



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN JA TUKEMINEN ESI- MIESTYÖN NÄKÖKULMASTA

TEKIJÄT: Meeri Järveläinen
Rosa Kontiainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijät Meeri Järveläinen, Rosa Kontiainen	
Työn nimi Työhyvinvoinnin edistäminen ja tukeminen esimiestyön näkökulmasta	
Päiväys 22.11.2019	Sivumäärä/Liitteet 42/1
Ohjaajat Ilkka Virolainen, Pentti Markkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Oulun Yliopisto	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa esimiesten työhyvinvointiosaamista ja selvittää, mitä konkreettisia keinoja esimiehillä on työhyvinvoinnin edistämiseksi ja tukemiseksi. Tarkastelimme työhyvinvointia esimiestyön näkökulmasta ja tutkimme, kuinka esimies voi omalla toiminnallaan tukea kokonaisvaltaisesti työyhteisön hyvinvointia, sekä mitä vaikutuksia työhyvinvoinnilla on työpaikkaan ja työntekijöihin. Työn keskeisenä tavoitteena oli edistää työhyvinvointia ja antaa esimiesasemassa toimiville henkilöille tietoa työhyvinvoinnin tärkeydestä ja tuoda esille, kuinka työhyvinvointia voidaan kehittää.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, johon keräsimme tutkimusaineistoa teemahaastattelun avulla. Haastattelimme kahta Oulun Yliopistossa esimiesasemassa työskentelevää henkilöä. Kysyimme heidän käsityksiään työhyvinvoinnista ja kuinka se on toteutunut heidän työpaikallaan. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen. Muina lähteinä opinnäytetyössämme käytimme erilaisia työhyvinvointiin ja esimiestyöhön liittyviä kirjallitteita, virallisia julkaisuja sekä internet-sivuja. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi esimies -näkökulmasta asioita, jotka vaikuttavat olennaisesti työhyvinvointiin ja sen tukemiseen. Vertasimme teoriaosuudesta saatua tietoa haastatteluaineistosta kerättyyn tietoon ja analysoimme eroavaisuuksia sekä yhteneväisyyksiä.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin eniten huolehtimalla, että työympäristö on kunnossa. Myös molemminpuolinen vuorovaikutus esimiesten ja työntekijöiden välillä, sekä esimiehen avoimuus ja keskustelutaidot nousivat esille. Haastateltavat mielsivät työhyvinvoinnin osaksi normaalia työntekemisen arkea, jossa työntekijät työskentelevät mielellään. Haastateltavat pitivät tärkeänä työergonomiaa, avointa ilmapiriä ja sopivaa kuormitusta. Kommunikointi ja vuorovaikutus mainittiin tärkeäksi, jotta esimies pysyy kartalla työntekijöiden työtilanteesta ja kuormituksesta.</p>	
Avainsanat Työhyvinvointi, Työhyvinvoinnin edistäminen, Esimies, Esimiestyö	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Authors Meeri Järveläinen, Rosa Kontiainen			
Title of Thesis Improving and supporting well-being at work from the perspective of managers			
Date 22.11.2019		Pages/Appendices	42/1
Supervisors Ilkka Virolainen, Pentti Markkanen			
Client Organisation /Partners University of Oulu			
<p>Abstract</p> <p>The goal of our thesis was to survey managers' knowledge about well-being at work and to figure out what concrete ways there are for managers to support and improve well-being at work. We examined well-being at work from the manager's point of view and studied how a manager can comprehensively support the well-being of a work community and what effects well-being at work has on the workplace and employees. The main objective was to improve well-being at work and to give managers information about the importance of the matter and to point out how well-being at work can be improved.</p> <p>Our thesis was implemented as a qualitative research, in which research material was collected with a theme interview. We interviewed two managers who work at the University of Oulu. We asked for their point of view about well-being at work and how it was put into practice at their place of work. The interview material was analyzed by using content analysis. Other sources consist books, official publications and internet sites related to well-being at work and management. In the theory part of our thesis we used the manager's point of view to discuss issues, which significantly affect and support well-being at work. We compared the information from the theory part to that gathered from interview materials and analyzed their differences and similarities.</p> <p>According to the results of our research, a manager of a work community can affect the well-being at work the most by taking care of the working environment. Also the interaction between managers and employees, and the manager's transparency and communication skills were the matters arose from the findings as critical factors. The interviewees perceived well-being at work as a part of working routine, which increases the employees' positive attitude to work. The interviewees thought that ergonomics at the workplace, open atmosphere and balanced work load were important. Communication and interaction were mentioned as a vital element, to keep the managers up to date with their employees' work situation and work load.</p>			
Keywords Well-being at work, Improving the well-being at work, Supervisor, Management			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Aiheen ajankohtaisuus	6
1.2	Tavoitteet ja työn tarkoitus.....	6
1.3	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät.....	7
1.4	Teemahaastattelu	8
2	KOKONAISVALTAINEN KÄSITYS TYÖHYVINVOINNISTA JA TYÖKYVYSTÄ	9
2.1	Työhyvinvoinnin perusta.....	9
2.2	Työmotivaatio.....	11
2.3	Työilmapiiri.....	11
2.4	Työkyky	12
2.5	Työhyvinvoinnin keskeiset uhkatekijät	13
3	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	15
3.1	Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamisen strategiaa	16
3.2	Työsuojelu.....	17
3.3	Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys	18
4	TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN JA TUKEMINEN.....	21
4.1	Palveleva johtaminen	22
4.2	Perehdyttäminen.....	23
4.3	Kehityskeskustelut	23
5	TUTKIMUS: TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN JA TUKEMINEN ESIMIESTYÖN NÄKÖKULMASTA	25
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	33
6.1	Päätulosten kertaus	33
6.2	Kehitysideat.....	33
6.3	Tulosten tarkastelu tutkimusongelmien valossa.....	34
6.4	Prosessin arviointi ja jatkotutkimusaiheet	37
	LÄHTEET	38
	LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO	41

1 JOHDANTO

Hyvinvointi tuottaa lisää hyvinvointia. Henkilöstö, joka voi hyvin, pystyy oppimaan ja kehittymään, luomaan uusia innovaatioita, sekä työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti. Motivoitunut, yritykseen sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö onkin monien menestyvien yritysten taustalla. Kun työhyvinvointi on kunnossa, ovat yritykset työntekijöiden ohella hyödynsaajia. Hyvinvoiva työpaikka on hyvässä maineessa, joten hyvien työntekijöiden saaminen on helppoa. (Viitala, 2013, 212,229.)

Kehittämällä esimiestyötä voidaan ennaltaehkäistä ja korjata monia työhyvinvoinnin ongelmia. Esimies on lähinnä työntekijöitä ja esimiehen roolissa on asiaankuuluvaa puuttua asioihin. (Viitala, 2013, 230.) Esimies vaikuttaa toiminnallaan organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin. Esimies voi synnyttää työyhteisöön lisäarvoa luomalla työntekijöille työympäristön, jossa työskentely on sujuvaa ja työntekijöiden voimavaroja saadaan kasvatettua. Tällaisessa työympäristössä työntekijä tuntee työn tekemisen merkitykselliseksi, kokee olevansa motivoitunut, sekä osaavansa työnsä. Nämä luovat pohjan sille, että työssä viihdytään ja jaksetaan pidempään. (Laine, Surakka, 2011, 14.)

Hyvän esimiestyön avulla on mahdollista ennakoida tulevia terveyshaasteita, antaa tukea työntekijöille ja säilyttää keskusteluyhteys työntekijöihin. Esimiehen tuki ja hyvä työilmapiiri kannustavat työntekijöitä työskentelemään. Hyvän esimiestyön avulla työntekijöiden, organisaation ja sidosryhmien resurssit saadaan hyödynnettyä parhaiten käyttöön. Työntekijöiden työn ja resurssien yhteensovittamisen lisäksi esimiestä tarvitaan huolehtimaan työntekijöiden toimintavalmiudesta. (Laine, Surakka, 2011, 14.)

Puutteellisen työhyvinvoinnin takia syntyy suuria kustannuksia vuosittain. Terve johtamistapa ottaa huomioon yrityksen liiketaloudellisen tuloksellisuuden ja sen pitkäaikaiset vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen. Henkilöstön hyvinvoinnin kasvaessa henkilökustannukset vähenevät ja työn tuottavuus lisääntyy. Näiden tekijöiden ansiosta koko organisaation tuloksellisuus paranee. (Aura, Ahonen, 2016.)

Työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa esimies on avainasemassa. Esimiesten tulee huolehtia siitä, että työntekijöiden psyykkiset ja fyysiset voimavarat eivät kuormitu liikaa. Myös työturvallisuuslaki velvoittaa esimiestä toimimaan näin. Työhyvinvointia on mahdollista lisätä pienilläkin teoilla. (Manka, 2016, 9.)

1.1 Aiheen ajankohtaisuus

Työhyvinvointi on hyvin ajankohtainen ja keskustelua herättävä aihe. Jokaisessa työyhteisössä työhyvinvointi on merkittävä osa päivittäistä arkea. Sen tärkeys on noussut esille vuosi vuodelta enemmän ja siihen ollaan halukkaita panostamaan. Työhyvinvoinnin merkitys tunnustetaan yleisesti ja sen vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen, työhön sitoutumiseen ja esimerkiksi sairauspoissaoloihin. Työhyvinvointi vaikuttaa työntekijän työkykyyn konkreettisesti ja sitä myötä myös jaksamiseen vapaa-ajalla. Työnantajalla on monta syytä panostaa henkilöstön työhyvinvointiin esimerkiksi työoloja kehittämällä, panostamalla työntekijöiden osaamiseen ja laadukkaaseen työterveyteen. Hyvinvoiva työyhteisö on työnantajalle valtava etu.

Nykyaikana työurien pidentyessä työhyvinvoinnin merkitys korostuu entisestään, koska töissä vietetty aika lisääntyy. Työnantajien velvollisuutena on tarjota työntekijöilleen työolosuhteet ja työympäristö, jossa työhyvinvointiin liittyvät tekijät on otettu huomioon. Lakisääteisten velvollisuuksien lisäksi työnantajat voivat vaikuttaa työhyvinvointiin panostamalla strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyön kehittämiseen. Johtajien ja esimiesten työhyvinvointiosaamiseen on tärkeää panostaa, jotta tulevaisuudessa työhyvinvointi nähtäisiin yhä isompana osana työpaikkojen toimintaa.

1.2 Tavoitteet ja työn tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa esimiesten työhyvinvointiosaamista ja analysoida, millä keinoin työhyvinvointia voidaan lisätä ja kehittää työpaikalla esimiesten toimesta. Koska suuri osa päivästä vietetään töissä, on tärkeää, että esimies omalla toiminnallaan tukee ja panostaa kokonaisvaltaisesti työyhteisön hyvinvointiin. Hyvinvoiva henkilöstö parantaa yrityksen tuottavuutta ja tehokkuutta, kun esimerkiksi sairauspoissaolot vähenevät ja työn laatu paranee. Työhyvinvoinnin parantaminen tuottaa säästöjä myös yhteiskunnan tasolla.

Työn keskeisenä tavoitteena on antaa esimiesasemassa toimiville henkilöille tietoa työhyvinvoinnin tärkeydestä ja tuoda esille kehitysideoita työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työntekijöiden työhyvinvointiin panostamisen tulisi olla suunnitelmallista. Opinnäytetyössä olemme keskittyneet työhyvinvoinnin tarkasteluun esimiesnäkökulmasta. Esimiehet ovat avainasemassa työhyvinvoinnin kehittämisessä, koska he ovat vastuussa johdettavien työn tuloksesta ja organisaation päämääristä. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Opinnäytetyön aihe valittiin tekijöiden kiinnostuksen perusteella esimiestyöhön ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Työ on laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus, johon keräsimme tutkimusaineistoa teemahaastattelun avulla. Tutkimusta varten haastattelimme kahta Oulun yliopistolla esimiesasemassa toimivaa henkilöä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluteemat olivat ennalta määritetyt ja haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin myöhempää analysointia varten.

Valitsimme neljä keskeistä tutkimusongelmaa, johon pyrimme vastaamaan tässä opinnäytetyössä. Konkreettiset tutkimusongelmat olivat seuraavat:

1. Mitä keinoja esimiehillä on työhyvinvoinnin edistämässä?
2. Miten työhyvinvointia voidaan tukea esimiesten toimesta?
3. Miksi työhyvinvointi on tärkeää?
4. Mitä vaikutuksia työhyvinvoinnilla on työpaikkaan ja työntekijöihin?

Opinnäytetyön alussa on teoriaa kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista ja työkyvystä, jota olemme tarkastelleet esimiesnäkökulmasta. Olemme koonneet tietoa myös opinnäytetyössämme käytetystä teemahaastattelusta tiedonkeruumenetelmänä. Teoriaosiot työhyvinvoinnista toimivat analysoinnin pohjana ja ne antavat kokonaisvaltaista taustatietoa työhyvinvoinnin kokonaisuuden ymmärtämiseen.

1.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Kvalitatiivisen aineiston analysointiin on useita tapoja. Käytimme tutkimuksemme analysointiin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissä keskeistä on aineiston tarkastelu etsien yhtäläisyyksiä ja eroja, sekä eritellä ja tiivistää aineistoa. Sisällönanalyysissä tarkastellaan testimuotoisia aineistoja. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään sisällönanalyysin avulla muodostamaan tiivis kuvaus, joka suhteuttaa tulokset aiempiin tutkimuksiin ja teoriaan. (Saaranen-Kauppinen & Puustniekka, 2006.)

Tutkimusaineiston keräsimme teemahaastattelun avulla. Haastattelimme kahta Oulun yliopistossa esimiestyössä toimivaa henkilöä. Haastattelut toteutettiin esimiesten työpaikalla yliopistossa kesäheinäkuussa 2019 yksilöhaastatteluina. Kumpikin haastattelu oli kestoltaan noin 50 minuutin mittainen ja aineistoa kertyi runsaasti. Haastattelutilanteet nauhoitettiin paikan päällä ja ne litteroitiin, eli kirjoitettiin tekstimuotoon myöhemmin analysoitintia varten. Haastatteluiden avulla oli tarkoitus kartoittaa työhyvinvoinnin edistämisen keinoja ja kuinka esimiehet voivat tukea työhyvinvointia.

Haastateltava 1. on toiminut esimiestyössä reilut 3 vuotta, hänellä alaisia on noin parikymmentä. Haastateltava 2. on ollut esimiestehtävissä reilun vuoden, hänellä alaisia on 13. Tutkimusongelmat, joihin pyrimme saamaan vastaukset olivat: Mitä keinoja esimiehillä on työhyvinvoinnin edistämässä? Miten työhyvinvointia voidaan tukea esimiesten toimesta? Miksi työhyvinvointi on tärkeää? Mitä vaikutuksia työhyvinvoinnilla on työpaikkaan ja työntekijöihin?

1.4 Teemahaastattelu

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelun avulla. Haastattelun päämääränä on kerätää informaatiota ennalta suunnitellusta aiheesta. Ennen haastattelun pitämistä haastattelija on tutustunut tutkittavaan aiheeseen teoriassa sekä käytännössä. Haastattelu on vuorovai-
kutustilanne, joka etenee haastattelijan johdolla. Teemahaastattelussa haastattelu on kohdennettu tiettyihin teemoihin. (Hirsjärvi, Hurme, 2015, 47.)

Laadullista tutkimusta tehtäessä tutkimusaineistot kerätään yleisimmin haastattelemalla. Tutkittavasta ilmiöstä saadaan kerättyä tietoa haastattelemalla ihmisten kokemuksia ja ajatuksia. Haastattelutilanteessa haastattelija esittää kysymykset suullisesti ja saa myös vastaukset suullisena. Haastattelun ja kyselyn erona on se, että kyselyssä vastaukset saadaan kirjallisesti. (Pitkäranta, 2014, 91.)

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumuodoista. Joustavuutensa ansiosta se sopii tiedonkeruumenetelmäksi monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelu sopii tilanteisiin, jossa saatavia tietoja halutaan syventää tai pyytää mielipiteisiin perusteluja. Näin saadaan kerättyä tutkittavasta asiasta kuvaavia esimerkkejä. Haastattelua voidaan käyttää apuna ilmiöiden välisten yhteyksien ja uusien hypoteesien muodostamiseen. (Hirsjärvi, Hurme 2015, 34-35.)

Etuna haastattelussa on se, että haastattelija voi toistaa kysymykset, selventää niitä, sekä keskustella haastateltavan kanssa aiheesta. Esimerkiksi lomakekyselyssä ei ole tällaista mahdollisuutta. Haastattelutilanteessa kysymykset voidaan myös esittää eri järjestyksessä, jos haastattelija kokee sen aiheelliseksi. Tärkeintä on, että tutkittavasta asiasta saadaan mahdollisimman paljon tietoa kerätyksi. Haastatteluluvasta ja haastattelun ajankohdasta sekä aiheesta on hyvä sopia etukäteen haastateltavien kanssa. Näin varmistetaan se, että ihmiset lupautuvat haastateltaviksi ja he voivat valmistautua siihen jo etukäteen. (Pitkäranta, 2014, 91.)

Puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu pyrkii etsimään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa vastaukset eivät ole sidottuja vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin. (Hirsjärvi, Hurme, 2015, 47.)

Teemahaastattelussa haastattelu etenee keskeisten teemojen mukaisesti yksityiskohteisten kysymysten sijaan. Haastattelurunko koostuu teema-alueista. Haastatteluteemojen ennakkoon suunnitteleminen on tärkeää. Teema-alueet tarkentuvat haastattelutilanteessa kysymyksillä. Haastattelija pystyy teema-alueiden pohjalta syventämään keskustelua tutkimusintressien edellyttämällä tavalla. Haastattelun tarkoituksena on kerätä aineisto, jonka pohjalta voidaan tehdä tutkittavasta asiasta luotettavasti päätelmiä. (Hirsjärvi, Hurme, 2015, 66-67.)

2 KOKONAISVALTAINEN KÄSITYS TYÖHYVINVOINNISTA JA TYÖKYVYSTÄ

Työn tekemistä arvostetaan ja työ on monille merkittävä osa elämää. Nopeasti muuttuvilla työmarkkinoilla hyvän työpaikan saaminen ei ole itsestään selvää. Kilpailu on kovaa työhakijoiden keskuudessa työpaikoista ja samaan aikaan yritykset kilpailevat hyvistä työntekijöistä. Työssäkäyvien elämä on rytmittynyt vahvasti työn ympärille. Työhön ja työn tekemiseen kuluu ihmisen valveaikaajasta noin puolet. Aikuisen ihmisen oppimisesta ja kehittymisestä suuri osa tapahtuu työssä ja työ myös muokkaa ihmisen käsitystä omasta itsestään ja kyvykkyydestään. Merkittävä osa henkisiä ja fyysisiä voimavaroja tulee käytetyksi työhön. (Viitala, 2013, 13-14.)

Suomessa työelämässäoloaika on ollut muihin maihin verrattuna lyhyt pitkästä opiskeluajasta ja aikaisesta eläkkeelle jäämisestä johtuen, mutta eläkeikää nostettaessa tilanne tulee muuttumaan tulevaisuudessa ja palkansaaajien keski-ikä nousee. (Viitala, 2013, 13.) Suomalaiset jäivät eläkkeelle Eläketurvakeskuksen tilastojen mukaan vuonna 2015 keskimäärin 60,7 vuotiaina. (Manka, 2016, 34.) Työeläkeiän noustessa on entistä tärkeämpää, että töissä viihdytään ja että varmistetaan henkilöstön fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi.

2.1 Työhyvinvoinnin perusta

Työhyvinvoinnin tutkimus on lähtenyt liikkeelle 1920-luvulla lääketieteellisestä fysiologisesta stressitutkimuksesta. Yksilön stressin uskottiin syntyvän fysiologisena reaktiona kuormittaviin tekijöihin, kuten myrkyllisiin aineisiin, meluun tai kylmään. Myöhemmin tutkimukseen liitettiin myös psykologiset reaktiot. Tästä syntyi työsuojelu ja työntekijöiden terveyttä uhkaavilta vaaroilta suojeleminen. (Manka, 2016, 64.)

Työhyvinvointi voidaan määritellä työntekijän kyvyksi suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Työn on oltava mielekästä ja sujuvaa sellaisessa työympäristössä ja työyhteisössä, joka edistää terveyttä ja tukee työuraa. (Ahola, 2011, 113.) Työhyvinvointi muodostuu henkilöön itseensä liittyvistä fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä. Näin ollen työhyvinvointi voidaan nähdä ihmisen omana tulkin-tana ja kokemuksena omasta tilastaan. Tähän kokemukseen voivat vaikuttaa objektiivisesti mitatta-vissa olevat asiat, kuten fyysiset sairaudet ja tapaturmat. Näiden lisäksi työhyvinvointiin vaikuttaa työympäristö, kuten johtaminen ja työpaikan ilmapiiri. (Viitala, 2013, 212-213.)

Työn tekemistä tukevien olosuhteiden on oltava kunnossa. Niihin kuuluvat muun muassa työn teke-miseen tarvittavat, riittävät välineet ja mukavat työtilat. Työyhteisön hyvä työilmapiiri, yhteistyö työ-kavereihin ja esimiehiin täyttää työn sosiaaliset tarpeet. (Luukkala, 2011, 19.)

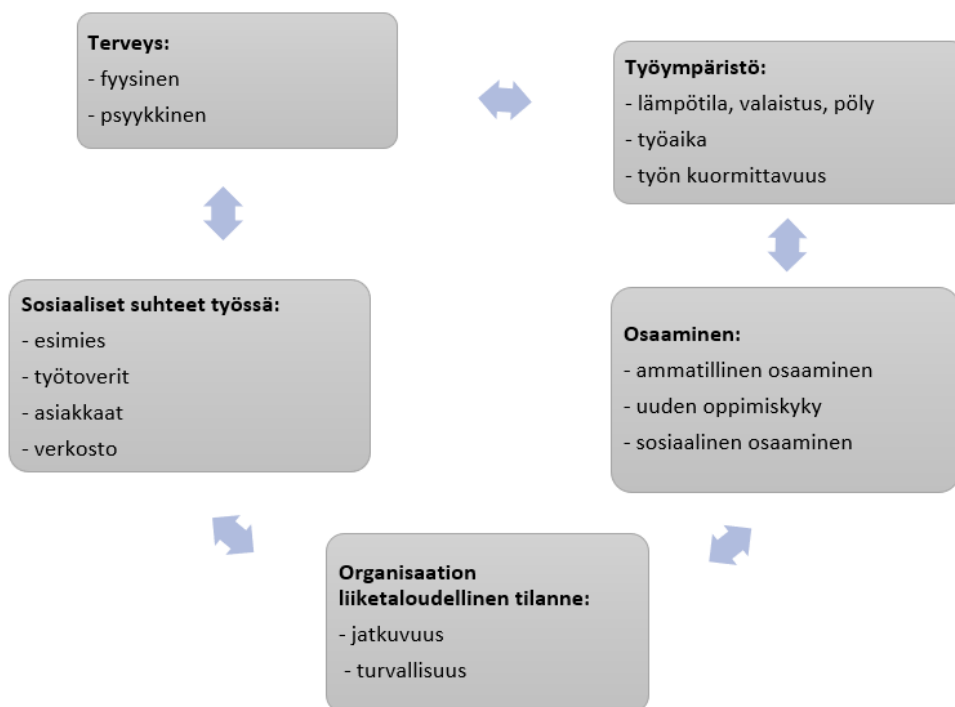
Osaaminen on työhyvinvoinnin ydin. Osaavalla työntekijällä on työn tekemisestä hallinnan tunne. Tällöin voimavaroja säästyy, kun energiaa ei kulu jännittämiseen sen suhteen, että selviytyy työteh-tävistään. Osaaminen tuo myös vastuuta ja arvostusta työyhteisöltä. (Luukkala, 2011, 31.) Työnteki-jöiden osaaminen saa aikaan parempia työsuorituksia. On tärkeää, ettei tehtävä ole työntekijälle

liian haastava, koska hallinnan tunne työtä kohtaan täytyy säilyä. Näin vältetään negatiiviselta stressiltä, joka alentaa pitkittyessään suorituskykyä. Työn tekemisen tulee olla turvallista ja tarvittaessa apua on oltava saatavilla toisilta työryhmän jäseniltä. (Luukkala, 2011, 20.)

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työn vaatimukset kohtaavat osaamisen kanssa. Hetkellisesti voimavarat ylittävistä vaatimuksista selviää paremmin silloin, kun saatavilla on laajaa sosiaalista tukea. Esimiesten tuki on merkittävä tekijä työssä jaksamisen edistämässä. (Luukkala, 2011, 31-32.)

Yksilönä ja ryhmänä vaaditaan jatkuvaa uudistumista ja kehittymistä, jotta esimerkiksi uusien järjestelmien ja laitteiden sujuva käyttö on turvattu. Esimiesvastuu korostuu tilanteessa, jossa heikommin uusia asioita omaksuva jää jälkeen ryhmästä. Esimiehen tulisi tehdä jatkuvaa osaamistarvekartoitusta alaisistaan. (Moisalo, 2010, 91.)

Kuviossa 1. on kuvattu osa-alueet, joihin esimies ja työnantaja voivat vaikuttaa. Yksilöllä itsellään on kuitenkin suurin vastuu hyvinvoinnin edistämässä.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Moisalo, 2010, 88. muokattu.)

2.2 Työmotivaatio

Ihmisillä on luonnostaan pyrkimys etsiä selityksiä ja merkityksiä tekemisilleen. Viitalan mukaan ”motivaatio (motivation) on yksilön sisäinen voima, joka suuntaa ja virittää toiminnan.” (Viitala, 2013, 16.) Jos tekemistä ei koeta mielekkääksi, ei synny motivaatiota. Jotta töissä viihtyisi ja kokisi sen mielekkääksi, on työn oltava tarpeeksi haastavaa ja siinä on oltava saavutettavissa olevia tavoitteita. Työ, joka täyttää nämä ominaisuudet, saa työntekijät motivoitumaan ja pyrkimään kohti hyvää suoritusta. (Viitala, 2013, 16.)

Laadukkaan tuloksen tuottaminen vaatii sen, että työntekijöillä on oltava tarpeeksi tahtoa siihen. Jotta työntekijät saadaan motivoitua paremmin työhönsä, on esimiehillä oltava riittävät motivointitaidot. (Viitala, 2013, 16-18.)

Motivaatio on oleellinen vaikutuskanava esimiehen kannalta. Motivaation muodostumista voidaan auttaa luomalla olosuhteet henkilökunnan kannalta otollisiksi ja huomioimalla ihmisten yksilölliset lähtökohdat. Esimiehen on sovitettava oma johtamistapansa tilanteiden mukaisesti. Motivaation ylläpitämisessä myönteisen palautteen antamisella on suuri merkitys. Onnistumisen ja edistymisen kokemukset tuovat tekemisen iloa, joka on olennainen osa hyvää työmotivaatiota. (Piili, 2006, 46,49.)

2.3 Työilmapiiri

Työilmapiiri voidaan määritellä yksilön omaksi kokemukseksi työympäristöstään. Sitä ei voida parantaa kohdistamalla toimenpiteitä ainoastaan työilmapiiriin, koska työilmapiiri ei ole syy, vaan seuraus. Työhyvinvointi ja työilmapiiri ovat seurausta työoloista. Näitä työolotekijöitä ovat esimerkiksi arvot ja arvostukset, työpaikalla ihmisten käytös ja tapakulttuuri, viestinnän määrä ja laatu sekä ongelmanratkaisukäytännöt. (Aro, 2018, 40.)

Johtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet vaikuttavat siihen, millaiseksi ihmiset kokevat työskentelyn organisaatiossa. Työilmapiiri vaikuttaa vahvasti työtyytyväisyyteen, työn tuloksiin ja työmotivaatioon. (Viitala, 2013, 18.)

Yhteenkuuluvuutta lisäävät myönteiset tunteet. Myönteisten tunteiden syntymisessä merkittävä vaikutus on työyhteisön ilmapiirillä. Myönteisessä ilmapiirissä ihmiset kokevat olevansa onnellisempia ja on tutkittu, että onnelliset ihmiset palautuvat stressistä nopeammin, he ovat tuottavampia työssään ja vastoinikäymisten sietokyky on parempi. (Salmimies & Ruutu, 2013.)

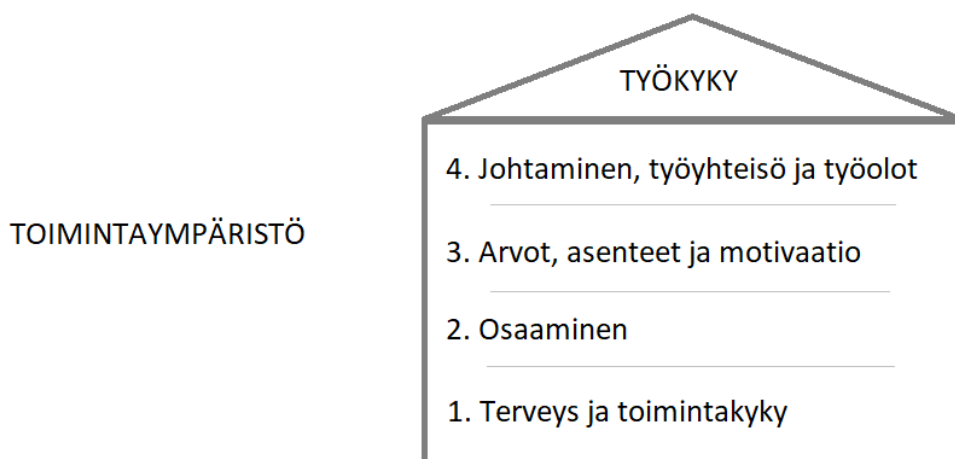
Esimies voi tukea myönteisen ilmapiirin kehittymistä ja vuorovaikutuksen laatua ottamalla tietoisesti myönteisen asenteen työntekijöitä kohtaan. Positiivinen asenne näkyy ulospäin nonverbaalisesti myös ilman, että työntekijöille annettaisiin positiivista suullista palautetta. (Salmimies & Ruutu, 2013.)

2.4 Työkyky

Alahautalan ja Huhdan (2018, luku 1) mukaan työkyvyllä ei tarkoiteta vain fyysistä toimintakykyä, vaan sillä viitataan useisiin muihin ominaisuuksiin. Se on kehittynyt vanhasta lääketieteellisestä merkityksestä ihmisen kokonaisvaltaisesti huomioivaksi. Juhani Ilmarinen on kehittänyt Työterveyslaitokselle ”Työkykytalo” -mallin (kuvio 2), johon viitataan usein puhuttaessa työkyvystä. Malli havainnollistaa työkyvyn muodostuvan eri osatekijöistä.

Työkykytaloissa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista linkittyvät yksilön henkilökohtaisiin voimavaroihin. Ylin neljäs kerros symboloi työtä, työoloja ja johtamista. Talon perusta muotoutuu terveydestä ja toimintakyvystä, johon kuuluu fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Talon toinen kerros muotoutuu osaamisesta. Jos työntekijälle koituu osaamattomuuden vuoksi liikaa paineita ja stressiä työssä, se voi johtaa fyysisiin tai psyykkisiin oireisiin ja sitä myötä työkyvyn alenemiseen. Talon kolmannessa kerroksessa ovat henkilön arvot, asenteet ja motivaatio. Ylimpään kerrokseen on asetettu johtaminen, työyhteisö ja työolot. (Alahautala 2018, luku 1)

Työkykytalo-mallin mukaan työnantaja ja esimiehet ovat vastuussa työskentelyolosuhteista ja työn sisällöstä, kun taas yksilö on päävastuussa omista voimavaroistaan. Mallissa kuvataan myös ympäristöä, johon kuuluvat ympäröivä yhteiskunta, työntekijän perhe sekä läheiset. Alahautala ja Huhta (2018, luku 1) toteavat, että työkykytalo kuvaa työkyvyn eri osa-alueita hyvin, mutta he näkisivät talon sisällä ihmisen myös yksilönä, johon sisältyisivät terveys ja toimintakyky, osaaminen sekä motivaatio, arvot ja asenteet. Yksilön kanssa ovat vuorovaikutuksessa myös johtaminen ja työympäristö, jotka myös vaikuttavat kaikkiin yksilöön liittyviin asiakokonaisuuksiin.



KUVIO 2. Juhani Ilmarisen Työterveyslaitokselle kehittämä työkyvyn malli, työkykytalo (Ilmarinen 2006, muokattu.)

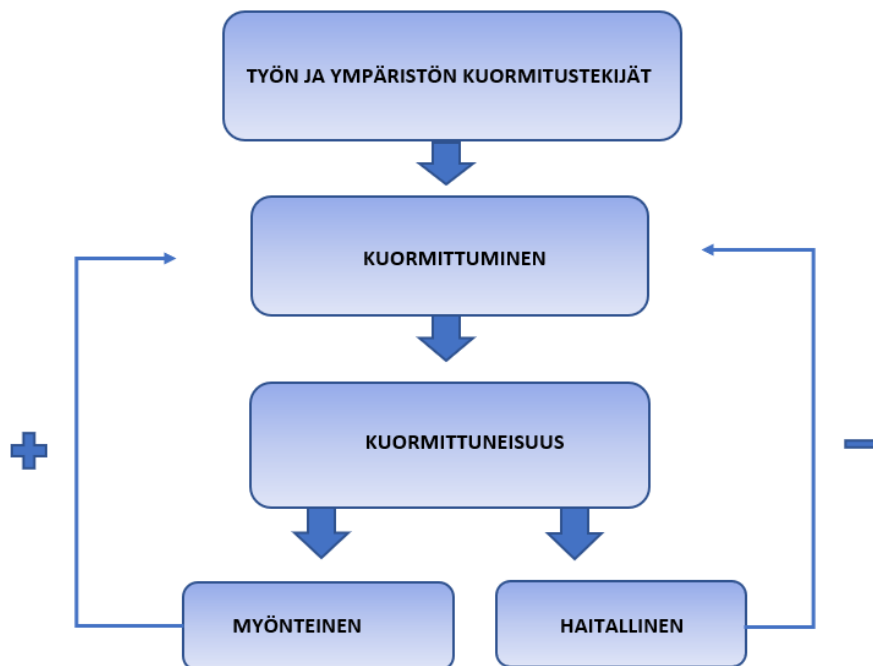
2.5 Työhyvinvoinnin keskeiset uhkatekijät

Työhön sisältyy psykososiaalisia kuormitustekijöitä, sekä erilaisia voimavaratekijöitä. Voimavaratekijät tuovat työntekijälle työn imun ja auttavat jaksamaan työssä. Jokaisen työntekijän on itse arvioitava sitä, kuinka paljon voimavaroja työ antaa suhteessa työn kuormittavuuteen. (Mannermaa, 2018, 284.)

Työn kuormittavuuden kokemus on yksilöllinen, johon vaikuttavat muun muassa sukupuoli, ikä, ammattitaito, terveys, ja työkyky. Stressaantuneisuus ja yksityiselämään liittyvät haasteet lisäävät kuormittuneisuuskokemusta. Työnteko ei kuormita työntekijää liikaa, jos kuormituksesta palautuu hyvin. Haitallinen kuormittuneisuus lisääntyy ilman palautumista, mikä vaikuttaa työn teon sujumiseen. (Mannermaa, 2018, 284.)

Ihmisten synnynnäiset ominaisuudet ja elämäkokemukset vaikuttavat siihen, kuinka herkästi stressitekijöihin reagoi. Toiset ihmiset pääsevät koettelemusten läpi nopeasti ja he voivat oppia vaikeuksista uusia selviytymiskeinoja työssä pärjäämiseen. Jotkut ihmiset voivat taas kokea aivan päinvas-taisia tunteita ja menettää hallinnan tunteen, jolloin työkyky laskee. (Järvinen, 2011, 4.3.)

Kuormittava työ vaarantaa työhyvinvointia. Kuormitustekijät voidaan jakaa työhön tai työympäris-töön liittyviin tekijöihin (kuvio 3). Näiden tekijöiden vaikutuksesta työntekijä kuormittuu joko myön-teisesti tai haitallisesti. Haitallisesti kuormittuneet työntekijän kyky hallita työtä, sekä työhön liittyviä kuormitustekijöitä heikkenee. Sopivaa kuormitusta tarvitaan, jotta työntekijä voi pystyä kokemaan aikaansaamisen ja kehittymisen tunteita. Kuormitus voi näin ollen olla myös myönteistä kuormitusta. (Viitala, 2013, 214.)



Kuvio 3. Työn kuormittavuus (Waris, 2001, 15, muokattu.)

Eri tehtävissä kuormittavuustekijät painottuvat eri tavoin. Esimerkiksi asiakaspalvelu- tai hoitotehtävissä sosiaalinen kuormittuneisuus lisääntyy. (Viitala, 2013, 215.) Sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä haitallisia kuormitustekijöitä ovat häirintä tai muu epäasiallinen kohtelu, esimiehen puutteellinen tuki, huono tiedonkulku tai toimimaton yhteistyö. Työtehtäviin liittyvää kuormittuneisuutta lisäävät yksitoikkoinen työ, jatkuvat keskeytykset, liialliset tietomäärät ja kohtuuttoman suuret vastuut. Puutteet työvälineissä tai työskentelyolosuhteissa, epäselvät tehtävänkuvat ja tavoitteet sekä liiallinen tai liian vähäinen työn määrä altistavat psykososiaaliseen kuormittuneisuuteen. (Mannermaa, 2018, 285.)

Työturvallisuuslain mukaisesti työnantajan on huolehdittava työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta. Työnantajan veloitteena on myös selvittää työhön liittyviä psykososiaalisia ja fyysisiä kuormitustekijöitä, sekä pyrkiä vähentämään niitä. Tieto työntekijän kuormittumisesta voi välittyä työnantajalle joko työntekijältä itseltään, työterveyshuollosta tai esimies voi huomata työntekijän kuormituksen. (Mannermaa, 2018, 284, 285.)

Esimiehet joutuvat kohtaamaan tulevaisuudessa entistä enemmän henkilöstöongelmia. Viime vuosikymmeninä ihmisten suorituskeskeisyys on lisääntynyt sekä työelämässä että vapaa-ajalla. Jatkuvien muutosten, epävarmuuksien ja paineiden keskellä eläminen lisää työntekijöiden stressitekijöitä. Nämä tekijät vaikuttavat henkilöstön psyykkiseen toimintakykyyn. Mielenterveydellisistä syistä johtuvat ongelmat ja työkyvyttömyys ovat nousussa. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet olivat pitkään työkyvyttömyyseläköitymisen pääsyyinä, mutta mielenterveysongelmat ovat nousseet niiden ohitse ykkösjalle. (Järvinen, 2011, 4.3.)

Vuonna 2018 Suomessa kolmasosa myönnetyistä työkyvyttömyyseläkkeistä johtui mielenterveydellisistä sairauksista. Mielenterveyden sairauksista masennus on yleisin työkyvyttömyyteen johtava sairaus. Vuonna 2018 myönnettiin 7,9 prosenttia enemmän työkyvyttömyyseläkkeitä verrattuna vuoteen 2017. (Malin, 2019.)

3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen ja siellä työskenteleminen on turvallista. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulee lähteä organisaation tavoitteista käsin, se ei saa olla niistä irrallaan olevaa toimintaa. Parhaimmillaan henkilöstön hyvinvointi tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Manka, 2016, 81.) Johtaminen ohjaa toimintaa kohti tavoitteita. Yritysten toimintaedellytysten varmistamiseen kuuluu työhyvinvoinnista huolehtiminen, joka takaa myös edellytykset työkyvylle työpaikan osalta. (Ahola, 2011, 125.)

Työntekijät ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeä tekijä, koska organisaation perustehtävät ja yrityksen toiminta ovat täysin siellä työskentelevien ihmisten varassa. Henkilöstö muodostaa yrityksen toiminnan perustan, mutta samaan aikaan voimavarana se on myös heikko. Jos koko yrityksen henkilöstö vaihtuisi yhdellä kertaa, se aiheuttaisi organisaatiolle vakavia toiminnallisia ongelmia, tai pahimmassa tapauksessa organisaation toiminta loppuisi kokonaan. (Viitala, 2013, 8.)

Työn luonne on muuttunut ratkaisevasti fyysisestä enemmän tietointensiiviseen, rajattomaan suuntaan. Ihmiset työskentelevät valtaisassa tietotulvassa jatkuvien muutosten keskellä. On äärimmäisen tärkeää huolehtia, että organisaation henkilöstölle luodaan puitteet, toimintatavat ja prosessit, joissa vaihtoehtoisten tapojen etsiminen, ideointi ja kyseenalaistaminen ovat mahdollisia. Varsinkin organisaatioiden menestyksen ollessa viime kädessä kiinni osaavasta henkilöstöstä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 9.)

Esimiesten henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys yritykselle. Sen avulla varmistetaan työntekijöiden motivaatio, työkyky ja halu sitoutua yrityksen tavoitteiden toteutumiseen. Henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan myös siitä, että henkilöstöä koskevia asetuksia, lakeja ja sopimuksia noudatetaan. (Viitala, 2013, 10.)

Toimintakykyinen, terve ihminen on työn tekemisen perusedellytys. Kun työnantajat ja esimiehet ymmärtävät hyvinvoivan henkilöstön merkityksen liiketoiminnan edistykselle ja kasvulle, tulee huomio kiinnittää toimintatapoihin, sekä rakenteiden luomiseen hyvinvoinnin edistämiseksi. Edelläkävijät ovat henkilöstön hyvinvointityössä jatkuvasti mukana asettamassa ja toteuttamassa tavoitteita, joita myös henkilöstö on ollut määrittelemässä. Ne työnantajat, jotka panostavat henkilöstöönsä ja ovat itse mukana hyvinvointityön edistämiseksi, tulevat kasvavassa kilpailussa hyvästä työvoimasta saamaan parhaimmat osaajat joukkoonsa. (Suutarinen 2010, 9-10.)

Työhyvinvointi painottui aikaisemmin työpahoinvoinnin tarkasteluun, mutta nykyään työhyvinvoinnissa on ymmärretty positiivinen näkökulma. On tiedettävä, mitkä asiat tuottavat työssä mielekkyyttä ja voimaantumista. (Viitala, 2013, 212.)

3.1 Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista

Henkilöstöjohtaminen on merkittävässä osassa yrityksen liiketoimintastrategioiden toteuttamisessa. Henkilöstöjohtamisen avulla pyritään varmistamaan, että yrityksessä on riittävästi työvoimaa ja osaamista, sekä motivaatiota ja hyvinvointia. Henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä päämääränä voidaan pitää työntekijöiden yritykseen sitouttamista ja työntekijöiden työkyvyn varmistamista. Henkilöstöjohtamista voidaankin pitää hyvän työelämän perustana. Yrityksen on pystyttävä ennakoimaan ja varmistamaan tarpeisiinsa sekä määrällisesti, että laadullisesti sopiva ja toimiva henkilöstö. Työntekijöiden on kyettävä huolehtimaan siitä, että osaaminen on riittävä ja kehittyminen jatkuvaa. (Viitala, 2014.)

Esimiestyö kuuluu keskeisesti henkilöstöjohtamiseen. Esimiehet toteuttavat monia henkilöstöjohtamiseen kuuluvia asioita työpaikoilla käytännössä. Esimiehet esimerkiksi auttavat henkilöstöä kehittymään ja he motivoivat, sekä kannustavat työntekijöitä. Henkilöstöjohtamisen tärkeimpiin osa-alueisiin kuuluu henkilöstösuunnittelun ja hankinnan ohella perehdyttäminen, työhyvinvoinnin edistäminen, päivittäisjohtaminen ja osaamisen kehittäminen. (Viitala, 2014.)

Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Työntekijöiden osaaminen on merkittävä resurssi, joka auttaa yritystä toteuttamaan strategiaansa. Jo rekrytointivaiheessa työnantajan täytyy kiinnittää huomiota työntekijöihin, ja palkata yhteistyökykyisiä, sekä osaavia henkilöitä. (Luukkala, 2011, 20.) Tärkeä osa osaamisen johtamista on yrityksessä toimivien työntekijöiden osaamisen tason kehittäminen ja osaamisen tehokas hyödyntäminen. Mitä paremmin työntekijä osaa tehdä työtehtävänsä, sitä sujuvammin työntekeminen sujuu. Uusien asioiden oppiminen vahvistaa myös pystyvyyden ja tarpeellisuuden tunnetta, mikä lisää työiihtyvyyttä. (Viitala, 2014.)

Kun jokaisella työntekijällä on toimenkuva, jossa osaaminen tulee käyttöön, on henkilöstön arvot ja tarpeet otettu huomioon. Henkilöstön tarpeiden huomioon ottaminen sitouttaa paremmin työnantajaan. Parempi työsuoritus saavutetaan, kun henkilöstön työmotivaatio ja sitoutuminen työpaikkaan ovat korkealla tasolla. (Luukkala, 2011, 20.)

Työhyvinvointijohtaminen voidaan jakaa henkilöstöjohtamisen lisäksi työkykyjohtamiseen. Työkykyjohtamisen keskeisiin asioihin kuuluu työntekijöiden työkyvyn tukeminen ja työkyvyttömyyskustannusten seuranta sekä arviointi. Työkyvyn johtamisen tavoitteille ja työkyvyn tuen keinoille on määriteltävä mittarit. Työnantajan, esimiesten, työntekijöiden ja työterveyshuollon välillä täytyy toimia yhteistyö. Työkyvyn varhaisen tuen mallit auttavat huomaamaan työkyvyn tuen tarpeen mahdollisimman aikaisin. Näin pyritään ehkäisemään työkyvyttömyyttä ja tukemaan työkykyä. Työkyvyn tukimalleissa tulee sopia ja kuvata työkyvyn seurannan ja varhaisen tuen käytännöistä, sekä eri osapuolten rooleista ja vastuista. Sairauspoissaolojen seuranta- ja hallintajärjestelmä ovat osa varhaisen tuen toimintajärjestelmää. (Työsuojelu.fi, 2015.)

Työkyvyn tukimallien kehittämistä tuetaan rahallisesti. Toimintamalleja sairauspoissaolojen hallintaan, työkyvyn ja työhönpaluun tukeen laatineet työnantajat ovat olleet vuoden 2011 alusta oikeutettuja saamaan korkeamman korvauksen (60 % vs. 50 %) lakisääteisen työterveyshuollon kustannuksista Kansaneläkelaitokselta verrattuna työnantajiin, joilla ei ole toimintamalleja käytössään. (Ahola, 2011, 122.)

3.2 Työsuojelu

Työsuojelulla pyritään vaikuttamaan työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin työssä. Työnantajan lakisääteinen velvoite on huolehtia työturvallisuudesta. Sen lisäksi turvallisuudesta huolehtiminen on kannattavaa myös taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Työoloja kehitetään työpaikoilla omaehtoisesti toiminnan laadun, työilmapiirin ja tuottavuuden parantamiseksi, sekä työkyvyttömyyseläke ja sairauspoissaoloista kertyvien kustannusten pienentämiseksi. (Kauhanen, 2012, 196.)

Sairauspoissaolot lisäävät kustannuksia ja lisäksi työtapaturmat voivat aiheuttaa pitkiä katkoksia tuotantoon tai työn keskeytymisiä. Vakavat työtapaturmat voivat pahimmillaan johtaa kuolemantapauksiin tai vammauttaa työntekijän pysyvästi. (Alahautala, Huhta, 2018, 43.)

Työympäristön ja organisaation toimintatapojen puutteet, sekä häiriöt ovat usein työtapaturmien taustalla. Yrityksen toimivuuden ja maineen kannalta työtapaturmien vähentäminen, sekä niiden estäminen on tärkeää. Vähäinen työtapaturmien määrä kertoo yrityksen luotettavuudesta. (Viitala, 2013, 234.)

Työnantaja on vastuussa turvallisuuden toteuttamisesta. Turvallinen toiminta tulee tehdä näkyväksi ja työturvallisuuskulttuuria kehittää jatkuvasti. Työnantajan toimintavelvollisuuksiin kuuluu selvittää työpaikan haitat ja vaarat sekä laatia toimenpidesuunnitelmat niiden vähentämiseksi. (Alahautala, Huhta, 2018, 45.)

Työpaikan arjessa vastuu työsuojelutyön toteuttamisessa on esimiehellä. Kehityskeskustelut, hyvä työilmapiiri, sopiva työkuormitus ja työturvallisuus ovat tärkeässä roolissa työsuojelun näkökulmasta. Esimies myös valvoo, että työntekijät toimivat yhdessä sovittujen turvallisuussääntöjen mukaisesti. Näin varmistutaan siitä, että työntekeminen on turvallista ja tehokasta. Työsuojelu on aktiivista esimiestyötä ja esimiehen on tärkeää olla jatkuvasti kuulolla, jotta hän pystyy korjaamaan esille tulleita epäkohtia. (Työturvallisuuskeskus, 2015.)

3.3 Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys

Yritysten liiketoiminnan tulee olla riittävän kannattavaa. Hyvän työnantajan tunnusmerkkeihin kuuluu se, että liiketaloudellisen puolen lisäksi on otettu huomioon myös henkilöstö ja asiakkaat. Tällöin sekä työhyvinvointi, että asiakastyytyväisyys ovat huipussaan. (Luukkala, 2011, 45.) Organisaation tuloksellisuuteen vaikuttaa se, mitä aiemmin työhyvinvoinnin esteisiin päästään tarttumaan. Henkilöstön terveyden edistäminen ja työturvallisuus ovat merkittävimpiä kustannuksia säästäviä toimenpiteitä. (Aura & Ahonen, 2016,)

Työntekijöiden terveyttä edistävä työhyvinvointi minimoi kuluja, jotka aiheutuvat työkyvyttömyydestä ja työntekijöiden heikosta terveydestä. Jos työhyvinvoinnista ei huolehdi samanaikaisesti yrityksen tuloksellisuuteen pyrittäessä, on toiminta kannattavaa vain lyhyellä aikavälillä. Yhtä aikaa voidaan edistää sekä yrityksen tulosta että hyvinvointia. Yksi pitkän aikavälin keino on tarjota mahdollisimman hyvät olosuhteet työn tekemiselle. (Ahola, 2011, 113.)

Työpaikan tuloksellisuuden tulee olla tärkeä osa johtamista. Taloudellinen tuloksellisuus korostuu yksityisellä sektorilla, kun taas julkisella sektorilla kyse on kustannusvaikuttavuudesta. Yksityisellä sektorilla tuloksellisuus näkyy selkeämmin voittona kuin julkisella sektorilla. Molemmille sektoreille yhteistä on kuitenkin se, että heikko tuottavuus vaikuttaa organisaation toimintaan vaarantaen sen toiminnan jatkuvuutta. Organisaation epävarma tilanne vaikuttaa työntekijöihin negatiivisesti. Epävarmuus työsuhteen jatkuvuudesta heijastuu suoraan työntekijöiden terveyteen ja työhyvinvointiin. (Aura, Ahonen, 2016.)

Yrityksen talouteen työhyvinvointi on sidoksissa työn tuottavuuden kehittymisen ja työhyvinvoinnin puutteista aiheutuneiden kustannusten kautta. Tuloksekas toiminta vaatii, että työn tekeminen sujuu hyvin ja laadukkaasti. Töiden sujumiseen vaikuttavat asiat ovat pitkälti samoja, mitkä myös edistävät terveyttä. Työntekijöiden terveyden edistäminen vähentää sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyyseläkemaksuista johtuvia kuluja. (Ahola, 2011, 119.)

Tekemättömästä työstä syntyy työnantajalle vuosittain suuria kustannuksia, jotka johtuvat sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä ja työkyvyn heikentymisestä. Välillisiä kustannuksia aiheutuu tuotannollisista menetyksistä. Suurin osa kaikista yli kymmenen päivää kestäneistä sairauspoissaoloista johtuu Kansaneläkelaitoksen mukaan mielenterveyden häiriöistä sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksista. (Alahautala & Huhta, 2018, 80.)

Työntekijällä on oikeus sairausajan palkkaan, jos hän ei sairauden tai tapaturman vuoksi kykene tekemään työtään. (Alahautala & Huhta, 2018, 84.) Lyhyistä sairauspoissaoloista johtuvat kulut jäävät kokonaan työnantajan maksettavaksi. Pidemmistä lääkärin myöntämistä poissaoloista työnantajan maksettavaksi jää kymmenen päivän omavastuuosuus. (Ahola, 2011, 119,121.)

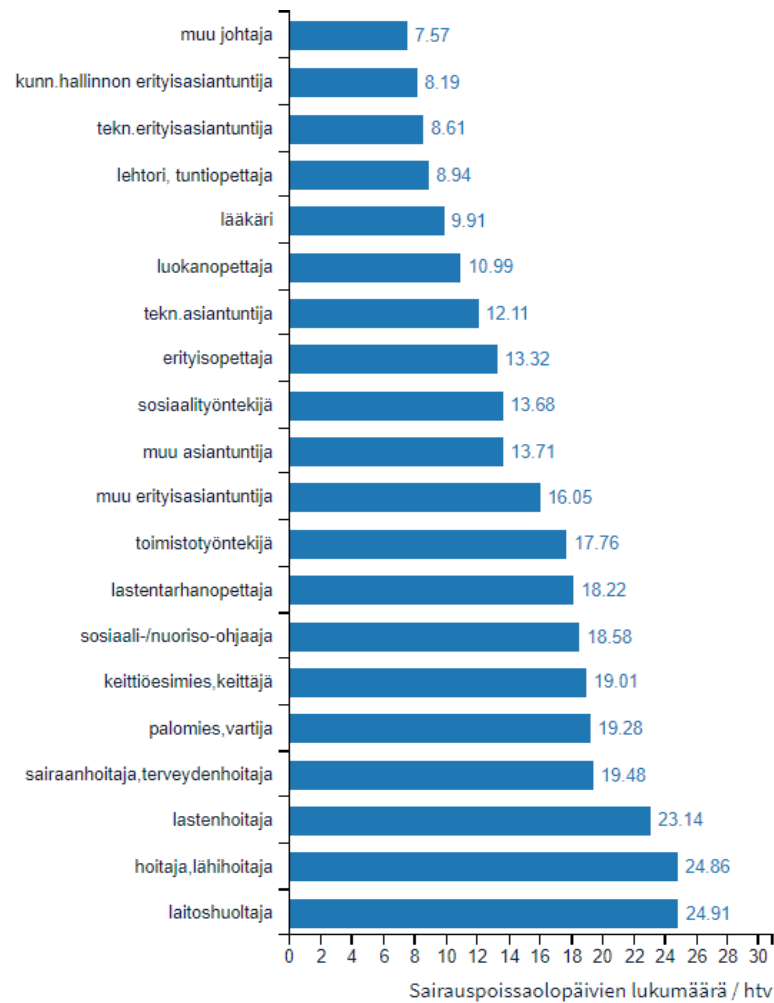
Päiväpalkkaan verrattuna sairauspäivän kokonaishinta on kolminkertainen. Tämä johtuu siitä, että poissaoloista aiheutuu työnantajalle myös epäsuoria kuluja, kuten reklamaatioita, virheitä ja tuotannon menetyksiä palkkakulujen lisäksi. Yhden päivän sairauspoissaolon keskimääräiseksi kuluksi on arvoitu 300 euroa. (Ahola, 2011, 119,121.)

Mielenterveysyistä eläkkeelle jäädään keskimääräistä nuorempina ja myös paluu työelämään on verrattuna muihin sairausryhmiin harvinaisempaa. Eläketurvakeskuksen tilastoyksikön päällikön Tiina Palotie-Heinon mukaan työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on kääntynyt selvään kasvuun ja kasvu on kohdistunut ikäryhmältään 25-44 vuotiaisiin ja 60 vuotiaisiin. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen suurin yksittäinen syy on masennus. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä laski vuosina 2007-2015, mutta viime vuosina on noussut etenkin naisten keskuudessa. (Eläketurvakeskus, 2019.)

Vuodessa sairaslomina masennuksen vuoksi menetetään 2,5 miljoonaa työpäivää. Näistä päivistä kertyy kokonaiskustannuksia yrityksille, kunnille ja valtiolle noin 877 miljoonaa euroa. Vuonna 2013 Kela maksoi työkyvyttömyyseläkkeitä lähes 758 miljoonaa euroa. Työkyvyttömyyseläkkeistä joutuvat maksamaan osan myös työnantajat ja kustannukset ovat riippuvaisia työntekijän iästä. Esimerkiksi 25-vuotiaana töihin tulleesta ja 30-vuotiaana eläköityneestä työntekijästä kertyy kustannuksia lähes 300 000 euroa, joka vastaa 2 500 euron kuukausipalkalla kymmenen vuoden palkkaa. (Auranen, 2015.)

Kunta10- tutkimus osoittaa sairauspoissaolojen määrän nousseen. Kunta10-tutkimus selvittää työssä tapahtuvia muutoksia ja vaikutuksia kunta-alan henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen. Tutkimuksessa on ollut mukana kuusi yli 100 000 asukkaan kaupunkia. (Työterveyslaitos, 2019.) Tutkimuksen mukaan kunta-alalla vuonna 2018 sairauspoissaolojen määrä oli keskimäärin 17 päivää, kun aiemmin poissaolojen määrä oli pysynyt vuodesta 2013 saakka noin 16,7 päivässä työntekijää kohden.

Kuvion 4. mukaan sairauden takia vähiten kunta-alalla sairauspoissaoloja vuonna 2018 oli johtajilla, asiantuntijoilla, lehtoreilla ja lääkäreillä, kun taas eniten poissaoloja on määrällisesti kodinhoitajilla sekä laitoshuoltajilla ja lähihoitajilla. (Työterveyslaitos, 2019.)



Kuvio 4. Sairauspoissaolojen määrä päivinä kunta-alalla vuonna 2018. (Työelämätiето, 2019.)

Kunta-alan luvut ovat samaa luokkaa Kelan tilastojen kanssa. Vuonna 2017 sairauspoissaolot, jotka korvattiin Kelan sairauspäiväralla kääntyivät nousuun. Poissaolot ovat lisääntyneet etenkin nuorilla, joilla merkittävin syy poissaoloille ovat mielenterveyden häiriöt. (Työterveyslaitos, 2019.)

4 TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN JA TUKEMINEN

Esimiesten hyvä johtamistaito, työolosuhteet sekä työkykyinen, osaava työntekijä ovat työhyvinvoinnin avaintekijöitä. (Mannermaa, 2018, 269.) Hyvinvoinnin edistämisen lähtökohtana pidetään sitä, että ihmiset ovat ensisijaisesti itse vastuussa hyvinvoinnistaan ja terveydestään. Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on vastata siitä, että työolosuhteet ja työ eivät vaaranna henkilöstön terveyttä. Työturvallisuuslaki on säädetty tätä varten, jota jokaisen työpaikan ja esimiehen on noudatettava. Työturvallisuuslain noudattamista valvovat myös työsuojeluviranomaiset, jotka ohjeistavat työpaikkoja toteuttamaan fyysisistä ja psyykkistä työturvallisuutta. (Järvinen, 2011, 4.3.)

Esimiehen täytyy ryhtyä toimenpiteisiin, jos hän huomaa että jonkun työntekijän fyysinen tai psyykinen terveys on vaarassa. Runsaat poissaolot, myöhästelyt, huonontuneet työsuoritukset ja sosiaalisen käytöksen ongelmat ovat tyypillisiä viitteitä terveydentilan heikentymisestä. Esimiehen on selvitettävä henkilökohtaisesti työntekijän kanssa mistä ongelmat johtuvat. (Järvinen, 2011, 4.3.)

Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan se vaatii syntyäkseen strategista suunnittelua ja toimenpiteitä esimiehiltä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi. Näiden lisäksi työhyvinvointitoiminta vaatii jatkuvaa arviointia. Mitä aiemmin työhyvinvoinnin kehittämiseen tartutaan ja työntekijöiden ongelmat huomataan, sitä pienemmiksi jäävät niistä aiheutuneet kokonaiskustannukset. (Manka, 2016, 79,92.)

Ihminen on kokonaisuus, jonka työssä jaksamiseen ja suoriutumiseen vaikuttavat sekä työolosuhteet että henkilökohtainen elämäntilanne ja elämäntavat. Esimiehen on hyvä kysyä henkilöltä itseltään, millaista apua tai tukea työntekijä ongelmatilanteessa tarvitsee. Kuormittuneisiin työtilanteisiin auttaa usein lyhyet poikkeusjärjestelyt, joiden aikana työtilanne tasaantuu. Esimiehen on tärkeää myös muistuttaa työterveyshuollon palveluista. (Järvinen, 2011, 4.3.)

Henkisesti vaativa työ ja asiantuntijana toimiminen asettavat kovat vaatimukset työpaikan työolosuhteista huolehtimiselle. Fyysiset vammat ovat korjattavissa esimerkiksi ergonomisesti paremmilla työasennoilla, mutta stressiltä ja kuormitukselta suojautuminen on haastavampaa. (Järvinen, 2011, 4.3.) Yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin lähteistä on työn hallinnan tunne eli se, kuinka paljon työntekijä pystyy itse vaikuttamaan työtahtiin ja tehtäviin. Työtehtävien rauhassa loppuun suorittaminen ilman liiallisia keskeytyksiä lisää työntöön hallinnan tunnetta, joka kasvattaa samalla myös työn mielekkyyttä. (Luukkala, 2011, 32,34.)

Itsenäisyys, työrauha, kannustava ilmapiiri ja työn tekemisen selkeät päämäärät tuovat työhyvinvointia. Työn päämäärän tietäminen tuo turvallisuuden tunnetta, sekä edistää yhteistyön sujuvuutta, kun jokainen tietää oman tarpeellisuutensa ja kehitysmahdollisuudet. Esimiesten on tärkeää huolehtia, että nämä asiat toteutuvat työyhteisössä. (Järvinen, 2011, 4.3.)

Esimiesten rakentava välitön palaute ohjaa toimintaa ja auttaa kehittymään työssä. Tehdystä työstä täytyy saada palautetta. Myönteinen palaute antaa hyvää mieltä, lisää työvirettä ja se antaa toiminnalle suunnan. (Luukkala, 2011, 35.) Kiitokset ja kehut ohjaavat toimintaa tehokkaammin kuin haukut ja kiellot. (Ahola, 2011, 75.) Myönteisten tunteiden merkitystä työpaikan hyvinvointiin on tutkittu paljon. Myönteisyys lisää muun muassa ihmisten luottamusta, laajentaa ihmisten havaintokenttää ja se on myös yhteydessä psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin ja yksilöiden pitkäikäisyyteen. (Manka, 2016, 70.)

Suhteessa kielteisiin tunnekokemuksiin, tulisi myönteisten tunteiden määrän olla moninkertainen, koska kielteiset tunteet ovat myönteisiä tunteita voimakkaampia. Työyhteisössä ei tule kuitenkaan tähdätä kielteisten tunteiden puuttumiseen, vaan siihen että myönteisiä tunteita koetaan kielteisiä tunteita enemmän. (Manka, 2016, 70.)

4.1 Palveleva johtaminen

Työyhteisön hyvinvoinnissa merkittävä asema on johtamisella. Esimiehet ovat työhyvinvoinnin edistämässä merkittävässä asemassa. Jokapäiväinen esimiestyö on työkalu, jolla voidaan vähentää sairauspoissaoloja ja tukea työntekijöiden työkykyä. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että esimies kuuntelee alaisiaan, tuntee heidät ja on perillä heidän osaamisestaan, työkuormastaan ja motivaatiostaan. (Alahautala & Huhta, 2018, 135.)

Työssä onnistumisen edellytyksiä ja ihmisten työskentelyä tukee hyvä johtaminen. (Wink, 2006, 140.) Hyvän johtamisen kautta on mahdollista luoda työyhteisöön terveyttä edistävät toimintatavat ja hyvä työilmapiiri. Työhyvinvointia tukeva johtaminen edellyttää esimieheltä työntekijöiden kanssa keskustelua ja heidän mielipiteidensä huomioimista. (Juuti, Vuorela, 2015.) Tärkeä osa johtamista ovat myös arvot. Arvot heijastuvat esimiehen toimintatavoissa ja ne näkyvät päivittäisessä johtamisessa. (Wink, 2006, 140.)

Palvelevan johtamistyylin (servant leadership) keskeinen osa on ihmisten huolellinen kuunteleminen ja kuuntelemisen osoittaminen. Palvelevalla johtamisella pyritään tukemaan yksilöiden sisäistä motivaatiota ja näin voimaannuttaa sekä rohkaista ja antaa tukea myös vaikeissa työtilanteissa. (Aro, 2018, 76.)

Palvelevan johtamisen perustana on toisten ihmisten huomioon ottaminen ja hyvä empatiakyky. Se tarkoittaa työntekijöiden ja tiimien tunteiden aistimista ja niihin liittyviä odotuksia ja tarpeita. Palveleva johtaminen vahvistaa yhteisöä ja lisää yhteisyyden tunnetta. Näin ollen se tukee myös hyvän työilmapiirin syntymistä. (Aro, 2018, 77.)

Palveleva johtaminen on palvelutyötä, jossa esimiehen tärkeänä tehtävänä on palvella työntekijöitä onnistumaan työssään ja että he kokevat olevansa pystyviä sekä hyväksytyjä. Jokaisella ihmisellä

on halu onnistua työssään. Esimiehen tehtävänä on etsiä voimavaroja, jotka parantavat työsuoritusta, sekä poistaa työsuoritusta huonontavia tai estäviä tekijöitä. (Juuti, Vuorela, 2015.)

Yhteisiin päämääriin pyrittäessä työyhteisö tarvitsee jokaisen työntekijän panosta. Työntekijöitä arvostava esimies pitää kaikkia työntekijöitä samanarvoisina ja arvokkaina riippumatta heidän asemastaan. Hyvä esimies ei unohda sitä, että hän toimii palvelutehtävässä. Huippusuorituksen saavuttaminen vaatii valmentavan ja tukevan esimiehen lisäksi myös työyhteisön, jossa kannustetaan ja rohkaistaan toisia. (Juuti, Vuorela, 2015.)

4.2 Perehdyttäminen

Ensimmäiset päivät uudessa työpaikassa luovat pohjan työpaikkaan liittyville asenteille. Näitä asenteita on vaikeaa yrittää muuttaa jälkikäteen. Uusi työntekijä on yleensä herkkä sille, kuinka hänet otetaan vastaan ja ensimmäiset työpäivät uudessa työpaikassa ovat mieleenpainuvia. Kaikkia toimenpiteitä, jotka auttavat uutta työntekijää oppimaan ja tuntemaan työpaikkaansa ja sen tapoja, sidosryhmiä, työpaikan ihmisiä, työtehtäviä ja työhön liittyviä odotuksia kutsutaan perehdyttämiseksi. (Piili, 2006, 124.)

Uuden työntekijän hyvä perehdyttäminen sitouttaa työpaikkaan ja nopeuttaa työn omaksumista, sekä näin ollen lisää työhyvinvointia. Nopea työskentelyvalmiuden saavuttaminen vaikuttaa merkittävästi turvallisuuteen, tehokkuuteen ja työn laatuun. Perehdyttämällä henkilöstöä ohjataan heitä työskentelemään yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja luodaan pohjaa hyvälle työtyytyväisyydelle, sekä työilmapiirille. Esimiehillä on vastuu työntekijöiden perehdyttämisestä. Esimies voi nimetä perehdyttämisestä vastaavan henkilön, tai toimia itse perehdyttäjänä. Perehdytysvaiheessa esimiesten on tärkeää tuoda esille työhön kuuluvien tehtävien lisäksi myös konkreettiset työhyvinvointipalvelut ja kuinka ne ovat saatavissa. (Piili, 2006, 125.)

Perehdyttämisen tueksi tulisi yrityksessä laatia suunnitelma, jonka avulla perehdyttämisen menettelyn kattavuus ja systemaattisuus varmistetaan. Suunnitelmaa voidaan käydä uuden työntekijän kanssa läpi työsuhteen alussa, jolloin siitä tulee henkilökohtaisempi. Alkupäivinä työntekijä ei voi oppia tai muistaa kerralla liian suurta määrää tietoa. Ensin tulee käydä läpi kaikista tärkeimmät asiat ja sen jälkeen kerryttää tietämystä lisää vähitellen. Tukimateriaalit ja kirjalliset ohjeet, esimerkiksi perehdytyskansiosta auttavat hahmottamaan kokonaisuutta. (Piili, 2006, 125.)

4.3 Kehityskeskustelut

Esimiehen tulee huolehtia siitä, että jokainen hänen yksikössään työskentelevä henkilö ymmärtää sen, miten hän suoriutuu tehtävistään ja mitä tuloksia häneltä odotetaan. Työntekijän osaamisen, suorituksen ja tavoitteiden sisältävää vuosittaista, ennalta sovittua ja suunniteltua keskustelua kutsutaan kehityskeskusteluksi. (Piili, 2006, 128.) Vuosittaiset kehityskeskustelut tukevat työntekijöiden

osaamisen kehittymistä ja kehityskeskusteluissa työntekijät pääsevät keskustelemaan esimiehen kanssa työtehtäviin liittyvistä asioista, esimerkiksi kuinka työntekijä kokee työtehtäviensä kuormituksen.

Kehityskeskustelut ovat vuorovaikutteisia, kahdenkeskisiä, avoimia ja luottamuksellisia keskustelutilaisuuksia esimiehen ja alaisen välillä. Kohteena kehityskeskusteluissa on työntekijä ja hänen ammatillinen kehittyminen. Tavoitteena on työntekijän osaamisen tarkastelu ja kehityssuunnitelman laatiminen työntekijän ja esimiehen kesken. Myös organisaation tavoitteet ja tarpeet otetaan suunnitelmassa huomioon. Työntekijän osaamisen määrittämiseksi voidaan kerätä palautetta esimieheltä, työkavereilta, alaisilta, yhteistyökumppaneilta ja asiakkailta. Palautteita on hyvä tarkastella myönteisen kehittämisen näkökulmasta ja ottaa ne huomioon työntekijän kehittämissuunnitelman linjauksissa. Työntekijälle on tärkeää, että hänestä sekä hänen tekemisistään ollaan aidosti kiinnostuneita. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 72-73.)

5 TUTKIMUS: TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN JA TUKEMINEN ESIMIESTYÖN NÄKÖKULMASTA

Esimiesten käsitys työhyvinvoinnista

Selvitimme aluksi, mikä käsitys esimiehillä oli työhyvinvoinnista ja mikä heidän mielestään on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää.

”Työhyvinvoinnissa on tärkeää, että puitteet ovat kunnossa. Meidän työtilamme, niiden kalustamiset ja ylipäätään tilojen määrä ja esimerkiksi sisäilma-asiat. Sitten toisena se, miten työ kuormittaa, eli mitkä ovat ne kokonaistyömäärät ja miten niiden määrää ja kokonaisuutta hallitaan. Pysin esimiehenä siihen mikä on realistista toteuttaa ja mitä me voimme näillä resursseilla tehdä, tai voimmeko tehdä, mikäli lisätään resursseja. Sitten tietysti se, miten työntekijät viihtyvät esimerkiksi tiloissa, työkavereiden kanssa ja minkälaista se työntekeminen on, että jos siinä on sitten ongelmia kollegoiden taikka asiakkaiden kanssa. Nämä asiat huomioidaan. Eli tässä oli niin kuin kolme, eli tällainen tekninen osio, sitten ylipäätään se tehtäväkentän määrittäminen ja sitten työntekijöiden kanssa työhyvinvointi ja heidän kanssaan näidenn asioiden läpikäyminen.” (Haastattelu 1. 2019.)

Haastateltava 2. kertoi työhyvinvoinnista: ”Työhyvinvointi minun mielestäni käsittää tavallaan sen, että sehän on sellainen kokonaisvaltainen, että työolosuhteet on hyvät ja ilmapiiri työyhteisössä ovat hyvät. Ne ovat varmaan niin kuin ne tärkeimmät tai siis semmoiset, mitkä eniten vaikuttaa työhyvinvointiin.” (Haastattelu 2. 2019.)

Molemmat esimiehet mielsivät haastatteluiden perusteella työhyvinvoinnin kokonaisuutena, johon kuuluvat tärkeimpänä työolosuhteet, työympäristö ja työilmapiiri. Haastateltava 1. mielestä oli erityisen tärkeää ottaa huomioon myös työn kuormittavuuden tekijät ja niiden hallinta. Toimiminen riittävien resurssien kanssa ja niiden lisääminen tarvittaessa on hänen mukaansa tärkeä ottaa huomioon.

Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen työpaikalla

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, kuinka työhyvinvointi on otettu huomioon heidän työpaikallaan ja että huomioidaanko työhyvinvointia tarpeeksi. Haastateltava 1. kertoi, että työhyvinvoinnin huomioimista voisi ehkä parantaa vielä. Työpaikalla on asetettu selkeät prosessit työskentelytilojen riittämiseksi. Sisäilmaongelmien ilmetessä tiloja voitaisiin järjestää muualta.

”Kyllähän meillä on selkeät prosessit olemassa sille, että jos vaikka tulee havaintoja sisäilmasta, onko meidän tilamme riittäviä vai pitäisikö niitä järjestää muualta. Jos ajatellaan sitten työntekijöiden kanssa, niin meillä on aika tarkkaankin määritelty niitä, että miten esimiehen pitää huomioida poissaoloja ja miten ilmoitetaan häirintätilanteista. Eli prosessit ovat mielestäni ihan hyvin kunnossa. Se sitten, että huomataanko niitä aina toteuttaa, että tietääkö jokainen esimieskään kaikkia

variaatioita, tuntuu välillä, että on paljon erinäisiä seikkoja, jotka pitäisi huomioida ja joista esimies on sitten vastuussa. Aina esimiehellä ei ole ehkä sitä tietoa kaikesta, mitä ehkä pitäisi olla.” (Haastattelu 1. 2019.)

”Täällä yliopistolla, kun tämä on niin iso organisaatio, niin täällä on olemassa prosessit kaikkeen, että täällä kyllä pyritään työhyvinvointiakin huomioimaan. Henkilöstöpalvelut ovat tässä asiassa isossa roolissa koko yliopistotasolla. Kyllä meidän omassa yksikössämmekin pyritään tietysti siihen, että kaikilla olisi työympäristö sellainen, missä olisi hyvä ja helppo työskennellä. Ja tietenkin sitten se ilmapiiri pyritään pitämään hyvänä, mutta sehän toki muodostuu tiimien sisällä. Mutta ainakin minun silmäni ilmapiiri on erittäin hyvä. (Haastattelu 2. 2019.)

”Kyllähän (työhyvinvointia) aina voisi huomioida enemmänkin. Jos ne perusedellytykset ovat kunnossa niin sittenhän sitä voi alkaa miettimään aina lisää ja uusia juttuja, että mitä mahdollisesti voisi vielä parantaa. Niidenhän ei tarvitse olla mitään isoja juttuja välttämättä, mitkä parantavat työhyvinvointia paljonkin. Näitä ehdotuksia voi tulla alaisilta tai sitten omalta esimieheltä tai muualta.” (Haastattelu 2. 2019.)

Työhyvinvointi on suunnitelmallista ja se otettu haastateltavien mielestä hyvin huomioon isossa organisaatiossa. Työhyvinvointi on kuitenkin iso ja laaja aihealue ja se käsittää monia osa-alueita, joten työhyvinvointia voitaisiin ottaa huomioon myös enemmän. Työhyvinvointi on myös arkisia ja pieniä tekoja, joita ei välttämättä tule ajatelleeksi edes työhyvinvoinnin edistämisenä.

Työhyvinvoinnin osa-alueet

Haastateltavilta tiedusteltiin, mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin kuten työympäristö, työilmapiiri, yksilön terveys, työkyky ja osaaminen esimies pystyy omasta mielestään keskeisesti työpaikalla vaikuttamaan.

”Työilmapiiri, sen olen siitä huomannut, että tärkeää on tuoda semmoista tasa-arvoisuuden tunnetta, niin kuin sen tiimin sisällä, että kaikki saisivat saman tiedon eri asioista. Sitten esimerkiksi varhaisenpuuttumisen malli, niin mikäli meillä tulee ne meillä määritellyt rajat ynnä muut asiat, niin sitten käydään niitä keskusteluita siitä, että vaatiiko tämä jotain toimenpiteitä, tai johtuiko poissaolot vaan jostain flunssasta tai ranteen venähdyksestä ja tämän tyyppisestä, vai onko niissä jotain työhynteisöön olennaisesti liittyviä seikkoja. Osaaminen on varmasti itseasiassa tärkeä osa sitä (työhyvinvointia). Mutta aina silloin tällöin tulee toiveita siitä, että olisi erilaisia koulutuksia, tietoa ja niitä ehdottomasti pitäisi pyrkiä järjestämään ja ois tarvetta enemmänkin. Eli siinä ois ainakin seikka, jossa olisi vielä varmasti kehitettävää.” (Haastattelu 1. 2019.)

”Varmaankin ainakin tuo työympäristö on sellainen asia, mihin voi ainakin jossakin määrin vaikuttaa täällä. Jos miettii vaikka työhuoneita tai kalusteita niin kyllähän meillä onneksi noiden tilapalveluiden kautta on onnistuttu järjestämään muutoksia tarvittaessa. Esimiehenä työilmapiiriin pystyy tietysti

jossain määrin vaikuttamaan omalla toiminnallaan ja sillä, miten itse suhtautuu omaan tiimiin ja heidän työnsä tekemiseen. Mutta juuri se, että kun työolosuhteet ovat kunnossa, niin terveys ja työkyky tavallaan sitä kautta pysyy hyvänä. Osaaminen on taas sitten sellainen, että siihen ainakin esimiehenä pystyy osittain vaikuttamaan sillä, että antaa oman tukensa alaisille. Kun alaisella on oman tiiminsä ja esimiehensä tuki taustalla niin uskaltaa kysyä sitten neuvojakin ja työntekijän oma osaaminen lisääntyy, kun saa tarvittaessa apua esimieheltä ja omalta tiimiltä. Kaikkein voi esimiehenä vähän vaikuttaa. Mutta keskeisimpänä varmaan juuri työympäristö, siihen on kaikkein helpoin vaikuttaa esimiehenä.” (Haastattelu 2. 2019.)

Molemmat esimiehet oivalsivat, että he pystyvät omalla toiminnallaan vaikuttamaan keskeisesti työilmapiiriin. Sillä on merkitystä, kuinka suhtautuu omiin alaisiinsa ja luo heidän keskuudessaan tasa-arvon tunnetta, jotta jokainen voi kokea olevansa tärkeä osa yhteisöä ja että hänen työpanostaan arvostetaan. Haastateltava 2. nosti esiin työympäristön sellaisena asiana, johon hän koki voivansa tarvittaessa vaikuttamaan esimerkiksi tilapalveluiden avulla. Hän myös korosti osaamista sellaisena asiana, johon esimiehenä pystyy vaikuttamaan antamalla oman tukensa alaisille ja olemalla heille läsnä aina tarvittaessa. Helposti lähestyttävältä esimieheltä on helppo kysyä tarvittaessa neuvoa. Haastateltava 1. mielestä työntekijöiden osaamista olisi tärkeää tukea mahdollisesti enemmänkin, ja järjestää mahdollisuuksien mukaan erilaisia koulutuksia, joista työntekijät saisivat tarvittaessa lisää tietoa.

Johtaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen

Haastateltavilta kysyttiin, millaisen johtamistyylin he kokevat edistävän työhyvinvointia ja kuvailemaan heidän omaa johtamistyyliään. Molemmat esimiehet nostivat tärkeäksi avaintekijäksi avoimuuden ja ajantasaisen tiedonkulun työyhteisössä. Esimiesten on tärkeää heidän mielestään olla ajan hermolla ja tiedottaa alaisia uusista asioista heti, kun tulee uutta tietoa. Molemmat haastateltavat mainitsevat myös sen, että aina tieto ei ehdi kulkea ensiksi heidän kauttaan, mikä olisi kuitenkin tärkeä asia jo luottamuksen ja tiedon oikeellisuuden kannalta.

”Toiveena tulee aina avoimuus. Esimiehenä tulee sitten se, että asiat pitää tietää melko varmasti ennen kuin jotakin kertoo eteenpäin. Haasteena on joskus, että miten ehtii kertoa jotenkin ennen kuin se olisi tavallaan jo vanha uutinen. Ja vaikkapa se, että kun on jotain itsenäisesti tehtäviä, eli siis se luottamus siihen, että se työ suoritetaan. Minä itse esimiehenä olen ihan hyvä keskustelemaan. Tärkeää on olla kuitenkin jollain tavalla tavoitettavissa tarpeen tullen.” (Haastattelu 1. 2019.)

”Ainakin sellainen avoin, tasapuolinen (johtaminen). Se vaikuttaa ennen kaikkea työilmapiiriin. Ihan organisaatio tasollakin se vaikuttaa, kun avoimesti kerrotaan erilaisista asioista. Näin henkilökunta kokee tavallaan oman roolinsa tärkeäksi, että heillekin kerrotaan organisaatiota koskevista erilaisista päätöksistä, asioista tai uudistuksista. Pyrin olemaan avoin ja kertomaan asioista mahdollisimman nopeasti juuri sen vuoksi, että ei tule sellaista, että joku kuulee jonkin asian jostain muualta kuin

omalta esimieheltä. Toki tulee tilanteita, ettei välttämättä ole jotakin asiaa vielä itsekään tiennyt ja sitten sen joku muu tietää, ja se asia tuleeikin. ” (Haastattelu 2. 2019.)

Työhyvinvointiin panostaminen ja sairauspoissaolot

Haastateltavilta kysyttiin, miten työpaikalla panostetaan työhyvinvointiin, seurataanko sairauspoissaoloja ja kuinka tärkeänä työhyvinvointia pidetään työpaikalla.

”Meillähän työhyvinvointikyselyt ovat säännöllisesti. Ja siihen on satsattu, että siihen on ihan henkilöstöä olemassa ihan työhyvinvointia varten henkilöstöpalveluissa. Ja sitten se, että heijastuuko se aina sitten siihen käytäntöön, niin ehkä ei ihan niin hyvin kuin olisi toivonut. Meidän täytyy pitää huolta resurssien määrästä. Nyt on sinällään ollut suunta ihan positiivinen, että on pystytty rekrytoimaan ja näin. Esimiehenä katson poissaoloja ja merkkeen. Ja henkilöstöpalveluillahan on myös sairauspoissaolojen seuranta kokonaisuuksina. Myös minulta on henkilöstöpalveluista kysytty, että täällä on tällainen ja tällainen poissaolo henkilöllä, niin sen kuittasin, että kaatui hiihtoladulla, niin oli nyt sitten sen kolme viikkoa pois, että ei ollut niinkuin tällainen työpaikasta heijastuva seikka. Sinällään antaa positiivisen viestin siitä, että siellä joku tällainen nousi esille sitten järjestelmien puolesta ja siitä otettiin sitten esimiehen yhteyttä.” (Haastattelu 1. 2019.)

”Kyllä sitä (työhyvinvointia) tietyissä määrin korostetaan. Jos henkilöstöpalveluiden edustajilta kysyisi, niin he varmaan pitävät sitä tosi tärkeänä. En tiedä, kuinka hyvin se sitten näkyy perustyöntekijöiden normaalissa arjessa. Henkilöstöpalveluilla on seuranta sairauspoissaoloista, että heillä on tiedossa esimerkiksi henkilöstön keskimääräiset sairauspoissaolot ja muut. Työterveyshuolto on yliopistolle tärkeä kumppani tässäkin asiassa. Meilläkin talouspalveluissa toki seurataan poissaoloja, ja tarvittaessa järjestetään työkykyneuvotteluja, joissa on läsnä alainen, esimies ja henkilöstöpalveluiden henkilö. Tällä pyritään löytämään ratkaisu, millä saataisiin sitten ihmiset töihin, että jos ei ole vaikka täyttä työkykyä. Pyritään löytämään vaikka vähän erilaisia ja kevyempiä työtehtäviä ja lyhyemmän aikaa. On tärkeää, että jokainen pystyisi oman kykynsä mukaan töitä tekemään. Konkreettisia tapoja löytyy. Henkilöstöpalvelut ja työterveyshuollon tuottaja ovat tässä asiassa kokonaisvaltaisesti tärkeimmät toimijat. Työntekijät ovat kuitenkin työnantajan tärkein voimavara. On tärkeää pitää huolta henkilöstöstä, joka täällä työskentelee.” (Haastattelu 2. 2019.)

Työhyvinvointia seurataan poissaolojen määrää tarkkailemalla ja henkilöstöpalvelut ovat suuressa osassa työhyvinvoinnin seuraamisen toteuttamisessa. Henkilöstöpalvelut ovat esimiesten tukena seuraamassa poissaoloja ja he ilmoittavat esimiehille, kun tietty poissaoloraja rikkoutuu. Työterveyshuollon kanssa yhteistyössä pyritään järjestämään kevennettyjä työtehtäviä työntekijöille, jotka eivät ole täysin työkykyisiä.

Työhyvinvoinnin tukeminen

Haastateltavilta kysyttiin, kuinka heidän mielestään voi parhaiten tukea henkilöstön työhyvinvointia, osaamista, työilmapiiriä ja työkykyä. Molemmat haastateltavat nostivat esille esimiehen roolin ja tasa-arvoisuuden merkityksen. Parhaiten esimiehenä työhyvinvointia voi haastateltavien mielestä tukea tarjoamalla puitteet terveelliseen työskentely-ympäristöön, jossa jokainen työntekijä pystyy tekemään työnsä mahdollisimman osaavasti, ergonomisesti ja ilman liiallista työkuormaa hyvän työilmapiirin vallitessa.

”Tasa-arvoisuus on tärkeää ja se, että kokemus siitä on kaikilla samanlainen. Erinäiset koulutuksethan on sellaisia, mitkä kiinnostaa ihmisiä. Sisällön pitää olla sellaista, mikä hyödyttää oikeasti sitä tekemistä. Kehityskeskusteluissa mulla on aina se, miten henkilöt näkee tätä omaa kehittymistä, niin ei ole ainakaan ollut semmoista suurta talon ulkopuolelta tulevaa koulutustarvetta. No sitten ne tällaiset perinteet, esim. yhteinen joululounas vaikkapa. Niin se on jo semmoinen, joka on ihmisille tärkeä. Se syntyy jo pienistä asioista. Työkykyyn sitten ylipäätään vaikuttaa ne tila-asiat, mutta ne on meillä ihan hyvin, että meillä on koneet ja pöydät ja tällaset että tämä asia pidetään kunnossa. Että jos on tarvetta vaikka erilaisia ergonomiavälineille niin ne kyllä hankitaan.” (Haastattelu 1. 2019.)

”Parhaiten voi tukea sillä, että olosuhteet ja työympäristö ovat kunnossa. Se on mielestäni kaiken työhyvinvoinnin lähtökohta. Kun perusasiat on kunnossa niin niiden päälle on hyvä lähteä rakentamaan muuta hyvinvoinnin edistämistä. Kun oman osaamisen antaa tiimin käyttöön, niin siinä se heidänki osaaminen kasvaa. Ja toki se voi mennä välillä toisinkin päin, että eihän työntekijöiden käyttämä järjestelmä esimerkiksi ole minulle niin tuttu kuin heille. Se on molemminpuolista vuorovaikutusta. Sitten jos on asioita, joihin minä en pysty suoraan auttamaan, niin yhdessä ratkotaan asioita, ja etsitään sopiva taho niissä tilanteissa, kun meidän kaikkien kyky loppuu.” (Haastattelu 2. 2019.)

”Yhteiset asiat pyritään käsittelemään niin, että ne tulevat tietoon kaikille. Se on minun mielestäni sellainen asia, missä esimies pystyy työilmapiiriä pitämään hyvänä. Sitten se, että pidetään niitä yhteisiä palavereja, missä niitä tietoja jaetaan ja missä kaikilla on mahdollisuus nostaa esiin omia asioita, oli ne sitten ilon tai murheen asioita. Pyritään tarjoamaan kaikille ne ergonomiset työskentelyolosuhteet. Se on fyysisen työkyvyn ylläpidon tärkein asia. Myöskin se, että pyritään työkuorman tasaisesti jakautumiseen, jotta jaksaminen säilyisi kaikilla ja työkyky sitä kautta pysyisi hyvänä. Toki sekin vaihtelee, että toiselle ihmiselle jokin määrä on sopivampi kuin toiselle.” (Haastattelu 2. 2019.)

Perehdyttäminen ja kehityskeskustelut

Haastateltavilta kysyttiin perehdytyksestä, että mitä asioita siellä käydään läpi, sekä miten kehityskeskusteluissa on otettu työhyvinvointi huomioon. Perehdyttäminen on yksi olennainen osa osaamisen johtamista, jolla varmistetaan työntekijöiden osaaminen ja sitoutuminen organisaatioon. Osaaminen ja jatkuva kehittyminen ovat yksilön sekä organisaation kannalta keskeisessä roolissa menestymisessä. Osaavien työntekijöiden työnhallinnan tunne kasvaa ja työhyvinvointi lisääntyy.

”En olekaan ennen ajatellut perehdytykseen tätä työhyvinvointia, mutta hyvin ajateltu. Oikeastaan perehdytyksessä on tullut mainintana nämä, että millainen se on se työyhteisö että ketä siinä on, minkälainen se on se paikka just varustukseltaan ja näin. Varmaan olis sitten hyvä, että siihen perehdytykseen otettaisiin sitten tällaisia käytännön seikkoja ja miten niitä tehdään. Sitten kun vielä osoitettaisiin joku henkilö, kollega, ja hänelle varattaisiin resursseja siihen, niin siinä ois varmaan vähän tavoitetta. Kehityskeskusteluissa jo lomakkeetkin ohjaa siihen, että siellä on jo omat kohdatkin työhyvinvoinnista. Eli siis näissä kehityskeskusteluissa tulee kyllä sitten just työmäärän arviointia, minkälaisia asiakkaita siellä on ja tällaiset seikat. Ja sitten nämä jaksamiset. Että nämä lomakkeet hyvin ohjaa sen keskustelun sinne. Ehkä noin kolmas osa on sitä työyhteisöä ja työhyvinvointia, se mikä siihen keskusteluun ehkä menee. Että on ihan olennainen osa.” (Haastattelu 1. 2019.)

”Perehdytyksessä pyritään käymään läpi tavallaan talon perusjutut, eli työajat tietysti ja esim. lounaspaikat, kahvitaukopaikat ja muut. Työn tauaottaminenkin on osa työhyvinvointia. Perehdytyksessä käydään toki läpi myös se työntekeminen, että mitä työtä, kenen kanssa ja miten työtä jaetaan. Haasteeksi näin esimiehen näkökulmasta siinä tulee se, että esimieshän voi ne perusasiat käydä perehdytyksessä läpi, mutta se että esimieshän ei lähtökohtaisesti tee sitä käytännöntyötä itse, niin sen perustyön opastaminen usein sitten niiden tiimiläisten asiana. Varmaan sitä niinku kokonaisuutta voisi miettiä eri tavalla. Puoleentoista vuoteen ei ole tullut juurikaan uusia ihmisiä töihin, niin eihän meillä ole tavallaan mietitty edes, kun ei ole ollut tarvetta perehdyttämiseen. Varmasti siinä osin meillä olisi parannettavaa ja opittavaa, koska se on uutena asiana meille nyt tullut.” (Haastattelu 2. 2019.)

”Minun mielestä se on osa kehityskeskustelua, että keskustellaan myös henkilön työhyvinvoinnista. Useinhan se on kaikilla se ensimmäinen ajatus, että kehityskeskustelu linkittyy siihen palkasta keskustelemiseen. Itse näkisin, että kehityskeskustelussa tärkeintä olisi käydä läpi se miten työntekijä viihtyy tehtävissä, haluaisiko hän muuttaa jotakin omissa tehtävissään. Eihän meillä suuria muutoksia ole näissä tehtävissä mitä meidän tiimissämme tehdään, mutta tavallaan se että kun työhyvinvointi on iso osa sitä työssä jaksamista niin se on myös tärkeä osa kehityskeskustelua se, että esimies kysyy ja että alainen uskaltaa sanoa, jos on jotakin tällaista. Jos koko vuoden miettii jotakin asiaa, niin toivottavasti sillä hetkellä sen uskaltaa ääneen sanoa, jos jokin mieltä vaivaa. Työhyvinvointikin koostuu niin monesta osasta, että se voi olla joku isompi asia tai pienempi asia mikä voi mieltä painaa. Rohkeutta tarvitaan kehityskeskusteluun sekä esimiehen että alaisen osalta. Silloin asiat selviävät, oli sitten kyse työhyvinvoinnista tai jostain muusta.” (Haastattelu 2. 2019.)

Esimiesten osaamisen taso työhyvinvointiin liittyen

Haastateltavilta kysyttiin heidän omaa mielipidettään siihen, millaisena he kokevat osaamisen tason työhyvinvointiin liittyen ja kuinka he voisivat hankkia lisää työhyvinvointiosaamista. Esimiehet kokivat oman osaamisensa työhyvinvointiin hyväksi, mutta totesivat myös, että aina on parantamisen varaa ja omaa osaamistaan voi kehittää jatkuvasti.

”On jossain määrin puutteellinen. Kyllä ne sinällään on varmaan ihan oikeita asioita. Siinä helpottais tavallaan sitten semmoinen check-lista, että tee sitä ja tätä ja tuota. Tietysti tällaiset asiat ei oo koskaan täysin sen prosessin mukaisia että yksiselitteisesti tehtiin näin, mutta tavallaan niinku semmosia muistutusaiheita. Jos ois tosiaan tavallaan semmoista vähän dokumentoitua se, että mitä asioita vois huomioida. Itseasiassa kirjallisuutta en oo lukenut, mutta mun mielestä henkilöstöpalveluilla on ihan hyvin materiaaleja. Kyllä mä niihin pyrin perehtymään. Ja niinku sanoin niin tämä henkilöstöpalvelut järjesti tämän esimiekoulutuksen niin sielläkin oli ihan hyviä seikkoja kyllä. Ja saisi tulla vastaisuudessakin tällaisia.” (Haastattelu 1. 2019.)

”Esimiehenä olen toiminut vielä aika lyhyen aikaa, tähän on ollut tällaista käytännössä opettelua. Kokemusten myötä osaaminen kasvaa. Kyllähän sitä tavallaan sillä kokemuksella mitä on itse työntekijänä kerännyt niin tietynlainen osaaminen on tietysti karttunut. En kokisi yhtään huonoksi, jos joku vaikka järjestäisi jonkun työhyvinvointikoulutuksen esimiehille, missä asiaa voisi käydä läpi joltakin kannalta. Toki esimiestyötä yrittää peilata siihen, miten itse kokee asioita kun on itse alaisena omalle esimiehelleen ja oman tiimin kesken. Sitä kautta yritän löytää niitä hyviä ratkaisuita omaan esimiestyöhön. Mutta varmasti olisi parannettavaa ja mielelläni ottaisin siihen jotain vinkkejä, jos siihen sellaisia olisi jossakin tarjolla. Se on semmoinen haasteen paikka, että miten sitä omaa osaamistaan voisi nostaa. Varmaan jonkinlaisella koulutuksella, jos vaikka työnantaja jotain sellaista järjestäisi niin se olisi yksi tapa. Oma osaamistasoa voisi myös nostaa sillä, että peilaa sitä omaan tekemiseen omassa tiimissä ja omaan esimieheen, ja miettii sitä kokonaisuutta kun toimii itse esimiehenä omalle tiimilleen. Se on semmoinen yhtälö, johon tulisi löytää sopiva ratkaisu ja tasapaino, jotta työhyvinvointi toimii.” (Haastattelu 2. 2019.)

Työhyvinvoinnin vaikutukset

Haastateltavilta kysyttiin, miten työhyvinvointi vaikuttaa heidän mielestään työpaikkaan (kuten imagoon, tuottavuuteen, työmotivaatioon) ja mitä vaikutuksia työhyvinvoinnista on esimiehen näkökulmasta. Työhyvinvoinnilla on merkittäviä vaikutuksia työpaikkaan. Sana hyvästä työpaikasta leviää nopeasti ja ihmiset myös hakeutuvat sinne mielellään töihin. Oulun Yliopistolla on työpaikkana hyvä imago, jonka on huomattu vaikuttavan henkilöstön sitoutumiseen. Hyvinvoivan työpaikan ilmapiiri on myös sellainen, että työntekijät viihtyvät töissä. Hyvä viihtyvyys takaa sen, että työntekijät ovat paremmalla tuulella ja tuotteliaampia työn tekemisessä.

”Nyt kun on tullut uusia työntekijöitä mun tiimiin paljonkin niin, semmoista viestiä on tullut, että tää niinku kokonaisuena yhteisönä on ihan kiehtova, että tää on hyvin niinku semmonen elävä paikka ja täällä tapahtuu. Tällöin ihmiset sitten haluaa pysyä täällä ja tehdä täällä töitä. Se, että ihmiset haluaa työskennellä täällä ja yhteisö ja työkaverit on sellaisia, että siellä viihtyy.” (Haastattelu 1. 2019.)

”Kun työhyvinvointi on hyvä, niin kyllähän se näkyy työnteemisessä. Ihmiset tekevät paljon paremmalla fiiliksellä töitä, jolloin todennäköisesti työn tuottavuuskin on parempi. Jos voidaan huonosti, niin se ei välttämättä heti näy työn tekemisessä, mutta varmasti alkaa näkymään sitten pidemmässä juoksussa siinä, miten työhön asennoidutaan ja kuinka tarkasti työtä tehdään. Näkisin sen niin, että työhyvinvointi on tosi tärkeä osa työn tekemistä. Jos työhyvinvointi ei ole hyvällä tasolla niin se vaikuttaa koko ajan enemmän ja enemmän työn tekemiseen.” (Haastattelu 2. 2019.)

Työhyvinvoinnin parantaminen tulevaisuudessa

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, kuinka työhyvinvointia voisi tulevaisuudessa heidän työpaikallaan parantaa ja kehittää edelleen parempaan suuntaan. Yhteinen toive oli, että työhyvinvointia tuotaisiin enemmän näkyväksi ja että sen merkitystä korostettaisiin entisestään. Työhyvinvoinnin haluttaisiin olevan enemmän osana perus työnteon arkea.

”Oikeestaan se, että kokonaisuutena tunnistettaisiin ja hyväksyttäisiin se vaikka niinku resurssien tarve siihen työnteokseen. Ja mietitään ne prosessiasiat sillä tavalla, että tasapainoisesti kuormittaa. Jos jossakin uudessa prosessissa syntyy tarvetta lisäresursseihin, niin sitten siihen myös vastataan. Resurssikysymyksen on tärkein, että se ei hyvälläkään fiiliksellä pitkälle pääse jos työmäärät kasvaa kohtuuttomiksi. Se on niinku se ydin tähän kaikkeen kuitenkin. Joskus voi myös olla, että resurssjakin on riittävästi, mutta siitä huolimatta tulee semmonen, että ei nää riitä ja silloin on varmaan syytä sitten huomioida siinä yksikön keskustelussa miten tää voitais tehdä.” (Haastattelu 1. 2019.)

”Työhyvinvoinnin korostaminen ja enemmän huomioiminen olisi tärkeää. Henkilöstöpalveluilla on varmaan hyvin selvä näkemys siitä, mitä työhyvinvointi on ja mitä kaikkea siihen kuuluu. Mutta tavallaan se, että se tuotaisiin jotenkin näkyvämmäksi perustyöntekijälle. Eli se, että mitä työhyvinvointi on ja se kuinka tärkeää se on. Mielestäni, että se näkyvyys on tosiaan se asia, mitä organisaation sisällä voisi parantaa. Se voitaisiin tuoda paremmin osaksi työyhteisön arkea. Siihen kuitenkin liittyy niin moni asia. Ihmiset eivät välttämättä ajattele työhyvinvointia yksittäisenä ja omana asiana, vaan se linkitetään työhön ja tavallaan kaikkeen siihen mitä täällä töissä tapahtuu. En osaa sanoa konkreettisia esimerkkejä, että miten työhyvinvointia voisi tuoda enemmän esille, mutta ehkä jollakin ammattilaisella voisi olla siihen hyviä näkemyksiä, että miten sen voisi tuoda enemmän osaksi henkilöstön arkea. Jokainen tietenkin helposti omilla pienillä teoillaan pystyy työhyvinvointiin vaikuttamaan.” (Haastattelu 2. 2019.)

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Päätulosten kertaus

Esimiesten käsitys työhyvinvoinnista oli samankaltainen. Kumpikin haastateltava mainitsi tärkeäksi työpaikan työolosuhteet. Molemmat myös mielsivät työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseksi kokonaisuudeksi, johon vaikuttaa monet eri asiat. Esimiehenä täytyy olla avoin ja luottamus työntekijöihin, että työntekeminen sujuu ilman "kyttäämistä". Haastatteluissa tuli esille, että keskustelutaidot ovat yksi tärkeimmistä asioista esimiestyössä ja johtamisessa. Avoin molemminpuolinen vuorovaikutus alaisten kanssa, tasa-arvoinen kohtelevainen ja työympäristöön panostaminen ovat merkittävimmät esimiesten keinot edistää työhyvinvointia työyhteisössä.

Esimiehillä on paljon vastuuta ja monia asioita, joita pitää ottaa huomioon. Kaikilla esimiehillä ei välttämättä ole kaikkea tietoa ja osaamista, mitä pitäisi olla. Työhyvinvointiosaamisen tasoa nostaa kokemusten myötä karttuva osaaminen, mutta työhyvinvointiin liittyvän osaamistason nostaminen luo haasteita. Esimieskoulutuksessa on tullut hyviä työhyvinvointiin liittyviä seikkoja esille ja työhyvinvointiin liittyviä koulutuksia toivottaisiin järjestettävän tulevaisuudessakin.

Työhyvinvointia voisi parantaa työpaikalla entisestään, jos resurssien tarpeeseen kiinnitettäisiin huomiota. Resurssihin panostaminen tuli haastattelussa esille ja se miellettiin tärkeäksi, koska työmäärien kasvaessa kohtuuttomiksi on työntekijöiden kuormitus liian suurta. Esimiehet seuraavat työntekijöiden työkuormitusta säännöllisesti. Työhyvinvointia voitaisiin ottaa vielä paremmin huomioon työpaikalla, vaikka työhyvinvointi on jo nyt huomioitu esimerkiksi henkilöstöpalveluissa ja säännöllisillä työhyvinvointikyselyillä. Työhyvinvointikyselyissä voi nousta esille asioita, joihin työpaikalla pitäisi panostaa enemmän.

Esimiesten tulee puuttua työntekijöiden liiallisiin poissaoloihin ja selvittää niiden syyt. Poissaoloihin liittyen varhaisen tuen malli toimii esimiesten työvälinaenä ja se helpottaa esimiesten osalta puheeksi ottamista, jos esimerkiksi poissaoloihin liittyvät rajat menevät rikki. Varhainen puuttuminen ja reagointi poissaoloihin lisää kustannustehokkuutta, kun poissaolojen syy saadaan selville ajoissa ja tarvittaessa ohjata työntekijä kevennettyyn työmalliin sairasloman sijaan työkyvyn pettäessä.

6.2 Kehitysideat

Molemmat haastateltavat esimiehet kokivat oman osaamisensa työhyvinvointiin liittyen jossain määrin puutteelliseksi. Haastateltava 1. mainitsi, että Check-lista voisi helpottaa jossain määrin työhyvinvointiin liittyvää työtä, jotta kaikki tarvittavat asiat otettaisiin huomioon. Työhyvinvointiin liittyvät asiat eivät kuitenkaan ole täysin yksiselitteisiä, joten check-lista toimisi ikään kuin muistilistana. Esimiestyöhön liittyvän työhyvinvoinnin huomiointi -listan voisi toteuttaa vaikkapa sähköisenä kansiona, josta tarvittaessa voisi hakea inspiraatiota ja tukea työpaikan työhyvinvoinnin edistämiseen ja tukemiseen.

Työkykyyn liittyvät ongelmat vaativat usein yhteistyötä esimiehen, työntekijän sekä työterveyshuollon välillä. Työhön liittyvät ongelmat, kuten perehdytyksen ja osaamisen puute tulee selvittää työpaikalla. Henkilökunnan osaaminen ja perehdytys on olennainen osa työhyvinvointia, jota haastateltava 1. ei ollut tullut ajatelleeksi. Koulutuksia pyritään kuitenkin tarvittaessa järjestämään ja niille olisi ilmeisesti tarvetta enemmänkin.

Haastattelussa tuli ilmi, että uusien työntekijöiden perehdytyksessä pyritään käymään läpi talon perusasiat, kuten työajat ja taukopaikat. Työn tauottaminenkin on osa työhyvinvointia. Haastateltava 2. mielestä työn kokonaisuutta voisi miettiä eri tavalla ja siinä olisi parannettavaa. Perehdyttämisessä haasteena on ollut, ettei uusia ihmisiä ole tullut töihin. Kun tarvetta perehdyttämiseen ei ole ollut, niin perehdyttämisasiat ovat jääneet toissijaisiksi asioiksi. Koska perehdyttäminen on tärkeä osa työntekijöiden osaamista, olisi siihen hyvä olla kunnollinen laadittu suunnitelma, jota perehdyttämistilanteessa esimiehen toimesta noudatettaisiin.

Kokonaisuudessaan esimiehillä oli toiveita siitä, että työhyvinvointia tuotaisiin enemmän esille työpaikalla, jotta se näkyisi enemmän työntekijöidenkin normaalissa työarjessa asti. Tätä asiaa yksikkö voisi pohtia yhdessä henkilöstöpalveluiden kanssa, joille työhyvinvointiin liittyvät asiat työpaikalla pääasiallisesti kuuluvat. Yhdessä ideoimalla ja toteuttamalla voitaisiin pienilläkin asioilla ja muutoksilla tuoda työhyvinvointia näkyvämmiin esille esimiesten ja työntekijöiden päivittäiseen työskentelyyn ja arkeen.

6.3 Tulosten tarkastelu tutkimusongelmien valossa

Mitä keinoja esimiehillä on työhyvinvoinnin edistämiseksi?

Yliopisto on suuri organisaatio, jossa työhyvinvointiin liittyvät prosessit on otettu huomioon. Riittävät työtilat ja työympäristö edesauttavat hyvää työskentelyä. Yliopistotasolla henkilöstöpalvelut ovat isossa roolissa, mutta omassa yksikössä pyritään myös tarjoamaan työympäristö, missä on hyvä ja helppo työskennellä. Työympäristö ja kalusteet huomioidaan tarpeiden mukaisesti. Kun ergonomiset kalusteet ja riittävät tilat on huomioitu, esimiehet voivat keskittyä omaan tekemiseensä.

Haastateltava 2. mielestä esimiehenä voi vaikuttaa työympäristöön niin, että työhuoneet ja kalusteet pidetään kunnossa. Tilapalveluiden kautta muutoksia pystytään tarvittaessa järjestämään. Kun työolosuhteet ovat kunnossa, voidaan ennaltaehkäistä työperäisiä rasituksia. Tämä on haastateltava 2. mielestä kaiken työhyvinvoinnin lähtökohta.

Esimiehet pitivät tärkeimpänä keinona työhyvinvoinnin edistämiseksi kokonaisvaltaista huomiointia. Työhyvinvoiti lähtee siitä, että työympäristö tarjoaa terveelliset puitteet työn tekemiseen ja esimiehenä voi edistää työhyvinvointia huolehtimalla ergonomisista työvälineistä.

Säännölliset kehityskeskustelut ovat osa työhyvinvoinnin edistämistä. Kehityskeskusteluissa keskustellaan työntekijöiden omasta kehittymisestä ja esimerkiksi niissä voi tulla myös esille koulutustarpeet. Työntekijöiden osaamista voi parhaiten tukea sellaisilla koulutuksilla, jotka myös oikeasti hyödyttävät työn tekemistä. On tärkeää käydä läpi, miten työntekijä viihtyy tehtävissä. Kehityskeskusteluissa käytettävä lomake ohjaa ottamaan työhyvinvoinnin huomioon ja se toimii esimiehen tukena työntekijän työhyvinvoinnin huomioon ottamisessa.

Kehityskeskusteluissa arvioidaan myös työntekijän työmäärää ja jaksamista. Kehityskeskusteluissa aika on varattu täysin keskusteluun. Kehityskeskusteluihin tarvitaan rohkeutta sekä esimiehen että alaisen osalta. Asiat selviävät olemalla avoimia ja kuuntelemalla, oli sitten kyse työhyvinvoinnista tai jostakin muusta asiasta.

Miten työhyvinvointia voidaan tukea esimiesten toimesta?

Esimiesten toimesta henkilöstölle pyritään tarjoamaan ergonomiset työskentelyolosuhteet, joka on fyysisen työkyvyn ylläpidon kannalta tärkeä asia. Haastateltava 1. mielestä tärkeä asia työhyvinvointia ajatellen on, että työpaikan puitteet ovat kunnossa. Tähän kuuluu esimerkiksi riittävä määrä tiloja työskentelyyn, työhön sopivat kalusteet ja että sisäilma-asiat ovat hyvin.

Esimies pystyy vaikuttamaan työntekijöiden kuormittuneisuuteen seuraamalla työntekijöiden työn määrää. Työn kuormittavuuden ja työn määrän pitää olla tasapainossa. Työmäärät eivät saa olla liian kuormittavia ja työntekijöitä tulee kuunnella miten he itse kokevat työntekeymisen. Työkuorma pyritään jakamaan tasaisesti, jotta työntekijöiden jaksaminen säilyisi. Ei ole hyväksi, jos töitä on jatkuvasti liikaa. Haastateltava 2. totesi, että työn määrän kokemus vaihtelee työntekijöiden kesken. Toiselle ihmiselle jokin määrä on sopivampi kuin toiselle. Ongelmat esimerkiksi työkavereiden tai asiakkaiden kanssa tulee ottaa huomioon ja käydä läpi asianomaisten kanssa. Tämä on tärkeää työhyvinvoinnin tukemisen kannalta.

Työntekeymisen ilmapiiri muodostuu tiimien sisällä. Esimies voi olla edistämässä ja tukemassa hyvän työilmapiirin syntymistä. Työntekijöiden kanssa kommunikointi ja vuorovaikutus on tärkeää, jotta esimies on kartalla työntekijöiden työtilanteesta ja kuormituksesta. Seuraamalla säännöllisesti työntekijöiden työn vaativuutta ja hoidossa olevien projektikantojen lukumääriä, sekä ottamalla huomioon, jos projekteihin liittyy on lisätehtäviä. Asiakkaissa on myös eri vaativuustasoja, jotka on huomioitava kuormittavuustekijöinä. Työntekijä kertoo usein myös itse, millaiseksi hän kokee oman työkuormituksensa.

Esimiehillä on monia keinoja edistää ja tukea työhyvinvointia työpaikalla. Yksi tärkeä asia on työntekijöiden poissaolojen seuraaminen. Kun tietyt poissaolorajat ylittyvät, on hyvä ottaa työntekijän kanssa puheeksi poissaolojen syyt ja selvittää, johtuvatko ne esimerkiksi kuormittavista tekijöistä töissä, työoloista vai työntekijän henkilökohtaisesta elämäntilanteesta, joka vaikeuttaa työntekeyä.

Esimiehen tulee huomioida työntekijöiden poissaolot ja tarvittaessa puuttua niihin. Jos tietyt määrityt rajat menevät poissaolojen suhteen rikki, on työntekijän kanssa keskusteltava ja etsittävä syyt poissaoloille. Sairauspoissaolojen seuranta on myös henkilöstöpalveluilla ja haastateltavana ollut esimies kertoi haastattelussa, että henkilöstöpalveluista oltiin häneen yhteydessä työntekijän pidempään sairauslomaan liittyen. Tältä osin voidaan todeta, että järjestelmät ovat siellä toimivat. Tavoitteena on huomata työkykyä uhkaavat asiat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja puuttua niihin.

Miksi työhyvinvointi on tärkeää?

Työhyvinvointi miellettiin haastattelussa erittäin tärkeäksi asiaksi. Työntekijöiden kokonaisvaltaisen työhyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota. Kun hyvinvointi on kohdallaan, työntekijät viihtyvät töissä ja työn tekeminen on sujuu ilman liiallista kuormittumista. Töissä viihtyminen vaikuttaa myös henkilöstön sitoutumiseen. Kun henkilöstö on sitoutunut, se on motivoitunut työskentelemään tehokkaasti kohti organisaation yhteisiä päämääriä kohti. Tehokas työntekeminen lisää tuottavuutta. Sairauspoissaolot ovat organisaatioissa suuri kuluerä. Kun sairauspoissaolot ja työkyvyttömyydet vähenevät työhyvinvoinnin asiasta, on se taloudellisesta näkökulmasta katsottuna hyvä asia.

Mitä vaikutuksia työhyvinvoinnilla on työpaikkaan ja työntekijöihin?

Esimiesten avoimuus ja luottamus työntekijöihin on tärkeää ja se vaikuttaa työpaikkaan. Henkilökunta kokee oman roolinsa tärkeäksi, kun avoimesti kerrotaan asioista ja organisaatiota koskevista päätöksistä sekä uudistuksista. Kun työntekijä luottaa esimieheen, on hänen helpompi ottaa esimerkiksi kehityskeskusteluissa esille arkaluonteisia asioita tai ongelmia.

Haastatteluiden perusteella esimies voi vaikuttaa työilmapiiriin luomalla tasa-arvoisuuden tunnetta ja olemalla tavoitettavissa mahdollisimman paljon. Työilmapiirin tukeminen syntyy jo pienistä asioista. Yhteiset virkistyspäivät ja perinteet, kuten yhteinen joululounas tukee ilmapiirin kehittymistä. Uutta henkeä työhyvinvointiin ja työyhteisöön voi luoda järjestämällä välillä muutakin yhteistä tekemistä kuin työnteko. Näin voi oppia tuntemaan muita työntekijöitä ihmisinä vähän erilaisessa ympäristössä.

6.4 Prosessin arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tekeminen oli pitkä prosessi ja kohtasimme työtä tehdessä ajankäytön hallintaan liittyviin ongelmiin. Tehokas ajankäyttö ja suunnitelmallisempi työote kirjoittamiseen olisi jälkikäteen ajateltuna helpottanut kirjoittamisprosessia ja työn valmistumista. Meillä oli aluksi myös ongelmia aiheen rajauksen suhteen ja käytimme paljon aikaa teorialähteiden etsimiseen. Olisimme voineet myös jakaa työtehtävät selkeämmin heti aluksi, jotta olisimme pysyneet paremmin kartalla työn etenemisen suhteen. Yhteistyömme sujui kuitenkin hyvin.

Teemahaastatteluiden toteutus sujui suunnitellussa aikataulussa ja haastattelut onnistuivat mielestämme hyvin. Haastateltavat olivat innostuneita päästessään vastaamaan työhyvinvointiin ja esimiestyöhön liittyviin kysymyksiimme, ja he olivat myös selkeästi valmistautuneet haastatteluun etukäteen. Olimme osanneet koota hyvät haastattelukysymykset, jotka tukivat opinnäytetyömme aihealueita. Saimme mielestämme vastaukset niihin kysymyksiin, joihin työssämme haimme vastauksia.

Onnistuimme löytämään monipuolisesti eri lähteitä työhyvinvointiin ja esimiestyöhön liittyen. Opinnäytetyötä tehdessämme kartutimme paljon omaa tietotaitoamme esimiestyöhön ja työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Olisimme kuitenkin voineet hyödyntää lähteitä vielä paremmin työssämme ja etsiä enemmän myös tutkimustietoa aiheeseen liittyen. Olisimme voineet myös lisätä työhön enemmän pohdintaa ja johtopäätöksiä.

Työhyvinvointi esimiestyön näkökulmasta on aiheena monipuolinen ja siitä saisi tehtyä monia jatkotutkimusaiheita. Yksi merkittävä jatkotutkimusaihe olisi työkykyjohtaminen. Jatkotutkimukseen voisi yhdistää työn ja hyvinvoinnin elementtejä kuten yksilön työhyvinvointi. Työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna tärkeitä asioita työhyvinvointiin liittyen on esimerkiksi työkyvyn ylläpitäminen ja töistä palautuminen. Jokainen on vastuussa itse omasta työkyvystään ja hyvä esimiestyö on tuke- massa ja edistämässä työhyvinvointia, jonka totuttamisen päävastuu on sekä työnantajalla, että työntekijällä.

LÄHTEET

- AHOLA, K. 2011. Tue työkykyä -käsikirja esimiestyöhön. 1.-2. painos. Tampere: Tammerprint Oy
- ALAHAUTALA, T. ja HUHTA, H-R. 2018. Johda terveyttä: Työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 2019-01-21]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAEBBXDTEB#kohta:1\(\(20\)TY\(\(d6\)HYVINVOINTI,\(\(20\)TY\(\(d6\)KYKY\(\(20\)JA\(\(20\)TERVEYDEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\):1.2\(\(20\)TY\(\(d6\)KYKY\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAEBBXDTEB#kohta:1((20)TY((d6)HYVINVOINTI,((20)TY((d6)KYKY((20)JA((20)TERVEYDEN((20)JOHTAMINEN((20):1.2((20)TY((d6)KYKY((20)
- ARO, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent. [E-kirja] Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:MIST\(\(c4\)\(\(20\)HYV\(\(c4\)\(\(20\)TY\(\(d6\)ILMAPIIRI\(\(20\)RAKEN- TUU?\(\(20\)\(:Ty\(\(f6\)ilmapiiri\(\(20\)on\(\(20\)seuraus,\(\(20\)ei\(\(20\)syy\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:MIST((c4)((20)HYV((c4)((20)TY((d6)ILMAPIIRI((20)RAKEN- TUU?((20)(:Ty((f6)ilmapiiri((20)on((20)seuraus,((20)ei((20)syy((20)
- AURA, O. ja AHONEN. G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro. [E-kirja.] Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAIBHXC-TEB#kohta:Sis\(\(e4\)llys\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAIBHXC-TEB#kohta:Sis((e4)llys((20)
- AURANEN, M. 2015. Masennuksen hinta. Tampere. [Artikkeli.] [Viitattu: 2019-11-17.] Saatavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2014/11/17/masennuksen-hinta>
- ELÄKETURVAKESKUS, 2019. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirrytään yhä useammin masennuksen vuoksi. [Tiedote 04.04.2019.] [Viitattu: 2019-11-17.] Saatavissa: <https://www.etk.fi/tiedote/tyokyvyttomyyselakkeelle-siirrytaan-yha-useammin-masennuksen-vuoksi/>
- HIRSJÄRVI, S. HURME, H. 2015. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. [E-kirja]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789524958868>
- JUUTI, P., VUORELA, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus. [E-kirja]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516822>
- JÄRVINEN, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. [E-kirja]. Sanoma Pro. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789526305912>
- KAUHANEN, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum. [E-kirja]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:15.\(\(20\)Ty\(\(f6\)hyvinvointi\(\(20\)ja\(\(20\)ty\(\(f6\)suojelu\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:15.((20)Ty((f6)hyvinvointi((20)ja((20)ty((f6)suojelu((20)
- LAINEN, N., SURAKKA, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. [E-kirja]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-92-8976-9>

- LAHTILUOMA, S., SILANDER, M-L., TURUNEN, R. ja WIMAN, S. 2008. Uuden esimiehen opas. Helsinki: Kirjapaja.
- LUUKKALA, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... -työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- MALIN, R. 2019. Talouselämä. Alle 40-vuotiaita suomalaisia on alkanut vyöryä työkyvyttömyyseläkkeelle – yksi ylivoimainen syy. [Verkköjulkaisu]. [Viitattu: 2019-10-22.] Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/alle-40-vuotiaita-suomalaisia-on-alkanut-vyorya-tyokyvyttomyyselakkeelle-yksilyivoimainen-syy/cec8c2e1-a380-3e95-958c-2335eb7b062d>
- MANKA, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media. [E-kirja]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBBAUGGBJXAB#kohta:JOHDANTO\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBBAUGGBJXAB#kohta:JOHDANTO((20)))
- MANNERMAA, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja: turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjinä. Helsinki: Alma Talent. [E-kirja]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBBAATDBDED#kohta:Ty\(\(f6\)\)suojelup\(\(e4\)\)llik\(\(f6\)\)n\(\(20\)\)k\(\(e4\)\)sikirja](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBBAATDBDED#kohta:Ty((f6))suojelup((e4))llik((f6))n((20))k((e4))sikirja)
- MOISALO, V-P. 2010. Arjen johtaminen Käytännön esimiestyötä. Vantaa: Hansaprint Oy.
- PIILI, M. 2006. Esimiestyön avaimet Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- PITKÄRANTA, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Työkirja ammattikorkeakouluun. [E-kirja]. E-oppi Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789522828019>
- SAARANEN-KAUPPINEN A., PUUSNIEKKA A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkköjulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu: 2019-10-30.] Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html
- SALMIMIES, R. ja RUUTU. S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. [E-kirja]. Helsinki: Talentum. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/EAEBXCJTFF#kohta:RATKAISUJA\(\(20\)\)ESIMIESTY\(\(d6\)\)N\(\(20\)\)HAASTEISIIN\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/EAEBXCJTFF#kohta:RATKAISUJA((20))ESIMIESTY((d6))N((20))HAASTEISIIN((20)))
- SUUTARINEN, M., VESTERINEN, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- TYÖELÄMÄTIETO, 2019. Työterveyslaitos. Data Sairauspoissaolot kunnissa. [Viitattu: 2019-11-17.] Saatavissa: <https://www.tyoelamatieto.fi/#/fi/dashboards/kunta10-sick-leave>

TYÖTERVEYSLAITOS, 2019. Sairauspoissaolojen määrä kasvussa kunta-alalla. [Tiedote 24/2019]. [Viitattu 2019-11-17.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/sairauspoissaolojen-maara-kasvussa-kunta-alalla/>

TYÖTURVALLISUUSKESKUS, 2015. Esimies ja työsuojelu. [Youtube-video]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=FAghWZGKvKA>

TYÖSUOJELU.FI, 2015. Työkyvyn muutokset. [Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu]. [Viitattu: 2019-10-31.] Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-muutokset>

VIITALA, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. [E-kirja]. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111>

WARIS, K. 2001. Kuormittuminen voimavaraksi – näköaloja työelämään. Helsinki: Työterveyslaitos.

WINK, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Julkaisussa: VESTERINEN, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Työkaluja työhyvinvoinnin ylläpitoon. Helsinki: WSOYpro, 139-154.

LIITE 1 TEEMAAHAASTATTELURUNKO

TEEMAAHAASTATTELURUNKO

Haastateltavien perustiedot

- Ikä, asema työyhteisössä
- Kuinka pitkään toiminut esimiehenä?
- Kuinka kouluttautunut esimiestyöhön?

Esimiehen rooli työhyvinvoinnissa, työhyvinvoinnin edistäminen esimiestyön näkökulmasta

- Mitä asioita työhyvinvointi mielestänne käsittää
- Miten työhyvinvointi huomioidaan työpaikallanne
 - Huomioidaanko työhyvinvointia tarpeeksi?
- Mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin (kuten työympäristö, työilmapiiri, yksilön terveys, työkyky ja osaaminen) koette voivanne esimiehenä keskeisesti vaikuttaa
- Millaisen johtamistyylin koette edistävän työhyvinvointia? Kuvaile.
- Millaisia vaikutuksia työhyvinvoinnilla mielestänne on yksilötasolla ja koko työyhteisön näkökulmasta
- Miten sinun mielestäsi voidaan parhaiten tukea
 - Henkilöstön työhyvinvointia
 - Henkilöstön osaamista
 - Työilmapiiriä
 - Työkykyä
- Mitä asioita esim. työntekijän perehdytyksessä käydään läpi?
 - Voisiko perehdytyksessä kehittää/parantaa jotain, esim. työnhaltuunottoon/hallintaan liittyen?
- Miten kehityskeskusteluissa tulee ottaa työhyvinvointi huomioon?

Esimiesten osaamisen taso työhyvinvointiin liittyen

- Millaisena koet oman osaamisen tason työhyvinvointiin liittyen
- Miten voisit nostaa omaa osaamistasoasi? Miten hankit työhyvinvointiosaamista?
- Miten mielestäsi henkilöstöä voi auttaa kehittymään
- Kuinka edistät työhyvinvointia ja tuloksellisuutta käytännössä

Työhyvinvoinnin havainnointi

- Miten otat huomioon työn kuormittavuuden ja muut työhyvinvointiin liittyvät seikat?
- Kuinka pysyt kartalla alaisten työkuormasta (työtehtävien osalta)? Miten kuormittavuutta voidaan mitata?
- Miten työhyvinvointi vaikuttaa mielestäsi työpaikkaan? Esim. imagoon, tuottavuuteen, työmotivaatioon?

Työhyvinvoinnin vaikutukset

- Mitä vaikutuksia työhyvinvoinnista on esimiehen näkökulmasta?
- Millä keinoin edistetään, onko työhön liittyviä etuja/palveluja esim. työpaikkahieroja? Edistetäänkö työntekijän ergonomiaa?

Töissä viihtyminen / työilmapiiri

- Kuinka edesauttaa henkilöstön sitoutumista?
- Millä tavoin henkilöstön viihtymistä voidaan tukea työpaikalla? Onko jotain mitä organisaatiossa voisit tehdä toisin?

Työhyvinvointi arvona työpaikalla

- Kuinka tärkeänä työhyvinvointia pidetään työpaikallasi? Korostetaanko tärkeänä arvona? Mitataanko millä tavoin, esim. henkilöstökyselyt?
 - Miten työpaikalla panostetaan työhyvinvointiin? Onko konkreettista suunnitelmaa, seurantaa (esim. sairauspoissaolot), vastuuhenkilöitä?

Kuinka työhyvinvointia voisi työpaikallanne tulevaisuudessa parantaa?