oman näkemyksensä suhdetta muiden näkemykseen henkilön toiminnasta ja henkilökohtaisista ominaisuuksien.

Esimiehen on tärkeää kehittää omaa itseään koko ajan niin ammatti- kuin johtamistaitojen suhteen. Erilaisten menetelmien ja työkalujen avulla saadaan selville kehityskohdeet, mutta **halu kehittyä** on löydettävä esimieheltä itseltään!

Liite 2 14(26)

## **Konfliktit ja ongelmatilanteet työpaikalla**

Kaikilla työpaikoilla ilmenee jossain vaiheessa erilaisia ongelmatilanteita ja konflikteja. Ne voivat olla pieniä ja lähes merkityksettömiä, mutta nekin on tärkeää selvittää, jotta kenellekään ei jää mitään hampaankoloon. Työpaikalla voi olla luotuna sääntöjä ja malleja, kuinka ongelmatilanteita ryhdytään selvittämään. Vaikka kirjoitettuja sääntöjä ei olisikaan, esimies kohtaa näitä ongelmatilanteita päivittäisessä työssään ja on usein keskeisessä roolissa näiden ongelmatilanteiden ratkaisussa. **Hyvä esimies tahtoo ja pystyy tarttumaan työpaikan ongelmatilanteisiin.** Esimiehen keskeisenä tehtävänä on taata työnteon mahdollisuudet ja sujuvuus sekä selvittää sitä vaikeuttavat ongelmat. Ongelmatilanteet ovat vaikeita ja usein työläitä, mutta kasvattavat samalla esimiehen ongelmanratkaisutaitoja.

Työpaikalla voi ilmetä ongelmia koko organisaation, yksittäisen työryhmän tai työntekijän tasolla. Riittävän varhainen ja ennakoiva asioiden hoitaminen osoittaa esimiehen aitoa välittämistä ja huolenpitoa työntekijöistä ja koko työyhteisöstä. **Puheeksiotto** on ennakoivaa huolenpitoa työntekijästä. Tällöin esimies yrittää selvittää työntekijän kanssa asioita, jotka ovat nostaneet aiheutta huoleen työntekijän jaksamisen tai työn tekemisen kannalta. Puheeksi ottamisen tarkoituksena on ennakoivasti yrittää selvittää asioita ennen kuin ne kasvavat liian suuriksi ongelmiksi.

- ✘ Tartu huolta aiheuttavaan asiaan ajoissa.
- ✘ Varaa aikaa ja rauhallinen tila keskustelulle.
- ✘ Muista ystävällinen ja kunnioittava käyttäytyminen työntekijää kohtaan.
- ✘ Kerro huolenaiheestasi ja konkretisoi asia, mikäli mahdollista.
- ✘ Kuuntele työntekijää.
- ✘ Miettikää yhdessä keinoja edetä tilanteessa.
- ✘ Sopikaa asiantuntija-avun käyttämisestä, mikäli tilanne vaatii sitä.
- ✘ Sopikaa tilanteen seurannasta.

Liite 2 15(26)

## **Sairastavuuteen ja työpahoinvointiin puuttuminen**

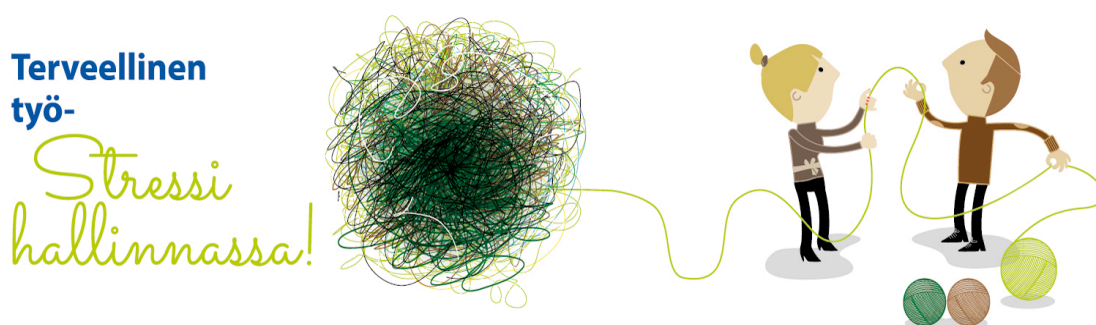
Työntekijän sairastavuus voi olla merkki työpahoinvoinnista. Esimiehen tulisi kiinnittää huomiota lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin ja muihin hälyttäviin asioihin (väsymys, poissaolevuus, tahdottomuus, vetäytyvyys, päihteiden käyttö...). Tämä on työnantajan lakisääteinen velvollisuus. Organisaatiossa voi olla määritetty sairauspoissaolojen hälytysrajoja esim. vuositasolla tai pitkien sairauspoissaolojen kohdalla. Rajan ylittyessä työntekijän kanssa aloitetaan keskustellaan poissaolojen pohjimmaisista syistä ja mikäli on tarpeen, mietitään ratkaisukeinoja tilanteeseen. Mikäli asian selvittämiseksi tarvitaan työterveyshuollon henkilöstöä, voidaan työterveyshuollon, esimiehen ja työntekijän kanssa käydä yhteisiä keskusteluja asioiden eteenpäin viemiseksi ja hyvän kokonaisratkaisun löytämiseksi.

Ennalta sovitut säännöt sairauspoissaolojen suhteen vähentävät sairauspoissaoloja. Mikäli työntekijän tulee ilmoittaa puhelimitse poissaolostaan esimiehelle, on huomattavasti suurempi kynnyks jäänä pois töistä ilman todellista syytä. Mikäli poissaolo on pitkäaikainen tulisi esimiehen olla yhteydessä työntekijään sairausloman aikana. Pitkän sairauspoissaolon jälkeen on myös tärkeää keskustella työntekijän kanssa työhön paluusta ja varmistaa, että työhön paluu sujuu jouhevasti. Tarpeen mukaan voidaan järjestää kolmikantaneuvotteluja, joissa työntekijä, esimies ja työterveyshuollon edustaja yhdessä selvittävät työhön paluun mahdollisuutta ja tapaa, miten se olisi järkevintä tehdä.

Osa työnhyvinvoinnin johtamista on kannustaa työntekijöitä huolehtimaan omasta työkyvystään ja -kunnostaan. Esimies voi esimerkiksi kannustaa osallistumaan liikuntakampanjoihin ja muihin työkykyä tukeviin tilaisuuksiin. Esimiehen on myös tärkeää seurata työn henkistä kuormittavuutta. Työntekijät jaksavat hetkellisesti stressiä, mutta pitkään jatkuessaan se lamaannuttaa toiminnan ja vie työkyvyn. Liialliset vastuut ja suuri määrä työtä aiheuttavat tilanteen, jossa työntekijä ei pysty hallitsemaan omaa työtään. Esimiehen pitää pystyä lukemaan työntekijät kyvyt suoriutua työstään ja tarpeen mukaan jakaa vastuuta tai miettiä työntekijän kanssa erilaisia työtehtäviä. Esimiehen tulee myös seurata työaikoja ja mahdollisten ylitöiden määrää.

## Liite 2 16(26)

Käytännön välineitä ja ohjeita työperäisen stressin ja psykososiaalisten riskien hallintaan löytyy **Euroopan työturvallisuus- ja työterveysviraston internetsivustolta**. Virastolla on käynnissä vuosina 2014-2015 **Terveellinen työ – stressi hallinnassa! -kampanja** (kuvio 4). Kampanjan tavoitteena on lisätä tietoutta työperäisen stressin ja psykososiaalisista riskeistä työpaikalla. Kampanja tavoitteena on saada työyhteisöt ja organisaatiot mukaan tekemään yhteistyötä, jotta näitä riskejä saadaan vähennettyä työpaikoilla. Sivustolle on koottu niin kansallisia kuin eurooppalaisia ja kansainvälisiä työkaluja, joita voidaan käyttää stressitason määrittämiseen tai ehkäisemiseen. Lisäksi sivustolta löytyy paljon aiheeseen liittyviä julkaisuja. Osa välineistä on maksuttomia, osa vaatii rekisteröitymistä tai ovat maksullisia. (Euroopan työturvallisuus- ja työterveysvirasto 2014, hakupäivä 26.6.2014)



Kuvio 4. Terveellinen työ – Stressi hallinnassa kampanjan mainoskuva (Euroopan työturvallisuus- ja työterveysvirasto 2014, hakupäivä 26.6.2014)

## Osaamisen johtaminen

Osaamisen hyödyntäminen ja uuden oppiminen on olennainen osa työhyvinvointia. Työntekijän työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää hallita omaa työtään sekä ylläpitää ja kehittää omaa osaamistaan. Hyvä työ on tekijänsä mittaista ja osaamisen johtamisella pyritään pitämään osaamistaso riittävän korkeana, jotta työntekijä saa kokea onnistumisen tunteita ja mahdollisuuksia kehittää itseään.



## Liite 2 17(26)

Esimies voi johtaa osaamista monella eri tavalla. On tärkeää suunnata voimavarojaan oikeisiin asioihin sekä uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Kehittämällä itseään hän voi myös toimia esimerkkinä alaisille ja aktivoida heitä miettimään omia kehityskohteitaan ja siten innostumaan oman osaamisensa kehittamisestä. Esimiehen on myös tärkeä saada työntekijä ymmärtämään mihin suuntaan osaamista kannattaa kehittää ja luoda ilmapiiri, joka tukee oppimista. Esimiehen on tärkeää osallistua alaisen oppimisprosessiin, seurata edistymistä ja tukea mahdollisten vastoinkäymisten kohdalla.

Osa osaamisen johtamista ja kehittämistä ovat **kehityskeskustelut**. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan käydä läpi organisaation strategiaa ja tulevaisuuden näkymiä sekä pohtia työntekijän roolia koko organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Keskusteluiden tarkoituksena on luoda työntekijälle mahdollisuudet hyvään työnsuoritukseen ja itsensä kehittämiseen. Kehityskeskusteluissa käydään mennyttä kautta läpi ja mietitään tulevaisuuden tavoitteita. Tulevan kauden uudet tavoitteet vaativat uuden osaamisen hankkimista. Keskustelun tavoitteena on pohtia, **mitä osaamista** työntekijä tarvitsee tavoitteen saavuttamiseksi. On hyvä sopia myös, **kuinka osaaminen** on mahdollista hankkia sekä keskustella mahdollisesta koulutustarpeesta. On tärkeää selvittää myös nykyisessä työssä asiat, joissa **työntekijä haluaa kehittyä**. Osana osaamisen johtamista on pitkän tähtäimen tavoitteiden asettaminen. Keskustelussa on mahdollista pohtia **työn sisältöä** tällä hetkellä ja tulevaisuudessa sekä vastaako se työntekijän odotuksia ja toiveita. Mikäli odotukset ja työn sisältö eivät kohtaa on mahdollisuus pohtia pitkällä tähtäimellä, kuinka työntekijä voi edetä ja valmistautua ottamaan vastaan työntehtäviä, joista on kiinnostunut.

Osaamisen kartoittaminen ja suunnitelmallinen kehittäminen niin yksilö- ja organisaatiotasolla on osa tehokasta ja oppivaa organisaatiota. Esimiehen tulee auttaa työntekijää tunnistamaan oma osaamisensa ja sen taso. **Osaamiskartoituksen** tavoitteena on saada koulutustarpeet suunnattua oikein perusteltuihin tarpeisiin. Osaamiskartoitusten kautta voi löytyä myös kehitystarpeita, joihin voidaan tarttua muutenkin kuin koulutautumalla, esimerkiksi työkierron tai työnohjauksen

Liite 2 18(26)

kautta. Osaamiskartoituksilla voidaan aktivoida työntekijät kehittämään omaa työtään sekä koko työyhteisöä koskevia kehittämishankkeita. Sen avulla voidaan vahvistaa ammatillista itsetuntoa sekä lisätä työntekijän kokemusta työn hallinnasta. Osaamiskartoitusta voidaan käyttää myös henkilökohtaisten palkanlisien määrittämiseen sekä ammatillisen osaamisen kehittämisen arviointiin ja näin hyödyntää sitä työkaluna palkan ja muun palkitsemisen määrittämisen apuna.

Osaamisen hallintaan, kehittämiseen ja johtamiseen voi hankkia lisää tietoa ja työkaluja **eOSMO-hankkeen tuottamasta työkirjasta**. Työkirja sisältää ohjeita ja esimerkkejä sekä työvälineitä omalle organisaatiolle sopivan osaamisen johtamisen mallin kehittämiseksi. (Puhakka, Sihvo, Väyrynen, Häkkinen & Kukkonen 2011, hakupäivä 25.6.2014)

### **Kehityskeskustelut työhyvinvointi – ja palautekanavana**

Kehityskeskustelu on oiva mahdollisuus **kahdenkeskiselle ja luottamukselliselle keskustelulle**. Hyvin toteutettu kehityskeskustelun valmistelu aloitetaan ajoissa niin esimiehen kuin työntekijän taholta ja sille varataan rauhallinen paikka ja riittävästi aikaa. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee oman työnsä mielekkääksi, merkitykselliseksi ja riittävästi haasteita tarjoavaksi. Kehityskeskustelun tavoitteena on kehittää sekä itse työtä ja työhyvinvointia. Siinä voidaan käydä läpi työtä ja jaksamista hankaloittavat ja toisaalta työssä ilahduttavat asiat. Lisäksi käydään läpi työntekijän keinot edistää omaa hyvinvointia ja pohditaan mahdollisia kehitystoimenpiteitä.

Useissa organisaatioissa on olemassa omat kehityskeskustelukäytäntönsä ja tavoitteena olisi, että kehityskeskustelu käytäisiin 1-2 kertaa vuodessa. Tarpeen mukaan voidaan pitää seurantalavereja, jotta sovitut asiat etenevät suunnitellusti. Monien organisaatioiden käyttämistä kehityskeskustelulomakkeista puuttuu usein työhyvinvointiin liittyvä osio. Olisi tarpeellista lisätä työntekijän jaksamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen osio, jotta työn edellytykset työntekijän puolelta pysyvät kunnossa. Työhyvinvointikeskustelun pohjaksi on hyödyllistä teettää

## Liite 2 19(26)

työntekijällä jokin työhyvinvoinnin tilaa kartoittava testi tai kysely. Hyviä esimerkkejä tällaisista ovat aiemmin esitellyt **työhyvinvoinnin tikkataulu**, **työhyvinvoinnin peili**, **työhyvinvoinnin pika-analyysi** tai **hyvä ikä -peili** mikäli kyseessä on yli 45-vuotias työntekijä.

Kehityskeskustelut ovat myös tärkeä yksittäinen kanava palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle. Palautteen avulla voidaan palkita hyvin tehdystä työstä ja kehittymisestä tai vastaavasti rakentavasti kehittää toimintaa oikeaan suuntaan. Esimiehen on yhtä tärkeää ja kiittää, kun siihen on aihetta ja kehittää, mikäli hän sen näkee tarpeelliseksi. Työn tuloksellisuuden ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta on tärkeää saada työstään palautetta. Mikäli ei saa palautetta ei voi tietää tehneensä oikeita asioita tai toisaalta ei voi kehittää itseään ja parantaa työpanostaan. On toki muistettava, että hyvä palaute on ajantasaista ja välitöntä. Lisäksi on tärkeää tukea **jatkuvan palautteen kulttuuria**, jolloin koko työyhteisö tarttuu siihen.

## Työilmapiirin kehittäminen

Hyvä esimies on **läsnä** työyhteisössään. Häntä on helppo lähestyä ja hän luotettava. Vaikka mikään viestintämuoto ei pysty voittamaan kasvokkain tapahtuvaa keskustelua, hyödynnä myös mahdollisuuksien mukaan sähköisiä viestintäkeinoja, jotta työntekijät voivat valita oman lähestymiskeinonsa. **Kuuntele** työyhteisösi jäseniä ja **anna tilaa** heidän ajatuksilleen. **Ymmärrä ja hyväksy** ihmisten eroavaisuudet ja **kunnioita** heitä sellaisina kuin he ovat. **Tutustu** alaisiisi ja heidän elämäntilanteeseensa, se auttaa sinua tukemaan heitä työssään. Esimiehenä sinun tulee tarkkailla koko ajan työyhteisön ilmapiiriä ja tilaa, jotta voit reagoida sen toimintaa heikentäviin tekijöihin nopeasti.

Esimiehen tulee huolehtia, että

- ✘ työilmapiiri on tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen
- ✘ epäasialliseen käytökseen puututaan välittömästi
- ✘ ristiriitatilanteet ratkotaan hyvässä hengessä
- ✘ epäkohdat nostetaan esille ja niille pyritään löytämään ratkaisu
- ✘ jokainen on yhtä arvokas työyhteisön jäsen

## Liite 2 20(26)

- ✘ huumori elää työyhteisössä
- ✘ kritiikkiä ja kiitosta annetaan, kun siihen on aihetta
- ✘ työyhteisön yhteisön ihmisistä välitetään ja pidetään huolta
- ✘ yhteinen päämäärä on kaikkien tiedossa
- ✘ keskinäistä vuorovaikutusta tuetaan.

Arvostavassa työyhteisössä työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi ja haluaa kehittää oman toimintansa lisäksi myös koko yhteisöä. Työyhteisön kehittämiseen voi käyttää hyväkseen esimerkiksi **reteaming®** -prosessia, jota käytetään ratkaisukeskeisenä muutosprosessien ohjausmenetelmänä. Sen ideana on 12 askeleesta koostuva kehitysprosessi, jossa autetaan yksilöitä tai työyhteisöä asettamaan itselleen tavoite, kasvattamaan motivaatiota tavoitteen saavuttamiseksi ja liittämään tarvittavat ihmiset osaksi muutosprosessia.

## Reteaming-prosessin askeleet:

1. Kuvatkaa unelmanne ja tulevaisuuden haaveet.
2. Valitkaa sopiva kehittämistavoite, joka vie kohti unelmaa tai haavetta.
3. Hankkikaa kannustajia muutosprosessillenne.
4. Tiedostakaa tavoitteen saavuttamisesta koituvat hyödyt ja edut.
5. Huomatkaa jo tapahtunut edistys.
6. Kuvitelkaa tulevan edistyksen välivaiheet ja portaat.
7. Listatkaa tavoitteen saavuttamista vaikeuttavat tekijät.
8. Kerätkää syyt uskoa tavoitteen saavuttamiseen ja kasvattakaa onnistumisen uskoa.
9. Tehkää konkreettisia lupauksia tavoitteen saavuttamiseksi.
10. Tarkkailkaa edistymistä.
11. Varautukaa takaiskuihin ja vastoinkäymisiin.
12. Keskustelkaa ja kiinnittäkää huomiota edistykseen. Huomatkaa muutosprosessin myönteiset kerrannaisvaikutukset. Juhlikaa tavoitteen saavuttamista!

Prosessin tavoitteena on pysyä motivoituneena tavoitteen saavuttamiseksi ja kasvattaa innostusta saavuttaa se. (Furman & Ahola 2007, 17-20)

## Liite 2 21(26)

Reteaming® -prosessin kehittäjät Ben Furman ja Tapani Ahola ovat kehittäneet myös Tuplatähti -mallin (kuvio 5), jonka avulla voidaan keskustella työyhteisön tilasta ja mikäli keskustelun lisäksi halutaan kehittää konkreettisesti työyhteisön jotakin sakraa, voidaan hyödyntää reteamingin periaatteita. Tuplatähti muodostuu nimensä mukaisesti kahdesta tähdestä. Toinen tähdistä (sininen) osoittaa työniloa tuottavia ja keskinäistä yhteistyötä lisääviä tekijöitä. Toinen tähti (keltainen) taas osoittaa ongelmia ja hankalia asioita, jotka hankaloittavat yhteistyötä ja hyvän työilmapiirin ylläpitämistä. Tuplatähti -mallin mukaan ihmiset on helppo johdattaa keskustelemaan johdonmukaisesti työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. Kullakin keskustelukerralla keskustellaan yhden sakaran aihepiiriin liittyvistä asioista. Tuplatähti -mallille on olemassa myös maksullinen **Twin-Star e-learning ohjelma**, joka on saatavilla internetissä. (Furman & Ahola 2002; Lyhyterapiainstituutti 2014, hakupäivä 24.6.2014)



Kuvio 5. Tuplatähti (Lyhytterapiainstituutti 2014, hakupäivä 24.6.2014)

Työhön liittyvistä asioista ja niiden kehittämisestä voidaan keskustella erillisissä **työyhteisökeskustelutilaisuuksissa**. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää kehittää yhteisöllisyyttä ja työyhteisön toimivuutta. Näihin tilaisuuksiin on hyvä saada

## Liite 2 22(26)

osallistumaan koko työyhteisön henkilökunta, jotta kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa. Mikäli työyhteisö on suuri, kannattaa henkilöstö jakaa kehittämisen kannalta sopivan kokoisiin ja tehokkaisiin ryhmiin. Näillä keskustelutilaisuuksilla pyritään aktivoimaan ihmisiä ja kehittämään ratkaisusuuntautunutta ajattelutapaa. Yhdessä sovitut asiat on helpompi hyväksyä ja niihin voi paremmin sitoutua. Osallistuva ja vastuuta ottava toimintatapa voi vaatia opettelua ja totuttelua. Työkaluna tällaisten tilaisuuksien järjestämiseen voi hyödyntää esimerkiksi Duunitalkoot – internetpalvelun **Työyhteisötehtävien ohjaajan opasta** (Työterveyslaitos 2007, hakupäivä 24.6.2014).

## Vuorovaikutuksen kehittäminen

Viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen on osa esimiehen päivittäistä työtä. Vuorovaikutus ei ole pelkkää puhetta, vaan se on kokonaisvaltaista ilmaisua ja osallistumista. Se on aina **kaksisuuntaista** eli puhumisen lisäksi on kuunneltava sekä ymmärrettävä vastapuolta. Vuorovaikutussuhde on myös aina henkilökohtainen eli ei ole olemassa yhtä ainoaa tapaa kommunikoida oikein. Esimiehen olisi kykyjensä mukaan hyvä pystyä mukautumaan tilanteen vakavuuden ja työntekijän persoonan mukaan. Luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen rakentaminen vaatii aikaa ja sydäntä.

Esimiehen tulee valita **oikeat kanavat ja tavat** viestintään ja asioista tiedottamiseen. Työntekijöille on luotava mahdollisuuksia kuulla työtä koskevista asioista ja käsitellä niitä yhdessä. On tärkeää ymmärtää asioiden vaikuttavuus omaan työhön. Yhteiset palaverit ja keskustelutilaisuudet edesauttavat myös työntekijöiden keskinäistä kanssakäymistä ja tutustumista toisiinsa. Palaverikäytännöistä on hyvä sopia yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta palaverit olisivat hyödyllisiä ja tehokkaita. Palaveriin liittyvistä käytännöistä on hyvä sopia etukäteen, jotta ne ovat kaikkien tiedossa. On hyvä muistaa, että palaverit ovat osa työtä ja niistä ei voi olla pois ilman pakottavaa syytä. Palaverit ovat myös hyvä tapa osallistaa työntekijöitä esimerkiksi kierrättämällä palaverin vetäjän tehtävää ja antamalla jokaiselle palaverin osallistujalle mahdollisuus ottaa kantaa asiaan tai tuoda ilmi omia mielipiteitään. Hyviä esimerkkejä osallistavista palaverista löytyy Itella-konsernin työhyvinvointisäätiön esimiehille suunnatusta

Liite 2 23(26)

**osallistamisen ja ongelmanratkaisun työkalupakista** (Itella-konsernin työhyvinvointisäätiö, hakupäivä 24.6.2014).

Yhteiset kahvihetket ja muut epäviralliset tilanteet ovat yhtä tärkeitä vuorovaikutustilanteita kuin viralliset palaverit. Näissä voidaan keskustella myös muista kuin työhön liittyvistä asioista vapautuneemmin ja rennommin. Työyhteisön ryhmien ja tiimien kanssa järjestettävien tiimipäivien kautta voidaan rakentaa yhteisöllisyyttä ja yhdessäoloa.

Osa työnhyvinvointia on saavuttaa tunne siitä, että saa vaikuttaa asioihin ja päättää oman työnsä sisällöstä. Aiemmin kuvattu ihmisten osallistaminen toiminnan kehittämiseen on osa aktivoimista parhaimmillaan. Kun yhteistyöllä saavutetaan tuloksia, palkitsevuus kannustaa osallistumaan ja kehittämään lisää. **Aloitetoiminta/ideointitalkoot** on yksi tapa aktivoida työntekijöitä kertomaan omista kokemuksistaan ja havainnoistaan sekä samalla kehittää työn mielekkyyttä, tavoitteellisuutta ja terveellisuyttä. Aloitetoiminnan kautta työntekijä pystyy vaikuttamaan ja se on oiva mahdollisuus hiljaisemmille ihmisille kuvata omia ideoita ja ajatuksia. Aloitteita voidaan tehdä myös ryhmässä jolloin se on mahdollisuus tehdä vuorovaikutteista yhteistyötä eri ryhmien tai tiimien kesken.

## **Muutoksen johtaminen**

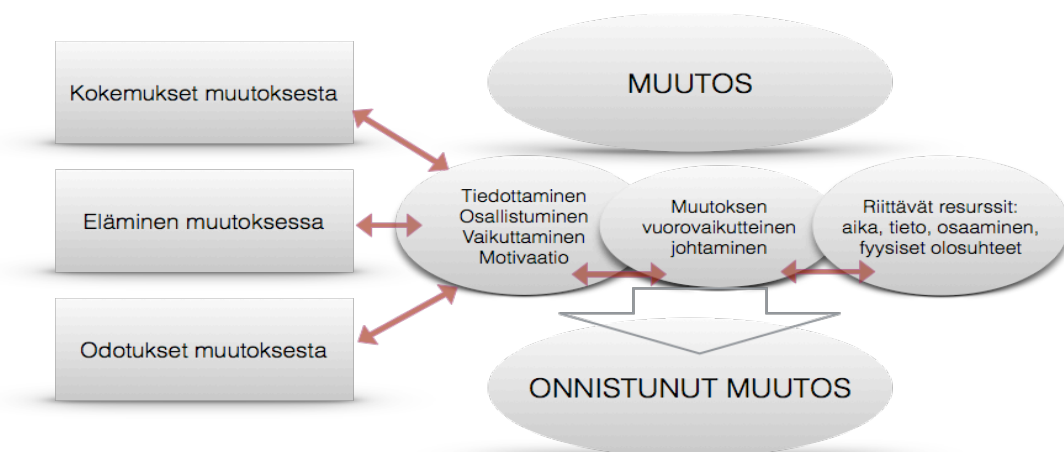
Työelämässä kohtaa jatkuvasti monenlaisia muutoksia. On haluttuja ja itse aiheutettuja muutoksia, mutta toisaalta myös ulkopuolisen tahon määräämiä muutoksia. Mikäli muutokseen ei ole ehtinyt valmistautua riittävästi, voi se aiheuttaa huolia, epäilyksiä tai jopa muutosvastarintaa. Nykyään työelämässä on jatkuvasti toinen toistaan seuraavia muutosprosesseja meneillään ja tämä vaatii myös esimieheltä entistä enemmän valmiuksia johtaa muutosta. Muutostilanteissa tulee taata toiminta ja pystyä suuntaamaan ajatukset tulevaan.

Muutostilanteessa esimiehen läsnäolo on entistä keskeisemmässä roolissa. Esimiehen tulee varata riittävästi aikaa henkilöjohtamiseen ja olla työntekijöiden tukena. Rutii-neiden ja jatkuvuus tulee taata myös muutoksen keskellä. On tärkeää myös

## Liite 2 24(26)

korostaa asioita, jotka eivät muutu muutoksessa, sillä ne vahvistavat pysyvyyden ja turvallisuuden tunnetta sekä luottamusta tulevaan. Esimiehen tulee pysyä työyhteisönä puolella ja kannustaa ihmisiä viemään sovitut asiat loppuun. Muutostilanteissakin täytyy varmistaa, että työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. On tarpeellista hyödyntää työntekijöiden osaamista ja muutosideoita toiminnan kehittämiseksi. Muutostilanne myös korostaa viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä tiedonkulun varmistamiseksi.

Onnistunut muutos vaatii siis työntekijöiden ja johdon yhteistyötä (kuvio 6). Työntekijöiden tietämys ja asiantuntemus on tärkeä liittää osaksi muutoksen johtamista. Muutos vaatii myös esimiehiltä ja johdolta paljon. Heidän pitää kyetä suunnittelemaan ja koordinoimaan muutos niin, että työntekijöiden motivaatio saavuttaa muutostavoite pysyy korkealla. Työn tulee olla mielekästä ja tavoite kirkaana muuttuvasta toimintaympäristöstä huolimatta. Työhyvinvoiva organisaatio suhtautuu muutokseen joustavammin, koska uuden oppiminen ja kehittyminen on osa arkea. Hyviä vinkkejä ja tietoa muutosjohtamisesta löytyy Anne Luomalan tietopaketista **Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisessa muutoksessa** (Luomala 2008, hakupäivä 28.6.2014).



Kuvio 6. Onnistuneen muutoksen elementit (mukaiillen: Luomala 2008, hakupäivä 28.6.2014).



## Liite 2 25(26)

Muutostilanteiden johtamisessa voidaan hyödyntää dialogisuutta organisaation avoimen ja vuorovaikutteisen toiminnan edistämiseksi. Sen kautta esimies ja työntekijät voivat keskustella yhdessä ja avoimesti yhteisistä asioista sekä kuunnella, mitä toisella on sanottavaa. Dialogisuuden kautta esimies pystyy kehittämään omaa

toimintaansa sekä sitouttamaan työntekijät yhteiseen hyvään tulevaisuuteen. Muutostilanteen nostamat huolet nostattavat kritiikkiä niin esimiehen kuin organisaation toimintaa kohtaan. Voidaankin tarvita ulkopuolista dialogin vetäjää. Muutostilanteen dialogisuuden kehittämisen tueksi löytyy Mimosa Koskimiehen, Jukka Pyhäjoen ja Tom Erik Arnkilin kirjoittama opas: **Hyvien käytäntöjen dialogit - Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi**. Oppaan avulla esimies voi hyödyntää dialogeja työyhteisössä tai työyhteisöjen välisessä vuoropuhelussa sekä saada ideoita uudelleenlaiseen johtamiseen.

## Liite 2 26(26)

## LÄHTEET

- Euroopan työturvallisuus- ja työterveysvirasto 2014. Terveellinen työ – Stressi hallinnassa. Hakupäivä 26.6.2014. <<https://www.healthy-workplaces.eu/fi>>
- Furman, Ben & Ahola, Tapani 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Furman, Ben & Ahola, Tapani 2007. Onnistuminen on joukkuelaji. Reteaming-valmentajan käsikirja. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti.
- Itella-konsernin työhyvinvointisäätiö 2014. Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun. Hakupäivä 24.6.2014.  
<[http://www.tyohyvinvointisaatio.fi/tyokalupakki\\_osallistamiseen\\_ja\\_ongelman\\_ratkaisuun.pdf](http://www.tyohyvinvointisaatio.fi/tyokalupakki_osallistamiseen_ja_ongelman_ratkaisuun.pdf)>
- Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2002. Evita-mentorointi. Työkirja mento-roinnin tueksi. Hakupäivä 18.6.2014.  
<<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/EvitaMentorointiTyokirja.pdf>>
- Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2014. Esimiestyön työkalupakki 2014. Hakupäivä 20.6.2014.  
<<https://www.varma.fi/fi/Yritykset/tyokykyjohtaminen/tyokalupakki/Pages/Default.aspx>>
- Koskimies, Mimosa & Pyhäjoki, Jukka & Arnkil, Tom Erik 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit - Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Hakupäivä 27.6.2014. <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-638-0>>
- Luomala, Anne 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisessa muutoksessa. Hakupäivä 28.6.2014.  
<<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>>
- Lyhytterapiainstituutti Oy. Twinstar: e-learning ohjelma 2014. Hakupäivä 24.6.2014.  
<<http://www.twinstar.fi>>
- Puhakka, Arttu & Sihvo, Päivi & Väyrynen, Katja & Häkkinen, Mikko & Kukkonen, Tuula 2011. eOSMO-hanke / eOSMO-työkirja. Hakupäivä 25.6.2014.  
<<http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja-johdanto.html>>
- Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos 2014. HyWin- työhyvinvointi. Hakupäivä 19.6.2014. <<https://hywin.uta.fi>>
- Teknoliateollisuus 2014. Hyvä työ – pidempi työura. Teknoliateollisuuden hyvinvointihanke. Hakupäivä 1.7.2014. <<http://www.tyohyvinvointi.info>>
- Työterveyslaitos 2007. Duunitalkoot – internetpalvelu. Työyhteisötehtävien ohjaajan opas. Hakupäivä 24.6.2014.  
<[http://www.ttl.fi/duunitalkoot/dokumentit/Ohjaajan\\_opas.pdf](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/dokumentit/Ohjaajan_opas.pdf)>
- Työterveyslaitos 2014. Työhyvinvointi. Hakupäivä 18.6.2014.  
<[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx)>