

Henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen ja sen merkitys organisaatiossa

Juuli Laine

Opinnäytetyö
Johdon assistentin- ja kielten
koulutusohjelma
2017



Tekijä(t) Juuli Laine	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityö- ja kielten koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen ja sen merkitys organisaatiossa	Sivu- ja liitesivumäärä 55 + 8
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Managing corporate wellbeing and its significance in organization.	
<p>Henkilöstön hyvinvointiin panostetaan organisaatioissa koko ajan enemmän, mutta silti työpahoinvointi maksaa Suomessa useita kymmeniä miljardeja euroja vuodessa. Jotain on siis oltava pielessä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoite oli tutkia hyvinvoinnin merkitystä sekä erilaisia johtamistapoja organisaatioissa. Tavoitteena oli saada tietää millä eri tavoin hyvinvointia ja hyvinvoinninjohtamista oli toteutettu. Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistoa siihen kerättiin henkilöhaastatteluiden muodossa kolmesta eri organisaatiosta. Kohdeorganisaatioista kaksi oli valtionhallinnon organisaatiota, joista toinen oli noin 30 hengen organisaatio ja toinen noin 2600 hengen organisaatio. Kolmas organisaatio oli yksityiseltä sektorilta noin 30 hengen automaatioalan organisaatio. Kohdeorganisaatioiden sekä haastateltavien valinta perustui omiin henkilökohtaisiin kontakteihin sekä kohdeorganisaatioiden soveltuvuuteen tämän opinnäytetyön aineistoksi. Opinnäytetyön empiirinen osio suoritettiin kesän 2017 aikana.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että kohdeorganisaatioissa ajateltiin monesta asiasta samalla tavoin. Näitä asioita olivat mm. hyvinvoinnin ja motivaation tärkeys, valmentavan johtamistavan hyväksi havaitseminen, henkilöstöstä huolehtimisen tärkeys sekä yksilön arvostamisen tärkeys. Eri mieltä oltiin mm. hyvinvointisuunnitelman tarpeellisuudesta, hyvinvoinnin tukitoimintojen monipuolisuudesta sekä eri johtamistapojen käytöstä.</p>	
Asiasanat hyvinvointi, esimiestyö, johtaminen, coaching	

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Tausta.....	1
1.2	Työn tavoite ja rajausta.....	2
1.3	Työn rakenne.....	2
2	Työhyvinvointi vai hyvinvointi?	4
2.1	Hyvinvoinnin merkitys organisaatiossa.....	5
2.1.1	Työn merkityksellisyys	6
2.1.2	Työn merkityksettömyys.....	7
2.2	Työpahoinvointi.....	8
2.3	Laiminlyönnin seuraukset.....	8
2.4	Ennaltaehkäisy.....	13
2.5	Ammattitaudit ja työtapaturmat.....	14
2.6	Työyhteisön hyvinvointi	15
2.7	Hyvinvoinnin mittarit	16
2.8	Työhyvinvoinnin tukitoiminnot	17
3	Henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen.....	20
3.1	Henkilöstöjohtaminen.....	20
3.2	Esimiestyö	21
3.3	Itsensä johtaminen	25
3.4	Manager- johtaminen	26
3.5	Coaching eli valmentava johtaminen	27
3.6	Mentorointi	28
4	Tutkimuksen toteutus	31
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	31
4.2	Haastateltavien valinta ja esittely	31
4.3	Haastatteluiden toteutus ja menetelmä	32
4.4	Haastattelutulosten analysointi ja haastateltavien toiminta arjessa.....	32
4.4.1	Henkilö A	33
4.4.2	Henkilö B	34
4.4.3	Henkilö C	36
4.4.4	Henkilö D	38
4.4.5	Yhteenveto haastatteluista	40
5	Haastattelutulokset.....	42
5.1	Peilaus teoriaan	42
5.2	Työhyvinvointi vai hyvinvointi	42

5.3	Työn merkityksellisyys	43
5.4	Coaching.....	44
5.5	Itsensä johtaminen.....	46
6	Kehittämiskohteet ja suositukset	48
6.1	Henkilön A organisaatio	48
6.2	Henkilön B organisaatio	49
6.3	Henkilön C ja D organisaatio.....	50
7	Johtopäätökset.....	53
7.1	Yhteenvedo opinnäytetyöstä prosessina.....	53
7.2	Tavoitteiden toteutuminen.....	54
7.3	Oman oppimisen arviointi.....	55
	Lähteet	56
	Liitteet.....	57

1 Johdanto

Henkilöstön hyvinvointi ja sen tärkeys ovat aiheita, jotka puhututtavat entistä enemmän nykypäivänä ja niihin kiinnitetään huomiota enenevässä määrin. Yksilön oikeus merkitykselliseen työhön sekä henkisen hyvinvoinnin tärkeys ovat kasvattaneet ihmisten mielenkiintoa tätä aihetta kohtaan. Julkisuudessa on viime vuosina ollut paljon mm. työpahoinvointia käsitteleviä artikkeleita. Myös huonosta johtamisesta ja sen seurauksista on kirjoitettu paljon.

On yleisesti tiedossa, että hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö tekee helpommin hyvän tuloksen ja huonosti voiva henkilöstö useammin huonon tuloksen. Aikaisemmin on ajateltu, että töihin tullaan tekemään vain työ ja ettei töissä ei tarvitse viihtyä. Nämä käsitykset ovat kuitenkin muuttumassa. Ihmiset ovat käsittäneet, että kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin saavuttaakseen ihminen tarvitsee työpaikan, jossa hän pysyy motivoituneena, saa haastaa ja toteuttaa itseään, olla sellainen kuin on sekä voi henkisesti, että fyysisesti hyvin.

Tätä opinnäytetyötä tarkastellaan kolmen eri organisaation kautta ja verrataan kohdeorganisaatioiden toimintaa muihin tutkimuksiin ja aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja sen aineisto on kerätty henkilöhaastatteluiden muodossa.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään esim. työpahoinvoinnin oireita, joita ovat mm. stressi ja masennus. Tutkimuksessa kerrotaan työn merkityksellisyyden tärkeydestä sekä työn merkityksellisuuden oireista ja seurauksista. Keskiössä ovat hyvinvoinninjohtaminen ja sen erilaiset johtamistavat. Tällä hetkellä trendeinä ovat mentorointi ja coaching. Näistä molemmista on kerrottu enemmän luvussa 3.

1.1 Tausta

Opintojeni pääaineena oli johtaminen ja henkilöstöhallinto. Ne olivat suurimmat kimmokkeet tämän aiheen löytämiselle. Olen käynyt työhyvinvointiin ja esimiestyöhön syventäviä kursseja, joilla on käsitelty mm. motivaatiota, eri ihmistyyppjä, erilaisia johtamistapoja, työhyvinvointia, erilaisia esimiestyyppjä ja oman itsensä pohtimista. Muistan yhdeltä tunnilta sen, kun luennoitsija sanoi meille, että ”ensin täytyy osata johtaa itseään ja tuntea itsensä, ennekuin voi johtaa muita”. Todella mielenkiintoista on se, kuinka lähellä psykolo-

giaa johtaminen on. Kuinka monet mallit ja asenteet opitaan kotoa ja niitä kannetaan mukana vuosikymmeniä osaamatta kyseenalaistaa niitä lainkaan. Kuinka monet lapsuuden traumat vaikuttavat siihen millaisia meistä tulee ihmisinä ja millaisia olemme esimiehinä.

Nämä asiat saivat minut kiinnostumaan juuri tästä aiheesta lisää, joten päätin syventyä aiheeseen enemmän opinnäytetyön muodossa. Olen kiinnostunut ylipäättään ihmisen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja siitä mitä vaikutuksia sillä on kehoon ja mieleen, joka taas puolestaan vaikuttaa mm. työkykyyn, motivaatioon ja työn mielekkyyteen. Valitsin juuri tämän aiheen opinnäytetyöni aiheeksi, koska halusin syventää osaamistani henkilöstöhallinnon ja johtamisen saralla sekä ymmärtää paremmin kokonaisuuksia. Työhyvinvointi ei ole asia, jonka voit jättää työpaikalle, kun menet illalla kotiin. Jos asiat ovat töissä huonosti, ne seuraavat kotiin asti ja vaikutukset voivat olla todella laaja-alaisia.

1.2 Työn tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkia työhyvinvoinnin merkitystä organisaatioissa ja sen eri ilmentymiä. Miten hyvinvointi on toteutettu ja otettu huomioon organisaatioissa? Sekä minkälaisia hyvinvoinninjohtamistapoja kentällä on tällä hetkellä käytössä?

Tutkimuskysymykseni oli, miten tärkeänä organisaatiossa pidetään henkilöstön hyvinvointia ja kuinka sitä on johdettu?

Tutkimuksessa havainnollistetaan mm. eri tapoja johtaa hyvinvointia ja toimia esimiehenä. Mitä hyvinvoinnille tapahtuu, jos sitä ei johdeta parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimukseen liitetään näihin asioihin olennaisesti liittyvät asiat. Yksi työpahoinvoinnin oire ja seuraus on masennus. Näin ollen masennuksesta kerrotaan kaikki oleellinen tieto työhyvinvoinnin kannalta.

Johtaminen on lähellä psykologiaa, joten itsensä johtamiseen liitetään myös psykologista näkökulmaa ja ajattelua. Yksi selkeä teema, joka rajataan pois työstä, on työturvallisuus. Lähteinä käytetään erilaisia aiheeseen liittyviä tutkimuksia, artikkeleita ja kirjallisuutta. Niissä aiheet vaihtelevat työn mielekkyydestä läsnäolon tärkeyteen. Kirjo on laaja, mutta jokaisessa lähteessä on jokin selkeä linkki työhyvinvointiin tai johtamiseen.

1.3 Työn rakenne

Teoriaviitekehyksen alussa käsitellään ensin työhyvinvoinnin käsitettä ja merkitystä. Sitten siirrytään pohtimaan työpahoinvoinnin oireita ja seurauksia. Tutkimuksessa kerrotaan eri-

laisista hyvinvoinnin tukitoiminnoista, hyvinvoinnin mittareista sekä hyvinvointisuunnitelmasta. Tämän jälkeen päästään johtamiseen ja esimiehen rooleihin. Työssä tutkitaan eri johtamistapoja ja niiden vaikutuksia sekä kerrotaan mm. itsensä johtamisen tärkeydestä, erilaisten ihmistyyppien tunnistamisesta ja niiden oikeanlaisesta johtamisesta.

Empiirisessä osiossa käsitellään ensin haastattelut. Aluksi käydään läpi haastattelumenetelmää, haastateltavien valintaa sekä aikataulutusta. Jokaisesta haastateltavasta tehtiin lyhyt esittely, jonka jälkeen on analysoitu haastattelutuloksia. Analyysien jälkeen on tehty yhteenveto haastatteluiden yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista. Tämän jälkeen on valittu neljä eri viitekehystä, joihin aineistoa verrataan. Tämän jälkeen jokaiselle kohdeorganisaatiolle on annettu kehitysehdotuksia ja suosituksia. Lopuksi pohditaan tutkimuksen onnistumista, omaa oppimista sekä tavoitteiden toteutumista.

2 Työhyvinvointi vai hyvinvointi?

Ihminen viettää keskimäärin elämästään 30 vuotta töissä ja 50 vuotta muualla (Tilastokeskus 2012). Eli työelämässä vietetään yli kolmasosa elämästä. Vuorokaudessa on 24 tuntia, joista hereillä ollaan keskimäärin 16 tuntia, josta noin puolet keskimäärin vietetään työpaikalla. On siis suuri merkitys sillä, mitä työpaikalla tapahtuu, voidaanko siellä hyvin, huonosti vai hyvin huonosti.

Työhyvinvointi on käsitteenä todella laaja. Se on mm. työpaikalla tapahtuvaa jokapäiväistä vuorovaikutusta. Se on pieniä asioita, toisten huomiointia, hymyjä, aitoa läsnäoloa. Hyvää ilmapiiriä, joista tulee sekä itselle, että muille hyvä mieli. Sitä, että kaikki tuntevat kuuluvansa samaan porukkaan ja tuntevat tekevänsä merkityksellistä työtä. Ideaali tilanteessa esimiesten ja työntekijöiden välissä ei ole kuilua, vaan jokainen työyhteisön jäsen tuntee itsensä arvostetuksi. Se tarkoittaa myös sitä, että ihmisillä on tasapaino työelämän ja yksityiselämän välillä, sekä henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin tasapainoa. Kykyä osata jättää työasiat töihin ja vapaa-ajalla rentoutua ja esim. harrastaa erilaisia urheilulajeja ja viettää aikaa perheen ja ystävien kanssa.

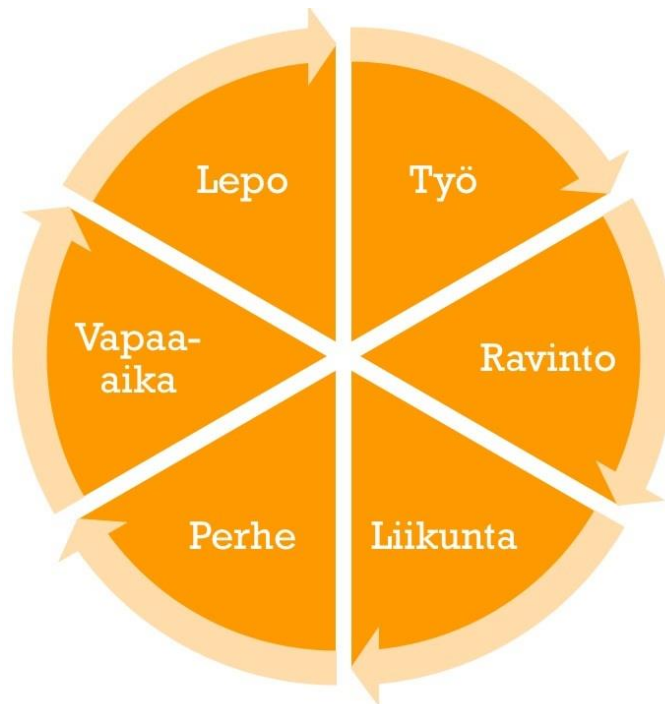
Vire (Yle Uutiset 2016) on sitä mieltä, että ei ole olemassa erikseen käsitettä työhyvinvointi. Se on hänen mielestään pelkkä hyvinvointi. Jos ihminen voi hyvin, hän voi hyvin sekä kotona, että töissä. Sanan 'työ' voi viivata yli. Ihminen joko voi tai ei voi hyvin. Ei meillä ole kotihyvinvointia, vapaa-aikahyvinvointia eikä edes kotimatkahyvinvointia (Vire. ym. 2016).

Työyhteisön hyvinvointi lähtee kuitenkin liikkeelle johtamisesta. Se, että ihmisiä johdetaan niin, että jokainen saa olla oma itsensä katsomatta uskontoon, arvoihin, seksuaaliseen suuntautumiseen tai muuhun sellaiseen asiaan, joka laittaa ihmisiä lokeroihin. Se, että ihmiset pysyvät aidosti motivoituneina ja tekevät itselleen aidosti merkityksellistä työtä. Kun jokaisen on töissä hyvä olla ja motivaatio on kohdillaan, syntyy tulos kuin itsestään. Hyvinvoinnin johtamisesta kerrotaan lisää luvussa 3.

Hyvinvoinnin kuuluu siis lähteä hyvästä johtamisesta ja vasta sen jälkeen avuksi tulevat erilaiset hyvinvoinnin tukitoiminnot. (Haukka 15.9.2016.) Hyvinvoinnin tukitoiminnoista on kerrottu lisää luvussa 2.8.

2.1 Hyvinvoinnin merkitys organisaatiossa

Hyvinvoivan ja huonosti voivan työntekijän välillä on suuri ero. Onko työntekijä fyysisesti ja henkisesti terve, motivoitunut ja innostunut työstään. Vai onko hän jatkuvasti pitkällä sairauslomilla, työpanos on pieni ja jälki huonoa. Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen asia, joka vaikuttaa jokaiseen elämän osa-alueeseen. Ihminen on kokonaisuus ja yksikkö, joka toimii periaatteella ”kaikki vaikuttaa kaikkeen”. Kun ihmisillä ei ole hyvä olla töissä, se heijastuu muillekin elämän osa-alueille. Työ ja yksityiselämää ei voi kokonaan irrottaa toisistaan, koska niillä on suora linkki ja vaikutus toisiinsa. Jos kotona ei voida hyvin, näkyy se myös työelämässä työpanoksessa. Sama toimii myös toiseen suuntaan. Jos ihminen on sellaisessa työympäristössä, jossa hänen osaamistaan ei arvosteta ja ideoita ei kuunnella ja jossa hänen ei ole henkisesti hyvä olla. Alkaa seuraukset näkyä erilaisina fyysisinä ja henkisinä oireina. Niistä kerrotaan lisää luvuissa 2.2 ja 2.3.



Kuva 1. Hyvinvointiympyrä havainnollistaa kuinka monesta eri osasta ihmisen hyvinvointi koostuu. (Karttunen Health Coach)

Kappaleessa 2 todettiin, että ihminen viettää keskimäärin noin puolet hereillä olo ajastaan töissä. Työn tehokkuuden kannalta on kriittistä, että ihminen on hyvin levännyt ja saanut riittävät yöunet. Jotta töissä jaksetaan paremmin, on tärkeää, että ravinto on monipuolista ja sitä saadaan tasaisin väliajoin. Riittävä liikunta pitää mielen virkeänä ja antaa energiaa sekä toimii hyvänä vastapainona työlle. Ajatuksia on hyvä saada välillä pois työasioista,

jotta tilaa syntyy myös uusille ideoille. Läheiset ovat monelle suuri voimavara ja auttavat jaksamaan kiireen keskellä. Harrastukset ovat hyvä keino saada erilaisia virikkeitä vapaa-ajalle. Henkisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työstä palaudutaan kunnolla.

2.1.1 Työn merkityksellisyys

Varmasti jokainen haluisi tehdä merkityksellistä ja mielekästä työtä. Mutta kuka lopulta määrittää sen, mikä tekee työstä mielekästä? Sinä itse. Englannissa tehtiin vuonna 2016 tutkimus työn merkityksestä, jota varten haastateltiin 135:tä ihmistä 10:ltä eri alalta. Tutkimuksen on tehnyt MIT Sloan Management Review ja tutkijoina toimivat Bailey & Madden. Bailey ja Madden ovat kertoneet, että tutkijat ovat osoittaneet merkityksellisyyden olevan työntekijöille kaikista tärkein asia työssä. Mutta todella vähän on tutkittu sitä, missä ja miten työn merkityksellisyys löytyy sekä mikä on johtajien rooli tässä kaikessa.

Tutkimuksen haastateltavat kertoivat, että työn merkityksen löytäminen oli jotain minkä he olivat itse oivaltaneet. Ei niinkään, että esimiehet olisivat heille sen valmiina antaneet. Haastatteluista selvisi, että työn merkityksellisyyden tunne oli kovin henkilökohtaista ja yksilöllistä. Toiset haastateltavista tunsivat sen vahvemmin kuin toiset. (Bailey & Madden MIT Sloan Management Review 2016, 52.)

Haastatteluista selvisi viisi odottamatonta tekijää työn merkityksen luomiselle:

Poikkeuksellisuus	Työn vaikutus myös muihin ihmisiin, ryhmiin ja yhteisöihin.
Epämukavuus	Merkityksellisyyden tunne korostui silloin, kuin oli haasteita.
Jaksoittainen toiminta	Työ ei voi tuntua joka päivä merkitykselliseltä. Vahvat tunteet lisäävät merkityksellisyyden tunnetta.
Reflektointi	Merkityksen löytää helpommin menneisyydestä kuin nykyhetkestä.
Henkilökohtaisuus	Arvostuksen tunne. Jokainen haluaa tuntea itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi.

Taulukko 1. Viisi asiaa, jotka vaikuttavat työn merkityksellisyyden tunteeseen. (Bailey & Madden 2016, 52-56.)

2.1.2 Työn merkityksettömyys

Työn merkityksellisyys voi helposti kääntyä merkityksettömäksi laiminlyömällä työhyvinvointia ja työyhteisön jäseniä. Baileyn ja Maddenin (2016) tutkimuksessa selvisi, että työn merkityksellisyys oli työntekijöiden itse oivaltama asia omassa arjessaan. Mutta työn merkityksettömyyttä aiheutti suuresti esimiesten ja johtajien tapa kohdella omia työntekijöitään. Alla on listattu seitsemän eniten työn merkityksettömyyttä aiheuttavaa tekijää Baileyn ja Maddenin (2016) mukaan:

1. Työntekijöiden omien arvojen epähuomiointi
2. Työntekijöiden pitäminen itsestäänselvyytenä
3. Annetaan työntekijöille tehtäviä, jotka eivät vastaa työnkuvaa tai edistä ammatillista osaamista
4. Kohdellaan työntekijöitä epäreilusti ja epätasa-arvoisesti
5. Ei kuunnella työntekijöitä tai oteta heidän mielipiteitään huomioon
6. Työntekijöiden eristäminen omista tukijoukoista
7. Työntekijöiden fyysisen tai henkisen hyvinvoinnin riskeeraaminen
(Bailey ym. 2016, 56-60.)

Baileyn ja Maddenin (2016) tutkimuksessa selvisi, että työnmerkityksellisyyttä lisäävät asiat eivät olleet toisinpäin käännettyinä työn merkityksettömyyttä lisääviä tekijöitä. Suurin työn merkityksettömyyttä aiheuttava asia oli organisaation johto ja huono johtaminen. Baileyn ja Madden sanovatkin, että ensimmäinen haaste on välttää seitsemää yllä mainittua asiaa. Tutkimus osoitti myös sen, että kun useampi listalla mainituista asioista oli läsnä työntekijän arjessa, laski työn merkityksellisyyden tunne huomattavasti. (Bailey ym. 2016, 56-60.)

Työelämässä toisten huomiointi on ensiluokkaisen tärkeää. Se, miten työpaikalla viestitään, elehditään ja käyttäydytään vaikuttaa olennaisesti siihen, miten ihmiset tulevat keskenään toimeen. Kohteliaisuus toisia kohtaan ja hyvät vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä asioita myös työelämässä. Varsinkin työelämässä, pienillä asioilla ja eleillä on suuri merkitys ja niillä saa paljon aikaan. Kun työllä on itselle jokin merkitys, on sen tekeminen paljon mielekkäänpää, kuin ilman sitä. Työn merkityksettömyyden tunteminen voi aiheuttaa motivaation puutetta, stressiä, johtaa masennukseen ja vaikuttaa työn tulokseen. (Haukka 15.9.2016.)

2.2 Työpahoinvointi

”Kun työorganisaatioissa keskustellaan työhyvinvoinnista, puhutaankin todellisuudessa usein työpahoinvoinnin eri ilmentymistä” (Suonsivu 2014,13).

Silloin kun työhyvinvointi on puutteellista tai se puuttuu kokonaan, puhutaan työpahoinvoinnista. Usein johtoryhmät seuraavat työntekijöiden sairauspoissaoloja ja sitä kuinka pitkä- tai lyhyt kestoisia ne ovat. Poissaoloja verrataan tilastoihin ja aikaisempiin kuukausiin ja vuosiin. Suonsivun (2014) mukaan tarkastellaan siis työpahoinvointia työhyvinvoinnin sijaan. Työpahoinvointi ilmenee usein väsymyksenä, uupumuksena, stressinä tai masennuksena. Vaikutus ulottuu myös fyysiseen ja sosiaaliseen terveyteen. Työyhteisössä se voi tarkoittaa koko henkilöstön väsymistä, työtehon ja tehokkuuden heikentymistä, sekä siirtymistä asiatasolta tunnetasolle. Seurauksena voi olla työtyytymättömyys, sairauslomien lisääntyminen ja työilmapiirin heikkeneminen. (Suonsivu ym. 2014,13-14.)

Työpahoinvointi ilmenee mm. sairauspoissaoloilla, sitoutumattomuutena ja työkyvyttömyytenä. Yleisesti on vieläkin käytössä ajatus siitä, että töihin ei tulla viihtymään vaan tekemään töitä ja, että töissä ei tarvitse viihtyä. (Mikkonen Yle Uutiset. 2016.)

Työterveyslaitos teki vuonna 2016 tutkimuksen, jonka mukaan työpahoinvointi maksaa Suomelle 41 miljardia euroa joka vuosi (Koskinen Yle Uutiset. 2016).

”Yritysten täytyy ymmärtää, että hyvinvoiva työntekijä on paljon tuottoisampi kuin sellainen, joka ei voi hyvin. Rahaa ei tarvita, sillä työhyvinvointiin satsattu raha tuottaa kuusinkertaisesti takaisin”, hyvinvointivalmentaja Matti Vire sanoo. (Vire ym. 2016.)

2.3 Laiminlyönnin seuraukset

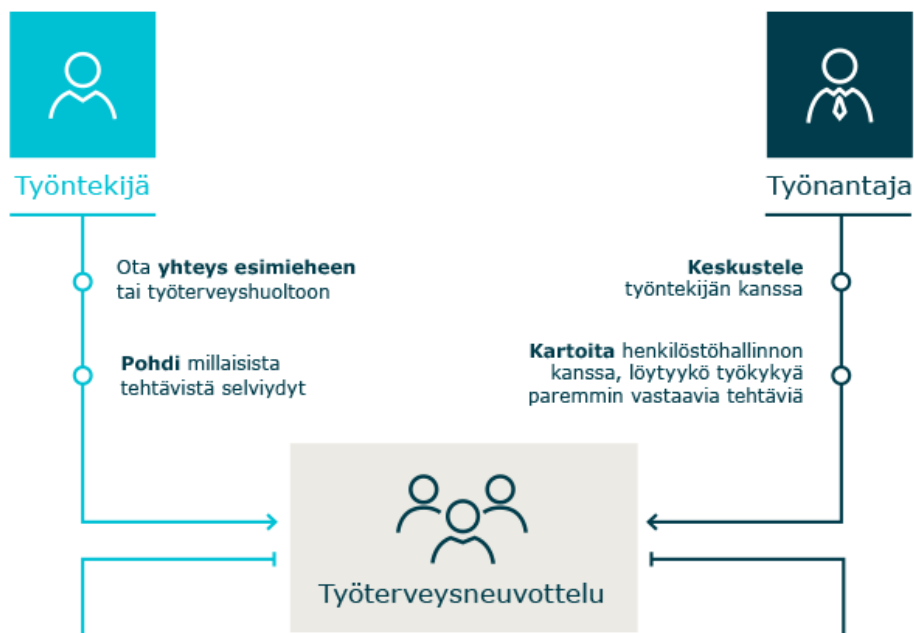
Yleisimmät seuraukset hyvinvoinnin laiminlyönnille ovat työkyvyn heikkeneminen, sairauspoissaolot, varhainen eläkkeelle jääminen, masennus, työuupumus ja stressi (Suonsivu ym. 2014, 14). Seuraavassa kappaleessa kerrotaan tarkemmin jokaisesta aiheesta.

1. Työkyky ja sen heikentyminen

Kun ihmiset eivät voi hyvin heidän työkykynsä heikkenee. Työkyvystä on alettu puhua kunnolla vasta 1970-luvulla, kun alettiin etsiä perusteluita eläkkeelle siirtymiselle. Aikaisemmin on arvioitu työstä suoriutumista pääasiassa elimistön terveyden ja työstä suoriutumisen näkökulmasta. Työkyvyttöminä pidettiin aikaisemmin aistivammaisia tai raajarikkaisia henkilöitä. Työntekijän työssä selviytyminen perustui pelkästään sosiaalietuuksien myöntämistä säätelevään lainsäädäntöön eikä tutkimustuloksiin. (Suonsivu ym. 2014, 14.)

Työkyky ja toimintakyky rinnastetaan usein toisiinsa. Silloin puhutaan usein terveydestä, koulutuksesta, osaamisesta, motivaatiosta, työtyytyväisyydestä, yksilön voimavaroista, arvoista, asenteista, sekä itse työstä. Työkyky on osa toimintakyvyn määritelmää. Toimintakyky muodostuu mm. ihmisen fyysisestä ja psyykkisestä olemuksesta, sekä sosiaalisesta tai fyysisestä ympäristöstä. Voisi myös sanoa, että työkyky on työkyvyttömyyden vastakohta. (Suonsivu ym. 2014, 15.)

Kun ihmisen työkyky heikentyy, vaikuttaa se työtahtiin ja työtehtävistä suoriutumiseen. Työkykyä voi heikentää mm. tuki- ja liikuntaelinsairaus ja se voi estää osittain tai kokonaan työn tekemisen. (Keva 2017.) Tällöin työnantaja on velvollinen tarjoamaan työpaikalta muuta työtä eli hän on tarjoamisvelvollinen. Työnantaja on siis vastuussa siitä, että hän selvittää löytyykö työpaikalta sellaista työtä, jota työntekijä pystyy jäljellä olevan työkykynsä perusteella tekemään. Jos sellainen työ löytyy, työnantaja on velvollinen kouluttamaan työntekijän uuteen tehtävään. (Mattinen Helsingin seudun kauppakamari 2013.)



Kuva 2. Miten edetä, kun työkyky heikkenee, mutta sitä on vielä jäljellä. (Keva 2017)

Työntekijän ja esimiehen kannattaa keskustella yhdessä siitä, millälaisista työtehtävistä työntekijä voisi suoriutua. Työpaikalla on mahdollista tehdä erilaisia järjestelyitä, niin että työntekijä suoriutuu työstään. Tällaisia järjestelyitä voivat olla työtehtävien- ja työajan muokkaaminen. Työnantajalle voi ehdottaa ns. työterveysneuvotteluiden pitämistä. Neuvotteluiden tarkoituksena on miettiä yhdessä työterveyshuollon kanssa, miten työn jatkamista voitaisiin tukea. (Keva ym. 2017.)

2. Sairauspoissaolot ja eläkkeelle jääminen

Yksi sairaustyöpäivä maksaa työnantajalle keskimäärin 351 euroa, sanoo Valtionkonttori (Valtionkonttori 2012).

Suonsivun (2014) mukaan sairauspoissaolot ovat lisääntyneet Suomessa huomattavasti vuodesta 1997, varsinkin naisilla. Suurimpia syitä pitkille sairauspoissaoloille ovat heikko terveydentila, krooniset sairaudet, psyykkiset stressioireet, työtyytymättömyys, elämän turvattomuus, epäoikeudenmukainen kohtelu työpaikalla, sekä kiusaaminen. Työn hallinta vaikuttaa olennaisesti terveyteen. Niin itse työn, kuin myös työajan hallinta. Huono työajanhallinta on uhka erityisesti naisten hyvinvoinnille. Työn huono hallinta altistaa mm. työuupumukselle, mielenterveysongelmille, sydäntaudeille, sekä tuki- ja liikuntaelin sairauksille. Näiden seuraukset näkyvät sairaspöissaoloina. Kuormitusta aiheuttaa myös työn vaatimukset, itse asettamat ja toisten. (Suonsivu ym. 2014, 19.)

Vuonna 2006 Suomessa 38% työssäkäyvistä ihmisistä oli jokin lääkärin toteama pitkäaikais sairaus tai vamman jälkitila. Yhteensä vuonna 2005 työkyvyttömyyseläkkeelle tai yksilölliselle varhaiseläkkeelle jäi 26 000 suomalaista. Suurin syy sairauslomalle tai työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiselle Suomessa ovat mielenterveyden häiriöt, koska niillä on suora vaikutus työkyvyn heikkenemiseen ja elämän hallintaan. Kun työkyky heikkenee, aletaan helposti miettiä eläkkeelle siirtymistä. Eläkkeelle siirtymisajatusten takana ovat mm. stressin kokeminen, työn henkinen rasittavuus, vähäiset vaikuttamisen mahdollisuudet ja esimiehen kohtelun epäoikeudenmukaisuus. (Suonsivu ym. 2014, 20.)

Vuonna 2009 suurimmat työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syyt Suomessa olivat mielenterveyshäiriöt sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Joka toinen tuki- ja liikuntaelinsairauksien ryhmästä jäi työkyvyttömyyseläkkeelle selkäsairauden takia. Selkäsairauksien takia työkyvyttömyyseläkkeelle jäädään tänä päivänä kuitenkin jo vähemmän. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että oikeanlaisella lainsäädännöllä ja eläkekriteereillä voidaan vähentää työkyvyttömyyseläkkeiden määrää. (Asköf, T. Kautiainen, H. Järvenpää, S. Haanpää, M. Kiviranta, I. Pohjolainen, T. 2014.)

3. Masennus

”Masennuksella tarkoitetaan sellaista yksilöllä esiintyvää masentuneisuuden tilaa, joka on lyhytkestoista masentunutta mielialaa vakavampi ja joka koetaan hyvinvointia ja toiminta-

kykyä haittaavaksi” (Suonsivu ym. 2014, 31). Masennus voi heikentää työntekijän keskittymiskykyä ja häiritä tarkkaavaisuuskykyä. Oppimiskyky- sekä muisti heikentyvät, päätöksenteko vaikeutuu ja vaikeuttaa omien positiivisten suoritusten arviointia. (Suonsivu ym. 2014, 18-22.)

Vuonna 2005 Suomessa myönnettiin 7450 uutta työkyvyttömyyseläkettä, jotka johtuivat mielenterveyssyistä. Yleisin mielenterveyshäiriö liittyen sairaspöissaoloihin on masennus. Vuonna 2007 yhteensä 4600 suomalaista siirtyi työkyvyttömyyseläkkeelle masennuksen takia. Samana vuonna työkyvyttömyyseläkkeellä masennuksen takia oli yhteensä 37 000 suomalaista. Sinä vuonna sairauspäiväraha-kustannukset johtuen masennuksesta olivat 109 miljoonaa euroa. Vuonna 2016 masennusperäiselle eläkkeelle jäi kahdeksan ihmistä päivässä. Lisäksi näistä henkilöistä kaksi kolmesta oli naisia. Tällä hetkellä 42% Työeläkejärjestelmän työkyvyttömyyseläkkeellä olevista henkilöistä ovat eläkkeellä mielenterveyssyistä. Lisäksi mielenterveyssyistä työkyvyttömyyseläkkeellä ollaan pidempään ja työhön paluu on vaikeampaa kuin tuki- ja liikuntaelinsairauksia kärsivän henkilön. (Eläketurvakeskus 2017.)

4. Työuupumus

Synonyymeja työuupumukselle ovat burnout, loppuun palaminen ja ekshaustio. Kaikki nämä käsitteet kuvaavat kielteisiä ilmiöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti työkykyyn ja johtavat työkyvyn ja tuloksen heikkenemiseen. Nämä ilmiöt ovat myös omalla tavallaan avunhuuto. Työuupumusta luokitellaan työperäiseksi stressioireyhtymäksi, joka aiheuttaa kriisin työntekijän ja työn välillä. Suomessa on valitettavasti omaksuttu sellainen työmalli, joka pohjautuu työstressiin, joka puolestaan aiheuttaa työuupumusta. Kun työn vaatimukset ja yksilöön kohdistuvat resurssit eivät kohtaa, on lopputuloksena usein stressi, väsymys, kynnisyys, ammatillisen itsetunnon heikkeneminen ja työuupumus. Usein työuupumus kasvaakin asteittain. Aluksi pohjalla voi olla työn kuormittavuustekijöitä, jotka lumipallo efektin lailla kasvavat ja johtavat uupumiseen. (Suonsivu ym. 2014, 29-30.)

Työuupumus on pitkittyneen työstressin seuraus. Työuupumuksen oireita ovat mm. voimakas väsymys (lepo ei enää virkistä), kynnisyys (työllä ei ole enää merkitystä), sekä omien kykyjen aliarviointi. Työuupumuksen riskiä lisäävät mm. työntekijän korkeat henkilökohtaiset tavoitteet, kuormittavat työolosuhteet sekä riittämättömyyden tunne. (Työterveyslaitos.)

5. Stressi

”Kun työn vaatimukset, yksilön kyky toimia ja odotukset ovat yhtenevät, seurauksena on positiivinen kuormittuneisuus” (Suonsivu ym. 2014, 23). Lindholmin ja Gockelin (2000) mukaan jokainen kokee välillä stressiä, oli se sitten hetkellistä jännittämistä tulevasta työviikosta tai pidempi aikaista työperäistä stressiä. Sopiva määrä stressiä on hyödyllistä ja se parantaa suorituskykyä. Suuri stressin määrä on kuitenkin lamaannuttavaa ja haitallista. Kun sietokyky ylittyy, se johtaa mm. elintoimintojen haitallisiin muutoksiin ja pahimmillaan sairauksien puhkeamiseen. (Suonsivu ym. 2014, 24.)

Stressi on siis sekä hyödyllistä, että haitallista. Stressiin sopeutuminen on välttämätöntä. Kuitenkin siinä vaiheessa, kun ihmiseltä menee liikaa voimia sopeutumiseen, muuttuu stressi haitalliseksi. Ihmiset myöskin reagoivat stressiin eri lailla, toiset sietävät sitä paremmin kuin toiset. Arkikielessä stressillä tarkoitetaan usein kiirettä, liikaa tekemistä ja sen aiheuttamaa väsymystä ja muita rasitusoireita. Stressi voi alkaa oireilla mm. hermostuneisuutena, ahdistuneisuutena ja univaikeuksina. Lindholmin ja Gockelin (2000) mukaan paras tapa mitata stressiä on kysyä ihmisen omaa arviota olotilastaan. Tämän lisäksi stressiä voidaan mitata myös fysiologisilla tai biokemiallisilla mittareilla. Fysiologisia mittareita ovat mm. leposykkeen ja verenpaineen mittaaminen. Biokemiallisia mittareita puolestaan ovat verestä mitattavat arvot. (Suonsivu ym. 2014, 28.)

Henkilökohtaista stressiä lieventäviä voimavaroja ovat mm. terveys, energisyys, myönteiset uskomukset, elämän hallinta ja ongelmanratkaisutaidot. Mielenterveyttä, psyykkistä hyvinvointia ja työkykyä tukee työ, jonka vaatimukset kohtavat työntekijän osaamisen ja jaksamisen kanssa ja johon työntekijä pystyy itse vaikuttamaan. Työn hyvä sisältö, hyvät ihmissuhteet työpaikalla, hyvä työilmapiiri ja työyhteisöstä saatu tuki auttavat jaksamaan silloinkin, kun terveyden kanssa on ongelmia. Työterveyslaitos on tehnyt Kunta 10- tutkimuksen, joka liittyy henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimuksessa havaittiin, että suuret henkilöstösupistukset ovat lisänneet ihmisten henkilökohtaista työmäärää, yksipuolistaneet työtä ja vähentäneet työpaikkansa säilyttäneiden osallistumista päätöksentekoon. Nämä työntekijät myös altistuivat lisääntyneelle työstressille. Tutkimuksesta tehtiin myös jatkotutkimus, jossa selvisi, että työhön jääneillä työntekijöillä oli kaksinkertainen vaara kuolla sydän- ja verisuonitauteihin verrattuna niihin, jotka eivät säilyttäneet työpaikkaansa. Vaara oli suurimmillaan seuraavana neljänä vuotena, jolloin riski viisinkertaistui. Kunta 10-tutkimus on antanut todisteita myös siitä, että pitkittynyt työstressi voi laukaista kuolemaan johtavan sydän- ja verisuonitaudin tai pahentaa jo valmiiksi alkanutta tautia. (Suonsivu ym. 2014, 23-28.)

Myös Yhdysvaltalainen psykologinen yhdistys (The American Psychological Association) arvioi, että työpaikkastressin vuoksi pelkästään Yhdysvalloissa kärsitään 500\$ miljardin dollarin tappiot vuositasolla ja lisäksi 550 miljoonaa työpäivää häviää joka vuosi työstä aiheutuvan stressin vuoksi. (Seppälä & Cameron 2015.)

2.4 Ennaltaehkäisy

On kaikkien edun mukaista, että työpahoinvoinnin oireita tunnistetaan ajoissa ennen kuin ne kehittyvät pidemmälle. Kaikkia stressiä, uupumusta tai masennusta ei voida pitää työperäisenä, mutta hälytyskellojen pitäisi kuitenkin soida viimeistään pitkien poissaolojen kohdalla. Haitallista työstä johtuvaa stressiä, masennusta tai uupumusta voi ilmetä, kenen tahansa ja missä työpaikassa tahansa. Riippumatta yrityksen koosta, toiminta-alueesta, työsopimuksesta tai työsuhteen muodosta. Myös oireilu töiden ulkopuolella voi johtaa oireiluun työpaikalla. Työyhteisössä merkkejä työperäisestä oireilusta voivat olla mm. korkeat poissaololuvut, työntekijöiden suuri vaihtuvuus, huonot henkilökemiat, työntekijöiden antaman negatiivisen palautteen aiheuttama eripura. Työyhteisöjä kriisiyttävät mm. äkkinäiset muutokset, osaamisen puute, liian pienet resurssit, byrokraattisuus, ohjauksen sekä tuen puute, lyhytjänteisyys ja työntekijät huomiotta jättävä johtaminen. Alapuolelle on listattu Suonsivun (2014) mukaan kriisiytyneen työyhteisön tunnusmerkkejä:

- Etäinen ja käskyttävä johtamistapa.
- Negatiivinen kilpailu työyhteisössä.
- Heikko tiedonkulku.
- Huonot välit esimiesten ja työntekijöiden välillä.
- Vähän yhteisiä koulutuksia.
- Ristiriidat ja konfliktit työyhteisön sisällä.
- Vähäiset vaikuttamisen mahdollisuudet.
- Syyllisiä etsivä ilmapiiri.
- Negatiivinen ilmapiiri.
- Suosikkijärjestelmä.
- Henkinen paha olo.
- Puutteelliset sosiaalisen tuen järjestelmät.

(Suonsivu ym. 2014, 33.)

Yksi hyvä keino ennaltaehkäistä työstä aiheutuvia pahoinvoinnin oireita on riittävä palautuminen. Palautuminen voi auttaa ehkäisemään ja lievittämään työstressiä ja työuupumusta. Sosiaali- ja Terveysministeriön (2014) tekemän palautumiseen liittyvässä tutkimuksessa havaittiin, että palautumista edistävät vapaa-ajan toiminnot ja harrastukset, kuten

esim. luonnossa liikkuminen ja kulttuuriharrastukset. Myös rentoutumisen ja työstä irrottautumisen on todettu edistävän palautumista. Työn vaatimuksilla on vaikutus siihen, min-kälaisia aktiviteetteja vapaa-ajalla harrastetaan. Hyvin stressaava työ on suoraan yhteydessä vähäisempään liikuntaan vapaa-ajalla. Harrastuksilla ja vapaa-ajan aktiviteeteilla on tärkeä rooli palautumisessa. Ulkoilu, liikunta ja kulttuuriharrastukset nopeuttavat palautumista. Tärkein yksittäinen palautumisen tekijä on uni. Unen vaikutus on merkittävä sekä fysiologisen että psykologisen palautumisen kannalta. Liian vähäisellä unella on havaittu olevan yhteys muistiin, oppimiseen liittyviin vaikeuksiin sekä aineenvaihdunnan häiriöihin. Mm. työvuorojen epäsopivasta ajoittumisesta johtuva univaje lisää virheiden määrää työssä. Myös tietyt elämänvaiheet altistavat uni- ja palautusongelmille. Mm. vaihdevuodet ohittaneet naiset ovat alttiimpia työstressistä aiheutuneelle univajeelle. Myös pienet kävelyhetket puistossa työpäivän aikana edistävät palautumista. (Bordi, Laine, Mäkinen, Sepänen, Heikkilä-Tammi Sosiaali- ja Terveysministeriö 2014.)

2.5 Ammattitaudit ja työtapaturmat

Työperäisten sairauksien sekä ammattitautien tunnistaminen on tärkeää, koska niiden aiheuttajina ovat työn altistavat tekijät ja ne ovat siten ehkäistävissä. Kun ammattitauti tunnistetaan, työpaikan työsuojelu tehostuu ja tieto työn haitoista lisääntyy ja auttaa jatkossa ennaltaehkäisemään uusia tapauksia. Lisäksi kun ammattitaudeista aiheutuvat kustannukset kohdentuvat oikein, saavat sairastuneet hoidon lisäksi korvauksen ammattitaudin aiheuttamasta haitasta (Työsuojelu 2016a.)

Ammattitauti on sairaus, jonka aiheuttaa pääasiallisesti työssä oleva fyysikaalinen, kemiallinen tai biologinen tekijä. Työperäisten sairauksien synnyllä on syy-yhteys työhön. Yleisimpiä ammattitauteja ovat meluvammat, hengitystieallergiat, ihosairaudet, asbestisairaudet ja yläraajojen rasitusvammat. Työnantajan velvollisuus on huolehtia siitä, että työntekijä saa oikeanlaista hoitoa ammattitautiin tai työperäiseen sairauteen liittyen. Työstä johtuvien oireiden tutkiminen ja hoito kuuluvat aina työterveyshuollon palveluihin. Työntekijän työperäistä sairautta epäilevällä tai toteavalla lääkärillä on aina velvollisuus ilmoittaa tiedot diagnoosista, työpaikasta ja sairastuneesta henkilöstä aluehallintovirastolle. (Työsuojelu ym. 2016a.)

Työtapaturma on äkillinen, odottamaton, ulkoisten tekijöiden aiheuttama ja työntekijän loukkaantumiseen johtava tapaturma työssä (Työsuojelu 2016b).

Työnantajan velvollisuus on ilmoittaa poliisille ja aluehallintovirastoon viipymättä vakavasta työtapaturmasta. Ilmoitusvelvollisuus perustuu lakiin koskien työsuojelun valvontaa ja työpaikan työsuojeluyhteistoimintaa.

Työtapaturma on vakava, jos työntekijälle aiheutuu pysyvä tai vaikealaatuinen vamma tai jos hän menehtyy. Vaikealaatuiseksi vammoiksi katsotaan mm:

- Pitkien luiden murtumat, tai luiden murtumat, jotka vaativat leikkaushoitoa
- Vaikeahko selkärangan murtuma
- Kasvoluiden murtumat
- Vaikea sijoiltaanmeno, josta jää pysyvä haitta
- Aivovamma, josta jää edes lievää haittaa
- Puheen, näön tai kuulon kadottaminen tai pysyvä heikkeneminen
- Silmien menetys
- Ihonsiirtoja vaativat palo tai muut ihovauriot
- Laaja palovamma tai paleltuma
- Pysyvä vaikea terveydenhaitta tai hengenvaarallinen tauti tai vioittuma.

(Työsuojelu ym. 2016b.)

Sekä ammattitauteihin, että työtapaturmiin on olemassa lainsäädäntöä. Työtapaturma- ja ammattitautilaki koskee molempia, niin kuin myös laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Ammattitauteihin liittyvää lainsäädäntöä on ammattitauti-asetus ja valtioneuvoston asetus terveystarkastuksista erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavissa töissä. (Työsuojelu ym. 2016b.)

2.6 Työyhteisön hyvinvointi

” Wellbeing comes from one place, and one place only- a positive culture” (Seppälä & Cameron 2015). Seppälä ja Cameron (2015) ovat sitä mieltä, että terve ja hyvinvoiva työyhteisö rakentuvat kuuden asian ympärille:

1. Aito välittäminen ja kiinnostus toisia kohtaan
2. Toisten tukeminen ja myötätunnon näyttäminen
3. Anteeksiantaminen ja syyttelyn unohtaminen
4. Toisten innostaminen
5. Työn merkityksen ymmärtäminen
6. Toisten arvostus, kunnioitus ja luottaminen

(Seppälä & Cameron ym. 2015)

Työyhteisöjä tulisi tarkastella elävänä, dynaamisena organismina, jolla on kyky uusiutua, ennakoida muutoksia, kehittää kulttuuriaan ja oppia uusia toimintamalleja. Perustana työyhteisön hyvinvoinnille ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt, joissa ollaan oikeidenmukaisia, osallistuvia, eikä syrjittä ketään. Tällaisissa työyhteisöissä toteutuu terveen työyhteisön kriteerit: sukupuolten välinen tasa-arvo, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, erikikäisten huomioon ottaminen sekä eri kulttuurien huomioiminen. Työyhteisön me-henkisyys ja toiminnan sujuminen luovat kuvaa hyvinvoivasta työyhteisöstä. Kun sisäinen viestintä ja avoin vuorovaikutus toimivat, uskalletaan yhteisiksi koetuista ongelmista puhua. (Suonsivu ym. 2014, 58.)

2.7 Hyvinvoinnin mittarit

Organisaation tärkein pääoma on ihmiset. Hyvinvointia pitää kuitenkin mitata aika ajoin jollain keinolla, jotta tiedetään miten hyvin asiat ovat. Hyvinvoinnin mittarit ovat apuvälineitä, joiden avulla kehitetään toimintaa eivätkä ne siis ole itse tarkoitus. Organisaation tulisi käyttää sellaisia mittareita, jotka auttavat oikeiden asioiden kehittymistä ja selkeyttävät strategian kannalta tärkeitä asioita. Mittaaminen on tärkeää myös ennaltaehkäisyssä, jotta voidaan taata turvallinen työympäristö ja havaita muutokset työilmapiirissä ajoissa. Mittaaminen ja seuranta ovat tärkeää, jotta asioihin voidaan puuttua ennen kuin ne muodostuvat ongelmiksi. Mittaamisen tulokset vaikuttavat suoraan organisaation operatiiviseen toimintaan. Pelkät johtoryhmän näkemykset työn ja ympäristön tilasta eivät riitä, vaan tarvitaan faktatietoa päätösten teon tueksi. Käytettävien mittareiden tulisi mitata työhyvinvoinnin kokonaisuutta, tukea organisaation strategiaa ja olla yhtenevät organisaation tavoitteiden kanssa. Mittareiden pitäisi lisäksi mitata oikeaa asiaa, olla luotettavia, käytännöllisiä, helpokäyttöisiä ja kustannustehokkaita. Suonsivun (2014) mukaan organisaation tuloksellisuuden säilymiseksi on tärkeää seurata:

- Käytössä olevien kannustamisen ja palkitsemisen apuvälineitä
- Henkilöstön hyvinvointia, kuormittumista ja motivaatiota
- Organisaation voimavaroja mm. aineetonta pääomaa

Alla esimerkkejä ennakoivista mittareista:

- Kehitys- ja hyvinvointikeskustelut
- Vaara- ja läheltä piti- ilmoitukset
- Auditoinnit
- Koulutusseuranta
- Työntekijöiden turvallisuusaloitteet

Alla esimerkkejä käytössä olevista eli reagoivista mittareista:

- Henkilöstön määrä (ikä rakenne, sukupuolijakauma, työsuhdejakauma)
- Henkilöstönvaihtuvuus
- Henkilöstön osaaminen (osaamiskartoitukset, palveluksessa oloaika)
- Sairauspoissaolot
- Ylitöiden määrä
- Käytetyt liikuntaedut
- Työhyvinvointikyselyt
- Ilmapiirimittaukset
- Esimiestoiminta (esimieskoulutuksiin käytetyt päivät ja eurot, saatu palaute kehityskeskusteluista, toteutuneiden kehityskeskusteluiden lukumäärä, esimiesten lukumäärä) (Suonsivu ym. 2014, 97-100.)

2.8 Työhyvinvoinnin tukitoiminnot

Hyvinvoinnin tueksi organisaatiolla on hyvä olla olemassa kattava työterveyshuolto, työsuojelu, henkilöstöetuja mm. liikunta, virkistys ja kulttuurietuja, hyvä ja toimiva sisäinen viestinsä sekä jokaisella työyhteisön jäsenellä terveelliset elämäntavat. Hyvinvoinnin tukitoimintojen tulisi olla 25% koko johtamisesta. Työhyvinvoinnin tukitoiminnot eivät ole sama asia kuin työhyvinvointi, mutta antavat hyvän lisämausteen ja tekevät siitä kokonaisvaltaisen ja kattavan. (Aura & Ahonen 2016, 88-89.) Seuraavassa käydään tarkemmin läpi työhyvinvoinnin tukitoimintoja.

1. Työterveyshuolto

Työterveyshuolto on lakisääteistä ja sen lakisääteiset tehtävät ovat toimintasuunnitelman olemassaolo sekä työkykyä ylläpitävä toiminta. Auran ja Ahosen (ym. 2016) mukaan nämä kaksi ehtoa toteutuvat vuosittain 80% suomalaisista yrityksistä, luvun pitäisi heidän mielestään kuitenkin olla 100%. Auran ja Ahosen tekemästä hyvinvointiin liittyvästä tutkimuksesta selvisi, että kun työterveyshuolto toteutuu hyvin, saavutetaan organisaatiossa hyviä tuloksia. Tutkimuksesta selvisi myös se, että esimiesten aktiivisuus edistää työterveyshuollon toimintaa. Tutkimuksesta voidaan päätellä, että esimiesten ja työterveyshuollon yhteistyö on tärkeää tuloksellisuuden kannalta. (Aura & Ahonen 2016, 90-93.)

2. Työsuojelu

Työsuojelu on alun perin syntynyt työn fyysisen kuormittavuuden takia. Työn fyysinen kuormittavuus on kuitenkin laskenut, mutta henkinen kuormittavuus on noussut. Sen takia nykyään puhutaankin myös henkisestä työsuojelusta. Aho ja Aura ovat sitä mieltä, että jos organisaatiossa strateginen hyvinvointi on hoidettu hyvin, on myös henkinen työsuojelu kunnossa. Toimivissa organisaatioissa on henkisen työsuojelun suunnitelma, hyvät ja toimivat HR-prosessit sekä esimiehet. (Aura & Ahonen 2016, 93-95.)

3. Henkilöstöedut

Aho ja Aura tarkoittavat henkilöstöeduilla liikunta- ja kulttuuriharrastusten tukemista sekä lounasetua. Työnantaja voi tukea liikunta- ja kulttuuriharrastuksia taloudellisesti ja henkilöstölle voidaan järjestää esim. liikuntatapahtumia tai kampanjoita. Liikuntaan voi kannustaa esim. työmatkapyöräilyn tai kävelyn muodossa. Huolehtien kuitenkin asianmukaiset suihku- ja pukuhuonetilat sekä pyöräsäilytyksen. Yhteisiä liikuntakampanjoita voi olla esim. 10 000 askelta päivässä tai kävellen Suomi päästä päähän- kampanja. Kulttuuriharrastusten tukeminen voi tapahtua mm. kulttuuriseteleiden avulla. Myös työyhteisön yhteiset tapahtumat lasketaan kulttuuripalveluihin. Ahon ja Auran tutkimuksesta selvisi myös se, että ne organisaatiot joilla oli ohjausryhmä ohjaamassa hyvinvointia, käytettiin henkilöä kohden lähes puolet vähemmän rahaa, kuin niissä organisaatioissa joissa ei ollut ohjausryhmää suunnittelemassa ja ohjaamassa toimintaa. (Aura & Ahonen 2016, 96-97.)

4. Sisäinen viestintä

Ahon ja Auran tekemässä tutkimuksessa sisäinen viestintä osoittautui mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi asiaksi liikunnan tukemisessa. Tärkeiksi kanaviksi osoittautuivat sähköposti, intranet, julisteet sekä hyvinvoinnin huomioiminen yksikköpalavereissa. Mitä useampi kanava oli käytössä, sitä aktiivisempaa oli liikuntapalveluiden käyttö. (Aura & Ahonen 2016, 96.)

5. Terveelliset elämäntavat

Terveelliset elämäntavat ovat jokaisen henkilökohtainen asia, mutta on tutkitusti todistettu, että terveelliset elämäntavat lisäävät työkykyä. Terveellisiä elämäntapoja voi organisaatioissa Ahon ja Auran mukaan kehittää mm. luentojen ja erilaisten projektien muodossa. Hyvinvoinnin projektien palvelun tarjoaja voi olla esim. työterveyshuolto tai muu palvelun tarjoaja. Tärkeää projekteissa on määrittää tavoite ja mittari. Tavoitteena voi olla mm. hen-

kilöstön aktiivisuuden lisääminen. Mittarina voi toimia mm. liikuntasuoritusten määrä. Sosiaalista mediaa ja erilaisia mobiilisovelluksia voidaan ottaa käyttöön tukemaan terveellisiä elämäntapoja. On olemassa paljon erilaisia sovelluksia, joista voi olla apua terveellisten elämäntapojen ylläpitämiseen. Tällaisia ovat mm. sovellukset, joihin pitää merkitä kaikki päivän aikana syötävät ateriat, tai erilaiset liikuntasovellukset, meditaatiosovellukset jne. (Aho ym. 2016, 89.)

3 Henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen

Toimivan työhyvinvoinnin johtamisen keskiössä on hyvinvoiva ja tuloksellinen työpaikka. Työn tekeminen on hallinnassa, henkilöstöä johdetaan oikein ja toimivasti, sekä ollaan joustavia puolin ja toisin. Työntekijän ja esimiehen välillä on toimiva luottamussuhde. Sekä työntekijä, että esimies ovat toisiaan kohtaan oikeudenmukaisia. Työnantajat ovat sitoutuneita, motivoituneita, stressitasot pysyvät matalina ja ovat hallinnassa, työntekijät ovat työhönsä tyytyväisiä, terveitä ja tuntevat työn imua. (Suonsivu ym. 2014, 136.)

Keskeisiä ulottuvuuksia työhyvinvoinnin johtamisessa ovat henkilöstön osaamisen kehittyminen sekä yksilölliset ja työyhteisöpohjaiset ammatilliset kehityssuunnitelmat ja niiden toteutukset. Hyvä esimies on läsnä, laittaa itsensä likoon, tarttuu rohkeasti ongelmiin, rakentaa luottamusta ja johtaa valmentavalla otteella. On tärkeää huolehtia myös siitä, että työ ei kuormita työntekijää jatkuvasti tai kohtuuttomasti. Työtä tulisi aina tehdä työntekijän ehdoilla. Tulisi myös muistaa, että työhyvinvointia voi johtaa onnistuneesti ainoastaan silloin, kun johdolla on oma aito kiinnostus työhyvinvoinnin edistämiseen. (Suonsivu ym. 2014,165-167.)

3.1 Henkilöstöjohtaminen

”Hyvän henkilöstöjohtamisen kulmakiviä ovat muun muassa työhyvinvoinnin ja osaamisen johtaminen, henkilöstön kehittäminen, oikeudenmukaisuus, onnistunut rekrytointi, strateginen johtaminen ja johtajuus” (Terveystieteiden tutkimuskeskus ja työhyvinvointin tutkimuskeskus 2015).

Nyky maailmassa- ja ympäristössä johtaminen on monipuolista ja vaativaa. Yksi hyvän henkilöstöjohtamisen merkki on se, että koko henkilöstöllä on yhteinen tahtotila. Organisaation tulisi kyetä uusiutumaan henkilöstön ja johdon kautta. Uusiutumisen tulisi olla olemassa oleva mekanismi. Hyvässä henkilöstöjohtamisessa arvostetaan ihmisten moninaisuutta ja osataan hyödyntää sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiestoiminta ja henkilöstön johtaminen pitää sisällään kaikkia niitä asioita, jotka liittyvät henkilöstöön ja sen toiminnan vaikuttamiseen. Näistä asioista voidaan myös käyttää termejä keinot, roolit, ajattelutavat ja johtamistyylit. Suonsivun (2014) mukaan tärkeää on myös kehittää johtamis- ja esimiestoimintaa omaan persoonaan sopivaksi. (Suonsivu ym. 2014,135-136.)

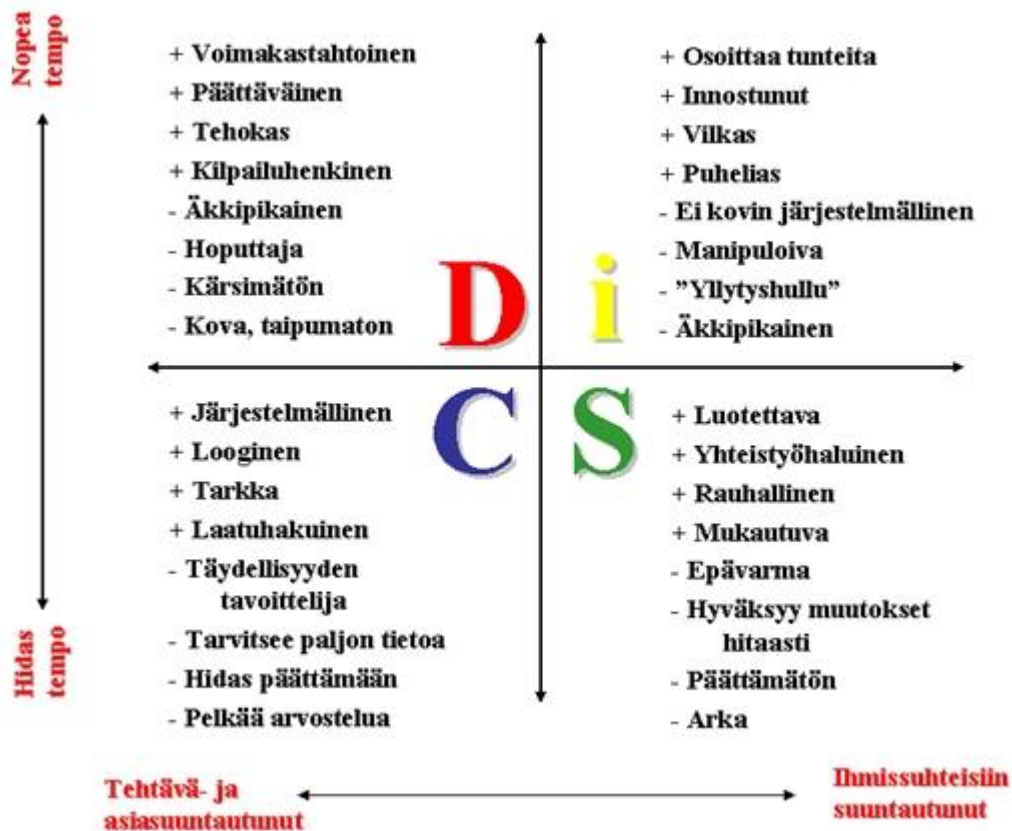
Toimiva ja hyvä henkilöstöjohtaminen on oikeudenmukaista, joustavaa ja se herättää luottamusta puolin ja toisin. Henkilöstöjohtaminen on oleellista henkilöstön hyvinvoinnin ja jakamisen kannalta. Yksi tärkeimmistä ydinalueista onkin inhimillisten voimavarojen johtami-

nen. Näitä ovat mm. henkilöstön mitoitus, henkilöstövoimavarojen kohdentaminen, henkilöstön kannustamistavat sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen. On myös muistettava henkilöstön ammattitaidosta huolehtiminen ja sen jatkuva kehittäminen. Puhutaan siis asian-
tuntijuuden, osaamisen sekä tietojen ja taitojen huolehtimisesta ja kehittämisestä. Tämä koskee myös johtajan omien taitojen kehittämistä ja ajan tasalla pitämistä. Suonsivu mukaan tämä kaikki luo edellytyksiä hyvälle henkilöstöjohtamiselle. (Suonsivu ym. 2014, 135-136.)

3.2 Esimiestyö

Esimies on työyhteisössä roolimalli, esimerkki ja ennen kaikkea tuki ja turva. Hän on henkilö, joka kuuntelee ja ohjaa ja jonka tarkoitus on saada työntekijät kukkimaan. Esimies ennen kaikkea luo työlle edellytyksiä. ” Se miten sinä onnistut esimiehenä, mitataan johdettaviesi menestyksenä” (Erämetsä 2009, 27). On siis ymmärrettävä, että esimiehen onnistuminen tulee muiden onnistumisten kautta. Oli sitten kyseessä tiimiesimies tai yksikön johtaja, toimintaperiaatteet ovat samat. Pitää myös muistaa, että esimies on työyhteisössä työntekijöitä varten, ei toisinpäin. (Erämetsä 2009, 27).

Esimiehen tehtävä on auttaa ihmisiä onnistumaan omassa työssään ja varmistaa tavoitteisiin pääsy. Erämetsän mukaan esimiestyö on siksikin niin tärkeää, koska jonkun on tehtävä päätöksiä. Esimies vastaa ennen kaikkea tuloksesta ja ihmisistä. On kuitenkin muistettava, että tulos syntyy onnistumisten kautta ja esimiehen ensisijainen tehtävä on auttaa ihmisiä onnistumaan. Esimiestyö jaetaan yleensä kahteen osaan, asiajohtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Näitä harvoin voi kokonaan erottaa toisistaan, ne täydentävät toisiaan niin kuin ying ja yang. (Erämetsä ym. 2009, 27-28.) Esimiestyön onnistumisen kannalta on oleellista tunnistaa erilaisia ihmistyyppisiä ja osata johtaa oikein kutakin ihmistyyppiä. Jokainen ihminen on erilainen ja esimerkiksi ekstroverttejä ja introverttejä ei voi johtaa samalla tavalla. Onneksi onkin olemassa erilaisia työkaluja, jotka helpottavat arkea ja auttavat tunnistamaan erilaisia ihmistyyppisiä ja ohjaavat johtamaan näitä oikein.



Kuva 3. DISC- persoonallisuustyypit. (Superanalytics)

Disc-analyysi on yksi näistä työkaluista ja siinä on neljä kategoriaa: hallitseva (Dominant), vaikuttava (Influential), vakaa (Steady) ja analyyttinen (Compliant). Jokaisella ryhmällä on myös oma väri, joka kuvaa ihmistyyppiä. Hallitsevilla on punainen, joka kuvaa voimakasta tahtoa ja periksi antamattomuutta. Vaikuttavilla on keltainen, se puolestaan kuvaa innovatiivista ja positiivista ajattelua. Vakailta on vihreä, se kuvastaa arkaa ja tarkkailevaa luonnetta. Analyttisillä on sininen, se kuvastaa vihreiden tavoin tarkkailevaa roolia sekä rauhallista luonnetta. Punainen ja keltainen väri kuvastavat ekstrovertejä ja vihreä ja sininen puolestaan introverteja. Internetissä voi tehdä disc-analyysejä, jotka kertovat oman ihmistyyppin. (Haukka. 15.9.2016.)



Kuva 4. DISC-analyysi avattuna Petri Hakasen ajatuksin. (Hakanen EU)

Yllä on kerrottu jokaiselle ryhmälle ominaisia piirteitä. Punaiset ovat todella itsevarmoja, tuloshakuisia ja voimakastahtoisia persoonia. Punaiselle tulisi siis antaa paljon vastuuta ja vaatia häneltä paljon, se motivoi häntä parhaiten. Kuitenkin niin, että apu on aina saatavilla. Jos punaiselle antaa tehtäviä joissa hänen ai tarvitse haastaa itseään, hän kyllästyy. Punainen on itsenäinen luonne ja tarvitsee tilaa toteuttaa itseään. Hänen kanssaan pitää kuitenkin olla varovainen, koska hän on tarvittaessa aggressiivinen ja raivaan tieltään kaiken, mikä on hänen tavoitteidensa tiellä. Suurin pelko on epäonnistuminen ja kasvojen menetys. (Haukka ym. 2016.)

Keltainen väri on punaisen tavoin ekstrovertti eli todella sosiaalinen. Hän rakentaa helposti uusia ihmissuhteita ja hän on helposti lähestyttävä. Hän on usein tiimirakentaja työyhteisössä ja motivoi muita. Hän innostuu helposti ja hänelle hyvä tunnelma ja ilmapiiri ovat todella tärkeitä. Keltainen on myöskin äkkipikainen ja jättää asiat helposti kesken sekä tekee niitä suurpiirteisesti. Keltainen pelkää yksin jäämistä ja muiden hyljeksintää. Hän on huomionhakuinen yksilö. Keltaiselle kannattaa antaa vastuullisia tehtäviä ja antaa

hänen ideoita. Luovana ihmisenä hän toteuttaa itseään parhaiten silloin, kun häneen uskotaan. Häneltä kannattaa kuitenkin aika ajoin kysellä projektien etenemistä ja kannustaa eteenpäin. (Haukka ym. 2016.)

Vihreä on introvertti luonteeltaan ja viihtyy etäällä tarkkailijan roolissa. Hän on perfektionisti, kiltti ja avulias, mutta epävarma itsestään. Hän on tiimipelaaja, mutta välttää viimeiseen asti konflikteja. Hän on mieluummin hiljaa kuin erimieltä asioista. Hän on tunnollinen ja noudattaa aina ohjeita. Vihreälle kannattaa antaa osaamista vastaavia tehtäviä, hän kyllä selviytyy haastavimmistakin tehtävistä moitteettomasti. Häntä kannattaa myös kannustaa esiintymään ja olemaan rohkeasti esillä, jotta hän saisi rohkeutta ja itsevarmuutta. Mutta ei saisi kuitenkaan pakottaa esiintymään, sillä vihreä sopeutuu uusiin tilanteisiin hitaasti. (Haukka ym. 2016.)

Sininen on vihreän tavoin introvertti sekä perfektionisti. Sininen ajattelee loogisesti ja tarvitsee paljon faktatietoa ennen kuin voi tehdä päätöksiä. Päätöksenteko on hidasta, mutta päätöksen tehtyään hän on varma valinnastaan. Hän on tarkka ja järjestelmällinen työntekijä. Pelkää nopeita päätöksiä ja epävarmuutta. Siniselle persoonalle kannattaa vihreän tavoin antaa tarkkuutta vaativaa työtä, koska hän tekee kaiken huolella loppuun saakka. Häntä ei kuitenkaan kannata hoputtaa vaan antaa runsaasti aikaa tehtävän tekoa varten. (Haukka ym. 2016.)

Jokainen näistä väreistä on erilainen luonteeltaan ja jokaisessa ihmisessä on varmasti useampaa kuin yhtä väriä. Yksi väri on kuitenkin usein hallitsevassa roolissa. Jokaista väriä tarvitaan ja jokainen väri on arvokas. On esimiehen vastuulla saada jokainen väri loistamaan. (Haukka ym. 15.9.2016.) Erämetsän (2009) mukaan esimiestyössä, jossa painottuu ihmisten johtaminen, on muutama erityisen tärkeä osaamisalue:

- Itsetuntemus, itsetutkimus ja itsensä johtaminen
 - Vaikeiden asioiden kohtaaminen ja käsittely
 - Kyky antaa ja vastaanottaa palautetta
 - Uskottava, selkeä ja ymmärrettävä ulosanti
 - Läsnäolo ja kyky kuunnella
 - Erilaisuuden hyväksyminen ja ymmärtäminen
 - Stressinhallinta
 - Kyky hahmottaa kokonaisuuksia
 - Ongelmanratkaisukyky, päättäväisyys ja uskallus
- (Erämetsä ym. 2009, 29.)

3.3 Itsensä johtaminen

”Jotta voi johtaa muita, täytyy oppia tuntemaan itsensä ja johtamaan itseään” (Sydänmaanlakka ym. 2009, 60). Tämä on peruseriaate johtamiselle. Itsensä johtaminen kulkee käsi kädessä itsensä tuntemisen kanssa. Hyvä esimies on sellainen, joka osaa johtaa itseään, tiedostaa omat heikkoudet ja vahvuudet sekä kehittämiskohteensa. Hän tiedostaa omat toimintatapansa ja osaa kyseenalaistaa niitä. Itsensä johtaminen on tärkeää ja on jokaisen hyvän johtajan ominaisuus. Johtajan tehokkuuden ja jaksamisen kannalta on tärkeää, että elämä on tasapainossa. Tasapainoinen elämä saavutetaan parhaiten kokonaiskuntoisuuden avulla. (Sydänmaanlakka ym. 2009, 60.) Kokonaiskuntoisuus muodostuu Sydänmaanlakan (2009) mukaan viidestä osa-alueesta:

- Ammatillinen kunto
- Fyysinen kunto
- Psykkinen kunto
- Sosiaalinen kunto
- Henkinen kunto

(Sydänmaanlakka ym. 2009, 60.)

Ammatillinen kunto tarkoittaa, että työllä on selkeä päämäärä, siihen on riittävästi osaamista, suorituksesta saa palautetta ja kehitys on jatkuvaa. Fyysinen kunto tarkoittaa riittävän ja oikeanlaisen ravinnon saantia sekä riittävän liikunnan, unen ja levon saamista. Psykkinen kunto puolestaan tarkoittaa energisyyttä, uteliaisuutta sekä nopeaa päätöksenteko- ja oppimiskykyä. Sosiaalinen kunto tarkoittaa ihmisuhteista huolehtimista, puolisosta, omista lapsista, ystävistä ja harrastuksista välittämistä. Henkinen kunto tulee siitä, että oman elämän tarkoitus ja arvot ovat tasapainossa. Elämälle on olemassa selkeät päämäärät joita kohti kulkea sekä se, että on löytänyt elämälleen tarkoituksen ja syvemmän merkityksen. (Sydänmaanlakka ym. 2009, 200.)

Sydänmaanlakan mukaan itsensä johtamista pitäisi ajatella niin, että jokainen ihminen on oman elämänsä eli oman yrityksensä toimitusjohtaja. Riippuen omasta menestyksestä riippuu se, kuinka hyvin yritys menestyy. Tuottaako se tulosta vai meneekö konkurssiin? Itsensä tunteminen on myöskin ydin asia älykkäässä johtamisessa. Itsensä johtaminen koostuu Sydänmaanlakan (2009) mukaan kolmesta osasta: hyvästä itsetuntemuksesta,

riittävästä itseluottamuksesta ja reflektointitaidoista. ”Itsensä johtaminen on oman tietoisuuden laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä ” (Sydänmaanlakka ym. 2009, 201).

Yllä mainittiin viisi kokonaiskuuntoon vaikuttavaa asiaa. Ne ovat toisiltaan nimiltään keho (fyysinen kunto), mieli (psykkinen kunto), tunteet (sosiaalinen kunto), arvot (henkinen kunto) ja työ (ammattillinen kunto). Tietoisuus johtaa näitä kaikkia asioita. Kun nämä kaikki kohdat ovat tasapainoissa ja hallussa, on itsensä johtaminen toimivaa. (Sydänmaanlakka ym. 2009, 201.)

3.4 Manager- johtaminen

Asiajohtaja, joka ottaa huomioon faktat ja tiedon. Asiat ovat sellaisia, että niiden paikkaansa pitävyys pystytään tarkistamaan. Hän ei ole kiinnostunut henkilökohtaisista tunteuksista ja mielipiteistä. Toiminta ja muutokset perustuvat asiafaktioihin. Tällainen johtaja ei ole paras mahdollinen henkilö johtamaan ihmisiä ja pitämään huolta ihmisten hyvinvoinnista. Suonsivu (2014) on sitä mieltä, että tällaisia henkilöitä kuitenkin tarvitaan ja he sopivatkin enemmän tehtäviin joissa mm. analysoidaan tietoa, tehdään budjettia, hoidetaan taloudellisia asioita, suunnitellaan ja organisoidaan sekä ratkotaan ongelmia. (Suonsivu ym. 2014, 142.)

Ongelmien ratkominen on yhä vaikeampaa nykyisessä ympäristössä ja maailmassa, joka on monimutkainen ja vaihtoehtoja täynnä. Tästä käytetään myös lyhennettä VUCA, joka tarkoittaa epävakautta (volatility), epävarmuutta (uncertainty), monimutkaisuutta (complexity) ja monitulkintaisuutta (ambiguity). Toimintaympäristö on muuttunut sellaiseksi, jossa kaikki on mahdollista, mutta silti epäonnistumisen riski on suuri. Tämän ymmärtäminen helpottaa asioihin suhtautumista ja asioiden ratkomista. VUCA-ympäristö tarkoittaa sitä, että keskitytään niihin asioihin, jotka ovat mahdollisia eikä niihin, jotka ovat todennäköisiä. (Bennett, Lemoine 2014.)

Marcus Buckingham on tutkinut manager- tyyppistä johtamista ja hän on todennut, että johtamistyyplejä on yhtä paljon kuin on johtajiaakin. Hän tuli tutkimuksessaan siihen lopputulokseen, että hyvillä manager- johtajilla oli kaikilla yksi samankaltainen piirre. Piirre, joka erotti hyvät manager- johtajat muista. (Buckingham 2005.) ”There is one quality that sets truly great managers apart from the rest: They discover what is unique about each person and then capitalize on it” (Buckingham ym. 2005).

Manager- johtamista on verrattu myös shakin pelaamiseen. Hyvä manager- johtaja tuntee jokaisen työntekijänsä, tietää heidän vahvuutensa ja heikkoutensa, arvostaa heidän ominaisuuksia, potentiaalia, mahdollisuuksia ja osaa kapitalisoida eli hyödyntää niitä. Hän miettii tarkkaan jokaisen siirtonsa ja varmistaa, että tekee ne oikein saavuttaen parhaan mahdollisen lopputuloksen. Tämän tyyppiset johtajat käyttävät aikaa siihen, että tutustuvat työntekijöihinsä ja saisivat käsityksen heidän kyvyistään. He eivät tee heistä ns. liukuhihnatyöntekijöitä, jotka käyttäytyvät kaikki samalla tavalla, vaan luovat edellytyksiä sille, että jokainen työntekijä pääsisi toteuttamaan itseään omalla persoonallisella tavallaan. (Buckingham ym. 2005.)

Suonsivun (2014) käsitys asiajohtamisesta on perinteinen ja vanhanaikainen. Hänen käsityksensä mukaan työpaikoilla on erikseen olemassa sekä asiajohtajia(manager), jotka hoitavat budjettia ja muita talousasioita, että ihmisten johtajia (leadership), joka kuvaa enemmän henkilöstöjohtamista. Buckingham (2005) on asiasta eri mieltä ja sanookin, että johtajan tehtävä on selvittää, mikä on ainutlaatuista jokaisessa työntekijässä ja panostaa näihin asioihin. Vaikka Buckingham puhuu manager- johtamisesta, on hänen kuvailemansa käsitys lähempänä ihmisten johtamista kuin asiajohtamista.

3.5 Coaching eli valmentava johtaminen

Coaching on prosessi ja työkalu, jonka avulla ihmisistä yritetään saada omat voimavarat esiin ja käyttöön, niin, että tavoitteet saavutetaan. Coaching eli valmentajan tarkoituksena on auttaa ihmistä oppimaan, sen sijaan, että vain opettaisi toista. Suonsivun (2014) mukaan valmentavan johtamisen ajatus lähtee siitä, että jokaisessa ihmisessä on potentiaalia eli kykyjä ja voimavaroja, kyse on vain siitä, miten ne saadaan ihmisestä ulos. (Suonsivu 2014, 149-150.)

Coaching- ajattelu muodostuu Suonsivun (2014) mukaan kolmesta asiasta:

- Ajatustapa (mindset)
Ihmisen uskomukset, arvot ja asenne
 - Taidot (skillset)
Ihmisen taidot ja osaaminen
 - Työkalut (tools)
Ihmisen menetelmät, mallit ja kehikot
- (Suonsivu 2014, 149-150.)

Tarkoituksena on antaa yksilöllistä opetusta, laajentaa ihmisen käsitystä omista kyvyistään, lisätä itseluottamusta sekä ottaa käyttöön potentiaalit ja lahjakkuudet. Tätä kautta organisaatio voi myös hyödyntää työntekijöidensä potentiaaleja ja saavuttaa paremman tuloksen. Pitää muistaa, että coaching on ennen kaikkea tavoitelähtöistä. Lähdetään liikkeelle aina siitä, mitä taitoja valmennettava haluaa vahvistaa. Coaching sisältää 5 yksilön kasvun kannalta tärkeää asiaa:

- 1) Tavoitteet
 - 2) Ratkaisut
 - 3) Vahvuudet
 - 4) Voimavarat
 - 5) Vastuut
- (Suonsivu 2014, 149-150.)

Coaching perustuu valmentajan ja valmennettavan väliseen vuorovaikutukseen. Itse asetettu tavoite ja sen saavuttaminen sekä dialogin sisältö muodostavat perustan valmennettavan kehittymiselle. Vuorovaikutus tapahtuu itsesäätelyn, suorituksen ja arvojen tasolla. Näiden asioiden hyödyntäminen on sidoksissa valmennettavan tarpeisiin ja valmentajan ammattitaitoon. ”Mitä syvemmillä tasolla coaching toteutuu, sitä pysyvämpiä ovat coaching- prosessin tulokset” (Suonsivu ym. 2014, 149-150). Coaching toteutetaan erilaisia tapoja hyödyntäen. Se voi olla esim. valmentajan ja valmennettavan välinen keskustelutilanne, ryhmässä järjestettävä tilaisuus tai puhelimesta järjestettävä telecoaching, joka toimii hyvin erityisesti kiireisen arjen keskellä. (Suonsivu ym. 2014, 150.)

Tapaamisissa on tärkeää se, että valmentaja antaa valmennettavalle aina seuraavaa kertaa varten tehtävän, joka pitää olla tehtynä ennen seuraavaa tapaamis- tai telecoaching hetkeä. Tehtävät ovat sellaisia, että ne tukevat haluttua tavoitetta ja auttavat saavuttamaan sen. Erityisen tärkeää on myös se, miten asiat esitetään. Tavoitteena on valmentajan näkökulmasta saada oikeanlaisten kysymysten avulla tavoite saavutettua ja saada valmennettava itse oivaltamaan tarvittavat toimenpiteet tavoitteen saavuttamista varten. Kuten jo aikaisemmin todettiin, niin jokaisessa ihmisessä on valmiina olemassa potentiaali, kyse on vain siitä, miten, eli millaisia kysymyksiä esittämällä ne saadaan esiin. (Haukka ym. 15.9.2016.) ”Parhaimmillaan coaching onkin menetelmä, jonka avulla esimies pystyy ajatuksia herättävään keskusteluun alaistensa kanssa” (Suonsivu ym. 2014, 153).

3.6 Mentorointi

Mentoroinnin lähtökohtana on ”luottamuksellinen vuorovaikutus, jossa pyritään toisen tai molempien/kaikkien henkilökohtaiseen kehittymiseen tapaamisissa, joita on useita” (Kupias, Salo 2014).

Mentorointi tarkoittaa hyvin pitkälle samaa asiaa, kuin coaching. Mutta sillä erotuksella, että coaching usein keskittyy vain työelämään ja valmennettavaan, mutta mentorointi voi liittyä mihin aihealueeseen tahansa ja vaikuttaa vahvasti myös mentoriin. Mentoroinnin tarkoituksena on ohjata ja tukea aktoria (valmennettavaa). Samalla tavalla kuin valmentavassa johtamisessa, valmentajana (mentorina) toimii vanhempi ja kokeneempi kollega, joka jakaa omia neuvoja, osaamistaan ja kokemuksiaan kehityshaluiselle nuoremmalle kollegalle, aktorille. Mentoroinnissa hyötyä on myös mentorille itselleen, joka saa uusia näkökulmia ja virikkeitä omaiin toimintatapoihinsa sekä kehittämideoita. (Kupias ym. 2014.)

Tavoitteena on aina ensisijaisesti aktorin kehittyminen ja lähtökohtana aktorin omat tarpeet sekä yleensä kehitystä halutaan nimenomaan ammatillisessa osaamisessa. Mentorin tulisi näin ollen tukea aktorin tarpeita luoden molemmin puolinen luottamussuhde. Vaikka mentoroinnin lähtökohtana onkin mentorin osaamisen jakaminen, on tavoitteena silti aktorin oppiminen. Onnistuneessa mentoroinnissa sivutuotteena tulee mentorin oppiminen edellyttäen sen, että hän on valmiina vastaanottamaan aktorin ideoita ja ajatuksia sekä refleктоimaan omaa toimintaansa. (Kupias ym. 2014.)



Kuva 5. Mentoroinnin sijoitus muiden ohjaustapojen joukkoon. (Mentorointi 4.0)

Mentorin lisäksi on olemassa useita muitakin samankaltaisia ohjaajia. Näitä voivat olla mm. tuutori, perehdyttävä, kouluttaja ja coach. Mutta mikä erottaa mentorin niistä muista? Kouluttaja, perehdyttävä ja tuutori ovat enemmän ohjaavia rooleja, jotka välittävät konk-

reettisen tiedon tai taidon ohjattavalle. Couchin rooli taas on ohjattavan ajatusten ja osaamisen esille nostaminen. Mentorointi on näiden molempien välistä. Mentori on joustava ja voi tarpeen mukaan painottua joko perehdyttämisen tai valmentamisen suuntaan. (Kupias ym. 2014.)

Tavallisen seniori-juniorimallin lisäksi on käytössä vertais- ja käänteismentorointi. Vertaismentorointi tarkoittaa sitä, että kummallakaan osapuolella ei ole aktorin tai mentorin roolia. Molemmat toimivat molemmissa rooleissa ja molemmat oppivat jotakin toisiltaan. Käänteismentorointi taas tarkoittaa sananmukaisesti sitä, että roolit käännetään toisinpäin. Kokenut kollega toimii aktorin roolissa ja nuorempi ja organisaation vasta tullut kollega toimii mentorin roolissa. Tavoite on tällöin se, että nuorempi kollega opettaisi kokeneelle jotain sellaista missä on häntä parempi. Tällaiset taidot liittyvät usein teknisiin tietotaitoihin ja sosiaalisen median käyttöön. Mentori voi myös kertoa ajatuksiaan tulevaisuudesta ja siitä, miten näkee organisaation ja sen tuotteet. Tämä toimii siinä vaiheessa, kun mentori on juuri taloon tullut ja katselee organisaatiota ulkopuolisin silmin. (Kupias ym. 2014.)



Kuva 6. Mentoroinnin ajatus ja yleisimmät ilmenemismuodot. (Mentorointi 4.0)

Kupiaksen (2014) mukaan mentorointi on lyhyesti sanottuna sitä, minkälaiseksi sen tekee. Kuten aikaisemmin mainittiin, niin mentorointi lähtee liikkeelle aina aktorin tarpeista. Kuvassa on niistä yleisimmät: perehdyttäminen, ongelmanratkaisu, ammatillinen kasvu, työhyvinvointi, ura ja hiljainen tieto. Mentorointia voi siis olla hyvin monenlaista. Jos esimerkiksi aktori on vasta tullut organisaatioon, on luonnollista, että mentorointi painottuu perehdyttämiseen ja jos taas aktori on aloittanut uudessa vaativassa työtehtävässä voi hän kokea, että tarvitsee apua työhyvinvoinnin vahvistamisessa omassa työarjessaan. Tällöin

mentorin tehtävä on mm. kartoittaa millä tavoin voisi helpottaa työkuormittavuutta ja opetella ajanhallintaa sekä vahvistaa hyvinvointia työssä ja työssä selviytymistä. (Kupias ym. 2014.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin keräämällä aineistoa ko. alan asiantuntijoilta ja vertaamalla sitä kirjallisuuteen, artikkeleihin ja alan muihin tutkimuksiin. Tutkimus toteutettiin kevään ja kesän 2017 aikana. Aineisto kerättiin henkilöhaastatteluiden muodossa. Koska tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen, oli haastatteluiden määrä pieni, yhteensä neljä haastattelua. Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan tarkemmin tutkimuksesta prosessina, sen menetelmistä, aineiston keräämisestä sekä analysoinnista ja tuloksista.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Kuten yllä mainittiin, tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullista tutkimusmenetelmää käytetään silloin, kun halutaan syventyä tiettyyn aihealueeseen tarkemmin. Laadullisen tutkimuksen lähteinä käytetään mm. haastatteluita, kyselyitä, haastateltavien havaintoja ja dokumentteja. Laadullisen tutkimuksen aineisto on tallenne siitä, mitä ihmiset ovat sanoneet. Laadullinen tutkimus auttaa tutkijaa ymmärtämään ihmisten ajatuksia, tekemisiä ja sanomisia. Silloin, kun tehdään laadullinen tutkimus, yksi hyödyistä on tutkijan parempi asiayhteyden ymmärrys. (Myers 2009, 5-9.)

4.2 Haastateltavien valinta ja esittely

Haastateltavat valittiin kokemuksen ja asiantuntijuuden perusteella. Kaikki haastateltavat ovat samankaltaisilta aloilta ja kaikkien heidän työtehtävät ovat toisiinsa verrattavissa. Seuraavassa haastateltavien esittelyt, henkilö:

A) Toimii kansainvälisen konsernin tytäryhtiön toimitusjohtajana. Tytäryhtiössä työskentelee noin. 32 henkilöä. Aikaisemmin hän on työskennellyt tuotepäällikkönä, konsulttina, myyntijohtajana ja tulosityksikön johtajana. Nykyisessä tehtävässään hän on toiminut 13 vuotta.

B) Toimii päällikkötehtävissä valtionhallinnon organisaatiossa. Kyseessä on Suomen ulkomaan edustusto sekä asiantuntijaorganisaatio, jossa tehdään asiantuntijatyötä. Organisaatiossa työskentelee noin 30 henkilöä. Nykyisessä tehtävässään hän on työskennellyt

tammikuusta 2017 lähtien. Aikaisemmin hän on työskennellyt nykyistä vastaavanlaisissa työtehtävissä (päällikkö) useita vuosia sekä myös alivaltiosihteerinä.

C) Toimii valtionhallinnon organisaatiossa tiimiesimiehenä henkilöstön kehittämis- ja työhyvinvointiyksikössä. Organisaatiossa työskentelee noin 2600 henkilöä. Nykyisissä tehtävissään hän on työskennellyt elokuusta 2016 lähtien. Aikaisemmin hän on työskennellyt henkilöstöhallinnon eri tehtävissä.

D) Toimii valtionhallinnon organisaatiossa henkilöstön kehittämis- ja työhyvinvointiyksikön päällikkönä. Organisaatiossa työskentelee noin 2600 henkilöä. Hän on toiminut nykyisessä tehtävässään 3 vuotta. Aikaisemmin hän on työskennellyt päällikkötehtävissä valtionhallinnon organisaatioissa Nigeriassa ja Länsi-Afrikassa.

4.3 Haastatteluiden toteutus ja menetelmä

Kaksi ensimmäistä haastattelua toteutettiin toukokuun 2017 aikana ja kaksi jälkimmäistä kesäkuun 2017 aikana. Yksi haastatteluista tehtiin Tukholmassa ja kolme muuta Helsingissä. Kaikki haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina sekä haastateltaville annettiin etukäteen haastattelukysymykset ja aihealueet, jotta niihin sai halutessaan tutustua etukäteen. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin jälkikäteen. Jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus tarkistaa litteroitu haastattelu ennen haastattelun analysointia ja lisäämistä opinnäytetyöhön. Vasta kun kaikki haastateltavat hyväksyivät oman haastattelunsa, lisättiin ne aineistoon. Haastateltavat halusivat pysyä anonyymeinä, siksi heidän henkilöllisyyksiään ei ole kerrottu. Haastattelumateriaali on pelkästään haastattelijan itsensä hallussa, paitsi haastattelukysymykset, jotka löytyvät Liitteet- kohdasta.

Haastatteluissa haluttiin vastauksia tutkimuskysymykseen, joka oli:

- Miten tärkeänä organisaatiossa pidetään henkilöstön hyvinvointia ja kuinka sitä on johdettu?

Haastattelukysymykset jaettiin kahteen pääteemaan, hyvinvointiin ja johtamiseen.

4.4 Haastattelutulosten analysointi ja haastateltavien toiminta arjessa

Seuraavassa kappaleessa analysoidaan haastattelut yksitellen. Kerrotaan haastateltavien ajatuksia ja toimintatapoja liittyen hyvinvoinnin johtamiseen ja merkitykseen organisaatiossa. Haastattelukysymykset löytyvät liitteistä kohdasta Liite 1. Haastattelukysymykset.

4.4.1 Henkilö A

Hän on työskennellyt erilaisissa johtotehtävissä useita vuosia ja kokemusta on kertynyt paljon vuosikymmenien saatossa. Hän ammentaa sieltä opittuja taitoja omassa työssään ja välttää tekemästä niitä virheitä, joita kokee, että omat aikaisemmat esimiehet ovat tehneet. Hän inhoaa sanaa työhyvinvointi ja ajattelee, että työhyvinvointia ei voi erottaa ihmisen henkilökohtaisesta hyvinvoinnista. "Ihminen joko voi hyvin tai ei, kokonaisuutena".

Hän myös ajattelee, että työhyvinvointi lähtee liikkeelle siitä, että ihmistä johdetaan oikein ja vasta sen jälkeen siihen tueksi tulee erilaisia työhyvinvointia tukevia asioita esim. terveyteen ja liikuntaan liittyviä asioita. Hänelle itselleen on erittäin tärkeää, että henkilöstö voi hyvin ja on hyvällä mielellä. Kun henkilöstö on hyvällä mielellä ja voi hyvin, tulee motivaatio itsestään, hän sanoo. Motivaatio taas puolestaan näkyy asiakkaille, asiakkaat tulevat uudestaan ja se näkyy pitkällä juoksulla yrityksen tuloksessa, jatkaa A.

Hyvinvointisuunnitelma heille tulee emoyhtiön kautta. Siihen kuuluu erilaisia yhdessä tehtäviä aktiviteetteja henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Esim. erilaiset työterveyshuollon kautta järjestettävät testit (kuntotestit, verenkuva.) Niillä selvitetään henkilöstön sen hetkinen tila ja vointi. On ollut esim. Naisten Kymppi- juoksutapahtuma, kirkkovesoutua, ravintoterapeutin ja työpsykologin luentoja. Kaikki tämä toteutuu arvostuksen, hyvän johtamisen ja hyvän fiiliksen jälkeen. Varsinaisia hyvinvoinnin mittareita heillä ei ole ollut käytössä, mutta ovat osallistuneet 10 vuotta Great Place to Work- kilpailuun. Sitä on A:n mukaan pidetty johtamisen sekä hyvinvoinnin mittarina. Sairauspoissaoloja heillä ei seurata, koska niitä on niin vähän.

Työhyvinvointia heillä ylläpidetään antamalla henkilöstön päättää itse omaa työtä koskevista asioista, asioita tehdään yhdessä, jokainen saa tulla töihin juuri sellaisena kuin on ja jokaisen panosta arvostetaan. A haluaa johtaa niin, että henkilöstö pysyy hyvällä mielellä ja pitää sitä hyvää "fiilistä" yllä. A korostaa yhdessä tekemistä ja sanookin, että he tekevät paljon asioita yhdessä. Hän myöskin korostaa sitä, että henkilöstöön panostetaan huolimatta yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Monet yritykset alkavat hänen mukaansa tinkiä henkilöstöstä silloin, kun menee taloudellisesti huonosti.

"Mä en usko mihinkään johtamisen viitekehyksiin, musta ne on ihan turhia, kun pitäis olla niin kuin ihminen ihmiselle" Hän ei myöskään usko motivaatioprosesseihin tai siihen, että ihmistä pystyy ylipäätään motivoimaan. Hänen mukaansa motivaatio lähtee ihmisestä itsestään ja sitä voidaan ruokkia. Kun ihmiset ovat hyvällä "fiiliksellä" he tekevät parhaansa

eivätkä vain pakollista. Sitä hyvää ”fiilistä” ruokitaan, niin motivaatio pysyy automaattisesti yllä.

A kokee, että esimiehen tärkein rooli ja tehtävä on pitää ihmiset hyvällä tuulella, tehdä asioita yhdessä niin, että kaikki pääsisivät osallistumaan sekä asioiden tekeminen mahdollisimman helposti. Jättäen kaikki turhat työvaiheet pois.

Työn merkityksellisyyden tunteminen oli hänen mielestään tärkeä asia, mutta ei ollut sitä niin paljon miettinyt, eikä osannut ottaa siihen juurikaan kantaa. Hän jäi enemmänkin pohtimaan sitä ja sitä mitä se tarkoittaa omalla kohdalla.

A kokee, että johtamista ei koskaan osaa tarpeeksi hyvin. Sitä vaan yrittää tehdä aina parhaansa. Hän itse ajattelee johtamista niin, että hän ostaa jokaisen työntekijänsä työpanoksen 8:ksi tunniksi joka päivä ja maksaa siitä työpanoksesta. Samalla hän kokee, että on hänen vastuullaan huolehtia työn edellytyksistä ja puitteista, jotta saataisiin mahdollisimman hyvä tulos aikaan. Hänen mielestään asioita pitäisi tehdä helpommin ja tuottavuus tulee sitä kautta.

Mitään tiettyjä johtamistapoja hän ei käytä vaan uskoo ihmisten aitoihin kohtaamisiin ja aikaisemmin mainittuun hyvään ”fiilikseen” ja sen ylläpitämiseen. ”Perusjuttu on se ihmisten välinen kohtaaminen. Mä kaipaan ite arvostusta ja uskon et jokainen kaipaa sitä ihan samalla tavalla”. Hän kokee johtamisen enemmän asenteena toista ihmistä kohtaan, se, että toinen ihminen on tärkeä.

Hän on miettinyt omia toimintatapojaan ja onkin sitä mieltä, että on todella hyvä harjoitus miettiä, miksi toimii niin kuin toimii. Hän sanookin, että jokaisen kannattaisi pysähtyä miettimään ketkä ihmiset ovat vaikuttaneet itseen joko positiivisesti tai negatiivisesti ja miten se vaikuttaa omaan käyttäytymiseen tänä päivänä.

Palautetta omasta johtamisestaan hän on saanut ja sanoo, että palautteen saaminen on hyvä ja järkevä asia, vaikka huono palaute tuntuukin aluksi pahalta. Hän sanoo, että palautetta usein miettii niin, että se ei pidä paikkaansa, mutta kun sitä yön yli miettii, tajuaa, että se pitää paikkansa. Sitten alkaa hävettämään ja harmittamaan ja sen jälkeen yrittää miettiä omia toimintatapojaan ja sitä, miten niitä voisi muuttaa. Hän on myös sitä mieltä, että jos ei kehity yhtään esimiehenä, on väärässä paikassa sekä päättää haastattelun seuraavaan lauseeseen: ”Esimiehet on ihmisiä varten, ei toisinpäin”.

4.4.2 Henkilö B

B:n mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työn tekeminen sujuu ilman suurempia ponnistuksia ja ilman suurempaa stressiä. Keskivertainen suoritus pitäisi hänen mukaansa onnistua ilman, että siitä aiheutuu stressiä työajan ulkopuolelle. Henkilöstön hyvinvointi on hänelle tärkeää, koska henkilöstö tekee tuloksen. "Jos ihmiset on pahalla mielellä, väsyneitä ja kiukkuisia, sitä ei mikään suju. Tai jos ihminen kokee itsensä häirityksi työpaikalla ja on ahdistavaa mennä töihin, niin vaikuttaa se tietysti myös tulokseen".

Hyvinvointisuunnitelmaa heillä ei ole erikseen, vaan yleinen ohjenuora tulee valtionhallinnon tasolta. Sitä sovelletaan kaikissa valtionhallinnon organisaatioissa. Ohjenuora on nimeltään "Hyvän työyhteisön opas"- ja se on suuntaa antava juuri sen takia, koska jokainen valtionhallinnon organisaatio on kovin erilainen. Hyvinvoinnin mittareina heillä on käytössä työajanseuranta, sen avulla ihmiselle ei pääse B: mukaan syntymään mahdotonta stressiä tai liian suurta työkuormaa. Tai jos kertyy, niin sitten siihen puututaan. Lähesimies on avainasemassa tässä kohtaa. B korostaa varhaisen puuttumisen tärkeyttä, mutta on kuitenkin sitä mieltä, että ihmisen terveys ei ole työhyvinvointiin liittyvä asia. B pyrkii ylläpitämään työhyvinvointia lisäksi myös hyvällä ilmapiirillä, niin, että ihmiset pystyivät kommunikoimaan keskenään, jotta ongelmilta vältyttäisiin tai, että ongelmien ilmetessä niihin puututtaisiin ajoissa.

B:n mielestä on vaikea ylläpitää muita virallisempia hyvinvoinninmittareita niin pienessä organisaatiossa, eikä hän usko, että niitä tarvitaan. Hän kuitenkin toteaa, että "Subjektiiiviset tuntemukset on objektiivisia faktoja. Et jos joku tuntuu jonkun mielestä pahalta niin siihen ei yhtään auta sanoo, et ei voi tuntuu jos kerran tuntuu".

Työn merkityksellisyyden tuntemista hän pitää myöskin tärkeänä asiana ja toteaa, että työn tulos on aina parempi, jos työntekijä on motivoitunut. Hänen mukaansa ihminen ei pysty loputtomasti hyvään tulokseen ilman motivaatiota. "Ei ihmistä voi pakottaa aktiiviseksi, hiljaiseksi kylläkin, mutta ei aktiiviseksi". Hän jatkaa, että monet yritykset kilpailevat sillä, kenen työpaikalla on mukavinta, vaikka se ei ole hänen mielestään se asia, jolla pitäisi kilpailla.

Hänen omien sanojensa mukaan johtajana hän tykkää ohjata ihmisiä kohti päätöksiä ja miettiä yhdessä ihmisten kanssa ratkaisuja ongelmiin selvittäen ensin faktat, hän kuuntelee mielellään ja pitää delegoinnista. "Jos yrittää tehdä kaikki asiat itse niin ei siitä mitään tuu". Hän ei käytä mitään tiettyjä johtamistapoja, hän omien sanojensa mukaisesti "kuljeskelee pitkin ja juttelee ihmisten kanssa".

Omia tapojaan toimia hän on miettinyt niin, että on listannut 5-6 asiaa ylös silloin kun on aloittanut nykyisessä tehtävässään ja haluaa saavuttaa ne ennen kuin siirtyy seuraavaan tehtävään. Hän sanoo, että aina välillä katselee niitä listaamia asioita ja miettii, että tekeekö asioita oikein. Hän jatkaa, että ihmisten motivointi ja se, miten organisaatio saadaan toimimaan ei ole niinkään organisoitua johtamista. Enemmänkin sellaista joka antaa luovuudelle tilaa ja omien sanojensa mukaan "se on enemmän sellaista käsiohjausta".

Palautetta hän on saanut omasta tavastaan toimia ja se on ollut positiivista. Hän sanookin, että kukaan ei ole täydellinen, mutta pyrkii itse välttämään ne virheet, joita hänen aikaisemmat esimiehet ovat tehneet, niin kehitys menisi vähäsen eteenpäin. Ihmisten ohjaamisesta hän sanoo seuraavasti: "Ihmisten ohjaaminen on aina sitä, että siinä joutuu tyytymään sellaiseen tulokseen, joka ei ole aina ihan niin kuin sä itse haluaisit". Hän jatkaa, että organisaation ohjaamisessa pitää aina huomioida se, että saa aina hieman erilaisen tuloksen kuin mitä itse haluaisi. Mutta jos tekisi itse kaikkien alaisten työt, ei siitäkään mitään tulisi. Pitää siis asennoitua niin, että tulos on paras mahdollinen niissä olosuhteissa. Muistaa myös se fakta, että pitäisi yrittää joka kerralla tehdä hiukan paremmin, niin pitkässä juoksussa kehitys menee eteenpäin ja tulos paranee.

Hänen mielestään esimiehen tärkein tehtävä on olla osaava ja jonkin alan asiantuntija, jotta alaisten on helpompi luoda luottamussuhde esimieheen ja syntyy automaattisesti kunnioitus toista ihmistä kohtaan. Toinen asia on johtaa ohjaavasti, niin, että työntekijä voi itse oivaltaa vastaukset kysymyksiinsä, eikä niin, että vastaukset annetaan suoraan. "Ensiksi on hyvä olla jonkun alan asiantuntija ennen kuin alkaa opettaa muita". B:n johtamisfilosofia perustuu täysin hänen äitinsä oppeihin. Hän on sivusta seurannut oman äitinsä työuraa ja sitä, miten hän on johtanut ihmisiä. "Siitä syntyi sellainen ajatus, että johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista". Kun ihmiset ovat hyvällä mielellä ja heitä arvostetaan, he pystyvät tekemään asioita ja siitä syntyy hyvä tulos. Hän myös jatkaa, että "ei ihmisten kanssa pulaaminen oo mitään teoriaa, ihmiset on ihmisiä, kaikki vähän erilaisia". Hänen mukaansa on vaikea johtaa muita, jos siitä työstä ei yhtään pidä.

4.4.3 Henkilö C

C ajattelee työhyvinvointia työhyvinvointitalon avulla. Työhyvinvointitalo on valtionhallinnossa käytetty malli. Talon pohjalla ja perustana ovat työntekijän perusterveys, josta hän huolehtii itse. Sen jälkeen on selkä tehtävänkuva. Sitten ovat vuorossa pilarit, jotka pitävät kattoa pystyssä. Ne ovat johtaminen, osaaminen ja työyhteisön yhteistyö. Näistä asioista syntyy C:n mukaan tuloksellisuus ja työhyvinvointi eli talon katto. Tämä malli on perustana työhyvinvoinnille valtionhallinnossa. Niin kuin muillekin haastateltaville myös

C:lle oli tärkeää, että henkilöstö voi hyvin. "Kun voidaan hyvin, keskitytään olennaiseen eli siihen miksi työtä ylipäättään tehdään", hän sanoo. Toinen perusajatus hänen mielestään on se, että kun työ on järjestetty niin, että se on sujuvaa, ruokkii se automaattisesti henkilön työhyvinvointia.



Kuva 7. Työhyvinvointi talo. (Ulkoasiainministeriö, työhyvinvointiyksikkö)

Työhyvinvoinnin ja työsuojelun toimintaohjelma laaditaan aina viideksi vuodeksi. Nykyinen suunnitelma vanhenee joulukuussa 2017 ja sitten laaditaan uusi suunnitelma. Suunnitelma sisältää henkilöstön terveyteen liittyviä asioita sekä työsuojelun näkökulman mm. työn kuormittavuus ja osaamisen kehittäminen. Suunnitelman tarkoituksena on saada jalokautettua työhyvinvointi osaksi arkipäivää valtionhallinnon eri organisaatioissa. Eikä niin, että se olisi laastari, joka liimataan päälle korjaamaan tilanteita. Pyrkimyksenä on saada työyhteisöihin toimivat rakenteet, jotta ihmisten olisi siellä hyvä olla.

Työhyvinvointia ylläpidetään mm. kattavilla työterveyspalveluilla, tuetaan henkilöstön liikunta- ja kulttuuriharrastuksia, on erilaisia harrasteryhmiä esim. äijäjooga ja ramathonryhmä. Lisäksi järjestetään kattavaa koulutusta henkilöstölle. Jos otetaan esimerkkinä ulkomaan edustustot, joissa on käytössä työkierto eli työtehtävät vaihtuvat 3-4 vuoden välein. Silloin varsinkin koulutus ja perehdytys uutta tehtävää varten on ensiluokkaisen tärkeää. Esimiehille on tarjolla esimies- ja johtamisvalmennusta. Uutena on tarjolla kaikille avoin työyhteisövalmennus, jossa pääsee hiomaan omia vuorovaikutustaitojaan.

C kertoi, että heillä on lisäksi koko ajan erilaisia hankkeita käynnissä kuten esim. mindfulness, itsemyötätunto ja työnohjaus. Näitä hankkeita on säännöllisesti käynnissä ja niihin saadaan tukea valtiolta. Hankkeiden onnistumisista kerätään tietoa palautteiden ja kyselyiden muodossa.

C:n mielestä työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon panostaminen on tärkeää, jotta saataisiin luotua hyvä ilmapiiri ja turvalliset työskentelyolosuhteet. Työn merkityksellisyyden tuntemisesta hän on samoilla linjoilla kuin muutkin haastateltavat ja toteaa, että "jokainen työyhteisönjäsen on osa sitä orkesteria, osa isompaa kokonaisuutta". Jokaisen työyhteisönjäsenen työpanos on siis todella tärkeää.

Hän pitää itseään helposti lähestyttävänä ja osallistavana johtajana. Hän ei halua käskytää vaan haluaa jokaisen johdettavansa panoksen ja asiantuntevuuden peliin. Eikä niin, että "minä teen tätä ja muilla ei ole asiaa minun tontille". C pohtii säännöllisesti omia tapojaan toimia ja sanookin, että "itsetutkiskelu on kaikille hyödyllistä". Hän sanoo, että itsetutkiskelu on auttanut häntä löytämään omat kehittämiskohteensa.

Hänen mielestään esimiehen tärkein tehtävä on johtaa valmentavasti. Tärkeintä ei siis ole olla asiantuntija joka asiassa, mutta "pitäisi saada jotenkin siitä mun tiimistä se paras esiin, saada jokainen kukka kukkimaan". Hän lisää, että hyvä johtaja osaa myös tarvittaessa astua syrjään ja antaa alaisten näyttää osaamisensa. Raamien asettaminen ja suunnan näyttäminen ja riittävä tuki ovat C:n mielestä myös tärkeitä hyvän johtajan ominaisuuksia.

C on käynyt mm. esimiesvalmennuskurssin ja on ollut Coachaus- valmennuksessa. Hän on lisäksi lukenut yliopistossa julkisjohtamista ja on erityisen kiinnostunut johtamisesta ja pyrkii kehittämään itseään koko ajan paremmaksi johtajaksi ja esimieheksi.

4.4.4 Henkilö D

Henkilöt C ja D työskentelevät samassa yksikössä, joten heillä oli samankaltainen käsitys työhyvinvoinnista. Henkilö D kertoi saman työhyvinvointi mallin kuin C:kin. Tarkemmin tästä mallista on kerrottu aikaisemmassa luvussa 4.4.3. Henkilö D lisäsi omaan työhyvinvointi käsitykseensä vielä sen, että työhyvinvointi ja tuloksellisuus kulkevat hänen mielestään käsi kädessä. "Ilman työhyvinvointia meillä ei ole sitä tuloksellisuuttakaan".

Henkilöstön hyvinvointi on hänelle jo työnkuvan puolestakin tärkeää, mutta painottaa muutenkin sen tärkeyttä. "Keskustelen päivittäin erilaisesta uupumuksista, työkuormituksesta,

työn organisoinnista, työn johtamisesta ja kaikesta tällaisesta ihan päivittäin. Että se on mun perustyötä".

Ylipäättään henkilöt C ja D olivat monista asioista hyvin samoilla linjoilla. Työhyvinvointisuunnitelmaa ja hyvinvoinnin mittareita koskeviin kysymyksiin tuli samanlaiset vastaukset, kuin C: ltäkin. Tarkemmin näistäkin aiheista löytyy luvusta 4.4.3. D täydensi työhyvinvoinnin mittareita koskevaa kysymystä kertomalla työtyytyväisyysbarometrissa, joka tehdään valtionhallinnossa kerran vuodessa. Lisäksi esimiehille on olemassa 360- arviointi, jossa selvitetään mm. työtyytyväisyyttä, stressitasoja ja työn organisointia. Tämä arviointi toteutetaan kerran 5. vuodessa / yksikkö.

Työhyvinvointi on heidän yksikössään henkilöstöstrategiassa määritelty asia. Heillä painotetaan esimiehille oikeanlaista johtamista. Heillä on hyvän johtamisen periaatteet eli katsotaan, että johtaminen on osallistavaa, vuorovaikutteista, kehitysmuonteista, tavoitteellista ja uudistavaa. Hierarkkisesta johtamisesta on luovuttu ja tilalle on tullut moderni, henkilöstöä kuuleva tapa. Työhyvinvoinnin ylläpitämisestä hän kertoi C:n kertomien asioiden lisäksi Työ&Elämä- kampanjasta, jonka avulla pyritään helpottamaan työntekijän työn ja perhe elämän yhdistämistä esim. työaikajoustoilla. "Ihminen on kokonaisvaltainen pakkaus, täytyy pystyä huomioimaan, miten ne kaikki asiat vaikuttavat siihen työhön". Hänelle on itselleen muidenkin haastateltavien tavoin tärkeää panostaa työntekijöiden hyvinvointiin ja viihtyvyyteen. Hän panostaa siihen itse antamalla omille alaisilleen mahdollisuuden etätöihin ja muihin joustoihin. Tavoitteet asetetaan yhdessä ja D luottaa siihen, että omat alaiset ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita.

Työn merkityksellisyyttä hän on pohtinut paljon ja vastaakin siihen antamalla seuraavan esimerkin uusista diplomaattihakijoista, joita on haastatellut. Monille hakijoille raha ei ollut ratkaiseva tekijä vaan esim. arvot ja se mitä Suomi heille edustaa. Myöskin halu olla tekemässä esim. maailman rauhaa tai poistamassa köyhyyttä maailmasta ja muut arvot kuten esim. ihmisarvo ja ihmisoikeudet.

Työn merkityksellisyyden tunteminen vaikuttaa D:n mielestä myös hyvin paljon työmotivaatioon. Hän ajattelee, että valtaosalla ihmisistä on halu auttaa ja tehdä hyvää sekä jättää itsestään jonkinlainen jälki. Hän jatkaa, että kaikilla ei ole mahdollisuutta tehdä itselle merkityksellistä työtä, jolloin se merkityksellisyys haetaan esim. harrastustoiminnan kautta.

Itseään D pitää helposti lähestyttävänä henkilönä, jonka kanssa on helppo keskustella. "Mun mielestä johtamisessa on tärkeää, että kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Kolme K:ta".

D tekee päätökset yhdessä omien kollegoidensa kanssa eikä halua tehdä päätöksiä ilman että konsultoi ensin kollegoidensa kanssa. Hän luottaa muiden asiantuntevuuteen ja haluaa kuulla muiden ihmisten mielipiteitä ennen päätösten tekoa. D on valmistunut hiljattain coachiksi ja harjoittaa valmentavaa johtamista. Hän on sitä mieltä, että jokaisessa ihmisessä asuu tietämys ja osaaminen, kysymys on vain siitä, miten ne saadaan sieltä ulos. Coachaus onkin hänen mielestään siihen oiva työkalu. D myös kokee, että tämä johtamistapa kantaa hedelmää pitkälle.

Esimiehen tärkein rooli on hänen mielestään johtaa. Johtaa toimintaa ja organisaatiota, näyttää suuntaa, visiota ja asettaa tavoitteita. Katsoa yhdessä työntekijöiden kanssa, että resurssit ja tavoitteet ovat tasapainossa. Muiden innostaminen, motivoiminen ja kannustaminen ovat plussaa, mutta ei hänen mukaansa se tärkein.

4.4.5 Yhteenveto haastatteluista

Seuraavassa on yhteenvetotaulukko kaikista haastatteluista. Taulukkoon on listattu ja tiivistetty tärkeimmät asiat jokaisesta haastattelusta. Taulukossa näkyvät asiat ovat haastateltavien omia näkemyksiä ja asenteita. Monesta asiasta haastateltavat olivat yhtä mieltä, mutta eroavaisuuksiakin löytyi.

Henkilö	Henkilöstön hyvinvointi	Hyvinvoinnin johtaminen ja esimiestyö
A	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä fiilis • Yhdessä tekeminen • Arvostus • Luottamus 	<ul style="list-style-type: none"> • Oma kokemus • Entisten esimiesten virheiden välttäminen omassa työssä • Aidot kohtaamiset • Läsnäolo
B	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä fiilis • Työn sujuvuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Oma kokemus • Entisten esimiesten virheiden välttäminen omassa työssä • Arvostus • Ohjaava ote • Asiantuntemuus
C	<ul style="list-style-type: none"> • Arki on sujuvaa • Työhyvinvoinnin tukitoiminnot mm. työterveyspalvelut ja kattava koulutus • Työn mielekkäisyys ja merkityksellisyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiantuntemuus • Valmentava ja osallistava ote • Itsensä johtaminen ja kouluttaminen
D	<ul style="list-style-type: none"> • Arki on sujuvaa • Työhyvinvointi ja tuloksellisuus kulkevat käsi kädessä • Työn merkityksellisyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Valmentava ja osallistava ote • Luottamus muiden asiantuntevuuteen • Kolme K:ta (kysy, kuuntele, kannusta)

Taulukko 2. Yhteenvetotaulukko haastatteluista. Taulukosta näkee hyvin mistä asioista haastateltavat olivat samaa mieltä ja mistä erimieltä.

Taulukkoon on listattu jokaiselta henkilöltä tärkeimmät ajatukset koskien henkilöstön hyvinvointia ja johtamista. Listatut asiat ovat täysin haastateltavien omia ajatuksia ja käytäntöjä. Taulukosta näkee hyvin mitä asioita henkilöt pitävät tärkeinä koskien hyvinvointia ja johtamista.

Eniten yhtäläisyyksiä löytyi johtamistavoista ja johtajan rooleihin liittyvistä asioista. Useammalta haastateltavalta nousi esille esim. läsnäolon ja asiantuntevuuden tärkeys. Myös omilla henkilökohtaisilla kokemuksilla, niin positiivisilla kuin negatiivisillakin oli suuri vaikutus henkilöiden omiin toimintatapoihin. Eroavaisuuksiakin löytyi, suurimmat niistä käsittelivät työhyvinvoinnin näkymistä arjessa. Toisilla oli kattava tarjonta sen suhteen, miten työhyvinvointia toteutetaan, toisilla taas suppeampi. Toiset tuntuivat myös ymmärtävän toisia paremmin esim. aineellisen panostuksen merkityksen.

5 Haastattelutulokset

Seuraavassa kappaleessa pohditaan haastatteluita, haastateltavien vastauksia sekä ajatuksia ja verrataan niiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia teoriaosuuden kanssa. Teoriaviitekehyksiä verrataan haastatteluihin ja niiden pohjalta annetaan kehittämissideoita ja suosituksia, joiden avulla kohdeyritysten toimintaa voisi kehittää. Jokainen teoriaviitekehys käydään läpi erikseen niin, että kaikkia haastatteluita verrataan siihen yhdessä.

Vaikka haastattelut käydään läpi yhdessä, jokaiseen haastatteluun annetaan erikseen kehittämissideoita ja suosituksia yksilöiden jokainen yritys. Jokaista haastattelua ja yritystä käydään läpi samaan tapaan, kuin "case"-esimerkkejä. Tässä opinnäytetyössä on siis neljä eri tapausta.

5.1 Peilaus teoriaan

Tähän lukuun on valittu teoriaosuudesta neljä eri viitekehystä; työhyvinvointi vai hyvinvointi, työn merkityksellisyys, itsensä johtaminen ja coaching. Haastatteluita verrataan näihin neljään viitekehykseen. Viitekehykset on valittu sekä luvusta 2 että luvusta 3. Viitekehykset valittiin haastatteluiden sisältöjen perusteella. Tarkoituksena on saada mahdollisimman kattava kuva siitä, millaista hyvinvointiin ja johtamiseen liittyvää toimintaa yrityksissä tällä hetkellä on ja miten sitä voisi parantaa.

5.2 Työhyvinvointi vai hyvinvointi

Henkilö A oli hyvin samoilla linjoilla teoriaosion kanssa hyvinvoinnin käsitteestä. Vire (ym. 2016) totesi, ettei ole olemassa erikseen työhyvinvointia ja kotihyvinvointia, vaan kyse on kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Jos ihminen ei voi kotona hyvin, vaikuttaa se välittömästi myös työsuoritukseen. Vire onkin sitä mieltä, että sana "työ" pitäisi yliviivata pois sanan hyvinvointi edestä. Henkilö A oli asiasta samaa mieltä; "Ihminen joko voi hyvin tai ei, kokonaisuutena". A oli myös sitä mieltä, että työhyvinvointia ei voi erottaa ihmisen henkilökohtaisesta hyvinvoinnista. Henkilöllä C oli hyvinvoinnista kaksi näkemystä. Ensimmäinen oli se, että kun voidaan hyvin, keskitytään olennaiseen eli työn tekemiseen ja toinen oli se, että kun työ on sujuvaa, ruokkii se jo itsessään henkilön hyvinvointia. Suonsivu (ym.2014) kuitenkin sanoo, että hyvinvointi toimii aidosti vain silloin, kun johdolla on aito kiinnostus sen edistämiseen. Henkilöstön hyvä työsuoritus ei siis vielä itsessään tarkoita sitä, että hyvinvointi on hoidettu oikein. Henkilö B ei ilmaissut mielipidettään koskien tätä asiaa, eikä henkilöllä D myöskään ollut mielipidettä tähän.

Sydänmaanlakka (ym. 2009) sanoo, että älykäs työyhteisö syntyy hyvinvoinnista, kyvystä uudistua sekä tehokkuudesta. Kaikilla haastateltavilla tuntui olevan hyvä ymmärrys tästä ja henkilö A sanoikin, että ” jos esimieheltä loppuu tahto uudistua, niin sitten on väärässä paikassa”. Kaikilla haastateltavilla ei kuitenkaan tuntunut olevan niin selkeää käsitystä siitä, että hyvinvointi lähtee johtamisen tasolta. Ensimmäinen askel kohti parempaa hyvinvointia pitäisi siis olla hyvä ja oikeudenmukainen johtaminen. Haastateltavilla oli erilaisia tapoja huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista. Henkilö B koki, että työaikaseuranta ja hyvä työilmapiiri kantavat pitkälle, eikä juuri muita keinoja hyvinvoinnin ylläpitämiseksi tarvita. Hänen mielestään ihmisen terveys ei ole työhyvinvointiin liittyvä asia.

Mutta ihmisen terveydellä on Suonsivun (2014 ym.) mukaan kuitenkin suora vaikutus esim. työ- ja suorituskyykyyn. Jos ihminen esim. on töistä pitkällä sairauslomilla tai altistuu työssä normaalia suuremmalle stressille, vaikuttaa nämä terveyteen liittyvät asiat hänen työsuoritukseensa ja myös hänen hyvinvointiinsa. Henkilöllä D oli hyvä käsitys hyvinvointiin liittyvistä asioista sekä sen puutteellisuuden seurauksista. Hän sanoikin itse, että on päivittäin tekemisissä työuupumuksen, työkuormituksen, työn organisoinnin ja työn johtamiseen liittyvien asioiden kanssa. Hän siis koki ymmärtävänsä mitä tapahtuu, jos hyvinvointi alkaa kärsiä. Henkilöt C ja D käyttivät molemmat hyvinvoinnista puhuttaessa esimerkkinä työhyvinvoinnin taloa. (kts. luku 4.4.3) Molemmat kertoivat kattavista työterveyshuollon palveluista, erilaisista harrasteryhmistä, etätöy mahdollisuudesta, jatkuvasta koulutuksesta, uusista hankkeista ja paljon muusta. Henkilö A korosti myös yhdessä tekemisen tärkeyttä ja henkilöstöstä huolehtimista mm. työterveyspalveluilla ja yhteisillä aktiviteeteilla.

5.3 Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyys tuntui olevan haastattelun ainoa aihealue, josta kaikki neljä haastateltavaa olivat täysin samaa mieltä. Jokainen haastateltava kertoi kokevansa työn merkityksellisyyden tärkeäksi asiaksi, mutta suurin osa haastateltavista ei tiennyt mitä työn merkityksellisyys tarkoitti omalla kohdalla tai omassa organisaatiossa. Bailey & Madden (ym. 2016) havaitsivat, että työn merkityksellisyyden tunteminen on henkilökohtainen kokemus ja että jokainen tuntee ja kokee sen eri tavalla. Heidän tutkimuksestaan selvisi mm., että ihmiset löytävät usein työn merkityksellisyyden menneisyydestä tai hetkestä, jonka ovat jo eläneet. Hetki ei sillä hetkellä välttämättä tunnu merkitykselliseltä, mutta kun sitä hetkeä ajattelee jälkikäteen voi merkityksellisyys löytyä. Baileyn ja Maddenin (ym. 2016) mukaan ihmiset harvoin tuntevat työn merkityksen tässä hetkessä. Heidän mukaansa välillä on

hyvä pysähtyä ja miettiä jo elettyjä hetkiä. Toinen asia, jonka he oivalsivat tutkimuksestaan, oli henkilökohtaisuus ja arvostus. Se, että ihmiset haluavat tuntea arvostusta ihmisarvonsa tähden, eivätkä sen tähden, että ovat organisaation parhaita myyjiä. Henkilö A toi arvostuksen esille toistuvasti ja piti sitä hyvin merkittävänä asiana koko organisaation hyvinvoinnin kannalta. Hän kertoi, että kaipaa itse arvostusta kollegoiltaan ja uskoo, että jokainen työyhteisön jäsen kaipaa arvostusta samalla tavalla. Hänen mukaansa arvostus ruokkii itsevarmuutta ja motivaatiota. Baileyn ja Maddenin (ym. 2016) mukaan arvostus ruokkii itsetuntoa ja vahvistaa työn merkityksellisyyden tunnetta. Jos ihminen ei tunne, että häntä ja hänen työtään arvostetaan, on todennäköistä, että se vaikuttaa hänen itsetuntoonsa ja myös työn merkityksellisyyden tunteeseen. Baileyn ja Maddenin (ym. 2016) mukaan jokaisen ihmisen tulisi tuntea itsensä arvostetuksi työpaikalla ja yksityiselämässä, koska jokainen ihminen on tärkeä ja arvokas.

Henkilö B rinnasti työn merkityksellisyyden motivaatioon sanoen, että ”tulos on aina parempi, jos työntekijä on motivoitunut”. Työn merkityksellisyys ei kuitenkaan tarkoita samaa asiaa kuin motivaatio. Motivaatio on puskuri, joka saa ihmiset toimimaan ja tekemään työtä esim. jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Kun taas työn merkityksellisyys koostuu monesta eri asiasta. Näitä voivat olla esim. omat henkilökohtaiset arvot, uskomukset, omat kyvyt ja taidot tai arvostuksen tunteminen. Motivaatio ja työn merkityksellisyys kulkevat kuitenkin käsikädessä ja esim. jos työtä ei tunne itselle merkitykselliseksi, on motivaatiota vaikeampi löytää. Henkilön C näkemys työn merkityksellisyydestä oli se, että jokainen työntekijä on osa suurempaa kokonaisuutta ja näin ollen jokaisen panos on tärkeä. Näkemys on kuitenkin enemmän organisaatiokeskeinen eikä niinkään keskity siihen mikä on jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisesti tärkeää ja merkityksellistä.

Henkilö D oli pohtinut työn merkityksellisyyttä selkeästi eniten. Hänen mukaansa merkityksellisyyttä tuovat mm. omat arvot kuten esim. ihmisarvot ja ihmisoikeudet tai se mitä Suomi maana ihmisille edustaa. Hän uskoo, että valtaosalla ihmisistä on halu ja tarve auttaa ja tehdä hyvää. Olla tekemässä maailman rauhaa tai poistamassa köyhyyttä. Hän uskoo, että valtaosa ihmisistä haluaa jättää itsestään jonkinlaisen jäljen. Henkilö D jatkaa, että kaikilla ei ole hänen mukaansa mahdollisuutta tehdä itselleen merkityksellistä työtä. Silloin merkityksellisyys hänen mukaansa haetaan esim. harrastustoiminnan kautta.

5.4 Coaching

Mindfulness, coaching ja mentorointi ovat kaikki tämän hetken trendejä johtamisessa. Johtamistapoja on olemassa useita, mutta nämä kolme ovat nousseet suureen suosioon

ja niistä puhutaan ja kirjoitetaan paljon tällä hetkellä. Myös henkilö C oli tutustunut näihin johtamistapoihin, varsinkin valmentavaan johtamiseen. Hän kertoi, että heillä oli töissä haastatteluhetkellä käynnissä mindfulness- hanke joka oli suunnattu tietyille kohdetyhmälle. Hanke oli saanut paljon positiivista palautetta jo hankkeen aikana. Toinen samaan aikaan käynnissä oleva hanke oli itsemyötätunto. Henkilö C myös kertoi, että on itse osallistunut valmentavaan johtamiseen valmennettavan roolissa. Hänen mielestään hyvä johtaja johtaa valmentavasti ja niin, että jokaisesta työyhteisön jäsenestä saadaan parhaat puolet esiin. Henkilö D kertoi, että on valmistunut coachiksi ja käyttää coaching- menetelmää apuvälineenä työssään. Hän kertoo harjoittavansa valmentavaa johtamista ja kertoo coaching- menetelmän olevan hyvä apuväline siihen. Suonsivun (ym. 2014) mukaan coaching on prosessi ja työkalu, jonka avulla ihmisestä yritetään saada omat voimavarat esiin ja käyttöön. Henkilö D on samoilla ja linjoilla toteaakin, että ” jokaisessa ihmisessä asuu tietämys ja osaaminen, on vain kyse siitä, miten ne saadaan sieltä ulos”

Henkilöt A ja B kertoivat kumpikin, etteivät käytä mitään tiettyjä johtamistapoja. Mutta henkilö B puhui kuitenkin ohjaavasta tavasta johtaa ja siitä, että ei anna alaisilleen suoraan vastauksia heidän ongelmiinsa vaan ohjaa heitä oikeaan suuntaan esittämällä sellaisia kysymyksiä, joita he joutuvat itse pohtimaan saavuttaen ratkaisun. Vaikka henkilö B ei puhunut coaching- menetelmästä, on hänen kuvailemassaan tavassaan paljon samoja piirteitä. Henkilö A ei myöskään kertonut käyttävänsä mitään tiettyjä johtamistapoja ja kertoi, ettei usko johtamisen viitekehyksiin. Hänen mielestään pitäisi olla ”ihminen ihmiselle”.

Parhaimmillaan valmentava johtaminen on ajatuksia herättävä keskustelu esimiehen ja alaisen välillä. Vaikka henkilö A sanoi, ettei usko johtamisen viitekehyksiin, voisi coaching- menetelmän ajatella vuoropuheluna, jonka tarkoituksena on vahvistaa alaisen taitoja ja lisätä itsevarmuutta. Henkilö A sanoi haastattelussa, että on hänen vastuullaan varmistaa, että edellytykset työn tekemiselle löytyvät, jotta työntekijän arki sujuisi jouhevammin. Coaching- menetelmän voisi ajatella työkaluna, joka auttaisi työntekijää saamaan kaikki potentiaalit itsestään käyttöön, jotta arki sujuisi vieläkin paremmin ja helpommin. Helppous oli yksi asia, jota henkilö A painotti. Hänen mukaansa asioita pitäisi tehdä helpommin ja jättää kaikki turhat työvaiheet pois, jotta voitaisiin keskittyä olennaiseen eli työn tekemiseen. Muutkin haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että asiat pitäisi tehdä mahdollisimman helposti, jotta voitaisiin keskittyä työn tekemiseen. Henkilön C mukaan perusajatus työn tekemisessä on se, että kun työ on järjestetty niin, että se on sujuvaa, ruokkii se automaattisesti henkilön hyvinvointia.

5.5 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen oli myös aihealue, josta suurin osa haastateltavista olivat samaa mieltä. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin sama kysymys: mietitkö koskaan omia tapojasi toimia? Miksi toimit, niin kuin toimit?

Vastaukset olivat seuraavat:

- On hyvä harjoitus miettiä, miksi toimii, kuten toimii. Jokaisen kannattaisi pysähtyä miettimään ketkä ihmiset ovat vaikuttaneet omaan elämään, joko positiivisesti tai negatiivisesti sekä miten se vaikuttaa omaan käyttäytymiseen tänä päivänä. - henkilö A.
- En ole juurikaan miettinyt. – henkilö B.
- Itsetutkiskelu on kaikille hyödyllistä. Harrastan sitä itse paljon ja olen löytänyt omat kehittämiskohteeni sen avulla. – henkilö C.
- Olen miettinyt kovasti ja käytän valmentavaa johtamista apuna, kun autan kollegoitani. – henkilö D.

Sydänmaanlakan (ym. 2009) mukaan omien tapojensa, ajatustensa ja asenteidensa tunteminen on perusedellytys sille, että voi johtaa muita. Henkilö A kertoi, että on yrittänyt välttää tekemästä niitä virheitä, joita on huomannut omien aikaisempien esimiesten tekvän. Hän myös kertoi, että häneen on vaikuttanut paljon se, että hänen oma isänsä arvosteli häntä lapsuudessaan sekä se, että koulussa arvosteltiin ja kilpailtiin siitä, kuka on paras. A kertoi, että on joutunut miettimään näitä asioita jälkikäteen, ymmärtääkseen, että nämä asiat vaikuttavat häneen tänäkin päivänä. Haukan (ym. 2016) mukaan tulisi myös pyrkiä erottamaan omat arvot ja asenteet kotoa opituista arvoista ja asenteista. Itseltään tulisi kysyä, ovatko nämä minun omia arvojani vai jonkun toisen?

Henkilö C kertoi, että miettii jatkuvasti sitä, mitä tekee ja miksi ja voisiko jonkin asian tehdä eri lailla paremmin. Hän kertoo, että omat kehityskohteenensa hän on löytänyt juuri tällä tavalla, pohdiskellen omia ajatuksia ja toimintatapoja sekä kyseenalaistamalla niitä. Henkilö B kertoi, ettei ole juuri miettinyt omia tapojaan johtaa, hän kertoi, että ajattelee asiaa enemmänkin niin, että jos asiat ovat menossa oikeaan suuntaan, tehdään silloin asioita oikein, eikä tarvetta pohdiskelulle ole. Hän kertoi listanneensa muutamia asioita ylös, joita haluisi saada aikaan nykyisen tehtävänsä aikana. Aika ajoin hän katselee listaansa ja miettii, tehdäänkö asioita oikein. Tämä on hänen tapansa miettiä omaa johtamistaan. Sydänmaanlakan (ym. 2009) mukaan johtaminen rakentuu itseluottamuksen ja itsensä tunte-

misen varaan. Hyvälle johtajalle on siis ominaista luottaa omiin kykyihinsä, sillä mitä parempi on luotto omaan itseen, sitä paremmat ovat todennäköisesti myös muut osaamisalueet.

Henkilö D kertoi myös miettineensä paljon omia tapojaan toimia sekä siitä, että on yrittänyt ottaa palautteesta opikseen. Hän on saanut mm. palautetta siitä, että hänellä ei ole riittävästi aikaa omille alaisilleen ja että hänen pitäisi olla suunnitelmallisempi sekä kertoa omat tavoitteensa ja suunnitelmansa selkeämmin omille kollegoilleen. Myös henkilö A kertoi, että on saanut palautetta siitä, että hänellä ei ole riittävästi aikaa. Ristiriita hänen mukaansa lisää se, että hän on tarkoituksella siirtynyt syrjään tietyissä asioissa, jotta antaisi omille alaisilleen tilaa tehdä ja toteuttaa itseään. Mutta se on hänen mukaansa ymmärretty välillä niin, että hän ei välitä, kun ei ole läsnä, vaikka se ei ole ollut tarkoitus. Erämetsän (ym. 2009) mukaan hyvä johtaja osaa astua tarvittaessa myös syrjään.

6 Kehittämiskohteet ja suositukset

Tässä luvussa pohditaan kehittämiskohteita ja suosituksia jokaiselle organisaatiolle erikseen. Kerrotaan myös siitä, millainen opinnäytetyö oli prosessina, miten sen tekeminen koettiin, miten tavoitteet toteutuivat, minkälaista oli tehdä tutkimusta ja millaista oli oma oppiminen ja miten omaa oppimista arviointiin.

6.1 Henkilön A organisaatio

Kaiken kaikkiaan henkilön A organisaatio vaikutti tasapainoiselta ja hyvinvoivalta. Mitään suuria negatiivisia asioita ei löytynyt, mutta aina joitakin asioita voisi kehittää. Henkilö A tuntui tiedostavan hyvin henkilöstön hyvinvoinnin tärkeyden. A:n kertoman mukaan heidän organisaatiossaan toteutuu hyvin toisen ihmisen arvostaminen ja kunnioittaminen, heillä jokainen saa olla oma itsensä ja omille ideoille ja ajatuksille annetaan tilaa. Vastuuta saa ja sitä annetaan. Yhdessä tekemistä on paljon ja yksilön fyysiseen terveyteen kiinnitetään paljon huomiota. Ilmapiiiri heillä vaikuttaa olevan iloinen, positiivinen ja kannustava. A puhui paljon hyvästä ”fiiliksestä” ja sen ylläpitämisestä. Henkilöstö vaikuttaa kertoman perusteella motivoituneelta ja tyytyväiseltä työhönsä eikä A:n mukaan sairaspoissaoloja juuri-kaan ole ja vaihtuvuus on todella pientä. Tämäkin tukee hyvin A:n kertomaa.

Vaikka yksilön fyysiseen terveyteen ja hyvinvointiin kiinnitetään paljon huomiota ja siihen käytetään resursseja, olisi tärkeää huolehtia myös yksilön henkisestä hyvinvoinnista. Tähän voisi ottaa avuksi koko henkilöstölle tarjottavia itsensä johtamisen luentoja, joiden avulla jokainen voisi kartoittaa omaa henkistä jaksamistaan ja omia tapojaan toimia sekä löytää sitä kautta omaa arkea helpottavia asioita tai asioita, jotka lisäävät työn miellytystä. Kuten aikaisemmin on todettu, itsensä tutkiskelu on jokaiselle hyödyllistä. Myös työn merkityksellisyyttä olisi hyvä pohtia enemmän. A kertoi, ettei ole sitä itse juuri pohtinut, olisi siis hyvä herätellä ihmisiä tähän aiheeseen. A kerto, että oli hyvä asia, että työn merkityksellisyys nousi esille haastattelussa. Yksi helppo tapa tutustua työn merkityksellisyyteen aiheena voisi olla luento. Itsensä johtamisen voisi hyvin yhdistää samaan luento.

Hyvinvoinnin mittareita voisi lisätä ainakin yhdellä. A:n mukaan tällä hetkellä heillä on käytössä vain Great Place to Work- kilpailu. Vaikka A kertoi, ettei poissaoloja seurata, koska niitä on niin vähän, mutta sekin on silti mittari ja kertoo olennaisen. Mittareita on siis käytössä kaksi. A puhui paljon hyvästä ilmapiiristä, mutta siihen ei ole kuitenkaan olemassa omaa mittaria, joka kertoisi jokaisen yksilön mielipiteen ja näkemyksen. Haastattelusta on

käynyt ilmi vain A:n oma henkilökohtainen mielipide. Vaikka Great Place to Work- kilpailu mittaa myös työilmapiiriä ja viihtyvyyttä, koki A sen olevan enemmän johtamisen mittari. Uusi hyvinvoinnin mittari voisi siis olla työilmapiiriin mittaus, joka voisi toteutua esimerkiksi sähköisen lomakkeen kautta. Lomake olisi anonymi ja tulos olisi yhteenveto kaikkien vastanneiden vastauksista esim. prosenttilukujen avulla.

Henkilö A vaikutti haastattelun perusteella hyvältä ja reilulta johtajalta ja esimieheltä, mutta kertoi itsekin, ettei käytä mitään tiettyjä johtamistapoja tai viitekehyksiä, eikä ole opiskellut johtamista. Hän johtaa siis oman kokemuksensa ja intuiionsa avulla.

Koska tutkimus keskittyi ottamaan selvää siitä, miten kyseiset henkilöt toteuttavat hyvinvointia ja johtamista omissa organisaatioissaan, ei haastattelusta käynyt ilmi muiden organisaation esimiesten asemat. Mutta, koska henkilö A ei ollut halukas ottamaan erilaisia johtamistapoja avuksi omaan arkeensa olisi tärkeää kouluttaa organisaation muita esimiehiä. Kouluttamalla ja kehittämällä muita esimiehiä paremmiksi, voisi henkilö A delegoida asioita enemmän tulevaisuudessa ja näin helpottaa omaa arkeaan sekä samalla osoittaa arvostusta ja luottoa kyseisiin henkilöihin antamalla heille enemmän vastuuta. Näin yksilöt pääsisivät kehittymään tehokkaasti.

6.2 Henkilön B organisaatio

Henkilön B organisaatio eroaa henkilön A organisaatiosta jonkin verran mm. siksi, että kyseessä on valtionhallinnon organisaatio sekä siksi, että valtionhallinnossa on käytössä työkierto, jossa myös henkilö B on mukana. Hän siis vaihtaa työtehtäväänsä ja organisaatiotansa n. 3-4 vuoden välein.

Henkilö B kuvaili organisaatiotaan rennoksi ja ei hierarkkiseksi. Hän korosti, että kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, jossa jokaisen rooli on tärkeä. Haastattelun perusteella saa sen kuvan, että hän ymmärtää yksilön hyvinvoinnin tärkeyden, mutta ei välttämättä kaikkia hyvinvoinnin puuttumisen oireita tai seurauksia tai sitä, mitä kaikkea hyvinvointi vaatii pysyäkseen yllä. Hyvinvoinnin mittareita heillä on B:n kertoman mukaan käytössä vain yksi, työajanseuranta. Poissaoloja B ei kuitenkaan seuraa, vaan ne ovat jokaisen omalla vastuulla. Työajanseuranta kertoo kyllä sen, minkä verran ihminen on fyysisesti työpaikalla tai poissa, mutta mitä työpaikalla tapahtuu, tai miten henkilö voi henkisesti, sitä se ei kerro. Työajanseuranta ei ole riittävä mittari hyvinvoinnin mittaamiseen. Pitäisi olla sellainen mittari, joka kertoisi enemmän yksilön fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista. Tällainen mittari voisi olla esim. työtyytyväisyys kysely, jonka avulla kartoitettaisiin henkilöstön tämänhetkinen tila ja sen pohjalta voitaisiin tehdä hyvinvointisuunnitelma.

Henkilö B kertoi kyllä valtionhallinnolla olevan Hyvän työyhteisön opas- niminen ohjekirja, mutta kertoi sen olevan enemmän suuntaa antava ohjenuora.

Olisi siis hyvä olla olemassa hyvinvointisuunnitelma, johon voisi sisältyä mm. muutama työtyytyväisyyttä mittaava kysely muutaman kerran vuodessa tilanteen ylläpitämiseksi sekä yhteisiä aktiviteettejä enemmän. Henkilön B mukaan yhteisiä tapahtumia tällä hetkellä ovat virkistyspäivät, joita on kerran vuodessa. Olisi hyvä, että yhteisiä aktiviteettejä olisi säännöllisesti. Yhdessä tekeminen nostaa myös ryhmähenkeä ja tekee hyvää työilmapiirille. ”Me”- henkisyiden löytäminen on tärkeää koko henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Yhdessä tekemistä voisi olla henkilöstön kiinnostuksen kohteista riippuen esim. joo-gatunnit, salibandy tai erilaiset ryhmäliikunta muodot.

Säännöllinen koulutus koko henkilökunnalle ja myös kohdennetusti, mutta niin, että jokaiselle annetaan mahdollisuus kouluttautumiseen.

Tavallisten palavereiden tai kokousten sijaan voisi ottaa käyttöön kävelypalavereita ilmojen sen salliessa. Myös kokouspaikkoja vaihtamalla saadaan lisää vaihtelevuutta.

Erityisen tärkeää kaiken tämän toteutumiseksi on esimerkin näyttäminen. Johdon sekä esimiesten tulisi näyttää esimerkkiä ja olla mukana aktiviteeteissa ja ylläpitää hyvää ilmapii-riä. Kuten aikaisemmin myös todettiin, tärkeää on johdon aito kiinnostus hyvinvointia kohtaan. Muuten onnistuminen on todella vaikeaa. Myös sen ymmärtäminen, että henkilöstön hyvinvointiin kannattaa panostaa, koska henkilöstö on organisaation tärkein aineeton pääoma. Huonosti voiva henkilöstö ei ole tuottava eikä motivoitunut. Henkilöstö, johon panostetaan niin aineellisesti kuin aineettomastikin, on paljon motivoituneempi, hyvinvointivempi sekä tuottavampi.

Henkilö B ei kertomansa mukaan käytä johtamistapoja vaan luottaa omaan kokemukseensa, kuten myös henkilö A. Lisäksi B kertoi, ettei juuri ole pohtinut omia tapojaan toimia ja johtaa. Itsensä johtaminen voisi olla tähän hyvä työkalu. Kartoittaa omat asenteet, uskomukset ja aikaisemmat opit. Poimia omaan arkeen lisämausteita ja kehittää omia johtamistaitoja. Lisämausteita voisi hakea myös erilaisilta johtamisen luennoilta.

Henkilö B kertoi, että tykkää ohjata ihmisiä kohti oikeita päätöksiä. Siihen voisi käyttää hyvänä työkaluna valmentavaa johtamista (coaching).

6.3 Henkilön C ja D organisaatio

Koska henkilöt C ja D työskentelevät molemmat samassa organisaatiossa ja samassa yksikössä, annetaan heille yhteiset kehittämiskohteet ja suositukset.

C:n ja D:n kertoman mukaan heidän organisaatiossaan vaikuttaa olevan selkeä ja terve käsitys hyvinvoinnista ja sitä toteutetaan monipuolisesti. C ja D antoivat molemmat paljon esimerkkejä erilaisista hankkeista ja aktiviteeteistä, joita heillä järjestetään. Heidän mukaansa yksilön tarpeita kuunnellaan ja siksi onkin hyvät mahdollisuudet mm. etätöihin, työaika joustoihin ja kouluttautumiseen. C ja D kouluttautuvat itse jatkuvasti ja sen lisäksi kehittävät myös oman yksikkönsä toimintaa. Johtamisesta he puhuivat molemmat paljon ja siitä, että johtamiseen kiinnitetään paljon huomiota, jotta se olisi osallistavaa, vuorovai- kuteista, kehitysmuotoista, tavoitteellista ja uudistavaa. Vaikka he kertoivat monipuoli- sesta aktiviteettivalikoimasta ja mahdollisuuksista osallistua niihin, eivät he maininneet vir- kistyspäivän lisäksi olevan yhteisiä tapahtumia tai yhdessä tehtäviä aktiviteettejä. Yh- dessä tekeminen on erittäin tärkeää niin kuin aikaisemmin on mainittu ja suositus onkin, että yhteisiä aktiviteettejä lisättäisiin osaksi hyvinvointisuunnitelmaa. Näin ”me”- henki kas- vaisi ja yksikkö nivoutuisi yhteen tiiviimmäksi kokonaisuudeksi.

Tämä voisi auttaa myös työn merkityksellisyyden löytämiseen. C puhui siitä, kuinka jokai- nen työyhteisön jäsen on osa isompaa kokonaisuutta. Se, että jokainen tuntisi olevansa tärkeä osa organisaatiota on olennaisen tärkeää. Myös se, että jokainen löytäisi työn merkityksellisyyden henkilökohtaisesti. C ja D puhuivat molemmat työn merkityksellisyy- destä organisaation näkökulmasta, mutta jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi löytää mikä on työn merkitys juuri itselle. Mikä tekee työstä itselle tärkeää ja merkittävää? Ajatusta pi- täisi kääntää hieman pois organisaatiokeskeisestä ajattelusta ja siirtää sitä enemmän kohti individuaalisempaa suuntaa. Tähän voisi ottaa työkaluksi työn merkityksellisyyttä kä- sittelevän luennon tai luentosarjan ja ylläpitää sitä coaching- tai mentorointityökalun avulla. Niin, että jokaiselle annetaan mahdollisuus ymmärtää työn merkityksellisyyden löy- tämisen tärkeys.

Henkilö D kertoi, että on saanut useasti palautetta, että hänellä ei ole tarpeeksi aikaa omille alaisilleen ja kollegoilleen. Tämä kertoo joko siitä, että työkuorma on liian suuri tai siitä, että hän ei delegoi asioita tarpeeksi omille kollegoilleen. D voisi saada enemmän ai- kaa joko delegoimalla osan työtehtävistään toisille ja samalla antaen näille henkilöille mahdollisuuden kehittyä tai karsimalla ylimääräiset tehtävät pois tai priorisoimalla asioita eri tavalla. Sekä C että D kertoivat heillä olevan käytössä esimiehille tarkoitettu 360- arvi- ointi, jossa selvitetään mm. esimiesten työtyytyväisyyttä, stressitasoja ja työn organisoin- tia. Tämä arviointi suoritetaan kerran 5. vuodessa / yksikkö. Kun ottaa huomioon valtion- hallinnon työkierron, jossa yhdessä tehtävässä ollaan 3-4 vuotta, tarkoittaa se sitä, että esimiehen työskentelyä arvioidaan kerran / tehtävä. Tämä kuulostaa vähäiseltä arvioin- nilta, jos esimiehen stressitasoja arvioidaan kerran 5. vuodessa vaikka niitä pitäisi pitää

silmällä jatkuvasti aivan niin kuin muidenkin työyhteisön jäsenten. Tämä on myös huolehtimista heidän hyvinvoinnistaan. Liika stressi on epäterveellistä ja haitallista niin kuin aikaisemmin on todettu.

Arviointia olisi hyvä muuttaa esim. niin, että se voisi olla kerran vuodessa / yksikkö.

7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön aihe oli henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen ja sen merkitys organisaatiossa. Tarkoituksena oli etsiä vastauksia siihen, mitä organisaatioiden johdossa ajatellaan henkilöstön hyvinvoinnista ja pidetäänkö sitä tärkeänä asiana sekä miten hyvinvointia on johdettu. Tutkimuskysymys oli, miten tärkeänä organisaatiossa pidetään henkilöstön hyvinvointia ja kuinka sitä on johdettu?

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin kahteen pääteemaan, jotka olivat hyvinvointi ja johtaminen. Nämä kaksi teemaa näkyvät työn alusta loppuun saakka, teoriaviitekehystä aina empiiriseen osioon. Tutkimuksesta kävi selvästi ilmi mitä kohdeorganisaatioiden johdoissa ajatellaan hyvinvoinnista ja miten sitä on toteutettu käytännössä. Myös siihen, miten kohdeorganisaatioissa johdetaan hyvinvointia, saatiin melko hyvin vastauksia. Haastattelukysymyksiä olisi voinut tarkentaa niin, että olisi saatu tarkempia vastauksia koskien juuri hyvinvoinnin johtamista, eikä niinkään johtamista yleisellä tasolla. Nyt johtamista käsittelevät kysymykset oli suunnattu enemmän käsittelemään johtamista yleisesti. Tutkimuksesta selvisi myös, että haastateltavien oli aluksi vaikea puuke sanoiksi monia asioita kysyttäessä, koska hiljaista tietoa oli niin paljon ja monet asiat tuntuivat itsestäänselvyyksiltä. Tällaisia asioita olivat mm. hyvinvoinnin mittarit, hyvinvoinnin toteutuminen käytännössä ja hyvinvointisuunnitelma.

Yhteenveto tutkimuksesta on se, että kaikissa kohdeorganisaatioissa pidettiin henkilöstöä ja sen hyvinvointia tärkeänä asiana. Tämä on kuitenkin subjektiivinen näkemys ja tärkeä voi tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Toisissa organisaatioissa työntekijät oli otettu paremmin huomioon kuin toisissa ja tähän vaikutti varmasti osakseen myös organisaation koko. Hyvinvointia oli johdettu hieman eri tavoilla lähestulkoon kaikissa kohdeorganisaatioissa. Mutta yhteneväisyyksiä olivat kuitenkin yksilön arvostus, hyvä ilmapiiri ja kannustus. Lähes kaikilla kohdehenkilöillä oli useiden vuosien kokemus johtamisesta, mutta vain kahdella neljästä oli koulutusta johtamiseen.

7.1 Yhteenveto opinnäytetyöstä prosessina

Opinnäytetyön tekeminen kesti kokonaisuudessaan noin 6 kk. Prosessin hahmottaminen kokonaisuudessaan oli aluksi hankalaa, koska alkuperäiset suunnitelmani muuttuivat. Aluksi oli tarkoitus tehdä toiminnallinen opinnäytetyö, mutta monesta eri syystä johtuen hautasin sen ajatuksen ja lähdin toteuttamaan tätä projektia. Hankalaa tämän opinnäyte-

työn tekemisestä teki se, että kirjoitin puolet opinnäytetyöstäni Tukholmasta käsin työharjoitteluni ohessa. En siis päässyt koululle fyysisesti tapaamaan ohjaajaani, mutta olin hänen kuitenkin yhteydessä sähköisesti.

Tutkimuksen aineisto kerättiin syvähaastatteluiden muodossa ja ne sopivat mielestäni todella hyvin tähän tutkimukseen. Syvähaastattelu mahdollisti sen, että pystyin esittämään tarvittaessa lisäkysymyksiä ja pyytämään tarkennusta kerrottuihin asioihin. Haastateltavat olivat kirjallisuuden ja tutkimusten kanssa monessa kohtaa samaa mieltä. Myös keskenään heillä oli samankaltaisia ajatuksia. Tutkimusanalyysini eteni mielestäni systemaattisesti niin, että käsittelin aina yhden aiheen jokaisen haastateltavan kannalta ja sitten siirryin vasta seuraavaan. Olen mielestäni järjestellyt työni niin, että lukija huomaa, milloin siinä on omaa pohdintaani ja milloin lähdemateriaalia tai aineistoa on käytetty. Mutta lähdevalintojani olisin voinut perustella paremmin, mutta olen lähteisiini silti tyytyväinen.

Aineiston kokoaminen tuntui aluksi vaikealta tehtävältä, mutta sain sen kuitenkin kokoon yllättävän helposti ja nopealla aikataululla. Koin aineiston keräämisen oppimismahdollisuutena samoin kuin koko opinnäytetyön tekemisen. Olen itse todella tyytyväinen keräämäni aineistoon ja olen mielestäni saanut siitä paljon irti ja oppinut valtavasti. Aineistoa kerätessä ja analysoidessa hienoimpia olivat ne hetket, kun huomasin joidenkin aineiston osien vastaavan täysin teoriaosuuttani. Yhtäläisyyksiä aineiston ja teoriaosuuden välillä on mielestäni paljon.

Olen myös kokenut paljon ”ahaa”- elämyksiä teoriaosuutta kirjoittaessani. Esim. en ole koskaan aikaisemmin miettinyt näin syvällisesti mm. stressin haittavaikutuksia. Olen saanut paljon uutta tietoa liittyen ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja sen johtamiseen. Mitä pidemmälle kirjoitin teoriaosuuttani, sitä enemmän mielenkiintoni heräsi ja motivaationi kasvoi. Aiheen rajaaminen tuntui hetkittäin haastavalta, koska mielenkiintoisia aihealueita oli niin paljon, mutta oli pakko karsia pois ne aihealueet, jotka eivät liittyneet olennaisesti aiheeseeni.

7.2 Tavoitteiden toteutuminen

Tämän opinnäytetyön tavoite oli tutkia työhyvinvoinnin merkitystä ja sen eri ilmentymiä organisaatioissa. Analysoin kolmea eri organisaatiota, neljän eri haastattelun avulla. Jokaisesta organisaatiosta haastattelin johtoa / esimiestä. Sain mielestäni kattavan ja hyvän kuvan siitä, miten kohdeorganisaatioissa toimitaan ja mitä hyvinvoinnista ja sen johtamisesta ajatellaan johdon tasolla. Se, mitä en saanut tietää on se, miten työntekijät kokevat

nämä asiat. Asettamani tavoitteet ovat kuitenkin toteutuneet, koska olen saanut tietää millä eri tavoin kohdeorganisaatioissa toteutetaan hyvinvointia. Olen saanut siitä konkreettisia esimerkkejä. Minulle on kerrottu mitä haastateltavat itse ajattelevat hyvinvoinnista ja sen tärkeydestä sekä siitä, miten sitä tulisi heidän mielestään johtaa. Haastateltavat kertoivat minulle omista johtamistavoistaan sekä omista ajatuksistaan liittyen johtamiseen.

Tutkimuksessani etsittiin vastauksia kahteen pääteemaan. Siihen, mikä on henkilöstön hyvinvoinnin merkitys organisaatiossa ja siihen, miten henkilöstön hyvinvointia johdetaan. Koen, että näihin molempiin teemoihin on vastattu kattavasti. Olen siis mielestäni onnistunut toteuttamaan asettamani tavoitteet hyvin.

7.3 Oman oppimisen arviointi

Suurin syy tämän aiheen valitsemiseen opinnäytetyöni aiheeksi oli oma kiinnostukseni ai-
hetta kohtaan. Tämän projektin alussa tietotaitoni olivat aika pintapuoliset ja tiesin jokai-
sesta aihealueesta jotakin, mutta en mistään syvällisemmin. En olisi siis voinut työsken-
nellä esim. organisaation henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisen parissa. Projektin tässä
vaiheessa koen, että tietotaitoni ovat lisääntyneet moninkertaisesti ja pystyisin mielestäni
toimimaan yllä mainitussa roolissa. Nyt osaan mielestäni perustella paremmin valintojani
liittyen henkilöstön hyvinvointiin, ottaa huomioon esim. työn kuormittavuustekijöitä sekä
huolehtia yksilön henkisestä hyvinvoinnista. Kiinnittää huomiota ihmisten välisiin vuorovai-
kutustaitoihin ja tapoihin toimia sekä tunnistaa työpahoinvoinnin oireita ja syitä.

Toinen suuri syy tämän aiheen valitsemiseksi oli se, että halusin syventää omaa osaamis-
tani hyvinvointiin ja johtamiseen liittyvissä asioissa. Opinnäytetyöni ansiosta olen päässyt
syventämään osaamistani monen eri aihealueen parissa sekä pystyn nyt käyttämään
näitä opittuja oppeja käytännössä ja hyödyntämään niitä esim. työnhaussa.

Lähteet

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum pro. Helsinki

Asköf, T. Kautiainen, H. Järvenpää, S. Haanpää, M. Kiviranta, I. Pohjolainen, T. 2014. Disability pensions due to spinal disorders: Nationwide Finnish register-based study, 1990-2010. Luettavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24384661?dopt=Abstract>. Luettu: 11.9.2017

Bailey, C. Madden, A. 2016. MIT Sloan Management Review. What makes work meaningful-or meaningless? Luettavissa: <https://www.http://sloanreview.mit.edu/article/what-makes-work-meaningful-or-meaningless/>. Luettu: 18.5.2017

Bennett, N. Lemoine, G. 2014. Harvard Business Review. What VUCA really means for you? Luettavissa: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>. Luettu: 13.9.2017

Bordi, L. Laine, N. Mäkinieniemi, J-P. Seppänen, S. Heikkilä-Tammi, K. 2014. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Helsinki. Luettavissa: <https://www.julkari.fi>. Luettu: 18.7.2017

Buckingham, Marcus. 2005. Harvard Business Review. What great managers do? Luettavissa: <https://hbr.org/2005/03/what-great-managers-do>. Luettu: 2.5.2017

Cameron, K. & Seppälä, E. 1.12.2015. Harvard Business Review. Proof that positive work cultures are more productive. Luettavissa: <https://www.hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>. Luettu: 17.2.2017.

De La Torre, H. & Ph.D. Goetzel, R. 31.3.2016. Harvard Business Review. How to design a corporate wellness plan that works? Luettavissa: <https://www.hbr.org/2016/03/how-to-design-a-corporate-wellness-plan-that-actually-works>. Luettu: 15.2.2017.

Eläketurvakeskus. 23.3.2017. Tiedote. Masennus vie joka päivä kahdeksan henkilöä työkyvyttömyyseläkkeelle. Luettavissa: <http://www.etk.fi/tiedote/masennus-vie-joka-paiva-kahdeksan-henkiloa-tyokyvyttomyyselakkeelle/>. Luettu: 11.9.2017

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta käytäntöön. Esimiestyö käytännössä. Talentum pro. Helsinki

Haastatteluaineistot haastattelijan hallussa.

Hakanen, P.2015. Luottamuksen johtaminen- Ihmislähtöistä suorituskyvyn ja kehittämisen johtamista. Luettavissa: <https://www.hakanen.eu/blog/2015/10/luottamuksen-johtaminen/>.
Luettu: 11.9.2017

Haukka, M.15.9.2016. Esimiestyö käytännössä ja hyvinvoinnin johtaminen- luento.
Haaga-Helian ammattikorkeakoulu

Karttunen, S. Health Coach. Luettavissa: <http://sinikarttunen.fi>. Luettu: 13.8.2017

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOY Pro. Helsinki

Keva. 2017. Henkilöasiakkaalle. Heikentynyt työkyky. Miten edetä, kun työkyky on heikentynyt? Luettavissa: <https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/heikentynyt-tyokyky/miten-edeta/>. Luettu: 11.9.2017

Koskinen, P. 2016. Yle Uutiset. Työpahoinvointi maksaa 41 miljardia joka vuosi – parantaminen ei ole hinnasta kiinni. Luettavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-8639642>. Luettu: 12.4.2017

Kupias, E. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum Media. Helsinki

Lindholm, H. & Gockel, M. 2000. Duodecim. Stressin elinvaikutuksien mittaaminen. Luettavissa: <http://www.duodecimlehti.fi/lehti/2000/20/duo91828>. Luettu: 15.5.2017

Mattinen, K.1.3.2013. Helsingin seudun kauppakamari. Työsuhteen päättäminen sairau-
den perusteella. Luettavissa: <http://jasentiedote.fi/fi/jasentiedote/helsingin-seudun-kauppakamari/2013/1/tyosuhteen-paattaminen-sairauden-perusteella/>. Luettu: 11.9.2017

Mikkonen, M. 2016. Yle Uutiset. Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin-
vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Luettavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-8846551>.
Luettu: 28.2.2017

Myers, Michael D. 2009. Qualitative Research in Business & Management. 1. painos.
SAGE Publications. London

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Unipress. EU

Super analytics. 2014. Konversiopolku kaivaa luurankosi kaapista. Luettavissa: <https://www.superanalytics.fi/blogi/konversiopolku-kaivaa-luurankosi-kaapista/>. Luettu: 11.9.2017

Sydänmaanlakka, P. Älykäs johtajuus.3. painos. 2009. Talentum. Helsinki

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2015: Henkilöstöjohtaminen. Luettavissa: <https://www.thl.fi>. Luettu: 23.4.2017

Tilastokeskus. 2012. 30 vuotta töissä 50 vuotta muualla. Luettavissa: <http://www.stat.fi>. Luettu: 27.4.2017

Työsuojelu. 2016a. Ammattitaudit ja työperäiset sairaudet. Luettavissa: <http://www.tyosuojelu.fi>. Luettu: 1.3.2017

Työsuojelu. 2016b. Työtapaturmat. Luettavissa: <http://www.tyosuojelu.fi>. Luettu: 15.4.2017

Työterveyslaitos. Stressi ja työuupumus. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>. Luettu: 11.9.2017

Valtionkonttori. 8.11.2012. Mitä sairaudet tai työkyvyttömyys maksavat työnantajalle? Luettavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi_tuottavuustekijana/Mita_sairaudet_tai_tyokyvyttomyys_maksav\(43457\)#pikalinkki](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi_tuottavuustekijana/Mita_sairaudet_tai_tyokyvyttomyys_maksav(43457)#pikalinkki). Luettu: 11.9.2017

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Työhyvinvoinnin johtaminen ja merkitys organisaatiossa

Taustatiedot

1. Minkälaisissa tehtävissä työskentelet tällä hetkellä?
2. Minkälaisissa tehtävissä olet työskennellyt aikaisemmin?

Työhyvinvoinnin merkitys organisaatiossa

3. Mitä mielestäsi tarkoittaa käsite työhyvinvointi? Kuinka tärkeää sinulle on, että henkilöstösi voi hyvin? Perustele vastauksesi.
4. Onko organisaatiossasi laadittu työhyvinvointi suunnitelma? Millainen se on? Jos ei, perustele vastauksesi.
5. Millaisia hyvinvoinnin mittareita organisaatiossasi on käytössä?
6. Miten organisaatiossasi ylläpidetään työhyvinvointia? Kerro konkreettisia esimerkkejä.
7. Miten tärkeää mielestäsi on panostaa työntekijöiden hyvinvointiin ja työviihtyvyyteen?
8. Kuinka tärkeää on mielestäsi työn merkityksellisyyden tunteminen? Miten se mielestäsi vaikuttaa esim. ihmisten työmotivaatioon?

Työhyvinvoinnin johtaminen

9. Minkälainen johtaja olet? Käytätkö joitain tiettyjä johtamistapoja?
10. Oletko koskaan miettinyt omia tapojasi toimia esimiehenä? (miksi toimit, kuten toimit)
11. Oletko saanut palautetta omasta tavastasi toimia esimiehenä? Millaista? Millaisia ajatuksia se herättää?
12. Miten saamasi palaute on vaikuttanut sinuun tapaan toimia esimiehenä?
13. Mikä on mielestäsi esimiehen tärkein rooli ja tehtävä?