

Esimes oman henkilökohtaisen työhyvinvointinsa arvioi- jana

Sara Nousiainen

11.11.2016



Tekijä(t) Sara Nousiainen	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esimies oman henkilökohtaisen työhyvinvointinsa arvioijana	Sivu- ja liitesivumäärä 63 + 8
Opinnäytetyön nimi englanniksi Leaders evaluating their own personal wellbeing at work	
<p>Työhyvinvointi on pinnalla oleva aihe, joka jakaa mielipiteitä. Työelämän myllerrys kuitenkin vaatii yrityksiä panostamaan henkilöstönsä hyvinvointiin, mikäli ne haluavat menestyä tulevaisuudessa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvailla esimiestehtävissä toimivien henkilöiden henkilökohtaisen työhyvinvoinnin tilaa sekä selvittää, mitkä henkilökohtaisen työhyvinvoinnin osa-alueet he kokevat tärkeimmiksi. Kolmantena tavoitteena on kartoittaa keinoja, joiden avulla esimiehet voisivat parantaa omaa henkilökohtaista hyvinvointiaan. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui esimiestehtävissä toimivat henkilöt. Esimiehen on ensisijaisen tärkeää huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan, sillä se heijastuu koko työyhteisöön.</p> <p>Työhyvinvointi tarkoittaa fyysistä, henkistä ja sosiaalista hyvinvointia työssä. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatio, työyhteisö, johtaminen ja itse työ. Lisäksi merkittävä osa työhyvinvointia on yksilö itse ja se, millaisten asenteiden läpi hän muita tekijöitä peilaa. Työhyvinvoinnilla on todistetusti yhteys yrityksen menestymiseen. Hyvinvoiva henkilöstö parantaa tuottavuutta ja vähentää sairauspoissaoloja. Sairauspoissaolot aiheuttavat niin yritykselle kuin yhteiskunnallekin suuria kustannuksia. Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet vaikuttavat ensimmäiseksi henkilöstöön. Toimenpiteistä aiheutuu myös välittömiä sekä välillisiä talousvaikutuksia. Lopullinen talousvaikutus on lisääntynyt kannattavuus.</p> <p>Henkilökohtaiseen työhyvinvointiin kuuluvat psykologinen pääoma, stressinhallinta, palautuminen sekä elämäntavat. Itseluottamus, toiveikkaus, optimismi ja sitkeys ovat psykologisen pääoman osa-alueet. Stressinhallinnassa on tärkeää tiedostaa, milloin positiivinen paine muuttuu negatiiviseksi. Palautumiseen tulee kiinnittää huomiota päivittäin. Elämäntavat edistävät yksilön terveyttä ja näin ollen ylläpitävät työkykyä.</p> <p>Tutkimus esimiesten henkilökohtaisesta työhyvinvoinnista toteutettiin syksyllä 2016 kyselytutkimuksen muodossa. Tutkimukseen osallistui neljä esimiestehtävissä toimivaa henkilöä. Kysely toteutettiin sähköistä kyselylomaketta käyttäen. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että kyselyyn osallistuneiden esimiesten henkilökohtainen työhyvinvointi on melko hyvällä tasolla. He tiedostavat työhyvinvoinnin merkityksen. Esimiesten keskuudessa tärkeimmäksi henkilökohtaista työhyvinvointia ylläpitäväksi ja edistäväksi tekijäksi nousi psykologinen pääoma, joka myös tutkimuksen mukaan on esimiehillä vahvin osa-alue. Stressinhallinta ja elämäntavat olivat esimiesten keskuudessa seuraavaksi tärkeimpiä tekijöitä. Esimiehet eivät koe itseään kovin stressaantuneeksi, mutta kärsivät kuitenkin uniongelmissa. Elämäntavat ovat, nukkumista lukuun ottamatta, melko hyvällä mallilla. Kukaan vastanneista ei koe palautumista tärkeimmäksi henkilökohtaisen työhyvinvoinnin tekijäksi. Palautuminen oli kyselyyn vastanneiden esimiesten heikoin osa-alue. Siihen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Esimiesten keskuudessa kehittämiskohteita ovat siis palautuminen sekä nukkuminen. Niiden kehittäminen voisi johtaa muun muassa heidän omaan tehokkuuteensa positiivisesti. Tutkimus mittasi vain kyseisten esimiesten tilannetta, eikä sitä voida pienen otoskoon takia lähteä yleistämään.</p>	
Asiasanat työhyvinvointi, psykologinen pääoma, stressinhallinta, palautuminen, elämäntavat	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimustavoite ja sen rajaus	2
2	Työhyvinvoinnin kokonaisuus pähkinänkuoressa	3
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	4
2.1.1	Työhyvinvointipääoma uutena käsitteenä	5
2.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	6
2.2.1	Ilmarisen työkykytalo -malli	9
2.3	Hyvinvoivan henkilöstön merkitys yritykselle ja yhteiskunnalle	11
2.4	Työhyvinvointia koskeva lainsäädäntö	15
3	Yksilön oma työhyvinvointi	18
3.1	Psykologinen pääoma	18
3.2	Stressin tunnistaminen ja hallinta	22
3.3	Palautuminen	26
3.4	Elämäntavat	28
4	Esimiestyö ja johtaminen	32
4.1	Tehtävät, vastuut ja velvoitteet	35
4.2	Esimies tiimensä työhyvinvoinnin edistäjänä	38
5	Tutkimus esimiehen henkilökohtaisesta työhyvinvoinnista	41
6	Tutkimuksen tulokset	42
6.1	Psykologisen pääoman arviointi	44
6.2	Stressin arviointi	48
6.3	Palautumisen arviointi	50
6.4	Elämäntapojen arviointi	52
7	Pohdinta	53
7.1	Tutkimuksen tulosten yhteenveto ja kehittämissuhteet	53
7.2	Tutkimusprosessin arviointi	55
	Lähteet	58
	Liitteet	64
	Liite 1. Kyselylomake	64

1 Johdanto

Työhyvinvointi, siihen vaikuttavat tekijät ja sen tärkeys pyörivät ahkerasti otsikoissa. Mieli-
piteitä on monia ja niitä perustellaan eri teorioin. Toiset vannovat työhyvinvoinnin nimeen,
kun taas toiset pitävät sitä silkkana huuhaana. Työelämä on parhaillaan suuressa myller-
ryksessä ja mikäli työhyvinvointi on joskus ollut huuhaata, ei se sitä enää ole. Ihmiset ovat
yritysten tulevaisuus. Heidän innostuksensa, tehokkuutensa, sitoutumisensa ja luovuuten-
sa mahdollistavat yritysten menestymisen ja joukosta erottumisen. Esimies on tärkeässä
asemassa työhyvinvointitoimenpiteiden eteenpäin viemisessä, mutta jokaisella työntekijäl-
lä on myös velvollisuus huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan ja edistää sitä. (Manka
2016, 8-9) Jokaisella yksilöllä on omat kokemuksensa omasta työhyvinvoinnistaan ja
mahdollisuus parantaa sitä. Maalaisjärjelläkin voidaan sanoa, että hyvinvoiva ihminen on
aikaansaavampi ja tehokkaampi kuin huonovointinen ihminen.

Yritysten tuottavuus kasvaa, mikäli henkilöstövoimavaroja osataan hyödyntää oikein ja
tehokkaasti. Esimerkiksi innovatiivinenkin henkilöstö on yhtä tyhjän kanssa, ellei heidän
ajatuksiaan osata kuunnella ja toteuttaa yhteisiä toimenpiteitä niiden pohjalta. Ajatuksista
ja ideoista tulee innovaatioita vasta kun niitä toteutetaan käytännössä. (Kesti 2014, 8)
Henkilöstövoimavarat eivät ole enää vain välttämätön resurssi, jotta työt saadaan tehtyä.
Nykyisessä työelämässä henkilöstövoimavarat ovat kriittinen kilpailutekijä, sillä todellisia
valtteja ovat esimerkiksi joustavuus ja innovatiivisuus. (Viitala 2014, 5)

Tutkimuksen aiheeksi valikoitui työhyvinvointi, sillä aihe on äärimmäisen ajankohtainen.
Sanomalehdissä käsitellään siihen liittyviä seikkoja viikoittain. Myös oma kiinnostus aihe-
ta kohtaan vaikutti valintaan. Tutkimuksessa keskitytään yksilön omaan henkilökohtaiseen
työhyvinvointiin, sillä se on työhyvinvoinnin osa-alueista mielenkiintoisin ja ehkä jopa kes-
keisin. Oman henkilökohtaisen työhyvinvoinnin puutteet tulevat yhteiskunnalle kalliiksi.
Terveystaloudelliset kassat kasvavat ja työn tuottavuus pienenee. On siis taloudellisestikin jär-
kevää pyrkiä edistämään työhyvinvointia. Raportissa henkilökohtaisella työhyvinvoinnilla
tarkoitetaan yksilön omaa työhyvinvointia, joka on hänen omalla vastuullaan.

Opinnäytetyö alkaa tietoperustalla. Aluksi käsitellään työhyvinvoinnin kokonaisuutta ja
muun muassa siihen vaikuttavia tekijöitä sekä sen merkitystä yrityksille ja yhteiskunnalle.
Seuraavassa kappaleessa paneudutaan yksilön omaan henkilökohtaiseen työhyvinvointiin
ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Kolmas tietoperustaan kuuluva kappale käsittelee esimies-
työtä ja esimiehen asemaa työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tietoperustan jäl-
keen siirrytään empiiriseen osaan, joka alkaa tutkimuksen esittelyllä. Esittelyn jälkeen
käydään läpi saadut tulokset erilaisten kaavioiden kautta. Raportin lopussa luodaan yh-

teenveto tutkimuksen tuloksista, sekä esitetään erilaisia käytännön kehittämisehdotuksia. Myös koko tutkimusprosessia ja omaa kehittymistä arvioidaan.

1.1 Tutkimustavoite ja sen rajaus

Tutkimuksen ensimmäisenä (1.) tavoitteena on kuvailla esimiestehtävissä toimivien henkilöiden oman henkilökohtaisen työhyvinvoinnin tilaa. Toisena (2.) tavoitteena on selvittää, minkä tai mitkä henkilökohtaisen työhyvinvoinnin osa-alueet esimiestehtävissä toimivat henkilöt kokevat tärkeimmiksi. Kolmantena (3.) tavoitteena on kartoittaa keinoja, joiden avulla esimiehet voisivat lähteä kehittämään ja parantamaan omaa henkilökohtaista työhyvinvointiaan.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat esimiestehtävissä toimivat henkilöt, sillä työhyvinvointikeskustelussa keskitytään usein vain työntekijöiden työhyvinvointiin. Lisäksi esimiehen oma hyvinvointi heijastuu koko työyhteisöön, joten se on eittämättä erittäin tärkeässä roolissa yrityksen kokonaisyhyvinvointia tarkastellessa. Esimiehillä on yrityksissä usein tahoja, jotka huolehtivat heidän työhyvinvoinnistaan. Kuitenkin joissain tilanteissa, esimerkiksi pienissä yrityksissä, voi olla epäselvää kenen vastuulla esimiehen hyvinvointi on. Esimiehillä on suuri vastuu omasta hyvinvoinnistaan. On kiinnostavaa selvittää, millaisella tasolla esimiestehtävissä toimivien henkilöiden henkilökohtainen työhyvinvointi on, mitkä tekijät he kokevat tärkeimmiksi ja miten heidän henkilökohtaista hyvinvointiaan voisi lähteä kehittämään.

2 Työhyvinvoinnin kokonaisuus pähkinäkuoressa

Marja-Liisa ja Marjut Manka toteavat, että suomalaisilta löytyy uinuvaa potentiaalia, joka odottaa käyttöönottoa. Mikäli työt tehtäisiin innokkaasti, tuloksetkin olisivat parempia. Suomalaisille on laadittu ravitsemus- ja liikuntasuositukset, muttei suosituksia nauttia työstä. Samanaikaisesti Suomessa pohditaan, miten saataisiin aikaan tuottavuusloikka kansainvälisen kilpailukyvyn paranemiseksi. Työelämän laatukysymykset ovat unholassa ja ratkaisuja etsitään muun muassa pidennetyistä työajoista. Todellisuudessa epäpätevä johtaminen ja huonot työyhteisötaidot ovat suuri syy resurssien hukkaamiseen ja työpaahoinvointiin. Yrityksen inhimillisestä pääomasta tulisi huolehtia nyt enemmän kuin koskaan. Henkiset resurssit ovat tulevaisuudessa menestymisen takana. Aineelliset resurssit ovat pitkälti käytetty. Inhimillinen pääoma on pääomalajeista se, jota pystyttäisiin vielä kasvattamaan runsain mitoin. (Manka 2013, 3; Manka 2016, 7)

Työelämä on suurien paineiden alla, sillä globalisaatio, maailmantalouden murros, muuttaa työnteon rakennetta. Kilpailuetuja joudutaan hakemaan uusista tekijöistä, kuten nopeudesta, joustavuudesta ja innovaatioiden tuottokyvyistä. Kilpailukenttänä on usein jopa koko maailma. Globaalissa maailmassa työntekijät reagoivat työn vaatiessa vapaa-ajallakin. Työ on usein rajatonta. NykYTEKNOLOGIAN anisosta työtä voi tehdä missä ja milloin vain. Suomessa uudet sukupolvet valtaavat työmarkkinat suurien ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Uusilla nuorilla sukupolvilla ei luonnollisesti ole samaa määrää kokemusta kuin suurilla ikäluokilla ja näin ollen uusien sukupolvien tulee jatkuvasti kehittää omaa työtään ja osaamistaan. Myös suurien ikäluokkien, jotka vielä ovat työelämässä, tulee jatkuvasti oppia muun muassa uusia toimintatapoja, jotteivät he syrjäytyisi. (Kinnunen & Mauno 2009, 1; Manka 2013, 7-11)

Muutokset vaikuttavat niin työntekijän kuin esimiehenkin työhön ja molemmilta vaaditaan uudenlaista osaamista työn tehokkuuden säilyttämiseksi. Johtajilta ja esimiehiltä vaaditaan moninaisuuden johtamistaitoja, sillä eri sukupolvien työntekijöillä ja taustoiltaan erilaisilla työntekijöillä on erilaisia johtamistarpeita. Työyhteisötaitojen merkitys on tärkeä, sillä esimerkiksi sujuva vuorovaikutus organisaation sisällä mahdollistaa työn tehokkuuden ja tuottavuuden. Kuten aiemmin kävi ilmi, jatkuva uuden oppiminen on menestymisen yksi ehdoista, joten niin sanottu hybridiosaaminen on välttämätöntä. Hybridiosaaminen pitää sisällään myös erilaisten opittujen asioiden yhdistelemistaitoa. Digitaalinen lukutaito on yksi taito, joka tulevaisuudessa tulee hallita. Tieto- ja viestintäteknologiat, monien muiden teknologioiden rinnalla, tulevat olennaisesti muuttamaan tulevaisuutta. Epävarmuus on lisääntynyt työelämässä merkittävästi, joten yksilön metakognitiiviset taidot ovat avainasemassa. Metakognitiivisilla taidoilla tarkoitetaan elämänhallintataitoja, ongelmanratkai-

sukkyä, innovatiivisuutta ja kykyä huolehtia omasta hyvinvoinnista. (Manka 2013, 11; Manka 2016, 15)

Työhyvinvointiin liittyvää tutkimusta on ollut olemassa jo ainakin sata vuotta (Manka 2016, 64). Suomessa työhyvinvointia on kehitetty 1970-luvulta lähtien. Kehittäminen lähti työtapaturmien vähentämisestä. Seuraavalla vuosikymmenellä siirryttiin varhaiskuntoutukseen. 90-luvulla tuli perusasioiden rinnalle työkykyä ylläpitävä toiminta. 2000-2010-luvuilla työhyvinvoinnin käsitys on laajentunut ja se on alettu nähdä organisaation menestystekijänä. (Hyppänen 2013, 152) Aikaisemmin työhyvinvointia tarkastellessa keskityttiin siis työpaikoinvointiin, kuten riskitekijöihin, poissaoloihin, stressiin ja uupumiseen. Nykyään työhyvinvointia tarkastellaan positiivisemmasta näkökulmasta ja keskitytään enemmän siihen, mikä tuottaa mielekkyyttä ja työn imua työssä. (Viitala 2014, 171) Psykologi Martin Seligman siirsi 1990-luvulla tutkimustensa painopisteen masennuksen sijasta voimavaratekijöihin, kuten myönteisen ajattelutavan oppimisen ehtoihin ja onnellisuuteen. Seligmania sanotaankin positiivisen psykologian isäksi. Positiivisen psykologian tarkoituksena on löytää positiiviset näkökulmat asioihin ja tilanteisiin sekä saada elämä tuntumaan elämisen arvoiselta. Positiivinen psykologia vaikuttaa myös nykypäivän työpsykologiassa, sillä siinä on alettu kiinnittämään enemmän huomiota työn voimavaratekijöihin. (Manka 2016, 68-69)

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi mielletään usein yrityksissä sellaiseksi ominaisuudeksi, joka paranee esimerkiksi yhteisen kuntoilutempauksen myötä. Fyysisen kunnan parantaminen ja ylläpito muodostuvat usein työhyvinvoinnin harhaksi, kun kuvitellaan yksin niiden varmistavan työntekijöiden työhyvinvoinnin. Hyvällä fyysisellä kunnolla on eittämättä suuri vaikutus ihmisen omaan hyvinvointiin, mutta pelkästään se ei kauas kannu, mikäli työpaikalla on asiat muuten kehnosti. (Kehusmaa 2011, 38)

Työhyvinvointi tarkoittaa, niin fyysistä kuin henkistä ja sosiaalista hyvinvointia työssä. Sosiaali- ja terveysministeriön (2016) määritelmän mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi sosiaali- ja terveysministeriö mainitsee hyvän ja motivoivan johtamisen, työyhteisön ilmapiirin sekä työntekijöiden ammattitaidon.

Työterveyslaitoksen (2009, 18) julkaiseman verkkokirjan määritelmän mukaan työhyvinvointi on terveellistä, tuottavaa ja turvallista työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät pitävät ja nauttivat työstään sekä kokevat työn palkitsevaksi. Työ myös tukee heidän elämänhallintaansa.

Hyppäsen (2013, 139) määritelmän mukaan työhyvinvointia luovat

- työ, työyhteisö, työvälineet, työympäristö ja turvallisuus
- johtaminen ja esimiestyö
- arvostus
- palkka ja edut
- osaaminen ja motivaatio
- työn vaatavuus ja kuormittavuus
- terveys, voimavarat ja oma elämäntilanne

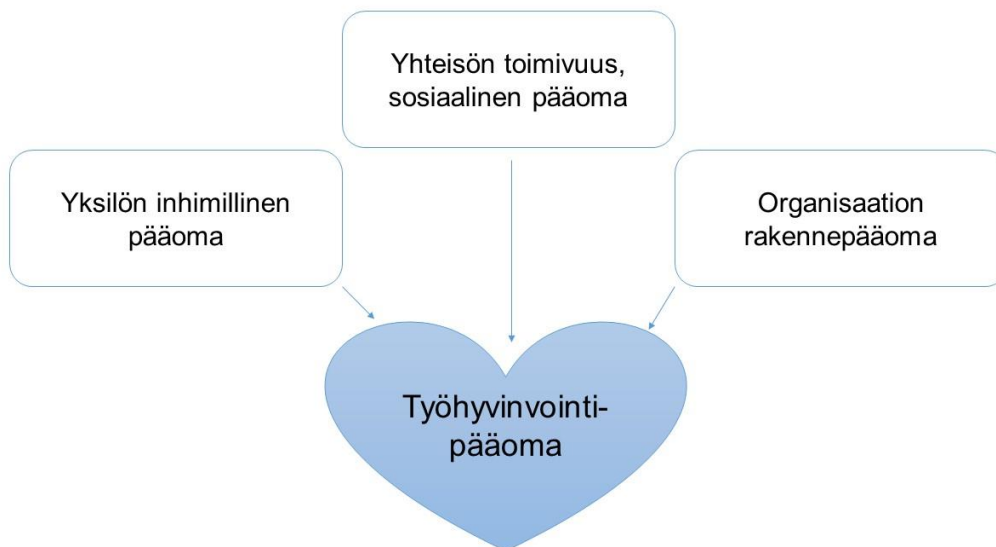
Työhyvinvointiin vaikuttavat siis sekä työntekijään itseensä, että työympäristöön liittyvät tekijät.

Kehusmaa (2011, 112) on jakanut työhyvinvoinnin käsitteen neljään osaan: kunnon olosuhteisiin, reiluun johtamiseen, mielekkääseen ja sujuvaan työhön sekä tukevaan työyhteisöön. Kaikista yllä mainituista määritelmistä käy ilmi, että työhyvinvointi on kiistämättä pelkkää fyysistä kuntoa laajempi käsite, johon kuuluvat useat tekijät aina työntekijästä itsestään yrityksen johtoon saakka.

2.1.1 Työhyvinvointipääoma uutena käsitteenä

Aineellisen pääoman, kuten koneiden ja laitteiden, kehittämisellä ja tehokkaalla käytöllä on todettu olevan pienempi vaikutus tulevaisuudessa kuin aineettoman pääoman, esimerkiksi osaamispääoman, tehokkaalla käytöllä. Aineellisen pääoman on todettu vaikuttavan 10-50 prosenttia organisaation tulokseen, kun taas aineettoman pääoman vaikutus on parhaimmillaan 50-90 prosenttia. Ennen menestyttiin pelkästään toiminnan tehokkuudella, joustavuudella ja laadukkuudella. Nykyään vanhempien menestystekijöiden rinnalle on noussut muun muassa uudistumisen kyky ja innovatiivisuus. (Manka 2016, 51-52)

Työhyvinvointipääoma on uusi moniulotteinen käsite, jonka työhyvinvoinnin dosentti Marja-Liisa Manka sekä koulutustoimitsija Marjut Manka nostivat esille tehtyään Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa sosiaali- ja terveysministeriölle selvityksen inhimillisen pääoman vaikutuksista muun muassa tuloksellisuuteen ja työuriin. Työhyvinvointipääoma on strateginen resurssi, jonka sisältö ja tavoitteet on määriteltävä kussakin organisaatiossa erikseen. Myös työhyvinvointipääoman haasteet on syytä tunnistaa. Kyseisen pääoman ylläpitäminen on avainasemassa erityisesti pitkän tähtäimen kilpailukyvyyn kannalta (Manka 2016,52-53) Työhyvinvointipääoma yhdistää edellä mainitut tekijät yhteen.



Kuvio 1. Työhyvinvointipääoman kokonaisuus (Manka 2016, 53)

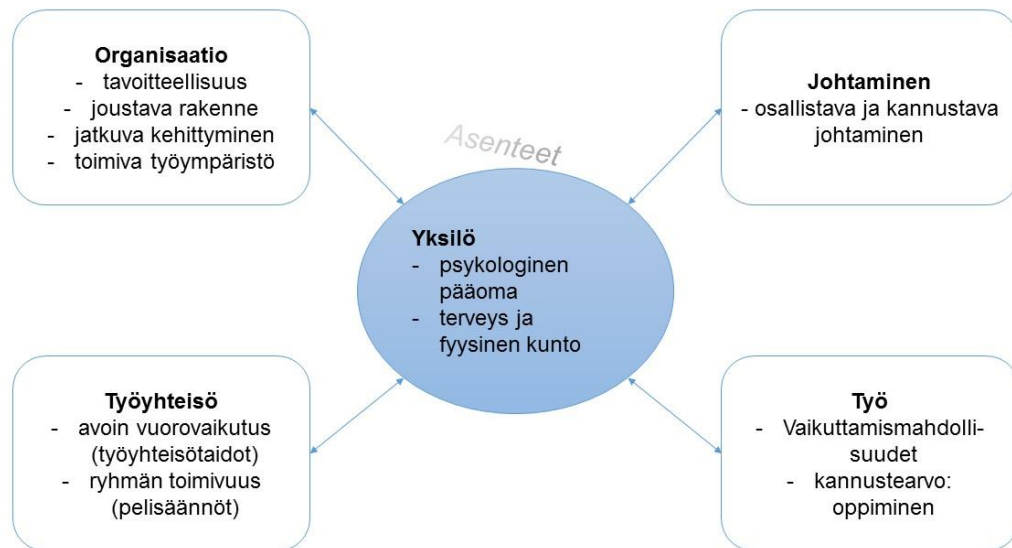
Yksilön inhimillinen pääoma pitää sisällään psykologisen pääoman ja muut metataidot (esimerkiksi elämönhallintataidot ja osaamisenhallintataidot), asenteet sekä tiedot, taidot ja osaamisen. Yksilön terveydellä ja työkyvyllä on erittäin olennainen suhde inhimilliseen pääomaan. Terveys ja toimintakyky ovat toiminnan edellytys, joten ne ovat kiinteästi kytköksissä esimerkiksi koulutuksen ja työkokemuksen hankintaan. Työntekijöiden työkyky, turvallinen ja terveellinen työnteko sekä ergonomia ovat työhyvinvointipääoman pohja. Pohjaa tulee rakentaa itse työssä esimerkiksi joustavien työprosessien ja vaikutusmahdollisuuksien kautta. (Manka 2016, 53-54)

Yhteisön toimivuuteen ja sosiaaliseen pääomaan kuuluvat muun muassa sosiaalinen tuki sekä esimiehen ja alaisen väliset suhteet. Työhyvinvointi ilmenee esimerkiksi hyvänä työyhteisötaitoisuutena. Sosiaalisen pääoman kehittyminen on haastavaa nopeassa uudistumisen tarpeessa, sillä se tarvitsee aikaa kehittyäkseen. Organisaatio selviää parhaiten muutostilanteista, mikäli työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi. Organisaation rakennepääomaan kuuluvat tieto- ja johtamisjärjestelmät, panostukset jatkuvaan kehittämiseen sekä organisaatiokulttuuri. Korkean tason työhyvinvointipääoma mahdollistaa muun muassa onnistuneet organisaatiomuutokset ja helpottaa työntekijöitä sopeutuvaan muutostilanteisiin. (Manka 2016, 53-54)

2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Marja-Liisa Manka (2016) on koonnut työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kuvioon, joka havainnollistaa käsitteen kokonaisuutta. Työhyvinvointi ymmärretään usein vain työterveyte-

nä ja työkykyä. Kuitenkin myös organisaation toimintatapa, johtaminen, ilmapiiri, työ ja työntekijä tulkintoineen ovat osa työhyvinvointia. (Manka 2016, 75)



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2013, 76)

Ensimmäinen vaikuttava tekijä on organisaatio, joka pitää sisällään tavoitteellisuuden, joustavan rakenteen, jatkuvan kehittymisen sekä toimivan työympäristön. Selkeä visio tulevaisuudesta sekä strateginen toimintasuunnitelma vision toteuttamiseksi ovat hyvinvoivan organisaation tunnuspiirteitä (Manka 2013, 79). Visio tarkoittaa tahtotilaa, johon organisaatiota yritetään suunnata. Vision tulee olla koko työyhteisön tiedossa ja ymmärrettävissä. Sillä on muukin virka kuin vain lisätä tuottavuutta; visio voi yhdistää henkilöstöä, kun kaikki pyrkivät samoihin tavoitteisiin. (Manka 2010, 79) Strategiat taas ovat valintoja, joilla toimintaa ohjataan siihen suuntaan, joka johtaa kohti visiota (Manka 2010, 17). Strategiat suunnitellaan yleensä muutamaksi vuodeksi kerrallaan (Manka 2010, 79). Tämä kaikki tarkoittaa organisaation tavoitteellisuutta. Siihen kuuluvat myös organisaation arvot, jotka ohjaavat toimintaa organisaatiossa sekä kertovat mitä tehdään ja mitä ei. Arvoja ei pidä vain kertoa työntekijöille. Niitä tulisi työstää yhdessä, sillä silloin syntyy keskustelua ja yhteistä ymmärtämystä. (Manka 2010,84) Visio, strategiat ja arvot ovat tekijöitä, joiden tulisi olla organisaation jokaisen työntekijän tiedossa. Mitä enemmän työntekijöitä otetaan mukaan esimerkiksi tavoitteiden ja strategioiden ideoimiseen ja suunnittelemiseen, sitä sitoutuneempia, motivoituneempia ja parempivointisia työntekijöitä heistä tulee. (Manka 2013, 79)

Joustava rakenne viittaa työntekotapaan. Joustavuutta on se, että työntekijä saa tehdä päätöksiä omalla alueellaan ja saada tarvittavaa tietoa päätöksensä pohjaksi. Tiimityö on nykyään todella yleinen työntekotapa. Se lisää vastuullisuutta, aloitteellisuutta, itsenäisyyt-

tä ja organisaatioon sitoutumista. Tiimityön avulla voidaan hyödyntää entistä paremmin henkilöstön osaamista. Sillä, kuinka paljon työntekijä voi osallistua päätöksentekoon suoraan tai tiiminsä kautta, on suuri merkitys työn mielekkääksi kokemiseen. (Manka 2016, 87)

Osaamista tulee kehittää jatkuvasti, sillä silloin organisaatio pystyy selviytymään nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Organisaatiossa on tärkeää määritellä nykyinen sekä tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Oppimisen tulee olla samansuuntaista tavoitteiden kanssa ja se vaatii muun muassa innovatiivista ilmapiiriä, toimivaa vuorovaikutusta sekä ajankäytön väljyyttä. Suurin osa organisaatioissa tapahtuvasta oppimisesta tapahtuu konkreettisesti työpaikoilla. Päivittäiset kohtaamiset työyhteisön työntekijöiden kanssa ja ajatustenvaihto mahdollistavat erityisesti kokemustiedon siirtymistä. Tällaista epämuodollista oppimista ei pääse tapahtumaan, mikäli ilmapiiri on jännittynyt tai kiireinen. (Manka 2016, 88)

Työympäristön tulee olla toimiva ja turvallinen. Turvallisen työympäristön tarkoituksena on ehkäistä työtapaturmia ja turvata työntekijöiden työkykyä. Työturvallisuuslaki (738/2002) sekä laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteystoiminnasta (44/2006) velvoittavat työympäristön riskittömyyteen ja turvallisuuteen. (Manka 2013, 85) Työhyvinvointiin liittyvää lainsäädäntöä käsitellään enemmän kappaleessa 2.4.

Toinen vaikuttava tekijä on johtaminen, joka voidaan jakaa perinteisesti kahteen osaan: ihmisten ja suoritusten johtamiseen. Ihmisten johtaminen sisältää johdettavien kuuntelemisen, luottamuksen rakentamisen sekä oikeudenmukaisen kohtelun. Suorituksen johtaminen sisältää tavoitteiden asettamisen, ohjaamisen, neuvomisen sekä palautteen antamisen. Johtajuustutkimusten mukaan nykyään tulisi keskittyä erityisesti ihmisten johtamisen kehittämiseen. Johtaminen on vuorovaikutusta, jossa myös työntekijällä on tärkeä rooli. Molemmat johtamisen osat vaikuttavat merkittävästi työntekijän työhyvinvointiin ja työniloon. Hyvä johtaja ei kuitenkaan erota ihmisten ja suoritusten johtamista toisistaan, koska molempia tarvitaan menestyvään liiketoimintaan. (Manka 2013, 95-96)

Moderni johtamismalli on tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista. Siinä sekä ihmisen että toiminnan johtaminen limittyvät. Esimiehen tehtävänä on saada jokainen työntekijä tuntemaan itsensä tärkeäksi. Tiedonkulku ja kuunteleminen ovat avainasemassa. Moderni johtaminen kannustaa myös työntekijöiden autonomiaan. Reilu ja oikeudenmukainen työn organisointi, esimerkillisyys ja luetettavuus, psykologinen ja emotionaalinen tuki, työntekijöistä huolehtiminen, valtuuttaminen ja innostaminen sekä optimismin johtaminen ovat modernilta johtajalta toivottuja piirteitä. (Manka 2016, 135-141)

Kolmantena vaikuttavana tekijänä mallissa on työyhteisö. Yhteisöllisyyden on havaittu tukevan terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteenkuulumisentunne luo turvaa yhteisön jäsenille, jolloin he uskaltavat toteuttaa itseään ja tuoda osaamisensa esille. Yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus luovat sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma on voimavara niin yhteisölle kuin yksilölle. Sen on todettu muun muassa tehostavan tavoitteiden saavuttamista. Yhteisöllisyyttä voidaan ylläpitää ja edistää helpoilla arkisilla teoilla, kuten tervehtimisellä, kuuntelemisella, auttamisella ja lupauksen pitämällä. (Manka 2013, 115-122)

Sosiaalisella pääomalla voi olla myös negatiivisia vaikutuksia, mikäli yhteisöllisyys ei siedä erilaisuutta. Tällöin seurauksena voi olla kiusaamista ja kateutta. Erilaisuuden hyväksyminen ja kiusaamisen nollatoleranssi ovat erittäin tärkeässä asemassa sosiaalisen pääoman kasvattamisessa. Kiusaaminen on työpaikoilla yleensä henkistä väkivaltaa, eli eristämistä, uhkaamista, selän takana puhumista tai muuta mitätöintiä. Työturvallisuuslain mukaan henkisen väkivallan lopettamisesta ovat vastuussa lähin esimies sekä työnantaja, joiden tulee ottaa asia heti esille. (Manka 2013, 116-138)

Neljäntenä tekijänä on itse työ. Se saa aikaan työhyvinvointia, kun työssä on selkeät tavoitteet, keskittymisen mahdollisuus, mahdollisuus hallita omaa toimintaansa, saada palautetta ja suorittaa työ loppuun. Työn imu on positiivinen tila, jossa työntekijä on tarmokas ja sinnikäs, omistautunut ja ennen kaikkea uppoutunut työhönsä. Työn imusta seuraa sitoutumista työhön ja halu antaa parastaan. Työn imu ei kuitenkaan ole tila, jossa työntekijä voisi olla kaiken aikaa. (Manka 2013, 141-143) Työllä tulee olla myös kannustearvo. Tämä tarkoittaa sitä, että työ on monipuolista ja työntekijällä on mahdollisuus oppia uutta. (Manka 2016,107)

Kaikki työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät eivät kuitenkaan tule ulkopuolelta. Yksilön omilla asenteilla, ajattelumalleilla ja elämäntavoilla on myös merkittävä vaikutus työhyvinvointiin ja työn iloon, mitä hän kokee. Kukin työntekijä tarkastelee työhön liittyviä osia omien asenteidensa läpi. Näihin mallin keskiosassa oleviin tekijöihin paneudutaan kappaleessa 3.

2.2.1 Ilmarisen työkykytalo -malli

Työkyky on työhyvinvointia suppeampi käsite, joka myös, kuten työhyvinvointi, on monien eri tekijöiden summa (Viitanen 2014, 172). Työkykyä on vaikea määritellä niin, että määritelmä olisi yksiselitteinen ja hyväksytty kaikilla tieteenaloilla. Työkyvyn käsite muuttuu jatkuvasti, mitä enemmän sitä tutkitaan ja mitä enemmän siitä saadaan tietoa. Perinteisesti työkyky on kuvannut yksilön terveyttä ja toimintakykyä sekä voimavarojen ja työn vaati-

musten tasapainoa. Nykyiseen tarkasteluun sisällytetään myös muun muassa johtaminen, työyhteisö ja työelämän ulkopuolinen mikro- ja makroympäristö. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 19)

Professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt tunnetun työkykytalon, joka kuvaa työkyvyn kokonaisuutta. Kolme alinta kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja. Neljäs kerros kuvaa työtä, työoloja ja johtamista. Kattona talolle on itse työkyky. Jokainen talon kerroksista tukee toisiaan, jolloin työkykytalo pysyy pystyssä. (Työterveyslaitos 2014)



Kuvio 3. Ilmarisen työkykytalo (Työterveyslaitos 2014)

Luonnollisesti yksilön työkyvyn perusta on hänen oma toimintakykynsä ja terveytensä. Toimintakyky jakautuu fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn, joista jokainen on tasavertaisia keskenään. Työkykyä ei ole ilman toimintakykyä. Siksi se onkin työkykytalon perusta. (Työterveyslaitos 2014)

Toisen kerroksen muodostaa yksilön osaaminen, jonka perustana ovat peruskoulutus sekä ammattiin liittyvät tiedot ja taidot. Niiden jatkuva päivittäminen on tärkeää, sillä uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy jatkuvasti toimialasta riippumatta. (Työterveyslaitos 2014)

Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Mikäli yksilö kokee työnsä palkitsevana, mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä, se edistää hyvää työkykyä. Päinvastoin, jos työ on vain pakollinen osa elämää, eikä se tuota minkäänlaista mielihyvää, se

huonontaa työkykyä merkittävästi. Asenteilla on siis selvä vaikutus yksilön työkykyyn. (Työterveyslaitos 2014)

Neljäs kerros kuvaa johtamista, työyhteisöä ja työoloja. Työturvallisuuslain 8 §:n mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöidensä turvallisuudesta sekä terveydestä työssä. Työn tulee olla turvallista ja työolojen asianmukaiset. Työkykytoiminnan toteuttaminen ja kehittäminen ovat työnantajan tärkeitä tehtäviä (Työterveyslaitos 2014). Työturvallisuuslain 9 §:n mukaan työnantajalla tulee olla turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi sekä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi varten ohjelma.

Työkykytaloa ympäröi erilaiset verkostot, kuten perhe ja lähiyhteisö. Myös yhteiskunnan rakenteella ja säännöillä on vaikutus yksilön työkykyyn. (Työterveyslaitos 2014) Sosiaali-
nen tuki on merkittävä työkyvyn edistäjä. Terveys 2000 -tutkimuksen (Gould ym. 2006) mukaan ne, jotka uskoivat saavansa tukea läheisiltään tarvitessaan, arvioivat työkykynsä paremmaksi kuin ne, joilla sosiaalista tukea ei ollut. (Järvikoski & Pensola 2006, 190)

Jotta kerrokset sopisivat jatkossakin yhteen, tulee jokaista niistä kehittää jatkuvasti. Muutoksessa ovat niin ihminen kuin työkin. Yksilö on päävastuussa omista voimavaroistaan ja työnantaja itse työstä ja työoloista. Kuitenkin myös työnantajan tulee tukea yksilön voimavarojen kehittymistä työkykyä ylläpitävän toiminnan kautta. Samoin työntekijällä on mahdollisuus osallistua aktiivisesti työyhteisönsä hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Työterveyslaitos 2014)

2.3 Hyvinvoivan henkilöstön merkitys yritykselle ja yhteiskunnalle

Yritystä ei ole ilman työntekijöitä. Menestyvää yritystä ei ole ilman tehokkaita, oppimisalttiita, joustavia, innovatiivisia ja ennen kaikkea hyvinvoivia työntekijöitä. Menestyvien yritysten menestystarinoissa ilmenee usein henkilöstön innostus työhön ja sitoutuminen yritykseen. Tällainen innostus ja sitoutuminen ilmenevät työn imuna, joka parantaa tuottavuutta ja vähentää sairauspoissaoloja, jotka aiheuttavat yritykselle monenlaisia kustannuksia. (Viitala 2014, 171) Tuottavuuteen vaikuttavat monet tekijät monimutkaisella tavalla, eikä kaikkia osatekijöitä, esimerkiksi työhyvinvoinnin osuutta, pystytä mittaamaan yksinkertaisesti perinteisillä tuottavuuden mittareilla. Työhyvinvoinnin edistämisen on kuitenkin todettu saavan aikaan sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia organisaatiossa. Monien tutkimusten avulla on todistettu, että investoiminen ihmisiin tuottaa yhtä lailla voittoa kuin muutkin investoinnit. Eräiden laskelmien mukaan, yritys voi saada työhyvinvointiin sijoittamansa rahat jopa 10-20-kertaisena takaisin. Hyvinvoiva henkilöstö edistää yrityksen jaksamista, uudistumis- ja tuloksentekeyttä. (Kehusmaa 2011, 81)

Työhyvinvoinnin edistämisen synnyttämät hyödyt muodostuvat Työterveyslaitoksen mukaan kahdesta tekijästä: vähentyneistä sairauspoissaolo-, ammattitauti-, työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannuksista sekä parantuneesta tuottavuudesta (Kehusmaa 2011, 81). Tuottavuuden ja vähentyneiden sairauspoissaolojen lisäksi työhyvinvointi parantaa asiakaspalvelua ja asiakastyytyväisyyttä, vähentää vaihtuvuutta, pienentää eläkekustannuksia sekä yleisesti parantaa henkilöstötyytyväisyyttä. Hyvinvoiva ihminen saa aikaan parempia tuloksia kuin huonosti voiva ihminen. (Hyppänen 2013, 139) Manka (2010,75) mukaan henkilöstötyytyväisyys on tilastollisesti yhteydessä organisaation tuottavuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa. Tulosten mukaan henkilöstön tyytyväisyydellä on yhteyksiä asiakastyytyväisyyteen, johtamiseen, osaamisen kehittämiseen sekä tuottavuuteen. Edellä mainituille seikoille on laskettu myös korrelaatiokerroimet, jotka ilmoittavat riippuvuuden voimakkuutta. Korrelaatiokerroin voi olla suurimmillaan 1. Edellä mainittujen korrelaatiokerroimien mukaan henkilöstötyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden välillä on kohtalaista riippuvuutta. Henkilöstötyytyväisyyden ja johtamisen, osaamisen kehittämisen sekä tuottavuuden välillä riippuvuus on voimakasta.

Taulukko 1. Henkilöstötyytyväisyyden riippuvuudet (Manka 2010, 75)

Henkilöstötyytyväisyyden riippuvuuden voimakkuus	Korrelaatiokerroin (max 1)
asiakastyytyväisyyteen	+ 0,46
johtamiseen	+ 0,70
osaamisen kehittämiseen	+ 0,81
tuottavuuteen (yhdessä esimiestoiminnan kanssa)	+ 0,88

Sairauspoissaolojen tarkastelu on yksi hyvä mittari työhyvinvointia arvioitaessa. Tietenkään kaikkiin sairauspoissaolojen syihin ei voida vaikuttaa, mutta tutkimusten mukaan monet työyhteisötekijät lisäävät niiden riskiä. (Viitala 2014, 178-179) Pitkät ja usein toistuvat sairauspoissaolot viittaavat työkyvyn heikentymiseen. Sairauspoissaoloja voivat aiheuttaa monet eri tekijät, kuten liiallinen työkuormitus ja esimiehen tai työyhteisön puutteellinen tuki. Myös vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon ja taitojen käyttämiseen voivat ennustaa sairauspoissaoloja. (Manka 2013, 43-45)

Sairauspoissaolot tuovat yritykselle niin suoria kuin epäsuoria kustannuksia. Lyhytaikaiset sairauspoissaolot tulevat työnantajalle kalleimmaksi, sillä KELA ei korvaa alle yhdeksän

päivän sairauspoissaoloja. Lyhyiden sairauspoissaolojen palkkakustannukset jäävät siis työnantajan maksettavaksi. Pitkäaikaisissa sairauspoissaoloissa KELA maksaa ansiosidonnaista sairauspäivärahaa ja työnantajan maksettavaksi jää osa sairausajan palkasta. (Viitala 2014, 179) Sairauspoissaolot lisäävät luonnollisesti myös käyntejä työterveyshuollossa. Ne aiheuttavat myös runsaasti ylimääräistä työtä yrityksessä, kuten sijaisen hankintaa. Mikäli sijaista ei hankita, työt siirretään muille työntekijöille, jolloin heidän työtaakansa kasvaa. Pahimmillaan he kokevat lisääntyneen työmäärän seurauksena jaksamis- tai motivaatio-ongelmia. Pitkään sairaslomalla olevan työntekijän ammattiosaaminen voi vanheta ja työkyky laskea. (Ojala 2003, 87)

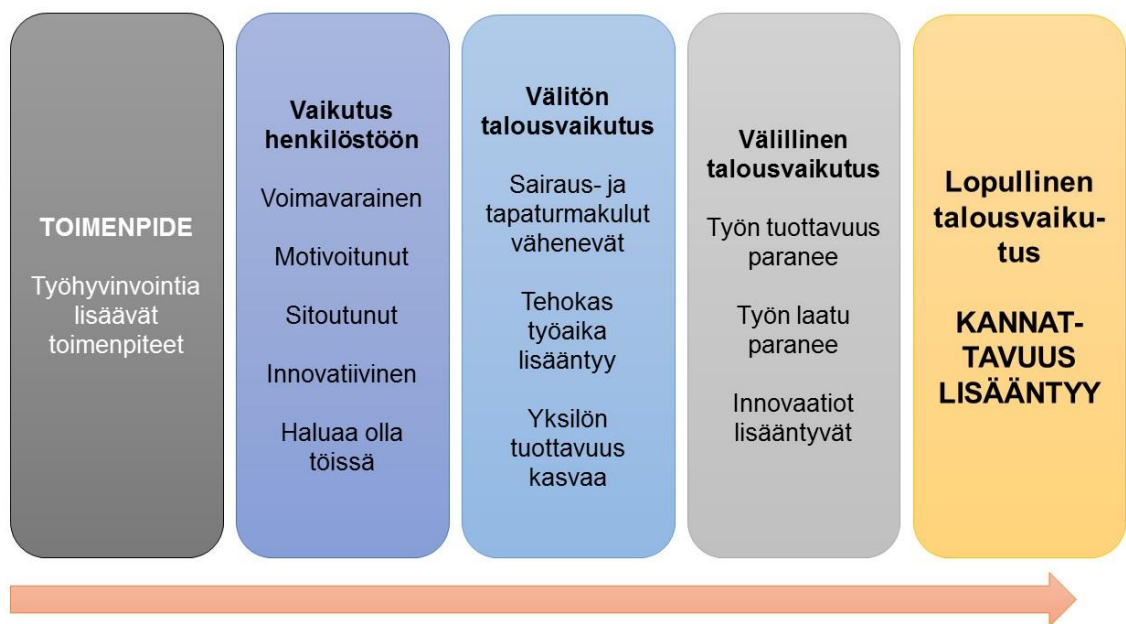
Myös työtapaturmat kuormittavat yritystä monin tavoin. TVK:n (työtapaturma- ja ammattitautivakuutus) julkaiseman tiedotteen mukaan vuonna 2014 korvattiin 98 743 palkansaajien työpaikkatapaturmaa, joka on 2,8 % vähemmän kuin vuonna 2013. Palkansaajien työmatkatapaturmia korvattiin 17 587, joka on 18,7 % vähemmän kuin vuonna 2013. Tapaturmien määrän lasku kertoo pitkäjänteisestä työturvallisuuden kehittämisestä työpaikoilla. (TVK 2015) Yleisimpiä tapaturmatyyppejä ovat muun muassa kompastumiset, liukastumiset, esineisiin itsensä satuttaminen ja ylikuormittuminen. Näistä tapaturmista seuraa nyrjähdyksiä, venähdyksiä, naarmuja, haavoja ja ruhjevammoja. (Viitala 2014, 180) Kuten sairauspoissaolojen seurauksena, myös tapaturmat aiheuttavat yritykselle epäsuoria kustannuksia, kuten sijaisen hankintaa. Tapaturmat vaikuttavat myös yrityksen maineeseen ja imagoon. (Ojala 2003, 87)

Vaihtuvuus tarkoittaa työntekijän siirtymistä organisaatioon ja sieltä pois. Henkilöstövaihtuvuutta voidaan seurata seurantajaksoilla ja tarkastella työntekijämäärää, joka jakson aikana aloittaa tai lopettaa työsuhteen. Henkilöstövaihtuvuutta on syytä mitata ja seurata, sillä se antaa tietoa esimerkiksi työntekijöiden sitoutumisesta yritykseen, uusien työntekijöiden rekrytoinnin ja perehdytyksen onnistumisesta sekä yrityksen kilpailukykyä rekrytointimarkkinoilla. Yrityksessä tulisi selvittää, millainen vaihtuvuus on sen kannalta tervettä. (Manka 2011,19-20)

Turha ja korkea henkilöstövaihtuvuus aiheuttaa sairauspoissaolojen ja tapaturmien lailla erilaisia kustannuksia yritykselle. Yksi merkittävä tappio on hiljaisen tiedon ja osaamisen katoaminen. Kun yrityksestä poistuu työvoimaa, tilalle pyritään rekrytoimaan uutta. (Ojala 2003, 87) Rekrytointi on kallis ja aikaa vievä prosessi, joten se on syytä hoitaa huolellisesti parhaan henkilön löytämiseksi (Salli & Takasalo 2014, 13). Suuri vaihtuvuus voi kertoa epäonnistuneista rekrytoinneista. Uuden henkilön palkkaamiskustannukset eivät jää vain rekrytointikustannuksiin. Uusi työntekijä pitää myös perehdyttää, mikä vie aikaa ja rahaa. Mikäli organisaatiossa ei ole tahoa joka vastaa nimenomaisesti rekrytoinneista ja perehdy-

tyksestä, niihin kulunut aika lähtee suoraan muilta työtehtäviltä, jolloin yrityksen tehokkuus kärsii. (Ojala 2003,87)

Usein työhyvinvointia lisäävien tekijöiden tuloksia tarkastellaan vain välittömien talousvaikutusten näkökulmasta. Erityisesti sairauspoissaolot ovat tarkastelun alla monessa yrityksessä. Kyseessä on toki merkittävä kustannuserä ja sairauspoissaolojen kehittymistä on helppo mitata ja seurata. Välillisiä talousvaikutuksia ovat muun muassa työn tuottavuuden ja laadun parantuminen. Niitä on vaikeampi mitata ja näin ollen niitä arvioidaan vähemmän. (Kehusmaa 2011, 82) Työterveyslaitos (2015) on laatinut kuvion (kuvio 4), joka havainnollistaa työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden seurauksia.



Kuvio 4. Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutukset (Työterveyslaitos 2015)

Työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden laaja-alaisella toteuttamisella voidaan saada aikaan myös kansantalouden ja yhteiskunnan tasolla positiivisia vaikutuksia. Työhyvinvoinnin edistäminen voi muun muassa pidentää työuria, vähentää työkyvyttömyyttä ja ennenaikaisia eläkkeitä, pienentää terveydenhuoltokustannuksia ja luoda tuottavampia ja kilpailukykyisempiä yrityksiä. Erityisesti työikäisten ennenaikaiset terveyden menetykset ovat kalliita yhteiskunnalle. Ne ovat vuositasolla arviolta 20 miljardia euroa. Työkyvyttömyyseläkkeet maksoivat kansantaloudelle vuonna 2006 kolme miljardia euroa. Samaisena vuonna noin joka viides tai kuudes eläkkeensaajasta oli työkyvyttömyyseläkkeellä. Työkyvyttömyyseläkkeitä aiheuttavat useimmiten mielenterveydenhäiriöt ja tuki- ja liikuntaelinten sairaudet. (Kaikkonen, Manka & Nuutinen 2007)

Vuonna 2009 sydänsairauksien arvioitiin aiheuttavan 196 miljardin menetykset. Miljardeista puolet johtuivat suorista julkisen terveydenhoidon kuluista. Jopa neljännes 196 miljardista syntyivät sairauksien aiheuttamista tuottavuusmenetyksistä, eli esimerkiksi poissaoloista, sairaana työssä olosta ja tuottavuuden vähenemisestä. Mielen-terveys-työ- ja liikuntaelinsairaudet. Mielen-terveydenhäiriöistä vuonna 2015 Kansaneläkelaitos maksoi yli miljardi euroa erilaisia etuuksia. Erään tutkimuslaitoksen mukaan sairauspoissaolot maksaisivat noin 3-6 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta – kyseessä on siis miljardeja. (Manka 2016, 34-38)

Työhyvinvoinnin laiminlyönnin kustannuksista on käyty viime aikoina kiivasta keskustelua. Helsingin Sanomissa (11.9.2016) Marja-Liisa Manka viittaa Sosiaali- ja terveysministeriön laskelmaan, jonka mukaan työpahoinvointi maksaisi 24 miljardia euroa vuodessa. Työterveyslaitoksen emeritusprofessorin Guy Ahosen laskelmien mukaan työpahoinvoinnin hintalappu olisi 25 miljardia euroa (Yle 2016). Helsingin Sanomien (13.9.2016) artikkelissa Paavo Teittinen kirjoittaa, etteivät laskemat anna todellista kuvaa työpahoinvoinnin hinnasta yhteiskunnalle. Teittisen mukaan väite kymmenien miljardien laskuista pohjautuvat ajatukselle, että kaikki Suomen sairauspoissaolot, työkyvyttömyyseläkkeet, työtapa- turmat ja muut terveydenhoitokulut aiheutuisivat työpahoinvoinnista. Etlan tutkimusjohtaja Niku Määttänen (2016) sanoo väitteen olevan absurdi. Ahonen on osittain Määttäsen kanssa samaa mieltä. Ahosen mielestä olisi korrektimpaa puhua työhyvinvoinnin kansantaloudellisesta hyötypotentialista, eli kustannuserästä, johon työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa. Vaikkei kaikkia kustannuksia voida poistaa työpahoinvointia edistämällä, ei se tee hintalaskelmia merkityksettömiksi. Ahosen mukaan on ymmärrettävää, että työpahoinvoinnin kustannuksista puhutaan miljardimenetyksinä, koska työhyvinvointiin suhtaudutaan edelleen välinpitämättömästi. (Ahonen 2016) Määttäsen (2016) mukaan työhyvinvointia ei oteta vakavasti, juurikin alan tutkijoiden liioitelluista taloudellisista vaikutuksista. Työhyvinvointia on vaikea hinnoitella, mutta parhaimmillaan se voi saada aikaan merkittäviä positiivisia talousvaikutuksia (Kehusmaa 2011, 81).

2.4 Työhyvinvointia koskeva lainsäädäntö

Työhyvinvoinnin edistämisen ja ylläpidon taustalla on myös monia vaikuttavia lakeja. Työsopimuslain (55/2001) yleisvelvoite, eli 2 luvun 1 §, edellyttää, että työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihinsä samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös yrityksen toimintaa, työtä tai työmenetelmiä muutettaessa.

Työturvallisuuslain 1 luvun 1 §:n mukaisesti, lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä sekä -olosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijän fyysisen ja henkisen terveyden haittoja tulee ennaltaehkäistä. Lain 2 luvun 8 §:n mukaisesti työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite, joka velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Saman luvun 9 §:n mukaan työnantajalla tulee olla työsuojelun toimintaohjelma, joka sisältää turvallisuuden ja terveellisyysedistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi oleellista toimintaa. Ohjelman tulee kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Työturvallisuuslaki pitää sisällään useita seikkoja, joista työnantajan tulee huolehtia. Esimerkkinä 5 luvun 25 §:n mukaan, mikäli työntekijän todetaan kuormittuvan työssään hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on ryhdyttävä välittömästi toimiin vaaran välttämiseksi.

Työsuojelun valvontalain tarkoituksena on varmistaa työsuojelua koskevien säännösten noudattaminen sekä parantaa työympäristöä työsuojelun viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Yhteistoiminnan tarkoituksena on edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta sekä osallistaa työntekijöitä työpaikan turvallisuutta koskevien asioiden käsittelyyn. Yli 10 työntekijän yrityksessä työntekijöiden on valittava keskuudestaan työsuojeluvaltuutettu, joka edustaa työpaikan työntekijöitä.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) pyrkii estämään sukupuoleen perustuvan syrjinnän. Lain tavoitteena on edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Erityisesti naisten asemaa pyritään parantamaan työelämässä. Myös sukupuoli-identiteettiin ja sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä pyritään estää. Työnantajan velvollisuudet tasa-arvon edistämiseksi luetellaan 6 §:ssä.

Lain yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) tarkoituksena on edistää yrityksen ja henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Tavoitteena on yhteisymmärtää yrityksen toimintaa ja antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin. Muun muassa yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä yleiset periaatteet, joita työhönotossa noudatetaan, tietyt yksityisyyteen liittyvät seikat, henkilöstösuunnitelma ja tasa-arvosuunnitelma.

Työterveyshuoltolain (1383/2001) tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa yhdessä ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, edistää työntekijöiden terveyttä ja työympäristön turvallisuutta sekä koko työyhteisön toimintaa. Työnanta-

jan tulee järjestää työterveyshuolto ja hänen tulee tehdä terveyshuollon palvelujen tuottajan kanssa kirjallinen sopimus, josta ilmenee muun muassa työterveyshuollon yleiset järjestelyt.

Työntekijän eläkelain (242/2002) mukaan yksityisellä alalla työskentelevällä työntekijällä on oikeus vanhuuseläkkeeseen, varhennettuun vanhuuseläkkeeseen, kuntoutukseen, työkyvyttömyyseläkkeeseen ja työuraeläkkeeseen. Työnantaja on velvollinen kustantamaan työntekijälleen kyseisen lain mukaisen eläketurvan Suomessa tehdystä työstä. Työntekijän velvollisuus on osallistua eläketurvansa kustantamiseen työeläkevakuusmaksulla. Vanhuuseläkkeelle työntekijällä on oikeus jäädä 63-68 vuoden iän täyttämistä seuraavan kalenterikuukauden alusta.

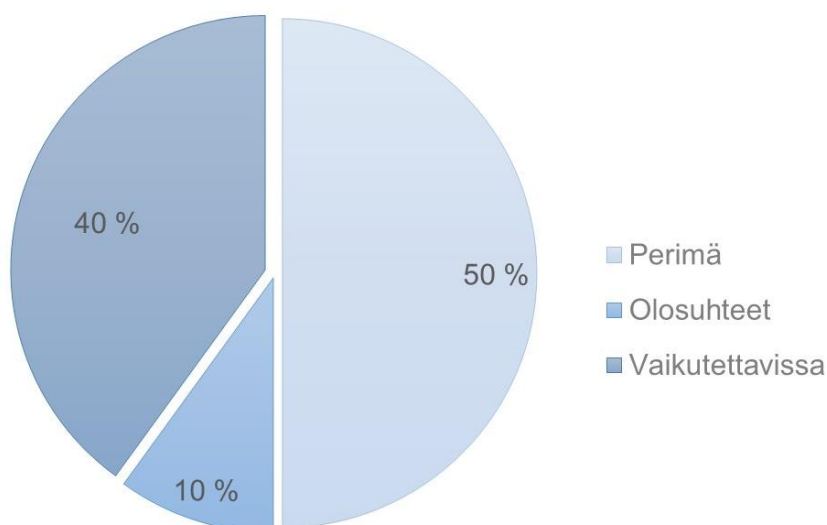
3 Yksilön oma työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin keskiössä on yksilö itse: hänen psykologinen pääomansa, stressinhallintansa, palautumisensa ja elämäntapansa. Työ organisoidaan usein siten, että työntekijät vaikuttavat merkittävästi omaan työhönsä ja he toimivat itseohjautuvasti. Työntekijät ovat itse muutoksen agentteja työelämän muutoksien keskellä. Heidän on hyvä tiedostaa, että heillä on vaikuttamismahdollisuudet kokemaansa. Yksilön omalla hyvinvoinnilla ja asenteilla on merkittävä osuus työhyvinvoinnin kokonaisuudessa. (Manka 2016, 158)

3.1 Psykologinen pääoma

Psykologinen pääoma vastaa kysymykseen siitä, millainen olet ja millaiseksi voit tulla. Yksilön lisäksi, psykologinen pääoma voi olla sitoutunut ryhmään, jolloin puhutaan kollektiivisesta psykologisesta pääomasta. Psykologinen pääoma selittää työpaikalla käyttäytymistä sekä työstä selviytymistä. Se on tutkimusten mukaan yhteydessä muun muassa työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen, muutosten hallintaan sekä jopa vähäisempiin poissaoloihin. Psykologinen pääoma ei ole täysin perinnöllistä, vaan jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa sen positiiviseen kehittymiseen. (Manka 2016, 158-159) Työntekijän ei pidä olla vain ulkopuolinen objekti, jolle tapahtuu asioita, vaan hän voi vaikuttaa kokemaansa. Yhdysvaltain presidentti Barak Obama sanoi astuessaan presidentin tehtävään: ”Muutos ei tule, jos odotamme jotain muuta ihmistä tai jotain muuta aikaa. Me olemme niitä, joita olemme odottaneet. Me olemme muutos.” (Manka 2013, 149)

Kaavio 1. Psykologisen pääoman muodostumiseen vaikuttavat tekijät (Manka 2016, 159)



Kuten edellä olevasta kaaviosta näkyy, perimän lisäksi psykologiseen pääomaan vaikuttavat myös olosuhteet, kuten koulutustaso ja varallisuus, sekä omat ajatukset ja toimet. Psykologisen pääoman kasvattamista on tutkittu esimerkiksi erilaisilla lyhyillä muutaman tunnin koulutustilaisuuksilla. Niiden tulokset ovat olleet lupaavia ja psykologista pääomaa on saatu kasvatettua 2-10 prosenttia sekä suorituskkyä parannettua. Jokainen voi siis kasvattaa omaa psykologista pääomaansa aktiivisella itsensä kehittämällä. (Manka 2016, 159-160)

Psykologinen pääoma koostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys. Itseluottamus tarkoittaa yksilön uskoa omiin tietotaitoihinsa ja motiivituomiskykyihinsä. Henkilö, jolla on hyvä itseluottamus, uskoo aidosti siihen, että voi suorittaa tietyn tehtävän menestyksellisesti loppuun saakka. Hän asettaa itselleen korkeita tavoitteita, ottaa haasteita vastaan ja tekee parhaansa päästäkseen tavoitteeseensa vastoinkäymisistä huolimatta. Hallinnan tunne on osa itseluottamusta. Tilanteet, joissa henkilö voi hallita tapahtumia ja joiden lopputulokset ovat tärkeitä, ovat motivoivia. (Manka 2016, 161) Itseluottamus on myös motivaation näkökulmasta yksi keskeisimmistä ihmisen toimintaa energisoivista tekijöistä. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 34)

Psykologisen pääoman itseluottamus on aluekohtaista, eikä se välttämättä päde jokaisella alueella. Ihminen voi yhdellä alueella olla täysin itsevarma ja uhkia itseluottamusta, kun taas toisella alueella hän ei koe sitä juuri lainkaan. Itseluottamus kyllä saattaa yleistyä harjoittelemalla. Mitä enemmän henkilö osaa, sitä enemmän itsevarmuutta hän saa. Itseluottamukseen vaikuttavat myös toisten arviot henkilön suoriutumisesta. Itseluottamusta voi kehittää keräämällä palautetta esimerkiksi esimieheltä, hankkimalla hallinnan kokemuksia, ottamalla pieniä riskejä ja oppimalla muilta. Myös huomion kiinnittäminen fysiologiseen ja psykologiseen virittyneisyyteen sekä yleiseen hyvinvointiin ja työhyvinvointiin, voi kehittää itseluottamusta. (Manka 2016, 162)

Toiveikkuutta on halu asettaa tavoitteita ja saavuttaa niitä. Mikäli tarjolla ei ole valmiiksi määriteltyjä tavoitteita, toiveikas henkilö asettaa ne itse. Itsenäisyys ja sisältä päin ohjautuvuus ovat toiveikkaan henkilön tunnuspiirteitä. (Manka 2016, 162-163) Myös määrätietoisuus ja suunnitelmallisuus ovat osana toiveikkuutta. Toiveikkuus on tunnetila siitä, että on yksinkertaisesti oman tekemisensä herra. (Leppänen & Rauhala 2013, 60-64) Toiveikkuus ja optimismi ovat melko lähekkäin teoreettisesti, mutta toiveikkuuden erityispiirre on sen strategisuus. Toiveikkaat ihmiset rakentavat polkunsa, joita pitkin pääsevät päämääränsä. Toiveikas ihminen pystyy muuttamaan omia tavoitteitaan silloinkin, kun olosuhteet muuttuvat. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 27-28) Kuten itseluottamusta myös toiveikkuutta voidaan lisätä ja edistää. Asetettujen tavoitteiden tulisi olla sellaisia joihin voi

itse vaikuttaa. Tavoitteiden tulisi myös olla haasteellisia, muttei kuitenkaan epärealistisia, ja niiden tulisi olla mitattavissa. Suuret tavoitteet saavutetaan helpoimmin, kun se pilkotaan palasiin ja lähdetään suorittamaan niitä yksitellen. Palkitseminen jokaisella välietapilla luo aikaansaamisen tunnetta, joka motivoi jatkamaan seuraavalle etapille. Toiveikkuutta lisää myös sananvalta siitä, miten tavoite saavutetaan. (Manka 2016, 163)

Optimismi tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että henkilö näkee elämässä enemmän hyvää kuin paha. Hän odottaa positiivisia tapahtumia. Pessimisti taas on vakuuttunut siitä, että elämä tuo mukanaan negatiivisia asioita. Optimismi ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki asiat uskotaan mahdolliseksi ja ollaan koko ajan iloisia. Realismi ja joustavuus ovat psykologisen pääoman optimismin piirteitä. Nämä piirteet optimismissä kannustavat itsekuuriin, menneisyyden tarkkaan analysointiin ja tulevaisuuden suunnitteluun. Psykologisen pääoman osana optimismista puhutaan usein realistisen optimismin käsitteen alla. (Manka 2016, 164)

Tutkimusten valossa voidaan todeta, että positiiviset uskomukset mahdollistavat korkeatasoisempaa älyllistä toimintaa kuin negatiiviset mielentilat. Aivot ovat plastisemmat, eli muovautuvammat, silloin, kun ihmisen mielentila on positiivinen. Ihminen voi siis nähdä enemmän erilaisia mahdollisuuksia, uskoo omiin kykyihinsä ja sen ansioista onnistuu paremmin tehtävissään. Optimistisilla ihmisillä on suuri valikoima selviytymiskeinoja - paljon suurempi kuin pessimisteillä. Elämässä epäonnistumiset eivät ole ongelmia vaan tilaisuuksia kasvaa ja oppia. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 30)

Konkreettinen ero optimistilla ja pessimistillä ovat heidän selitysmallinsa. Selitysmallit selittävät käyttäytymistä ongelma- ja onnistumistilanteissa. Tietty ajattelutapa voi lisätä joko onnistumisen tai epäonnistumisen todennäköisyyttä. Ihmisellä on paljon erilaisia toiminta-, tulkinta- ja ajattelustrategioita, joita hän käyttää ulkoisten tilanteiden arvioinnin pohjalta syntyneiden uhkien ratkaisuisissa. Nämä strategiat sisältävät ennakoiteja, arvioiteja, toimintasuunnitelmia, tunteita ja tulkintoja. Optimisti ja pessimisti selittävät onnistumistaan sekä epäonnistumistaan täysin eri tavoin. Optimistilla on taipumus ongelman edessä yrittää entistä enemmän. Ongelman syyt hän näkee hetkellisenä ja ulkoisista oloista johtuvina. Onnistumisen optimisti selittää omilla ominaisuuksillaan. Tällainen myönteinen ajatusmalli johtaa usein menestymiseen. Mikäli lopputulos ei ole onnistunut, myönteisen ajatusmallin käyttäjällä on taipumus siirtää vastuu epäonnistumisesta hänestä itsestään riippumattomille tekijöille. Tällaista ajattelutapaa kutsutaan attribuutioerheeksi. (Manka 2016, 164-165)

Pessimisti, joka käyttää kielteistä selitysmallia, ajattelee jokaisessa tilanteessa, että ongelmien syyt johtuvat hänestä itsestään. Hänen mielestään ongelmat ovat myös pysyviä ja yleistettäviä jokaiselle elämän alueelle. Onnistumisen pessimisti selittää ulkoisilla tekijöillä, joihin hänellä ei ole vaikutusmahdollisuuksia. Kielteisen selitysmallin käyttäjä omaa heikon itsetunnon. Hän pelkää epäonnistumista, jonka takia hän ei ehdi keskittyä itse ratkaisun hakemiseen. Optimismia voi kuitenkin kasvattaa. Hyvin yksinkertainen keino on myönteisten tunteiden ylös kirjaaminen. Se mihin henkilön huomio kiinnittyy, alkaa kasvaa. Asioita, joista on kiitollinen tai mitkä ovat hyvin, kannattaa palauttaa mieleen. Myös esimerkiksi luontokuvien katselu, lemmikkieläimet, rentoutuminen ja rauhoittuminen laukaisevat ihmisessä myönteisiä voimia. (Manka 2016, 166)

Vastoinkäymiset ja epäonnistumiset ovat osa elämää. Maailmalla tunnetun brittiläisen kirjailijan J.K. Rowlingin sanoin: ”On mahdotonta elää epäonnistumatta missään. Paitsi jos elää niin varovaisesti, että voi sanoa, ettei ole elänyt lainkaan.” Se, mikä erottaa menestyjät muista, on sitkeys jatkaa yrittämistä. (Leppänen & Rauhala 2013, 68) Sitkeys tarkoittaa henkilön lannistumattomuutta ja joustavuutta. Sitkeys on englannin kielellä *resiliency*, joka tarkoittaa sananmukaisesti kimmoisuutta ja sitkeyttä. Käsite on lainattu fysiikasta, jossa se tarkoittaa materiaalin kykyä palautua alkuperäiseen muotoonsa, kun se on pakotettu mutkalle. Hengissä selviävät ne, jotka voivat sopeutua muutoksiin, eivät kaikesta vahvimmat tai älykkäimmät. Sitkeys on sitä, että epäonnistumisen jälkeen aloitetaan alusta uudelleen. Sitkeyttä, kuten muitakin psykologisen pääoman osa-alueita, voi kehittää esimerkiksi vastoinkäymisten tulkintaan keskittymisellä ja asenteiden kehittämisellä. (Manka 2016, 167)

Myönteiset tunteet ovat olennainen osa psykologista pääomaa. Ne laajentavat aisteja ja näin ollen myös tarkkaavaisuutta sekä huomiokykyä. Useissa aivotutkimuksissa on havaittu, että aivot aktivoituvat laajemmalla alueella positiivisten emootioiden aikana kuin negatiivisten tai neutraalien emootioiden aikana. Ihmiset siis muistavat myönteisiä asioita laajemmin ja tarkemmin kuin negatiivisia tai neutraaleja asioita. Myös onnellisuus on kytköksissä myönteisiin tunteisiin. Sen sijaan negatiivisilla tuntemuksilla, esimerkiksi pitkäkestoisen stressin synnyttämällä, on havaittu olevan yhteyksiä jopa muistisairauksien syntyyn. Negatiivisetkin tunteet ovat toki myös sallittuja ja tarpeellisia, mutta niiden hallitessa tunnemaailmaa, ihmisen keho kiristyy ja arviointikyky kutistuu. Kehon vaikutus mieleen on huomaamatonta, mutta todellista. (Manka 2013, 170-171)

Jotta omaa psykologista pääomaansa saisi kehitettyä, vaatii se aktiivista itsensä kehittämistä. Itse-reflektio tarkoittaa huomion ja tarkkaavaisuuden suuntaamista itsen ja omien kokemusten tutkimista. Oma toimintaa siis havainnoidaan, tarkastellaan ja punnitaan. Tavoitteena on tulla tietoisiksi ilmiöistä, joita itsessä tapahtuu. Itse-reflektoinnissa siirry-

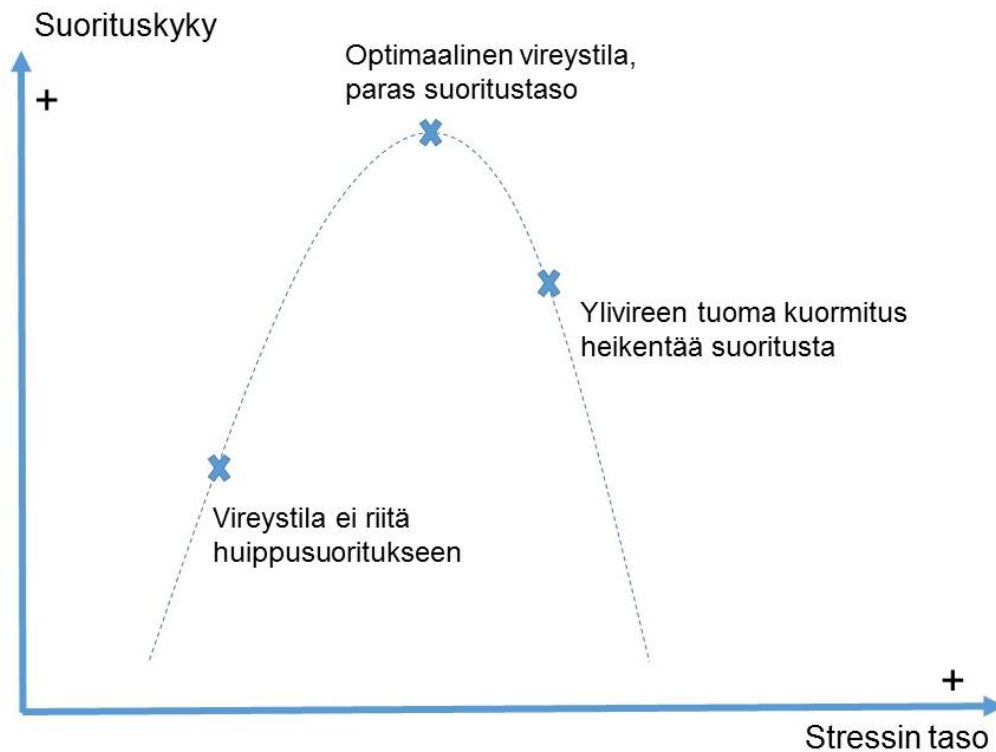
tään kokijasta tarkkailijaksi. Tämä vaatii tietoista pysähtymistä omien ajatusten ääreen. Läsä oleminen on taito, jota voi harjoitella. Tietoisesta läsnäolosta käytetään englannin kielistä sanaa *mindfulness*. Siinä tehdään havaintoja nykyhetkestä ilman arvostelua. Tutkimusten mukaan tietoisuustaitojen kehittäminen ehkäisee stressiä ja uupumusta, kroonista kipua, uusiutuvaa masennusta ja tunne-elämän epävakaisuutta. Läsäolon kokemuksen voi saada esimerkiksi keskittymällä vain ja ainoastaan omaan hengitykseen. (Manka 2016, 171-173)

3.2 Stressin tunnistaminen ja hallinta

Stressi on elimistön reaktio uhkatilanteeseen, jolloin elimistöön erittyy stressihormoneja, kuten adrenaliinia, noradrenaliinia ja kortisolia. Stressihormonien liiallinen määrä elimistössä ilmenee verenpaineen nousuna ja sydämen sykevaihteluina. (Manka 2015) Stressireaktio on automaattinen ja se auttaa ihmistä suoriutumaan hyvin (Manka 2016, 176-179) Parhaimmillaan hyvä stressi, eli eustressi, saa aikaan korkean energiatason, kirkkaat ajatukset ja luovan suhteen meneillään olevaan tilanteeseen. Pitkittyneenä stressi alkaa aiheuttaa negatiivisia seuraamuksia. (Wihuri 2014)

Negatiivinen stressi voi syntyä hiljalleen, jolloin ihminen ei itse edes välttämättä aluksi huomaa sitä. Liian pitkäkestoisesta stressistä kielivät monet seikat, kuten häiriintynyt yöuni, ärtyisyys, lyhytjänteisempi käyttäytyminen, epämääräiset fyysiset oireet, aloitekyvyttömyys, eristäytyminen, kynnistyminen ja itsetunnon heikkeneminen. Muistin pätkiminen on myös oleellinen seuraus pitkäaikaisesta stressistä. Stressin aikana lyhytkestoisen työmuistin kapasiteetti pienenee, jolloin ihminen voi pitää työmuistissaan 2-6 tietoaainesta vähemmän kuin normaalisti. Muistin heikkenemiseen vaikuttaa myös huonosti nukutut yöt, sillä unen aikana uudet asiat painuvat mieleen ja oppiminen tapahtuu. (Manka 2016, 176-177) Liian pitkään kestänyt stressi johtaa pahimmillaan totaaliseen uupumiseen. Työntekijän uupuminen kertoo koko työyhteisön tai jopa organisaation ongelmista (Manka 2013, 178).

Jo vuonna 1908 psykologit Robert M. Yerkes ja John D. Dodson huomasivat, että tietyn pisteen saavutettuaan stressi alkaa vaikuttaa suorituskyykyyn negatiivisesti. Tätä stressin tason ja suorituskyykyyn suhdetta kuvaillaan edelleen käänteisenä U-käyränä, Yerkesin ja Dodsonin lakina. (Wihuri 2014)

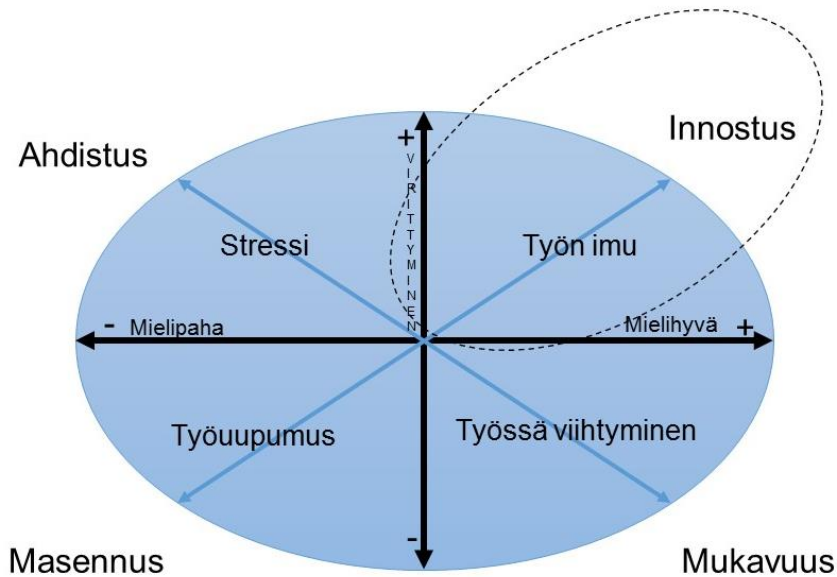


Kuvio 5. Yerkesin ja Dodsonin laki (Wihuri 2014)

Suorituksen lopputuloksen kannalta stressillä on optimalueensa, mutta sen mentyä ohi suoritus alkaa heikentyä. Vaikka ihminen on optimaalisessa vireystilassaan, hänen kehossaan tapahtuu yhtä lailla fysiologisia stressireaktioita. Tämän takia on tärkeää palautua stressihuipun jälkeen. Kehon vireystila laskee ja keho sekä mieli rentoutuvat. Sympaattinen hermosto on vastuussa vireystilan lisäämisestä ja parasympaattinen hermosto tasapainottaa tilanteen. Se saa verenpaineen ja syketason palautumaan normaaliksi. Mikäli palautuminen laiminlyödään ja pysytellään optimaalisessa vireystilassa liian toistuvasti, kehon vireystila jää jatkuvaksi aiheuttaen hälytystilan. Kortisolitasot eivät ehdi laskeutua perustasolleen ja ne nousevat jokaisen huipun myötä hieman aiempaa korkeammaksi. Tällaisessa jatkuvassa hälytystilassa niin hyvinvointi kuin luovuus ja oppimiskyky murenevuvat. (Wihuri 2014)

Paine, jota koetaan työssä, voidaan luokitella joko työhyvinvointia haastavaksi paineeksi tai heikentäväksi paineeksi. Haastava paine koetaan yleensä positiiviseksi, sillä vaikka se synnyttääkin jonkintasoista painetta, se on psykologisesti tervettä. Haastava paine saa yleensä työntekijässä aikaan kehittymistä ja se onkin tärkeä työn aines. Haastavaa painetta luovat esimerkiksi työkuormitus, ylimääräinen vastuu, aikapaineet, työn moninaisuus merkitykselliset tavoitteet ja tiukat aikarajat. Heikentäviä paineenluoja ovat puolestaan esimerkiksi roolin epäselvyys, huonot yhteistyösuhteet, työn epävarmuus, hallinnan puute, epäselvät tavoitteet ja epärealistiset aikarajat. Pitkään jatkuessaan heikentävä paine vie

työntekijän kaikki voimat. Heikentävä paine onkin lujasti yhteydessä työtyytymättömyyteen. Haastava paine on yhteydessä puolestaan työtyytyväisyyteen. (Manka 2016, 174-175)



Kuvio 6. Henkisen hyvinvoinnin malli (Manka 2013, 142)

Yllä olevassa kuviossa määritellään hyvinvoinnin ja työn piirteiden välisiä yhteyksiä. Kuvio on ellipsin muotoinen, sillä mielihyväakselilla on merkittävämpi rooli kuin virittyneisyydellä. Työn imun alue on ideaalinen työn teon ja hyvinvoinnin kannalta. Kyseessä on positiivinen tila, jolle on kolme ominaista piirrettä: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus ilmenee sinnikkyytenä, energisyytenä ja työhön panostamisena. Omistautuminen tarkoittaa sitä, että työ koetaan erityisen merkityksellisenä. Omistautumiseen kuuluu myös ammattitilpeys ja innostus. Uppoutumista voidaan kutsua myös *flow*-tilaksi, joka tarkoittaa intensiivistä keskittymisen tilaa ja työhön paneutumista. Työn imu motivoi antamaan parastaan ja aktiiviseen toimintaan. Se on yhteydessä myös erityisesti sitoutumiseen. Kukaan ei kuitenkaan voi olla koko aikaa täydellisen työn imun alueella. (Manka 2013, 142-143)

Vähän virittyneisyyttä mutta runsaasti mielihyvää kokeva työntekijä voi palautua työn rasituksesta. Sen takia myös työssä viihtyminen on erinomaisen tärkeää. Silloin työntekijällä on myös aikaa nauttia työnsä tuloksista. On myös mahdollista kokea työn imua ja voimavarojen hupenemista saman aikaisesti. Näin käy yleensä silloin, kun työntekijä ei ehdi nauttia työnsä tuloksista. Työssä viihtyminen on rentoutunut tila, joka mahdollistaa muun muassa uusien innovatiivisten ajatusten putkahtamisen päähän. Työssä viihtymisen alueen ei kuitenkaan tulisi olla ainoa alue, jolla työntekijä liikkuu, sillä silloin hän helposti kylästy. (Manka 2013, 144)

Korkea virittyneisyys, mutta matala mieliala kertoo yleensä stressistä ja työnarkomaniasta. Työnarkomania on pakonomaista työn teon tarvetta. (Manka 2015) Jokaisen ihmisen tulisi tunnistaa oma ylikuormituspisteensä, jonka jälkeen stressi ja paine muuttuvat positiivisesta negatiiviseksi. Liika kiire sekä liian korkeat ja epärealistiset tavoitteet johtavat siihen, että virheitä tulee lisää. Palautumiselle ei jää aikaa jolloin ihminen väsyä. (Manka 2013, 144-145)

Kun mieliala ja virittyneisyys ovat molemmat alhaisia, iskee työuupumus, eli krooninen stressioireyhtymä. Tällöin työntekijä kokee, ettei hänen työhönsä sijoittama aika ja uhraukset tuota minkäänlaista tyydytystä. Työuupumus ei kehity välittömästi vaan tilanteen ja stressin on pitänyt jatkua jo jonkin aikaa. Työuupumuksen oireita ovat muun muassa ekshaustio, kyynisyys työssä ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Ekshaustio tarkoittaa uupumusasteista väsymystä. Työuupumuksessa väsymys on yleistynyt niin sanotusti perusolotilaksi, eikä se häviä levolla eikä välttämättä edes lomalla. (Feldt & Kinnunen 2009, 14; Manka 2013, 145) Vuonna 2011 tehdyn tutkimuksen mukaan suomalaisista työssä käyvistä miehistä 23 prosenttia kärsi lievästä työuupumuksesta. Naisten osuus oli 24 prosenttia. Vakavasta työuupumuksesta kärsi kaksi prosenttia miehistä ja kolme prosenttia naisista. (Ahola, Rossi & Tuisku 2015)

Stressitutkijat ovat listanneet seikkoja, jotka voivat aiheuttaa stressiä työyhteisössä. Yksi tällainen seikka on työn määrä. Mikäli työssä on liian paljon vaatimuksia, joita ei ajallisesti ole mahdollista täyttää eikä palautumiseen jää aikaa, se aiheuttaa huomattavasti stressiä. Kuitenkin liian vähäinen työn määrä johtaa väsymiseen. Toinen stressiä aiheuttava seikka on hallinnan puute. Mikäli työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä, eikä hänellä ole resursseja suoriutua työstään ansiokkaasti, paineet ja stressi kasvavat. Vähäinen palkitsevyys voi myös tuottaa ongelmia. Rahallisen palkitsemisen lisäksi on olemassa sosiaalinen palkitseminen, kuten kehuminen. Erityisesti sosiaalisen palkitsemisen uupuminen voi luoda stressiä työntekijälle. (Manka 2016, 177-178)

Työyhteisöristiriidat ovat eräs stressiä helposti lietsova seikka. Mikäli työyhteisössä ei ole yhteenkuuluvuudentunnetta, auttamisenhalua, kunnioitusta ja huumoria, ongelmat ovat taattuina. Samoin epäoikeudenmukainen johtaminen luo painetta työyhteisössä. Epäoikeudenmukainen kohtelu on henkisesti kuluttavaa ja se kasvattaa kyynisyyttä koko organisaatiota kohtaan. Myös arvoriidat voivat kuluttaa työntekijää henkisesti. Jos työntekijän tekemä työ on ristiriidassa hänen omien arvojensa kanssa, työ ei voi olla miellyttävää. Viimeiseksi listattu ongelmia aiheuttava tekijä on työntekijän oma persoona. Stressitilan-

teita luo se, mikäli työntekijällä itsellään ei ole esimerkiksi osaamista tai psykologista pää-
omaa estää liiallisen paineen syntymistä. (Manka 2016, 178)

Stressitutkijat listaavat kolme tapaa ottaa stressi haltuun, joista kaksi ensimmäistä keinoa
auttavat vain lyhytaikaisesti. Ensimmäinen stressin hillitsemiskeino on kognitiivinen aktiivi-
suus ja tarkkaavaisuuden siirtäminen, esimerkiksi huomion pois siirtäminen stressin ai-
heuttajasta. Toinen tapa on merkityssisältöjen muuttaminen, esimerkiksi vain positiivisten
puolien näkeminen. Nämä edellä mainitut keinot ovat siis lyhytaikaisia ja auttavat vain
hetkellisesti. Kolmas ja toimivin stressin hillitsemiskeino on ongelmien kohtaaminen ja
toimiminen niiden ratkaisemiseksi. Tämä vaihtoehto on toimivin, sillä selvittämättömät
ongelmat jäävät kuormittamaan mieltä. Mikäli ongelmaa ei syystä tai toisesta voida kohda-
ta, toissijaisena keinona on lievittää stressiä aiheuttaneita tunteita. Esimerkkinä lievittä-
västä keinosta on oman asennoitumisen muuttaminen stressin aiheuttajaa kohtaan.
Stressiä lievittävät parhaiten sekä työn että omat voimavarat. Työn voimavaroja ovat
muun muassa työn kehittäminen itselle sopivammaksi ja yhteishengen kohentaminen.
Omia voimavaroja ovat psykologisen pääoman kasvattaminen, osaamisen kehittäminen ja
riittävään palautumiseen panostaminen. (Manka 2016, 179-180)

3.3 Palautuminen

Kovatkaan paineet silloin tällöin eivät haittaa, jos huolehtii kunnollisesta palautumisesta.
Sitä voidaan tarkastella sekä fysiologisesta että psykologisesta näkökulmasta. Fysiologi-
sesta näkökulmasta ihminen on palautunut, kun hänen elimistönsä on stressin jälkeen
palannut takaisin perustasolle. Psykologisesta näkökulmasta palautuminen on onnistunut,
kun ihminen kokee itse olevansa kyvykäs jatkamaan työtään. Palautumismekanismissa
elimistö palaa lepotilaan ja kerää stressin aikana kulutetut voimavarat takaisin. Riittävän
pitkä lepo öisin ja vapaa-ajalla ovat energiavarojen ja hormonitasapainon palautumisen
edellytyksiä. Palautumisen mahdollistaa autonominen hermosto sekä hypothalamus-
aivolisäke-lisämunuaisakselin toiminta. Esille on noussut myös uusi palautumisteoria, jon-
ka mukaan elimistöllä on aktiivinen palautumisjärjestelmä. Se toimii stressireaktiolle kään-
teisesti: elimistöön vapautuu oksitosiinihormonia, jonka seurauksena sydämen syke ja
verenpaine laskevat sekä kortisolien määrä veressä vähenee. Ilmiötä on tutkittu imettävillä
äideillä, sillä heidän elimistönsä vapautuu kyseistä hormonia. Heillä on myös todistettu
pitkä pinna. (Manka 2016, 181-182)

Unella on erityisen tärkeä rooli palautumisessa ja jokaisella ihmisellä on oma palautumi-
seen vaadittava unentarpeensa. Yleensä se on noin 7-9 tuntia. (Manka 2016, 181) Hyvin
ja tarpeeksi nukkunut työntekijä on tehokas ja tarkkaavainen (Työterveyslaitos 2016). Kun

ihminen nukkuu omaa henkilökohtaista unentarvettaan vähemmän, syntyy univaje. Univajeen jatkuessa voi syntyä univelkaa. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat elimistön toimintaan monin eri tavoin: kortisolin illanaikainen erittyminen lisämunuaisessa lisääntyy, kilpirauhasen toiminta vilkastuu ja sydämen syke kasvaa. Lisäksi univajeella ja univelalla on todistettu yhteys lihomiseen. Ruokahalua säätelevien rasvasolujen erittämän leptiinin määrä pienenee, kun taas mahalaukun solujen tuottaman greeliinin määrä kasvaa, jonka seurauksena on nälän tunne ja halu syödä nopeasti imeytyviä hiilihydraatteja, kuten makeisia. (Huttunen 2015) Univajeella on negatiivisia vaikutuksia myös esimerkiksi asioiden hallintaan, luovuuteen, oppimiseen, mielialaan, muistiin ja tarkkaavaisuuteen (Työterveyslaitos 2016).

Voimavarojen säilyttämisteorian mukaan on kolme tapaa palautua: uusien voimavarojen hankkimisella, uhattujen voimavarojen turvaamisella ja menetettyjen voimavarojen palauttamisella. Olennaisimpia työkuormituksesta palautumisen kannalta ovat uudet sisäiset voimavarat. Tällaisia ovat muun muassa myönteinen mieliala ja energia. Työntekijän voimavaroja tulee pyrkiä lisäämään. Voimavarojen lisääntymisellä ja menetyksillä on usein taipumus kasautua. Positiivisessa tilanteessa yhden voimavaran saavuttaminen johtaa toisen voimavaran saavuttamiseen. Kehävaikutus toimii valitettavasti myös toisin päin, eli voimavaran menettämistä voi seurata toisen voimavaran menetys. (Feldt & Kinnunen 2009, 11)

Ei riitä, että palautumiseen kiinnitetään huomiota vain esimerkiksi viikonloppuisin ja lomilla. Palautumisen tulisi olla osa joka päiväistä elämää. Pienetkin palautumisen hetket työn lomassa parantavat jaksamista huomattavasti. Kokeelliset tutkimukset ovat osoittaneet, että toimistotyöympäristössä tapahtuvien stressaavien tilanteiden jälkeen luontomaiseman katselu rentouttaa fysiologisesti jo noin viidessä minuutissa. Luontomaiseman katselun havaittiin kasvattavan itseluottamusta ja nostavan mielialaa. Lyhyt kävely metsäpolulla voi antaa runsaasti uutta energiaa työntekoon. Työuupumuksen riskin on huomattu kasvavan, mikäli palautumisen kanssa on ongelmia. (Manka 2016, 181-185)

Sonnentag ja Friz (2007, 204-221) ovat määritelleet tutkimuksensa pohjalta neljä mekanismia, joiden avulla voi palautua ja elpyä vapaa-ajalla. Ensimmäinen mekanismi on psykologinen irrottautuminen. Vaikka työntekijä on fyysisesti poissa työpaikaltaan, se ei tarkoita, etteikö hänen päänsä voisi vielä olla työn touhussa. Kotona työpuheluihin ja -sähköposteihin vastaaminen on monelle arkipäivää. Psykologinen irrottautuminen työstä tarkoittaa sitä, että pystyy mentaalisesti irtaannuttamaan itsensä siitä. Se on kykyä aidosti sulkea työasiat pois mielestään. Toinen mekanismi on rentoutuminen. Rentoutuneen olotilan tunnuspiirteitä ovat matala virittyneisyyden taso ja myönteinen tunnetila. Rentoutu-

neen olotilan voi saada monin eri keinoin, kuten esimerkiksi meditaatiolla tai rennolla kävelyllä luonnossa. Kolmas mekanismi on taidon hallintakokemus, joka tarkoittaa vapaa-ajan aktiviteetteja, jotka ovat sopivasti haastavia. Niiden avulla ihminen voi kokea itsensä päteväksi ja taitavaksi. Tarkoituksena on haastaa itsensä omien kykyjensä rajoissa. Vaikka tällaisten taidon hallintakokemusten hankkiminen aiheuttaa ylimääräisiä vaatimuksia ihmiselle, niiden on todettu vaikuttavan positiivisesti palautumiseen, sillä ne luovat uusia sisäisiä resursseja, kuten niin sanottua minäpystyvyyttä. Mitä korkeampi minäpystyvyyden tunne ihmisellä on, sitä todennäköisemmin hän valitsee haastavia tehtäviä ja keskittyy tavoitteiden saavuttamiseen (Manka 2016,161). Neljäs ja viimeinen mekanismi on kontrolli vapaa-ajalla. Ihmisellä pitäisi olla vapaus päättää, mitä hän vapaa-ajallaan tekee. Myös päätösvalta siitä, milloin ja miten aktiviteetti suoritetaan, tulisi olla omissa hyppysissä. Näin varmistutaan siitä, että vapaa-aika käytetään itseä parhaiten rentouttavalla tavalla.

3.4 Elämäntavat

Kuten aiemmin kävi ilmi, ihmisen työkyvyn perustana on hänen oma terveytensä ja toimintakykynsä. Elämäntavat ovat nimensä mukaisesti ihmisen tapa elää. Parhaimmillaan elämäntavat ylläpitävät ihmisen terveyttä ja hyvinvointia. Terveys tarkoittaa WHO:n määritelmään mukaan täydellistä fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaa. Määritelmää on kritisoitu paljon sillä, tällaista täydellistä tilaa ei kukaan voi saavuttaa. Terveys on alati muutoksen alla oleva tila, johon vaikuttavat sairauksien ja elinympäristön lisäksi ihmisen omat kokemukset, arvot ja asenteet. (Huttunen 2015)

Kansantaudit vaikuttavat merkittävästi työkykyyn ja ovat yksi kansantaloutta rasittavista tekijöistä. Kansantaudeilla tarkoitetaan sairauksia, jotka ovat väestössä yleisiä. Suomalaisia kansantauteja ovat esimerkiksi diabetes (sokeritauti), muistisairaudet sekä sydän- ja verisuonitaudit. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015) Diabetestyyppejä on useita, mutta ylivoimaisesti yleisin on tyyppin 2 diabetes. Suomen kaikista noin 500 000:sta diabeetikosta 70-80 prosenttia sairastaa tyyppin 2 diabetesta. Kyseisellä sairaudella on ikäviä lisätauteja, kuten silmän verkkokalvosairaus, munuaissairaus ja ääreishermoston häiriö. Diabeteksella on myös yhteys toiseen suomalaiseen kansantautiin, sydän- ja verisuonitautiin. (Mustajoki 2015) Sydän- ja verisuonisairauksista yleisimpiä ovat sepelvaltimotauti, sydämen vajaatoiminta ja aivoverenkiertohäiriöt. Muistisairauksia ovat muun muassa dementia ja Alzheimerin tauti. Kaikkia edellä mainittuja tauteja yhdistää sama riskitekijä: ylipaino. Ylipaino taas usein johtuu epäterveellisistä elämäntavoista, kuten huonosta ruokavaliosta ja liian vähäisestä fyysisestä rasituksesta. Tietenkään kaikki kansantautitapaukset eivät johdu ylipainosta, mutta suuri osa johtuu. (THL 2015)

Painoindeksi (BMI) kertoo painon suhteen pituuteen ja se lasketaan jakamalla paino pituuden neliöllä. Kun BMI on 18,5-25 kg/m², ihminen on normaalipainoinen. Suomessa työikäisten miesten keskimääräinen painoindeksi on 27,1 kg/m² ja naisten 26,0 kg/m². Suomalaisista työikäisistä siis yli puolet on ylipainoisia. Kun painoindeksi ylittää 30 kg/m² puhutaan jo lihavuudesta. Työikäisistä miehistä 20 prosenttia ja naisista 19 prosenttia on lihavia. Suomalainen lihavuus on Euroopan mittapuulla hieman yli keskitason. (THL 2012) Kun ihmisen saama kalorimäärä on pitkään suurempi kuin energiankulutus, syntyy ylipainoa. Lihavuus on monien sairauksien takana, jotka aiheutuvat aineenvaihdunnan häiriöistä. Myös arkiset askareet vaikeutuvat ja mielenterveyden ongelmat lisääntyvät lihavuuden myötä. (Mustajoki 2015)

Tutkimusten mukaan ylipainoisilla työntekijöillä on pitkiä sairauspoissaoloja jopa kaksi kertaa enemmän kuin normaalipainoisilla työntekijöillä. Lyhyitä muutaman päivän sairauspoissaoloja ylipainoisilla on 30-50 prosenttia enemmän. Mitä korkeammaksi painoindeksi nousee, sitä heikommaksi työkyky laskee. Ylipaino vaikuttaa myös työssä jaksamiseen ja työtyytyväisyyden on havaittu olevan matalampaa ylipainoisilla. Myös riski ennenaikaisesta eläkkeestä moninkertaistuu ylipainoin myötä, koska lihavuus on yhteydessä lukuisiin sairauksiin, jotka voivat johtaa työkyvyttömyyteen. (Talouselämä 2015)

Toinen merkittävä ihmisen työkykyä vahingoittava tekijä on tupakointi. Savuton Suomi 2030 -hankkeen tiedotteen (2015) mukaan työntekijän tupakoinnin hintalappu on jopa 2000 euroa vuodessa. Tupakoinnilla on lukuisia haittavaikutuksia. Se lisää sairauspoissaoloja ja nostaa sydän-, verenkierto- ja hengityselinten sairauksien riskiä. Tupakoinnilla on myös yhteys toistuviin tulehdussairauksiin sekä tuki- ja liikuntaelinvaivoihin. Tupakoinnin hintalappuun on laskettu mukaan tupakoivan työntekijän sairauspoissaolot, sairauksien tutkimus- ja hoitokulut sekä tehokkuuden ja tuottavuuden lasku. 2000 euron hintalappu tarkoittaa siis keskimääräistä vuosittaista lisäkustannusta tupakoivaa työntekijää kohden. Positiivista on, että suomalaisten tupakointi on viimeisten kymmenen vuoden aikana vähentynyt (THL 2015).

Ravinto on yksi ihmisen hyvinvointiin merkittävimmin vaikuttavista tekijöistä. Oikeanlainen ravitseva ravinto ehkäisee ylipainoa ja antaa energiaa elämään. Ravintosuositukset ovat parhaillaan niin sanotusti myrskyn silmässä, sillä pinnalle on noussut monenlaisia erikoisruokavalioita ja ruokatrendejä. Tuttu ja turvallinen lautasmalli on kaikille tuttu, mutta senkin terveellisyydestä, etenkin hiilihydraattien määrästä, on monia eri mielipiteitä. Suomalaisen ravitsemussuosituksen mukaan lautasen tulisi olla puolillaan kasviksia. Toisen puoliskon täyttävät kala- tai liharuoka sekä peruna tai täysjyväviljalisäke kuten pasta. Lihan osuuden voi tuki korvata myös proteiinipitoisella kasvisruoalla. Suomalaiset eivät täysin

noudata ravitsemussuosituksia, mikä näkyy vyötärön ympäröksessä. Niin kutsuttuja huonoja rasvoja, eli tyydyttyneitä rasvahappoja, suomalaiset saavat liikaa. Kyseisien rasvojen määrän tulisi olla alle 10 prosenttia päivän energiansaannista, mutta vuonna 2012 huonojen rasvojen osuus oli 15-16 prosenttia. Suolaa suomalaiset syövät reippaasti yli ravitsemussuositusten. Myös sokerin saanti kiikkuu suositusten ylärajoilla. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2014)

Ravitsemusneuvottelukunta (2014) on laatinut ruokavaliomuutoksia energiapainon ja terveyden edistämiseksi. Suomalaisten tulisi lisätä ruokavalioonsa kasviksia, palkokasveja, marjoja, hedelmiä, kalaa ja muita mereneläviä sekä pähkinöitä ja siemeniä. Tavoitteena on vähentää ruoan energiatiheyttä ja lisätä ravintotiheyttä. Suomalaiset saavat liian vähän kuitua, joka on aineenvaihdunnalle erittäin tärkeää. Marjojen ja vihannesten lisäämisellä kuidun saanti kasvaa. Ravintosuosituksien mukaan vaaleat viljavalmisteet tulisi korvata täysjyväviljavalmisteilla, jotta hiilihydraattien laatua saataisiin parannettua. Täysjyväviljatuotteet sisältävät myös enemmän kuitua. Voi sekä voita sisältävät levitteet tulisi korvata kasviöljyillä ja kasviöljypohjaisilla levitteillä. Rasvaiset maitovalmisteet tulisi korvata vähärasvaisilla tai rasvattomilla valmisteilla. Edellä mainituilla vaihdoksilla voidaan edistää hyvää terveydentilaa. Lopuksi ravitsemusneuvottelukunta on listannut ruoka-aineet, joita suomalaisten tulisi vähentää. Kyseiselle listalle on päässyt lihavalmisteet, punainen liha, lisättyä sokeria sisältävät juomat ja ruoat, suola sekä alkoholijuomat. Punaisen lihan ja lihavalmisteiden vähentäminen auttaa ehkäisemään syöpäsairauksia ja tyypin 2 diabetes-ta, sillä tyydyttyneen rasvan saanti vähenee. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2014)

Työterveyslaitoksen (2016) mukaan työssäkävivistä suomalaisista jopa yli 90 prosenttia käyttää alkoholia, joista joka kolmas käyttää sitä liikaa. Huumeiden ja lääkkeiden väärinkäyttö on myös ollut lisääntymään päin. Työturvallisuuskeskuksen julkaisun (2012) mukaan päihteiden käyttö alkaa vaikuttaa negatiivisesti työkykyyn ennen kuin liiallinen käyttö alkaa näkyä ulospäin. Alkoholilla on kytköksiä lukuisiin eri sairauksiin. Työpaikoilla olisikin ensisijaisen tärkeää olla olemassa yhteiset päihteitä koskevat pelisäännöt. Päihteiden käytöstä ei kuitenkaan pidä syyllistää vaan työyhteisössä on tarjottava apua sitä tarvitseville.

Terveyden ylläpitoon tarvitaan terveellisen ravinnon lisäksi sopiva määrä fyysistä rasitusta. UKK:n suositusten mukaan 18-64 vuotiaan tulisi liikkua 2,5 tuntia reippaasti tai 1,25 tuntia rasittavasti viikossa. Lihaskuntoa ja liikehallintaa tulisi kehittää vähintään kahdesti viikossa. (UKK-instituutti 2015) Liikunnan määrää on suhteellisen helppo lisätä joka päiväiseen elämään. Esimerkiksi valitsemalla hissien sijaan portaat tai kävelemällä osan työmatkasta. Liikunnalla on lukuisia terveysvaikutuksia, kuten sokeriaineenvaihdunnan pa-

rantumisen, luuston vahvistuminen, kohonneen verenpaineen ja kolesterolin aleneminen, liikapainoin pieneminen, sydän- ja verisuonitautien sekä tyypin 2 diabeteksen ehkäiseminen, elimistön puolustusreaktioiden tehostuminen ja sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksien ehkäiseminen (Huttunen 2015). Liikunnalla on usein myös sosiaalisia hyötyjä, mikäli sitä harrastetaan ryhmässä. Muun muassa vuorovaikutustaidot voivat tällöin kehittyä. (Hautala 2009)

Fysiologisten ja sosiaalisten hyötyjen lisäksi liikunnalla on myös monia psykologisia vaikutuksia. Liikunta muun muassa yksinkertaisesti kääntää ajatukset muualle, pois negatiivisista ja stressaavista ajatuksista. Liikunnan aikana useiden hormonien, kuten kortisolien ja kasvuhormonin, pitoisuus lisääntyy. Hormonien pitoisuuksien lisääntyminen voi edistää esimerkiksi stressinhallintaa ja parantaa unen määrää ja laatua. Myös aivoissa tapahtuva kemiallinen viestinsiirto lisääntyy liikunnan seurauksena. Esimerkiksi dopamiinin, noradrenaliinin ja serotoniinin tuotanto lisääntyy, joka johtaa mielihyvän kokemiseen. Säännöllisen liikunnan on havaittu ehkäisevän masennusta. (Hautala 2009)

Liikunta vilkastuttaa aivojen aineenvaihduntaa, verenkiertoa ja hapensaantia. Se vaikuttaa edullisesti myös aivojen rakenteisiin ja toimintaan. Välittäjäaineiden määrä lisääntyy ja hermosolujen väliset yhteydet vahvistuvat. Liikunnan on jopa havaittu lisäävän aivojen tilavuutta sekä aktiivisuutta aivokuoren eri osissa. Aivojen rakenteessa ja toiminnassa tapahtuvat muutokset tapahtuvat erityisesti juurikin ihmisen tiedollisesta toiminnasta vastaavilla alueilla. Näin ollen voidaan todeta liikunnalla olevan vahva yhteys myös ihmisen oppimiseen. Edellä mainitut muutokset ovat yhteydessä parempaan tiedolliseen toimintaan ja suoriutumiseen, esimerkiksi muistin ja tarkkaavaisuuden parantumiseen. (Jaakkola, Kantomaa, Laine, Pyhältö, Syväoja & Tammelin 2012) Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen ja liikuntabiologian laitoksen tutkijat toteuttivat yhdessä tutkimuksen, jossa tarkasteltiin pitkäkestoisien juoksu-, intervalli- ja voimaharjoittelun vaikutuksia aikuisten urosrottien hippokampuksen neurogeneesiin, eli hermosolujen muodostumiseen. Tulokset osoittivat, että pitkäkestoinen juoksuharjoittelu edisti neurogeneesiä hippokampuksessa. Intervalli- ja voimaharjoittelun vaikutukset jäivät vähäisiksi. Neurogeneesin tuloksena syntyneet uudet hippokampuksen solut ovat tärkeitä muun muassa monimutkaisten ajallisten ja avaruudellisten tehtävien oppimisessa. Tutkimus antaa viitteitä siihen suuntaan, että aerobisella liikunnalla voidaan kasvattaa hippokampuksen hermosolureserviä, joka puolestaan johtaa oppimisen edellytysten paranemiseen – myös ihmisillä. (Kainulainen & Nokia 2016; Ahtiainen, Britton, Johansson, Kainulainen, Koch, Lensu & Nokia 2016)

4 Esimiestyö ja johtaminen

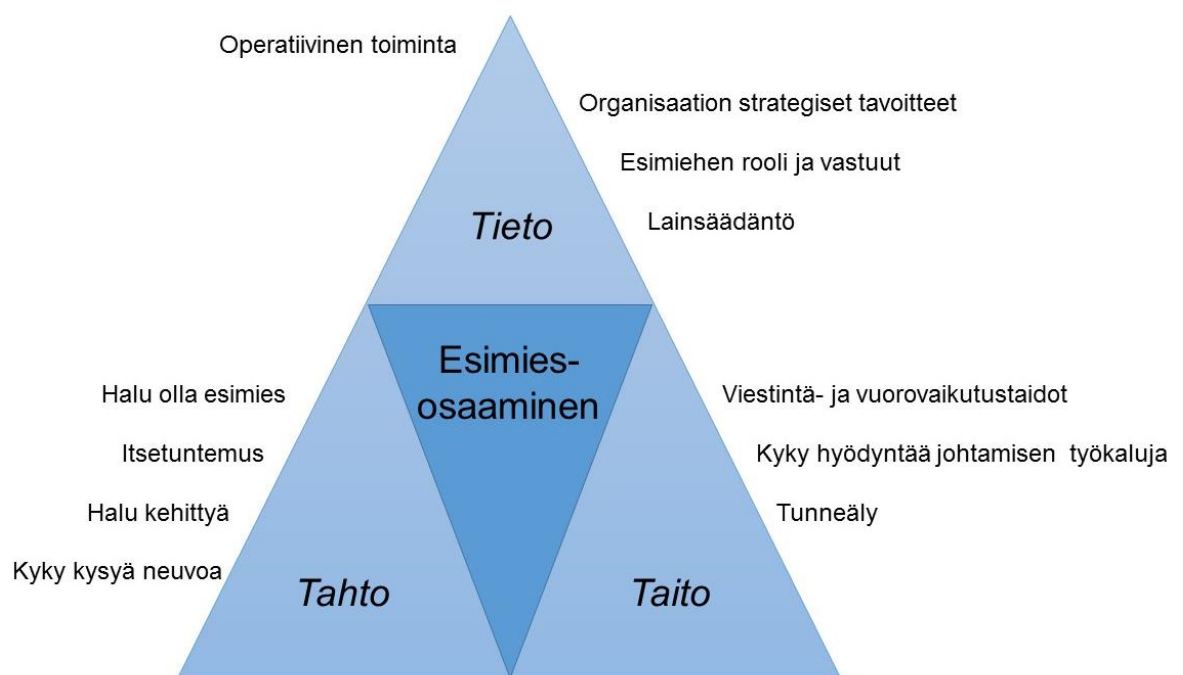
Esimiestyössä on kyse johtamisesta. Se on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista työntekijöihin. (Hyppänen 2013, 7) Pelkistetysti sanottuna esimiehen päätavoitteena on auttaa työntekijää onnistumaan tehtävässään (Mäkelä-Pusa & Terävä 2011, 5). Esimiehen tehtävä on saada työntekijät työskentelemään organisaation osoittamaan suuntaan. Samalla työntekijät tulee saada itsenäisesti ohjautumaan organisaatiossa tavoitteisiin ja ottamaan enemmän vastuuta oman työnsä ja toimintansa kehittämisessä. (Järvinen 2014)

Esimiehellä on monia rooleja. Eri rooleja tarvitaan eri tilanteissa. Eräs tilanteesta riippumaton rooli esimiehellä on työnantaja ja hän vastaa alaistensa toiminnasta heille asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden mukaisesti. Näin ollen esimieheen kohdistuu paljon odotuksia monilta tahoilta – aina omista työkavereista yhteiskuntaan saakka. Esimiehen rooleja on esimerkiksi ilmapiiirin luoja, kannustaja, innostaja, tavoitteenasettaja, visionääri, arvioija, rekrytoija, kouluttaja, perehdyttävä, kehittäjä, resursoija, palkitsija, vastuunantaja, -kantaja, kuuntelija, tiimin johtaja, palautteen antaja, valmentaja, suunnittelija, organisoija ja sitouttaja. (Hyppänen 2013, 17-18)

Hyvän johtamisen perustana ovat esimiehen oma jaksaminen ja hyvinvointi, joista hänen tulee huolehtia. Esimiehen arvot, asenteet ja toimintatavat heijastuvat koko työyhteisöön. (Mäkelä-Pusa & Terävä 2011, 5) Esimiehen on menestyäkseen pystyttävä hahmottamaan ja hallitsemaan laajoja kokonaisuuksia. Hänen on ymmärrettävä, mitä liiketoiminnallisia pitkän ajan tavoitteita on hänen vastuullaan. Oman roolin ja erilaisten johtamistyylien tulee olla hallinnassa. Työntekijöille on osattava viestiä organisaation suunnitelmat ja ne tulee kytkeä yksikön päivittäiseen työhön. Yksikköä tulee johtaa organisoiden, suunnitellen, kehittäen ja seuraten sekä suorituksia että ihmisiä. Motivaation ja työilmapiiirin merkitys tulee ymmärtää, jotta niiden avulla voidaan parantaa työsuorituksia. Myös osaamisen ja kehityksen merkityksen ymmärtäminen on tärkeää. Esimiehen tulee kannustaa työntekijöitä kehittymään ja jakamaan osaamistaan. Kommunikointi- ja kuuntelutaidot sekä rakentavan palautteen antamistaidot ovat hyvällä esimiehellä välttämättömiä. Muutoksen johtamisessa tulee ottaa huomioon muutoksen aiheuttamat tunnetilat ja työntekijöitä täytyy tukea ja kunnioittaa. Tarvittaessa esimiehen tulee rekrytoida uusia työntekijöitä, sekä perehdyttää heidät. Mahdolliset irtisanomiset on hoidetta lainmukaisesti ja hyvää menettelytapaa noudattaen. Esimiehen työnkuva on laaja ja vaativa. Esimiehelläkin on oma tukipilarinsa, kuten hänen oma esimiehensä, kollegat ja organisaation johto. Suuremmissa organisaatioissa on oma yksikkönsä henkilöstöasiantuntijoille, josta esimies voi hakea tukea ja apua tehtäviinsä. (Hyppänen 2013, 11-22) Kappaleessa 4.1 tarkastellaan tarkemmin esimiehelle kuuluvia tehtäviä, vastuita ja velvoitteita. Tarkastelun alla ovat muun muassa viestintä-

ja vuorovaikutustaidot, johtamistyyli, suoriutumisen johtaminen, motivointi, palkitseminen, palautteenanto, osaamisen johtaminen ja muutosjohtaminen. Esimiehen tehtävien tarkastelusta suljetaan pois rekrytointi-, perehdytys- sekä irtisanomisosuus.

Esimiesosaaminen muodostuu kolmesta tekijästä: tahdosta, tiedoista ja taidoista. Edellä mainitut tekijät eivät kuitenkaan yksinään toimi. Tärkeintä on taito yhdistää tekijät ja soveltaa niitä jokapäiväisessä työssä. Esimerkiksi esimiehen valtava tietopääoma on hyödytön, mikäli hän ei osaa kommunikoida ja viestiä työntekijöiden kanssa. Tahdon, tiedon ja taidon tulee siis olla tasapainossa, jotta saavutetaan hyvää esimiesosaamista. Seuraavassa kuviossa (kuvio 7) hahmotetaan esimiesosaamisen kokonaisuutta. (Hyppänen 2013, 22-24)



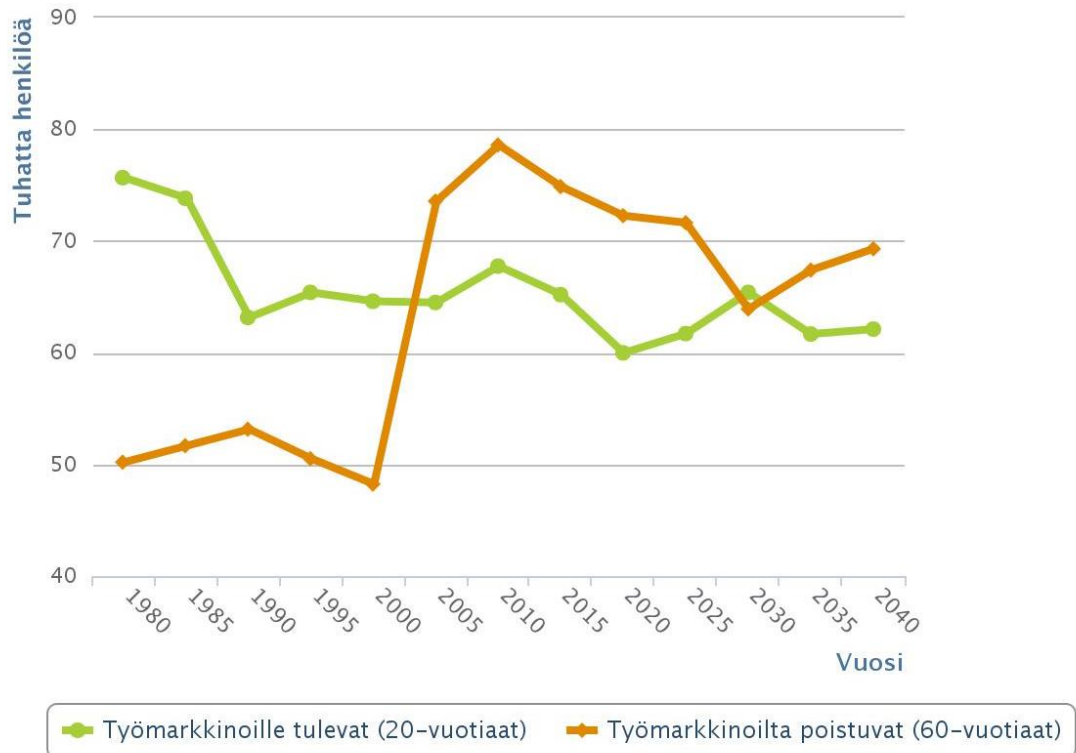
Kuvio 7. Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2013, 25)

Esimiehen tehtävänä on sekä suoritusten että ihmisten johtaminen. Ennen painopiste oli pääasiassa suoritusten johtamisella, eli työn organisoinnilla ja työhön liittyvien asioiden hoitamisella. Suoritusten johtaminen, *management*, sisältää hoidettavien asioiden määrittelyä, aikataulutusta, resursointia, rakenteiden organisointia, työnkuvan havainnollistamista, sääntöjen ja ohjeiden luomista, tuloksista palkitsemista, ongelmien ratkaisemista ja korjaavien toimenpiteiden toteuttamista. Suoritusten johtamisella luodaan vakautta ja järjestystä. Nykyään ihmisten johtaminen on noussut keskeisempään asemaan. Ihmisten johtaminen, *leadership*, pitää sisällään suunnan osoittamista, vision selventämistä, päämäärien asettamista, työntekijän sitouttamista, kannustusta, innostamista, valtuuttamista ja työntekijöiden tarpeiden täyttämistä. Ihmisten johtamisella luodaan edellytyksiä organisaati-

on kehittymiselle ja muutoksille. Esimiehen rooli on siirtymässä kaikkitietävästä valmentajaan, joka antaa työntekijöille valmiudet menestyä työssään. Oleellista ei ole jakaa johtamista karkeasti suoritusten tai ihmisten johtamiseen. Oleellista on se, että esimies on kykenevä tekemään molempia. Organisaatiossa tarvitaan tuloksellista johtamista, jonka on synnyttävä yhdessä työntekijöiden kanssa. (Hyppänen 2013, 10-11; Mäkelä-Pusa & Terävä 2011, 8)

Henkilöstöjohtamisen taito ja hyvä esimiesosaaminen ovat avainasemassa nyt, kun Suomen työmarkkinoilla tapahtuu rakennemuutoksia suurien ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Työvoiman pysyvyyteen ja sitoutumiseen voidaan vaikuttaa taitavalla esimiestyöllä. Samalla voidaan kasvattaa organisaation mainetta ja houkuttaa uutta osaamista organisaatioon. Yrityksen antamaan työnantajakuvaan vaikuttavat yrityskulttuuri, johtaminen, tuotteet, palvelut, kehittyminen, yhteiskuntavastuu ja menestyminen. (Hyppänen 2013, 16-19)

Kaavio 2. Työmarkkinoille tulevat ja työmarkkinoilta poistuvat (EVA 2015)



Elinkeinoelämän valtuuskunta (2015) on julkaissut kaavion Tilastokeskuksen väestöennusteen tietojen pohjalta. Kaaviossa vuodesta 2015 eteenpäin olevat tiedot ovat ennusteita. Ennusteiden mukaan työmarkkinoilta poistuvien osuus tulee lähes poikkeuksetta olemaan reilusti suurempi kuin työmarkkinoille tulevien määrä. Vasta vuonna 2025 työmarkkinoilta poistuvien määrän arvioidaan laskevan alle 70 000.

4.1 Tehtävät, vastuut ja velvoitteet

Onnistunut liiketoiminta vaatii saumatonta tiedon kulkua, yhteistoimintaa ja kaikille yhteisiä pelisääntöjä. Avoin vuorovaikutus on myös koko työyhteisön ja hyvän ilmapiirin perusta. Ilman toimivaa vuorovaikutusta kehittymistä ja oppimista ei pääse tapahtumaan. Esimiehen tehtävänä on ohjata työntekijöitä työskentelemään tavoitteiden mukaisesti. Ilman hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, se ei onnistu. Hyvä vuorovaikutus koostuu puhumisesta, kuuntelemisesta sekä halusta ymmärtää. Kommunikaatioon vaikuttavat monet eri tekijät, kuten aihe, puhe, sanat, ilmaisut, lauserakenteet, puheen nopeus, painotukset, eleet, ilmeet, liikehdintä, asento ja olemus. Hyvän kommunikaation avulla esimies voi myös kannustaa ja auttaa työntekijöitä. Esimiehen tulee miettiä kommunikointitapaa etukäteen. Jotkin asiat voidaan hoitaa sähköpostitse tai puhelimitse ja toiset taas tulee hoitaa kahden kesken rauhallisessa tilassa. Myös kuunteleminen on olennainen esimiestäito. Kuuntelemiseen keskittyminen lisää ymmärtämisen mahdollisuutta. (Hyppänen 2013, 37-39)

Johtamistyyli on vaihdelleet ja kehittyneet vuosikymmenten saatossa. 2000-luvun alusta lähtien johtamisessa on korostunut erilaisuuden johtaminen, osaamisen johtaminen, itsensä johtaminen, tulosjohtaminen ja muutosjohtaminen. Edellä mainitut johtamistyyli kertovat nykyisestä työmarkkinatilanteesta. Työmarkkinoilla on eri-ikäisiä ja eri taustoista tulleita ihmisiä, osaamista tulee kehittää jatkuvasti alati muuttuvissa olosuhteissa, muutosjohtaminen on olennainen osa nykypäivää ja jokaisella on vastuu myös itsensä johtamisesta. Suomalaisesta johtajuudesta on julkaistu tutkimus vuonna 2003, johon osallistui 40 000 suomalaista esimestä ja asiantuntijaa. Tutkimusta tehtiin vuosina 1984-2002. Sen perusteella johtajuuden seitsemän tärkeintä osa-alueita ovat etiikka, tahto, toimeenpano, vuorovaikutus, yhteistointa sekä henkinen ja sosiaalinen jousto. (Hyppänen 2013, 27-32)

Kun yritys kykenee suurempaan tehokkuuteen kuin kilpailijansa, se saa kilpailuetua. Menestymisen ehtona on tehokas toiminta. Tehokkuus tarkoittaa sitä, että tietyillä resursseilla saadaan aikaan mahdollisimman paljon. Tehokkuuden lisääminen tarkoittaa sitä, että samoilla resursseilla saadaan aikaan aikaisempaa enemmän. Tehokkuuden kannalta jokaisen työntekijän suoritus on tärkeässä asemassa. Henkilöstöllä tulee olla kyky toimia tehokkaasti. Hyvä suoriutuminen on tavoitteiden saavuttamista ja jopa niiden ylittämistä. Näin voidaan menestyä markkinoilla. Esimiehen tehtävänä on saada työntekijät työskentelemään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollisimman tehokkaasti. Olennaisista suoriutumisen johtamisessa on tavoitteiden asettaminen, niiden saavuttamisen mittaaminen, arviointi ja palkitseminen. (Viitala 2014, 108-109)

Jotta saataisiin aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa toimintaa, henkilöstön motivaatiosta tulee huolehtia. Motivoituneet työntekijät ovat usein myös sitoutuneita työntekijöitä, joka puolestaan johtaa parempiin suorituksiin. Henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa työntekijän motivaatioon positiivisesti ja se onkin tärkeä osa-alue esimiestyössä. Vuonna 2004 Suomessa tehtiin kyselytutkimus motivaatitekijöistä viidessä erilaisessa organisaatiossa. Sisäisiksi motivaatitekijöiksi nousivat tutkimuksen mukaan tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttamisen tunne työssä, vapauden tunne, tapahtumisen tunne, edistyksen tunne, oivalluksen kautta syntyvä ilo sekä yhteenkuuluvuuden tunne muun henkilöstön kanssa. Ulkoisia motivaatitekijöitä puolestaan ovat asema, raha ja edut. (Hyppänen 2013, 118-119)

Palkitseminen on johtamisen väline, jolla kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen, strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitsemisen tehtävänä on tukea organisaation menestymistä. Palkitsemista niin aineellista kuin aineetonta. Usein palkitsemisesta nousee mieleen taloudellinen palkitseminen ja raha, jotka ovat vain osa palkitsemisen kokonaisuutta. Aineettoman palkitsemisen merkitys nousee jatkuvasti.

(Kauhanen 2015, 106-114) Aineellista palkitsemista on esimerkiksi palkka, erilaiset lisät, palkkiot ja edut. Aineetonta palkitsemista on muun muassa mahdollisuus kehittyä, koulutus, arvostus, palaute työstä, mahdollisuus vaikuttaa, työajan järjestelyt ja työsuhteen pysyvyys. (Hyppänen 2013, 121)

Palaute on merkittävä motivaatio- ja kehittämiskeino. Lisäksi se antaa työntekijälle eväät kehittyä työssään ja oppia uutta. Palaute voidaan jakaa kahteen osaan: positiiviseen palautteeseen ja rakentavaan palautteeseen. Positiivinen palaute voi olla esimerkiksi kehuamista ja kiittämistä. Positiivisella palautteella osoitetaan tyytyväisyyttä ja toivotaan samantilaista suorittamista tulevaisuudessakin. Palautteenanto on tehokkaina, kun se annetaan välittömästi kyseisen suorituksen jälkeen. Esimiehen tulee tunnistaa työntekijöiden eroavuudet ja opetella toimimaan palautteenannon kannalta parhaimmalla tavalla. Osa työntekijöistä pitää julkisesta positiivisesta palautteesta, kun taas osa voi tuntea itsensä hyvinkin vaivaantuneeksi. Rakentava palaute puolestaan pitää aina antaa kahden kesken. Siinä on kyse tyytymättömyydestä esimerkiksi suoritukseen tai toimintatapaan. Rakentavan palautteen annossa on olennaista käydä pieleen mennyt tilanne tai asia läpi konkreettisesti ja osoittaa kehittämistarve. Lopuksi pitäisi keskittyä miettimään tulevaisuutta ja sitä, miten jatkossa voidaan tehdä paremmin. Rakentavankaan palautteenannossa työntekijää ei saa syyttää vaan osoittaa halua muuttaa tilannetta parempaan suuntaan. Rakentavan palautteen tarkoituksena on kehittää. (Hyppänen 2013, 127)

Osaaminen on yrityksen kilpailukyvyyn lähtökohta: mitä osataan, miten osaamista hyödynnetään, kuinka nopeasti ja tehokkaasti pystytään oppia uutta (Viitala 2007, 172). Kovassa kilpailussa ei pärjää ilman organisaation kehittymistä ja uudistumista. Koko organisaation tulee siis jatkuvasti kehittää toimintatapojaan ja osaamistaan. Hyvä osaamisen johtaminen mahdollistaa tämän. (Hyppänen 2013, 92) Osaamisen johtaminen käsittää kaiken sellaisen toiminnan, jolla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jolla turvataan yrityksen osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Se vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Tulosten tulisi näkyä kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja parantuneena taloudellisena tuloksena. (Viitala 2007, 172)

Organisaation osaamispääoma koostuu henkilöpääomasta, suhdepääomasta ja rakennepääomasta. Henkilöpääomaan kuuluu esimerkiksi ihmiset ja heidän osaamisensa ja sitoutumisensa. Suhdepääomaa ovat vuorovaikutustaidot. Rakennepääoman muodostavat muun muassa työympäristö, työvälineet ja johtajuus. Osaamista tulee lähteä kehittämään organisaation vision ja strategian pohjalta. Osaamisen johtamisesta on vastuussa esimiehen lisäksi muutkin tahot. Esimiehen tehtävänä on varmistaa oman yksikkönsä osaamisen ja tukea heitä kehittämään. Kannustaminen ja palautteen antaminen ovat olennaisessa osassa. Myös työntekijöillä on omat vastuualueensa. Työkavereiden kanssa voi jakaa osaamistaan esimerkiksi neuvomalla. Työntekijöiden on hyvä myös tukea toisiaan. Työntekijä itse on vastuussa omasta asenteestaan oppimiseen. Hänen tulee pitää mieli avoinna ja uskaltaa kokeilla erilaisia kehittämisen menetelmiä – myös oma-aloitteisesti. Vaikka henkilöstön omaa vastuuta pitää korostaa, se ei vähennä esimiehen ja muiden tahojen vastuuta. (Hyppänen 2013, 93-98)

Muutoksen johtaminen on nykyisessä alati muutoksen alla olevassa työelämässä olennaisessa osassa. Esimiehen taidoilla on suuri merkitys siihen, miten yritys selviytyy muutostilanteista. Ne tulisi viedä läpi tehokkaasti ja niistä tulisi saada todellisia hyötyjä. Mikäli yritys ei muutu riittävän usein ja nopeasti, se jää helposti kilpailijoista jälkeen. Yrityksellä tulee olla rohkeutta lähteä tarpeen tullen muuttamaan olennaisesti yrityksen rakennetta ja tapoja toimia. Säästöharjoituksen ja suorituksen pikakiikahdytys eivät tue yrityksen toimintaa pitkällä aikajänteellä. Organisaatiomuutoksissa pyritään usein muuttamaan henkilöstön käyttäytymistä, asenteita ja toimintatapoja. Luonnollisesti tällaiset muutokset vaativat pitkäjänteisyyttä ja johtamisen johdonmukaisuutta. Muutosten onnistumisen edellytyksenä on mukana olevat motivoituneet työntekijät, jotka ovat sitoutuneita muutoksen läpivientiin. Muutostilanteessa motivaatiotekijöistä tärkeimpiä ovat itsemääräämisoikeus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. (Pirinen 2014; 11,15)

Muutosjohtamisen kultainen sääntö on työntekijöiden kuunteleminen. Muutoksen alussa esimiehen tulee esimerkiksi kysellä työntekijöitä mielipiteitä muutoksesta ja sen vaikutuksista sekä hyödyllisyydestä. Työntekijöiden on yleensä helpompi hyväksyä muutos, kun heitä on kuunneltu ja heidän mielipiteitään tiedusteltu. Työntekijät tulee vakuuttaa siitä, että muutos on ajankohtainen ja tarpeellinen menestymisen kannalta. Työntekijöille pitää myös viestiä, että he ovat se taho, joka vie muutoksen eteenpäin. Heille on tärkeää tuntea itsensä tarpeelliseksi. Muutostilanteessa työn hallinnan tunne heikkenee, jolloin työntekijä saattaa kokea epävarmuutta. Tällöin on ensisijaisen tärkeää, että esimies on työntekijän tukena. Muutokset vaativat usein uusien asioiden omaksumista nopeasti, joten esimiehen tulee olla kannustamassa ja antamassa palautetta. Palautteen antaminen on työntekijän itseluottamuksen kannalta tärkeää. (Pirinen 2014, 12-13)

4.2 Esimies tiiminsä työhyvinvoinnin edistäjänä

Yksi esimiehen tehtävistä on edistää alaistensa työhyvinvointia parhaansa mukaan. Organisaatioissa tulee kehittää työhyvinvointia ja ennakoida kehittämistyötä. Työpaikoilla tulee muodostaa yhteinen selkeä käsitys työhyvinvoinnin kokonaisuudesta. Kehityshankkeiden tulee olla konkreettisia, jotta ne otetaan tosissaan. Säännöllinen seuraaminen on myös työhyvinvoinnin kehittämisen yksi osa-alue. Työnantajan tärkein tehtävä työhyvinvoinnin kehittämisessä on puitteiden tarjoaminen. Työntekijän vastuulle jää valintojen tekeminen siten, että hänen kokonaisyhyvinvointinsa pysyy hyvänä. Työhyvinvointi on siis jokaisen yksilön subjektiivinen kokemus, mutta sitä voi silti myös johtaa. Työhyvinvoinnin johtaminen lähtee lähtötilanteen selvittämisestä jo olemassa olevien tietojen perusteella. Seuraavaksi tulee määrittää hyvinvoinnin tulevaisuuden tahtotila eli visio. Työyhteisössä tulee jakaa roolit ja vastuut sekä kuvata hyvinvointiprosessi tarkasti ja konkreettisesti. Kun prosessi on viety läpi, tulee aloittaa jälkiseuranta ja arviointi. (Hyppänen 2013, 152-153) Onnistuneille työhyvinvoinnin parantamisprosesseille on yhteistä se, että johtaminen on ollut niissä keskeisessä asemassa (Juuti 2006, 83).

Esimiehen osuutta henkilöstön työhyvinvointiin voidaan tarkastella aikaisemmin esille nousseiden Mankan (2013) työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kautta. Näitä tekijöitä ovat yksilö itse, johtaminen, työyhteisö, työ ja organisaatio. Työntekijöiden terveyttä tulee pyrkiä edistämään. Työterveyshuoltolain mukaan työterveyshuollon järjestäminen on työnantajan vastuulla. Sen voi järjestää joko kunnallisen tai yksityisen palvelun kautta. Terveyshuoltopalveluiden avulla voidaan ennaltaehkäistä sairauksia, edistää työturvallisuutta sekä ylläpitää työkykyä, esimerkiksi ikäryhmätarkastusten kautta. Mikäli työterveyshuollon työntekijät huomaavat organisaation useilla työntekijöillä saman tyyppisiä

työperäisiä ongelmia, on heillä lakisääteinen velvoite puuttua asiaan. (Hyppänen 2013, 153) Muita lakeja, jotka vaikuttavat esimiehen työhön ja työhyvinvointiin on tarkasteltu luvussa 2.4.

Esimiehen tapa johtaa liittyy henkilöstön työhyvinvointiin. Mikäli johtaminen on piittaamattomaa ja liian ankaraa, se näkyy luonnollisesti työntekijöiden työpahoinvointina. Hyvä ja ihmisläheinen johtaminen puolestaan näkyy työhyvinvointina. Helpompaa on levittää pahoinvointia ympärilleen kuin hyvinvointia. Oma kiukku ja ärtyneisyys tarttuvat huomaamatta muihin ympärillä oleviin ihmisiin. Tämä seikka esimiestehtävissä toimivan henkilön on hyvä tiedostaa. (Juuti 2006; 77,83) Yksi hyvän johtajan piirre on tunneäly. Tunneälyyn kuuluvat esimerkiksi omien tunteiden tiedostaminen ja hallitseminen, muiden tunteiden havaitseminen ja empatia sekä ihmissuhteiden hoito. (Hyppänen 2013, 30) Accenturen henkilöstöjohtaja on julkaissut *Talouselämässä* (2014) artikkelin, jossa hän kertoo vahvan tunneällyn olevan hyvän johtajan piirre. Tunneäly on kovaa osaamista, joka ei synny hetkessä. Hyvän tunneällyn omaava johtaja osaa säädellä ja hallita tunteet niin, että vaikeita asioita viestiessä, vastaanottaja haavoittuu mahdollisimman vähän.

Hyvinvoivan työyhteisön yksi tunnuspiirre on hyvä yhteisöllisyys ja yhteishenki. Työyhteisön yhteishenki syntyy esimerkiksi yhteisten tavoitteiden kautta ja luottamuksesta muiden tekemiseen. (Manka 2010, 18) Innostuneen ja yhteisöllisen työyhteisön piirteitä ovat positiivisuus, sitoutuneisuus, arvostus, avoimuus, luovuus, rohkeus, luottamus, me-henki, työyhteisötaidot ja yhdessä osaaminen. Esimies voi parantaa me-henkeä epämuodollisilla kokoontumisilla esimerkiksi kahvittelun merkeissä. Mitä enemmän me-henkeä työyhteisössä on, sitä paremmin siellä voidaan. Työyhteisön jäsenet uskaltavat toteuttaa itseään ja tuoda esille omia ideoitaan työn kehittämiseksi. Lisäksi töihin on mukava tulla. Esimies voi kannustaa työyhteisön jäseniä kannustamaan ja kehuaan toisiaan, jolloin heidän ihmissuhteensa paranevat. Hyvässä työilmapiirissä työskentelee hyvinvoivia ihmisiä, joka puolestaan johtaa tuottavuuden ja tehokkuuden lisääntymiseen. (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011; 1, 20-21)

Hyvässäkin työyhteisössä ei voida kokonaan välttyä konflikteilta. Niillä voi olla myös positiivisia vaikutuksia, mikäli henkilöstö osaa suhtautua niihin myös positiivisesti. Konflikti voi esimerkiksi johtaa vaikean asian esille ottamiseen. Konfliktit voivat syntyä muun muassa eri näkemyksistä toimintatapojen tai tavoitteiden suhteen. Esimiehen tehtävänä on tarkkailla työyhteisöä ja hänellä tulee olla rohkeutta tarttua ongelmaan heti sellaisen havaitessaan. Esimiehen tulee konfliktia selvittäessään täsmentää ongelma, suhteuttaa ongelma, kuunnella jokaista osapuolta, keksiä ratkaisuehdotukset ja seurata onko ongelma taltutettu. Yksi ikävimmistä konflikteista on työpaikkakiusaaminen. Kuten muihinkin konflik-

teihin, esimiehellä on lakisääteinen velvollisuus puuttua asiaan. Työpaikkakiusaamisen havaitseminen voi olla hankalaa, sillä kiusaamiskokemus on aina henkilökohtainen. Jollekin työntekijälle asia on harmitonta vitsailua, kun taas toinen kokee sen syvänä loukkauksena. Kiusaaminen voi olla muun muassa juoruamista, syrjimistä ja uhkailua. Jatkuvuus on kiusaamisen ominaispiirre. Työpaikoilla tulee olla nollatoleranssi kiusaamisen suhteen. Esimiehen tulee kuunnella niin kiusattua kuin kiusaajaakin. Mikäli ilmenee, että tilanne on kärjistynyt jo pahaksi, esimies voi tukeutua ulkopuolisiin asiantuntijoihin. Esimiehen tulee muistaa, että hänellä on muuten täysi vaitiolovelvollisuus. (Mäkelä-Pusa & Terävä 2011, 24-26)

Työ on se, mitä työpaikoilla tehdään ja sen tulisi olla mielekästä. Hallinnan tunne työssä lisää työn mielekkyyttä. Työntekijälle tulee siis antaa mahdollisuus vaikuttaa työn pelisääntöihin, esimerkiksi työn aikataulutukseen. Esimiehen tulee antaa työntekijälle itsenäisyyttä. Esimiehen tulee myös viestiä työntekijöille organisaation tavoitteet, jolloin työntekijät voivat ymmärtää, miten juuri heidän työnsä on aidosti merkityksellistä. Työlle tulee luoda myös kannustearvo, jotta työntekijä kokee sen tärkeäksi ja mielekkääksi. Työn sisällön tulee siis olla monipuolinen ja uuden oppimiselle tulee antaa mahdollisuus. Esimiehen tulee huolehtia asianmukaisesta palkitsemisesta, jotta työntekijät pysyvät motivoituneina. Palautteenanto, kehuminen ja kiitos ovat yksinkertaisia esimiehen työkaluja. (Manka 2016, 107-108)

Työntekijöiden työn ja vapaa-ajan tasapainoon huomiota kiinnittämällä, voidaan ennaltaehkäistä työhyvinvoinnin ongelmia. Yleinen stressinaiheuttaja on työn ja vapaa-ajan epätasapaino. Kuten aikaisemmin kävi ilmi, stressi voi kärjistyä työuupumukseksi, joka pahimmillaan johtaa työkyvyttömyyteen. Esimerkiksi etätyöskentely voi tuoda lisää joustoa joka voi parantaa työntekijän hyvinvointia. Erilaiset joustavat työaikajärjestelyt ovat myös hyvä keino lievittää työntekijöiden stressiä. Pienten lasten vanhemmat kaipaavat erityisesti joustoa työhönsä, sillä perheelle on jäätävä aikaa. Erilaiset perhevapaat helpottavat myös arkea. Eri-ikäiset työntekijät kaipaavat erilaisia ratkaisuja. Ikäjohtaminen onkin tärkeää työhyvinvointia kehittäessä. Nuoremmat työntekijät löytävät helpotusta perhevapaita, kun taas vanhemmat työntekijät löytävät sen esimerkiksi osa-aikaeläkkeestä. Esimiehen tulee tiedostaa henkilöstönsä erilaiset tarpeet. (Hyppänen 2013, 154-155)

5 Tutkimus esimiehen henkilökohtaisesta työhyvinvoinnista

Empiirisen osan tavoitteena on kartoittaa esimiestehtävissä toimivien henkilöiden yksilöllistä työhyvinvointia sekä sitä, miten he ylläpitävät työhyvinvointiaan ja mitkä tekijät he kokevat tärkeimmiksi työhyvinvointinsa kannalta. Tutkimukseen osallistui neljä esimestä, joiden osallistumisesta oltiin sovittu etukäteen.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta. Toinen vaihtoehto olisi ollut haastattelututkimus, joka on kvalitatiivinen, eli laadullinen, tutkimusmenetelmä. Haastattelututkimuksen toteuttaminen ei olisi sopinut opinnäytetyön aikatauluun, joten päädyttiin sähköiseen kyselylomakkeeseen. Kyselytutkimus luokitellaan useimmiten kvantitatiiviseksi, eli määrälliseksi, tutkimusmenetelmäksi. Kvantitatiivinen tutkimus vaatii suurta otosta, eli suurta perusjoukon tutkittavaa osajoukkoa. Perusjoukko tarkoittaa, joukkoa, jota tutkimuksella on tarkoitus kuvata. Tässä tutkimuksessa ei luokitella tutkimusmenetelmää määrälliseksi tai laadulliseksi. Kyseessä on enemmän perusjoukosta otetun näytteen tutkiminen ja analysointi. Tutkimuksen näyte tarkoittaa perusjoukosta valittua osajoukkoa, jota ei ole valittu satunnaisesti. (Heikkilä 2014, 15; Saaranen 2014, 3) Tämän tutkimuksen tuloksista ei voida tehdä tilastollista analyysiä, koska otos on liian pieni.

Aineisto koostuu kyselyn vastauksien perusteella tehdyistä kaavioista ja tulkinnoista. Kyselylomake (liite 1.) luotiin Webropol -kyselytyökalun avulla. Osa kysymyksistä luotiin Mankan (2016, 201-212) työhyvinvoinnin työkaluja mukaillen. Kyselyn osa-alueet ovat peruskäsitykset työhyvinvoinnista sekä sen merkityksestä, psykologinen pääoma, stressi, palautuminen ja elämäntavat. Suurin osa kyselylomakkeen kysymyksistä ovat Likert-asteikollisia, eli vastaaja arvioi, kuinka samaa mieltä asteikolla 1-5 on kysymyksen tai väitteen kanssa. Tässä tutkimuksessa mielipiteitä on kuvattu värikoodein:

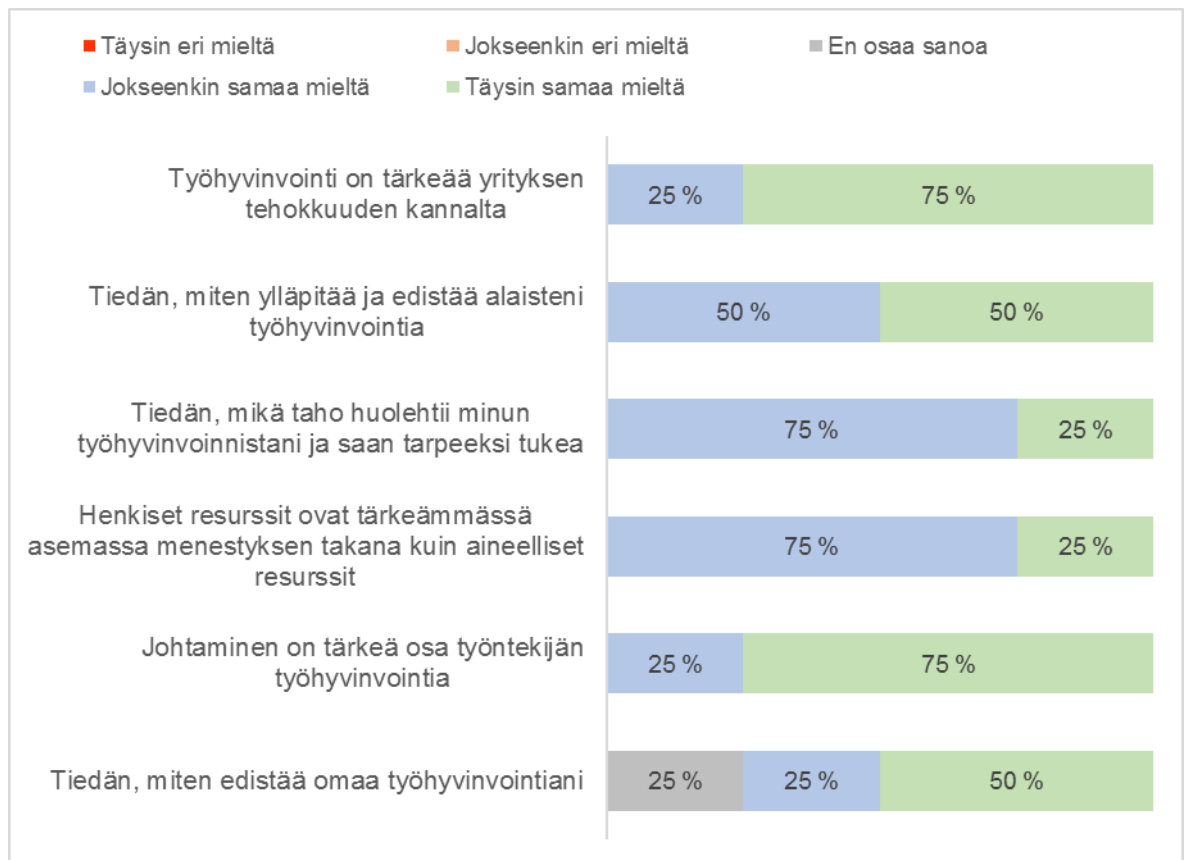
- (1) täysin eri mieltä = punainen
- (2) jokseenkin eri mieltä = vaaleanpunainen
- (3) en osaa sanoa = harmaa
- (4) jokseenkin samaa mieltä = sininen
- (5) täysin samaa mieltä = vihreä

Lisäksi kyselyssä on muutamia avoimia kysymyksiä sekä valintakysymyksiä.

6 Tutkimuksen tulokset

Kyselyyn otti osaa kaksi naispuolista ja kaksi miespuolista esimiestä. Vastaajista kaksi ovat iältään 25-34 vuotiaita, yksi vastaaja 35-44 vuotias ja yksi yli 55 vuotias. Puolet vastaajista ovat toimineet esimiestehtävissä 3-4 vuotta ja puolet yli viisi vuotta. Kyselyyn vastasivat henkilöstö-, IT-, ravintola- ja teleoperaattorialalla työskentelevät esimiehet. Jokainen kyselyyn vastannut työskentelee siis täysin eri aloilla. Kyselyn alussa kartoitettiin esimiesten näkemyksiä yleisesti työhyvinvoinnista.

Kaavio 3. Väittämiä yleisesti työhyvinvoinnista



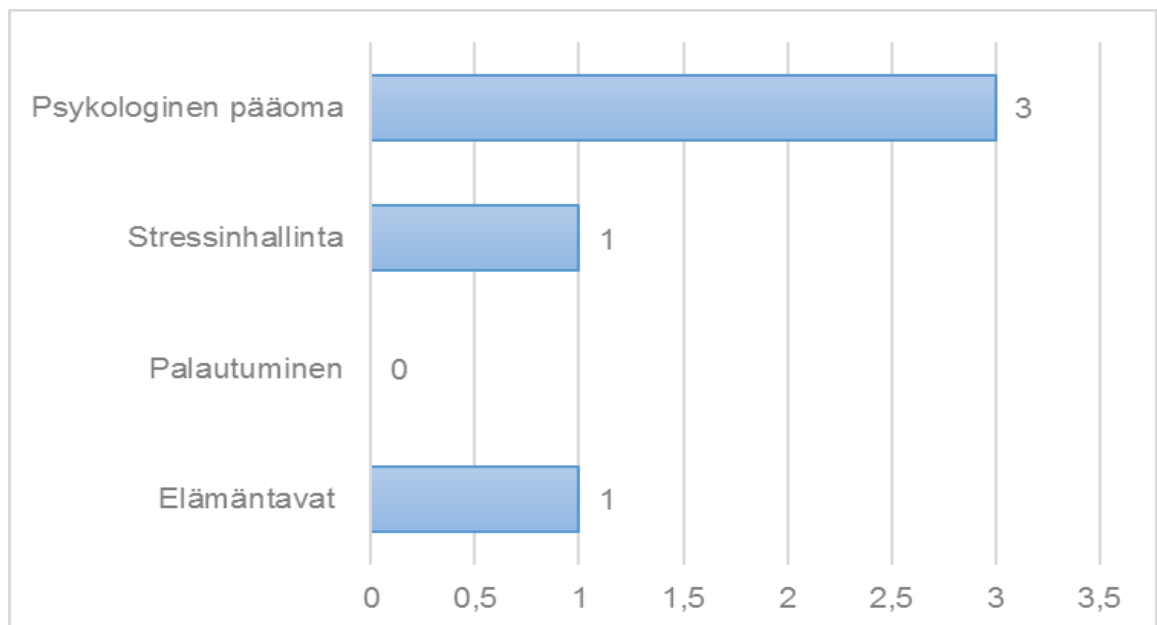
Kyselyyn osallistuneet esimiehet ovat suurimmilta osin vähintään jokseenkin samaa mieltä työhyvinvointiin liittyvien väitteiden kanssa. Lähes kaikki yllä olevat väittämät on johdettu suoraan työhyvinvointia käsittelevästä teoriasta. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet siis tiedostavat työhyvinvoinnin merkityksen esimerkiksi yrityksen tehokkuuden kannalta. Kuten aiemmin mainittiin, tutkimuksen perusjoukoksi valittiin esimiehet, sillä heihin kohdistuu erityisen paljon odotuksia ja paineita, eivätkä he välttämättä tiedä, kuka heidän hyvinvointistaan huolehtii. Kyselyyn vastanneista kuitenkin kaikki tietävät jonkin tahon, jonka puoleen kääntyä tarvittaessa. Kaikilla vastanneista on myös jonkinlainen käsitys ja osaaminen siitä, miten he voivat ylläpitää ja edistää alaistensa työhyvinvointia. Myös johtaminen mielletään tärkeäksi osaksi työntekijän työhyvinvointia. Eniten hajontaa on siinä, miten esimies

voi itse edistää omaa työhyvinvointiaan. Yksi vastaaja ei osaa sanoa, tietääkö hän. Esimiehellä ei siis välttämättä ole esimerkiksi tietoa siitä, mitkä seikat vaikuttavat hänen työhyvinvointiinsa ja miten.

Kyselyn avulla haluttiin myös katsoa, miten esimiehet reagoivat väitteisiin, jotka eivät pidä paikkaansa työhyvinvointia koskevan teorian ja tutkimuksen mukaan. Tällaisia väitteitä olivat väite, jonka mukaan työntekijöiden työhyvinvointi on täysin esimiehen vastuulla. Yksi vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, yksi ei osannut sanoa ja kaksi vastaajaa olivat jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Toki johtaminen on yksi oleellinen työhyvinvoinnin osa-alue, mutta ei suinkaan ainoa. Toinen tällainen väite oli, että työhyvinvointi tarkoittaa pääasiassa työntekijän fyysistä kuntoa. Kaikki vastaajista olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä. Esimiehet siis tiedostavat sen, että työhyvinvointi on laajempi ja moniulotteisempi käsite.

Seuraavaksi kysely eteni psykologisen pääoman, stressin, palautumisen ja elämäntapojen arviointiin, joita käsitellään tarkemmin seuraavissa alaotsikoissa. Kyselyn lopuksi kysyttiin esimiehiltä, mitkä osa-alueet he kokevat oman henkilökohtaisen työhyvinvointinsa ylläpitämisen ja edistämisen kannalta tärkeimmiksi.

Kaavio 4. Henkilökohtaista työhyvinvointia ylläpitävät ja edistävät tekijät



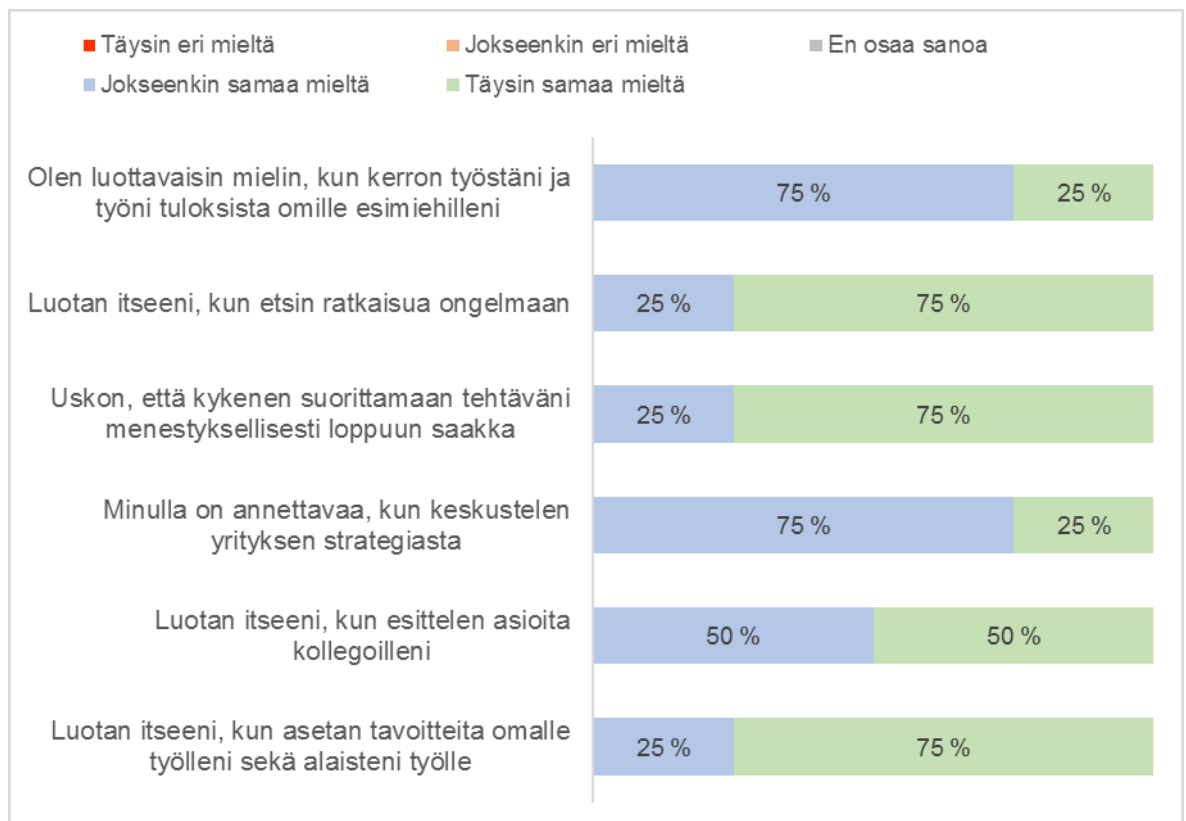
Selvästi tärkeimmäksi tekijäksi esimiesten keskuudessa nousee psykologinen pääoma, eli itseluottamus, toiveikkuus, sitkeys ja realistinen optimismi. Myös stressinhallinta ja elämäntavat koetaan tärkeäksi. Kukaan vastanneista ei pidä palautumista tärkeimpiin osa-alueisiin kuuluvana tekijänä. Kyselyn viimeinen kysymys liittyi siihen, kokevatko esimiehet,

että päävastuu heidän omasta työhyvinvoinnistaan on heillä itsellään vai jollakin toisella yrityksen taholla. Jokainen vastaaja on sitä mieltä, että päävastuu on heillä itsellään

6.1 Psykologisen pääoman arviointi

Kuten edellä käy ilmi, psykologinen pääoma on kyselyyn vastanneiden esimiesten mielestä tärkein heidän omaa työhyvinvointiaan ylläpitävä ja edistävä tekijä. Kyselyssä mitattiin esimiesten psykologista pääomaa Likert-asteikoiden avulla. Kullekin psykologisen pääoman osa-alueelle tehtiin omat väittämät, joiden paikkaansa pitävyyttä esimiehet arvioivat.

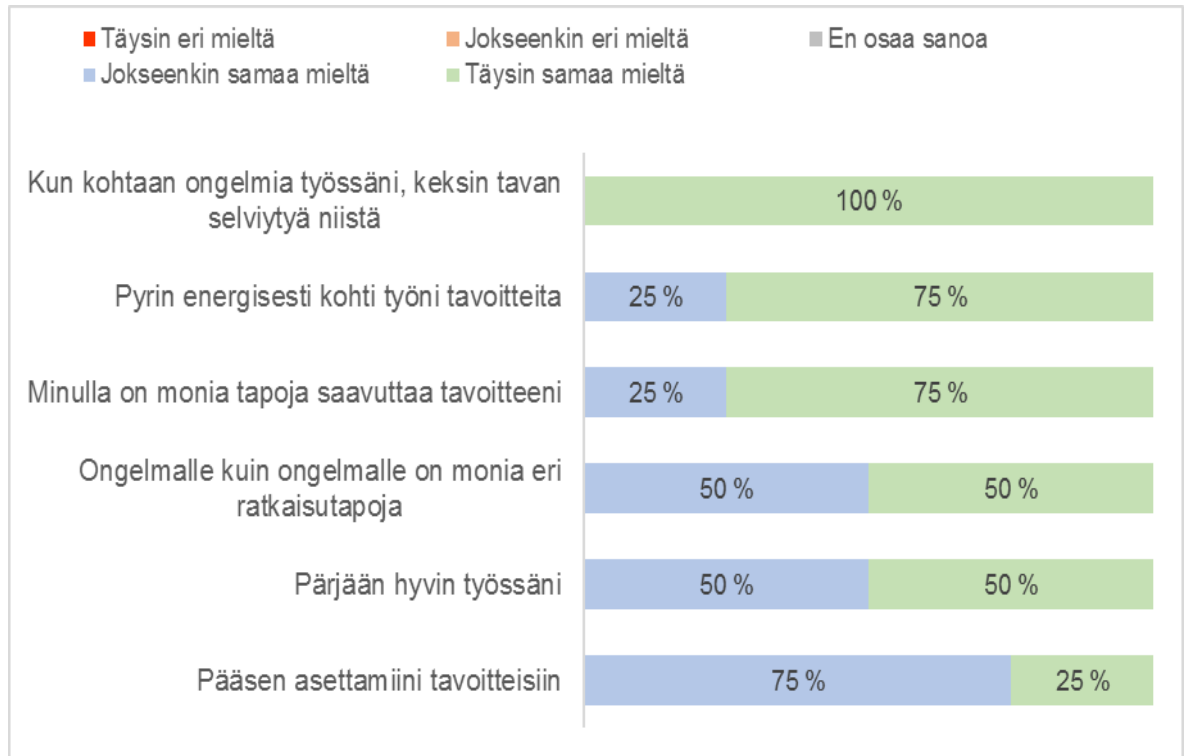
Kaavio 5. Itseluottamukseen liittyviä väittämiä



Yleissilmäys esimiesten itseluottamuksesta on positiivinen. Esimiehet luottavat omaan tekemiseensä ja uskaltavat tuoda ajatuksiaan julki. Täysin luottavaisin mielin kertoo työstään ja työnsä tuloksista omille esimiehilleen 25 prosenttia vastaajista. Itseensä luottaa ratkaisuja etsiessään 75 prosenttia vastaajista. Samoin 75 prosenttia uskoo kykenevänsä suorittamaan tehtävänsä menestyksellisesti loppuun saakka. 25 prosenttia kokee, että hänellä on annettavaa keskusteltaessa yrityksen strategiasta. Puolet vastaajista luottavat itseensä täysin, kun he esittelevät asioita kollegoilleen. Itseensä luottaa tavoitteita asettaessaan 75 prosenttia vastaajista. Loputkin vastaajista ovat jokseenkin samaa mieltä väittämien kanssa. Itsevarmuutta mittaavan asteikon keskiarvo on 4,54, joka on korkea. Tällainen vahva itseluottamus viestii yleensä muun muassa riittävän hyvistä tiedoista ja tai-

doista. Ne ovatkin seikkoja, joita hyvällä esimiehellä riittää. Itseluottamus on kuitenkin piirre, joka ei siirry alueelta toiselle automaattisesti. Tässä tutkimuksessa mitattiin nimenomaan itseluottamusta työssä ja työympäristössä. Vastausten perusteella ei siis voida olettaa yksilöiden olevan joka tilanteissa todella itsevarmoja.

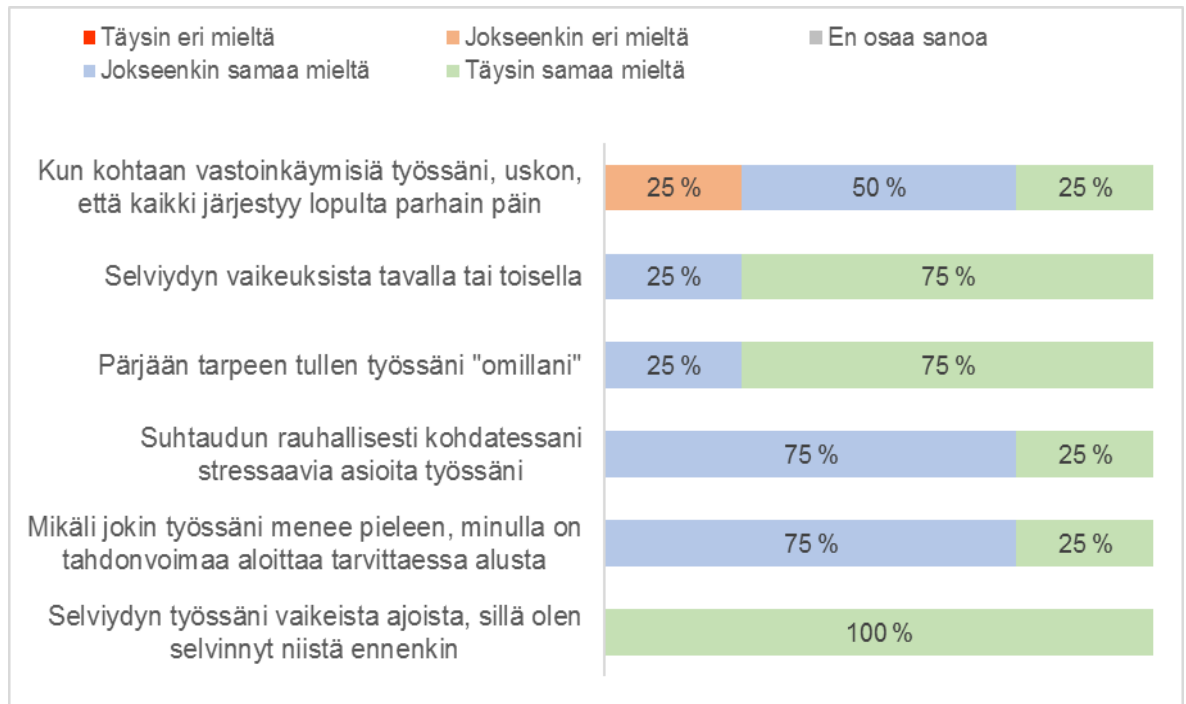
Kaavio 6. Toiveikkuuteen liittyviä väittämiä



Myös esimiesten toiveikkuus on hyvällä tasolla ja sitä mittaavan asteikon keskiarvo on jopa 4,63, joka on tutkimuksen Likert-asteikoiden keskiarvoista korkein ja näin ollen parhain. Peräti 100 prosenttia vastaajista kokee, keksivänsä aina ratkaisun ongelmaan kuin ongelmaan. Enemmistö vastaajista pyrkii myös energisesti kohti työnsä tavoitteita. Enemmistö myös kokee, että heillä on käytössään monia eri tapoja, joilla saavuttaa tavoitteensa. Puolet vastaajista kokevat, että mille tahansa ongelmalle on monia eri ratkaisutapoja. Puolet vastaajista ovat jokseenkin väittämän kanssa samaa mieltä. Puolet vastaajista kokevat pärjäävänsä hyvin työssään. Puolet ovat tämänkin väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Enemmistö on jokseenkin samaa mieltä siitä, että he pääsevät asettamiinsa tavoitteisiin. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa on 25 prosenttia.

Kyselyyn osallistuneiden esimiesten psykologisen pääoman vahvimmat osa-alueet ovat itseluottamus ja toiveikkuus. Seuraavaksi tarkastellaan sitkeyttä ja realistista optimismia. Näidenkin psykologisen pääoman osa-alueiden keskiarvot ovat kyselyyn vastanneiden esimiesten keskuudessa yli 4, joten nekin ovat melko hyvällä ja korkealla tasolla.

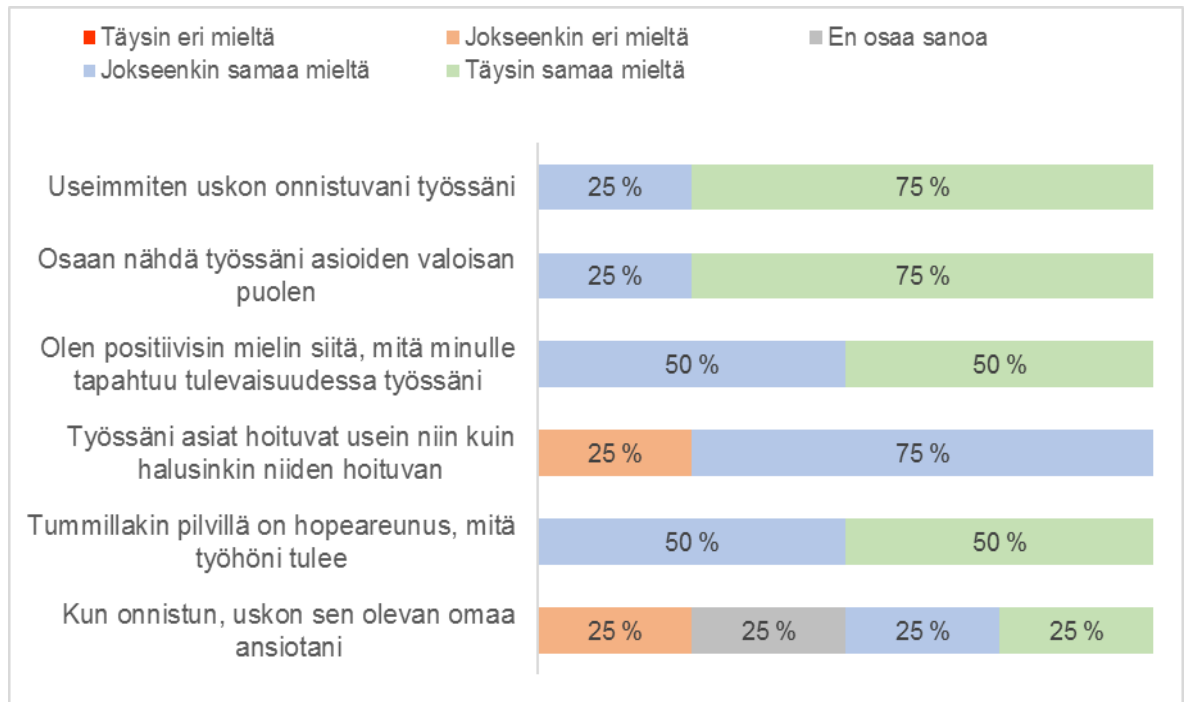
Kaavio 7. Sitkeyteen liittyviä väittämiä



Kohdatessaan vastoinkäymisiä työssään neljännes vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että uskoo kaiken järjestyvän parhain päin. Neljännes vastaajista taas on jokseenkin eri mieltä. Puolet vastaajista ovat jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Enemmistö, eli 75 prosenttia, uskoo täysin selviytyvänsä vaikeuksista tavalla tai toisella. Neljännes vastaajista on jokseenkin samaa mieltä. Enemmistö myös uskoo, että tarpeen tullen he pärjäävät työssään niin sanotusti omillaan. Neljännes on jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. 75 prosenttia suhtautuu jokseenkin rauhallisesti kohdatessaan stressaavia asioita työssään. Neljännes suhtautuu täysin rauhallisesti. Mikäli työssä menee jokin pieleen, jokseenkin tahdonvoimaa aloittaa alusta on 75 prosentilla. Täysin varmoja tahdonvoimastaan on 25 prosenttia vastaajista. Kaikki vastaajat, eli 100 prosenttia vastaajista, uskovat selviytyvänsä vaikeista ajoista työssään, sillä he ovat selvinneet niistä ennenkin.

Sitkeyttä mittaavista väitteistä pienimmän pistemäärän sai ensimmäinen väite, jossa mitattiin uskoa hyvään lopputulokseen vaikeuksista huolimatta. Tämä tulos paljastaa jo hieman seuraavassa psykologista pääomaa mittaavassa kaaviossa olevia lukuja. Realistinen optimismi on viimeinen psykologista pääomaa mittaava aihealue. Kyseinen aihealue sai esimiesten vastausten perusteella alhaisimman keskiarvon, joka on 4,25.

Kaavio 8. Realistiseen optimismiin liittyviä väittämiä



75 prosenttia vastaajista ovat täysin samaa mieltä ensimmäisen väitteen kanssa, joka mittaa uskoa työn onnistumiseen. Samoin 75 prosenttia osaa nähdä työssään asioiden valoisan puolen. Molemmissa väitteissä loput 25 prosenttia ovat väitteiden kanssa jokseenkin samaa mieltä. Täysin positiivisin mielin siitä, mitä työssä tulee tulevaisuudessa tapahtumaan, ovat puolet vastaajista. Toinen puolisko on jokseenkin positiivisin mielin. Enemmistö on jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa, jonka mukaan asiat hoituvat usein niin kuin esimies niiden haluaa hoituvan. 25 prosenttia sen sijaan on jokseenkin eri mieltä. Puolet kyselyyn osallistuneista esimiehistä uskovat täysin, että tummillakin pilvillä on hopeareunuksensa. Puolet ovat jokseenkin samaa mieltä. Edellä mainittujen väitteiden mukaan vastaajat ovat enemmän optimisteja kuin pessimistejä.

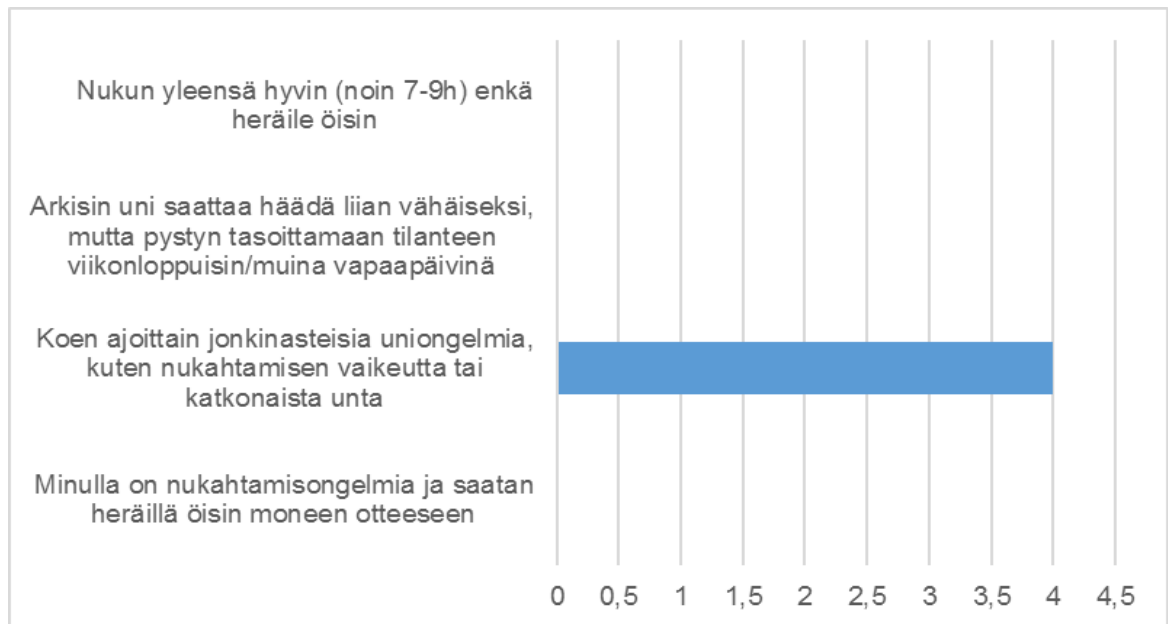
Viimeinen väite realistista optimismia mittaavassa kyselyssä jakoi mielipiteet. Yksi vastaaja ei täysin usko, että hänen onnistuessaan se on hänen omaa ansiotaan. Yksi vastaaja ei osaa sanoa uskooko hän. Yksi vastaaja uskoo jokseenkin ja yksi vastaaja uskoo täysin onnistumisen olevan hänen omaa ansiotaan. Tällaiset ajattelun erot selittyvät ainakin osittain esimiesten selitysmalleilla. Selitysmalleja käsiteltiin kappaleessa 3.1.

Psykologista pääomaa mittaavan osion lopuksi kyselyssä kysyttiin, onko esimies joskus tietoisesti pyrkinyt kasvattamaan psykologista pääomaansa tai jotakin sen osaa ja jos on, niin miten. Kysymykseen tuli yksi vastaus. Yksi esimiehistä kasvattaa itseluottamustaan analysoimalla onnistumisiaan ja syitä niihin. Taktiikka on ammattilaistenkin sanojen mukaan oikein hyvä tapa kehittää itseluottamusta.

6.2 Stressin arviointi

Seuraavaksi kysely eteni esimiesten stressin arvioimiseen. Aluksi esimiehiltä kysyttiin heidän nukkumisestaan. Heitä pyydettiin valitsemaan annetuista vaihtoehdoista se, mikä kuvastaa heidän tilannettaan parhaiten. Kyselyssä annettiin neljä vaihtoehtoa.

Kaavio 9. Unen ja nukkumisen kuvaus

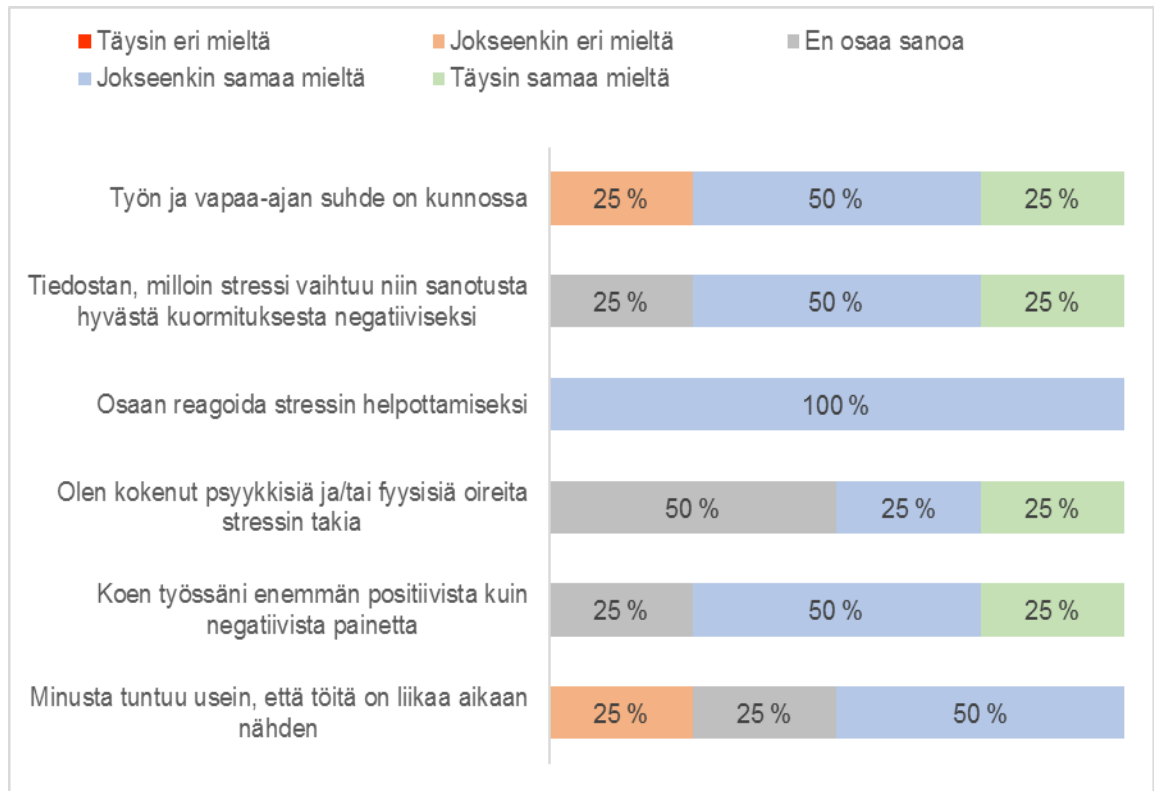


Jokainen kyselyyn vastannut esimies kokee ajoittain jonkinasteisia uniongelmia, kuten nukahtamisen vaikeutta tai katkonaista unta. Esimiestyön mukanaan tuomat stressi ja paine voivat olla ainakin osittainen syy tulokseen.

Seuraavaksi esimiesten stressintasoa kartoitettiin Likert-asteikon avulla. Puolet vastaajista ovat sitä mieltä, että työn ja vapaa-ajan suhde on jokseenkin kunnossa. 25 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 25 prosenttia jokseenkin eri mieltä. 25 prosenttia ei osaa sanoa, tiedostaako pistettä, jolloin stressi vaihtuu positiivisesta paineesta negatiiviseksi. Puolet vastaajista tiedostavat sen jokseenkin. 25 prosenttia tiedostaa siirtymän täysin. 100 prosenttia vastaajista sanoo osaavansa jokseenkin reagoida stressin helpottamiseksi.

Puolet vastaajista eivät tiedä, ovatko he kokeneet psyykkisiä tai fyysisiä oireita stressin seurauksena. Toinen puolisko on jokseenkin ja täysin samaa mieltä väitteen kanssa, jonka mukaan esimies on kokenut psyykkisiä ja fyysisiä oireita stressin takia. Syy siihen, miksi esimiehet eivät osaa sanoa, ovatko he kokeneet edellä mainittuja oireita stressin seurauksena voi hyvinkin johtua siitä, että stressiperäisiä kipuja ja oireita voi olla todella vaikea tunnistaa.

Kaavio 10. Stressiin liittyviä väittämiä



Työssään enemmän positiivista kuin negatiivista painetta kokee 25 prosenttia vastaajista. Puolet kokevat jokseenkin enemmän positiivista kuin negatiivista painetta. 25 prosenttia ei osaa sanoa. Viimeisenä stressiä mittaavana väitteenä on väite, jonka mukaan esimies tuntee usein töitä olevan liikaa aikaan nähden. Puolet vastaajista ovat jokseenkin samaa mieltä. 25 prosenttia ei osaa sanoa ja 25 prosenttia on jokseenkin eri mieltä.

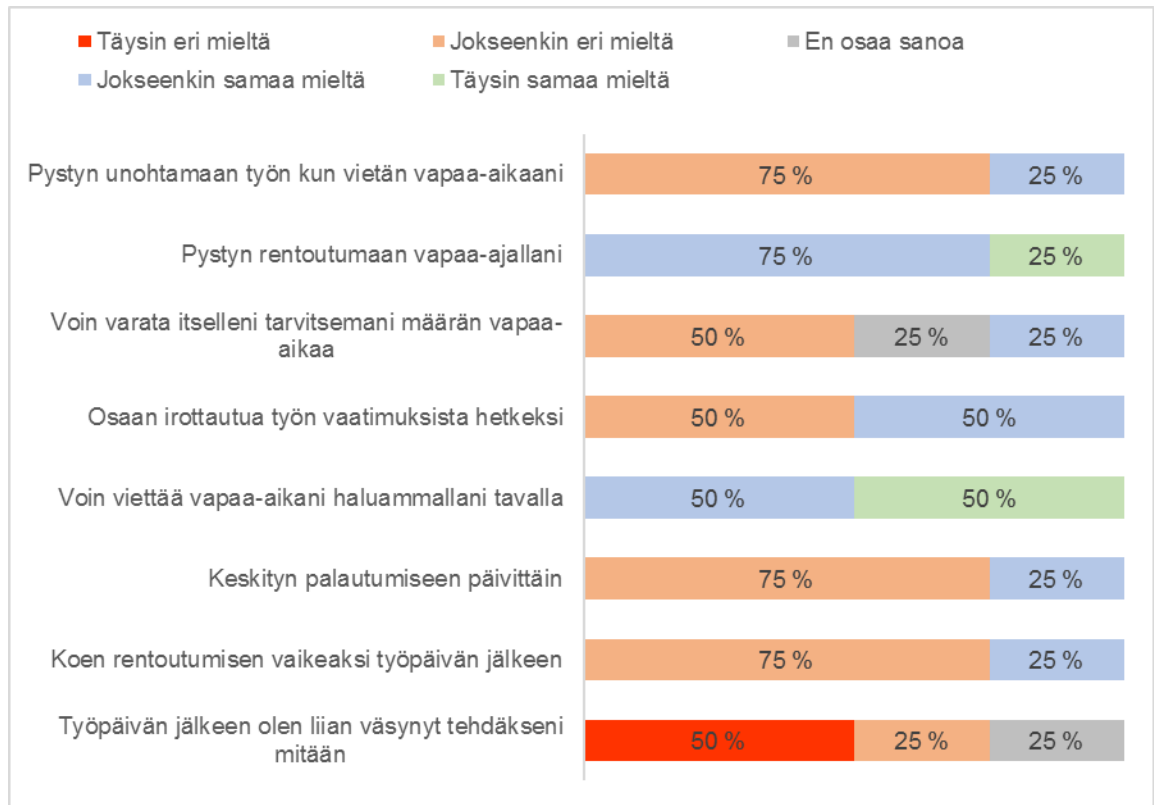
Stressiosion lopuksi kysyttiin, kuinka stressaantuneeksi asteikolla 1-5 esimies itsensä tuntee. Mitä suurempi numeroarviointi, sitä korkeampi stressitaso. Puolet vastaajista arvioivat stressinsä olevan tasolla kaksi, eli ei kovin korkealla. Yksi vastaajista arvioi sen olevan keskitasolla kolme. Yksi vastaaja kokee muita suurempaa stressiä ja arvio stressitasokseen neljä. On tietenkin ilahduttavaa nähdä, ettei kukaan koe itseään äärimmäisen stressaantuneeksi.

Esimiehet listasivat myös omia keinojaan, joilla he pyrkivät lievittämään liiallista stressitasoa. Eräs mainittu keino on liikunnan ja muiden rentouttavien aktiviteettien, kuten konserttien, lisääminen arkeen. Toinen keino on harrastukset ja oman ajan käyttö tehokkaasti miettimättä työasioita. Myös perheen kanssa oleskelu ja riittävä lepo auttavat lievittämään stressiä.

6.3 Palautumisen arviointi

Myös palautumista tutkittiin Likert-asteikon avulla. Kaavion kuusi ensimmäistä väittämää ovat niin sanotusti positiivisia väittämiä ja viimeiset kaksi ovat negatiivisia väittämiä. Nopeasti katsottuna kyselyyn osallistuneilla esimiehillä on kehitettävää palautumisen kanssa.

Kaavio 11. Palautumiseen liittyviä väittämiä



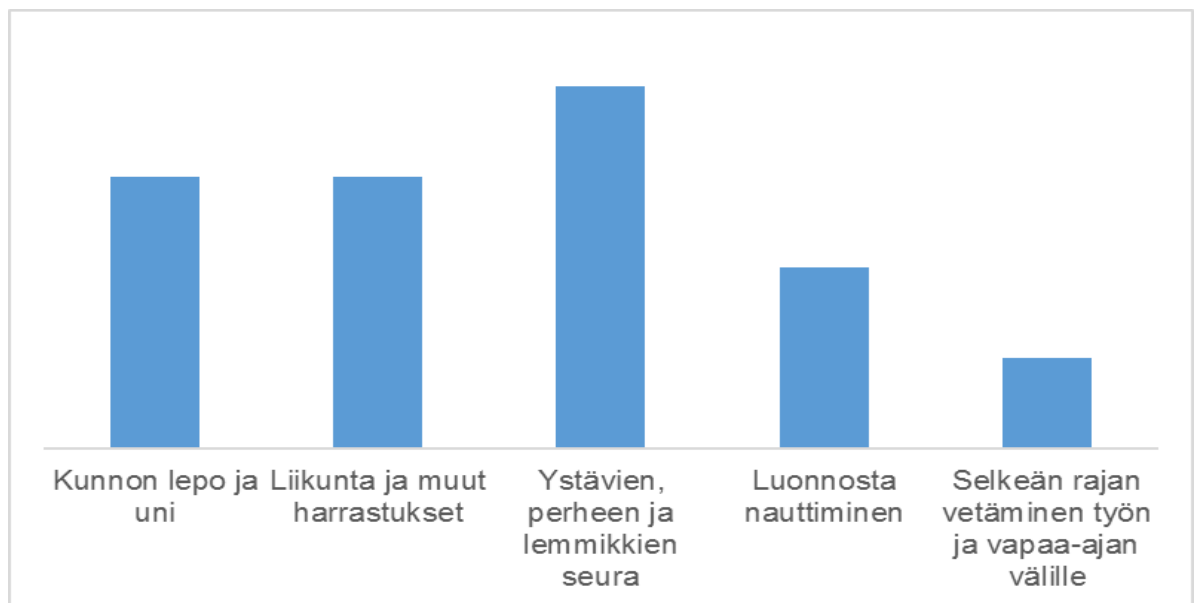
Enemmistö ei pysty unohtamaan työtään, kun he viettävät vapaa-aikaansa. Vain 25 prosenttia pystyy jokseenkin unohtamaan työn vapaa-ajallaan. Esimiehet kokevat kuitenkin, että pystyvät rentoutumaan vapaa-ajallaan. 75 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa ja 25 prosenttia täysin samaa mieltä. Puolet vastaajista ei voi varata itselleen tarvitsemaansa määrää vapaa-aikaa. 25 prosenttia ei osaa sanoa, voiko. 25 prosenttia voi jokseenkin varata tarvitsemansa määrän vapaa-aikaa. Työn vaatimuksista pystyy jokseenkin irrottautumaan puolet vastaajista. Toinen puolisko on jokseenkin eri mieltä. Kaikki vastaajat voivat viettää vapaa-aikaansa haluamallaan tavalla. Puolet vastaajista ovat täysin samaa mieltä ja puolet jokseenkin. Päivittäin palautumiseen keskittyy jokseenkin vain 25 prosenttia vastaajista. Enemmistö vastasi kuitenkin, että he ovat jokseenkin väitteen kanssa eri mieltä, eivätkä keskity palautumiseen päivittäin.

25 prosenttia kokee rentoutumisen jokseenkin vaikeaksi työpäivän jälkeen. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että työasiat vaivaavat mielessä eikä psykologista irtautumista pääse

tapahtumaan. Enemmistö kuitenkin kokee, että pystyvät jokseenkin rentoutumaan työpäivän jälkeen. Viimeisen väitteen mukaan, esimies on työpäivän jälkeen liian väsynyt tehdäksensä mitään. Puolet vastaajista ovat täysin eri mieltä. Heillä siis riittää virtaa työn ulkopuolellakin. 25 prosenttia on jokseenkin eri mieltä. 25 prosenttia ei osaa sanoa.

Esimiehiä pyydettiin valitsemaan oman palautumisensa kannalta tärkeimpiä tekijöitä. Vaihtoehtoina olivat kunnon lepo ja uni, liikunta ja muut harrastukset, ystävien, perheen ja lemmikkien seura, luonnosta nauttiminen sekä selkeän rajan vetäminen työn ja vapaa-ajan välille.

Kaavio 12. Palautumisen kannalta tärkeimmät tekijät



Ystävien, perheen ja lemmikkien seura sai eniten ääniä kyselyyn osallistuneiden esimiesten keskuudessa. Seuraavina tekijöinä tulevat kunnon lepo ja uni sekä liikunta ja muut harrastukset. Kolmanneksi eniten ääniä sai luonnosta nauttiminen. Vähiten ääniä sai selkeän rajan vetäminen työn ja vapaa-ajan välille. Tulos on ehkä hieman yllättävä, sillä suomalaiset ovat tunnettuja siitä, että työ ja vapaa-aika ovat jyrkästi kaksi toisistaan erillä olevaa asiaa. Mutta kuten aikaisemmin kävi ilmi, raja hälvenee, sillä ihmiset voivat olla koko ajan tavoitettavissa, niin puhelimitse kuin sähköpostillakin.

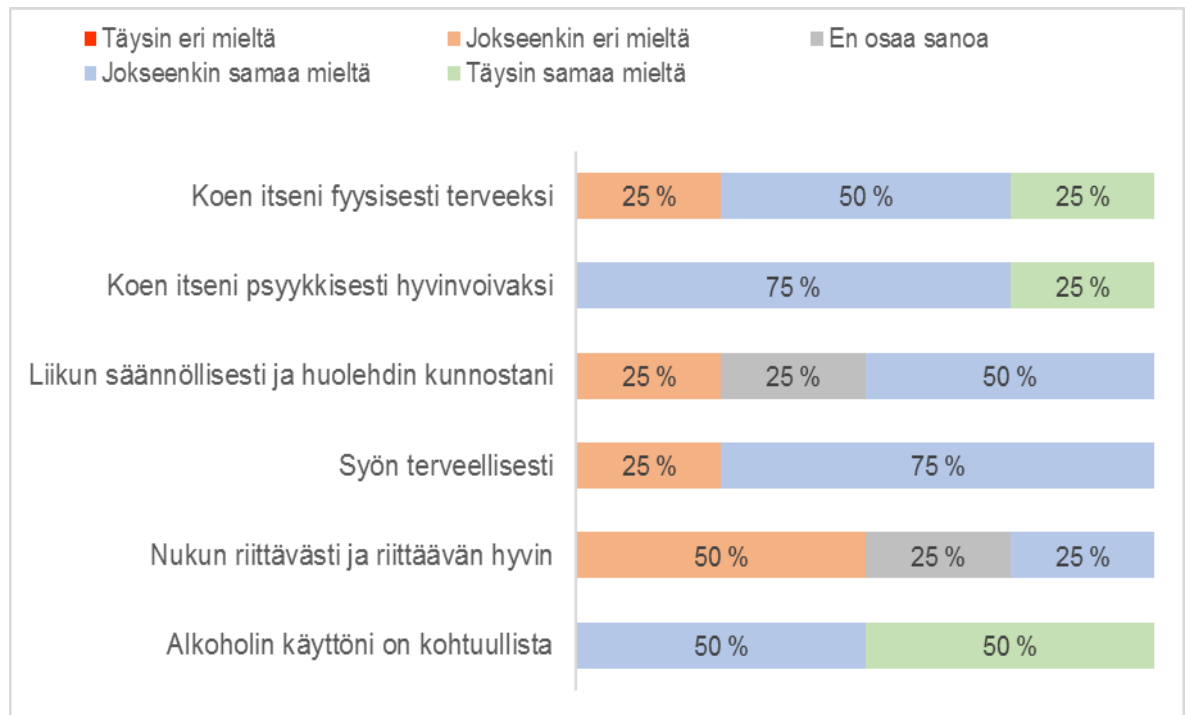
Lopuksi palautumisosiossa kysyttiin vielä, miten esimiehet toimivat, jos työasiat vaivaavat päätä vielä vapaa-ajallakin. Eräs vastaus on, että keskittymällä johonkin harrasteeseen, joka edellyttää keskittymistä, voi saada ajatukset muualle. Toinen keino on viettää aikaa ystävien kanssa ja keskustella asioista, jotka eivät liity työhön. Yksi tapa on laittaa puhelin pois ja tietokoneet kiinni. Näin ollen kukaan ei pääse häiritsemään palautumista. Neljäs

tapa on kirjoittaa ylös päätä vaivaavat työasiat ja tarpeen tullen tehdä ne työt pois vaivasta.

6.4 Elämäntapojen arviointi

Viimeinen osio kyselyssä oli elämäntapojen arviointi. Keskiarvoltaan, 3,67, elämäntapoja ja hyvinvointia liittyvät väittämät kallistuvat positiiviselle puolelle. Väittämien vastauksissa on kuitenkin jonkinlaista hajontaa.

Kaavio 13. Elämäntapoihin liittyviä väittämiä



Itsensä fyysisesti terveeksi kokee enemmistö vastaajista. 25 prosenttia on jokseenkin eri mieltä. Psykkinen hyvinvointi on esimiesten keskuudessa hyvä. 75 prosenttia kokee itsensä jokseenkin psyykkisesti hyvinvoivaksi ja 25 prosenttia kokee täysin. Säännöllisesti liikkuu ja kunnostaan huolehtii puolet vastaajista. 25 prosenttia ei osaa sanoa. 25 prosenttia ei liiku tarpeeksi säännöllisesti ja huolehdi kunnostaan riittävästi. Terveellisesti syö 75 prosenttia vastaajista. 25 prosenttia on väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä. Puolet vastaajista eivät koe, että he nukkuisivat riittävästi ja riittävän hyvin. 25 prosenttia ei osaa sanoa. 25 prosenttia on jokseenkin sitä mieltä, että nukkuu riittävästi ja hyvin. Vastaus on hieman ristiriitainen aikaisemman kysymyksen kanssa, jonka mukaan kaikilla vastaajilla oli ajoittaisia uniongelmia. Kaikkien vastaajien alkoholinkäyttö on heidän arvionsa mukaan kohtuullista.

7 Pohdinta

Lopuksi kootaan yhteen tutkimuksen tulokset ja pohditaan muutamia kehittämissuhteita. Pohdinta-osio sisältää myös koko tutkimusprosessin, reliabiliteetin ja oman kehittymisen arviointia.

7.1 Tutkimuksen tulosten yhteenveto ja kehittämissuhteet

Yhteenvetona tutkimuksen tuloksista voidaan sanoa, että tutkimukseen osallistuneiden esimiesten henkilökohtainen työhyvinvointi on melko hyvällä tasolla. Jokainen esimies tiedostaa työhyvinvoinnin merkityksen ja he tietävät, miten edistää alaistensa työhyvinvointia ja omaansa. On positiivista saada tällaisia vastauksia, sillä aikaisemmin raportissa kävi ilmi, ettei työhyvinvointia mielletä vielä tulosta tekeväksi tekijäksi. Uskon, että tulevaisuudessa työhyvinvointi saa enemmän jalansijaa työn kehittämisen rintamalla. Niin monet tutkimukset puhuvat työhyvinvoinnin merkityksen puolesta.

Tärkeimmäksi tekijäksi omaa henkilökohtaista työhyvinvointiaan ylläpitäväksi ja edistäväksi tekijäksi kyselyyn osallistuneet esimiehet kertoivat psykologisen pääoman. Kyseinen tekijä näyttääkin olevan esimiesten keskuudessa vahvin alue. Monet teokset työhyvinvoinnista aloittavat yksilön työhyvinvoinnista kertovat kappaleet juuri psykologisella pääomalla. Loppupeleissä ihminen tarkastelee omaa hyvinvointiaan omien ajattelumalliensa ja asenteidensa läpi, joten on luonnollista, että psykologinen pääoma on ehkä jopa tärkeimmässä asemassa yksilön työhyvinvointia tarkasteltaessa. Kokonaisuudessaan kyseeseen vastanneiden esimiesten psykologinen pääoma on korkealla tasolla. He luottavat omaan työnjälkeensä ja uskaltavat tuoda ajatuksiaan työympäristössä esille. Esimiehet uskovat selviytyvänsä ongelmista ja heillä on monia eri tapoja päästä tavoitteisiinsa. Tarvittaessa heiltä löytyy sisua aloittaa työ alusta. He uskovat onnistuvansa työssään.

Psykologisen pääoman jälkeen tärkeimmiksi tekijöiksi omaa henkilökohtaista työhyvinvointia ylläpitäväksi ja edistäväksi tekijöiksi nousivat stressinhallinta ja elämäntavat. On mielenkiintoista, että nämä tekijät ovatkin tutkimukseen osallistuneiden esimiesten toisiksi vahvimmat alueet kyselyn mukaan. Palautuminen ei saanut yhtäkään ääntä tärkeimmäksi henkilökohtaista työhyvinvointia ylläpitäväksi tai edistäväksi tekijäksi. Palautuminen olikin kyselyn esimiehillä heikoimmalla tasolla.

Stressiosiossa yllätti se, miten vähän asteikolla 1-5 stressaantuneeksi esimiehet itsensä kokevat. Kuitenkin kaikilla vastaajilla on unio ongelmia ja puolet vastaajista ovat sitä mieltä, että aikaa on liian vähän töiden määrään nähden. Ainakin puolet vastaajista ovat koke-

neet myös fyysisiä tai psyykkisiä oireita stressin takia. Voihan kuitenkin olla, että paine, mitä esimiehet kokevat, on heille vielä melko positiivista painetta, vaikka se välillä valvottaakin. Jokainen tulkitsee paineen omien ajattelumalliensa kautta. Positiivista stressiosiossa oli huomata se, että jokainen kyselyyn vastannut esimies kertoo osaavansa reagoida stressin helpottamiseksi. Parhaita stressintorjuntatapoja ovat kyselyn esimiesten keskuudessa harrastukset ja läheisten seura. Nämä tekijät ovat nousseet myös tietoperustassa hyväksi työstä irtautumisen keinoiksi.

Elämäntavat ovat melko hyvällä malilla. Lähes kaikki vastaajat kokevat itsensä sekä fyysisesti että psyykkisesti terveiksi. Alkoholien käyttö on myös kohtuullista. Riittävä fyysinen aktiivisuus ja terveellinen ruokavalio ovat myös melko hyvällä tasolla. Nukkuminen on, kuten aikaisemminkin kävi ilmi, kyselyyn vastanneiden esimiesten heikko lenkki. He eivät saa riittävästi eivätkä riittävän laadukasta unta. Kuitenkin he ovat maininneet levon yhdeksi tärkeimmistä palautumisen tekijöistä.

Palautuminen on siis kyselyyn vastanneiden esimiesten keskuudessa heikointa. He eivät myöskään koe sitä yhtä tärkeäksi muiden tekijöiden kanssa työhyvinvointiaan edistävänä tekijänä. Työtä ei pystytä unohtamaan eikä työstä pystytä irtaantumaa vapaa-aikaa viettäessä. Vapaa-aikaa ei myöskään ole tarpeeksi. Palautumisen kannalta tärkeimmäksi tekijäksi nousee ystävien, perheen ja lemmikkien seura. Mikäli työasiat vaivaavat työn ulkopuolella, pyritään ajatukset suuntaamaan muihin asioihin. Pyritään siis psykologiseen irtautumiseen. Palautumiseen ei kiinnitetä huomiota päivittäin, mikä uskon syövä esimiesten omia voimavaroja.

Uskon, että mikäli tutkimuksessa mukana olleet esimiehet alkaisivat keskittää huomiotaan enemmän ja useammin omaan palautumiseensa, vähentäisi se entisestään heidän stressiään ja muun muassa parantaisi heidän unenlaatuaan. Palautumiseen on todella tärkeää panostaa, sillä kuten aikaisemmin kävi ilmi, jatkuvasti liian korkealla olevat kortisolitasot johtavat kehon hälytystilaan. Palautumiseen tulisi kiinnittää huomiota päivittäin, jopa työpäivän lomassa. Pienet tauot ja ikkunasta ulos katselu voisivat nostaa mielialaa huomattavasti. Toisaalta voi myös olla, että esimiehet tekevät jo tällaisia pieniä virkistäytymistaukoja työssään, mutta eivät vain miellä sitä palautumiseksi.

Tärkein kehittämiskohde kyselyyn vastanneilla esimiehillä on uni ja nukkuminen. Mikäli he saisivat riittävästi hyvälaatua unta, heidän omat suorituksensa paranisivat ja he olisivat entistä tarkkaavaisempia esimiehiä. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että esimiehet tiedostavat unen merkityksen, koska he ovat maininneet sen tärkeäksi työkuormituksesta palauttavaksi tekijäksi. Unen määrän ja laadun kehittäminen ei ole kuitenkaan helppoa. Mikäli

yksilö ei esimerkiksi kykene psykologiseen irtaantumiseen työstä, työasiat pyörivät mielessä yön pikkutunneille asti. Toki on myös mahdollista, että uniongelmat eivät edes liity niinkään työasioihin. Esimerkiksi tahallinen myöhään valvominen televisiota katsoessa tai epäsuotuisa ympäristö voivat aiheuttaa sen, ettei uni tule. Jokaisen tulisi itse määrittellä syyt, miksi unta ei saada tarpeeksi ja mitä voitaisiin tehdä, jotta sen määrää voitaisiin kasvattaa.

Mikäli tästä tutkimuksesta haluttaisiin laatia jatkotutkimuksia, niin lähtisin itse tutkimaan esimiesten palautumista. Esimiestehtävissä toimiville henkilöille voitaisiin laatia esimerkiksi palautumista tukeva suunnitelma, jonka tarkoituksena olisi kehittää heidän palautumistaan sekä heidän tietämystään palautumisen merkityksestä.

7.2 Tutkimusprosessin arviointi

Tutkimuksen ongelmanasettelu oli mielestäni melko yksiselitteinen. Aihe oli rajattu käsittelemään enimmäkseen yksilön omaa työhyvinvointia. Toki kokonaisuutta, johon tämä aihealue kuuluu, eli työhyvinvointi, piti myös avata lukijoille. Lisäksi esimiestyön kokonaisuutta avattiin, sillä esimiehet olivat tutkimuksen kohteena. Tutkimustavoite oli mielestäni realistinen. Kokonaisuudessaan raportti on rakenteeltaan mielestäni selkeä. Olen myös pyrkinyt työssäni käyttämään asianmukaista kieltä. Raportti on täysin julkinen, sillä kyselyt tehtiin anonyymeina. Raportissa ei ole salassa pidettäviä osuuksia.

Tietoperustasta tuli omasta mielestäni loogisesti etenevä sekä kattava. Olen aikaisemminkin tutkinut työhyvinvointia, joten asia ei ollut minulle täysin uusi. Lähteistön pyrin pitämään ajantasaisena ja koen onnistuneeni siinä. Seurasin aktiivisesti myös uutisia, jotta sain uusimpia näkökulmia opinnäytetyöhöni. Käytetty lähteistöni on myös melko laaja ja monipuolinen. Olisin voinut käyttää enemmän ulkomaalaisia lähteitä, kuten kansainvälisiä lehtijulkaisuja. Tietoperustan kirjoittamisen suurin haaste oli pitää se tarpeeksi tiiviinä ja jouduinkin lyhentämään sitä muutamaan otteeseen.

Aineistonkeruun kanssa oli hieman säätämistä. Alun perin ajattelin suorittaa neljä teema-haastattelua, jotta tutkimus olisi ollut puhtaasti kvalitatiivinen. Kuitenkin aikataulullisista syistä päädyin kyselylomakkeeseen. Itse kyselylomake on mielestäni melko onnistunut ja se mittasi oikeita asioita. Sen validiteetti oli siis hyvä. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus mittaa sitä, mitä sen oli tarkoitus mitata. Kokonaisuudessaan tutkimuksen validiteetti ei ollut hyvä, koska otosjoukko oli liian pieni. (Heikkilä 2014, 27) Tutkimuksen tarkoitus oli mitata esimiesten ajatuksia henkilökohtaisesta työhyvinvoinnistaan, mutta koska tuloksia ei voida yleistää, ei tutkimus mittaa muuta kuin kyseisten esimiesten ajatuksia.

Pyrin siihen, että aluksi esimiehet joutuvat pohtimaan ja arvioimaan omaa työhyvinvointiaan ja lopuksi kertomaan, minkä osa-alueen he kokevat kaikkein tärkeimmäksi. Kyselylomakkeen luonti Webropol-ohjelmalla sujui mutkitta. Kyselylomakkeen linkin lähetin sähköpostilla esimiehille, jotka olivat halukkaita vastaamaan. Aineiston tallentamisessa ei ollut suurempia ongelmia.

Tutkimuksen näytteen valinnan tein omien esimieskontaktieni kautta. Mielestäni näyte oli ainakin siinä suhteessa onnistunut, että esimiehet olivat eri aloilta ja eri ikäisiä. Määrällisesti olisin tarvinnut vastaajia enemmän, jotta olisin saanut laadittua kattavamman analyysin. Mikäli tutkimus toteutettaisiin toisella esimiesjoukolla, vastaukset saattaisivat poiketa tästä tutkimuksesta. Tutkimuksen luotettavuus kärsii tästä seikasta, sillä varmaa reliabiliteettia, eli toistettavuutta, ei ole. Reliabiliteetti tarkoittaa siis tulosten tarkkuutta, eivätkä tutkimuksen tulokset saa olla sattumanvaraisia. Tutkimuksen tulokset voidaan luokitella sattumanvaraisiksi, koska otoskoko on liian pieni. Tutkimusmenetelmän valinta meni pieleen. (Heikkilä 2014, 28)

Tutkimuksen analysointia olisin voinut syventää laatimalla esimerkiksi korrelaatiokertoimia eri tekijöiden välille. Aineisto on yksinkertaisesti liian pieni, eikä tuloksia voisi yleistää koskemaan suurempaa joukkoa. Olisi ollut mielenkiintoista tutkia miesten ja naisten välisiä eroja esimerkiksi elämäntapojen arvioinnissa tai eri ikäisten suhtautumista työhyvinvointiin. Aineisto oli kuitenkin niin pieni, että tällainen erottelu tässä tapauksessa voisi riskeerata tutkimuksen anonymiteetin.

Asetettuihin tutkimustehtäviin vastattiin ja saatiin selville esimiestehtävissä toimivien näkemyksiä omasta työhyvinvoinnistaan. Kuitenkaan tuloksia ei voida yleistää koskemaan perusjoukkoa. Lisäksi laadittiin muutamia käytännön parannusehdotuksia, joiden avulla kyselyyn osallistuneet voisivat lähteä kehittämään omaa henkilökohtaista työhyvinvointiaan. Tutkimukseen osallistuneille esimiehille tutkimuksen tuloksista voi siis hyvinkin olla hyötyä. Kyseiset henkilöt näkevät henkilökohtaisen työhyvinvointinsa tilaa ja he voisivat ottaa vinkkejä laatimistani kehittämissuhteista.

Aloitin opinnäytetyön tekemisen konkreettisesti elokuun puolessa välissä. Aihetta olin jo pohtinut alkuvuodesta, mutta työharjoittelun takia pääsin työstämään opinnäytetyötä vasta syksyllä. Kirjoitin opinnäytetyötä keskimäärin neljänä päivänä viikossa työni ohella. Laadin omaan kalenteriini jokaiselle kirjoitusviikolle tavoitteet. Pysyin melko hyvin omassa aikataulussani. Myös tutkimukseen osallistuneet esimiehet ehtivät vastaamaan kyselyyn aikataulun mukaisesti. Opinnäytetyöprosessi on opettanut minulle paljon. Näin laaja työ, joka

tehdään yksin, vaatii paljon muun muassa ajanhallintaa, itsekuria ja stressinhallintaa. Olen aina ollut järjestelmällinen ihminen, joten itse raportin tekemisen suunnittelu ja aikataulun laatiminen ei tuottanut ongelmaa. Suunnitelmissa pysyminen sen sijaan tuotti hieman haastetta. Pääsin kuitenkin nopeasti hyvään kirjoitusrytmiin ja jaksoin viettää pitkiä työpäiviä opinnäytetyön parissa. Lisäksi tietotaitoni kasvoivat prosessin aikana huomattavasti. Myös tiedonhakutaidot kehittivät. Vaikka ammattikorkeakoulussa suurin osa isoista projekteissa tehtiin ryhmätöinä, ei yksin tekeminen tuottanut ongelmaa. Olen aina ollut sitä mieltä, että minulle sopii parhaiten itsenäinen työskentely. Olen iloinen, että valitsin tutkimuksen aiheeksi työhyvinvoinnin, sillä se on aina ollut aihealue, joka minua aidosti kiinnostaa. Nyt olen saanut runsain mitoin tietoa siitä, jota voin hyödyntää tulevaisuudessa omalla urapolullani.

Opinnäytetyön empiirinen osuus olisi pitänyt tehdä eri tavalla. Vaikka tutkimus ei ole valideetiltaan ja reliabiliteetiltaan hyvä, se opetti minulle paljon. Tiedostan nyt, mikä meni pieleen ja miksi. Jatkossa osaan valita tutkimusmenetelmät paremmin. Mikäli otosjoukkoni olisi ollut runsaampi, tutkimus olisi ollut onnistuneempi. Minun olisi pitänyt tehdä kvalitatiivinen tutkimus ja valita tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelut.

Lähteet

Ahola K., Rossi H. & Tuisku K. 2015. Terveyskirjasto. Työuupumus (burnout). Luettavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681. Luettu: 7.10.2016.

Ahonen G. 2016. Työhyvinvoinnin miljardit ovat tärkeitä. HS Mielipide. Luettavissa: <http://www.hs.fi/mielipide/a1473737530418>. Luettu: 13.10.2016.

Ahtiainen J., Britton S., Johansson P., Kainulainen H., Koch L., Lensu S. & Nokia M. 2016. Physical exercise increases adult hippocampal neurogenesis in male rats provided it is aerobic and sustained. The Journal of Physiology. Luettavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1113/JP271552/full>. Luettu: 12.10.2016.

Ala-Kivimäki P. 2016. 24 miljardin edestä hömppää. Helsingin Sanomat 11.9.2016, B8-B10.

Elinkeinoelämän valtuuskunta 2015. Työmarkkinoille tulevat ja työmarkkinoilta poistuvat 1960-2040. Luettavissa: <http://www.eva.fi/tyotjatekijat/tyomarkkinoille-tulevat-ja-tyomarkkinoilta-lahtevat-1960-2040/>. Luettu: 15.10.2016.

Feldt T. & Kinnunen U. 2009. Työkuormituksesta palautuminen. Teoksessa Kinnunen U. & Mauno S. (toim.). Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia, s. 7-27. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Gould R., Ilmarinen J., Jarvisalo J. & Koskinen S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet - Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Luettavissa: http://julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf?sequence=1. Luettu: 28.9.2016.

Hautala A. 2009. Tohtori. Mieliala ja liikunta. Luettavissa: <http://www.tohtori.fi/?page=0708511&id=9277533>. Luettu: 12.10.2016.

Heikkilä T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Huttunen J. 2015. Terveyskirjasto. Mitä terveys on? Luettavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00903. Luettu: 11.10.2016.

Huttunen J. 2015. Terveyskirjasto. Terveysliikunta – kuntoa, terveyttä ja elämänlaatua. Luettavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00934#s2. Luettu: 12.10.2016.

Huttunen M. 2015. Terveyskirjasto. Unettomuus. Luettavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00534. Luettu: 11.10.2016.

Hyppänen R. 2013. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Jaakkola T., Kantomaa M., Laine K., Pyhältö K., Syväoja H. & Tammelin T. 2012. Opetushallitus. Liikunta ja oppiminen. Luettavissa: http://www.oph.fi/download/144729_Liikunta_ja_oppiminen_2.pdf. Luettu: 12.10.2016.

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

Järvinen P. 2014. Esimiestyön ongelmatilanteissa. Talentum Media Oy.

Kaikkonen M.L., Manka M.L. & Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – Eväitä kehittämistyön avuksi. Luettavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>. Luettu: 13.10.2016.

Kainulainen H. & Nokia M. 2016. Jyväskylän yliopisto. Pitkäkestoinen aerobinen liikunta lisää aivojen hermosoluja. Luettavissa: <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2016/02/-2016-02-08-13-57-12-347121>. Luettu: 12.10.2016.

Kauhanen J. 2015. Esimies palkitsijana. Keski-Suomen Sivu Oy.

Kehusmaa K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteystoiminnasta 44/2006.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2013. Johda ihmistä - psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.

Lerssi-Uskelin J., Vanhala A. & Vähätiitto H. 2011. Työterveyslaitos. Kohti innostunutta työyhteisöä. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf. Luettu: 22.10.2016.

Manka M.L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.

Manka M.L. & Hakala L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena – Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Luettavissa:
<https://kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>. Luettu: 29.9.2016.

Manka M.L. 2013. Työnilo. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Manka M.L. 2015. Stressikirja: mistä virtaa? Talentum Media. Helsinki.

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

Mikkonen M. 2016. Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Yle Uutiset. Luettavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-8846551>. Luettu: 13.10.2016.

Mustajoki P. 2015. Terveyskirjasto. Diabetes (sokeritauti). Luettavissa:
http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00011. Luettu: 11.10.2016.

Mustajoki P. 2015. Terveyskirjasto. Lihavuus. Luettavissa:
http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00042&p_haku=lihavuus. Luettu: 11.10.2016.

Mäkelä-Pusa P. & Terävä K. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Luettavissa:
https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf. Luettu: 29.9.2016.

Määttänen N. 2016. Oudot kustannusarviot nakertavat työhyvinvoinnin uskottavuutta. HS MieliPide. Luettavissa: <http://www.hs.fi/mielipide/a1473559476671>. Luettu: 13.10.2016.

- Otala L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. WSOY. Juva.
- Pirinen H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Talentum.
- Saaranen P. 2014. Tilastolliset menetelmät. Haaga-Helia. Helsinki.
- Salli M. & Takasalo S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Meedia Zone OÜ. Viro.
- Savuton Suomi 2015. Työntekijän tupakoinnin hintalappu = 2000 €/v. Luettavissa: <http://savutonsuomi.fi/wp-content/uploads/2014/12/Ty%C3%B6ntekij%C3%A4n-tupakoinnin-hintalappu.pdf>. Luettu: 6.11.2016.
- Sonnentag S. & Fritz C. 2007.. The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. *Journal of Occupational Health Psychology* 12, 3, s.204-221. Luettavissa: https://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/10086/Sonnentag_Fritz_2007.pdf;sequence=1. Luettu: 11.10.2016.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2016. Työhyvinvointi. Luettavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 28.9.2016.
- Talouselämä 2015. Ylipainoinen, urasi on vaarassa. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/ylipainoinen-urasi-on-vaarassa-3410397>. Luettu: 11.10.2016.
- Teittinen P. 2016. Työpahoinvoinnin hintalappu on mysteeri. *Helsingin Sanomat* 13.9.2016, A13.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2012. Lihavuuden yleisyys Suomessa. Luettavissa: <https://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/hankkeet-ja-ohjelmat/kansallinen-lihavuusohjelma-20122015/lihavuus-lukuina/lihavuuden-yleisyys-suomessa>. Luettu: 11.10.2016.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015. Kansantaudit. Luettavissa:

<https://www.thl.fi/fi/web/kansantaudit>. Luettu: 11.10.2016.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015. Tupakkatilasto 2015. Luettavissa:

<https://www.thl.fi/fi/tilastot/tilastot-aiheittain/paihteet-ja-riippuvuudet/tupakka>. Luettu: 6.11.2016.

Tuomolin A. 2014. Talouselämä. Johtajaksi pääsee eri saavutuksilla, kuin millä siinä hommassa onnistuu. Luettavissa:

<http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/johtajaksi-paasee-eri-saavutuksilla-kuin-milla-siina-hommassa-onnistuu-3361217>. Luettu: 22.10.2016.

Työntekijän eläkelaki 395/2006.

Työsopimuslaki 55/2001.

Työterveyslaitos 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf. Luettu: 27.9.2016.

Työterveyslaitos 2014. Mitä työkyky on? Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx. Luettu: 27.9.2016.

Työterveyslaitos 2015. Lepo ja palautuminen. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat_ja_tyokyky/lepo_ja_palautuminen/Sivut/default.aspx?snb_adname=paim7. Luettu: 11.10.2016.

Työterveyslaitos 2015. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Luettavissa:

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>. Luettu: 13.10.2016.

Työterveyslaitos 2016. Alkoholihaittojen ehkäisy työpaikalla. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat_ja_tyokyky/alkoholi/sivut/default.aspx. Luettu: 6.11.2016.

TVL 2015. Työtaturmat – tilastojulkaisu 2015. Luettavissa:

<http://www.tvk.fi/templates/vinha/services/download.aspx?fid=333381&hash=473838ae3cd12953d675a32bfc7654495848aa4f40280ffb6eb9d4e41cb8ffd3>. Luettu: 28.9.2016.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001

Työturvallisuuskeskus 2012. Päihteet työssä – kiitos ei. Luettavissa:
http://ttk.fi/files/2415/Paihteet_tyossa_-_kiitos_ei.pdf. Luettu: 6.11.2016.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

UKK-instituutti 2015. Liikuntapiirakka. Luettavissa:
<http://www.ukkinstituutti.fi/liikuntapiirakka>. Luettu: 12.10.2016.

Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2014. Terveyttä ruoasta! Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014. Luettavissa:
http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/files/attachments/fi/vrn/ravitsemussuositukset_2014_fi_web.3_es.pdf. Luettu: 11.10.2016.

Viitala R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala R. 2014. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Wihuri, A.J. 2014. Mindfulness työssä: tietoinen läsnäolo vapauttaa onnistumaan. Talentum Media Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake



Työhyvinvointikysely esimiestehtävissä toimiville henkilöille

Taustatiedot

1. Sukupuoli

- Mies
- Nainen

2. Ikä

- 18-24 vuotias
- 25-34 vuotias
- 35-44 vuotias
- 45-54 vuotias
- yli 55 vuotias

3. Kuinka kauan olet toiminut esimiestehtävissä? *

- Alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-4 vuotta
- 4-5 vuotta

Yli 5 vuotta

4. Millä alalla työskentelet esimiestehtävissä? *

—

—

—

Työhyvinvointi

5. Arvioi alla olevat työhyvinvointia koskevat väittämät asteikolla 1-5 *

1 = täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä 3 = en osaa sanoa 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Työhyvinvointi on tärkeää yrityksen tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, miten ylläpitää ja edistää alaisteni työhyvinvointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaisteni työhyvinvointi on täysin minun vastuullani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mikä taho huolehtii minun työhyvinvoinnistani ja saan tarpeeksi tukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvointi tarkoittaa pääasiassa työntekijän fyysistä kuntoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkiset resurssit ovat tärkeämmässä asemassa menestyksen takana kuin aineelliset resurssit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtaminen on tärkeä osa työntekijän työhyvinvointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, miten edistää omaa työhyvinvointiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oma henkilökohtainen työhyvinvointi: psykologinen pääoma

6. Arvioi alla olevat psykologista pääomaa koskevat väittämät asteikolla 1-5: Itse-luottamus *

1 = täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä 3 = en osaa sanoa 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Olen luottavaisin mielin, kun kerron työstäni ja työni tuloksista omille esimiehilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan itseeni, kun etsin ratkaisua ongelmaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että kykenen suorittamaan tehtäväni menestyksellisesti loppuun saakka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on annettavaa, kun keskustelen yrityksen strategiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan itseeni, kun esittelen asioita kollegoilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan itseeni, kun asetan tavoitteita omalle työlleni sekä alaisteni työlle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Arvioi alla olevat psykologista pääomaa koskevat väittämät asteikolla 1-5: Toi-veikkuus *

1 = täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä 3 = en osaa sanoa 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Kun kohtaan ongelmia työssäni, keksin tavan selviytyä niistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin energisesti kohti työni tavoitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on monia tapoja saavuttaa tavoitteeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmalle kuin ongelmalle on monia eri ratkaisutapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pärjään hyvin työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsen asettamiini tavoitteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Arvioi alla olevat psykologista pääomaa koskevat väittämät asteikolla 1-5: Sitkeys *

1 = täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä 3 = en osaa sanoa 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Kun kohtaan vastoinkäymisiä työssäni, uskon, että kaikki järjestyy lopulta parhain päin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selviydyn vaikeuksista tavalla tai toisella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pärjään tarpeen tullen työssäni "omillani"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtaudun rauhallisesti kohdatessani stressaavia asioita työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mikäli jokin työssäni menee pieleen, minulla on tahdonvoimaa aloittaa tarvittaessa alusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selviydyn työssäni vaikeista ajoista, sillä olen selvinnyt niistä ennenkin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Arvioi alla olevat psykologista pääomaa koskevat väittämät asteikolla 1-5: Realistinen optimismi *

1 = täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä 3 = en osaa sanoa 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Useimmiten uskon onnistuvani työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan nähdä työssäni asioiden valoisan puolen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen positiivisin mielin siitä, mitä minulle tapahtuu tulevaisuudessa työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssäni asiat hoituvat usein niin kuin halusinkin niiden hoituvan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tummillakin pilvillä on hopeareunus, mitä työhöni tulee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kun onnistun, uskon sen olevan omaa ansiotani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Oletko joskus tietoisesti pyrkinyt kasvattamaan psykologista pääomaasi tai jotakin sen osaa (itseluottamusta, toiveikkuutta, sitkeyttä tai optimismia)? Miten?

Oma henkilökohtainen työhyvinvointi: Stressi ja kuormittuneisuus

11. Mikä seuraavista väitteistä, koskien unta ja nukkumista, kuvaa tilannettasi parhaiten? *

- Nukun yleensä hyvin (noin 7-9 h) enkä heräile öisin
- Arkisin uni saattaa jäädä liian vähäiseksi, mutta pystyn tasoittamaan tilanteen viikonloppuisin/muina vapaa päivinä
- Koen ajoittain jonkinasteisia uniongelmia, kuten nukahtamisen vaikeutta tai katkonaista unta
- Minulla on nukahtamisongelmia ja saatan heräillä öisin moneen otteeseen

12. Arvioi alla olevat stressiä koskevat väittämät asteikolla 1-5: *

1 = täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä 3 = en osaa sanoa 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Työn ja vapaa-ajan suhde on kunnossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen ja tiedostan, milloin stressi vaihtuu niin sanotusta hyvästä kuormituksesta negatiiviseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan reagoida stressin helpottamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut psyykkisiä ja/tai fyysisiä oireita stressin takia (esimerkiksi ärtyneisyyttä ja hartiasärkyjä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työssäni enemmän positiivista kuin negatiivista painetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minusta tuntuu usein, että töitä on liikaa aikaan nähden

○ ○ ○ ○ ○

13. Miten stressaantuneeksi koet olosi asteikolla 1-5? *

1 = en ollenkaan stressaantuneeksi 5 = erittäin stressaantuneeksi

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

14. Mitä keinoja sinulla on lievittää stressiäsi?

—

—

—

Oma henkilökohtainen työhyvinvointi: Palautuminen

15. Arvioi alla olevat palautumista koskevat väittämät asteikolla 1-5: *

1 = täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä 3 = en osaa sanoa 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Pystyn unohtamaan työn kun vietän vapaa-aikaani	○	○	○	○	○
Pystyn rentoutumaan vapaa-ajallani	○	○	○	○	○
Voin varata itselleni tarvitsemani määrän vapaa-aikaa	○	○	○	○	○
Osaan irrottautua työn vaatimuksista hetkeksi	○	○	○	○	○
Voin viettää vapaa-aikani haluamallani tavalla	○	○	○	○	○
Keskityn palautumiseen päivittäin	○	○	○	○	○
Koen rentoutumisen vaikeaksi työpäivän jälkeen	○	○	○	○	○
Työpäivän jälkeen olen liian väsynyt tehdäkseni mitään	○	○	○	○	○

16. Mitkä tekijät ovat tehokkaimpia oman palautumisesi kannalta? (Voit valita useampia vaihtoehtoja) *

- Kunnon lepo ja uni
- Liikunta ja muut harrastukset
- Ystävien, perheen ja lemmikkien seura
- Luonnosta nauttiminen
- Selkeän rajan vetäminen työn ja vapaa-ajan välille

17. Miten toimit, jos työasiat vaivaavat päätäsi vapaa-ajalla? *

—

—

—

Oma henkilökohtainen hyvinvointi: Elämäntavat

18. Arvioi alla olevat elämäntapoja koskevat väittämät asteikolla 1-5: *

1 = täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä 3 = en osaa sanoa 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Koen itseni fyysisesti terveeksi	○	○	○	○	○
Koen itseni psyykkisesti hyvinvoivaksi	○	○	○	○	○
Liikun säännöllisesti ja huolehdin kunnostani	○	○	○	○	○
Syön terveellisesti	○	○	○	○	○
Nukun riittävästi ja riittäävän hyvin	○	○	○	○	○

Alkoholin käyttöni on kohtuullista



Lopuksi

19. Minkä osa-alueen koet oman henkilökohtaisen työhyvinvointisi edistämisen kannalta tärkeimmäksi *

- Psykologisen pääoman (itseluottamus, toiveikkuus, sitkeys, optimismi)
- Stressinhallinnan
- Palautumisen
- Elämäntapojen

20. Koetko, että päävastuu omasta työhyvinvoinnistasi on sinulla itselläsi vai onko yrityksessä jokin taho, joka merkittävästi huolehtii hyvinvoinnistasi?
