



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Laura Paaso

Lähiesimiestyön vaikutus työntekijöiden psykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin kohdeyrityksessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Tekijä Otsikko	Laura Paaso Lähiesimiestyön vaikutus työntekijöiden psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin kohdeyrityksessä
Sivumäärä Aika	38 sivua + 1 liite Huhtikuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää lähiesimiestyön vaikutus työntekijöiden psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin kohdeyrityksessä. Tämän tavoitteen avuksi haluttiin selvittää, millä tasolla työhyvinvointi oli kohderyhmässä opinnäytetyön tekemisen aikaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli antaa kohdeyrityksen lähiesimiehille tietoa siitä, millä tavoin he voivat vaikuttaa työntekijöidensä työhyvinvointiin omalla toiminnallaan.</p> <p>Työn viitekehys muodostui työhyvinvoinnista ja esimiestyöstä, joista saatua teoriaa käytettiin hyödyksi myös johtopäätösten tekemisessä. Opinnäytetyö suunnattiin kohdeyrityksen palvelutoiminnoissa työskentelevälle tiimille. Tutkimusosuudessa hyödynnettiin laadullista puolistrukturoitua tutkimusmenetelmää. Sähköinen kyselylomake lähetettiin kaikille kohderyhmän jäsenille.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että psyykkinen ja sosiaalinen työhyvinvointi oli kohderyhmässä hyvällä tasolla, joskin sosiaaliseen työhyvinvointiin oltiin vielä tyytyväisempiä. Työntekijät kokivat myös lähiesimiestyön erittäin positiiviseksi. Tuloksista kuitenkin huomattiin, että työhyvinvoinnissa oli myös kehitettävää, sillä kiireen havaittiin olevan suurin työhyvinvointia heikentäviä tekijä.</p> <p>Johtopäätöksenä todettiin, että lähiesimiestyöllä on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Vaikka työhyvinvoinnin koettiin olevan työyhteisössä suhteellisen hyvällä tasolla, lähiesimiehet voivat omalla toiminnallaan korjata puutteita ja parantaa työyhteisön työhyvinvointia. Työn lopussa esiteltiin tutkimuksesta esille nousseita teemoja, joilla lähiesimiehet voivat parantaa työntekijöiden psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, työyhteisö, esimiestyö, lähiesimiestyö

Author Title	Laura Paaso The influence of immediate supervisors' work on employees' physical and social well-being at work in the target company
Number of Pages Date	38 pages + 1 appendice April 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and organizational development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The main purpose of this thesis was to investigate how managerial work affects to employees' physical and social well-being at work in the target company. To support the main purpose, the first thing was to find out the current state of physical and social well-being at the workplace. The goal of the thesis was to give immediate supervisors suggestions how they can improve their employees' well-being at work by supervisory work based on research results.</p> <p>The theoretical framework consists of well-being at work and leadership, which was also used to draw conclusions at the end of the thesis. The thesis was targeted to the employees of one team working in the target company. The thesis is a qualitative research that was carried out by using a semi structured questionnaire, that was sent to all members of the target group by email.</p> <p>The research results revealed that the current state of physical and social well-being at work was on a relatively high level, although the social well-being was little higher. The employees also gave very positive feedback about the managerial work. However, there were also improvements to make. The most common issue that lowered the employees' well-being was constant haste and pressure.</p> <p>The conclusion was that the immediate supervisory work affects employees' well-being at work. Although the state of well-being at work was on a high level, the immediate supervisors can improve the overall well-being at the work community. Finally the thesis also provides suggestions how managers can improve the employees' well-being in their working environment based on the research results.</p>	
Keywords	well-being at work, work community, managerial work, immediate supervisory work

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Työn tavoitteet ja aiheen rajaus	2
1.3	Opinnäytetyössä hyödynnettävä tutkimusmenetelmä	2
1.4	Viitekehys	3
1.5	Työn rakenne	4
2	Esimiestyö	5
2.1	Mitä esimiestyö on?	5
2.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	6
2.2.1	Esimiestyö työhyvinvoinnin johtajana	6
2.2.2	Johtamistyylin vaikutus työhyvinvointiin	8
2.2.3	Ihmisten johtaminen	8
2.3	Esimiestyö ja työpahoinvointi	9
3	Työhyvinvointi	10
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	10
3.2	Työhyvinvoinnin osa-alueet	11
3.3	Hyvinvoiva työyhteisö	11
3.4	Työpahoinvointi	13
3.4.1	Työpahoinvoinnin eri muotoja	13
3.4.2	Työstressi	13
3.4.3	Epätasa-arvoisuus työyhteisössä	14
3.4.4	Työpaikkakiusaaminen	15
3.5	Työhyvinvoinnin mittaaminen	15
3.6	Työhyvinvoinnin merkitys yrityksille	17
4	Opinnäytetyössä hyödynnettävän menetelmän toteutus	18
4.1	Tutkimusmenetelmä	18
4.2	Kyselyn toteutus	18
5	Kyselyn tulokset	19
5.1	Taustakysymykset	19
5.2	Työhyvinvoinnin tulokset	22
5.2.1	Työhyvinvoinnin väittämät	22

5.2.2	Työhyvinvoinnin avoimet kysymykset	24
5.3	Lähiesimiestyön tulokset	25
5.3.1	Lähiesimiestyön väittämät	25
5.3.2	Lähiesimiestyön avoimet kysymykset	26
6	Analysointi	28
6.1	Työhyvinvoinnin taso	28
6.1.1	Psykkisen työhyvinvoinnin taso	28
6.1.2	Sosiaalisen työhyvinvoinnin taso	29
6.1.3	Työhyvinvoinnin avoimien vastausten tulkinta	29
6.2	Lähiesimiestyön analysointi	30
6.2.1	Työntekijöiden tyytyväisyys lähiesimiestyöhön	30
6.2.2	Lähiesimiestyön avoimien vastausten tulkinta	31
7	Johtopäätökset	32
7.1	Psykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin taso kohderyhmässä	32
7.2	Lähiesimiestyön vaikutusmahdollisuudet työntekijöiden työhyvinvointiin	33
8	Opinnäytetyön arviointi	36
8.1	Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttaminen	36
8.2	Tutkimusosuuden validiteetti ja reliabiliteetti	37
8.3	Työn arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	38
	Lähteet	39
	Liitteet	
	Liite 1. Työhyvinvointikysely	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Viime vuosien aikana työhyvinvoinnista on tullut yleinen puheenaihe työnantajien keskuudessa. Työhyvinvointiin on alettu panostamaan organisaatioissa yhä enemmän, sillä henkilöstön työhyvinvoinnilla on havaittu olevan merkittäviä etuja organisaatioille. Nykypäivänä myös työntekijät itse ovat alkaneet arvostamaan työssään entistä enemmän hyvää ilmapiiriä, uusia haasteita ja mahdollisuuksia kehittää itseään. Enää motiivi työntekoon ei ole pelkästään toimeentulo, niin kuin se vielä muutama vuosikymmen sitten oli suurimmalle osalle työntekijöistä. (Virolainen 2012, 9.) Hyvinvovasta henkilöstöstä onkin tullut nykypäivän liikemaailmassa yrityksille kilpailuetu. Sen lisäksi, että hyvinvoiva henkilöstö tähtää parempiin työsuorituksiin, nähdään työhyvinvointiin panostava organisaatio myös houkuttelevampana työnantajana. Jotta yritys pystyy kilpailemaan työmarkkinoilla parhaista työntekijöistä, täytyy sen viimeistään nyt ymmärtää psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin panostamisen tärkeys.

Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole kilpailuetu, jollei sitä ole aidosti otettu mukaan organisaation strategiaan (Kehusmaa 2011, 122). Monissa organisaatioissa johdon käsitys työhyvinvoinnista on paljon myönteisempi kuin henkilökunnalla. Työhyvinvointiin panostaminen jää organisaatioissa suppeammillaan siihen, että työterveyshuollon palvelut ovat saatavilla, ilmapiirikyselyt kiertävät vuosittain ja vapaa-aikaa tuetaan liikuntaseteleillä. Mikäli työhyvinvointi tunnettaisiin organisaatioissa kokonaisvaltaisemmin, pystyttäisiin sitä myös arvioimaan realistisemmin. (Kehusmaa 2011, 31–32.)

Sen lisäksi, että työhyvinvoinnista on tullut merkittävä strateginen etu organisaatioille, ovat sen painopisteet myös muuttuneet. Perinteisiksi työhyvinvointia haittaaviksi tekijöiksi mielletyt fyysiset ongelmakohtat ovat vähentyneet ja saaneet siirtyä psyykkisten ja sosiaalisten ongelmakohtien tieltä. Työnteon fyysiset haittatekijät ovat yleisesti hyvin hoidossa, mutta niiden tilalle on nykyajan liike-elämässä tulleet kiire ja henkiset paineet. Työn henkinen kuormittavuus on kasvanut merkittäväksi haittatekijäksi työelämässä. (Kehusmaa 2011, 56.)

1.2 Työn tavoitteet ja aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa kohdeorganisaatiossa työskentelevän tiimin lähiesimiehille näkemys siitä, minkälainen vaikutus lähiesimiestyöllä on heidän työntekijöidensä psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Työn tavoitteena on antaa tiimin lähiesimiehille tietoa siitä, millä tasolla heidän työntekijöidensä psyykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi on ja millä tavoin he lähiesimiehen roolissa voivat siihen omalla toiminnallaan vaikuttaa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitä psyykkisellä ja sosiaalisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan?
- Miten esimiestyöllä voi vaikuttaa alaisten työhyvinvointiin?
- Millaisella tasolla psyykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi on yrityksessä tällä hetkellä?

Tässä työssä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia, joita tarkastellaan niin yksilön kuin työyhteisönkin näkökulmasta. Työstä on rajattu pois fyysinen työhyvinvointi, sillä tässä opinnäytetyössä keskitytään vain psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin ja siihen, kuinka lähiesimiestyö vaikuttaa niihin.

Tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaationa on Yritys X, joka toimii Suomessa vähittäiskaupan alalla. Työ rajataan koskemaan Helsingissä organisaation palvelutoiminnoissa työskentelevää tiimiä, jonka lähiesimiehille työ on suunnattu. Tiimin lähiesimiehet ovat suorittaneet esimiestutkinnon, ja olleet lähiesimiesasemassa useita vuosia. Yrityksessä on aiemmin toteutettu työhyvinvointikysely, mutta sen painopisteet eivät ole olleet psyykkisessä ja sosiaalisessa työhyvinvoinnissa, joihin tämä työ keskittyy.

1.3 Opinnäytetyössä hyödynnettävä tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö hyödyntää laadullista tutkimusmenetelmää. Työhön valittiin laadullinen puolistrukturoitu tutkimusmenetelmä, sillä tutkittavasta ilmiöstä haluttiin saada syvälinen ymmärrys ja selvittää kohderyhmän kokemuksia ja mielikuvia.

(Kananen 2008, 24–25.) Tutkimusosuutta ei olisi ollut järkevää toteuttaa määrällistä tutkimusmenetelmää käyttämällä, sillä kohdejoukko olisi ollut siihen liian suppea.

Tutkimusosuuden tulokset kerättiin käyttämällä puolistrukturoitua kyselylomaketta, joka sisälsi sekä suljettuja- että avoimia kysymyksiä. Väittämissä kohderyhmälle oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot Likertin neliportaisella asteikolla, kun taas avoimiin kysymyksiin sai kirjoittaa vastauksen vapaasti. Puolistrukturoitu kyselylomake valittiin siksi, että se sopii tilanteisiin, joissa halutaan saada tietoa etukäteen rajatuista aiheista niin, ettei kohderyhmälle anneta liian suuria vapauksia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimusaineisto kerättiin lähettämällä kohderyhmälle sähköinen kyselylomake. Sähköpostin välityksellä lähetettävä lomake valittiin siksi, että sen kautta oli tehokkainta saavuttaa koko kohderyhmä. Koska haastateltavien työskentelyvälineenä on tietokone ja sähköposti sen pääasiallisena työskentelykanavana, oli kyselyyn kaikkien mahdollista vastata helposti ja vaivattomasti. Tällä haluttiin maksimoida vastausten määrä.

1.4 Viitekehys

Tämän työn teoreettisena viitekehystenä on esimiestyö ja työhyvinvointi. Viitekehyksessä hyödynnetään laajasti työhyvinvoinnin ja esimiestyön kirjallisuutta ja alan verkkoaineistoa. Esimiestyötä käsitellään siitä näkökulmasta, mitä esimiestyö on ja miten esimies voi vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin. Esimiestyö ja erityisesti esimiehen tapa johtaa on merkittävä osa työn teoreettista viitekehystä, sillä esimiehellä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin luomisessa (Rauramo 2008, 20). Esimiestyön teoriaosuudessa käsitellään myös esimiehen vuorovaikutustaitoja, sekä johtamistyylin merkitystä työhyvinvoinnin kannalta.

Esimiestyön jälkeen käsitellään tarkemmin työhyvinvointia, ja paneudutaan siihen, mistä se koostuu ja mitä se merkitsee koko työyhteisön kannalta. Työhyvinvoinnin merkitystä yritykselle ja työhyvinvoinnin mittaamista ei käsitellä työn tutkimusosuudessa, mutta ne ovat sisällytetty viitekehykseen merkityksellisyyteensä vuoksi. Työhyvinvoinnin merkitys yritykselle ja työhyvinvoinnin mittaamisongelmat liittyvät siihen, miksi työn aihe on tärkeää kohdeyritykselle ja sen lähiesimiehille. Koska työhyvinvointi on laaja käsite, keskitytään tässä työssä vain psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Tämä rajaus valittiin myös siksi, ettei työn luonne itsessään ei ole fyysistä, vaan työnteon oletetut

ongelmakohdat liittyvät psyykkiseen ja sosiaaliseen kuormittavuuteen. Työssä käsitellään psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia niin yksilön kuin työyhteisönkin kannalta. Työhyvinvoinnin lisäksi viitekehyksessä tarkastellaan työpahoinvointia ja sen eri muotoja, sillä työpahoinvointi liittyy nykypäivänä olennaisesti työhyvinvoinnin ymmärtämiseen. Nykypäivänä yritysten panostaminen jatkuvaan kehitykseen ja tehokkuuden parantamiseen ovat luoneet henkilöstölle suuria paineita, jotka vaikuttavat olennaisesti työhyvinvointiin ja luovat työpahoinvointia. (Viitala 2007, 270–275.)

1.5 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdeksasta pääluvusta. Ensimmäisenä lukuna on johdanto, joka johdattelee lukijan opinnäytetyön aiheeseen ja kertoo työssä käytettävän viitekehysten, tutkimusmenetelmät, sekä määrittelee tutkimusongelman. Toisessa ja kolmannessa luvussa keskitytään työn viitekehukseen eli esimiestyöhön ja työhyvinvointiin. Viitekehys on tärkeä osa opinnäytetyötä, sillä siihen palataan vielä uudelleen työn lopussa johtopäätöksissä. Aineistoa teoreettisesta viitekehyksestä löytyi paljon, mutta työhön rajattiin oleelliset teemat.

Viitekehysten jälkeen siirrytään työn toteutukseen eli käytettyyn tutkimusmenetelmään ja aineiston keruuseen. Luvussa neljä pohditaan, miksi tähän opinnäytetyöhön on valittu laadullinen tutkimusmenetelmä ja esitellään mitä aineistonkeruutapaa tässä työssä hyödynnetään. Viidennessä luvussa käydään läpi saadut tutkimustulokset kysymys kerrallaan. Kysymykset on jaettu taustakysymyksiin ja itse tutkimuskysymyksiin, ja tutkimuskysymykset vielä erikseen työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin ja lähiesimiestyöhön liittyviin kysymyksiin. Kuudennessa kappaleessa analysoidaan saatuja tutkimustuloksia, ja pohditaan näistä löydettyjä yhteneväisyyksiä ja eroja. Tutkimustuloksia tarkastellaan myös ryhmittäin taustakysymyksillä saadun erottelun avulla. Seitsemännessä luvussa kootaan yhteen tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset, joita yhdistetään viitekehyksessä esiteltyihin teorioihin. Tässä kappaleessa myös esitellään lähiesimiehille toimia, joilla he voivat vaikuttaa työntekijöidensä työhyvinvointiin. Viimeisessä luvussa pohditaan työn tavoitteen saavuttamista, sekä työn validiteettia ja reliabiliteettia. Tässä luvussa esitellään myös jatkotutkimusehdotukset ja arvioidaan työn onnistumista. Viimeisenä tämän osion jälkeen työn lopusta löytyy liitteenä laadittu kyselylomake. Vastaukset on vastaajien anonymiteetin varmistamiseksi salattu.

2 Esimiestyö

2.1 Mitä esimiestyö on?

Esimiestyö on johtamista, jossa esimies tavoitteellisesti pyrkii vaikuttamaan alaisiinsa. Vaikuttaminen tapahtuu vuorovaikutuksellisesti, ja se voi kohdistua joko yksilöön tai ryhmään. Tilanteiden ja tehtävien muuttuessa esimieheltä vaaditaan erilaisia toimintatapoja ja rooleja. Esimies voi Hyppäsen mukaan olla esimerkiksi valmentajan, sparraajan, tiiminvetäjän tai ongelmanratkaisijan roolissa. Esimies on aina kuitenkin työntaja, joka vastaa yksikkönsä toiminnasta ja käytännössä toteuttaa työlainsäädäntöä. Esimiehen työnkuva koostuu tehtävistä, jotka perustuvat lainsäädäntöön ja liiketoiminnan tarpeisiin. (Hyppänen 2013, 12–13.)

Esimiestyö on nykypäivänä hyvin erilainen verrattuna siihen, mitä se on vielä muutama vuosikymmen sitten ollut. Kun työ organisaatioissa on automatisoitunut ja prosessit kehittyneet, ovat esimiestenkin roolit muuttuneet. Perinteistä esimiehen roolia työn jakajana ja valvojana ei enää tarvita, vaan tilalle on tullut työntekijöiden tukeminen ja valmentaminen. Esimiesten tarve ei kuitenkaan ole vähenemässä työn kehityksestä huolimatta, sillä yritysten menestyminen riippuu yhä enemmän jatkuvasta kehittämisestä, jossa esimies on avainasemassa. Työsuoritusten onnistumisen varmistamisen kannalta esimiehen rooli liittyy nykyisin enemmän työolosuhteiden rakentamiseen kuin itse työn teon puuttumiseen. (Viitala 2007, 270–275.)

Esimiesosaaminen on ihmisten, asioiden ja liiketoiminnan johtamista, jonka avulla saavutetaan tasapaino tehokkuusvaatimusten ja hyvinvointivaatimusten välille (Hyppänen 2013, 34). Johdon tehtävä organisaatiossa on varmistaa, että organisaation rakenteet ja johtamistavat tukevat työntekoa. Esimies taas on vastuussa siitä, että oma johtamistapa edesauttaa työntekijöitä onnistumaan. Jotta esimies voi varmistaa liiketoiminnan menestymisen ja työyhteisönsä toimivuuden, on esimiehen jatkuvasti seurattava ja arvioitava työyhteisönsä toimintaa. (Hyppänen 2013, 167.)

Esimiehen on tärkeää osata hallita kokonaisuuksia. Esimiehen on osattava johtaa omaa yksikköään sekä organisoida, suunnitella, kehittää, seurata sekä ihmisiä että koko toimintaa. On tärkeää, että esimies ymmärtää oman roolinsa työyksikkönsä johtajana ja tunnistaa erilaisia johtamistyyliä. Esimiehen on myös ymmärrettävä miten erilaiset

tekijät vaikuttavat työsuoritukseen, kuten motivaatio ja hyvä työilmapiiri, ja osattava käyttää niitä hyödyksi toiminnassaan. Hyvä esimies kannustaa henkilöstöä kehittymään, sekä osaa kommunikoida, kuunnella ja antaa tarvittaessa rakentavaa palautetta (Hyppänen 2013, 34.)

Tieto, taito ja tahto ovat esimiesosaamisen perusta. Onnistuakseen johtajana esimies tarvitsee tietoa rooliinsa liittyvistä velvoitteista ja vastuista, kuten esimerkiksi lainsäädännön asettamista rajoituksista. Liiketaloudellisen puolen onnistumiseksi esimiehen tarvitsee ymmärtää oman organisaationsa strategia, sekä oman yksikkönsä tavoitteet. Tulosten syntymiseksi tiedon lisäksi esimiehiltä tarvitaan myös taitoa ja tahtoa. On tärkeää, että esimiehellä on halu toimia esimiesasemassa. Halun lisäksi tunneälyllä on esimiesosaamiseen suuri vaikutus, joka sisältää empatian, joustavuuden ja optimismin. Onnistunut esimiestyö vaatii esimiehellä hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja, sillä suuresta tietopohjasta ei ole apua, jos esimiehellä ei ole tarvittavia viestintätaitoja jakaa tietoaan eteenpäin. Hyvät viestintätaidot ovat elintärkeä osa esimiesosaamista, sillä esimies ohjaa yksikkönsä jäseniä tavoitteita kohti juuri viestinnän, vuorovaikutuksen ja johtamisen avulla. Avoin vuorovaikutus ja luottamuksen saavuttaminen ovat myös toimivan työyhteisön ja hyvän työilmapiirin perusta. Olennaista esimiesosaamisessa on yhdistää erilaisia esimiestaitoja ja viedä ne käytäntöön jokapäiväiseen työhön. (Hyppänen 2013, 36–37.)

2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

2.2.1 Esimiestyö työhyvinvoinnin johtajana

Työhyvinvoinnin kehittäminen kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle, mutta viime kädessä se on kuitenkin organisaation johdon vastuulla. Sen sijaan työyksikötasolla tarkasteltuna lähiesimies on työhyvinvoinnin tärkein vaikuttaja. Parhaimmillaan työhyvinvoinnin johtaminen on työntekijän ohjaamista, kannustamista ja valmentamista, kun taas pahimmillaan se voi olla kutistamista, latistamista, ja jopa nöyryyttämistä. (Rauramo 2008, 20.) Työhyvinvoinnilla on keskeinen rooli esimiestyössä riippumatta siitä, millä tasolla esimies organisaatiossa toimii. Työhyvinvoinnin kannalta esimiestyössä korostuu johtamistyyli ja esimiehen asenne työhyvinvointia kohtaan. Työhyvinvointia tukee jo pelkästään esimiehen positiivinen ja avoin asenne, sillä jo

arkipäiväiset kanssakäymiset esimiehen ja henkilöstön välillä ovat osa työhyvinvointia. (Virolainen 2012, 105.)

Jotta työhyvinvointia voidaan johtaa tavoitteellisesti, täytyy työhyvinvointi nähdä organisaatiossa kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka on monen tekijän summa. Työhyvinvointi tulee nähdä samanlaisena investointina kuin muutkin organisaation liiketoimintainvestoinnit, eikä vain yksittäisinä toimenpiteinä. Työhyvinvointia täytyy mitata ja tuloksia tarkastella säännöllisesti siinä missä muutakin organisaation liiketoimintaa. On tärkeää, että työhyvinvointi nähdään osana organisaation arvomaailmaa ja että se on sisällytetty myös organisaatiokulttuuriin. (Virolainen 2012, 105.)

Esimiehen tehtävänä on saada työntekijät tekemään oikeita asioita työssään oikeaan aikaan niin, että saavutetaan mahdollisimman hyviä tuloksia ja työ on samalla mielekästä (Hyppänen 2013, 25). Tämän vuoksi esimiehen täytyy organisoida työtehtävät järkevästi, luoda työyhteisölle pelisäännöt ja valvoa niiden noudattamista. Näin jokainen työyhteisön jäsen tietää mitä ja millä tavoin töitä tehdään. Esimiestyö vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja, mutta sen lisäksi esimiehen on myös kannustettava alaisiaan avoimeen vuorovaikutukseen. Järjestämällä yhteisiä palavereja joissa vuorovaikutus on monipuolista ja viestit kulkevat molempiin suuntiin, esimies pystyy luomaan avoimen työympäristön. Esimies pystyy ylläpitämään työhyvinvointia työyhteisössään myös monin muin eri tavoin, kuten esimerkiksi kohtelemalla henkilöstöä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, seuraamalla työn kuormitusta sekä pitämällä säännöllisesti kehityskeskusteluja. (Hyppänen 2013, 166–167.)

On selvää, että työntekijöiden henkinen hyvinvointi lisää organisaatioiden tuottavuutta, eikä pahoinvoiva työntekijä jaksa tehdä työtänsä yhtä hyvin kuin hyvinvoiva. Työhyvinvoinnin merkitys ja siihen panostaminen jäävät kuitenkin usein toiseksi, kun sitä vertaillaan laadun, läpimenon ja kustannusten kanssa. Kun esimiehiltä kysytään, kumpaan aiotaan panostaa ja käyttää aikaa, korostuvat usein tuottavuustekijät. Siten työhyvinvoinnin kehittäminen jää yleensä epävirallisiksi suunnitelmiksi ja valitettavan usein pelkäksi puheeksi. (Vesterinen 2006, 155–156.)

2.2.2 Johtamistyylin vaikutus työhyvinvointiin

Esimiehen johtamistyylin on arvioitu olevan merkittävin yksittäinen työhön liittyvä tekijä, joka vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn. Erityisesti juuri lähiesimiesten johtamistyylin vaikutus työhyvinvointiin on suuri, sillä sen on tutkittu vaikuttavan esimerkiksi henkilöstön kokemaan stressiin. Työhyvinvoinnin kannalta toimiva johtamistyyli on demokraattinen, työntekijäkeskeinen ja oikeudenmukainen tapa johtaa. Tärkeää on, että esimies keskustelee henkilöstön kanssa ja antaa sopivasti vastuuta ja vapauksia. Tällaisesta johtamistyylistä on hyötyä myös organisaatiolle, sillä työntekijäkeskeisen johtamistyylin on havaittu vaikuttavan myös organisaation suorituskykyyn. (Virolainen 2012, 106.)

Sen sijaan autoritaarinen, johtajakeskeinen johtamistyyli, jossa työntekijöillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, puolestaan heikentää työhyvinvointia. Tällaisessa tilanteessa työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseksi ei välttämättä tarvita muuta kuin esimiehen vaihtaminen toiseen. Jo tällaisella yksittäisen osa-alueen muutoksella voi olla merkittävä vaikutus työyhteisön työhyvinvointiin, eikä muita toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi tarvita. (Virolainen 2012, 107.)

2.2.3 Ihmisten johtaminen

Kuten aiemmin mainittiin, esimiesosaaminen on liiketaloudellisen näkökulman huomioon ottamisen lisäksi ihmisten johtamista. Jotta esimies pystyy luomaan positiivisen työilmapiirin, se vaatii esimiehen roolin muuttamisen asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Onnistunut ihmisten johtaminen ja keskusteleva johtamistapa tukevat päivittäistä työskentelyä ja lisää työssä onnistumisen tunnetta. (Vesterinen 2006, 84.) Tällainen johtamistapa viestii henkilöstölle siitä, että esimies luottaa työntekijöihinsä ja uskoo heidän kykyihinsä. Kun esimiehen luottamus ja välittäminen välittyvät työntekijöille saakka, suhtautuvat työntekijät positiivisemmin työhönsä ja heidän työpanoksensa kasvaa. (Virolainen 2012, 106.) Ihmisten johtaminen ja tuloksen tekeminen eivät ole toisiaan poissulkevia tavoitteita, sillä nykyisin esimiestyö on ihmisten johtamista niin, että tuloksia syntyy (Hyppänen 2013, 30).

Mikäli esimies osaa asettua alaitensa asemaan ja kykenee asettumaan heidän kanssaan samalle aaltopituudelle, pystyy esimies todennäköisemmin luomaan

työyhteisöön yhteisöllisen ilmapiirin. Esimies tuo työyhteisöön omat tunnetilansa ja tartuttaa sen myös muihin. (Vesterinen 2006, 89.)

2.3 Esimiestyö ja työpahoinvointi

Jokaisessa työyhteisössä esiintyy joskus ristiriitoja ja ongelmia. Monet ristiriidat ratkeavat kuitenkin itsestään työntekijöiden kesken ilman, että esimiehen tarvitsee puuttua asiaan (Hyppänen 2013, 178). Ensisijaisesti jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, mutta hyvällä esimiestyöllä työhyvinvoinnin tasoa voidaan ylläpitää ja kehittää paremmaksi (Vesterinen 2006, 6–9). Joskus kuitenkin ristiriitojen suuruus vaatii esimiehen puuttumista asiaan. Esimiehen rooli mahdollistaa luontevasti ongelmiin puuttumisen, sillä esimies toimii lähimpänä työntekijöitä ja roolinsa vuoksi asioihin puuttuminen on luonnollista ja asiaankuuluvaa. Usein ongelmien ratkaisemiseksi riittää jo se, että esimies ottaa asian puheeksi. Kehittämällä esimiestyötä voidaan korjata ja ennaltaehkäistä monia työhyvinvointiin liittyviä ongelmia. (Viitala 2007, 232.) Esimiehen tuki on tärkeä esimerkiksi työuupumuksen kannalta, sillä tutkimuksien mukaan työuupumuksesta kärsivät ihmiset eivät olleet saaneet riittävästi tukea esimieheltään ja muulta työyhteisöltä (Vesterinen 2006, 82).

Joskus myös esimies voi olla itse työpahoinvoinnin aiheuttajana, sillä on todettu, että johtamisella ja työyhteisön hyvinvoinnilla on yhteys. Välinpitämätön ja ankara johtamistapa voi aiheuttaa helposti työyhteisössä työpahoinvointia ja tyytymättömyyttä. (Vesterinen 2006, 6–9.) Pahoinvointia on paljon helpompi saada aikaan kuin hyvinvointia, sillä oma ärtyneisyys ja paha olo tarttuvat muihin työyhteisön jäseniin huomaamattomasti. Negatiiviset tunteet leviävät ympärilleen nopeasti ja luovat työyhteisöön helposti kireän ilmapiirin. Henkilö joka voi pahoin voi ilmentää tuntemuksiaan jopa työpaikkakiusaamisella. Jos tällainen henkilö sattuu olemaan esimies, se kuluttaa työhyvinvointia entistäkin nopeammin ja vaikuttaa kaikkien työyhteisön jäsenten jaksamiseen. (Vesterinen 2006, 83.)

3 Työhyvinvointi

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi voidaan määritellä monella eri tavalla, joten sen määritelmä ei ole yksiselitteinen. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa mielekästä ja tuottavaa työtä, jota tehdään turvallisessa ja terveellisessä työympäristössä ja työyhteisössä (Työterveyslaitos). Tämä korostaa hyvin työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta, sillä se ei ole pelkästään työpahoinvointiin puuttumista. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä työhyvinvoinnista. Työhyvinvointia tulisikin aina tarkastella mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, sillä kaikki nämä osa-alueet myös vaikuttavat toisiinsa. Puutteet jossain alueessa voivat helposti heijastua toiseen osa-alueeseen. Esimerkiksi negatiivinen työympäristö voi lopulta aiheuttaa työntekijälle liikaa kuormitusta ja johtaa jopa työuupumukseen. (Virolainen 2012, 11–12.) Työhyvinvointi on jokaisen subjektiivinen käsitys. Sana työhyvinvointi juontaa juurensa sanasta hyvinvointi, joka on henkilökohtainen ja jokaisen itse määriteltävissä oleva käsite. (Rauramo 2008, 11)

Suomen työelämän laatua koskevista tutkimuksista laajin on työ- ja elinkeinoministeriön vuosittain laatima työolobarometri (Työ ja elinkeinoministeriö). Sen mukaan työelämän laatu muodostuu neljästä eri tekijästä:

- tasapuolisesta kohtelusta
- työpaikan varmuudesta
- kannustavuudesta, innostavuudesta ja keskinäisestä luottamuksesta
- voimavaroista suhteessa vaatimustasoon.

Keskustelu työhyvinvoinnista on lisääntynyt työpaikoilla niin työntekijöiden kuin työnantajienkin keskuudessa. Kuitenkin työhyvinvoinnin käsite on edelleen monelle hyvin yksipuolinen: työhyvinvoinnista puhuttaessa tulee mieleen vain fyysinen hyvinvointi, taukojumpat sekä ergonomia. Fyysinen hyvinvointi kattaa kuitenkin vain pienen osan kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista, sillä nykypäivänä muut hyvinvoinnin osa-alueet ovat yhä merkittävämmässä roolissa. Työhyvinvointi on yksilötasolla tarkasteltuna subjektiivinen kokemus, johon vaikuttavat työpaikan ja työyhteisön lisäksi yksilön omat elintavat, terveydentila sekä elämäntilanne. (Virolainen 2012, 11–13.)

3.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Psyykkisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi työn stressaavuutta, työpaineita ja työilmapiiriä, jonka vuoksi se korostuu varsinkin asiantuntijatehtävissä. Psyykkisestä työhyvinvoinnista on tullut lähivuosina yhä merkittävämpi työhyvinvoinnin osa-alue. Fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kuten työvälit ja työympäristö ovat nykyorganisaatioissa yleisesti hyvällä tasolla, joten niillä ei ole enää marginaalisesti yhtä suurta merkitystä työhyvinvointiin kuin aiemmin. Sen sijaan työstä johtuva psyykkinen pahoinvointi on yleistynyt. Virolaisen mukaan joka kolmas suomalainen nainen ja joka viides suomalainen mies on kärsinyt työstä johtuvista psyykkisistä oireista, joista yleisin on kiire. Nykypäivänä juuri psyykkisen työhyvinvoinnin kehittämällä saatetaan vähentää sairauspoissaoloja ja lisätä työssä viihtymistä. Psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta onkin tärkeää, että työntekijällä on myös työpaikalla mahdollisuus ilmaista tunteitaan. Jos ihminen ei pysty työpaikallaan ilmaisemaan tunteitaan kollegoilleen ja esimiehelleen, aiheuttaa se lopulta ahdistuneisuutta ja lisää siten työpahoinvointia. (Virolainen 2012, 18–19.)

Sosiaalinen työhyvinvointi liittyy nimensä mukaisesti sosiaalisiin kanssakäymisiin työpaikalla työyhteisön jäsenten kesken. Kun sosiaalinen työhyvinvointi on hyvällä tasolla, ovat työntekijöiden keskinäiset suhteet toimivat ja päivittäinen kanssakäyminen helppoa. (Virolainen 2012, 24.) Työpaikan ihmissuhteet ovat merkittävä osa työhyvinvointia ja vaikuttavat siten olennaisesti myös työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen. Sosiaalinen tuki lievittää paineita myös työelämässä, sillä terveyttä edistävät ja voimavaroja tukevat tekijät auttavat työssä suoriutumisessa. Sosiaalinen tuki on tärkeää myös työn mielekkyyden ja työssä jaksamisen kannalta. (Rauramo 2012, 105.)

3.3 Hyvinvoiva työyhteisö

Hyvän työyhteisön määritelmiä on lukuisia. Marja-Liisa ja Marjut Manka määrittelevät hyvinvoivan työyhteisön tavoitteelliseksi, joustavaksi ja turvalliseksi ympäristöksi, jossa jatkuvalla kehityksellä tähdätään toimintaa koko ajan paremmaksi (Manka & Manka 2016, 80). Hyvinvoiva työyhteisö ei synny hetkessä, vaan siihen tarvitaan mukaan koko organisaation panostusta. On siis selvää, että psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttaa olennaisesti myös työyhteisö, jonka jäsen työntekijä on.

Kehusmaan (2011, 112) mukaan hyvinvoiva työyhteisö syntyy kunnollisista olosuhteista, reilusta johtamisesta, mielekkästä ja sujuvasta työstä, sekä tukevasta työyhteisöstä. Kaikkien osien täytyy olla kunnossa, jotta hyvinvoiva työyhteisö toteutuu.

Kunnolliset olosuhteet ovat työhyvinvoinnin perusta, jonka ympärille muut hyvinvoivan työyhteisön osa-alueet rakentuvat. Kunnan olosuhteilla tarkoitetaan sitä, että työn kuormitus on oikeassa suhteessa työntekijän kykyihin verrattuna niin psyykkisesti kuin fyysisestikin. Tämä toteutuu varmistamalla, että työyhteisössä on taattu turvallisuus ja terveys, hyvät työolosuhteet ja toimivat työvälineet. Kun nämä olosuhteet ovat kunnossa, perusedellytykset työssä onnistumiselle on luotu. Näiden perusedellytysten täytyttyä työyhteisö tarvitsee vielä mielekkään työn, reilun johtamisen ja tukea antavan työyhteisön tullakseen hyvinvoivaksi. (Kehusmaa 2011, 112–120.)

Ensimmäinen tarkasteltava osio on työn mielekkyys. Työn mielekkyys on arvioitava yksilötasolla, sillä siihen vaikuttaa se, millaisena yksilö tuntee oman roolinsa työyhteisön jäsenenä. Kun oman työnsä näkee osana suurempaa kokonaisuutta, luo se merkitystä työn tekemiselle. Tärkeää on, että omalla työllä nähdään olevan selkeä yhteys organisaation strategiaan. Mielekkään ja sujuvan työn saavuttaminen vaatii myös, että yksilö kokee voivansa vaikuttaa sekä oman työnsä sisältöön, että työyhteisönsä toimintaan. Reilu johtaminen sen sijaan korostaa yhteistä tekemistä ja vastuun jakamista. Itsensä tunteva ja muita arvostava johtaja osaa antaa henkilöstölleen vastuuta ja valtaa oikeassa suhteessa. Reilu johtaja johtaa kokonaisuuksia ja pyrkii rakentamaan hyvää organisaatiokulttuuria. Itsetuntemus, luottamus ja arvostus ovat reilun johtamisen perusta. Viimeinen osa-alue hyvinvoivan työyhteisön luomisessa on Kehusmaan mukaan tukea antava työyhteisö. Tukea antava työyhteisö ymmärtää yhteiset tavoitteet ja työskentelee saavuttaakseen ne. Tämä vaatii sen, että työyhteisön jäsenien välillä vallitsee luottamus, ja jokaisen työpanoksen merkitys ymmärretään. Ongelmien ilmaantuessa ne ratkaistaan yhdessä, ja niistä opitaan ketään syyllistämättä. Me-henki kasvaa työyhteisössä niin yhteisten onnistumisten kuin epäonnistumisienkin kautta. (Kehusmaa 2011, 112–120.)

3.4 Työpahoinvointi

3.4.1 Työpahoinvoinnin eri muotoja

Ei ole olemassa työyhteisöä, jossa ei esiintyisi joskus ristiriitoja ja ongelmia. Osa ristiriidoista on pieniä ja ratkeavat itsestään, mutta osa vaatii toimenpiteitä niiden ratkaisemiseksi. Suurin osa työhyvinvointiin liittyvistä ongelmista liittyy Hyppäsen mukaan esimiestyöhön ja johtamiseen, työn organisointiin, ihmissuhteisiin, sekä kiireeseen ja stressiin. Tällaisia ongelmia ja ristiriitoja voi työyhteisössä syntyä niin yksilöiden kuin kahden eri ryhmänkin välille. (Hyppänen 2013, 172–173.)

Kuten aiemmin todettiin, työhyvinvointi ei ole pelkästään työpahoinvoinnin tekijöihin puuttumista. Työpahoinvointi voi kuitenkin olla merkittävä este työhyvinvoinnille, sillä pitkään jatkuessaan se voi johtaa työuupumukseen ja jopa burnoutiin. Kiire ja stressi ovat yleisimpiä työpahoinvoinnin aiheuttajia, mutta myös esimerkiksi epävarmuus työn jatkumisesta voi aiheuttaa työpahoinvointia. Työpahoinvointi sisältää monia eri osa-alueita, joita käsitellään seuraavissa kappaleissa. (Virolainen 2012, 30.)

3.4.2 Työstressi

Stressin merkitys työhyvinvoinnille on suuri, sillä sen on tutkittu olevan yksi yleisimmistä sairauspoissaolojen syistä. Virolaisen (2012, 31) mukaan jopa 60 % sairauspoissaoloista arvioidaan johtuvan työn aiheuttamasta stressistä. Työperäinen stressi on merkittävä työpahoinvoinnin osa-alue koko organisaatiolle, sillä sairauspoissaoloista johtuvien kulujen lisäksi stressi vähentää henkilöstön työtehokkuutta. Organisaatioissa pitäisikin huolehtia siitä, että työn ja työntekijän valmiudet vastaavat toisiaan jolloin yksilön stressitaso vähenee (Viitala 2007, 219.)

Työpaikoilta löytyy monenlaisia stressitekijöitä, joista yksi on työn kuormittavuus. Kuormittuminen on yksilöllistä, ja sen laatu ja määrä vaihtelevat työtilanteen mukaan. Kuormitustekijät voivat olla laadullisia tai määrällisiä, ja ne voivat aiheuttaa henkilöstölle yli- tai alikuormitusta. Yksi suurimmista määrällisistä kuormitustekijöistä ja stressin aiheuttajista on liian suuri työmäärä käytettävissä olevaan aikaan nähden. Stressin kannalta työntekijän saamalla tuella on suuri merkitys, sillä mikäli työkuormitusta jaetaan työyhteisössä, vähenee stressitaso olennaisesti. Laadullista kuormitusta aiheuttavat sen

sijaan muun muassa kiire ja liian vaativat työtehtävät. Tällöin työ kuormittaa muistia ja vaatii esimerkiksi jatkuvaa tarkkaavaisuutta ja nopeaa reaktiokykyä. (Virolainen 2012, 32–34.)

Liiallisen kuormituksen lisäksi myös työpaikan henkisuhteet ja ilmapiiri ovat merkittäviä stressin aiheuttajia. Positiivinen ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti henkilöstön jaksamiseen ja hyvinvointiin, kun taas negatiivinen ilmapiiri heikentää sitä. (Virolainen 2012, 32–34.) Myös Viitalan mukaan työn liiallinen kuormitus ja aikapaine voivat aiheuttaa stressiä. Mitä pienemmät vaikutusmahdollisuudet työntekijällä on kontrolloida omia työtapojaan esimerkiksi ajallisesti, sitä tyytymättömämpi hän on työhönsä. Tyytymättömyyden myötä myös stressin vaara nousee. (Viitala 2007, 219–220.)

Työntekijöiden kokeman stressin kannalta esimiehellä on tärkeä tehtävä, sillä esimiehen vastuulla on arvioida työntekijöidensä kuormittumista ja pyrittävä poistamaan liiallista kuormitusta. Jos kuormitus on lyhytkestoista, menee se ohi yleensä muutamassa päivässä, mutta pitkään jatkuessaan liiallinen kuormitus voi pahimmillaan johtaa työuupumukseen ja lopulta loppuun palamiseen. (Virolainen 2012, 32–33.)

3.4.3 Epätasa-arvoisuus työyhteisössä

Tasa-arvo työyhteisössä tarkoittaa sitä, että sovitut säännöt koskevat kaikkia työyhteisön jäseniä, eikä esimies suosi perusteettomasti joitakin työyhteisön jäseniä. Tasa-arvoisen kohtelun ei ole varsinaisesti havaittu parantavan työhyvinvointia, mutta sen puuttuminen heikentää sitä selkeästi. (Virolainen 2012, 39.) Yhdenvertaisuuslain mukaan työnantaja ei saa asettaa työntekijöitä eriarvoiseen asemaan ilman hyväksyttävää perustetta sukupuolen, iän, etnisen taustan, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella (Yhdenvertaisuuslaki 2014, 3 luku 8 §) Yhdenvertaisuuslakia valvovat Suomessa työsuojeluviranomaiset (Viitala 2007, 236.)

Suomessa tasa-arvon koetaan toteutuvan kuitenkin suhteellisen hyvin työpaikoilla, jonka vuoksi ihmiset olettavat, että heitä kohdellaan tasa-arvoisesti. Vasta silloin, kun työyhteisössä havaitaan epätasa-arvoisuutta, koetaan sen puuttumisen heikentävän yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Epätasa-arvoinen kohtelu heikentää niin yksilön, kuin koko organisaationkin hyvinvointia. Eniten epätasa-arvoisuutta Suomessa kokevat naiset, mutta sukupuolen lisäksi epätasa-arvoisuus voi myös liittyä esimerkiksi ikään tai

etniseen taustaan. (Virolainen 2012, 39.)

3.4.4 Työpaikkakiusaaminen

Työpaikkakiusaamisesta on tullut Suomessa merkittävä työpahoinvoinnin osa-alue (Virolainen 2012, 30). Virolaisen mukaan Suomessa 40 prosenttia työntekijöistä on havainnut työpaikallaan kiusaamista, ja 20 prosenttia työntekijöistä on johtunut sen kohteeksi jossain vaiheessa työuraansa. Näin ollen on arvioitu, että päivittäin noin 140 000 suomalaista kokee työpaikkakiusaamista, mikä on jopa kaksi kertaa enemmän kuin useimmissa muissa Euroopan maissa. Suurimmassa osassa tapauksista kiusaajana on työkaveri, mutta kiusaajana voi toimia myös koko työyhteisö tai oma esimies.

Kiusaaminen voi ilmetä esimerkiksi henkilön epäasiallisena kohteluna, mustamaalaamisena, eristämisenä työyhteisöstä tai työsuoritusten jatkuvana ja perusteettomana arvosteluna. Kiusaaminen saattaa edetä vaiheittain, jolloin satunnaiset vihjailut ja vähättelyt saattavat lopulta kehittyä päivittäistä työntekeä haittaavaksi sortamiseksi. Pitkään jatkuessaan työpaikkakiusaaminen heikentää kiusatun terveyden lisäksi koko työyhteisön hyvinvointia, myös työpaikkakiusaaminen voi lopulta johtaa työuupumukseen.

Kiusaamiseen puuttuminen on kuitenkin koettu työyhteisöissä haasteelliseksi. Mikäli kiusaajana on työkaveri, voidaan kiusaamiseen puuttua esimiehen toimesta, mutta kiusaajan ollessa esimies on asian ottaminen esille haasteellisempaa. Työnantajalla on kuitenkin velvollisuus ryhtyä toimeen häirinnän lopettamiseksi. Jollei kiusaaminen lopu neuvottelemalla asianomaisten kanssa, on viimeisenä keinona huomautusten antamisen jälkeen kiusaajan työsuhteen purku. (Virolainen 2012, 40–43.)

3.5 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Jotta työhyvinvoinnin johtaminen olisi tuloksellista, pitää työhyvinvointia osata arvioida ja mitata oikein. Hyvä mittaristo on sellainen, joka tukee organisaation ja toimialan tarpeita ja siihen on otettu organisaation strategia huomioon. Tulosten seurantaan tarvitaan niin määrällisiä kuin laadullisiakin mittareita, ja tulosten lisäksi olisi hyvä seurata myös arviointimenetelmiä itsessään. (Viitala 2008, 20.) Työhyvinvoinnin mittaamiseen ei ole kuitenkaan vain yhtä yksiselitteistä tapaa, jonka vuoksi siinä on ollut monilla yrityksillä haasteita.

Työhyvinvoinnin mittaamisessa on perinteisesti hyödynnetty erilaisia analyysimenetelmiä ja teknisiä ratkaisuja, joilla on ehkäisty työstä johtuvia fyysisiä ongelmia. Riskitekijöitä on kartoitettu esimerkiksi työpaikkaselvityksillä ja riskitutkimuksilla, ja niitä on poistettu käytännönläheisillä menetelmillä, kuten esimerkiksi suojavälineitä käyttämällä. Tämä on todennäköisesti syynä siihen, miksi myös henkistä työhyvinvointia koitetaan usein ratkaista menetelmäkeskeisesti. Organisaation yleistä työhyvinvointia tutkitaan erilaisilla kyselyillä, jotka painottuvat esimerkiksi ilmapiiriin, organisaatioon, työtyytyväisyyteen tai stressin kokemiseen. Erilaiset työhyvinvointikyselyt ovatkin monissa organisaatioissa arkipäivää. Yksilötasolla työhyvinvointia sen sijaan tutkitaan kehityskeskusteluilla, joilla pyritään selvittämään yksilön tarpeita, odotuksia ja työn mielekkyyttä. Organisaatioilta kuitenkin usein puuttuu osaaminen hyödyntää kyselyistä ja kehityskeskusteluista saatuja tuloksia. Erilaisia menetelmiä käytetään vuodesta toiseen, mutta ne harvoin johtavat todellisiin toimenpiteisiin, joilla työhyvinvointia kehitettäisiin. (Kehusmaa 2011, 45–46.)

Menetelmien puute ei siis useinkaan ole ongelmana työhyvinvoinnin kehittämisessä, vaan siinä, kuinka hyvin menetelmiä osataan käyttää. Henkisen työhyvinvoinnin mittaamisessa ei voida käyttää yhtä suoraviivaista analyysia kuin fyysisen työhyvinvoinnin kartoituksessa. ”Analyysi – ongelman tunnistus – ratkaisu” – toimintamalli ei sellaisenaan sovi henkisen työhyvinvoinnin mittaamiseen, sillä ilmapiiriin ja henkisen työhyvinvoinnin takana on usein monimutkaisia syy-seuraussuhteita. Mittaamista hankaloittaa myös yksilölliset erot, sillä eri ihmiset kokevat asiat eri tavalla. Toisen mielestä omaa työhyvinvointia suuresti heikentävä tekijä voi jonkun toisen mielestä olla työhyvinvoinnin kannalta täysin yhdentekevä asia. (Kehusmaa 2011, 45.)

Jotta menetelmistä olisi hyötyä organisaatioille, edellyttää niiden käyttöönotto valmennusta ja tukea esimiehille. Esimiehet eivät pysty ilman ohjausta käyttämään moninaisia työhyvinvoinnin menetelmiä ja työkaluja ilman tarvittavaa ohjausta. Usein esimiesten uskotaan osaavan käsitellä työhyvinvointikyselyjä ja kehityskeskusteluja paremmin, kuin mitä he todellisuudessa osaavat. Menetelmät tulisi lisäksi valita organisaatiokohtaisesti niin, että ne tukevat strategiaa, sekä vastaavat kuhunkin tilanteeseen ja tarpeisiin oikealla tavalla. (Kehusmaa 2011, 48–50.)

3.6 Työhyvinvoinnin merkitys yrityksille

Työhyvinvoinnin merkitystä yrityksille ei voi vähätellä, sillä vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti ja tuottavasti. Esimerkiksi unettomuus tai osaamisen puute näkyy helposti työn tehossa ja laadussa. Alentuneen työkyvyn seurauksena työn tuottavuus alenee, luovuus katoaa ja sairastumisen ja tapaturmien riski kasvaa. (Viitala 2007, 212.) Työhyvinvointiin panostaminen on yrityksille välttämättömyys jo tuottavuudenkin takia, mutta sen lisäksi monet lait ja asetukset säätelevät työelämää Suomessa. Työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä huolehtiminen kuuluu työnantajan tärkeimpiin velvollisuuksiin. Työhyvinvointiin liittyviä lakeja ovat esimerkiksi työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, yhdenvertaisuuslaki, sairausvakuutuslaki ja tapaturmavakuutuslaki. Lakien tarkoituksena on turvata jokaiselle ihmiselle oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu työelämän eri vaiheissa. (Hyppänen 2013, 16–18.)

Työhyvinvointia edistävillä toimenpiteillä on todettu olevan organisaatiolle sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia. Kun henkilöstöllä on hyvät voimavarat, he ovat motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä, jaksavat he työssään paremmin ja tehokkuus lisääntyy. Tällaisen välittömän hyödyn lisäksi pidemmällä aikavälillä työn laatu ja tuottavuus paranevat, ja lopputuloksena on yrityksen kannattavuuden kasvu. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmisiin investoiminen tuottaa voittoa samalla tavalla kuin muutkin organisaatioissa tehtävät investoinnit. Hyötyä saadaan myös sillä, että investoinnit laskevat sairauspoissaolo-, ammattitauti-, työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannuksia. Työterveyslaitoksen mukaan henkilöstön hyvinvoinnilla ja organisaation taloudellisella menestyksellä on selvä yhteys, jonka vuoksi työhyvinvointia voidaankin pitää kilpailukeinona, jolla saavutetaan kestävä tuloskehitys. Pitkällä aikavälillä hyvinvointi lisää jaksamista, uudistumista, sekä tuloksetekokykyä, vaikka joskus tulokset näkyvätkin vasta vuosikymmenien päästä. Kehusmaan mukaan on laskettu, että yritykset voivat saada työhyvinvointiin sijoittamansa rahat 10–20-kertaisina takaisin. (Kehusmaa 2011, 81–82.)

4 Opinnäytetyössä hyödynnettävän menetelmän toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinta. Sen avulla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä syvälinen ymmärrys. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistykseen, vaan ollaan kiinnostuneita merkityksistä ja siitä, miten ihmiset näkevät ja kokevat erilaiset ilmiöt. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen toteuttamiseksi ei ole tarkkaa viitekehystä eikä analyysiin tiukkoja sääntöjä kuten määrällisessä, eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Kananen 2008, 24–25.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin tähän opinnäytetyöhön siksi, koska kohderyhmältä haluttiin saada kokemuksia ja mielipiteitä siitä, miten he kokevat työhyvinvointinsa. Tutkittavaa ilmiötä haluttiin ymmärtää syvällisesti. Tässä opinnäytetyössä haluttiin selvittää, miten erilaiset ihmiset kokevat lähiesimiestyön vaikutuksen työhyvinvointiinsa ja saada tietoa millä tavoin heidän työhyvinvointiinsa voidaan lähiesimiesten toimesta vaikuttaa. Kohderyhmän haluttiin voivan avoimesti kertoa omia ajatuksiaan niin, ettei vastaamista rajoitettu liikaa kysymysvaihtoehdoilla.

Aineisto kerättiin hyödyntämällä puolistrukturoitua kyselylomaketta. Puolistrukturoitu kyselylomake valittiin siksi, että strukturoidun osuuden avulla vastauksia pystyttiin vertailemaan keskenään ja käyttämään niistä saatuja tuloksia hyväksi avoimien vastausten analysoinnissa. Arviointiasteikolla arvioitavat väittämät toimivat avointen kysymysten tukena, joiden avulla vastauksia pystyttäisiin vertailemaan paremmin ja huomaamaan eroja ja yhtäläisyyksiä eri ihmisten ja ryhmien välillä.

4.2 Kyselyn toteutus

Tutkimusaineisto kerättiin käyttämällä puolistrukturoitua kyselylomaketta. Kyselylomake toteutettiin Google Forms -pohjaan ja lähetettiin sähköpostin välityksellä koko kohderyhmälle, eli 29 työntekijälle. Sähköposti valittiin siksi, että se on työarjessa kohderyhmän pääasiallinen viestintäkanava, jota jokainen lukee päivittäin. Tällä tavoin saatiin varmuus siitä, että kyselylomake tavoitti kaikki tutkimukseen halutut henkilöt.

Sähköpostiviesti aloitettiin saatetekstillä, jossa esiteltiin, mistä tutkimuksessa on kyse ja kuka sen toteuttaa. Saatetekstissä painotettiin myös sitä, että tutkimustulokset käsitellään luottamuksellisesti, jotta jokainen vastaisi kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti eikä pelko vastausten leviämisestä esimerkiksi esimiehelle vaikuttaisi vastauksiin ja näin ollen vääristäisi tutkimustuloksia.

Koska tutkimus oli rajattu koskemaan vain psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia, oli kyselylomakkeen työhyvinvoinnin osion alussa avattu vastaajille tarkemmin, mitä työhyvinvoinnilla tässä tutkimuksessa tarkoitettiin. Selvennykseksi kerrottiin myös, että fyysinen työhyvinvointi, kuten ergonomia ja työvälineiden laatu, on rajattu tutkimuksesta pois. Tällä haluttiin varmistaa, että jokainen vastaaja ymmärtää kysymykset mahdollisimman samalla tavalla.

Kysely lähetettiin kohderyhmälle elokuussa 2018 ja vastausaikaa kyselyyn annettiin 2,5 viikkoa. Viimeisellä viikolla kohderyhmälle lähetettiin vielä muistutusviesti vastausajan päättymispäivästä sekä toinen viesti vielä viimeisenä vastauspäivänä. Tällöin vastanneita kiitettiin osallistumisesta ja muistutettiin vielä viimeisen kerran, että vastausaika loppuu sinä päivänä, jos joku halusi ehtiä vielä vastaamaan.

5 Kyselyn tulokset

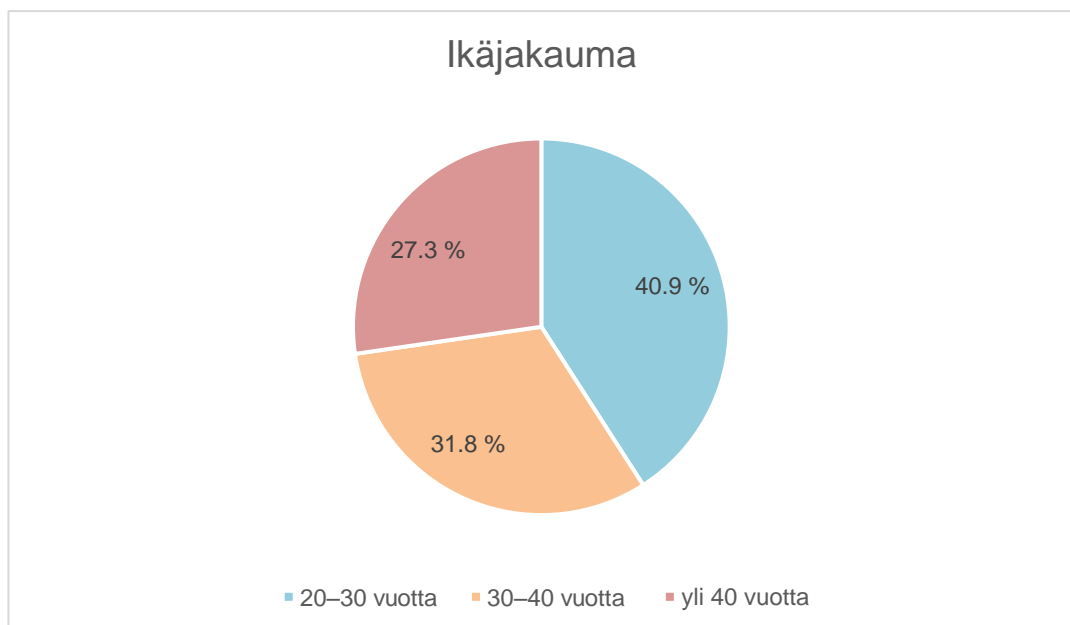
5.1 Taustakysymykset

Kyselylomake lähetettiin kaikille kohderyhmän jäsenille, joita oli yhteensä 29. Kyselyyn vastasi 22 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi tuli 76. Kyselylomake jaettiin kolmeen osaan, jotka olivat taustakysymykset, esimiestyöhön liittyvät kysymykset ja työhyvinvointiin liittyvät kysymykset. Kyselyn alussa oli saateviesti, jossa kerrottiin mistä tutkimuksessa oli kyse ja mitä tässä tutkimuksessa psyykkisellä ja sosiaalisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan.

Saatetekstin jälkeen vuorossa oli kyselylomakkeen ensimmäinen osio eli taustakysymykset. Taustakysymyksiä olivat suljettuja kysymyksiä, ja niissä kaikissa oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Kysymyksiä oli yhteensä kolme, ja niiden tarkoituksena oli jakaa vastaajat eri ryhmiin, jotta tutkimustuloksia pystyttäisiin analysoimaan eri ryhmien välillä. Taustakysymykset olivat kaikille pakollisia, jolloin

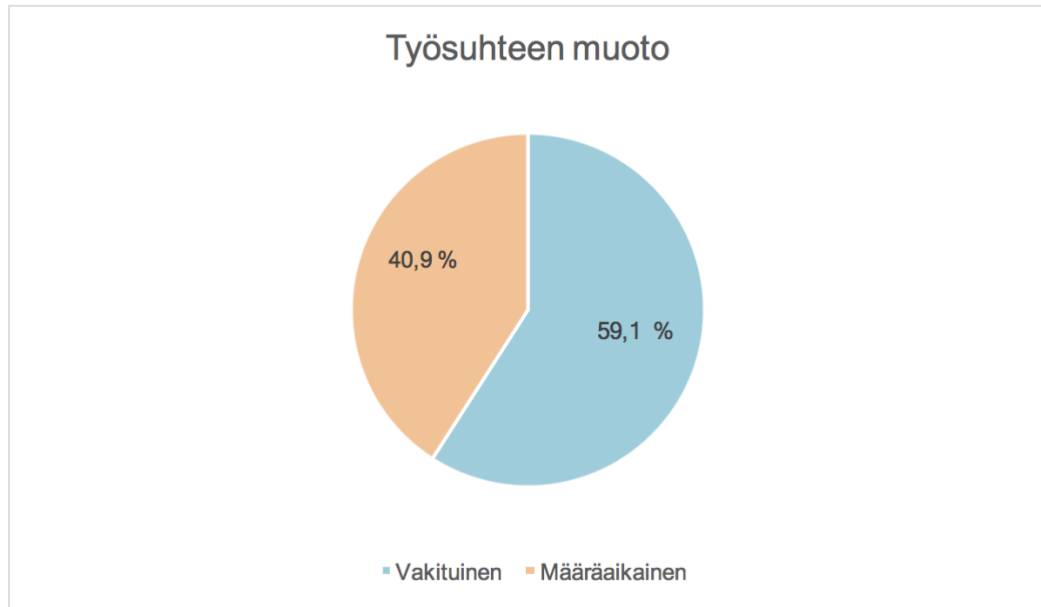
kyselyssä ei päässyt eteenpäin, ellei vastannut kaikkiin kolmeen kysymykseen. Tämän vuoksi taustakysymykset olivat myös tarkoin määriteltäviä, ettei kukaan jättänyt vastaamatta sen takia, että heillä olisi pelko tulla tunnistetuksi.

Ensimmäisessä taustakysymyksessä kysyttiin vastaajien ikää. Ikäjakauma kysymyksessä oli 20–30 vuotta, 30–40 vuotta sekä viimeisenä vaihtoehtona yli 40 vuotta. Koska ikä voi olla joillekin vastaajille henkilökohtainen tieto, haluttiin jakauma pitää suhteellisen suurena. Kuviossa 1 nähdään, miten vastaajien ikä jakaantui. Lähes puolet vastaajista, 41 prosenttia ilmoitti iäkseen 20–30 vuotta, 32 prosenttia 30–40 vuotta ja loput 27 prosenttia yli 40 vuotta.



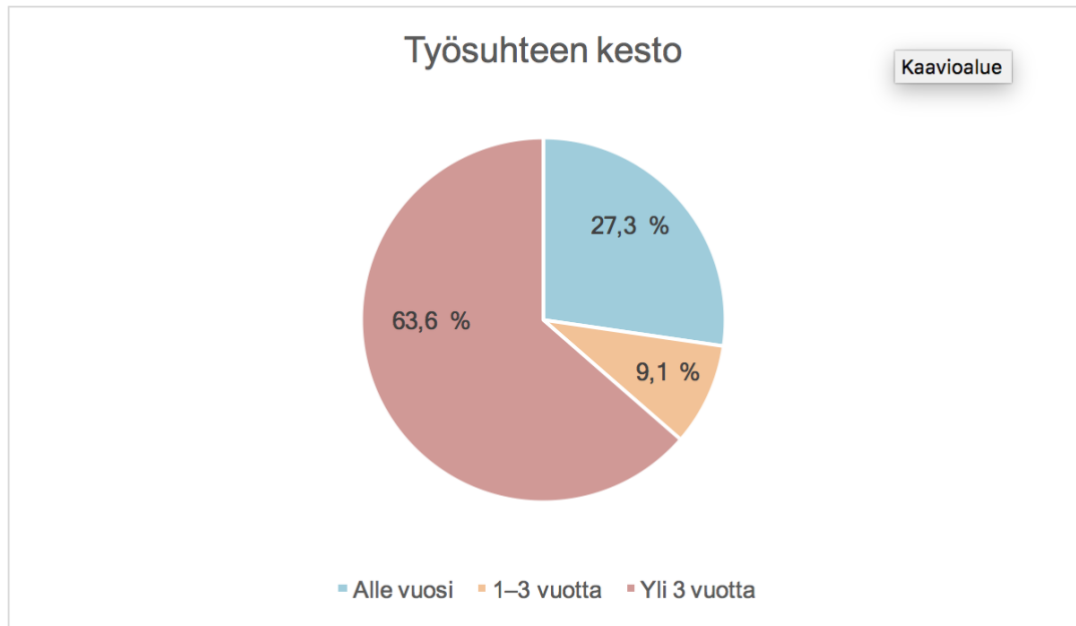
Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma

Toisessa taustakysymyksessä kysyttiin työsuhteen muotoa, sillä kohderyhmässä tiedettiin olevan sekä määräaikaista että vakituista työntekijöitä. Tällä haluttiin selvittää, kokivatko ihmiset, joilla oli eri työsuhteet, työhyvinvointinsa ja lähiesimiestyön eri tavoin kuin toinen ryhmä. Tutkimustulokset ovat nähtävissä kuviossa 2, josta nähdään, että vakituista työntekijöitä on hieman enemmän (60 %) kuin määräaikaista työntekijöitä, joita kyselyyn vastanneista oli 40 prosenttia.



Kuvio 2. Vastaajien työsuhteen muoto

Viimeinen taustakysymys koski työsuhteen kestoa nykyisessä työtehtävässä. Koska kohderyhmän työnimikkeet olivat juuri vaihtuneet, laskettiin nykyiseen työtehtävään nykyisen nimikkeen lisäksi entinen työnimike. Molemmissa työnimikkeissä työn sisältö ja lähiesimiehet pysyivät samoina. Vastausvaihtoehdoiksi annettiin alle vuosi, 1–3 vuotta, tai yli 3 vuotta. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, onko käsitys tutkittavasta ilmiöstä erilainen riippuen siitä, kuinka kauan on esimiehensä alaisena ollut. Enemmistö vastasi työsuhteen kestokseen yli kolme vuotta: 64 prosenttia vastaajista kuului tähän ryhmään. Toiseksi eniten oli alle vuoden työsuhteessa olleita, joita oli 27 prosenttia vastaajista. Vain 9 prosenttia vastaajista ilmoitti työsuhteen kestokseen 1–3 vuotta.



Kuvio 3. Vastaajien työsuhteen kesto

Taustakysymysten vastaustuloksista huomattiin, että kaikki yli 40-vuotiaat olivat vakituksessa työsuhteessa olevia työntekijöitä, joilla oli kokemusta työtehtävästä ja siten lähiesimiehensä alaisuudessa työskentelystä yli kolme vuotta. Ainoastaan nuorimmassa ikäluokassa eli 20-30-vuotiaissa kerrottiin työsuhteen kestäneen alle vuoden. Tässä ikäluokassa oli valtaosa vastaajista ollut alle vuoden työsuhteessa; kuusi yhdeksästä 20-30-vuotiaasta ilmoitti työsuhteen kestokseen alle vuoden.

5.2 Työhyvinvoinnin tulokset

5.2.1 Työhyvinvoinnin väittämät

Kyselylomakkeen seuraava osio sisälsi työhyvinvointiin liittyvät kysymykset. Osion alussa esitettiin yhdeksän erilaista työhyvinvointiin liittyvää väittämää, joissa hyödynnettiin Likertin neliportaista asteikkoa. Vastaajan oli tarkoitus vastata esitettyyn väitteeseen asteikon avulla, kuinka hyvin väite kuvaa omaa mielipidettään omasta työhyvinvoinnistaan. Vastausvaihtoehdot oli jaoteltu yhdestä neljään, joista 1 merkitsi vastaajan olevan täysin eri mieltä väittämän kanssa, ja valitessaan 4 täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Arvojen väliin jäivät luvut 2 ja 3, joista vastausvaihtoehto 2 merkitsi vastaajan olevan ”hieman eri mieltä ja 3 ” hieman samaa mieltä”. Väittämien avulla haluttiin selvittää kohderyhmän psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin taso.

Ensimmäinen väittämä koski työyhteisön ilmapiiriä. Suurin osa (55 %) oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä siitä, että heidän työyhteisössään on hyvä ilmapiiri. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa, ja vain 14 prosenttia vastaajista oli hieman eri mieltä, ja 32 prosenttia hieman samaa mieltä. Seuraava väittämä selvitti myös sosiaalisen työhyvinvoinnin tasoa, joka oli ”Minulla on hyvät suhteet työkavereihini”. Tässä väittämässä vastaukset jakaantuivat melko yksimielisesti, 73 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä, ja loput 27 prosenttia hieman samaa mieltä. Vastausvaihtoehtoja 1 ja 2 ei valinnut kukaan vastaajista.

Seuraavaksi siirryttiin väittämiin 3-5, jotka koskivat psyykkisen työhyvinvoinnin tasoa. Ensimmäinen väite ”Minua arvostetaan työyhteisössä” ei myöskään saanut yhtään ”täysin eri mieltä” –vastausta. Sen sijaan eniten vastauksia keräsi vastausvaihtoehto 3 – hieman samaa mieltä, jonka valitsi puolet vastaajista. Toiseksi eniten vastauksia sai 4 – täysin samaa mieltä, ja toiseksi vähiten 2 – hieman eri mieltä. Seuraava psyykkisen työhyvinvoinnin väite koski työn kuormittavuutta, joka poikkesi jonkin verran aiemmista vastauksista. Vain yksi vastaajista oli sitä mieltä, että koki työn kuormituksen täysin sopivaksi. Eniten vastauksia (59,1 %) sai vaihtoehto 3 – hieman samaa mieltä, ja toiseksi eniten vaihtoehto 2 – hieman eri mieltä, jonka vastasi 7 ihmistä (31,8 %). Vaikka täysin samaa mieltä olevia vastaajia oli väittämän kanssa vain yksi, oli positiivista huomata, että vain yksi oli myös sitä mieltä, ettei kuormitus ollut lainkaan sopiva (vastausvaihtoehto 1 – täysin eri mieltä).

Takaisin positiivisempaan päin mentiin kuitenkin seuraavassa psyykkiseen työhyvinvointiin liittyvässä väittämässä, joka oli ”Koen työni mielekkääksi ja merkitykselliseksi”. Puolet vastaajista (11 henkilöä) oli väittämän kanssa hieman samaa mieltä, ja kolmasosa (31,8 %) vain hieman eri mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä, kun taas täysin samaa mieltä oli neljä henkilöä (18,2 %). Sen sijaan toiseksi viimeinen psyykkiseen työhyvinvointiin liittyvä väittämä koettiin olevan väittämistä huonoimmalla tasolla, joka oli ”Minulla on tarpeeksi aikaa suorittaa päivittäiset työtehtäväni”. Puolet, eli suurin osa vastauksista jakaantui vastausvaihtoehtoon 2 – hieman eri mieltä, ja yksi henkilö oli väitteen kanssa täysin eri mieltä.

Viimeisessä psyykkistä työhyvinvointia mittaavassa väittämässä ”Työpanokseni huomioidaan työyhteisössä” havaittiin eniten hajontaa, sillä suurin osa vastaajista (47,6 %) oli väitteen kanssa hieman samaa mieltä, toiseksi eniten (28,6 %) oltiin täysin samaa

mieltä, kolme vastaajaa (14,3 %) oli hieman eri mieltä ja loput kaksi vastaajaa (9,5 %) oli täysin eri mieltä.

Psyykkistä työhyvinvointia mittaavien väittämien jälkeen työhyvinvointiin liittyviä väittämiä oli vielä kaksi, jotka koskivat työpaikkakiusaamista. Väittämät olivat ”Olen kokenut työpaikkakiusaamista työyhteisössäni” sekä ”Olen havainnut työpaikkakiusaamista työyhteisössäni”. Ensimmäiseen väittämään oli kaksi jättänyt vastaamatta, joka koski itseen kohdistunutta työpaikkakiusaamista. Tällöin 19 henkilöä eli kaikki muut paitsi yksi vastaajista vastasi olevansa täysin eri mieltä ensimmäisen väittämän kanssa, josta voidaan päätellä, etteivät he ole kokeneet itse työpaikkakiusaamista työyhteisössään. Yksi henkilö oli kuitenkin sitä mieltä, että oli hieman samaa mieltä väittämän kanssa, josta voidaan todeta, että yksi henkilö on kokenut jonkin verran työpaikkakiusaamista työyhteisössään. Sen sijaan väittämään ”Olen havainnut työpaikkakiusaamista työyhteisössäni” vastasi kaikki 22 vastaajaa, joista 18 oli täysin eri mieltä eli eivät olleen havainneet työpaikkakiusaamista, yksi oli hieman eri mieltä ja kolme henkilöä hieman samaa mieltä. Tästä voidaan päätellä, että neljä ihmistä yhteensä oli jonkin verran havainnut työyhteisössään työpaikkakiusaamista, kun taas yksi henkilö oli itse kokenut sitä.

5.2.2 Työhyvinvoinnin avoimet kysymykset

Väittämien jälkeen siirryttiin avoimiin kysymyksiin, joita työhyvinvoinnin osiossa oli kaksi. Näihin vastaajat saivat kirjoittaa vapaamittaisen vastauksen. Kysymykset olivat ”minkä asioiden koet eniten vaikuttavan työhyvinvointiisi?” sekä ”miten työhyvinvointiasi voitaisiin parantaa?”. Avoimien kysymyksien tarkoituksena oli saada esiin sellaisia teemoja, joita tutkimusta tehdessä ei ollut osattu ottaa huomioon. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin myös saamaan lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä, ja ymmärtämään sitä syvällisemmin.

Ensimmäinen kysymys oli ”Minkä asioiden koet eniten vaikuttavan työhyvinvointiisi?”. Kysymykseen vastasi 21 henkilöä, eli vain yksi jätti vastaamatta. Vastaajat olivat tässä hyvin yksimielisiä, sillä hyvän työilmapiirin ja hyvän yhteishengen mainitsi 17 vastaajaa eli 81 %. Kaksi vastaajaa vastasi suoraan esimiehen vaikuttavan eniten työhyvinvointiinsa, ja lisäksi mainittiin myös työn mielekkyys ja kuormittavuus, arvostus

ja joustavuus työntekijöitä kohtaan, jotka ovat myös aiheita joihin esimies voi itse vaikuttaa.

Toinen avoin kysymys oli ”Miten työhyvinvointiasi voitaisiin parantaa?” Tähän kysymykseen vastasi 19 henkilöä, eli vain kolme henkilöä jätti vastaamatta. Kaksi eniten toistunutta vastausta olivat työn kuormittavuuden vähentäminen sekä arvostuksen lisääminen. Työhyvinvoinnin parantamiseksi toivottiin lisäksi selkeämpää vastuunjakoa työtehtäviin, parempaa esimiestyötä ja mahdollisuutta vaikuttaa itseensä liittyviin asioihin.

5.3 Lähiesimiestyön tulokset

5.3.1 Lähiesimiestyön väittämät

Kyselylomakkeen viimeinen eli kolmas osio sisälsi lähiesimiestyöhön liittyvät kysymykset. Tässä osiossa suljettuja kysymyksiä oli kuusi, ja avoimia kysymyksiä kolme. Lähiesimiestyötä koskevilla kysymyksillä haluttiin kartoittaa kohderyhmän suhdetta omaan lähiesimieheensä ja sitä, miten lähiesimiestyön koetaan vaikuttavan omaan työhyvinvointiin.

Väittämät esitettiin myös tässä osiossa ensimmäisenä, ja jokaiseen niistä vastasi kaikki 22 kyselyyn osallistujaa. Osion aloitti esimiehen antamaan tukeen liittyvät väittämät. Ensimmäinen väittämä oli ”Saan lähiesimieheltäni riittävästi kiitosta ja kannustusta”, johon kukaan vastaajista ei ollut positiiviseksi yllätykseksi täysin eri mieltä. Eniten vastauksia keräsi vaihtoehto 4 – täysin samaa mieltä, jonka valitsi hieman yli puolet vastaajista (54,5 %). Toiseksi suosituin vaihtoehto oli 3 – hieman samaa mieltä, joka keräsi 36,4 prosenttia vastauksista eli sai kahdeksan ääntä. Loput kaksi vastaajaa oli jokseenkin sitä mieltä, etteivät saaneet lähiesimieheltään riittävästi kiitosta ja kannustusta, sillä he olivat hieman samaa mieltä väittämän kanssa.

Seuraavan väitteen avulla ”Saan lähiesimieheltäni riittävästi tukea” haluttiin saada selville kohderyhmän tunne lähiesimiehen antaman tuen riittävydestä. Tulos oli erittäin positiivinen, sillä kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa eri mieltä, tai edes hieman eri mieltä. 15 (68,2 %) vastaajista eli valtaosa oli sitä mieltä, että saavat riittävästi tukea ja vastasivat vaihtoehdon 4. Loput seitsemän vastasi olevan hieman samaa mieltä

väittämän kanssa. Vastaukset jakaantuivat täysin samalla tavalla seuraavassa väittämässä, joka oli ”Saan lähiesimieheeni yhteyden vaivatta”. 15 vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa, ja loput seitsemän hieman samaa mieltä.

Hajontaa vastausten välillä alkoi tulla kuitenkin seuraavissa väittämissä. ”Lähiesimieheeni kohtelee työntekijöitään tasapuolisesti” –väittäjä keräsi kolme ”hieman eri mieltä” ja kolme ”hieman samaa mieltä” –vastausta, eli vaihtoehtoja 2 ja 3. Positiivista kuitenkin oli, että jälleen valtaosa (77,3 % eli 17 vastaajaa) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, ja valitsi vastausvaihtoehdon 4. Vastaajat olivat samoilla linjoilla myös lähiesimiehen luottamiseen liittyvässä väittämässä. ”Luotan lähiesimieheeni” –väittämässä vastaajat olivat toistensa kanssa eniten samaa mieltä. 18 vastaajaa eli 81,8 prosenttia oli sitä mieltä, että luottavat esimieheensä täysin ja vastasivat olevansa väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Vain kaksi oli hieman samaa mieltä väittämän kanssa ja loput kaksi hieman eri mieltä.

Viimeisen lähiesimiestyöhön liittyvän väitteen avulla haluttiin saada selville kohderyhmän kokemus siitä, panostaako lähiesimies heidän mielestään työhyvinvointiin työpaikalla. Tulos oli erittäin positiivinen, sillä 15 vastaajaa eli 68,2 prosenttia vastasi olevansa täysin samaa mieltä, että lähiesimies panostaa työhyvinvointiin. Kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, että on hieman samaa mieltä, ja vain yksi vastaaja koki, että on hieman eri mieltä. Myöskään viimeinen väittäjä ei kerännyt yhtään vastausvaihtoehtoa 1 – täysin eri mieltä, kuten ei aikaisemmatkaan lähiesimiestyöhön liittyvät väittämät. Vastaukset olivat siis hyvin positiivisia, sillä enemmistö oli jokaisen väittämän kanssa täysin samaa mieltä.

5.3.2 Lähiesimiestyön avoimet kysymykset

Lähiesimiestyöhön liittyviä avoimia kysymyksiä oli kolme. Kysymykset olivat ”Millä tavoin lähiesimiehesi vaikuttaa mielestäsi omaan työhyvinvointiisi?”, ”Mitä lähiesimiehen ominaisuuksia arvostat eniten työhyvinvointisi kannalta?”, sekä ”Miten kehittäisit lähiesimiestyötä, jotta työhyvinvointisi parantuisi?”. Avoimilla kysymyksillä oli tarkoitus selvittää, miten lähiesimiestyön koetaan vaikuttavan omaan työhyvinvointiin ja miten sitä voitaisiin kehittää.

Ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin selvittää, millä lähiesimiehen toimilla koetaan olevan vaikutusta kohderyhmän työhyvinvointiin. Kysymys muotoiltiin ”Millä tavoin

lähiesimiehesi vaikuttaa mielestäsi omaan työhyvinvointiisi?”. Kysymykseen vastasi 20 henkilöä, eli vain kaksi jätti vastaamatta. Vastauksissa toistui eniten esimiehen läsnäolon merkitys, joka toistui kahdeksassa vastauksessa. Lisäksi vastauksissa toistui lähiesimiehen tuen tärkeys, sillä kuunteleminen, auttaminen ja kannustaminen toistuivat kymmenessä vastauksessa. Myös palautteen antamisella, työntekijöiden tasapuolisella kohtelulla ja hyvän yhteishengen luomisella koettiin olevan vaikutus omaan työhyvinvointiin.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin, mitä lähiesimiehen ominaisuuksia arvostetaan eniten oman työhyvinvoinnin kannalta. Tämä kysymys sai 21 vastausta, eli vain yksi jätti vastaamatta. Vastajaat kokivat arvokkaimmiksi lähiesimiehen ominaisuuksiksi luottamuksen, sillä sen vastasi kaiken kaikkiaan seitsemän vastaajista. Muita tärkeitä ominaisuuksia jotka esiintyivät useamman kerran vastauksissa, olivat läsnäolo, aito kiinnostus työntekijöiden asioita kohtaan ja oikeudenmukaisuus.

Viimeiseen lähiesimiestyötä koskevaan kysymykseen vastasi 13 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 59,1. Kysymys oli ”Miten kehittäisit lähiesimiestyötä, jotta työhyvinvointisi parantuisi?”. Kysymyksen avulla haluttiin saada konkreettisia kehitysehdotuksia lähiesimiestyöhön, sekä saada selville mitä asioita olisi tärkeää parantaa kohderyhmän työhyvinvointinsa kannalta. Kolme vastaajista mainitsi vastauksissaan kiireen. Heidän työhyvinvointinsa parantuisi, jos lähiesimiehellä olisi enemmän aikaa kommunikoida ja auttaa työtehtävissä. Tällöin esimies ehtisi paneutua paremmin työntekijöidensä ongelmiin, eikä kynnys kysyä apua olisi niin suuri ja tuntuisi siltä, että häiritsee esimiestään.

Ajan lisäksi kahdessa vastauksessa esimiehelle haluttiin antaa enemmän vastuuta ja päätösvaltaa. Tärkeänä koettiin, että esimies pystyisi päättämään asioista itse, ettei hänen tarvitsisi niin usein selvittää asioita ylemmältä taholta. Kahdessa vastauksessa koettiin työn kuormituksen ja vastuualueiden olevan liian suuret. Esimieheltä toivottiin puuttumista työn kuormittavuuteen ja enemmän keskustelua siitä, voisiko työkuormaa jollain tavalla vähentää. Lisäksi yksi vastaajista koki, että esimiehen pitäisi arvostaa enemmän työntekijöitään, jotta hänen työhyvinvointinsa parantuisi. Näiden vastausten lisäksi neljä vastausta oli ”en osaa sanoa”-, tai ”en keksi parannettavaa” –vastauksia.

6 Analysointi

6.1 Työhyvinvoinnin taso

6.1.1 Psykkisen työhyvinvoinnin taso

Jotta voidaan tutkia, vaikuttaako lähiesimiestyö psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin, pitää selvittää millä tasolla psyykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi kohderyhmässä on tällä hetkellä. Kyselyn ensimmäisessä osiossa haluttiin selvittää, mitkä asiat koettiin olevan työhyvinvoinnin kannalta kunnossa ja missä on kehittämisen varaa, jotta voitaisiin selvittää, ovatko ne sellaisia asioita joihin lähiesimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Taustakysymyksiä avulla tutkimusjoukko pystyttiin selkeästi jakamaan eri ryhmiin, jotta pystyttiin tutkimaan, kokivatko eri ryhmät eri asiat tärkeämmiksi kuin toiset.

Kaikki 20–30-vuotiaat kokivat työnsä täysin tai lähes mielekkäänä, kun taas yli 40-vuotiaista vastaajista vain puolet koki työn mielekkyyden yhtä positiivisesti. Kaikki muut paitsi yksi yli 40-vuotiaista vastaajista kokivat, ettei heillä ollut aikaa suorittaa päivittäisiä työtehtäviään. Myös kaikki ikäluokat huomioiden kiire oli ainoa psyykkiseen työhyvinvointiin liittyvä kysymys, jossa vastaajat olivat eniten väitteen kanssa eri mieltä. Yli puolet yli 40-vuotiaista vastaajista oli myös sitä mieltä, että työn kuormitus on liian suuri. Tästä voidaan päätellä, että varsinkin vanhemmilla työntekijöillä työn mielekkyyden kokemiseen voi vaikuttaa se, onko heillä aikaa hoitaa päivittäiset työtehtävänsä ja kokeeko työnsä kuormituksen sopivaksi. Vastaukset olivat keskenään myös siltä osin hyvin samankaltaisia, että suurin osa kaikista ikäluokista koki joko kaikki kolme psyykkiseen työhyvinvointiin liittyvät kysymykset joko negatiivisesti, tai sitten positiivisesti.

Vastaustuloksista voidaan päätellä, että nuorimmat työntekijät kokevat psyykkisen työhyvinvointinsa olevan korkeammalla tasolla kuin vanhimmat työntekijät. Työ kuormitti vanhempia työntekijöitä myös liikaa, kun taas 20–30vuotiaat kokivat työn kuormituksen olevan hyvällä tasolla. Koska kiire koettiin kaikissa ikäluokissa kysymysvaihtoehdoista eniten haittaavaksi tekijäksi, mutta vanhemman ikäluokan mielestä heille myös työn kuormitus on liian suuri, voidaan ajatella, että kiire lisää heillä myös työn kuormitusta ja sitä kautta heikentää myös työn mielekkääksi kokemista.

6.1.2 Sosiaalisen työhyvinvoinnin taso

Kokonaisvaltaisesti vastauksia tulkittaessa sosiaalinen työhyvinvointi koettiin olevan korkeammalla tasolla kuin psyykkisen työhyvinvoinnin. Nuorin ikäluokka eli 20–30-vuotiaat kokivat kuitenkin myös sosiaalisen työhyvinvointinsa positiivisemmin kuin vanhempi ikäluokka. Vain yksi nuorimpaan ikäluokkaan kuuluvasta vastaajasta vastasi kaikkiin sosiaalisen työhyvinvoinnin väittämiin arvolla 2, muutoin arvoja 1–2 antoivat vain vanhemmat ikäluokat. Positiivista oli kuitenkin huomata, että vaikka kyseinen nuori vastaaja koki sosiaalisen työhyvinvointinsa selkeästi huonommaksi kuin muut ikätoverinsa, arvioi hän psyykkisen työhyvinvointinsa olevan suhteellisen hyvällä tasolla. Mielenkiintoista oli myös huomata, että sama vastaaja vastasi avoimessa kysymyksessä lähiesimiestyön vaikuttavan eniten omaan työhyvinvointiinsa ja sen kehittämisen lisäävän omaa työhyvinvointia.

Kolme vastaajista oli havainnut työpaikallaan kiusaamista, joista toinen koki työilmapiirin olevan kuitenkin hyvä, kun taas toinen oli hieman eri mieltä työilmapiirin positiivisuudesta. Kolmas vastaaja oli sen sijaan myös itse kokenut työpaikkakiusaamista työtehtävässään ollessaan. Kiusatuksi tullut vastaaja kuitenkin koki työyhteisössään olevan tällä hetkellä melko hyvä ilmapiiri ja omaavan melko hyvät suhteet työkavereihinsa ja kokevansa tulleen työyhteisössään myös arvostetuksi. Hän oli myös toiminut työtehtävässään yli kolme vuotta, joten voidaan päätellä, että kiusaamista ei välttämättä ole tapahtunut lähiaikoina. Arvelun varaan kuitenkin jää, oliko työyhteisössä todellisuudessa enemmän kiusaamista, jota kaksi muuta vastaajaa olivat työyhteisössään havainneet, vai oliko kyse samasta tapauksesta. Koska kiusaaminen voi olla monille hyvin arkaluontoinen asia, kaikki eivät välttämättä halua vastata siihen liittyviin kysymyksiin todenmukaisesti. Koska tässä kyselyssä ei kysytty tämän tarkemmin työpaikkakiusaamisesta eikä kiusaaminen tullut esiin avoimissa vastauksissa, ei kiusaamisen nykytilanteesta voida tehdä tarkempia tulkintoja.

6.1.3 Työhyvinvoinnin avoimien vastausten tulkinta

Psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin liittyviä avoimia kysymyksiä oli kaksi; ” Minkä asioiden koet eniten vaikuttavan työhyvinvointiisi?” sekä ” Miten työhyvinvointiasi voitaisiin parantaa?”. Mielenkiintoista vastauksissa oli tutkia, millaisella tasolla niiden kolmen vastaajien psyykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi oli, jotka ainoina kaikista

vastaajista vastasivat lähiesimiehensä liittyvän jompaankumpaan kysymykseen, ja löytykö heidän vastauksistaan joitain muita samankaltaisuuksia.

Yhteistä näillä vastauksilla oli se, että kaksi vastaajista koki työhyvinvointinsa parantuvan, jos oma lähiesimies puuttuisi työn määrään ja kuormittavuuteen. Samat vastaajat olivat myös sitä mieltä, ettei heillä ollut aikaa suorittaa päivittäisiä työtehtäviään, ja toinen oli lisäksi sitä mieltä, että työ kuormittaa myös hieman liikaa. Tämä vastaaja koki myös, ettei hänen työpanostaan arvosteta ollenkaan työyhteisössä, ja että eniten omaan työhyvinvointiin vaikuttaa se, että lähiesimies osaisi arvostaa sitä.

Vaikka vain yllä olevissa vastauksessa vastattiin suoraan lähiesimiehen vaikuttavan omaan työhyvinvointiin, oli suurin osa annetuista aiheista kuitenkin sellaisia, joihin lähiesimies pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Esimerkiksi työn kuormittavuus, joustavuus ja arvostus mainittiin monesti, johon lähiesimies voi paljonkin omalla toiminnallaan vaikuttaa.

6.2 Lähiesimiestyön analysointi

6.2.1 Työntekijöiden tyytyväisyys lähiesimiestyöhön

Lähiesimiestyöhön liittyvien väittämien tulokset olivat erittäin positiiviset, sillä valtaosa vastaajista antoi jokaiseen väittämään parhaan mahdollisimman arvosanan. Kaiken kaikkiaan vain kolme vastaajaa antoi osaan väittämiin arvosanan 2. Nämä vastaajat olivat keskenään eri ikäisiä, ja olivat olleet työsuhteessa eri aikoja erityyppisillä työ sopimuksilla. Muutamia samankaltaisuuksia näissä kolmessa vastaajassa nousi kuitenkin esiin, kun verrattiin tämän osuuden vastauksia siihen, mitä he olivat vastanneet työhyvinvoinnin tasostaan aiemmassa kysymysosiossa. Kahden näistä kolmesta vastaajasta tulokset erosivat selkeästi muista ja olivat samankaltaiset keskenään, sillä he kokivat lähiesimiestyön negatiivisimmin antaen arvosanan 2, toinen kolmeen, ja toinen neljään väittämään. Tulosten tarkempi analysointi paljasti, että he kokivat myös työhyvinvointinsa keskimääräistä huonommaksi kuin muut. Toinen heistä mainitsi myös suoraan lähiesimiehensä vaikuttavan eniten omaan työhyvinvointiinsa, sekä paremman esimiestyön parantavan omaa työhyvinvointiaan.

Lisäksi kaksi vastaajaa vastasivat, etteivät saaneet lähiesimieheltään riittävästi kiitosta ja kannustusta. Samat vastaajat vastasivat myös aiemmin työhyvinvoinnin osiossa, etteivät he kokeneet tulleen arvostetuksi työyhteisössään, eikä heidän työpanostansa ole huomioitu. Tästä voidaan päätellä, että kiitoksen ja kannustuksen puute lähiesimieheltä on vaikuttanut heidän kohdallaan arvostetuksi tulemisen kokemukseen ja siihen, ettei lähiesimies huomioi tarpeeksi heidän työpanostaan.

Lähiesimiestyön tutkimustulokset olivat siis erittäin positiiviset, sillä vain muutamat vastaajat eivät olleet siihen tyytyväisiä. Tässäkin täytyy kuitenkin huomioida, että koska kyselyn aihe on hyvin tunneperäinen, saattaa vastaajalla vastaushetkellä vallinnut tunnetila olla vaikuttanut vastaustuloksiin. Koska negatiivisia arvoja annettiin kuitenkin suhteellisesti erittäin vähän, voidaan todeta työyhteisön pääosin olevan tyytyväinen lähiesimiestyöhön. Positiivista lähiesimiestyön kannalta oli myös se, että negatiivisia arvoja antaneet vastaajat kokivat lähiesimiehen voivan vaikuttavan omaan työhyvinvointiinsa, ja sitä kautta parantaa myös lähiesimiestyön kokemista.

6.2.2 Lähiesimiestyön avoimien vastausten tulkinta

Kuten aiemmin tässä kappaleessa todettiin, kiire koettiin yleisimmäksi työhyvinvointia haittavaksi tekijäksi. Avoimissa vastauksissa kysyttäessä ”Miten kehittäisit lähiesimiestyötä, jotta työhyvinvointisi parantuisi”, selkeästi yleisin toive oli se, että myös lähiesimiehellä olisi enemmän aikaa alaisilleen. Tästä voidaan päätellä, että lähiesimies voi kehittää työntekijöidensä työhyvinvointia antamalla enemmän omaa aikaansa, mutta myös se, että myös työyhteisön lähiesimiehillä on jatkuva kiire, joka on heijastunut työntekijöiden työhyvinvointiin. Ajan antamisen lisäksi lähiesimieheltä toivottiin työkuormituksen vähentämistä. Tämä voi olla organisaatiossa asia, johon lähiesimiehellä ei välttämättä ole vaikutusmahdollisuuksia, jos tehtäviä yksinkertaisesti on enemmän mitä työntekijöitä. Myös toive siitä, että esimies arvostaisi enemmän alaisiaan, mikä tuli esiin työhyvinvoinnin osion avoimissa vastauksissa, voi olla seuraus siitä, ettei lähiesimiehellä ole ollut tarpeeksi aikaa paneutua alaistensa asioihin riittävästi.

Näitä tulkintoja tukee osaltaan myös saadut vastaustulokset ominaisuuksista, joita vastaajat arvostivat eniten lähiesimiestyössä. Vastauksissa toistui eniten läsnäolon, tuen, ja kuuntelemisen tärkeys. Aiemmin mainittuun kiireeseen, liialliseen

kuormittumiseen ja näiden korjaamisen kautta myös työn mielekkääksi kokemiseen pystyy lähiesimies vaikuttamaan olemalla läsnä ja tukena työarjessa.

Arvokkaimmaksi lähiesimiehen ominaisuudeksi vastaajat kertoivat luottamuksen, sillä luottamus mainittiin yhteensä seitsemässä vastauksessa eli jopa kolmasosassa annetuista vastauksista. Mielenkiintoista oli huomata, että viisi luottamuksen maininneista vastaajista oli nuorimmasta ikäluokasta, eli 20–30–vuotiaita työntekijöitä. Nuorin ikäluokka arvosti luottamuksen lisäksi lähiesimieheensä eniten läsnäoloa, avoimuutta ja positiivisuutta, kun taas vanhemmille tärkeintä oli oikeudenmukaisuus ja arvostus työntekijöitä kohtaan, jotka mainittiin useamman kerran. Ainoastaan kaksi vastaajista oli sitä mieltä, etteivät täysin luottaneet lähiesimieheensä.

7 Johtopäätökset

7.1 Psykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin taso kohderyhmässä

Tämän opinnäytetyön tavoitteina oli selvittää, mitä psyykkisellä ja sosiaalisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, ja millä tasolla ne kohdeorganisaation tiimissä ovat. Tavoitteen saavuttamiseksi viitekehyksessä määriteltiin ensin psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin määritelmät, ja sen jälkeen perehdyttiin niihin tarkemmin sekä yksilön, että työyhteisön näkökulmasta. Laaja perehtyminen viitekehykseen mahdollisti ilmiön ymmärtämisen niin, että tutkimusosuutta varten pystyttiin luomaan opinnäytetyön tavoitetta palveleva kyselylomake.

Kohderyhmältä saadut vastaustulokset osoittivat, että työhyvinvointi koetaan työyhteisössä yksilöllisesti. Tämä oli odotettavissa, sillä työhyvinvointi on jokaisen subjektiivinen kokemus, ja ihmiset kokevat työhyvinvointinsa eri tavalla, kuten myös Rauramo totesi (Rauramo 2008, 11). Vastaukset erosivat toisistaan, mutta tarkempi analysointi paljasti vastausten välillä olevan myös samoja piirteitä. Huomattiin, että taustakysymysten avulla pystyttiin erottelemaan ryhmiä käytännössä vain iän perusteella, sillä huomattiin, että kaikki vanhemmat työntekijät olivat olleet yli 3-vuotta työsuhteessa. Merkittäviä yhtäläisyyksiä ei myöskään pystytty tekemään työsuhteen muodon perusteella, oliko kyseessä määräaikaisella vai vakituisella työ sopimuksella oleva työntekijä.

Psyykkisen työhyvinvoinnin taso oli kohderyhmässä melko hyvällä tasolla, mutta sieltä löytyi eniten myös kehityskohteita. Kiireen havaittiin olevan koko kohderyhmässä yleisin psyykkistä työhyvinvointia heikentävä tekijä ja selkeästi huonoimmalla tasolla kaikista kysytyistä työhyvinvointiin liittyvistä osa-alueista. Kuten Virolainen totesi, kiire on yksi suurimmista tämän ajan kuormitustekijöistä liike-elämässä (Virolainen 2012, 32–34.) Lisäksi vastaustuloksista huomattiin, että nuorin ikäluokka koki työhyvinvointinsa olevan paremmalla tasolla mitä vanhemmat työntekijät. Vanhemmat työntekijät kokivat myös kuormittavansa liikaa. Kuten tarkempi vastausten analysointi paljasti, vanhemmilla työntekijöillä kiire voi olla suuri osasy siihen, miksi he kokivat työn kuormittavuuden liialliseksi ja työn mielekkyyden alhaisemmaksi kuin muut.

Myös sosiaalinen työhyvinvointi koettiin kohderyhmässä melko positiivisesti. Parhaimmalla tasolla koettiin olevan suhteet työkavereihin, kun taas eniten kehittämistä kaipasi työpanoksen huomioiminen työyhteisössä. Kehusmaan mukaan yksi perusedellytyksistä toimivalle työyhteisölle on se, että työyhteisössä vallitsee luottamuksen ilmapiiri ja jokaisen työpanos huomioidaan. (Kehusmaa 2011, 112–120.) Jotta kohderyhmän me-henkeä saadaan nostatettua, täytyy huomiota kiinnittää jatkossa enemmän sosiaalisen työhyvinvoinnin kannalta erityisesti muiden työpanoksen huomioimiseen sekä toisten arvostuksen lisäämiseen.

7.2 Lähiesimiestyön vaikutusmahdollisuudet työntekijöiden työhyvinvointiin

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli antaa kohteena olevan tiimin lähiesimiehille tietoa siitä, millainen vaikutus lähiesimiestyöllä on työntekijöiden psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin, ja antaa lähiesimiehille tietoa siitä, miten he voivat vaikuttaa työhyvinvointiin omalla toiminnallaan. Kaiken kaikkiaan vastaajat suhtautuivat lähiesimiestyöhön erittäin positiivisesti. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että monikaan vastaajista ei kokenut lähiesimiestyötä huonoksi, mutta olivat sitä mieltä, että lähiesimies voisi toiminnallaan parantaa heidän työhyvinvointiaan.

Vaikka suoria vastauksia siitä, että esimies vaikuttaa omaan työhyvinvointiin, oli marginaalisesti vähän, tuli tutkimustuloksissa esiin monia aiheita, jotka vastaajien mielestä vaikuttivat heidän työhyvinvointiinsa ja olivat kuitenkin sellaisia asioita joihin lähiesimies voi vaikuttaa. Tästä voidaan päätellä, että lähiesimiestyöllä on vaikutusta tässä työyhteisössä työntekijöiden psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään toimia, joita lähiesimies voi tehdä työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Kiireen havaittiin olevan merkittävin yksittäinen työhyvinvointia heikentävä tekijä kohderyhmässä. Jotta kiire ei nosta työntekijöiden stressitasoa pysyvästi, on esimiehen tunnistettava vaaran merkit ajoissa, ja puututtava työn määrään tai aikatauluihin, kun huomaa kiireen olevan enemmän kuin satunnaista. Koska moni työyhteisöstä koki kiireen olevan liiallista, olisi lähiesimiehen hyvä keskustella jokaisen työyhteisön jäsenen kanssa siitä, voisiko kiirettä vähentää esimerkiksi jakamalla työtehtäviä uudelleen.

Lähiesimiehen on tärkeää puuttua myös työn kuormittavuuteen, jos se kasvaa niin suureksi, että se heikentää työntekijän työhyvinvointia. Keskustelussa työntekijän kanssa lähiesimiehen olisi tärkeää arvioida millä tavoin työ kuormittaa liikaa ja kuunnella työntekijää. Kuten työn tutkimusosuudessa tuli ilmi, lähiesimiehen läsnäololla ja tuella on suuri merkitys työntekijän työhyvinvoinnin kannalta. Myös Virolaisen mukaan esimiehellä on työntekijän kokeman stressin kannalta tärkeä tehtävä, sillä on esimiehen vastuulla arvioida työntekijöidensä kuormittumista (Virolainen 2012, 32–33). Kuormittavuuteen on tärkeää puuttua ajoissa, sillä pitkään jatkuessaan liiallinen kuormitus voi pahimmillaan johtaa työuupumukseen, mistä on lopulta haittaa työntekijän oman hyvinvoinnin lisäksi myös organisaatiolle. On kannattavaa puuttua työhyvinvoinnin epäkohtiin mahdollisimman aikaisin, ennen kuin on liian myöhäistä ja työntekijä joutuu työuupumuksen vuoksi jäämään jopa pitkälle sairauslomalle. (Virolainen 2012, 32–33.)

Lähiesimieheltä toivottiin myös enemmän arvostusta työntekijöitään kohtaan. Arvostuksen tärkeys korostui siinä, että osa koki, ettei heitä arvosteta työyhteisössä tarpeeksi, ja halusivat myös kehittää sitä lähiesimiestyössä, jotta heidän työhyvinvointinsa parantuisi. Kiitoksen kertominen ja kannustamisen muistaminen päivittäin oli myös asioita, joihin muutama vastaajista toivoi lähiesimieheltään parannusta. Arvostuksen ja esimiehen läsnäolon tarve työyhteisössä tukee Viitalan teoriaa siitä, miten perinteinen esimiehen rooli työn valvojana on nykypäivänä muuttunut yhä enemmän työntekijöiden tukemiseksi ja valmentamiseksi (Viitala 2007, 270–275).

Työyhteisön keskinäisen arvostuksen parantamiseksi ja toisten työpanoksen huomioimisen kasvattamiseksi esimies voi kahdenkeskisten keskusteluiden lisäksi järjestää myös yhteisiä palavereja koko työyhteisön kesken. Hyppäsen mukaan

monipuolinen vuorovaikutus yhteisissä palavereissa mahdollistaa esimiehelle avoimen työympäristön luomisen. (Hyppänen 2013, 166–167.) Näin viestit kulkevat esimieheltä työntekijöille, mutta myös työntekijöiltä esimiehelle ja työntekijältä toiselle. Yhdessä pohtiminen ja sparraus luovat avointa ilmapiiriä kasvattavat työyhteisön me-henkeä. Kuten Rauramo totesi, työpaikan ihmissuhteilla on myös merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Työpaikalla saatu sosiaalinen tuki on tärkeää myös työn mielekkyyden ja jaksamisen kannalta. (Rauramo 2012, 105.) Yhteisten palaverien järjestäminen ja yhteisöllisyyden luominen parantavat näin erityisesti yksilön sosiaalista työhyvinvointia.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että lähiesimies voisi omalla toiminnallaan parantaa alaistensa psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia antamalla enemmän omaa aikaansa alaisilleen ja olemalla arjessa läsnä, sekä puuttumalla työn kuormittavuuteen, jos työntekijä kokee sen liialliseksi omiin voimavaroihinsa nähden. Esimiestyön kehittämiskohteissa mainittiin useiten juuri läsnäolon ja ajan antamisen tärkeys. Antamalla aikaa ja kuuntelemalla työntekijöitään lähiesimies voisi puuttua esimerkiksi siihen, miksi osa työntekijöistä kokee, ettei heidän työpanostaan huomioida ja miten sitä voidaan parantaa. Varaamalla säännöllisesti aikaa työntekijöidensä kanssa keskusteluun esimies pysyy paremmin perillä työntekijöiden tilanteesta ja heidän työhyvinvoinnistaan, sekä kehittää itseään myös ihmisten johtajana. Vesterisen teorian mukaan esimiehen tulee nykypäivänä muuttaa rooliaan asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen, mikä voidaan allekirjoittaa myös tästä tutkimusosuudesta saatujen vastausten perusteella. Positiivisen työilmapiirin luomisessa on tärkeää, että esimies on perillä työntekijöidensä asioista, ja tukee heitä päivittäisessä työarjessa. (Vesterinen 2006, 84.)

Lähiesimies voi toiminnallaan vaikuttaa myös työn mielekkyyden kokemiseen. Vastaustulokset paljastivat, että myös tällä osa-alueella olisi parantamisen varaa varsinkin vanhemman ikäluokan mielestä. Kehusmaan mukaan työn mielekkyyteen voi vaikuttaa sillä, että työntekijät saavat itse vaikuttaa työnsä sisältöön ja työyhteisön toimintaan. (Kehusmaa 2011, 112–120.) Lähiesimies voi lisätä työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia ottamalla vastaan kehitysehdotuksia ja jos mahdollista, antaa työntekijöilleen lisää vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhönsä. Lähiesimies voi omalla toiminnallaan tuoda strategiaa lähemmäksi työyhteisöä, jotta työ voidaan nähdä osana suurempaa kokonaisuutta. Tällöin myös yksilön rooli työyhteisössä vahvistuu, kun työnsä pystyy näkemään osana suurempaa kokonaisuutta.

8 Opinnäytetyön arviointi

8.1 Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimustuloksista tehtyjen johtopäätösten perusteella voidaan todeta, että opinnäytetyössä määritellyt tavoitteet saavutettiin. Tutkimustuloksista saatiin vastaus työhyvinvoinnin tämänhetkisestä tasosta, sekä pystyttiin toteamaan, että lähiesimiestyöllä on vaikutusta työntekijöiden psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Lisäksi tulosten avulla saatiin tehtyä ehdotelmia, miten lähiesimiehet voivat omalla toiminnallaan kehittää työyhteisönsä työhyvinvointia. Kaikkea viitekehysten teoriaa ei tässä opinnäytetyössä pystytty hyödyntämään, mutta siitä saatiin kartutettua laaja tietopohja aihealueesta, jotta ilmiötä pystyttiin ymmärtämään laajemmin.

Puolistrukturoidun kyselylomakkeen avulla oli tarkoitus kartoittaa työntekijöiden psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin taso, ja sen jälkeen analysoida tuloksia lähiesimiestyöstä saatujen tutkimustulosten kanssa ja selvittää onko lähiesimiestyöllä vaikutusta työhyvinvointiin. Kyselylomakkeesta saaduista vastauksista löydettiin yhteys lähiesimiestyön ja psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin välille, ja voitiin todeta, että lähiesimiestyö vaikuttaa kohderyhmän psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin.

Puolistrukturoitu kyselylomake toimi tässä opinnäytetyössä toivotulla tavalla, sillä väittämien avulla saatiin tietoa kohderyhmän työhyvinvoinnin tasosta ja siitä, miten he kokivat lähiesimiestyön. Avoimet kysymykset luotiin, jotta saataisiin lisätietoa ilmiöstä, sekä ymmärrettäisiin syy- ja seuraussuhteita paremmin lähiesimiestyön vaikutuksesta työhyvinvointiin. Avoimilla kysymyksillä haluttiin saada myös sellaisia vastauksia, joita ei osattu ottaa huomioon kyselyä tehdessä. Avoimien kysymysten avulla saatiinkin arvokasta lisätietoa kysytyistä aiheista, joten niiden käyttäminen kyselylomakkeessa kannatti. Tästä voidaan todeta, että tutkimusmenetelmän valinta tähän opinnäytetyöhön oli onnistunut.

8.2 Tutkimusosuuden validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat termejä, joilla arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetti- ja reliabiliteettikysymyksiä on helpompi käsitellä määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa, sillä laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta uhkaaviin tekijöihin on vaikeampaa varautua etukäteen. Tuloksia voidaan ennakoida jonkin verran, mutta tutkimusprosessin luonteen vuoksi ennakoiminen on joskus hyvin hankalaa. (Kananen 2008, 123.) Tämän vuoksi nämä termit eivät ole sellaisenaan sovellettavissa laadulliseen tutkimukseen, mutta niitä voidaan käyttää kriittisesti tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita, eli sitä mitä on ollut tarkoituskin. Mielestäni tutkimusosuuden validiteetti on hyvä, sillä sain vastauksen kaikkiin aiemmin määrittelemiini tutkimuskysymyksiini. Tällöin voin päätellä, että olen tutkinut oikeaa ilmiötä. Tutkimustuloksista pystyi tekemään johtopäätöksiä pohjautuen teoriaan, ja löytämään vastauksista yhteneväisyyksiä.

Reliabiliteetti sen sijaan tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja tuloksien pysyvyyttä. Jos reliabiliteetti on hyvä, tutkimuksen toistaminen toisi identtiset tulokset edellisten tutkimustulosten kanssa. (Kananen 2010, 69.) Ihminen kuitenkin toimii eri tavalla eri tilanteissa, eikä aina vastaa kysymyksiin samalla tavalla. Tutkimustulosten muuttumisen syynä voi olla esimerkiksi tunteet tai henkilön mielentila. (Kananen 2010, 68–69.) Uskon, että tämä pitää paikkaansa erityisesti tässä opinnäytetyössä, sillä työhyvinvointi on käsitteenä hyvin laaja, ja jokainen kokee työhyvinvointiinsa muodostuvan eri asioista, ja pitää eri asioita tärkeämpänä kuin toiset. Koska tämän opinnäytetyön aihe on myös hyvin tunneperäinen, voidaan ajatella, että vastaajat ovat vastanneet perustuen heidän silloiseen tunnetilaansa. Kyselylomake lähetettiin koko kohderyhmälle, joka muodostui 29:stä työntekijästä. Kyselyyn vastasi 22 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 76. Tässä tapauksessa reliabiliteetin voidaan katsoa olevan laadulliseksi tutkimukseksi hyvä, sillä vastausprosentti on niin korkea. Jos kyseessä olisi ollut määrällinen tutkimus, olisi tällainen vastausprosentti ollut loistavaa tasoa.

8.3 Työn arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyö onnistui kokonaisuutena hyvin, sillä työn viitekehukseen löytyi paljon aineistoa ja tutkimusosuus onnistui odotetulla tavalla. Ennalta määritetyt tavoitteet saavutettiin ja opinnäytetyö eteni toivotusti, joskin hieman hitaammin mitä alussa suunniteltiin. Tutkimustulosten analysoiminen ja yhteyksien löytäminen vastaustuloksista oli paikoitellen haastavaa, mutta uusien johtopäätösten tekeminen niiden pohjalta oli palkitsevaa. Oli hienoa huomata, että niin moni kohderyhmästä halusi osallistua tämän opinnäytetyön tekemiseen.

Työtä voitaisiin jatkaa tekemällä syvähaastatteluita, jolloin saataisiin vielä syvällisemmin tutkittua ilmiötä ja liitettyä tuloksia laajemmin viitekehukseen. Kyselytutkimus voitaisiin myös toistaa vuoden kuluttua uudelleen, jolloin nähtäisiin, onko lähiesimiestyöhön annetuilla kehittämissuhteilla ollut vaikutusta työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Tämä työ toteutettiin kohdeorganisaation yhden tiimin sisällä, joten olisi mielenkiintoista toteuttaa kyselytutkimus myös laajemmin organisaatiossa, jotta ilmiöstä saataisiin laajempi kokonaiskuva. Työhyvinvoinnin merkitys yrityksille on nykypäivänä suuri, joten vastaavalle tutkimukselle olisi tulevaisuudessa varmasti hyötyä.

Lähteet

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Kananen, Jorma 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka Anna 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Luettu 2.10.2018.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työolobarometri. <https://tem.fi/tyoolobarometri>. Luettu 20.3.2019.

Työterveyslaitos. Työyhteisö ja työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu 20.3.2019.

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

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand, Helsinki.

Vesterinen, Pirkko 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro, Helsinki.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>. Luettu 2.5.2019

Työhyvinvointikysely

Työhyvinvointikysely

Tämä kysely on osa Metropolia Ammattikorkeakoulun tradenomin koulutusohjelman opinnäytetyötä, jonka aiheena on lähiesimiestyön vaikutus psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Kysely jakaantuu kolmeen eri aihealueeseen, jotka ovat taustakysymykset, työhyvinvointiin liittyvät kysymykset ja esimiestyöhön liittyvät kysymykset.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa korkeintaan 10 minuuttia. Tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja vastaaminen tapahtuu täysin anonyymisti.

Taustakysymykset

Kuvaus (valinnainen)

1. Ikä *

- 20-30 vuotta
- 30-40 vuotta
- yli 40 vuotta

2. Työsuhteen muoto *

- Vakituinen
- Määräaikainen

3. Työsuhteen kesto *

- Alle vuosi
- 1-3 vuotta
- Yli 3 vuotta

Työhyvinvointiin liittyvät kysymykset

Tässä kyselyssä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia, eli esimerkiksi työn stressaavuutta, työilmapiiriä ja työyhteisön jäsenten välisiä suhteita. Fyysinen työhyvinvointi (esimerkiksi työvälineiden laatu ja työergonomia) on rajattu kokonaan pois.

4. Työyhteisössäni on hyvä ilmapiiri

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

5. Minulla on hyvät suhteet työkavereihini

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

6. Minua arvostetaan työyhteisössä

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

7. Koen työn kuormituksen sopivaksi

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

8. Koen työni mielekkääksi ja merkitykselliseksi

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

9. Minulla on tarpeeksi aikaa suorittaa päivittäiset työtehtäväni

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

10. Työpanokseni huomioidaan työyhteisössä

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

11. Olen kokenut työpaikkakiusaamista työyhteisössäni

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

12. Olen havainnut työpaikkakiusaamista työyhteisössäni

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Avoimet kysymykset

Kuvaus (valinnainen)

13. Minkä asioiden koet eniten vaikuttavan työhyvinvointiisi?

Pitkä vastausteksti

14. Miten työhyvinvointiasi voitaisiin parantaa?

Pitkä vastausteksti

Lähiesimiestyöhön liittyvät kysymykset

Valitse sopivin vaihtoehto.

15. Saan lähiesimieholtäni riittävästi kiitosta ja kannustusta

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

16. Saan lähiesimieholtäni riittävästi tukea

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

17. Saan lähiesimieheeni yhteyden vaivatta

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

18. Lähiesimieheni kohtelee työntekijöitään tasapuolisesti

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

19. Luotan lähiesimieheeni

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

20. Lähiesimieheni panostaa työhyvinvointiin työpaikalla

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Avoimet kysymykset

Kuvaus (valinnainen)

21. Millä tavoin lähiesimiehesi vaikuttaa mielestäsi omaan työhyvinvointiisi?

Pitkä vastausteksti
.....

22. Mitä lähiesimiehen ominaisuuksia arvostat eniten työhyvinvointisi kannalta?

Pitkä vastausteksti
.....

23. Miten kehittäisit lähiesimiestyötä, jotta työhyvinvointisi parantuisi?

Pitkä vastausteksti
.....