



Työhyvinvoinnin kehittäminen esimiestyön ja itsensä johtamisen avulla

Marjut Mäkeläinen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työhyvinvoinnin kehittäminen esimiestyön ja itsensä johtamisen avulla

Marjut Mäkeläinen
Yrityksen kasvuun johtaminen
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2020

Marjut Mäkeläinen

Työhyvinvoinnin kehittäminen esimiestyön ja itsensä johtamisen avulla

Vuosi 2020

Sivumäärä 97

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millaiset ovat työntekijän itsensä johtamisen taidot ja miten ne vaikuttavat hänen työhyvinvointiinsa. Tarkoituksena oli myös selvittää miten esimiestyö toimii ja millainen vaikutus esimiestyöllä on yksilön työhyvinvointiin. Lisäksi pyrin selvittämään onko esimiestyöllä ja itsensä johtamisella yhteyttä toisiinsa. Tavoitteena oli selvittää miten itsensä johtamisen taitoja ja esimiestyötä voisi kehittää, jotta ne vaikuttaisivat positiivisesti työntekijän työhyvinvointiin.

Toimeksiantaja on eräs kemianalan yritys. Tutkimuksen kehittämistehtävänä oli luoda toimeksiantajalle malli, jonka avulla työhyvinvointia voidaan kehittää itsensä johtamisen ja esimiestyön avulla. Tutkimuksessa selvitetään työntekijöiden näkökulmasta, miten työhyvinvointia voidaan parantaa esimiestyön ja itsensä johtamisen avulla. Tietoperustassa käsiteltiin työhyvinvointia, työhyvinvoinnin kehittämistä sekä työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, joista keskityttiin tarkemmin esimiestyöhön ja itsensä johtamiseen. Opinnäytetyö on kehittämistutkimus, jossa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tietoa kerättiin teemahaastattelujen avulla.

Tulokset osoittivat, että työhyvinvointia pidetään tärkeänä asiana.

Työskentelyolosuhteilla ja työajoilla koettiin olevan suuri vaikutus työhyvinvointiin. Vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä todettiin kuuluvan kaikille, mutta lopullisen vastuun siitä koettiin kuuluvan esimiehelle. Esimiestyöhön oltiin pääasiassa tyytymättömiä. Esimiesten toivottaisiin olevan enemmän läsnä ja hoitavan paremmin työhyvinvointiin liittyviä asioita. Palautetta esimiehiltä saa vain vähän. Monen esimiehen koettiin olevan enemmän asia- kuin ihmisjohtajan. Itsensä johtamisen taitojen koettiin olevan ihan hyvät, mutta niiden todettiin tarvitsevan vielä kehittämistä. Esimiesten koettiin kannustavan työntekijöitä itsensä johtamiseen.

Osasin odottaa, että esimiestyö kaipaa kehittämistä, mutta tuloksissa yllätti se, että itsensä johtamisen taitojen koettiin olevan ihan hyvät. Johtopäätökseni on se, että esimiestyötä pitää alkaa kehittämään ensimmäiseksi. Tein tietoperustan ja haastattelujen pohjalta listan tärkeimmistä kehittämiskohteista koskien esimiestyötä ja itsensä johtamista. Kehittämiskohteita parantamalla pyritään vaikuttamaan positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Kehittämistoimenpiteet pitävät sisällään muun muassa esimiestyön koulutusta sekä itsensä johtamisen koulutusta.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, esimiestyö, itsensä johtaminen

Marjut Mäkeläinen

Developing Well-Being at Work Through Leadership and Self-Management

Year	2020	Pages	97
------	------	-------	----

The purpose of the thesis was to find out what the employee's self-management skills are, and how they affect an employee's well-being at work. The purpose was also to find out what the situation of leadership is and what is its effect on an employees' well-being at work. In addition, the aim was to find out if leadership and self-management are connected. The aim was to find out how self-management skills and leadership could be developed so that they would have a positive effect on the employee's well-being at work.

The beneficiary of this thesis is a chemical company. The development task of the study was to create a model for the beneficiary, which can be used to develop well-being at work through self-management and leadership. The study examines from the employees' point of view what actions are expected from superiors and what actions employees should do to improve their own well-being at work through self-management. The theoretical framework dealt with well-being at work, the development of well-being at work and factors related to well-being at work, which focused most on leadership and self-management. This thesis is a development study that uses a qualitative research method. Data were collected through thematic interviews.

Results showed that well-being at work is perceived as an important matter. Working conditions and working hours were considered to have a major impact on well-being at work. The responsibility for developing well-being at work was found to concern everyone, but ultimately the superior. Employees were mainly dissatisfied with the people management skills of their superior. Superiors would like to be more present and better involved in matters related to well-being at work. Superiors do not give that much feedback. Many superiors were perceived rather as business leaders than people leaders. Self-management skills were perceived to be quite good but were also found to need further development. Superiors encouraged employees to develop their skills on self-management.

It was expected that the work of superiors needed to be developed, but it was surprising that the skills of self-management were considered quite good. The conclusion of the thesis is that the development of managerial work must start first. Based on the theoretical framework and interviews, a list was made of the most important areas for development regarding leadership and self-management. By improving these development areas, the aim is to have a positive effect on the well-being of

Keywords: well-being at work, development of well-being at work, leadership, self-management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Kehittämisasetelma	8
3	Työhyvinvointi	9
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	10
3.2	Työhyvinvointipääoma	12
3.3	Työnilo	14
3.4	Työpahoinvointi	16
3.5	Työhyvinvoinnin kehittäminen	18
3.6	Työhyvinvoinnin merkitys tulevaisuudessa	21
4	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	23
4.1	Organisaatio.....	23
4.2	Johtaminen.....	25
4.2.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	27
4.3	Työyhteisö.....	28
4.4	Työ.....	30
4.5	Itsensä johtaminen	32
4.5.1	Itsensä johtaminen töissä.....	33
4.6	Tietoperustan yhteenveto	37
5	Menetelmät.....	38
5.1	Laadullinen tutkimus	38
5.2	Tiedonkeruumenetelmät	39
5.3	Aineiston analysointi	42
5.4	Tulosten tulkinta ja johtopäätökset	43
5.5	Tutkimuksen luotettavuusarviointi	44
6	Tutkimuksen tekeminen.....	45
7	Tutkimuksen tulokset	46
7.1	Työhyvinvointi	46
7.2	Esimiestyö	51
7.3	Oma työ.....	57
7.4	Itsensä johtaminen	63
7.5	Tulevaisuuden työelämä	73
8	Johtopäätökset ja pohdinta	75
8.1	Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin.....	79
8.2	Itsensä johtamisen taitojen vaikutus työhyvinvointiin	84
9	Kehitysehdotukset ja -ideat	90

1 Johdanto

Työhyvinvoinnin laiminlyöntien vuoksi on arvioitu menetettävän vähintään 24 miljardia euroa vuodessa. Menetyksen syihin kuuluvat muun muassa ennen aikainen eläkkeelle jääminen, ammattitaudit, sairauksista johtuvat poissaolot sekä terveydenhoidosta syntyneet kulut. Iso syy resurssien haaskaamisessa on huono johtaminen sekä huonot työyhteisötaidot. Ihmiset eli työntekijät ovat jokaisen organisaation tärkein voimavara. Liian kuormittuneina ja kiireisinä työntekijät eivät yllä lähellekään parhaaseen tulokseensa. (Manka & Manka 2016, 7 - 8.)

Suunnitelmallisista hyvinvointitoimenpiteistä luopuminen vaikeina aikoina on nurinkurista, koska juuri silloin henkilöstö tarvitsisi eniten tukea motivaation ja suorituskyvyn ylläpitoon. Hyvinvointitoimenpiteiden ei tarvitse olla aina kustannuksiltaan suuria. Usein kyse on siitä, miten hyvinvointia johdetaan ja tärkeää on, että vähintäänkin työsuhteen elinkaaren perustoiminnot osataan linkittää hyvinvointiin. Hyvinvoinnista säästäminen kuvastaa sitä, että hyvinvointitoimenpiteitä pidetään edelleen enemmänkin henkilöstön viihdyttämisenä kuin strategisena toimintana. (Leskinen & Hult 2010, 12.)

Työelämään kohdistuu valtavia muutospaineita ja työelämä muuttuu jatkuvasti. Työtä tehdään eri aikoihin ja erilaisissa paikoissa. Organisaatiot, joilla on yhteinen tavoite, saattavat sijaita eri puolilla maapalloa. Työsuhteet lyhenevät, jonka myötä epävarmuus lisääntyy. Työntekijöiden tulee hallita ja opetella uudenlaisia työyhteisötaitoja, kuten aktiivisuutta, itseohjautuvuutta ja kriittisyyttä. Muutoksessa korostuvat myös halu ja valmius jatkuvaan oppimiseen ja elämänhallintataidot. Syrjäytymisvaarassa ovat sellaiset ihmiset, jotka eivät ole motivoituneita kehittämään jatkuvasti omaa osaamistaan. Jokainen on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan. (Manka 2011, 7 - 10.)

Tämän hetkinen murros työelämässä vaatii myötätuntoa ja -intoa. Työelämän moninaisissa muutoksissa työntekijöiden hyvinvointi saattaa joutua erityiselle koetukselle ja työn mielekkyys ja avoimuus uutta kohtaan voivat kärsiä, jos muutokset tapahtuvat liian nopeasti ja jatkuvasti. Erityisesti vaarana on, että ihmiset eivät pysy vauhdissa mukana ja muutosten merkitystä ja tarpeellisuutta ei ymmärretä ja sen vuoksi pahoinvoinnin ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset lisääntyvät helposti. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 24.)

Myös työvoiman rakenne muuttuu. Työvoiman määrä supistuu, moni työskentelee palvelujen ja kaupan alueilla osa-aikatoivissa. Sukupolvien välillä on suuret erot siinä, miten työhön suhtaudutaan ja erot saattavat jopa kasvaa. Työyhteisöissä työskentelee hyvin eri-ikäisiä ihmisiä, erilaisissa työsuhteissa ja tämä asettaa haasteita erityisesti johtamiselle, jotta kaikkien tarpeet tulisi otettua huomioon. (Manka 2011, 10 - 11.)

Odotukset työhyvinvointia kohtaan ovat suuret. Työelämän ja vaatimusten muuttuessa, myös työn, organisaatioiden rakenteiden ja johtamisen odotetaan kehittyvän entistä enemmän henkilöstön jaksamista tukeviksi. Työntekijöiltä vaaditaan paljon, joten on luonnollista, että heidän jaksamiseensa ja osaamiseensa tulisi kiinnittää runsaasti huomiota. (Suonsivu 2019, 7.)

Esimies on avainasemassa, kun puhutaan työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisesta. Esimiehiltä odotetaan myös tunneosaamista, koska parhaimmillaan johtaminen on toimivaa vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä. Tämän lisäksi myös työntekijä itse on vastuussa oman itsensä johtamisesta ja sen myötä työyhteisön toimivuudesta. (Manka & Manka 2016, 9.) Tavoitteisiin pääseminen edellyttää hyvää johtamista sekä yksilö- että yritystasolla. Yrityksissä tämä tarkoittaa toiminnan ja erityisesti ihmisten johtamista ja yksilön osalta itsensä johtamista. (Leskinen & Hult 2010, 12.)

Yksilö itse on vastuussa siitä, että hän valitsee itselleen mielekkään työn. Yrityksen vastuulla taas on se, että se tarjoaa hyvän johtamisen. Erityisesti hyvä ihmisjohtaminen on tärkeää, koska se mahdollistaa yksilöä antamaan oman panoksensa ja jättämään jälkensä toimintaan sekä kokemaan oma tekemisensä palkitsevaksi. (Leskinen & Hult 2010, 20.)

Yksilötasolla koettuun työtyytyväisyyteen vaikuttavat eniten koulutus ja asema organisaatiossa. Korkeasti koulutetut ja korkeammassa asemassa olevat henkilöt ovat tyypillisesti tyytyväisempiä työhönsä. Heillä on tavallisesti paljon vaikutusmahdollisuuksia työhönsä, kuten työaikoihin ja työtapoihin. Antamalla enemmän vaikutusmahdollisuuksia työntekijätason henkilöstölle, pystytään vaikuttamaan yksilön omiin kokemuksiin työn omistajuudesta ja lisätä myös työviihtyvyyttä. Kun yksilöllä on mahdollisuuksia vaikuttaa työaikoihinsa ja työnteon tapaan, voidaan yksilön kokemuksiin vaikuttaa positiivisella tavalla. (Virolainen 2012, 49.)

Tutkimusten mukaan hyvä mieli lisää työntekijöiden hyvinvointia ja kasvattaa työpaikan tuloksellisuutta. Henkiset resurssit ovat yritysten tulevaisuuden menestymisen tae, koska aineellisten resurssien tarjoamat mahdollisuudet on jo käytetty. Inhimillisen pääoman kunnosta on huolehdittava, koska loppuun palaneiden ja ristiriitojen keskellä työskentelevien työntekijöiden työteho ei yllä huippusuorituksiin eikä uudistumiseen. Työpahoinvointikeskustelun sijaan tulisikin ryhtyä pohtimaan sitä, miten voitaisiin vahvistaa työyhteisön ja työntekijöiden voimavaroja. (Manka 2011, 3.)

Työyhteisötaidot kasvattavat hyvää johtajuutta ja yhteisöllisyyttä sekä niiden välistä suhdetta. Ne vaikuttavat positiivisesti yksittäisen työntekijän hyvinvointiin ja lisäävät toimijuuden tunnetta, mutta samalla työpaikan näkökulmasta ne kasvattavat sen suorituskykyä ja sosiaalista pääomaa, yhtä tulevaisuuden menestystekijää. Olisi todella tärkeää nostaa päivittäin esille positiivisia näkökulmia, kuten työssä onnistumisia ja hyviä asiakaspalautteita sekä asioita, joista voi olla kiitollinen. Työyhteisötaitojen harjoittelu on

tärkeää ja esimerkiksi puheeksi ottamista ja ratkaisukeskeistä palautteen antoa olisi hyvä harjoitella. Ongelmatkin tulee nostaa esille ja käsitellä, mutta toiveita ja ehdotuksia etsien eikä syytellen. Jokaisen työyhteisön tulisi laatia pelisäännöt, jotta puheeksi ottaminen helpottuisi. (Manka 2011, 138.)

2 Kehittämisasetelma

Työhyvinvoinnin tärkeys on todettu useissa tutkimuksissa ja myös sen merkitys on tiedostettu monissa yrityksissä. Jos yrityksessä ei panosteta tarpeeksi työntekijöiden työhyvinvointiin, syntyy sen laiminlyöntien vuoksi yritykselle suuria taloudellisia menetyksiä. Esimiestyön ja itsensä johtamisen on todettu olevan asioita, jotka vaikuttavat eniten yksilön työhyvinvointiin. Tämän vuoksi jokaisen yrityksen tulisi kiinnittää kyseisiin asioihin paljon huomiota ja panostaa niiden kehittämiseen sekä aikaa että resursseja. Yritysten tulisi muistaa, että ihmiset ovat yrityksen tärkein voimavara, josta kannattaa pitää hyvää huolta. Tulevaisuudessa sosiaalisen pääoman merkitys tulee kasvamaan yhä enemmän jo senkin takia, että työvoiman määrä tulee supistumaan.

Työyhteisötaidoilla on suuri merkitys nykypäivän työelämässä. Tulevaisuudessa myös itsensä johtamisen taidot tulevat korostumaan entisestään. Sekä esimiehellä että työntekijällä on oma vastuunsa työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, vaikka esimies onkin päävastuussa työhyvinvoinnin kehittämisestä ja siihen liittyvistä toimenpiteistä. Loppupeleissä kuitenkin jokainen on itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan.

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus ja siihen vaikuttavat hyvin monenlaiset seikat, jonka vuoksi tämä työ vaatii tarkan rajauksen. Olen rajannut tämän työn aiheen niin, että keskityn siinä pääasiassa itsensä johtamiseen ja esimiestyöhön. Tutkin työssäni sitä, miten itsensä johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat työhyvinvointiin sekä miten niiden avulla voidaan kehittää työhyvinvointia. Pyrin lisäksi selvittämään onko itsensä johtamisen ja esimiestyön välillä yhteyttä ja vaikuttavatko ne jotenkin toisiinsa. Käyn teoreettisessa viitekehyksessä lyhyesti läpi myös muut työhyvinvointiin vaikuttavat seikat. Myös tutkimushaastatteluissa selvitän esimiestyön ja itsensä johtamisen toimivuuden lisäksi lyhyesti työntekijän työhyvinvoinnin tilaa ja työhyvinvoinnin merkitystä sekä tyytyväisyyttä omaan työhön.

Tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millaiset ovat työntekijän itsensä johtamisen taidot ja miten ne vaikuttavat hänen työhyvinvointiinsa. Tarkoitus on myös saada selville miten esimiestyö toimii ja miten se vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin. Lisäksi pyrin selvittämään onko esimiestyöllä ja itsensä johtamisella yhteyttä toisiinsa.

Tavoite

Tavoitteena on saada selville miten itsensä johtamisen taitoja voisi kehittää, jotta niiden avulla voisi vaikuttaa positiivisesti työntekijän työhyvinvointiin. Tavoitteena on myös selvittää millaisia asioita tai toimia työntekijät toivovat esimieheltään työhyvinvoinnin parantamiseksi. Sekä vaikuttaako esimies omalla toiminnallaan työntekijän itsensä johtamisen taitoihin.

Kehittämistehtävä

Tutkimuksen kehittämistehtävänä on luoda kemianalan yritykselle malli, jonka avulla työhyvinvointia voidaan kehittää itsensä johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. Tässä mallissa tulisi huomioida sekä esimiesten että yksilöiden tarvitsemat taidot ja tarpeet työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tutkimuksessa selvitetään työntekijöiden näkökulmasta, mitä toimia esimiehiltä toivotaan ja odotetaan sekä mitä toimia heidän itsensä olisi tehtävä oman työhyvinvointinsa parantamiseksi. Kehitettävän mallin on tarkoitus sopia myös muille toimialoille. Tutkimus tehdään yrityksen henkilöstöhallinnon toimesta, joka vastaa kokonaisuudessaan yrityksen työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä.

Kehittämiskysymykset

1. Miten työntekijän itsensä johtamisen taitoja voisi kehittää, jotta ne vaikuttaisivat positiivisesti yksilön kokemaan työhyvinvointiin?
2. Miten esimiestyötä voisi kehittää, jotta se vaikuttaisi positiivisesti yksilön kokemaan työhyvinvointiin?
3. Millainen vaikutus esimiehellä on työntekijän itsensä johtamisen taitoihin?

3 Työhyvinvointi

Muuttuva työelämä alkaa olemaan jo puhki kulutettu aihe. Tosiasia on kuitenkin se, että työelämä on nykyään kiireisempää ja raskaampaa kuin aikaisemmin. On tärkeää muistaa huolehtia muutosten keskellä työhyvinvoinnista. Silti stressi ja työuupumus ovat yleisesti läsnä työpaikoilla ja moni suomalainen kokee itsensä uupuneeksi työssään. Uupuneen ja stressaantuneen työntekijän työtulos on harvoin paras mahdollinen. Vähitellen kuitenkin suorituksen ihannointi on vähentynyt, mutta vielä riittää tekemistä, että siitä päästään eroon ja asenteet muuttuvat pysyvästi. (Laakso 2019a.)

Kun töitä pystyy tekemään hyvällä mielellä ja ne sujuvat muutenkin, niin uupumisen mahdollisuus pienenee. Kun työntekijä voi hyvin, hän tuntee usein onnistumisen tunnetta ja innostuu töistään. Hän tuntee itsensä myös tarpeelliseksi ja kokee, että työ jota hän tekee on

merkityksellistä. Itse voi kokea työssään työnimua, mutta jos työkaverit voivat huonosti, voi heidän pahoinvointinsa tarttua myös muihin. Olisi hyvä pitää etäisyyttä negatiivisiin kollegoihin, mutta se voi olla todella vaikeaa. Työhyvinvointiin kannattaa panostaa oikeasti, koska sen laiminlyönti tulee kalliiksi muun muassa sen vuoksi, että innovatiivisuus laskee. Yrityksissä kannattaa panostaa hyvään johtamiseen sekä työpaikan ilmapiiriin. On tärkeää kuunnella työntekijöitä ja käsitellä vaikeita asioita. Työhyvinvointi syntyy arkipäiväisessä tekemisessä eikä sitä saavuteta irrallisilla tempauksilla. (Laakso 2019a.)

Työpahoinvoinnin vähentämisen sijaan kannattaisi enemmän keskittyä lisäämään työhyvinvointia. Henkilöstökyselyissäkin mitataan tavallisesti työpahoinvointia, vaikka yritysten tuottavuus syntyy työhyvinvoinnista. Työpahoinvointia vähentämällä saadaan kyllä kustannuksia alas, mutta ei tuottavuutta ylös. On tutkittu, että työhyvinvointia lisäämällä saadaan noin 2 000 euroa lisää käyttökattetta jokaista työntekijää kohden. Työhyvinvointia lisäämällä käyttökatteeseen saadaan jopa kymmenen kertaa suurempi summa kuin mihin päästään työpahoinvoinnin vähentämisellä. Ongelma piilee vääränlaisissa mittareissa, Suomessa mitataan pahoinvoinnin puutetta eikä hyvinvoinnin määrää. Väärien mittareiden vuoksi johto luulee työhyvinvoinnin olevan kunnossa eivätkä näe työhyvinvoinnin parantamisessa piilevää tuottavuuspotentiaalia. (Talouselämä 2015.)

Työhyvinvoinnista puhutaan paljon, mutta siitä huolimatta yksilön sekä työelämän kannalta tasapainoisen, kestävä ja tuottavan hyvinvoinnin saavuttaminen tuntuu tänä päivänäkin hyvin haasteelliselta. (Leskinen & Hult 2010, 17.)

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sadan vuoden ajan. Tänä aikana tutkimuksen painotus on muuttunut työturvallisuudesta ja yksilön sairauden painottamisesta työyhteisön toimivuuden ja terveyden edistämiseen. Nykyisin henkilöstön hyvinvointi katsotaan strategiseksi menestystekijäksi. Työhyvinvoinnin johtamisen sijasta jotkut tahot puhuvat työkykyjohtamisesta. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan työkykyjohtamisessa keskeistä on aktiivinen vuorovaikutus, selkeä sairauspoissaolojen seuranta, työkyvyttömyyden ennalta ehkäiseminen, vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen ajoissa, tuettu työhön palaaminen, terveellinen ja turvallinen työpaikka sekä työkyvyn parantaminen. (Manka 2011, 54; Manka & Manka 2016, 68.)

Työhyvinvointi on yritykselle investointi, koska se vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Hyvin suunnitellut työhyvinvoinnin investoinnit voivat maksaa itsensä moninkertaisina takaisin. Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus yrityksen tulostuloksiin, kuten tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. (Hakanen Työhyvinvointi.)

Kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli yhdistää eri tieteenaloilta saatavaa tietoa niin, että työhyvinvointia on mahdollista tarkastella ja kehittää monipuolisesti eri näkökulmista. Malliin kuuluvat osiot perustuvat psykologiseen, organisaatioteoreettiseen, kasvatustieteelliseen, talous- ja terveystieteelliseen sekä johtamisen tutkimukseen. Tämä malli perustuu voimavarakeskeisyyteen. Mallin avulla haetaan vastausta siihen, että mitkä asiat mahdollistavat työhyvinvoinnin siten, että tuloksena olisi mahdollisimman hyvin ja menestyksellisesti toimiva työpaikka, jossa työskentelisi hyvinvoiva ja terve työntekijä, jonka olisi mahdollista kokea työssään työniloa. (Manka 2011, 75.)

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Hakanen Työhyvinvointi.)

Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin kuuluu fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen työhyvinvointi. Kaikki edellämainitut osa-alueet liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa, jonka vuoksi työhyvinvointia tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti eikä pelkästään yhtä osa-aluetta kerrallaan. Yhdessä osa-alueessa oleva puute vaikuttaa helposti myös toisiin osa-alueisiin. Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä jakaantuu yhteiskunnan, organisaation ja yksilön kesken. Yhteiskunta luo puitteet ja mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiselle säätämällä lakeja ja tukemalla toimintaa, jolla edistetään kansalaisten terveyttä, oppimista, työssä osaamista sekä työnteon kannattavuutta. Organisaatio huolehtii, että työpaikka on turvallinen, sen tulee noudattaa työnteon koskevaa lainsäädäntöä ja rakentaa miellyttävä työskentelyilmapiiri. Yksilön vastuulla on huolehtia omista elintavoistaan sekä työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat työpaikan, työnteon ja työyhteisön lisäksi yksilön omat elintavat ja terveydentila sekä muu elämäntilanne, kuten perhe ja oma elämänsäsenne. (Virolainen 2012, 11 - 12.)

Työhyvinvointi kuuluu sekä työnantajan että työntekijän vastuulle ja he ylläpitävät ja kehittävät sitä yhdessä. Työpaikalla työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Myös työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet pyrkivät kehittämään työhyvinvointia. Lisäksi tärkeä kumppani yritykselle työhyvinvoinnin ylläpitämisessä on työterveyshuolto. (Hakanen Työhyvinvointi.)

Työhyvinvointi on monen eri tekijän summa ja se syntyy pääasiassa työn teon lomassa. Työhyvinvointia ei saavuteta irrallisilla terveystempauksilla tai tapahtumilla vaan hyvinvointia edistävä toiminta on pitkäjänteistä toimintaa, joka kohdistuu esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen. (Hakanen Työhyvinvointi.)

Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa sekä toisaalta koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvoinnin kehittäminen

on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus kokea onnistumisia sekä kokea työn iloa. Yksilön kokemus positiivisuus, sitoutuminen sekä innostus tarttuvat helposti myös toisiin ja lisäävät koko työyhteisön energiaa. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Suonsivun (2019, 8) mukaan työhyvinvointi sisältyy tiiviisti työn sisältöihin. Työhyvinvoinnin kehittäminen sidotaan työn kehittämiseen. Se ei ole erillinen asia vaan sisältyy työtoimintoihin ja prosesseihin eikä sitä tulisi tarkastella erillisenä asiana. Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin käsite voitaisiin jopa unohtaa ja pääpaino tulisi olemaan organisaation ja työntekijöiden vahvuuksissa, työn imun tekijöissä ja osaamisen käyttöönotossa, työprosesseissa sekä autonomisen työn vahvistamisessa. Työhyvinvointi on kaikkien organisaatioissa työskentelevien yhteistyössä toteutettavaa.

”Työhyvinvointi on semmoinen tilanne, että se yksilö tai yhteisö, kumpaa nyt ajatellaankin, niin laulaen työtänsä tekee elikkä hän on iloinen, optimistinen ja hyvällä tuulella etupäässä ja saa aikaan sitä, mitä haluaa, ja pystyy kehittämään sitä työtään ja saa siihen oivalluksia ja tuntee työniloa ja -imua.” Pirkanmaalainen yrittäjä (Manka 2011, 75.)

3.2 Työhyvinvointipääoma

Työhyvinvointipääoman lähtökohtana on ajatus siitä, että tulevaisuuden työelämässä arvoa tuovat perinteisten aineellisten resurssien lisäksi uudistumisen kyky ja innovatiivisuus. Aikaisemmin tehokkuus, joustavuus ja laadukkuus ovat taanneet menestyksen, mutta nykyään pelkästään niillä ei enää pärjää. Tänä päivänä aineetonta pääomaa pidetään yhtenä merkittävimmistä kansantalouden kehitykseen ja kasvuun vaikuttavista tekijöistä. Työntekijöiden määrää ei välttämättä pystytä lisäämään, vaan työtä tulisi tehdä uudella tavalla. Aineellisen pääoman tehokkaalla käytöllä voidaan saavuttaa vain noin 10-50 prosentin vaikutus tulokseen. Aineettoman pääoman vaikutus tulokseen voi olla jopa 50-90 prosentin luokkaa. Siksi kaikkien yritysten tulisi miettiä, miten aineettomasta pääomasta pystytään huolehtimaan parhaiten ja miten sitä voisi kehittää. (Sinkkonen & Wallin 2017, 194; Manka & Manka 2016, 51 - 52.)

Monia henkilöstön käytössä olevia resursseja on vaikea huomata. Ne liittyvät vahvasti muun muassa yrityksen prosesseihin, työn tekemisen tapoihin sekä ihmisiin. Hyvän henkilöstöpolitiikan sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen avulla on mahdollista luoda uudentyyppistä ja entistä oma-aloitteisempaa ja yrittäjähenkistä asennetta työntekoon. (Manka & Manka 2016, 52.)

Työhyvinvointipääoma pitää sisällään kaikki inhimillisen pääoman tekijät. Näihin kuuluvat yksilön oma inhimillinen pääoma, yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma sekä organisaation rakenne pääoma. Yksilön inhimilliseen pääomaan kuuluvat yksilön tiedot, taidot ja osaaminen,

asenteet sekä psykologinen pääoma ja muut metataidot. Yhteisön toimivuuteen ja sosiaaliseen pääomaan sisältyy sosiaalinen tuki ja esimies-alaissuhteet. Organisaation rakenne pääoma pitää sisällään tieto- ja johtamisjärjestelmät, panostukset kehittämiseen sekä organisaatiokulttuurin. Työhyvinvointipääoman sisältö, tavoitteet ja haasteet olisi hyvä käydä läpi kaikissa yrityksissä. Sen ylläpitäminen on tärkeää yrityksen kilpailukyvyyn vuoksi. Ennalta ehkäisevillä toimenpiteillä voidaan kasvattaa työhyvinvointipääomaa. (Sinkkonen & Wallin 2017, 194; Manka & Manka 2016, 52 - 53.)

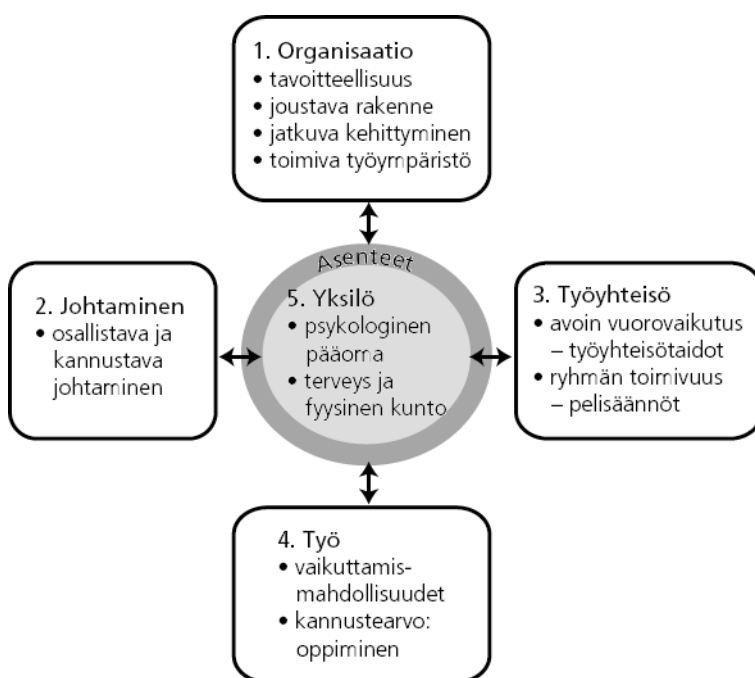
Työhyvinvointipääoman käsite on moniulotteinen. Se olettaa, että yksilön työkyky ja terveys liittyvät vahvasti inhimilliseen pääomaan. Esimerkiksi terveys vahvistaa menestymistä työelämässä sekä opinnoissa. Terveys tukee muun muassa sekä opinnoissa että työelämässä menestymistä. Työkyvyn säilyttäminen työnantajan näkökulmasta on tärkeää siksi, että se vähentää sairauspoissaoloja sekä varhaisia eläköitymisiä. Pohja työhyvinvointipääomalle syntyy toimenpiteillä, jotka edistävät työkykyä, turvallista ja terveellistä työn tekemistä sekä ergonomiaa. Työhyvinvoinnin pohja syntyy itse työssä ja erityisesti joustavat työprosessit ja johtamisen antamat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä rakentavat kestävä pohjan työhyvinvoinnille. (Manka & Manka 2016, 54.)

Kun työhyvinvoinnin perusta on kunnossa, niin työhyvinvointi ilmenee esimerkiksi hyvänä työyhteisötaitoisuutena ja työhön sitoutumisena. Tärkeitä tekijöitä työhyvinvointipääomassa ovat myös kollegojen välinen sekä esimiehen ja alaisen välinen sosiaalinen pääoma. Työntekijöiden muutos- ja uudistumiskyvykkyys parantavat työhyvinvointipääomaa. Näitä tukevia asioita ovat etenkin työn imu ja merkityksellisyyden kokeminen työssä, jotka auttavat onnistumaan organisaatiomuutoksissa sekä parantavat innovatiivisuutta. Lisäksi ne helpottavat työntekijöitä sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin työelämässä. (Manka & Manka 2016, 54.)

Työhyvinvointipääoman perusta on työntekijöiden osaamisessa ja innostuneisuudessa, mutta myös siinä, että työntekijällä on halu antaa käyttöön omat taitonsa. Työntekijöillä on monia keinoja, joilla he pystyvät itse lisäämään työhyvinvointipääomaa. Yksilöllä on muun muassa vastuu omasta hyvinvoinnistaan sekä oman osaamisen ajantasalla pitämisestä ja kehittämisestä. Myös myönteinen asenne ja muutoksiin sopeutuminen sekä työyhteisötaitoisuus ja muiden tukeminen ovat työntekijän omalla vastuulla. Työnantajat voivat vaikuttaa työhyvinvointipääoman kasvattamiseen hyvällä johtamisella ja ottamalla henkilöstön mukaan. Työhyvinvointipääomaa voi lisätä myös työhyvinvointia kehittämällä, onnistuneella esimiestyöllä, parantamalla työntekijöiden osallistumismahdollisuuksia, kehittämällä osaamista sekä johtamalla kyvykkyksiä. Lisäksi ikäjohtaminen, erilaiset työelämän joustot, yhteistyö työterveyden kanssa, varhainen tuki, työn mukauttaminen sekä työhön paluun tuki lisäävät työhyvinvointipääomaa. (Manka & Manka 2016, 55.)

3.3 Työnilo

Kuviossa 1 on kuvattu työnilon tekijöitä, jotka koostuvat organisaation työhyvinvointia edistävästä piirteistä ja työntekijästä itsestään. Organisaation kaikki ominaisuudet voivat ihannetapauksessa tukea työhyvinvointia, mutta työntekijä tulkitsee kuitenkin työpaikkaansa omien asenteidensa pohjalta. Tulkintaan vaikuttavat hänen psykologinen pääomansa, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työyhteisö, terveys, ja fyysinen kunto. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että eri työntekijöiden työhyvinvointi samassa työyhteisössä voi vaihdella suuresti. (Manka 2011, 76.)



Kuvio 1: Työniloon vaikuttavat tekijät (Manka 2011, 76)

Työnilo syntyy sellaisessa työssä, jossa eri tekijät lokahtavat paikoilleen. Se on sekä yksilön että yhteisön kokemus ja tunne. Kokemus on hyvin yksilöllinen eli se vaihtelee ihmisen mukaan. Mitä useampi yksilö työyhteisössä tuntee itsensä hyvinvoivaksi, sitä vahvemmin se vaikuttaa koko ryhmän tai työyhteisön hyvinvointiin. Työhyvinvointi onkin hyvin moniulotteinen ja systeeminen kokonaisuus, jossa eri osat vaikuttavat toisiinsa. Siihen vaikuttavat myös asiakkaat ja yksilön kotiolot. (Manka 2011, 77.)

Työnilon tavoittelu on yrityksille tärkeää, koska uudet ideat vaativat syntyäkseen työniloa. Työnilon edellytyksiä ovat, että työntekijät tuntevat tavoitteet ja että ne ovat työaikaan nähden kohtuullisia, esimiesten tulisi olla kannustavia ja hierarkioiden matalia. Työyhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen tulisi olla avointa ja henkilöstön hyvinvoinnista tulisi huolehtia

aktiivisesti. Kokeakseen työniloa, työntekijän tulisi käyttäytyä kunnolla, pitää huolta omasta jaksamisestaan ja kunnostaan sekä huolehtia, että työn ulkopuolinen elämä on mielekästä. (Myyrä 2016.)

Viime vuosina on alettu korostamaan etenkin myönteisiä voimavaroja. Psykologi Martin Seligman siirtyi 1990-luvulla tutkimaan myönteistä ajattelutapaa ja sitä miten onnellisuus syntyy. Onnellisuutta voidaan lisätä siten, että käytetään ihmisillä jo olemassa olevia vahvuuksia, kuten ystävällisyyttä ja huumoria hyväksi. Kiinnitetään huomio hyviin asioihin, jolloin ihmiset rakentavat niiden avulla varastoa mahdollisia vastoinkäymisiä varten. (Manka & Manka 2016, 68 - 69.)

Myös työpsykologiassa on alettu kiinnittämään huomiota työn voimavaratekijöihin, kun aikaisemmin keskeisiä tutkimuksen kohteita olivat työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen. Tulevaisuudessa ei tulla pärjäämään ainoastaan ahkeruudella. Ratkaisevaa tulevaisuudessa tulee olemaan työntekijöiden innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus. Työhyvinvointia voidaan lisätä työn voimavarojen kehittämällä ja pahoinvointia voidaan vähentää pitämällä vaatimustaso kohtuullisena. (Manka & Manka 2016, 68 - 69.)

Onnellisuuden syitä ja rooleja on usein vaikea ymmärtää ja niistä löytyy paljon erilaisia määritelmiä. On myös vaikea ymmärtää sitä, miten onnellisuus vaikuttaa työn tuloksiin. Onnellisen työntekijän on kuitenkin todettu olevan tuottavampi kuin vähemmän onnellisen. On jäänyt epäselväksi, vaikuttaako jokainen onnellisuuden indikaattori työn tuottavuuteen. Ympäristöominaisuuksien, kuten rahan saatavuuden, turvallisuuden, arvostetun aseman, uranäkymien ja tasapuolisuuden vaikutus onnellisuuteen on jatkuvaa, kuitenkin vain tiettyyn tasoon asti. Mielenkiintoista on se, että niillä ominaisuuksilla, jotka vaikuttavat työtehtävien ulkopuolisiin ominaisuuksiin on jatkuva vaikutus, kun taas työtehtävien sisäisiin ominaisuuksiin vaikuttavilla tekijöillä on myös vähennysvaikutus. Työtehtävien luontaisiin ominaisuuksiin kuuluvat esimerkiksi, mahdollisuus henkilökohtaiseen hallintaan ja taitojen käyttöön, monimuotoisuus, ympäristön selkeys ja yhteydenpito muihin. Ei ole epäilystäkään siitä, etteikö ympäristö vaikuta työntekijän onnellisuuteen. Muita perustason onnellisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat persoonallisuuspiirteet ja perinnölliset tekijät sekä kulttuuriset ja demografiset tekijät. (Yan & Turban 2009, 193 - 195.)

Positiiviset tekijät työssä-nimisen projektin tuloksena syntyi malli, jossa työn ja yksilön voimavarat synnyttävät työn imun eli työn ilon. Työn voimavaroja ovat muun muassa esimiehen tuki, innovatiivinen työympäristö, sekä sellainen työ, jossa on vaikuttamisen ja kehittämisen mahdollisuus. Yksilöllisiksi voimavaroiksi nousivat muun muassa yksilön tehokkuus, optimismi ja toiveikkuus. (Manka & Manka 2016, 69 - 70.)

Työn imua on mahdollista löytää kaikista työpaikoista, alasta ja ammatista riippumatta. Sen edistäminen ei vaadi ihmeitä, ainoastaan inhimillisyyttä ja omaa halua parantaa arkisia

toimintatapojaan. Omaa työnimuaan voi lisätä työn tuunaamisella ja huolehtimalla riittävästä palautumisesta. (Hakanen Työn imu -opas.) Työn imu syntyy työn merkityksellisyyden löytymisestä. Työntekijä saa työssään mielekkäitä kokemuksia ja työn imun seurauksena hän haluaa panostaa työhönsä ja viihtyy työssään. Työn imuun kuuluu kolme myönteistä hyvinvoinnin ulottuvuutta kuten, tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen. Kun ihminen arvostaa työtään, siitä syntyy iloa ja se heijastuu koko työyhteisöön. Ilmiönä se on tarttuva, se leviää työyhteisön sisällä ja kantautuu kotiin asti. Työn imun tarttuessa muihin, koko tiimin suoritus voi parantua. Työn imulla on myönteinen vaikutus työntekijän terveyteen ja onnellisuuteen sekä hyvään työsuoritukseen että yrityksen taloudelliseen menestymiseen. (Hakanen 2011, 38 - 47; Mehiläinen a.)

Myönteisten tunteiden merkitystä on tutkittu paljon. On todettu, että myönteisyys lisää ihmisen kognitiivista, psykologista, sosiaalista ja fyysistä kyvykkyyttä. Se myös laajentaa ihmisten havaintokenttää ja lisää sosiaalisesti suotuisia käyttäytymisvaihtoehtoja, luovuutta ja avoimuutta uusille kokemuksille. Sen on todettu myös lisäävän yhteisöllisyyden tunnetta, luottamusta ja kykyä tulkita toisten tunteita. Myönteisyydellä on yhteys myös sekä fyysiseen että psyykkiseen hyvinvointiin sekä terveyteen. Positiivisten tunteiden olisi hyvä ylittää monin verroin kielteisten tunteiden määrä, koska kielteiset tunteet ovat voimakkaampia. Positiivisten tunteiden ylitse jäävä osuus parantaa yksilön voimavaroja ja parantaa käyttäytymistämme stressaavissa tilanteissa. Ne nopeuttavat toimintakykymme palautumista stressaavasta tilanteesta ja auttavat tekemään myönteisiä havaintoja, joka taas nopeuttaa myönteisyyden palautumista. Negatiivisiakin tunteita tarvitaan, eikä pitäisi edes pyrkiä siihen, että ne puuttuvat kokonaan vaan tärkeätä on se, että positiivisia tunteita on kielteisiä tunteita enemmän ja kielteiset tunteet käsitellään rakentavasti. (Manka & Manka 2016, 70 - 71.)

3.4 Työpahoinvointi

Työn mielekkyyden koetaan heikentyneen. Kehityksen syitä on selitetty sillä, että oman työn vaikutusmahdollisuudet ovat vähentyneet ja globalisaatio on tuonut tullessaan uusia uhkia. Edes hyvin sitoutunut työntekijä ei voi olla työstään varma, koska kenen vaan työpaikka voi kadota milloin vain. Mielekkyyks on myös sidoksissa työntekijän asemaan organisaatiossa. Mitä korkeampi asema hänellä on, sitä mielekkäämmältä työ hänestä tuntuu. (Manka 2011, 12 - 13.)

Työnteon raskautta paetaan ennenaikaiselle eläkkeelle. Pakottavia eläkkeelle työntäviä seikkoja ovat muun muassa terveydentilan heikkeneminen, kuormittavat työolot ja työmarkkinoiden muutokset. Hyvinä aikoina ikääntyneet ovat olleet tärkeitä voimavaroja, mutta huonoina aikoina heitä on laitettu työttömyyseläkeputkeen. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäädään keskimäärin 52 vuoden ikäisenä. (Manka 2011, 21.)

Työkyvyttömyyseläkettä saavista jopa 38 prosentilla oli taustalla mielenterveyden häiriö. Huolestuttavaa on etenkin nuorten alle 30-vuotiaiden mielenterveyden häiriöiden aiheuttamat sairauspoissaolot ja työkyvyttömyys sekä niiden valtava kasvu 2000-luvulla. 30-49-vuotiailla korostuivat masennukseen viittaavat oireet, kuten päiväväsytys, alakuloisuus, surullisuus, unettomuus ja tulevaisuuden kokeminen masentavaksi. Tällaiset mielialaoireiset tarvitsisivat varhaisen tuen mallia. Yli 50-vuotiailla on paljon kipuoireita ja he hyötyisivät työn järjestelymahdollisuuksista ja työeläkekuntoutuksesta. (Manka 2011, 22 - 25.)

Tylsistyminen, työuupumus ja työholismi kuuluvat työn imun kääntöpuoliin. Tutkimusten mukaan 34 prosenttia työssä olevista työntekijöistä kokee viikoittain tylsistymistä. Työntekijä kokee tällöin ettei hän pysty käyttämään työssään omia vahvuuksiaan, jonka vuoksi työ ei enää motivoi. Asiantuntijatehtävissä työskentelevät tylsistyvät, kun työn mielekkyys katoaa. Mielekkyys voi kadota esimerkiksi jatkuvan kiireen, kontrollin tai keskeytysten takia. Myös itselle merkityksellisessä työssä voi tylsistyä, jos sitä ei pysty tekemään mielekkäällä tavalla. Jatkuva tylsistyminen on usein sellaista pahoinvointia, joka saattaa jäädä piiloon. Työholismista kärsii noin 4,5 prosenttia työntekijöistä ja työuupumisen oireista 4 prosenttia. Työholismiin kuuluu muun muassa töiden haaliminen sekä syyllisyyden tunteminen vapaa-ajalla. Alustavien tietojen mukaan 4 prosenttia kokee useasti työuupumisen oireita. (Yle Uutiset 2020; Talouselämä 2016.)

Epävarmuus, kiire ja työn teon määrän kasvu näkyvät psyykkisenä kuormituksena ja keskimäärin hieman yli puolet työntekijöistä kokee työnsä henkisesti rasittavaksi. Kiire aiheuttaa stressiä ja liiallinen stressi aiheuttaa muun muassa kyynisyyttä, unihäiriöitä, masentuneisuutta, sairastumisia ja ammatillisen itsetunnon heikentymistä. Työstressillä on myös kohtalokkaita vaikutuksia terveyteen, koska se voi jopa kaksinkertaistaa sydän- ja verisuonitautikuoleman riskin. Tällainen stressi syntyy, kun työ koetaan sekä vaativaksi että vähän palkitsevaksi eli mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ovat hyvin vähäiset. (Manka 2011, 15 - 17.)

Työuupumukseen on monia syitä. Sen voi aiheuttaa oma työ, työyhteisön haasteet sekä suorituskeskeisyyden ihannoinnin luomat paineet. Työstä johtuvia uupumisen aiheuttajia voivat olla esimerkiksi epäselvät tavoitteet, suuri työmäärä, muutokset tai heikot mahdollisuudet kehittyä. Työyhteisön ongelmien syitä voivat olla johtaminen, vaikeat kollegat, yhteistyön toimimattomuus tai ongelmat tiedonkulussa. Työssä jaksamiseen voivat vaikuttaa myös ihmisten henkilökohtaiset tilanteet, esimerkiksi ongelmat kotona. On tärkeä huomata, milloin oma jaksaminen alkaa olla vähissä ja reagoida siihen ajoissa. (Laakso 2019a.)

Pitkään jatkunut työtytymättämyys saattaa lisätä esimerkiksi työn kuormittavuuden kokemusta, laskea mielialaa tai aiheuttaa kehon reagoimista eri tavoilla. Mieleen voi hiipiä

ajatus myös työpaikan vaihtamisesta. Työpaikalla tyytymättömyys voi aiheuttaa vastuutonta käytöstä, yhteistyöongelmia tai lisätä sairaspöissaoloja. (Yle Uutiset 2020.)

Henkinen väkivalta on Suomessa valitettavan yleistä. Siihen kuuluu esimerkiksi eristämistä, toisen työn mitätöimistä, uhkailemista tai selän takana puhumista. Kiusaaminen on naisvaltaisilla aloilla yleisempää kuin miesvaltaisilla ja sen syiksi on arveltu kiirettä, kovia työpaineita sekä muutoksia. Puhumisen vaikeus voi olla kuitenkin siihen eniten vaikuttava tekijä. Hankalia asioita ei oteta puheeksi, vaan ne jätetään käsittelemättä ja ne jäävät vaivaamaan pitkäksi aikaa, pahimmallaan jopa vuosikymmeniksi. Kiusaaminen pystytään lopettamaan määrätietoisella, johdonmukaisella ja ongelmanratkaisuun keskittyvällä esimiestyöllä. (Manka 2011, 18 - 19, 132 - 133; Talouselämä 2018.)

3.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Tutkimuksissa on havaittu, että työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaa aloittaa varhaisessa vaiheessa. Varhaisessa vaiheessa toimia tilanteen ratkomiseen on huomattavasti enemmän kuin myöhemmässä vaiheessa. Myös ongelmien aiheuttamat kustannukset jäävät tällä tavoin toimiessa vähäisemmiksi. Pitkään jatkuneet ongelmat työyhteisössä tulevat yritykselle kalliiksi. Tämän vuoksi tuttujien ja asioiden korjaamistarpeista kertovien mittarien, kuten sairaspöissaolojen rinnalle tarvitaan uudenlaisia mittareita kertomaan ennakoivia tunnuslukuja, joilla havaitaan riskejä etukäteen. (Manka & Manka, 2016 91 - 92.)

Varhaisen välittämisen mallin tarkoituksena on tuoda työyhteisöön keinoja tukea työntekijöitä. Mallin ollessa käytössä, tiedetään milloin ja miten asioista tullaan keskustelemaan ja kenen kanssa. Puheeksi ottaminen helpottuu, koska työntekijät tietävät, että he voivat nostaa esiin ongelmia ja tietävät kenelle havaitsemistaan ongelmista voi kertoa. Malli tuo myös tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemusta työyhteisöön. (Manka & Manka 2016, 94 - 95.)

Johdolla on suuri merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä, koska se luo osaltaan innostuneisuutta ja viestii asian tärkeydestä. Johto myös viime kädessä päättää resursseista ja hyväksyy erilaiset kehittämistoimenpiteet. Johdon ja esimiesten omalla toiminnalla on merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Johdon asettamat toimintanormit, vastuun ja valtuuksien jakaminen sekä viestintätyylit vaikuttavat hyvin paljon työyhteisön ilmapiiriin ja sen myötä henkilöstön kokemukseen työhyvinvoinnista. (Virolainen 2012, 134.)

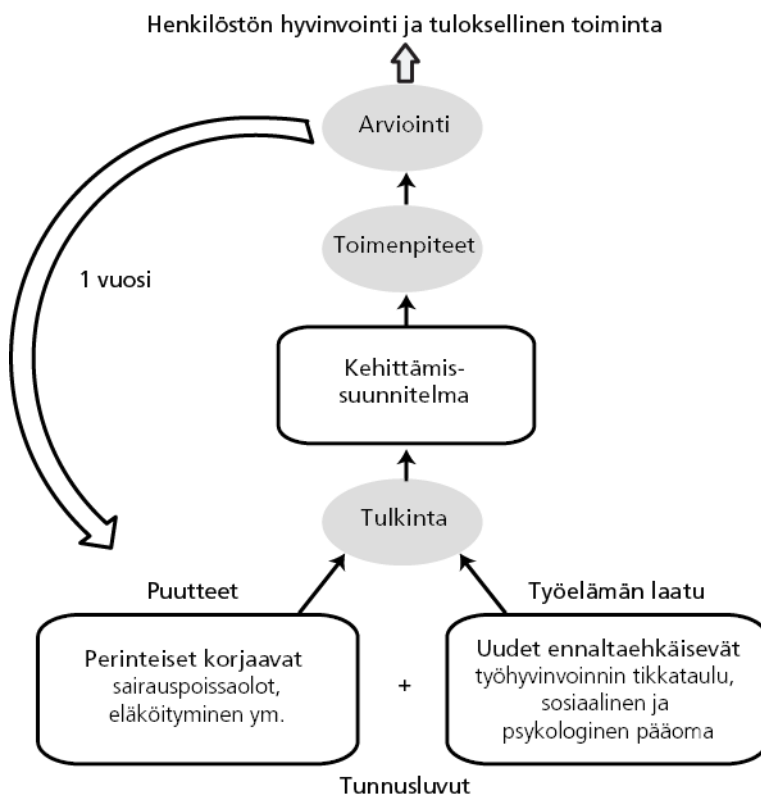
Kehittämistoimenpiteet vaativat resursseja ja taloudellisen panostuksen lisäksi aidon kehittämisen edellytyksenä on johdon ja henkilöstön työpanos. Oleellista on se, että näkeekö johto työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet investointina vai kuluernä. Kun ne nähdään investointina tulevaisuuteen, niiden odotetaan tuottavan organisaatiolle pitkällä tähtäimellä positiivisia seurauksia. Usein erilaiset kehittämistoimenpiteet tyrehtyvät kuitenkin siihen,

että ne nähdään vain kuluerinä. Se, että työhyvinvoinnin kehittämiseen tulisi organisaatiossa suhtautua investointeina ei tarkoita sitä, että jokaiseen kehitysehdotukseen tulisi automaattisesti suostua. Sen sijaan investointinäkökulmalla tarkoitetaan sitä, että erilaisia toimenpiteitä punnittaisiin panos-tuotos näkökulmasta. (Virolainen 2012, 134 - 135.)

Työelämässä toteutettavien hyvinvointitoimenpiteiden ongelma on usein se, että niitä toteutetaan yksittäisinä toimintoina. Yksi merkittävimmistä haasteista on osata kohdistaa toimenpiteet, resurssit ja budjetti oikein. On tavallista, että työhyvinvointitoimenpiteinä tarjotaan henkilöstölle paljon erilaisia virkistystoimia ja kuntokampanjoita. Usein yritykset kokevat riittäväksi tueksi ja toiminnaksi tarjota sopivan määrän liikuntalippuja tai tukea kerhotoimintaa sekä järjestää silloin tällöin vire- ja tiimipäiviä. Toimenpiteet ovat tällöin jo merkittävä kuluerä, mutta toteutuksesta puuttuu usein selkeä päämäärä ja määrätietoinen tekeminen. (Leskinen & Hult 2010, 21.)

Joissakin yrityksissä on jo hyvinkin havahduttu hyvinvoinnin merkityksellisyyteen yksilön ja liiketoiminnan kannalta. Käytössä olevat hyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteet ovat monipuolisia, suunniteltuja ja mitattavia. Toimintojen rakentamisessa ja käytännön toteutuksissa hyödynnetään monipuolisesti ulkopuolisia yhteistyötahoja. Yrityksen kannalta sellaiset hyvinvointitoimenpiteet, jotka vähentävät poissaoloja, vaihtuvuutta, työkyvyttömyyttä ja varhaista eläköitymistä ovat erittäin tärkeitä tuloksen näkökulmasta. Hyvinvointitoimenpiteillä aikaansaatu yksilön motivaation ja suorituskyvyn lisääntyminen tuovat yritykselle merkittävää hyötyä, mutta ne ovat hankalammin mitattavissa. (Leskinen & Hult 2010, 21 - 22.)

Henkilöstön työhyvinvointia kannattaa johtaa suunnitelmallisesti (Kuvio 2), koska se vaikuttaa yrityksen menestykseen. Työhyvinvoinnille tulee asettaa omat tavoitteet sekä tehdä tarkka suunnitelma miten niihin päästään. Mittareiden ja tunnuslukujen avulla voidaan tarkastella ja seurata sitä, onko tavoitteisiin päästy. Maailmanlaajuisesti työhyvinvoinnin käsite on vieras, koska sen on mielletty tarkoittavan työterveyttä ja -kykyä. Suomessa työhyvinvointiin sisällytetään edellisten lisäksi työnteon sujuvuus, jonka vuoksi käsite on hyvin laaja. Organisaatiolla, johtamisella, ilmapiirillä, työllä sekä itse työntekijällä on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Tavallisen työn sujumisella on suurin vaikutus työhyvinvointiin, mutta yksittäisillä tyky-päivilläkin voi olla oma vaikutuksensa sen kehittymiselle. (Manka & Manka 2016, 74 - 75.)



Kuvio 2: Työhyvinvoinnin kehittäminen (Manka 2011, 86)

Kehittämisen tulisi olla suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja koko organisaatiota koskeva prosessi. Joissakin organisaatioissa on toiminnan suunnittelua ja toteuttamista varten perustettu työryhmä, joka toimii organisaation johdon valtuuttamana. Henkilöstön jatkuvaan hyvinvoinnin parantamiseen keskittymisellä saadaan aikaan enemmän tuloksia sen sijaan, että tehtäisiin vain projektiluonteisia hankkeita. Työhyvinvoinnin kehittämiseen voi toki kuulua erilaisia projekteja, mutta tällaiset projektit ja yksittäiset tempaukset tulisi nivoa osaksi koko työhyvinvointiohjelmaa. Projektit sopivat erilaisten kehitystoimenpiteiden käynnistämiseen, mutta projektin loputtua tulisi pitää huolta, että erilaiset aktiviteetit ja kehitystoimenpiteet eivät jää taka-alalle vaan toimintaa tulisi jollakin tavalla ylläpitää tai kehittää, jotta hyvinvointi kehittyisi pitkällä aikavälillä. (Virolainen 2012, 135.)

Hyvinvointiohjelmien toteutus kärsii usein siitä, että kaikkia hyvinvoinnin osa-alueita ei huomioida, vaikka toiminta muuten olisikin suunnitelmallista. Toimenpiteillä ei myöskään aina tavoiteta koko henkilöstöä sen monimuotoisuudessaan. Henkilöstö ei myöskään usein osaa yhdistää toimintoja yhteenkuuluvaksi yrityksen visioon ja strategiaan. Strateginen hyvinvointi pitkäjänteisenä ja johdonmukaisena toimintana on monessa yrityksessä vielä todella uusi ja jopa tuntematon käsite. (Leskinen & Hult 2010, 22.)

Samanaikaisesti ei kannata käynnistää monia kehittämistoimenpiteitä, koska siinä on riskinä, että kehittäminen jää tällöin pintapuoliseksi. Jos organisaatiossa on samaan aikaan käynnissä useita erilaisia muutoshankkeita tai sesongin takia on kova kiire, kannattaa kehityshankkeita lykätä parempaan aikaan. Kehittämistoimenpiteet ja varsinkin uusien toimintatapojen juurtuminen käytäntöön vievät aikaa. Usein vuodentakaan pituisissa työhyvinvoinnin kehittämishankkeissa ei ehditä ratkoa kaikkia organisaation ongelmia, vuosikin saattaa olla liian lyhyt aika toimivien kehittämistoimenpiteiden aikaansaamiseksi. Sekä henkilöstön että johdon sitoutumisella on merkittävä vaikutus aikaansaannoksiin. Työhyvinvointiohjelma on hyvä kytkeä osaksi organisaation kulttuuria. Tämä tarkoittaa sitä, että hyvinvointiohjelmista tehdään organisaation itsensä näköisiä. Hyvinvointiohjelmaa tulisi seurata aivan samalla tavalla kuin muutakin organisaation toimintaa seurataan. (Virolainen 2012, 136.)

Työhyvinvointisuunnitelma kannattaa tehdä yhdessä henkilöstön kanssa vähintään kalenterivuoden ajalle. Suunnitelman pohjaksi olisi hyödyllistä selvittää työhyvinvoinnin sen hetkinen tilanne. Selvitykseen voi käyttää apuna esimerkiksi työyhteisökyselyitä, itsearviointeja sekä kehityskeskusteluita. Järjestelmistä saa lisäksi tietoa sairauspoissaoloista, työtapaturmien kustannuksista, henkilöstön vaihtuvuudesta sekä varhaisesta eläköitymisestä, jotka voivat kertoa merkkejä työhyvinvoinnin puutteista. Puutteet on myös hyvä muuttaa euroiksi, jotta niiden tärkeys ymmärretään paremmin. Yhdessä henkilöstön kanssa voisi lähteä miettimään, mikä lisäisi hyvinvointia ja asettaa kehittämiselle tavoitteet. Keskusteluissa kannattaa keskittyä siihen, mikä lisäisi hyvinvointia, sen sijaan, että keskityttäisiin huonosti oleviin asioihin. Työhyvinvointisuunnitelmaan sisältyy kehittämiskohteiden kuvaus, kehittämisen sisältö, toimenpiteet, vastuut, aikataulut ja seuranta. Kovin montaa kohdetta ei kannata lähteä kerralla kehittämään, joten kehittämistoimia kannattaa priorisoida. Jokaisen yrityksen tulisi miettiä, mikä on heille paras tapa seurata työhyvinvoinnin kehitystä. (Manka & Manka 2016, 95 - 98; Manka 2011, 87 - 90.)

3.6 Työhyvinvoinnin merkitys tulevaisuudessa

Työuria pitäisi pystyä pidentämään, jotta ihmiset jaksaisivat tehdä työtään vanhemmaksi. Siirtymisen opinnoista työelämään olisi hyvä tapahtua mutkattomasti. Työkyvyttömyyttä pitäisi pyrkiä estämään sekä työurien keskeltä että loppuvaiheesta. Työurien pitenemisen kannalta on tärkeää, että ihmisillä on halu tehdä työtä ja työnteon mahdollisuuksia parannetaan yritysten puolesta. Olisi tärkeää, että työ koettaisiin houkuttelevaksi ja sen koettaisiin edistävän terveyden lisäksi myös henkilön työ- ja toimintakykyä. Terveellinen työympäristö edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja tukee kestävästä kehitystä sekä parantaa yritysten toimintakykyä. Se lisää yhteiskunnan kestävyttä myös sosiaaliselta ja taloudelliselta kannalta. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2019, 9.)

Työn nopeaan muuttumiseen vaikuttavat muun muassa digitalisaatio, kaupungistuminen ja muutokset väestörakenteessa ja niiden aiheuttamiin muutoksiin on syytä varautua

huolellisesti. Myös töiden sisältö ja työn tekemisen tavat muuttuvat, kun automatio ja robotit leistyvät. Muutoksien tuomat riskit olisi hyvä tunnistaa ja niiden vaikutukset tulisi estää tai niitä tulisi pienentää. Olisi hyvä myös miettiä, onko niillä vaikutuksia työntekijöiden terveyteen. Myös muutosten tuomat myönteiset mahdollisuudet tulisi huomioida ja hyödyntää. Työvoiman muutokseen vaikuttavat muun muassa ikärakenteen muutos, maahanmuutto ja monikulttuurisuus, jotka tulisi huomioida ja nähdä työelämän vahvuutena. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 13.)

On hyvin tärkeää pitää huolta työikäisten työ- ja toimintakyvystä. Myös työurien pituudet tulisi ottaa huomioon ja mahdollistaa sellaisten henkilöiden työnteko, jotka ovat osaksi työkykyisiä. Sekä pysyvän että tilapäisen työkyvyttömyyden ennalta ehkäisyllä voidaan vaikuttaa merkittävästi työurien pituuteen. Suurimmat syyt sekä tilapäiseen että pysyvään työkyvyttömyyteen ovat tuki- ja liikuntaelinperäiset syyt ja häiriöt mielenterveydessä. Työhyvinvoinnin johtamisella on suuri vaikutus työkyvyttömyyden ennalta ehkäisemisessä ja vähentämisessä. Lisäksi sen avulla voidaan parantaa terveyttä ja työntekijöiden hyvinvointia, vaikka sen edistäminen kokonaisuudessaan on monen tahon yhteistyötä. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää osatyökykyisten henkilöiden työssäpysymiseen ja työllistymiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 17 - 19.)

Yhtenä haasteena tulevaisuudessa voidaan pitää niin yksilön kuin yritystenkin henkilöstölle suunnattujen hyvinvointia tukevien toimintojen tavoitteen ja päämäärän epämääräisyyden. Yritystasolla tämä näyttäytyy usein sirpaleisena, hankalasti perusteltavana ja kommunikoitavana toimintana, jonka tuloksellisuus on kyseenalaista. Yksilötasolla mielekkään ja merkityksellisen tavoitteen puuttuminen voi näyttäytyä esimerkiksi heikkona motivaationa ylläpitää hyvinvointiin tähtääviä toimia. (Leskinen & Hult 2010, 22.)

Suuri joukko työssäkäyvistä ihmisistä kokee tärkeänä hyvinvoinnin tavoittelemisen arvoa. Yksi tulevaisuuden keskeinen menestystekijä yrityksille tulee olemaan se, miten he onnistuvat vastaamaan ihmisten muuttuvaan arvomaailmaan. Hyvinvointia tukevista yksittäisistä seikoista ja osa-alueista on saatavilla paljon tietoa, mutta tiedon siirtäminen pitkäjänteisesti yksilölle ja yrityksille käytännön toimintaan kuitenkin ontuu. Varsinainen haaste on se, miten huomioidaan kaikki hyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja rakennetaan niistä yksilö- ja yritystasolla monimuotoisuuden huomioiva tuloksellinen hyvinvointiohjelma. Lisäksi tulisi avoimesti rohkaistua pohtimaan yrityskulttuureilta odotettavia muutoksia. Mitä tulevaisuuden työntekijä odottaa yritykseltä, jolle on valmis myymään aikansa ja osaamisensa. Ja miten oman yrityksen toimintakulttuuri eroaa muista sellaisista yrityksistä, jotka kilpailevat samasta osaamisesta. (Leskinen & Hult 2010, 22 - 23.)

Kirsti Kehusmaan (2011, 103) mukaan työhyvinvoinnin ja organisaation voimavarojen hyödyntämisen kannalta ihanteellinen työyhteisö tulevaisuudessa on voimaantunut yhteisö.

Voimaantunut yhteisö tarkoittaa välittävää yhteisöä, jossa ihmiset saavat toimia omana itsenään, tukevat toisiaan arjen hetkissä ja haasteissa, luovat positiivista energiaa ja ajattelevat, että ympäristö on elämän ilon mahdollistava paikka. Voimaantumisen elementteihin kuuluvat vapaus, vastuu, arvostus, luottamus, konteksti, ilmapiiri ja myönteisyys.

4 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Hyvinvoinnin kokonaisuus pitää sisällään ajatuksen siitä, että työelämä ja muu elämä eivät ole toistensa vihollisia vaan tukevat toisiaan. Puhe työn ja muun elämän tasapainosta saattaa joskus johtaa siihen ajatukseen, että työ vain vie aikaa elämältä. Tällöin ei ole ihme, että työhön suhtaudutaan negatiivisesti. Rohkeasti positiivinen suhtautuminen työhön saattaa kuitenkin mahdollistaa sen, että työ voi muodostua mielekkääksi ja toimia myös voimavarana hyvinvoinnille. (Leskinen & Hult 2010, 26.)

Yksilön oma hyvinvointi on hyvin arvokasta työyhteisölle sekä yritykselle. Elämäänsä tietoisesti johtava yksilö osaa itse punnita mitä haasteita ja kehittymismahdollisuuksia hän ottaa vastaan ja mihin asioihin hänellä on mahdollisuus panostaa täysipainoisesti. Hyvinvoiva työntekijä saa myös onnistumisen kokemuksia muita useammin. Yrityksen kannalta työssä onnistumiset ovat roolissa määriteltyjen tavoitteiden ja odotusten toteumia. Yksilölle itselleen onnistumiset ovat tärkeitä oman uran kehittymisen kannalta ja ne vaikuttavat myös positiivisesti hänen hyvinvoinnin kokemukseensa. Kun työ on oikein mitoitettua ja palkitsevaa, jää voimavaroja ja aikaa myös muiden hyvinvoinnin osa-alueiden kehittämiseen ja ylläpitämiseen, jotka taas tukevat työssä onnistumista. Näin hyvinvoinnin kokonaisuus voimistuu pala palalta ja ruokkii itse itseään. (Leskinen & Hult 2010, 26 - 27.)

Kehusmaa (2011, 113) toteaa kunnon olosuhteiden tarkoittavan työolosuhteiden perusvaatimusten täyttymistä. Olosuhteiden, joissa työtä tehdään, tulee olla turvallisia eikä niiden tule uhata terveyttä. Työn kuormituksen tulee olla sekä fyysisesti että psyykkisesti työntekijän kykyjä vastaavaa. Työssä onnistumiselle ja työn sujuvuudelle tulee luoda edellytykset. Kunnon olosuhteet luovat perustan työhyvinvoinnille ja niiden ympärille rakentuvat työhyvinvoinnin muut osa-alueet.

4.1 Organisaatio

Hyvä henkilöstöpolitiikka ottaa huomioon työntekijöiden eri elämäntilanteet ja niiden yksilölliset vaihtelut. Tämä tarkoittaa joustoa työajoissa, työtehtävissä ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista tukevat erilaiset ratkaisut ovat työpaikoille myös yhä merkittävämpi imagotekijä ja kilpailuvaltti osaavan työvoiman hankinnassa. Kokonaisvaltaista työhyvinvointia tukevaan työkulttuuriin sisältyy työpaikalla

vallitsevat arvot, asenteet ja käytännöt, jotka tukevat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Myös johdon ja esimiesten tuki on tärkeä ja se, että yksityis- ja työelämän yhteensovittamisen haasteita pystytään käsittelemään avoimesti. Tavoitteena on elämänkaariajattelu, joka ottaa huomioon ihmisen erilaiset elämänvaiheet, joista yksi keskeinen on perhe ja siitä huolehtiminen. Kun johto eri tasoilla suhtautuu myönteisesti ja tiedostaa henkilöstön yksityiselämän tarpeet, työntekijät uskaltavat puhua yksityiselämästään liittyvistä tarpeista ja käyttää rohkeammin erilaisia joustoja ja vapaita. (Koroma 2011, 24.)

Toimivassa organisaatiossa ollaan tietoisia omista visioista, strategioista, tavoitteista ja arvoista. Strategia tukee visiota ja tavoitteet puolestaan tukevat strategiaa. Tavoitteellisella yrityksellä on selkeä näkemys sen tulevaisuuden tapahtumista. Yritys on laatinut myös tarkan suunnitelman tavoitteisiin pääsemiseksi. Strategioita ei kuitenkaan kannata luoda vaan ylimmän johdon kesken, vaan henkilöstö olisi hyvä osallistaa laajasti jo tavoitteiden luomiseen. Mitä enemmän työntekijät ovat toiminnassa mukana, sitä kiinnostuneempia he ovat toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Arvot pitää myös rakentaa niin, etteivät ne jää vain puheen tasolle vaan ne on purettu auki siten, että kaikki ymmärtävät niiden merkityksen ja ne ilmenevät kaikessa toiminnassa. Organisaatiossa työhyvinvointia voidaan lisätä muun muassa kehittämällä ja parantamalla työrakenteisiin ja käytäntöihin sekä työn organisointiin liittyviä tekijöitä. (Pakka & Rätty 2010, 30; Manka 2011, 79.)

Työpaikan hyvät psykososiaaliset olosuhteet rakentavat perustan työn ilon mahdollistavalle toiminnalle. Tämän vuoksi olisi tarpeen kerätä tietoa ja tehdä säännöllisesti selvityksiä organisaation tilasta esimerkiksi työhyvinvointikyselyillä, kehityskeskusteluilla ja muillakin tavoin. Työhyvinvointikyselyt ovat suomalaisissa yrityksissä laajassa käytössä, mutta työntekijät eivät kuitenkaan usein pidä niitä kovin hyödyllisinä ja vastaajien määrä saattaa tästä syystä jäädä pieneksi. Kyselyt koetaan yleensä raskaiksi ja hyödyttömiksi eikä niiden antama informaatio yleensä johda konkreettisiin toimenpiteisiin. (Manka 2011, 82.)

Organisaatioissa tarvitaan joustavia rakenteita, jotka mahdollistavat sen, että jokainen työntekijä voi tehdä päätöksiä omalla vastuualueellaan ja saada sitä koskevaa tietoa päätöksen pohjaksi. Kun koetaan, että tieto kulkee, niin myös aloitteellisuus lisääntyy. Työskentely tiimeissä lisää muun muassa vastuullisuutta ja itsenäisyyttä. Tiimityön myötä pystytään hyödyntämään myös monipuolisemmin ja paremmin henkilöstön osaamista. Työn mielekkyyden kokemukseen vaikuttaa suuresti se, miten paljon työntekijällä on mahdollisuuksia osallistua päätösten tekemiseen. Päätöksentekoa kannattaakin tämän vuoksi siirtää mahdollisimman lähelle työntekoa. Tämä edellyttää modernia ja voimaannuttavaa johtajuutta, yhteisten pelisääntöjen laatimista sekä aktiivisuutta ja puhumistaitoa työyhteisön jäseniltä. (Manka 2011, 84.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen on hidas prosessi, joka vaatii useita vuosia muuttuakseen. Monet työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat sidoksissa organisaation arvoihin, yhteisön jäsenten välisiin asenteisiin sekä uskomuksiin. Työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää lähes aina asennemuutosta ja tosiasioiden tunnustamista. Jos työhyvinvointi ei ole aidosti osana organisaation strategiatyötä, siitä ei tule kilpailuetua. Strategiatyössä työhyvinvointia edistetään koko työyhteisön voimin. (Kehusmaa 2011, 121 - 122.)

4.2 Johtaminen

Työelämän murroksen lomassa on myös kehitettävä uudenlaista johtajuutta. Autoritäärisestä johtajuudesta olisi siirryttävä jaettuun tai voimaannuttavaan johtamiseen. Esimies ei kuitenkaan voi yksin vaikuttaa johtamisen onnistumiseen vaan työyhteisön jäsenillä on siinä myös tärkeä osa. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa jokaisen henkilön on vaikutettava monella tasolla ja johdettava itse omaa työtään. Tämän vuoksi kaikkien työntekijöiden työyhteisötaitojen kehittämiseen olisi kiinnitettävä huomiota. (Manka & Manka 2016, 16.)

Suomessa esimiehiä syytetään usein siitä, että he eivät osaa johtaa ihmisiä. Tulisi muistaa, että johtaminen on vuorovaikutusta, joten molemmilla vuorovaikutukseen osallistuvista henkilöistä on oma vaikutuksensa toisiinsa. Hyviä työyhteisötaitoja syntyy hyvän johtamisen ansiosta ja päinvastoin. Tutkimusten mukaan tärkeimmät kehittämiskohteet ovat kuitenkin ihmisten johtamisen taidoissa. Esimiehen tulisi luoda työskentelyä varten hyvät työolot ja resurssit, mutta lisäksi hänen tehtävänsä on saada työntekijät motivoitumaan. Uudenlaista johtajuutta tarvitaan, jotta pystytään reagoimaan nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja tekemään nopeita päätöksiä. Päätöksenteosta tekee huomattavasti tehokkaampaa ja nopeampaa se, että vastuuta päätösten teosta hajautetaan useille henkilöille. (Manka 2011, 96.) Esimiesten sosiaalisten taitojen ja ihmistenjohtamistaitojen merkitys tulevat kasvamaan johtamisessa ja esimiestyössä. Uudenlainen esimiestyö ei perustu enää asemavaltaan, vaan vuorovaikutukseen ja vuoropuheluun. Esimies auttaa henkilöstöään kehittämisessä kannustamalla ja tukemalla tavoitteisiin pääsemiseksi. (Suonsivu 2019, 156.)

Esimes voi toimia työssään hyvän johtamisajattelun mukaisesti, mutta silti häneen suhtautuminen saattaa vaihdella alaisittain. Hyvään esimiestoimintaan on aikaisemmin kuulunut suorituksen johtaminen sekä ihmisten johtaminen. Suorituksen johtaminen on niin sanottua asiajohtamista ja siihen kuuluu tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen ja neuvonta sekä palautteen antaminen. Ihmisten johtamisessa taas on kyse kuuntelemisesta, oikeudenmukaisesta kohtelusta ja luottamuksen rakentamisesta. Pääpaino on ollut asiajohtamisessa. Nykyisin puhutaan modernista johtamisesta, joka tarkoittaa sekä ihmisten että toiminnan johtamista yhdessä. Esimerkiksi muutosten onnistuminen edellyttää henkilöstön mukaan ottamista niin, että he ymmärtävät, mitä muutoksilla tavoitellaan ja mitä heiltä muutostilanteissa odotetaan. (Manka 2011, 96.)

Moderni johtajuus kasvattaa työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, vähentää sairauspoissaoloja sekä pienentää työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen riskiä huomattavasti. Hyvä johtaminen kasvattaa luottamusta, joka taas lisää työyhteisötaitoja sekä edistää tiimityötä. (Manka 2011, 114.)

Palveleva johtaja johtaa epäitsekkäästi ja pyrkii siihen, että oma ryhmä voi onnistua työssään, saavuttaa tavoitteet sekä samanaikaisesti kehittyä työssään ja kasvaa ihmisinä. Tämä vaatii sitä, että johtaja kohtaa yhteisönsä ja sen jokaisen yksilön aidosti sekä työn suorittajina että ihmisinä, joilla on sekä ilon että surun aiheensa. Näin myötätunnosta tulee luonteva osa johtajan tapaa olla vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa. Myötätuntoa tarvitaan tilannekohtaisesti. Hyvä johtaja tunnistaa tarpeen ja on valmis antamaan aikaa myötätuntoa tarvitsevan ihmisen kohtaamiseen. Myötätunto on myös osa asennetta ja tunneilmapiiriä. Työntekijä tietää, että häden keskellä hän ei jää yksin. Palveleva johtaja luo tiimiinsä myötätuntoisen kulttuurin, jossa johtajan lisäksi myös tiimiläiset ovat todennäköisesti myötätuntoisia toisiaan kohtaan. Palveleva johtaminen voi edistää työhyvinvointia, työmotivaatiota ja terveyttä, sekä vahvistaa työn voimavaroja, lieventää työn vaatimusten haittavaikutuksia sekä edistää proaktiivista toimintaa ja tuloksellisuutta. (Pessi ym. 2017, 286 - 294.)

Kehusmaan (2011, 118) mukaan reilu johtaminen on osallistavaa ja yhteisöllistä johtamista. Yhteisöllinen johtaminen korostaa yhdessä tekemistä, osallistumista ja vastuun jakamista. Yhteisöllisessä johtamisessa jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa tulokseen. Yhteisöllisessä johtamisessa hyödynnetään keskustelujen avulla ihmisten näkemyksiä, ajatuksia ja organisaatioon kerääntynyttä näkymätöntä eli hiljaista tietoa.

Hyvän johtajuuden ominaisuuksiin kuuluvat luottamus ja luottamuksen rakentaminen, itsetuntemus, kyky kehittää hyvää organisaatiokulttuuria, ihmisten arvostus sekä kyky nähdä kokonaisuuksia. Olennaisen tärkeitä on kyky rakentaa ja edelleen vahvistaa olemassa olevaa luottamussuhdetta eri kokoonpanoissa. Myös hyvä itsetuntemus kuuluu hyvän johtajuuden perustaan. Se tarkoittaa sitä, että johtaja tunnistaa omat vahvuutensa ja kehityskohteensa, sekä pystyy arvioimaan omaa käyttäytymistään ja ymmärtämään toimintansa ja päätöstensä taustalla olevia henkilökohtaisia vaikuttimia. Hän tarkastelee omaa johtajuuttaan mahdollisimman objektiivisesti ja hakee aktiivisesti palautetta kehittyäkseen johtaja paremmaksi. Hän ymmärtää oman vajaavaisuutensa ja sen, ettei koskaan tule valmiiksi tai täydelliseksi johtajaksi. (Kehusmaa 2011, 119.)

Hyvä itsetuntemus luo perustan myös organisaatiokulttuurin ja arvojen rakentamiselle. Hyvä johtaja ymmärtää arvojen ja organisaatiokulttuurin merkityksen organisaation menestyksen kannalta. Johtaja tiedostaa myös omat arvonsa ja ymmärtää niiden ja johtamisen välisen yhteyden. Muita ihmisiä arvostava johtaja osaa antaa organisaatiolleen vastuuta ja valtaa

oikeassa suhteessa. Ihmisiä, heidän yksilöllisyyttään ja osaamistaan sekä tietojaan ja taitojaan arvostetaan. Erilaista asiantuntemusta osataan käyttää ja hyödyntää joustavasti eri tilanteissa ja tarpeen mukaan. Kokonaisuuden ymmärtäminen edellyttää kykyä nähdä asioita eri näkökulmista, tunnistaa syy- ja seuraussuhteita ja ymmärtää eri asioiden välisiä yhteyksiä. Kokonaisuuksiin keskittyvä johtaja ei huku epäolennaisten ja pienten asioiden suohon. Monen johtajan keskeisimpiä kehitysalueita nyt ja tulevaisuudessa ovat yksinkertaistaminen, turhien asioiden karsiminen ja keskittyminen olennaiseen. (Kehusmaa 2011, 119 - 120.)

4.2.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi kuuluu keskeisesti esimiestyöhön kaikilla esimiestasoilla. Suositeltavaa olisi perehdyttää ja kouluttaa esimiehet yleisten johtamistaitojen lisäksi käsittelemään myös työhyvinvointikysymyksiä. Esimiesten johtamistyyli ja asennoituminen työhyvinvointia kohtaan korostuvat. Työhyvinvointia tukevaan toimintaan ohjaa hyvin jo avoin sekä positiivinen asenne. Työhyvinvointi ei missään kohtaa tule täysin valmiiksi, vaan sitä tulee ylläpitää ja kehittää jatkuvasti. Työhyvinvointiin vaikuttavat paljon erilaiset ideoinnit, keskustelut henkilökunnan kanssa sekä erityisesti arkipäivän työskentelytavat. Esimiehen ja henkilöstön välinen kanssakäyminen ja kohtaaminen arkisissa tilanteissa ovat osa työhyvinvointia. Vain hyvinvoiva henkilöstö jaksaa pysyä mukana jatkuvasti uudistuvassa työelämässä. (Mehiläinen b, Virolainen 2012, 105.)

Johtamisella ja johtamistyyllillä on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimusten mukaan erityisesti keskitason sekä alemman tason esimiesten johtamistyyllillä on suuri vaikutus henkilöstön hyvinvointiin. Toimivaksi johtamistyyliksi työhyvinvoinnin kannalta on koettu demokraattinen, työntekijäkeskeinen, sopivasti vapauksia ja vastuuta antava, oikeudenmukainen johtamistyyli, jossa johto keskustelee henkilöstön kanssa ja antaa vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä liittyen. Työntekijäkeskeisen johtamistyylin on lisäksi havaittu lisäävän organisaation suorituskykyä. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi työpaikoilla tulisi lisätä keskusteluja ja vähentää valvontaa sekä johtajan tehtävä olisi tehdä työ merkitykselliseksi ja saada työntekijät loistamaan. Ihmisiä tukeva johtaminen viestii työntekijöille, että esimiehet luottavat heihin sekä heidän kykyynsä selviytyä työstään. Tämä johtaa usein siihen, että työntekijät suhtautuvat positiivisemmin työhönsä ja samalla heidän työpanoksensa lisääntyy. (Virolainen 2012, 106.)

Tutkimusten mukaan esimiehet, jotka ovat onnistuneet työhyvinvoinnin johtamisessa olivat kiinnostuneita työyksiköiden toiminnan kehittämisestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja oman esimiestyönsä kehittämisestä. Jotta osaa johtaa hyvinvointia on omattava itse hyvät itsensä johtamisen taidot. Pitää tuntea hyvin itsensä, tiedostaa omat vahvuudet ja heikkoudet sekä osata pitää huolta omasta hyvinvoinnista. Merkittäväksi havaittiin myös rohkeus oman esimiestoimintansa arviointiin, kykyyn reflektoida työyksikön kokonaistilannetta sekä valmius

kohdata sekä kritiikkiä että kehuja. Myös esimies tarvitsee tukea ja yksi oleellinen tuki on oman työyhteisön kehittämistiimi sekä linjajohdon henkilökohtainen tuki. (Virolainen 2012, 107; Mehiläinen b.)

Johto vastaa viime kädessä organisaatiossa toteutettavista työhyvinvoinnin toimenpiteistä. Työhyvinvoinnin edistämistoimenpiteet ja mittaukset vaativat tavallisesti johdon hyväksynnän. Lisäksi johdolla on hyvin voimakas vaikutus organisaatiokulttuuriin sekä yrityksen arvomaailmaan. Jos johto näkee työhyvinvoinnin keskeisenä asiana, niin se näkyy tyypillisesti myös työhyvinvoinnin panostuksissa. (Virolainen 2012, 107.)

Työhyvinvointiin liittyy monia eri tekijöitä, mutta siitä huolimatta jonkin yksittäisen osa-alueen kehittämiseläkin saattaa olla suuri vaikutus organisaation työhyvinvointiin. Esimerkiksi johtamistyylistään autoritäärisen esimiehen siirtäminen toisiin tehtäviin voi vaikuttaa erittäin paljon koko työyhteisön työhyvinvointiin. Ilmapiirin muuttamiseksi positivisemmaksi ei välttämättä tarvita muita toimenpiteitä henkilöstövaihdojen lisäksi. (Virolainen 2012, 107.)

4.3 Työyhteisö

Työyhteisö on tärkeä työssä jaksamiseen ja jatkamiseen vaikuttava tekijä. Yhteisöllisyyden on havaittu tukevan terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Se saa aikaan yhteenkuuluvuutta ja tarjoaa jäsenilleen turvaa. Työhyvinvointia rakentavat töiden sujuminen, avoin vuorovaikutus, yhteinen vastuu työilmapiiristä ja ristiriitatilanteisiin tarttuminen. Hyvässä työyhteisössä jokaisella jäsenellä on mahdollisuus olla oma itsensä. Erilaisuus on sekä yhteisöllisyyden perusta että kasvattaa osaltaan yhteisöllisyyttä. Se on kuitenkin haaste, koska erilaisuus herättää pelkoa ja epäluuloisuutta. Sen hyväksyminen vaatii muutosta omissa ajattelutavoissa. (Varma; Manka 2011, 115 - 130.)

Tiimeissä ja työyhteisöissä myötätunnon ja myötäinnon on todettu olevan kytköksissä eritoten parempaan työmotivaatioon ja sitoutumiseen, työtöytyväisyyteen, myönteisiin tunteisiin, kunnioittavaan keskustelukulttuuriin, paremmin toimiviin tiimeihin, innovatiivisuuteen, työhyvinvointiin ja tehokkuuteen, paremmaksi koettuun johtajuuteen, vähäisempiin poissaoloihin ja vähentyneeseen stressiin sekä pienentyneeseen työuupumisen riskiin. (Pessi ym. 2017, 70.)

Toimintaa tukevaksi työyhteisöksi määritellään sellainen yhteisö, joka ymmärtää työyhteisön yhteiset tavoitteet ja työskentelee niiden eteen. Työyhteisön jäsenet luottavat toisiinsa ja siihen, että saavat toisiltaan tarvittaessa apua. Yhteisön ilmapiiri on avoin, siellä pystytään puhumaan vaikeistakin asioista ja ongelmiin haetaan ratkaisuja yhdessä. Kenenkään työtä ei vähätellä, vaan jokaisen roolin ja tehtävän merkitys ymmärretään tärkeäksi osaksi kokonaisuutta. Ihmisten erilaista osaamista, asiantuntemusta ja taitoja hyödynnetään monipuolisesti eri tarkoituksiin. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisällön

lisäksi myös prosesseihin ja yhteisiin toimintatapoihin. Yhteisö uudistuu ja uudistaa yhteisen ja kokemuksellisen oppimisen kautta ja yhdessä tekeminen vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta. Epäonnistumiset käsitellään yhdessä ja niistä opitaan ilman, että niihin haetaan syyllisiä. Me-tunne kasvaa sekä yhteisistä onnistumisista että epäonnistumisten kautta. (Kehusmaa 2011, 116 - 117.)

Yhteisöissä ja sen jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa syntyy sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa muun muassa yhteisössä vallitsevaa luottamusta ja verkostoitumisen kykyä. Sosiaalinen pääoma on voimavara, joka helpottaa tavoitteisiin pääsemistä, mutta se voi olla myös kielteistä, jos yhteisö on sellainen, jossa erilaisuus ei ole hyväksyttävää. Sosiaalisen pääoman laatu ja määrä vaikuttavat paljon myös työntekijöiden terveyteen. (Manka 2011, 116.)

Yhteisöllisyyttä edellyttävät aivan arkiset taidot, kuten tervehtiminen, kuunteleminen, auttaminen ja lupauksen pitäminen sekä ihmisiksi olemisen taidot. Ryhmissä työyhteisötaidot näkyvät yhteistyötä edistävänä toimintana, kuten auttamisena, reiluutena ja haluna toimia yhteiseksi hyväksi valittamatta pienistä asioista. Yksilöillä ne ilmenevät vastuullisuutena ja sitoutumisena työtehtäviin. Tarvitaan paljon aikaa, että organisaatio saa muutettua vuorovaikutuskäytäntöjään avoimemmiksi ja dialogimaisemmiksi. Työyhteisötaitoja on opeteltava, aivan niinkuin esimiestaitojakin. Hyvän kuuntelemisen taidon lisäksi, erityistä huomiota kannattaa kiinnittää vuorovaikutuksen sävyyn. Myönteisyyttä kannattaa korostaa ja tuoda esiin erilaisia onnistumisia sekä asiakkaiden että työkavereiden kanssa, ennemmin kuin keskittyä vain ongelmakohtiin. Esimiehen tai työkaverin kiittäminen ja kehumaa opettelu on työyhteisötaidon harjoittelua parhaimmillaan. (Manka 2011, 122 - 124.)

Hyvään ja toimivaan vuorovaikutukseen kuuluu myös ongelmista puhuminen ja rakentavan palautteen antaminen. Ongelmien esiin tullessa, ne olisi syytä ottaa heti puheeksi asianosaisen kanssa ja etsiä niihin ratkaisuja eikä hakea syyllistä tai selityksiä siihen, miksi jokin asia meni pieleen. Ristiriidat kuuluvat normaaliin elämään, eikä ole kenenkään etu, että ne jäävät ratkaisematta. Esimies on aina avainasemassa ongelmien esiin ottamisessa, mutta haasteeksi nykyisessä työelämässä nousee se, että esimies saattaa työskennellä eri paikkakunnalla tai eri maassa, jolloin esimiehen haasteena on tunnistaa puheeksi ottamisen tarve. Puheeksi ottaminen ei ole kaikissa tilanteissa helppoa, mutta mitä paremmin tuntee toiset, sitä helpompaa puhuminen on. Kun pelisäännöt on etukäteen sovittu niin varhainen puheeksi ottaminen helpottuu. Pelisäännöistä selviää milloin asioihin tulee puuttua, mihin asioihin puututaan ja kuka niihin tulee puuttumaan. (Manka 2011, 125 - 128.)

Työyhteisötaitoihin kuuluu myös oman osaamisen ja ammattitaidon jatkuva kehittäminen. Kehittämistarpeita voivat arvioida sekä esimies että työntekijä itse, mutta tärkeintä olisi, että niitä tarkastellaan yhteisesti ja säännöllisesti. Työelämän uudet vaatimukset kohdistuvat

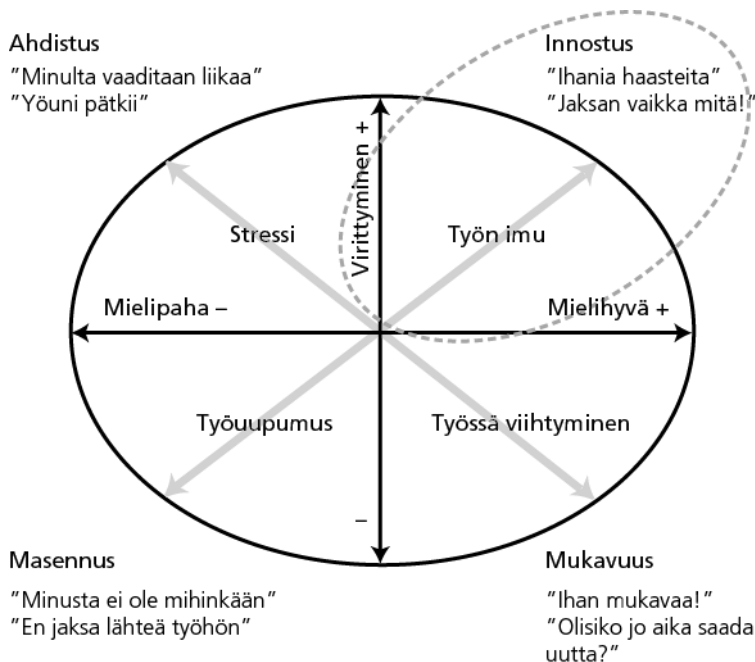
työntekijöiden ammattitaitoihin ja sosiaalisten taitojen merkitys korostuu entisestään. Hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä on aktiivinen ja kantaa vastuunsa omasta työstään ja oman työn kehittämisestä. Hän luo työyhteisössä yhteishenkeä, ottamalla muita huomioon sekä arvostamalla ja kunnioittamalla muiden työtä. Hyvän työilmapiirin luominen kuuluu kaikkien vastuulle. Kaikkien olisikin hyvä silloin tällöin koittaa miettiä, millainen vaikutus itsellä on työpaikan ilmapiiriin sekä millainen on oma asenne työhön ja työtovereihin. Esimieheltä voi myös itse mennä kysymään palautetta tai huhujen paikkansa pitävyyttä, tämä kuuluu työntekijän omaan aktiivisuuteen. (Manka 2011, 129 - 130.)

4.4 Työ

Työn hallinnan tunne tarkoittaa mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja sen tekemiseen sekä itsenäisyyttä. Työn kannustearvo tarkoittaa työn sisällön monipuolisuutta sekä uuden oppimisen mahdollisuuksia. Oppiminen tapahtuu parhaiten työpaikalla eikä niinkään erillisillä kursseilla. Työpaikalla tärkeitä ovat sellaiset töiden järjestelyt, joiden avulla mahdollistuu työntekijöiden sisäinen liikkuvuus. Työstä tulee saada palkkaa ja työn tulisi mahdollistaa etenemismahdollisuudet. Aineettomista palkkioista, etenkin kiitoksella ja kannustuksella on suuri vaikutus työn hallinnan tunteeseen. Tutkimuksen mukaan työntekijöille tärkeintä ei ole kuitenkaan palkan suuruus vaan työssä onnistumisen kokemukset. (Manka & Manka 2016, 107 - 108.)

Jokaista työtä voidaan rikastaa, jolloin siitä saadaan muokattua palkitsevampi, stimuloivampi ja haastavampi. Työn yksilöllinen muokkaaminen tarkoittaa työntekijän omia toimia, joiden avulla hän muokkaa työtä paremmin itselleen sopivaksi. Työn muokkaaminen yksilöllisesti on myönteisesti yhteydessä työn imun kokemukseen. Mitä enemmän työtä muokataan myönteisellä tavalla, sitä epätodennäköisemmin he kyllästyvät työhönsä ja kokevat työuupumusta. (Manka & Manka 2016, 111.)

Flow-ilmiöllä eli työn imulla tarkoitetaan positiivista työhyvinvoinnin voimaa. Flown aikana tulee tunne, että kaikki sujuu ja ihminen toimii syvästi keskittyneenä, mutta ponnistuksitta ja samalla arkihuolet sekä huoli itsestä unohtuu. Tilanteen jälkeen tietoisuus palaa entistä voimakkaammin ja käsitys ajankestosta muuttuu. Alla olevassa henkilökohtaisen hyvinvoinnin kuvassa (Kuvio 3) työ on jaettu neljään osaan: työn imuun, työssä viihtymiseen, stressin ja työuupumuksen alueeseen. (Kehusmaa 2011, 17; Manka 2011, 141.)



Kuvio 3: Henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli (Manka 2011, 142)

Kuviossa 3 henkilökohtainen hyvinvointi on jaettu siihen liittyvän virittyneisyyden ja mielihyvän tunnekokemuksiin. Kuva on piirretty ellipsin muotoon, koska mielihyvä-akselilla on suurempi paino kuin virittyneisyydellä. Työtyytyväisyytenä on tutkittu nimenomaan mielihyvä-mielipaha-ulottuvuutta. Vähäinen mielihyvä ja suuri virittyneisyys yhdessä luonnehtivat stressiä ja työholismia. Kun taas rentoutumiseen ja työssä viihtymiseen kuuluu mielihyvää mutta vähäistä virittyneisyyttä. Työn imun alue on positiivinen tila, jota luonnehtii tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu myös siirtyy toisiin työntekijöihin, mutta kukaan ei voi olla koko ajan työn imussa vaan työpäivissä on välillä myös ikävämpiä tehtäviä, jotka ei innosta yhtä paljon. (Manka 2011, 142 - 143.)

Työn imun käsite tarkoittaa eudaimonista hyvinvointia työssä, sisältäen samanaikaisesti kaksi eri ilmiötä eli työntekijä voi kokea samanaikaisesti työstressiä ja kuvata saavansa suurta iloa työstään. Työntekijä voi kokea työssään kiirettä, epävarmuutta ja muita ristiriitoja, mutta samaan aikaan he voivat arvostaa työtään, nauttia yhdessä tekemisestä ja innostua onnistumisista. Tällaisia vastakohtaisuuksia suomalainen työelämäntutkimus on pyrkinyt tähän asti ymmärtämään melko vähän. Eudaimonisen hyvinvoinnin käsitys tarkoittaakin sitä, ettei hyvin eletty elämä välttämättä ole kivutonta. (Suonsivu 2019, 113.)

Työn mielekkyyttä pitää arvioida yksilötasolla, koska erilaisia yksilöitä motivoivat erilaiset asiat. Organisaatiota ei voi siis käsitellä massana, vaan tulee huomioida kunkin henkilön yksilölliset odotukset, toimintaympäristö ja tilanne. Työn mielekkyyteen vaikuttaa se, miten työntekijä kokee oman roolinsa työyhteisössä ja miten merkityksellisenä hän näkee oman

työnsä osana isompaa kokonaisuutta. Oman roolin merkitys konkretisoituu, jos oman työn tavoitteilla on selkeä yhteys organisaation yhteisiin tavoitteisiin. (Kehusmaa 2011, 114.)

Stressiä voivat aiheuttaa muun muassa liiallinen työmäärä, kokemus työn hallinnan puutteesta, vähäinen palkitsevuus työssä, työyhteisöristiriidat, epäreiluus, arvostiriidat sekä oma persoona. Stressi on sekä yksilön että työyhteisön asia, johon voidaan vaikuttaa sekä työpaikalla että henkilökohtaisesti. Stressiä lievittävät parhaiten työn voimavarat ja yksilön omat voimavarat. Työn voimavaroilla kuuluu muun muassa työn kehittämistä miellekkäämmäksi ja itselle mieluisammaksi. Omiin voimavaroihin taas kuuluu etenkin oman osaamisen kehittäminen sekä palautumisen edistäminen. (Manka & Manka 2016, 178 - 180.)

Parhaimmillaan stressi voi olla myös positiivista ja auttaa suoriutumisessa, mutta liian kauan jatkuttuaan se kääntyy helposti negatiiviseksi. Kaikkien pitäisi osata tunnistaa se piste, jonka jälkeen stressi muuttuu liian negatiiviseksi. Negatiivinen stressi saattaa ilmaantua hiljalleen ja huomaamatta eikä ihminen välttämättä itse tiedosta sitä, mutta ylikuormitusrajan lähestyessä keho alkaa oireilla. Pitkäkestoinen stressi voi johtaa pahimmillaan työuupumukseen. (Manka & Manka 2016, 175 - 176; Manka 2011, 144 - 178.)

4.5 Itsensä johtaminen

Kokonaisvaltainen hyvinvointi tarkoittaa elämän mielekkyyden ylläpitämistä omaa toimintaansa ohjaamalla. Se edellyttää omien voimavarojen tunnistamista ja aktiivista kehittämistä. Voimavaroja ovat muun muassa henkinen ja fyysinen hyvinvointi. Niihin sisältyy myös ravitsemuksen, levon sekä palautumisen merkitys. Lisäksi itselle soveltuva työ on tärkeä voimavara. Yksilötason hyvinvointikeskustelu keskittyy yleisimmin vapaa-ajan ja työelämän yhteensovittamiseen, työkuorman hallintaan ja yksittäisiin hyvinvointia tukeviin keinoihin kuten liikuntaan, ravitsemukseen ja lepoon. Ihmisten odotukset elämän eri osa-alueisiin muuttuvat ja tekevät näin ajankäytönhallinnastamme sekä tavoitteistamme haastavia ja monimutkaisia. (Leskinen & Hult 2010, 13 - 17.)

Jokainen voi itse vaikuttaa omaan osaamiseensa, jaksamiseensa ja tekoihinsa. Tätä vaikuttamista kutsutaan itsensä johtamiseksi. Se on enemmän kuin työelämätaito. Itsensä johtamisen taidot ovat työelämässä tärkeitä, koska energisen, keskittyneen ja osaavan työntekijän taustalla on onnistunutta elämänhallintaa myös työpaikan ulkopuolisessa elämässä. Itsensä johtaminen voi auttaa esimerkiksi jatkuvaan kiireen tunteeseen tai kykenemättömyyteen tarttua tehtäviin, koska kire ei välttämättä johdu työympäristöstä vaan se voi kummuta omista työtavoista tai vallitsevista tunnetiloista. (Duunitori 2018.)

Martelan (2017, 12) mukaan itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Henkilön tulee olla itsemotivoitunut, jotta hän voi olla itseohjautuva. Hänellä tulee olla halu tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkopuolista

pakottamista, ja hänellä tulee olla päämäärä eli käsitys siitä, mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu. Lisäksi hän tarvitsee sellaisen osaamisen, jolla päämäärän tavoittelu onnistuu. Jos tarvittavat taidot puuttuvat, henkilö tarvitsee niin paljon tukea, että itseohjautuvuus ei toteudu. Teknisten taitojen lisäksi tämä tarkoittaa erityisesti kykyä johtaa itse itseään, joka tarkoittaa ajanhallinnan, tehtävien asetannan, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisten taitojen hallintaa, jotka perinteisesti on ulkoistettu esimiehelle.

Seurin (2018) mukaan itsensä johtaminen lähtee liikkeelle arjen pienistä valinnoista, joita tehdään sekä töissä että vapaa-ajalla. Niihin liittyvät ajanhallinta, ruokailutottumukset, liikunta sekä uni. Hyvä itsensä johtaminen vaikuttaa henkilökohtaiseen energiatasoon, saaden sen latautumaan kerta toisensa jälkeen uudelleen. Itsensä johtamiseen kuuluu suunnittelua, tavoitteiden asetantaa ja hyvien valintojen jatkuvaa toistamista. Itsensä johtaminen kannattaa aloittaa pienin askelin eikä yrittää muuttaa kaikkea kerralla. Liikkeelle voi lähteä vaikka hyvästä unesta, koska levännyt ja virkeä ihminen tekee parempia valintoja. Myös ruokavaliolla ja liikunnalla on suuri vaikutus työkyvyn ylläpidossa.

Omia aivojaan voi kouluttaa tekemään hyviä valintoja, mutta se vaatii paljon suunnittelua ja toistoja. Ennakkosuunnittelu sisältää muun muassa priorisoinnin terveelliseen ruokaan ja tehtävälistan hallintaan priorisoimalla. Häiriötön keskittyminen on avainasia, koska ne ihmiset, jotka tekevät montaa asiaa yhtä aikaa ovat 40 prosenttia tehottomampia kuin sellaiset, jotka keskittyvät yhteen asiaan kerrallaan. (Seuri 2018.)

4.5.1 Itsensä johtaminen töissä

Itseohjautuvuus on ollut jo jonkin aikaa pinnalla työelämässä. Sen myötä yritykset ovat innostuneet jakamaan työntekijöilleen enemmän vapautta ja vastuuta. Tutkimuksen mukaan itseohjautuvuuden käsite on tuttu ylimmälle johdolle ja keskijohdolle, mutta työntekijätasolla sen merkitys on jäänyt epäselväksi. Johto saattaa katsoa yrityksen olevan itseohjautuva, mutta työntekijät eivät olleet kuulleet tällaisesta. (Talouselämä 2020.)

Itseohjautuvilla työpaikoilla päätöksenteko on nopeampaa, työntekijöiden motivaatio on korkeampi, työ koetaan merkityksellisemmäksi ja työntekijät ottavat enemmän vastuuta. Yli 70 prosenttia kokee itseohjautuvuuden myönteisenä asiana. Itseohjautuvuus muuttaa parhaimmillaan koko organisaation toimintaa ketterämmäksi. Riskinä on, että innokkaimmat työntekijät palavat loppuun, henkilöt alkavat sooloilemaan ja yhteinen suunta hukkuu. Osa työntekijöistä kykenee toimimaan toisia paremmin epäselkeissä ympäristöissä. Osa kaipaa enemmän vahvempia rakenteita ympärilleen ja on tottunut enemmän suorittavaan toimintatapaan. Itseohjautuvuus haastaa paljon tällaista toimintatapaa. (Talouselämä 2020.)

Itseorganisointuneessa organisaatiossa ylhäältä annetut valmiit rakenteet on minimoitu. Ei ole olemassa ennalta määrättyjä komentoketjuja, jäykkiä hierarkioita, kiinteitä rooleja tai

tiettyä esimestä, jolta pitää kysyä lupa kaikkiin päätöksiin. Työntekijät organisoituvat keskenään tarpeen mukaan, ja uudelleen muokkaantuvat jatkuvasti tarpeiden muuttuessa. Ihmiset ovat vuorovaikutuksessa niiden kanssa, joiden kanssa vuorovaikutus tuntuu mielekkäältä tehtävässä onnistumisen kannalta. Työtä tehdään joko pienissä tiimeissä tai itsenäisesti. Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön, työn tekemisen tapaan ja vastuu toiminnan kehittämisestä kuuluu kaikille. Päätökset ja parannukset tehdään itsenäisesti ilman pitkiä hyväksyntäketjuja. Tietyt pelisäännöt, käytännöt ja rakenteet ovat olemassa ja rakentavat toimintaa, mutta niitä voidaan muokata, jos joku keksii järkevämmän tavan toimia. (Martela 2017, 11 - 15.)

Itseohjautuvuus asettaa aivan uudenlaisia vaatimuksia työntekijöille. Moni kaipaa turvallisuutta ja selkeitä rakenteita elämään. Itseohjautuvuus lisää työntekijältä vaadittavia elämänhallintataitoja, kun muut eivät johda ja kontrolloi toimintaa ja sinua, sinun pitää itse pystyä siihen. Vaikka itsensä kontrollointi, itsenäinen päätöksenteko ja oman työajan määrittäminen ovat vapauttavia niin ne myös kuormittavat. Ajasta, paikasta ja sisällöstä riippumaton työ tarvitsee ympärilleen itsensä johtamista, rutiineita ja rakenteita. Jotta nämä elementit on mahdollista saada aikaiseksi, on osattava johtaa itseään. Siihen tarvitaan taitoja, joita ei koulussa tai työpaikoilla ole välttämättä opetettu. Organisaation tulee luoda sellaiset tukirakenteet, joiden kautta yksilöt oppivat tarvittavat itsensäjohtamisen taidot. Joillakin taidot saattavat olla jo hyvin hallussa, mutta toiset tarvitsevat enemmän tukea kyetäkseen luomaan toimivat itsensä johtamisen pilarit. Organisaation tulee siis tarjota ihmisille työkaluja, tukea ja valmennusta itsensä johtamisen taitoihin. Yhteiskunnan taas tulisi pitää huolta siitä, että koulutusjärjestelmä kouluttaa sellaisia henkilöitä, joilla on valmiina vahva kyky johtaa itseään ja omaa toimintaansa. (Martela 2017, 318 - 319.)

Itsensä johtamista on alettu pitämään viime vuosina asiantuntijatyössä onnistumisen kulmakivenä. Sitä on myös alettu pitämään pätevyyden mittarina. On hyväksytty se tosiasia, että alainen voi osata joitakin asioita esimestään paremmin. Asiantuntijoiden työtä on vaikea kenenkään muun valvoa, ohjata tai kehittää kuin asiantuntijan itse. Itsensä johtaminen asiantuntijatyössä on sekä edellytys että mahdollisuus, koska esimerkiksi omaan toimenkuvaansa voi vaikuttaa, mutta tämä edellyttää tavallisesti kehittämisvastuun ottamista. (Duunitori 2018.) Uskomme, että yksi tärkeimpiin tapoihin kehittää kokemusta työstä on kannustaa työntekijöitä aktiivisesti osallistumaan tehtäviinsä, antaa heille vapaus suorittaa haastavat työt itsenäisesti, rohkaista heitä tekemään valintoja ja mahdollistaa heidän kokea olevansa päteviä. Tällainen työtapojen uudelleenmuotoilu maksimoi työntekijöiden tehokkuuden ja hyvinvoinnin. (Turner, Barling & Zacharatos 2002, 717.)

Itseohjautuvuus on vaativaa, se ruokkii suorituskeskeisyyttä, rajattomuutta ja epävarmuutta. Suoriutuakseen itseohjautuvassa organisaatiossa ja työssä, työntekijältä vaaditaan hyvää itsetuntemusta ja -luottamusta, oma-aloitteisuutta, päämäärätietoisuutta sekä kykyä kantaa

vastuuta, tehdä itsenäisiä päätöksiä, priorisointi- ja delegointikykyä. Epäonnistuuessaan itseohjautuvuus saattaa aiheuttaa uupumista, ilmapiirin kireyttä, tehottomuutta, liiallista kiirettä, stressiä, priorisointiongelmia ja epävarmuuden tunnetta. Se lisää myös vapaamatkustajaongelmaa, kun joukossa on aina niitä, jotka eivät työskentelekään yhteisen päämäärän hyväksi, mutta ovat valmiita kyllä nauttimaan sinne pääsemisen eduista, kun bonukset ja muut työstä annettavat palkinnot jaetaan tasan. Ongelmat näkyvät myös työterveyshuollossa, kun esimiehet eivät huomaa varkain syntyneitä kaaosta ajoissa. Jos ei ole ketään, jolle kertoa huolistaan ja joka puuttuisi niihin ajoissa, voivat ongelmat päästä kasvamaan liian isoiksi. (Savaspuro 2019, 41.)

Vaikka olisi välillä kovassakin paineessa, niin siitä ei ole haittaa jos huolehtii hyvin palautumisestaan. Ihmisen palautumismeganismin tavoite on palauttaa elimistö stressitilasta lepotilaan, jolloin voimavarat palaavat takaisin. Riittävä lepo öisin, vapaalla sekä viikonloppuisin takaa kunnollisen palautumisen. Uni on yksi tärkeimmistä asioista palautumisen kannalta. Ihminen tarvitsee palautuakseen keskimäärin 7-9 tuntia unta, mutta myös unen laatu vaikuttaa, koska syvä uni on palauttavinta. Ongelmat palautumisessa näyttäisivät lisäävän työuupumuksen riskiä. Irroutautuminen työstä on tärkeää myös silloin, kun työnteko on mukavaa, että työntekijä nauttisi työstään myös tulevaisuudessa. Palautumiseen tulisi kiinnittää huomiota päivittäin ja työn lomaan kannattaisi ujuttaa pieniä elpymishetkiä, koska ne lisäävät voimia. Työpaikalla kannattaisikin miettiä, että miten tällaisia palauttavia hetkiä voisi saada lisättyä työpäivään. (Manka & Manka 2016, 181 - 182.)

Itsensä johtamiseen liittyy myös henkilön taidot uusiutua ja palautua. Niihin kannattaa etsiä keinoja taukojen avulla myös keskellä työpäivää. Lyhyt, mutta aktiivinen palautuminen voi tarkoittaa esimerkiksi hengitys- tai mindfulness-harjoitusta tai lounastuntiin yhdistettyä happihippelyä. Jos työpäivän jälkeen ei jaksa tehdä mitään ja väsyttää niin se on merkki puutteellisesta palautumisesta. (Seuri 2018.)

Tradenomiliiton ura- ja työhyvinvointipalvelujen vetäjä Pilvi Nybom antaa kolme vinkkiä oman työhyvinvoinnin johtamiseen. Ensimmäiseksi kannattaa miettiä mikä työssä on hyvin ja mitkä asiat energisoivat sinua. Toisaalta kannattaa miettiä myös, että mikä syö voimia, mikä kuormittaa ja mikä on haasteellista. Kun nämä asiat on selvillä, voi siirtyä miettimään, mitä vois tehdä toisin. Usein ratkaisut löytyvät lähempää kuin voisi arvatakaan ja ne voivat olla hyvin yksinkertaisia asioita. Seuraavaksi kannattaa kartoittaa asiat, joihin voi itse vaikuttaa ja keskittyä niihin. On tärkeää tunnistaa ne asiat joihin voi vaikuttaa ja mihin taas ei voi vaikuttaa. Usein huomaa, että on asioita, joita ei voi päättää, mutta niihin voi jollain tapaa kuitenkin vaikuttaa. Kolmanneksi kannattaa kiinnittää huomiota omaan palautumiseen. Kenenkään ei kannata olla 24/7 tavoitettavissa, eikä sitä luultavasti monelta odotetakaan. Jatkuva tavoitettavuus ei myöskään tue palautumista. Kannattaa vetää selkeä raja työn ja vapaa-ajan välille ja kiinnittää huomiota siihen mitä palauttavaa elementtiä vapaa-ajalla on.

Palauttava tekeminen voi olla mitä tahansa tekemistä, joka tuo hyvää oloa ja palauttaa. (Laakso 2019a.)

Savaspuro (2019, 158) viisi kohtaa sisältävä itseohjautuvuus for dummies -lista on laadittu erityisesti työntekijöitä ajatellen, mutta yhtä lailla se hyödyttää johtajia. Jotkin työkaluista voivat tuntua itsestään selviltä, mutta käytäntö on osoittanut, että helpoimmilta paperilla näyttävät toimenpiteet ovat yleensä ne kaikkein vaikeimmat toteuttaa käytännössä.

1. Priorisoi. Työ ei lopu tekemällä. Se on tullut selväksi kaikille niille, joilla on vähänkään käsitystä siitä, mitä työpaikoilla tehdään ja miksi siellä ollaan. Tämän vuoksi on tärkeää opetella ymmärtämään, mitkä työt pitää hoitaa heti ja mitkä voi tehdä vasta huomenna tai ensi viikolla. Priorisoinnin taito korostuu sellaisessa työssä, joka sisältää paljon keskeytyksiä, äkisti muuttuvia aikatauluja ja muita yllättäviä käännteitä. Pirstaleisessa, nopeatempoisessa ja asiantuntemusta vaativassa työssä on vaikea saada mitään valmista aikaiseksi, jos oma fokus on täysin hukassa.

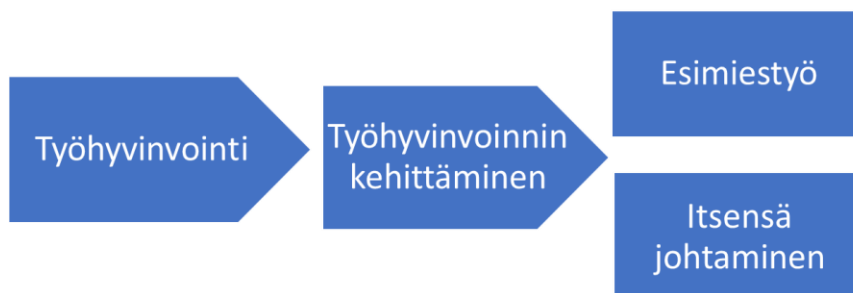
2. Suunnittele ajankäyttösi. Kaikki tietävät nyhrääjän, joka on se työpaikan perfektionisti, joka tuhertaa pienenkin tehtävän parissa niin kauan, että ylityötunnit paukkuvat ja muden hermot kiristyvät. Nyhrääjät eivät ole kovin hyviä itsensä johtamisessa, koska he eivät osaa käyttää aikaansa järkevästi. Hyvä itsensä johtaja tietää, minkä verran mihinkin asiaan kannattaa käyttää aikaa eli milloin työ on riittävän hyvä. Täydellistä ei tule koskaan. Pyri olemaan tekijä, äläkä nyhrää. Paljon aikaansaavilla työntekijöillä on kalenteri hallussa.

3. Kehitä osaamistasi. Hyvä itsensä johtaja on utelias ja halukas oppimaan uutta. Uuden oppimisen ei tarvitse tarkoittaa ydinfysiikan opettelua vaan riittää, että luet lehtiä ja kirjoja sekä seuraat maailman menoa tai aloitat uuden harrastuksen. Kaikki mikä aktivoi aivoja ja muuttaa niitä, on ihmiselle hyväksi. Kukaan ei tiedä sinua paremmin, mitä sinun pitää oppia ja opetella. Älä jää odottamaan, että pomo tulee kertomaan sinulle millaisia kursseja olisi tarjolla, vaan ota niistä selvää itse.

4. Sano ei. Ei-sanon sanominen on itseohjautuvuuden ydin. Se on vaikeaa, kun kaikkea kiinnostavaa on meneillään, mutta kannattaa muistaa, että kaikkeen suostuminen on väärin sekä sinua että koko työyhteisöä kohtaan. Sinulle saattaa seurata siitä liiallista stressiä ja unettomia ja työyhteisössä ei sen sijaan tunnisteta resurssien todellista tarvetta ja näin ollen resursseihin liittyvät asiat eivät koskaan muutu.

5. Vaadi esimieheltäsi paljon. Suomalaiset ovat kilttejä ja ujoja vaatimaan oikeuksia itselleen. Jos sinulta vaaditaan työssä paljon, niin myös sinulla itsellä on oikeus vaatia, että pystyt suoriutumaan tehtävistäsi mahdollisimman hyvin. Jos esimiehen asettamat tavoitteet on epärealistisia ja resurssit aivan liian pienet niin niistä pitää sanoa. Jos saat epämääräisen tai liian vaikean tehtävän niin myös siitä pitää sanoa. (Savaspuro 2019, 158 - 169.)

4.6 Tietoperustan yhteenveto



Kuvio 4: Tietoperustan tärkeimmät käsitteet

Kuvioon 4 on koottu yhteenveto tietoperustan tärkeimmistä käsitteistä, jotka ovat työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen sekä esimiestyö ja itsensä johtaminen. Lähden kehittämään kyseessä olevan yrityksen työhyvinvointia edellä mainittujen käsitteiden avulla. Työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää, koska sen merkitys tulee yhä kasvamaan tulevaisuudessa.

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet seikat, kuten yrityksen organisaatiokulttuuri, johtaminen ja esimiestyö, toimiva työyhteisö sekä oma työ. Tässä työssä keskitytään kuitenkin siihen, miten esimiestyö ja itsensä johtaminen vaikuttavat työhyvinvointiin ja miten niiden avulla voidaan kehittää yrityksen työhyvinvointia. Työhyvinvointi on todella tärkeä asia sekä yritykselle että sen henkilöstölle. Hyvinvoivat työntekijät ovat huonosti voivia työntekijöitä tehokkaampia ja innovatiivisempia, joten hyvinvoivilla työntekijöillä on myös merkittävä vaikutus yrityksen tulokseen. Työntekijät ovatkin yrityksen tärkein voimavara, joista tulisi pitää hyvää huolta. Johtamisella ja työyhteisötaidoilla on todettu olevan iso merkitys työhyvinvoinnille, joten niitä ei tulisi laiminlyödä vaan sen sijaan niihin tulisi panostaa. Itsensä johtamisen taitojen tärkeys tulee korostumaan yhä enemmän tulevaisuudessa, joten myös sen kehittäminen on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta.

5 Menetelmät

Tutkimusmenetelmiä tarvitaan tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimusmenetelmästä riippuu se, miten tutkimusmateriaali eli aineisto kerätään. Tutkimusmenetelmää tarvitaan myös aineiston käsittelyssä ja analyysivaiheessa. Samaa aineistoa voidaan analysoida usealla eri tutkimusmenetelmällä. Menetelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen eri ryhmään, jotka ovat kvantitatiivinen tutkimusote ja kvalitatiivinen tutkimusote. (Kananen 2014, 20 - 21.)

Menetelmän valintaa ohjaa tavallisesti se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä ja mistä sitä etsitään. Menetelmän valintaa pohtivan kannattaa miettiä, mikä menettely tuo parhaiten selvyyttä käsiteltäviin ongelmiin. Lähestymistavaksi kannattaa valita se, jonka pätevydestä tutkija on itse kaikkein vakuuttunein. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137, 184.)

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa sellaista tutkimusta, jonka avulla pyritään tekemään löydöksiä ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Määrällisen tutkimuksen perustuessa lukuihin, laadullinen keskittyy sanoihin ja lauseisiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistykseen, vaan tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on perehtyä ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseksi ei ole olemassa tarkkaa viitekehystä niin kuin kvantitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä. Laadullisen aineiston analyysi tehdään syklisellä prosessilla ja siitä puuttuvat kvantitatiivisen tutkimuksen tiukat säännöt. Analyysi on mukana koko tutkimusprosessin eri vaiheissa toimintana, joka ohjaa itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi vuorottelevat keskenään, kun kvantitatiivisessa tutkimuksessa analyysi on tutkimuksen viimeinen vaihe. (Kananen 2014, 21.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luodaan hypoteeseja tutkimuksen edetessä. Se tutkii yksittäistapausta, kun taas kvalitatiivinen tutkimus tutkii tapausten joukkoa. Laadullinen tutkimus antaa uudenlaisen tavan ymmärtää ilmiötä. Siinä pyritään saamaan yhdestä havaintoyksiköstä irti mahdollisimman paljon eli sitä käsitellään perusteellisesti syvyysuunnassa. Laadullinen tutkimus tutkii pääasiassa prosesseja ja siinä ollaan kiinnostuneita merkityksistä ja siitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaalia maailman. Tutkija kerää ja analysoi tiedon, jonka myötä syntyy tutkimustulokset. Laadullisessa tutkimuksessa ei tehdä kyselyitä vaan tutkimuksessa korostuu suora kontakti tutkittavan ja tutkijan välillä. Tutkija työskentelee ilmiön parissa ”kentällä” tekemällä haastatteluita ja havaintoja. Laadullinen tutkimus on tavallisesti kuvailevaa ja tutkija on kiinnostunut prosesseista, merkityksistä ja ilmiön ymmärtämisestä sanojen, tekstien ja kuvien avulla. (Kananen 2014, 22 - 23.)

5.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelmät ja tiedonhankintalähteet riippuvat aina tutkimuksen ongelmasta. Laadullisen tutkimuksen sekä toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelu, kirjalliset lähteet ja kyselyt. Haastattelut voidaan jakaa neljään eri luokkaan, jotka ovat strukturoidut haastattelut, puolistrukturoidut haastattelut, teemahaastattelut sekä avoimet haastattelut. Haastattelun muotoja ovat syvähaastattelu, yksilöhaastattelu ja ryhmähaastattelu. (Kananen 2014, 77 - 79.)

Haastattelu

Haastattelu on keskustelua, jossa haastattelijalla on ohjat. Haastattelu on systemaattinen tiedonkeruumenetelmä. Sillä on selkeät tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 207 - 208.)

Haastattelut voidaan luokitella osallistujamäärän perusteella yksilö- tai ryhmähaastatteluiksi. Voidaan puhua lomakehaastattelusta, teemahaastattelusta ja syvähaastattelusta. Lomakehaastattelu ei kuulu kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiin. Se on kuitenkin haastattelu, jossa haastattelija ja haastateltava ovat kasvoikkain. Teemahaastattelu tarkoittaa kahden ihmisen välistä keskustelua, jossa käydään läpi aihe kerrallaan. Aiheet ja teemat, joista keskustellaan, on mietitty etukäteen tutkijan toimesta. Syvähaastattelu on vapaampi teemahaastatteluun verrattaessa, koska siinä keskustellaan ilman teemoja. Syvähaastattelu tunnetaan myös nimellä avoin haastattelu. (Kananen 2014, 87.)

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Kysymykset ovat haastattelun tärkein työkalu, koska oikein asetetuilla kysymyksillä saadaan luotettavaa tietoa. Väärillä kysymyksillä saadaan vain vääriä vastauksia. Onnistumisen perusedellytys on siis oikeiden kysymysten tekeminen. Toki oikeasta aineistosta voidaan myös tehdä vääriä tulkintoja tai käyttää vääriä analyysimenetelmiä. (Kananen 2014, 88.)

Kysymykset voidaan jakaa avoimiin ja suljettuihin kysymyksiin. Suljetut kysymykset ovat lähellä strukturoituja kysymyksiä, koska niissä on valmiit vastausvaihtoehdot, joilla saadaan tietoa vain niiden vaihtoehtojen osalta, jotka on esitetty. Suljetut kysymykset voivat olla myös laajempia kysymyksiä, joihin voidaan vastata hyvin lyhyesti esimerkiksi sanoilla kyllä tai ei. Kysymykset voivat koskea myös fakta-asiaa, jolloin vastaukseksi saadaan esimerkiksi määriä tai nimiä. Avoimissa kysymyksissä käytetään kysymyssanoja, joita ovat mitä, miksi ja kuinka. Avoimiin kysymyksiin ei voi vastata vain yhdellä sanalla, koska vastaaminen edellyttää selittämistä. (Kananen 2014, 88.)

Johdattelevilla kysymyksillä tulokseksi saadaan haluttu vastaus. Johdattelevien kysymyksien käytössä pitää noudattaa varovaisuutta, koska niillä voidaan vahingossa ohjailta vastaajaa

haluttuun suuntaan. Johdattelevien ja pakottavien kysymysten käyttäminen tutkimuksessa voikin asettaa työn luotettavuuden kyseenalaiseksi, jos niitä käytetään tulkinnassa hyväksi. (Kananen 2014, 90.)

Haastattelua suunniteltaessa pitää ratkaista se, ketä, mitä, milloin ja missä haastatellaan. Kyseessä on otantaan liittyvä päätös. Kvalitatiivisen tutkimuksen tapausvalinta ei sovi otantateorian luokitusmalliin ja menetelmät muistuttavatkin lähinnä harkinnanvaraista otantaa. Laadullisessa tutkimuksessa tapaukset valitaankin lähinnä tiedonsaantia silmällä pitäen. Tämä tarkoittaa sitä, että valitaan tapaukset, joilta saadaan ilmiön kannalta parasta tietoa. Tapauksien ei kuitenkaan tulisi olla liian tyypillisiä, koska silloin ei-niin-tyypilliset jäävät aineiston ulkopuolelle. (Kananen 2014, 93.)

Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on välimuoto lomake- ja avoimesta haastattelusta. Teemahaastattelussa haastattelun aihealueet eli teemat on määritetty ennakkoon. Mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemat käydään läpi haastateltavan kanssa ja ennakkovalmisteluilla pyritään varmistamaan kaikkien ilmiön osa-alueiden mukaantulo. Haastattelut ovat tavallisesti teemahaastatteluita, koska ne tarjoavat tutkijalle riittävän väljyyden ja antavat toisaalta mahdollisuuden käyttää rajaamismahdollisuuksia teemoittelulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 208; Kananen 2014, 91.)

Teemahaastattelu nauhoitetaan, koska muistiinpanojen kirjoittaminen haastattelun aikana rikkoo aidon vuorovaikutuksen. Tutkija joutuu pinnistelemään muistiinpanojen kirjoittamisen kanssa ja hänen huomionsa kiinnittyy kirjoittamiseen, kun sen pitäisi koko ajan kohdistua haastateltavaan ja hänen vastauksiinsa ja sen jatkuvaan analysointiin. Tutkittavakin kiinnittää huomion haastattelijan kirjoittamiseen ja saattaa miettiä mitä tutkija kirjoittaa, milloin kirjoittaa ja miksi hän kirjoittaa juuri nyt. Haastattelutilanne pitäisikin pyrkiä pitämään mahdollisimman luonnollisena. (Kananen 2014, 97.)

Haastattelun toteutus

Haastatteluissa käytetään tavallisesti apuna teknisiä välineitä, kuten sanelulaitteita. Välineiden toimivuus ja niiden tekniikkaan perehtyminen olisi syytä varmistaa ennakkoon. Haastatteluiden tekemisen jälkeen ne puretaan tekstimuotoon eli litteroidaan. Litterointiasteita on useita erilaisia, joista väljimmissä kirjoitetaan ylös pelkkä asia, kun taas tarkimmassa tavassa litteroinnin muoto tehdään sanatarkasti ottaen huomioon myös äänenpainot, eleet, hiljaisuus, tauot ja niin edelleen. (Kananen 2014, 94.)

Haastattelukysymyksiä suunnitellessa tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset toimivat ohjenuorana sille, mitä haastattelussa kysytään. Haastattelussa haastateltava voi

helposti siirtyä kysymyksen aihealueesta sivupoluille, jotka eivät kuulu tutkimuksen aihepiiriin. Tällöin tutkijan on hienovaraisesti käännettävä keskustelu takaisin oikealle raiteelleen. Haastattelun lopuksi tutkija voi pyytää vastaajaa täsmentämään, miten hänen esille ottamansa asiakokonaisuus liittyy tutkittavaan aiheeseen. Tarkentavilla kysymyksillä voidaan siis varmistaa asioiden liittyminen ilmiöön ja varmistaa tutkijan oikea tulkinta. (Kananen 2014, 94 - 95.)

Kysymyksenasetteluissa tulisi muistaa, että vastaajat saattavat helposti tarjota tutkijalle vastauksia, jotka ovat yleisluonteisia tai yleisesti hyväksytyjä kliseitä. Tähän voi vaikuttaa haastattelijan ja haastateltavan välinen suhde. Jos suhde ei ole tarpeeksi luottamuksellinen, tutkittava voi pyrkiä vastaamaan yleistyksiä päästäkseen tilanteesta mahdollisimman nopeasti pois. Tutkija pyrkii kääntämään kysymysten vastaukset niin, että ne sisältävät vastaajan henkilökohtaisen kokemuksen. Tutkijan tarkoituksena ei ole kerätä aineistoa, joka viestii yleisiä näkemyksiä tai mahdollisia oletuksia asioista. Tavoitteena on siis saada tutkittavalta aitoa, elettyä ja koettua tietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä siitä, miten tutkittava jäsentää maailmaansa. (Kananen 2014, 94.)

Haastattelija voi kokea tarkentavat kysymykset omalta kannaltaan nolottaviksi, koska hän ei ole ymmärtänyt haastateltavan vastausta. Epäselvät vastaukset tulisi käydä uudelleen läpi niin, että tutkija on varmasti ymmärtänyt asian oikein. Jos vastaaja käyttää vastauksissaan vertauksia tai kuvakieltä niin sanoman sisältö ei ole tällöin tarkka. Asia voidaan ymmärtää monella tavalla, joten tällöin haastattelijan on pyydettävä vastaajaa täsmentämään metaforansa. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena ovat aidot kokemukset aidossa ympäristössä, joten hypoteettisten kysymysten esittämistä pitäisi välttää kokonaan, koska niiden vastauksista saadaan vaan oletuksia ja näkemyksiä. (Kananen 2014, 95 - 96.)

Haastattelijan tulisi pyrkiä olemaan mahdollisimman neutraali riippumatta siitä, millaisia vastauksia hän saa haastateltavalta. Kannanotot pitää unohtaa kokonaan. Aloitteleva haastattelija voi pyrkiä kannustamaan vastaajaa erilaisilla ilmaisuilla, mutta niissä piilee sellainen vaara, että haastateltava alkaa tuottaa halutunlaisia vastauksia, jolloin aineisto vinoutuu. Jopa nyökyttelyt tai ilmeet voivat vaikuttaa haastateltavan vastauksiin siten, että hän alkaa myötäillä tutkijaa. (Kananen 2014, 96 - 97.)

On hyvä muistaa, että haastattelu tapahtuu aina haastateltavan ehdoilla. Tutkija on vain väline, jonka tehtävä on toimia tiedon kerääjänä. Itse haastattelutilanne on hienovaraista tasapainottelua kahden ihmisen välillä. Tutkija on kuuntelija, joka voi hienovaraisesti ohjata keskustelun kulkua, mutta sanojen asettaminen haastateltavan suuhun on ehdottomasti kiellettyä, vaikka haastateltava voi antaa ymmärtää, että hän haluaisi vastata kysymyksiin ”oikein”. Tulee muistaa, että kokemukset ovat aina henkilökohtaisia. (Kananen 2014, 97.)

5.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen ydinasia ja niihin tähdätään tutkimusta aloittaessa. Analyysivaiheessa selviää, minkälaisia vastauksia ongelmiin saadaan. Niinkin voi käydä, että tutkijalle selviää analyysivaiheessa, miten ongelmat olisi pitänyt asettaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.)

Tutkimuksen aineistosta päästään tekemään päätelmiä vasta esitöiden jälkeen. Ensimmäiseksi järjestellään aineisto ja tarkastetaan tiedot. Tarkastetaan, puuttuuko tietoja tai onko siinä selviä virheellisyyksiä. Seuraavaksi täydennetään tietoja. Joskus on otettava yhteys haastateltavaan ja pyydettyä tietojen täsmennystä. Kolmannessa vaiheessa aineisto järjestetään tiedon tallennusta ja analyyseja varten. Kvalitatiivisen aineiston järjestämisessä on suuri työ. Tavallista on, että tallennettu aineisto kirjoitetaan puhtaaksi sanasanaisesti eli litteroidaan. Päätelmien tekeminen suoraan nauhoista on harvinaisempaa. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.)

Analyysitapa ei määräydy mekaanisesti jonkin säännön mukaan vaan aineistoa voidaan analysoida monella tapaa. Tavallisesti analyysi tehdään sen jälkeen, kun aineisto on kerätty ja järjestetty. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään usein monella eri tavalla ja eri vaiheissa, joten analyysia tehdään pitkin matkaa. Aineistoa voidaan analysoida monella tapaa. Analyysitavat voidaan järjestää karkeasti kahteen, selittämisen ja ymmärtämisen tapoihin. Selittämiseen pyrkivässä tavassa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä tavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Analyysitavoista valitaan sellainen lähestymistapa, joka tuo parhaiten vastauksen ongelmaan. Tarjolla on paljon vaihtoehtoja eikä tiukkoja sääntöjä ole olemassa. Tutustuessaan aineistoon ja teemoittaessaan sitä, tutkija tekee jo alustavia valintoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 223 - 224.)

Tavalliset analyysimenetelmät laadulliselle aineistolle ovat teemoittelu, tyyppittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Lisäksi on käytetty grounded theory -metodia, joka on sovellus analyyttisen induktion periaatteita noudattavasta päättelymallista. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät analyysivaiheesta mielenkiintoisen ja haastavan. Analysoidessaan haastatteluja, tutkija voi viettää niiden parissa viikkoja, usein jopa kuukausia, yrittäessään luoda järjestystä ilmiöihin, etsiessään merkityksiä ja yrittäessään tulkita haastateltavien vastauksia oikein. Yleensä kaikkea kerättyä materiaalia ei pysty hyödyntämään eikä kaikkea materiaalia ole myöskään tarpeen analysoida. (Hirsjärvi ym. 2009, 224 - 225.)

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sitä voidaan pitää yksittäisenä metodina tai väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää analyysikokonaisuuksiin. Laadullisen tutkimuksen analyysin eteneminen

vaiheittain: Päätä ensimmäiseksi, mikä tässä aineistossa on kiinnostavaa ja tee päätös vahvasti. Käy aineisto läpi, erota ja merkitse ne asiat, jotka sinua kiinnostavat. Jätä kaikki muut asiat pois tutkimuksesta. Kerää merkityt asiat yhteen ja ota ne erilleen muusta aineistosta. Sen jälkeen luokittele, teemoita tai tyyppitele aineisto. Lopuksi kirjoita aineistosta yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.)

Luokittelua pidetään yksinkertaisimpana laadullisen analyysin järjestämisen muotona. Sitä pidetään kvantitatiivisena analyysinä sisällön teemoin. Alkeellisimmillaan luokittelussa etsitään aineistosta luokkia ja lasketaan, montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Luokiteltu aineisto esitetään usein taulukkona. Teemoittelu on luokittelun kaltaista, mutta siinä painottuu, että mitä kustakin teemasta on kerrottu. Lukumäärillä ei välttämättä ole merkitystä vaan kyse on aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Näin pystytään vertailemaan tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Ennen varsinaisten teemojen etsimistä, aineisto voidaan järjestellä esimerkiksi vastaajien sukupuolen tai iän mukaan. Alustavien ryhmittelyjen jälkeen aineistosta etsitään varsinaisia teemoja eli aiheita. Ajatuksena on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.)

Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tietyiksi tyypeiksi. Teemojen sisältä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan niistä eräänlainen yleistys tai tyyppiesimerkki. Tyypittelyssä siis tiivistetään joukko tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä yleistykseksi. Viimeistään tässä vaiheessa on ajankohtaista selvittää itselleen hakeeko aineistosta samankaltaisuuksia vai erilaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80.)

5.4 Tulosten tulkinta ja johtopäätökset

Tutkimus ei ole valmis tulosten analysoinnin jälkeen vaan tulokset tulisi vielä selittää ja tulkita. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee sen jälkeen niistä johtopäätöksiä. Tulkinta on analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tulkintavaihe pitää sisällään monenlaisia ongelmia ja tulkinnan kohteita tulee eteen monentasoisina. (Hirsjärvi ym. 2009, 227.)

Tulosten analysointi ei kerro vielä tutkimuksen tuloksia, vaan tuloksista tulisi pyrkiä laatimaan synteesejä. Synteetit kokoavat yhteen tulosten pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. Olisi pystyttävä vastaamaan kysymykseen, mitkä ovat olennaiset vastaukset tutkimuksen ongelmiin. Johtopäätökset perustuvat laadittuihin synteeseihin, ja tutkijan tulisi pohtia, mikä on tulosten merkitys kyseisellä tutkimusalueella ja mikä merkitys tuloksilla voisi olla laajemmin. (Hirsjärvi ym. 2009, 230.)

5.5 Tutkimuksen luotettavuusarviointi

Tutkimuksen luotettavuus, objektiivisuus ja taloudellisuus pyritään takaamaan tutkimussuunnitelmalla. Tutkimussuunnitelma toimii dokumentaationa, joka on laadullisen tutkimuksen tärkeimpiä laadun arviointikeinoja. Tutkimussuunnitelma ohjaa koko prosessia ja antaa vastaukset kysymyksiin:

1. Mitä tietoa tarvitaan?
2. Mistä tieto saadaan, tietolähteet?
3. Miten tieto hankitaan, tiedonkeruumenetelmät?
4. Miten tieto analysoidaan, analyysimenetelmät? (Kananen 2014, 47.)

Tutkimuksen tekemisessä pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti sen tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän takia jokaisessa tutkimuksessa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabelius voidaan todeta monella tavalla. Esimerkiksi jos kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina. Tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri kerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tulokset todeta reliabeleiksi. Tutkimusta arvioidaan myös sen pätevyyden eli validiuden perusteella. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä asiaa, mitä oli tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa täysin sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Jokaisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollain tavalla arvioida, vaikka edellä mainittuja termejä ei haluttaisikaan käyttää. Laadullisissa tutkimuksissa moni tutkija pohtii sitä, miten he kertoisivat tarpeeksi tarkasti, mitä ovat tutkimuksessaan tehneet ja miten he ovat päätyneet saatuihin tuloksiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamistavasta ja se koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Esimerkiksi haastatteluiden paikat ja olosuhteet on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Lisäksi kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, niihin liittyvät häiriötekijät, virhetulkinnat haastatteluissa sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Tulosten tulkinnassa pätee sama tarkkuuden vaatimus ja tutkijalta vaaditaan kykyä punnita vastauksia ja saattaa niitä myös teoreettisen tarkastelun tasolle. Olisi kerrottava millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin hän päätelmänsä perustaa. Lukijaa voi auttaa

siten, että tutkimuselosteita rikastutetaan esimerkiksi suorilla haastatteluotteilla tai muilla dokumenteilla. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.)

6 Tutkimuksen tekeminen

Valitsin haastateltaviksi itsenäistä asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä, joilla oli jo useamman vuoden kokemus haastavista asiantuntijatehtävistä. Heillä kaikilla oli vähintään alempi korkeakoulututkinto. Iältään he olivat 35-40 vuotiaita.

Tutkimusmenetelmäni oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Keräsin tutkimustietoa haastattelujen avulla. Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina ja niihin sisältyi viisi eri teemaa. Haastattelin yhteensä viittä henkilöä. Käytin haastatteluissa apuna nauhuria, jolle tallensin jokaisen haastattelun. Haastattelujen kestot olivat tunnista puoleentoista tuntiin. Kolme haastattelusta tehtiin omassa kodissani hyvin rauhallisissa olosuhteissa, kaksi haastattelua tehtiin rauhallisen kahvilan sivupöydässä ilman häiriötekijöitä.

Lähestyin työhyvinvointia haastatteluissa viiden eri teeman avulla. Ensimmäinen teema oli työhyvinvointi yleisesti. Pyrin selvittämään millaiseksi työhyvinvointi määritellään vastaajien kesken ja mitä työhyvinvointi heille merkitsee. Selvitin myös millaiseksi vastaajat kokevat oman työhyvinvointinsa sekä työyhteisönsä hyvinvoinnin. Toisessa teemassa selvitin esimiestyön toimivuutta ja sen vaikutusta työhyvinvointiin. Kolmannessa teemassa tutkittiin työntekijän omaan työhön liittyviä seikkoja. Neljännessä osiossa pureuduttiin tarkemmin haastateltavan itsensä johtamisen taitoihin sekä selvitettiin niiden vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin. Viimeisessä osiossa selvitin lyhyesti työntekijän mielipidettä työhyvinvoinnin merkityksestä tulevaisuuden työelämästä ja siellä tarvittavista työelämän taidoista.

Haastattelujen jälkeen litteroin aineiston eli kirjoitin äänitteet tekstimuotoon. Käytin eksaktia litterointia eli kirjoitin ylös kaiken puheen sisältäen kysyjän myötäilyt, toistot ja katkenneet sanat, vaikka se olikin melko työlästä. Sen jälkeen järjestin aineiston teemojen mukaan ja tarkistin, että puuttuuko siitä tietoa. Täydensin muutamaa kohtiin puuttuvia tietoja, jotka kysyin haastateltavilta jälkepäin. Tämän jälkeen aloin tulkitsemaan aineistoa ja pyrin ymmärtämään sitä, etsimään siitä merkityksiä ja samankaltaisuuksia sekä tekemään siitä päätelmiä.

Valitsin analyysimenetelmäksi sisällönanalyysin ja käytin analysoinnissa apuna teemoittelua, tyypittelyä ja luokittelua. Koska haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, oli aineisto jo litteroinnin jälkeen jaoteltu valmiiksi viiteen eri teemaan eli teemoiteltu. Tämän jälkeen käytin analysoinnissa tyypittelyä etsien teemojen sisällä sekä yhteneväisyyksiä että eriväisyyksiä. Viimeiseksi luokittelin aineistoa hyödyntäen tyypittelystä löytyneitä

samankaltaisuuksia ja eriäväisyyksiä. Tein jokaisen teeman loppuun taulukon, johon teemojen sisältä löytyvät merkityksellisimmät ja mielenkiintoisimmat seikat.

7 Tutkimuksen tulokset

Pidin viisi haastattelua ja haastattelun muodoksi valitsin teemahaastattelun. Haastatteluissa kävin läpi viisi eri teemaa, jotka olivat työhyvinvointi, esimiestyö, oma työ, itsensä johtaminen sekä tulevaisuuden työelämä. Haastateltavat olivat iältään 35-40 vuotiaita. Koulutuksena heillä oli alempi tai ylempi korkeakoulututkinto. Kaikki haastateltavat työskentelivät itsenäisissä asiantuntijatehtävissä. Työkokemusta heillä oli kertynyt valmistumisen jälkeen 10-15 vuotta. Nykyisessä työpaikassaan he olivat työskennelleet puolesta vuodesta 13 vuoteen. Yksi haastateltavista oli juuri vaihtanut työpaikkaa, kaksi haastateltavista oli työskennellyt nykyisessä työpaikassaan muutaman vuoden ajan ja kaksi haastateltavista oli ollut nykyisessä työpaikassaan yli 10 vuoden ajan.

7.1 Työhyvinvointi

Miten määrittelisit työhyvinvoinnin?

Neljä haastateltavaa totesi, että työhyvinvointi merkitsee heille sitä, että työpaikalla on hyvä olla, kolme lisäsi, että tärkeää on myös se, että töihin on kiva mennä. Mainittiin myös, että työpaikan yleinen ilmapiiri ja työyhteisö vaikuttavat paljon työhyvinvointiin ja työskentelyympäristöllä on tärkeä merkitys siksi, että töitä pystyy tekemään terveellisessä työympäristössä. Yhden mielestä työhyvinvoinnin merkitys on välttämätöntä etenkin pidemmän päälle, koska se vaikuttaa niin paljon työntekijän jaksamiseen. Toiselle työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ, perhe-elämä ja vapaa-aika ovat hyvässä tasapainossa.

Mitä työhyvinvointi merkitsee sinulle?

Neljä haastateltavista kertoi, että työssä viihtyminen on erityisen tärkeää siksi, että työpaikalla vietetään niin paljon aikaa. Työpaikalla vietetään iso osa päivästä ja valveillaoloajasta. He totesivat, että työhyvinvointi on iso osa elämää ja jos työpaikalla ei viihdy niin se vaikuttaa sitten kaikkeen muuhunkin elämään. Yksi haastatelluista totesi, että olisi ikävää jos töissä olisi huono ilmapiiri ja pitäisi pakottaa itsensä menemään töihin. Vain yksi totesi, että hän ei ehkä ole sellainen ihminen, jolle työhyvinvoinnilla on kovin suuri merkitys, koska hän ei vie koskaan töitä kotiin edes ajatuksissaan. Toinen haastateltava oli sitä mieltä, että työhyvinvoinnilla on sitouttava vaikutus, eli jos se ei ole kunnossa niin hän hakisi helposti uutta työpaikkaa ja jos se taas on kunnossa niin se sitouttaa nykyiseen työnantajaan. Yhdelle haastateltavista työhyvinvointi merkitsee sitä, että saa työtehtävät tehtyä annetussa ajassa ja tietää mistä voi tarvittaessa pyytää apua tai neuvoa.

Millainen ilmapiiri tiimissäsi/työyhteisössänne on?

Kaksi haastateltavista totesi työyhteisön ilmapiirin olevan tällä hetkellä tosi hyvän ja loput kolme kertoivat ilmapiirin olevan ihan hyvän. Kolme haastateltavista kertoi, että heille nimenomaan tiimi on se tärkein tekijä, joka sitouttaa heidät työpaikkaan. Yhden mielestä tärkeää on se, että tiimissä saa olla juuri sellainen kun on ja siellä saa sanoa mitä tahansa sekä heittää myös vähän huonoa ”läppääkin”. Toinen kertoi heidän tiimissä olevan hyvin avoin ja suvaitseva ilmapiiri, siellä saa olla sekä hyviä ja että huonoja päiviä. Kolmas kertoi, että heidän työyhteisöön kuuluu hyvin monenlaisia persoonia, joka vaikuttaa heikentävästi työyhteisön ilmapiiriin siten, että välillä vahvemmat persoonat jyräävät mielipiteitään läpi ja se ei edistä tiimityöskentelyä. Neljäs mainitsi, että heidän tiimissä kaikki eivät tule toistensa kanssa toimeen ja siitä syystä tiimin sisälle on syntynyt pienempiä kuppikuntia. Yksi henkilö ei voi sietää yhtä toista henkilöä ollenkaan ja se vaikuttaa heikentävästi ilmapiiriin.

Millaiseksi koet oman työhyvinvointisi?

Haastateltavista kolme koki oman työhyvinvointinsa tällä hetkellä ihan hyväksi. Yksi heistä totesi, että hänellä ei ole mitään valittamista, mutta se voi johtua siitä, että työpaikan vaihdon myötä hänellä on vielä ”honeymoon” menossa. Toinen heistä haikaili kuitenkin vielä edellisen työpaikan perään, koska siellä oli erityisen hyvin yhteen hitsautunut työporukka. Kolmas totesi, että oma työhyvinvointi pysyy ihan hyvänä, kun muistaa välillä tehdä lyhyempiäkin työpäiviä eikä aina jouta liikaa. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että työhyvinvointi voisi olla parempikin. Toinen heistä oli sairastellut paljon ja toiselle varsinkin niska-hartiavaivat ovat valitettavan arkipäiväisiä, mutta hän totesi heti siihen perään, että näiden takia pitäisi kyllä katsoa enemmän itseään peiliin kuin syyttää työnantajaa. Yksi kertoi, että töitä on kertakaikkiaan liikaa eikä niitä ehdi tekemään normaalilla työajalla, joten se vaikuttaa paljon omaan työhyvinvointiin, mutta hän on hyvin tyytyväinen siihen, että pystyy tekemään neljä päiväistä työviikkoa ja saa näin ollen kolme päivää aikaa palautua töistä.

Mihin asioihin olet tyytyväinen ja mikä energisoi?

Haastateltavat mainitsivat paljon erilaisia asioita, joihin he ovat tyytyväisiä. Kaksi kertoi olevansa omaan työhönsä tyytyväisiä, koska se on monipuolista ja haastavaa. He ovat kokeneet kehittyneensä työssään ja toinen heistä kertoi saaneensa paljon uusia haastavia tehtäviä vuosien varrella oltuaan pitkään samoissa tehtävissä. Tärkeiksi asioiksi koettiin lisäksi seuraavat asiat: kukaan ei kyttää työn tekemistä, kun asiat hoituu, vapaus, jousto, etätöiden tekemisen mahdollisuus, yksityiselämän haasteiden huomioon ottaminen, hyvä tiimi, lähin kollega myös hyvä ystävä, työmatkan pituus, joka on etu varsinkin ruuhkavuosissa, selkeät tavoitteet sekä se, että esimieheltä saa aina vastauksen kysymyksiin.

Mitkä asiat syö voimia ja kuormittavat?

Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että kuormittavaa on se, että työkuorma ei ole tasainen vaan kaikki pyynnöt tulevat samaan aikaan. Tällöin töitä ei ehdi tekemään pyydetyssä ajassa vaan kyselyt ja pyynnöt seisovat sähköpostissa ja saavat aikaan stressin tunnetta. Toinen asia, jonka kaksi haastateltavaa mainitsi oli se, että töitä ei tehdä annettujen ohjeiden mukaan tai tarpeeksi huolellisesti. Joka aiheuttaa sen, että sitten joutuu itse vahtimaan, että onko työt tehty oikein tai korjaamaan jälkikäteen muiden tekemisiä, joka on todella työlästä. Lisäksi kaksi vastaaja mainitsi, että työyhteisössä on sellaisia ihmisiä, jotka omalla käytöksellään nakertavat työyhteisön yhteishenkeä. Toinen vastaajista kutsui heitä työilmapiirin ”myrkyttäjiksi”. Yksi haastateltava totesi, että lähimmän esimiehen kanssa ei ole mitään yhteisiä asioita, jolloin esimies ei tiedä mitä työntekijä tekee eikä työntekijä tiedä mitä esimies tekee eli suora suhde esimieheen puuttuu ja se vaikuttaa negatiivisesti. Yksi vastaaja ei keksinyt mitään valittamista tai negatiivista asiaa työyhteisöstään.

Mikä saisi sinut tuntemaan itsesi tyytyväisemmäksi työssäsi?

Vastaukset siihen, mikä saisi tuntemaan itsensä tyytyväisemmäksi työhönsä vaihtelivat paljon. Yksi kertoi, että jonkinlaisen palautteen saaminen silloin tällöin olisi paikallaan. Hän ei tarkoita, että aina pitäisi olla kiittämässä ja kehumassa, mutta varsinkin sellaista kannustavaa ja rohkaisevaa palautetta olisi mukava joskus saada esimieheltä. Toki myös negatiiviselle palautteelle on paikkansa, silloin kun se on aiheellista. Toinen nosti esille rahan, koska se on asia, joka sitouttaa työpaikkaan. Hän mainitsi, että ei puhuttaisi varmaan kuin satasista, mutta tulisi edes jonkinlainen vastaantulo palkan nostamisen suhteen niin se vaikuttaisi hyvin positiivisesti. Kolmas mainitsi, että jos hän saisi muutamat todella paljon aikaa vievät työtehtävät pois niin kaikki olisi paljon helpompaa. Neljäs mainitsi, että se vaikuttaisi positiivisesti, että ei olisi edes vähääkään sellaista, että ihmiset eivät voi sietää toisiaan, vaikka ei kokenutkaan ilmapiirin kuitenkaan olevan yleisesti huono, vaikka ihmisten välisiä konflikteja onkin.

Ketkä teidän yrityksessä vastaa työhyvinvoinnin kehittamisestä?

Ainoastaan yksi vastaajista tiesi, kuka heillä vastaa työhyvinvoinnin kehittamisestä, mutta hänkään ei ollut varma, että onko henkilöitä useampia kuin yksi. Kaikki muut neljä vastaajaa kertoivat, että eivät tiedä kuka siitä vastaa. Kaksi veikkasi, että henkilöstöhallinto vastaa asiasta, mutta eivät olleet asiasta varmoja ja mainitsivat ettei se työ ainakaan kovin näkyvää ole. Toiset kaksi veikkasivat, että esimiehet yleisesti vastaisivat asiasta. Yksi kertoi, että heillä on henkilö, joka välillä ottaa kantaa enemmän työhyvinvointia koskeviin asioihin, mutta ei osannut selkeästi kertoa mitkä asiat kuuluvat tämän henkilön vastuulle.

Kenen vastuulle työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen mielestäsi kuuluvat?

Kolmen haastateltavan mielestä vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä kuuluu kaikille työntekijöille. Kaksi henkilöä oli sitä mieltä, että vastuu kuuluu esimiehelle ja kolmas, joka oli jo maininnut että se kuuluu kaikkien vastuulle lisäsi vielä, että viime kädessä hänen mielestään vastuu kuuluu kuitenkin esimiehille. Kaksi mainitsi, että työntekijällä on vastuu tuoda epäkohdat esille ja ilmoittaa esimiehelle jos asiat ovat huonosti, mutta esimiehen pitää sitten puuttua niihin. Yksi mainisi, että aika paljon asiat lähtee itsestä, että jokainen toimisi sillä tavalla, että kaikilla on hyvä olla työpaikalla.

Millaisia toimia työpaikallasi on tehty työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi tai kehittämiseksi?

Neljä haastateltavaa kertoi, että heillä työhyvinvointia on ylläpidetty virkistys- tai työhyvinvointipäivien kautta. Vain yhdellä haastateltavista ei ollut ollut mitään tiimi- tai virkistyspäiviä. Työhyvinvointipäiviä on ollut yrityksestä riippuen 1-3 vuodessa. Kahden mielestä on mukavaa, että tällaisia päiviä on järjestetty, joissa työkavereita pääsee näkemään muualla, kuin siinä työssä ja että on vähän muutakin kuin vain sitä työntekoa. Yksi haastateltava kertoi, että työpaikka oli muuttanut sisäilmaongelmien vuoksi uusiin tiloihin ja toinen kertoi, että he olivat saaneet suunnitella omat uudet työtilansa ja lisäksi maalata vanhat vaatekaappinsa haluamansa värisiksi. Kolmannen mielestä työhyvinvointia ylläpidetään lisäksi sillä, että henkilöstön työvälineisiin kiinnitetään huomiota, käytössä on sähköpöydät ja lisäksi muun muassa erilaisia hiiriä ja näppiksiä hankitaan työntekijöiden tarpeen mukaan.

Miten työyhteisönne työhyvinvointia voisi vielä mielestäsi kehittää tai millaisia toimia kaipaat sen kehittämiseksi?

Kaksi haastateltavaa mainitsi, että työpaikalla on paljon sellaisia henkilöitä, jotka tietää vain nimeltä, mutta he eivät yhtään tiedä mitä nämä henkilöt tekevät työkseen. He totesivat, että työnkuvien avaaminen muille ihmisille voisi parantaa työhyvinvointia, lisätä toisten tekemän työn arvostusta sekä hitsata porukkaa enemmän yhteen. Haastateltavista kaksi lisäsi myös, että eivät kaipaa tässä elämäntilanteessa mitään illanistujaisia vaan viettävät iltansa mieluummin oman perheensä kesken. Yksi mietti, että ehkä keskellä viikkoa olevat kulttuuritapahtumat tai urheilutapahtumat voisivat olla hyviä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Toisen mielestä etätyömahdollisuuden lisääminen voisi parantaa työhyvinvointia, kun taas kolmannen mielestä ylimääräisten työtehtävien siirtäminen pois olisi omiaan lisäämään työhyvinvoinnin tunnetta. Yhdelle ei tullut mieleen mitään asioita, joihin pitäisi puuttua tai mitä voisi tehdä paremmin.

Yhteenveto työhyvinvoinnista

Taulukko 1: Työhyvinvointi

Työhyvinvointi	Vastaja oli tätä mieltä [kpl]				
	5	4	3	2	1
Työpaikalla on hyvä olla		x			
Töihin on kiva mennä			x		
Tärkeää, koska siellä vietetään paljon aikaa		x			
Iso osa elämästä ja vaikuttaa kaikkeen muuhunkin		x			
Ilmapiiri on hyvä tai ihan hyvä	x				
Hyvä tiimi sitouttaa työpaikkaan			x		
Tiimissä saa olla oma itsensä				x	
Oman työhyvinvoinnin tila on ihan hyvä			x		
Työhyvinvointi voisi olla parempikin				x	
Tyytyväinen omaan työhön				x	
Työmäärä kuormittaa				x	
Toisten töiden korjaaminen kuormittaa				x	
Työyhteisön myrkyttäjät vie energiaa				x	
Ei tiedä, kuka vastaa työhyvinvoinnin kehittämisestä		x			
Työhyvinvoinnin ylläpitäminen kuuluu kaikille			x		
Viime kädessä työhyvinvoinnin ylläpitäminen kuuluu esimiehelle			x		
Työntekijällä vastuu tuoda epäkohdat esille				x	
Työhyvinvointia ylläpidetään tyky-päivien avulla		x			
Työnkuvien avaaminen voisi parantaa työhyvinvointia				x	
Ei kaipaa illanistujaisia työhyvinvoinnin toimenpiteinä				x	

Neljä haastateltavaa totesi (Taulukko 1), että työhyvinvointi merkitsee heille sitä, että työpaikalla on hyvä olla, kolmen mielestä on myös tärkeää, että töihin on kiva mennä. Työhyvinvoinnin merkitys on neljän haastateltavan mielestä suuri sen vuoksi, että työpaikalla vietetään niin paljon aikaa. Neljä haastateltavaa mainitsi, että työhyvinvointi on iso osa elämää ja se vaikuttaa kaikkeen muuhunkin elämään. Kaikki vastaajat kertoivat työyhteisön ilmapiirin olevan tällä hetkellä hyvän tai ihan hyvän. Kolme haastateltavista mainitsi, että tiimi on heille se työpaikkaan sitouttava tekijä. Kahden mielestä on tärkeää, että tiimissä saa olla oma itsensä. Kolme totesi oman työhyvinvointinsa olevan ihan hyvän, kun taas kaksi mainitsi, että se voisi olla parempikin.

On hyvin yksilöllistä, että mihin asioihin koetaan olevan tyytyväisiä, mutta kaksi mainitsi olevansa tyytyväisiä omaan työhönsä. Myös työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavissa asioissa oli paljon vaihtelua vastaajien kesken. Kaksi koki työkuorman vaikuttavan negatiivisesti, kaksi valitteli sitä, että joutuvat korjailemaan toisten tekemiä virheitä ja kaksi kertoi työyhteisössä olevan sellaisia henkilöitä, jotka myrkyttävät työyhteisön ilmapiiriä. Se mikä saisi työntekijän tuntemaan itsensä tyytyväisemmäksi vaihteli hyvin paljon vastaajan mukaan eli on myös hyvin yksilöllistä.

Neljä vastaajista ei osannut sanoa, kuka yrityksessä vastaa työhyvinvoinnin kehittämisestä. Kolmen vastaajan mielestä vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä kuuluu kaikille, kun taas kolme oli sitä mieltä, että viime kädessä vastuu työhyvinvoinnista kuuluu esimiehelle. Kaksi oli sitä mieltä, että työntekijöillä on vastuu tuoda epäkohdat esimiesten tietoon. Neljä haastateltavista kertoi, että työhyvinvointia ylläpidetään virkistys- ja työhyvinvointipäivien avulla 1-3 kertaa vuodessa. Kahden mielestä työnkuvien avaaminen kollegoille voisi parantaa työhyvinvointia ja lisätä toisen tekemän työn arvostusta. Kaksi mainitsi, että eivät kaipaa tässä elämäntilanteessa minkäänlaisia illanistujaisia työhyvinvoinnin kehittämistoimina. Se, miten työhyvinvointia voisi vielä kehittää, vaihteli hyvin paljon vastaajan mukaan eli on hyvin yksilöllistä, mitkä asiat koetaan työhyvinvointia kehittäviksi.

7.2 Esimiestyö

Työskenteletkö esimiehesi kanssa samoissa toimitiloissa? Kuinka usein olet tekemisissä esimiehesi kanssa?

Kaikkien haastateltavien esimies työskentelee samassa rakennuksessa missä haastateltava itsekin. Kaksi esimiehistä työskentelee samassa avokonttorissa haastateltavan kanssa, tästä huolimatta toinen ei näe esimiestään kuin suunnilleen kerran viikossa, koska esimies istuu ihan toisessa päädyssä kuin haastateltava itse. Kaksi haastateltavista kertoi etteivät näe esimiestään välttämättä edes kerran viikossa ja sittenkin jos näkevät niin näkeminen tapahtuu yleensä heidän omasta aloitteestaan. Kaksi muuta kertoivat, että esimies on hyvin kiireinen ja on useasti muualla tai istuu palaverissa, joten sen takia häntä ei välillä näe useaan päivään, mutta välillä sitten saattaa olla hetkiä, että esimiestä näkeekin useana päivänä viikossa. Yksi kertoi, että esimies istui ennen eri kerroksessa, joten häntä näki harvemmin. Nykyisin, kun hän istuu samassa kerroksessa niin on kätevää vain mennä katsomaan, että onko hän huoneessaan jos on jotain kysyttävää, koska usein asiat on kuitenkin helpompi hoitaa kasvotusten kuin laittaa sähköpostia. Kynnys soittamiseen on suuri, kun ei tiedä miten kiireinen esimies on tai missä hän menee soittamishetkellä.

Saatko mielestäsi riittävästi palautetta esimieheltäsi? Minkälaista palautetta saat?

Neljä haastateltavista totesi, että ei saa juurikaan palautetta esimieheltään. Kaksi kertoi saavansa palautetta ainoastaan kehityskeskustelun yhteydessä ja sekin on aika muodollista palautetta. Mitään ylimääräistä palautetta ei tule. Yksi totesi ettei saa juurikaan palautetta varmaan sen vuoksi, ettei heillä ole oikeastaan mitään yhteisiä työtehtäviä. Kaksi haastateltavista toivoisi saavansa enemmän palautetta esimieheltään, kun taas kaksi muuta totesi etteivät ole palautekaipuisia ihmisiä eli eivät halua saada ainakaan mitään sellaista teennäistä palautetta, koska se on ennemmin vaivaannuttavaa. Vain yhden esimies on sellainen, joka antaa palautetta suuntaan jos toiseen eli kun teet hyvin työsi niin saat kuulla siitä ja jos taas on jotain mitä parantaa niin saat kuulla myös siitä. Hän oli sitä mieltä, että

hänen esimiehellä on hyvä ja rakentava tyyli antaa palautetta. Kaksi mainitsi, että silloin jos esimies on hiljaa eikä hänestä kuulu mitään niin tietää, että kaikki on hyvin. Toinen lisäsi, että jos joku taas on mennyt pieleen niin siitä kuulee kyllä hyvin nopeasti. Hänen esimiehensä palautteen antamistyyli riippuu siitä millä tuulella esimies sattuu olemaan, välillä hän antaa palautetta aika negatiiviseen sävyyn, kun taas välillä paljon rakentavammin. Yhden mielestä rakentavan ja kehittävän palautteen antaminen on kuitenkin tärkeää siinä mielessä, että sen ansiosta on mahdollista kehittyä.

”Kehityskeskustelu on kerran vuodessa eli siinä tulee ikäänkuin tää muodollinen puoli hoidettua. Muutoin sit tietyllä tapaa niinkuin toivois enemmän sitä palautetta ja vaikka jopa vähän teennäisestikin.”

”En mä kyl toisaalta kaipaa enempää palautetta. Et musta se on ihan hyvä se hiljaisuus. Tietenkin jos just sitä kehittävää ja rakentavaa halua saada et pystyy niinku kehittymään ja parantamaan mut sit semmonen, että kylläpä nyt teit hyvin niin jotenkin se on vähän tuntuu vaivaannuttavaltakin.”

Millaiset ovat esimiehesi johtamistaidot?

Kaikilla haastateltavilla tuntui olevan hyvin erilainen esimies. Kaksi kertoi, että esimies on asialähtöinen ja yhden mielestä ihmislähtöinen. Yksi mainitsi esimiehen olevan sekä asia- että ihmislähtöisen. Hänen mielestä esimies on ihan ok, mutta totesi hänellä olevan aika jyrkkiä mielipiteitä eikä taitoa nähdä asioiden toista puolta. Mutta hyvä asia oli, että hän kohteli kaikkia tasapuolisesti. Toinen koki esimiehensä hyvin etäiseksi ja kertoi, että esimiestä ei ainakaan voi sanoa mikromanageeraajaksi vaan hän vetää selkeästi isompia linjoja. Hänellä ei haastateltavan mielestä ehkä ole sellaista tietynlaista karismaa, hän ei ole sellainen roolimalli tai tyypillinen esimies vaan hoitaa enemmän hallinnollisia asioita ja niiden tiimoilta hänen kanssaan tulee asioitua enemmän kuin työtehtäviin liittyen. Haastateltava kuvaili häntä enemmän hallinnolliseksi esimieheksi kuin tehtäväorientoituneeksi esimieheksi.

Kolmas kertoi esimiehensä johtamistaitojen perustuvan sympaattisuuteen ja ihmisläheisyyteen. Häneltä saa aina kysyä asioita eikä hän ikinä sano rumasti. Haastateltava on joskus miettinyt, että onko hän liian kiltti esimieheksi ja pitäisikö hänen nostaa itseään enemmän jalustalle. Mutta totesi perään, että hän varmasti näkee enemmän mitä antaa ymmärtää ja varmasti tietää kyllä missä asiat menee ja kuka kaipaisi enemmän apua, mutta ei vaan tuo sitä julkisesti esille vaan käy asiat sitten tämän henkilön kanssa kahden kesken lävitse. Neljäs totesi, että hänen nykyisessä työpaikassa olevat esimiehet eivät ole kyllä olleet mitään esimiehiä. He ovat varmasti hyviä omassa työssään, mutta heiltä puuttuu kyllä täysin johtamistaidot. Hän totesi vielä lopuksi, että ei tämä nykyinen pahimmasta päästä ole, mutta ei ole kiitettäväkään. Viides oli sitä mieltä, että esimies on ehdottomasti asijahtaja. Hänellä

on hirveästi tietoa ja hän pystyy tekemään päätöksiä nopeasti. Ihmisenä hän on hyvin asiakeskeinen ja on todella hyvä asioiden johtamisessa ei niinkään ihmisten.

”Ehdottomasti on asijahtaja. Hänellä on tietoa ihan hirveesti ja päätöksiä tulee ja pystyy tekemään niitä. Kun välillä on ollut sellasiakin, jotka vaan pyörittelee asioita, et ei osata tehdä sitä viimeistä päätöstä. Et toi kyllä tekee päätöksiä mut et sosiaalisesti se ei oo mikään kauheen hyvä.”

Koetko, että esimiehesi on kiinnostunut oman esimiestyönsä kehittämisestä?

Kahden esimiehen käytöksestä huomaa sen, että he ovat kiinnostuneita oman esimiestyönsä kehittämisestä. Toinen kysyy usein, että onko kaikki hyvin tai onko jotain mitä hän voisi tehdä asian hyväksi ja toinen taas on pyytänyt henkilökohtaisesti palautetta siitä, että miten hän voisi toimia paremmin. Yksi haastateltavista arveli, että esimies on kiinnostunut oman osaamisen ja esimiestyönsä kehittämisestä, koska on niin työkeskeinen. Kahden mielestä esimiehen käytöksestä ei ainakaan pystynyt huomaamaan mitään viitteitä siitä, että hän olisi kiinnostunut oman esimiestyönsä kehittämisestä, mutta toinen kertoi, että esimies on kyllä kiinnostunut kehittämään muita työtehtäviään.

”No tietyllä tapaa joo, et se on pyytänyt henkilökohtaisestikin palautetta et miten hän voisi toimia paremmin. Mut sit sil on niin vahvana tietyllä tapaa se sen toimintamalli et en mä oleta et se kauheesti siitä mihinkään tulis muuttumaan. Se on jotenkin niin sisäänrakennettu siihen.”

Tukeeko esimiehesi sinua oman osaamisesi kehittämisessä?

Kaksi haastateltavaa kertoi, että heidän on mahdollisuus päästä erilaisille kursseille ja koulutuksiin jos on kiinnostunut jostain asiasta ja se liittyy omaan työhön. Yleensä kuitenkin tällaiset kurssit pitää löytää itse eli niitä ei kukaan tule valmiiksi tarjoamaan. Yksi kokee, että esimies antaa mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan omissa työssään antamalla mahdollisuuden oppia lisää ja kehittyä sitä kautta. Toinen taas oppii paljon asioita esimieheltään, koska tältä löytyy aina vastaus kysymykseen. Hänellä on hirveän laaja tietomäärä kyseisen tehtäväkokonaisuuden alueelta.

Onko esimiehesi/työyhteisösi mielestäsi perhemyönteinen? Jos niin millä tavalla tai miten se näkyy?

Kaikkien haastateltavien mielestä työyhteisö ja esimies ovat perhemyönteisiä. Se, että työntekijällä on lapsia, otetaan hyvin huomioon. Jos lapset ovat sairaana niin se ymmärretään, vaikka tilanne töissä olisi huono ja koululaisten loma-ajat on aina onnistunut järjestää vapaaksi. Yksi työntekijä on muun muassa saanut tehdä enemmän etätöitä, silloin kun lapsi on sairastellut paljon. Myös muihin perheen asioiden hoitamiseen tarvittavat vapaat on

onnistuttu järjestämään joustavasti. Yhdessä työyhteisössä jopa muistutellaan välillä siitä, että älkää uhratko elämääne työlle nyt, kun lapset ovat pieniä.

Miten hyvin esimiehesi hoitaa mielestäsi työhyvinvointiin liittyviä asioita tiimissänne?

Neljän haastateltavan mielestä esimies ei hoida kovin hyvin tai ollenkaan työhyvinvointiin liittyviä asioita tiimissa. Ainakaan se ei ole mitenkään näkyvää tai mitään erityistä mitä esimies tekee työhyvinvoinnin eteen. Yksi totesi, että varsinkin työkuormat tuntuvat olevan aika epätasapainossa, toinen saattaa pyöriä melkein koko työpäivän ajan iltalehden sivuilla, kun toinen tekee töitä ihan koko ajan. Hän mietti, että miten sellainen voidaan ylipäättään sallia, että ymmärtääkö esimies mitä työntekijät tekevät työpaikalla. Tällainen saattaa aiheuttaa muissa työntekijöissä tietynlaista katkeruutta, että miten voidaan pitää töissä tällaisia henkilöitä. Haastateltava totesi, että tämä saattaa olla yksi matalan organisaation nurjista puolista, että kun saa vapaasti tehdä töitä ilman käyttämistä, niin se sallii osaltaan tällaisen vapaamatkustamisen. Toinen kertoi, että esimies saattaa ottaa esille työhyvinvointitutkimuksesta joitain kohtia, joita tulisi kehittää, mutta loppuviimein vastuu kehittämisestä jää yksilön harteille, että miten itse toimii ja tekee. Eli itse muutoksen toteutuminen jää yksilön vastuulle eikä sitä seurata sen enempää esimiehen taholta. Vain yksi oli sitä mieltä, että esimies tekee kaikkensa, että työntekijöiden olisi hyvä olla töissä. Hän kehottaa työntekijöitä pitämään taukoja ja lisäksi painottaa, että istuvassa toimistotyössä pitäisi nousta ylös joka tunti ja liikkua johonkin.

Vaikuttavatko jotkut esimiehesi toimet heikentävästi työyhteisönne työhyvinvointiin?

Yksi koki sen vaikuttavan heikentävästi työyhteisön työhyvinvointiin, että esimies ei tunnu olevan kiinnostunut siitä mitä työntekijät tekevät ja on täysin näkymätön. Olisi mukava jos esimies pysähtyisi edes kerran viikossa työntekijän luokse, vaihtaisi muutaman sanan mielellään työasioihin liittyen tai kävisi edes muuten vaan näyttäytymässä. Toisen esimies, joka yleensä muistuttelee taukojen tärkeydestä, saattaa unohtaa ne kiireessä kokonaan eli silloin tehdään töitä ilman mitään ylimääräisiä taukoja. Kolmannen mielestä esimiehen tulisi ymmärtää, että kaikki työntekijät ovat yksilöitä. Esimies on yrittänyt heille esimerkiksi sellaista väkisin verkostoitumista ja sitten jos se ei ole jollekin hirveän luontaista niin se ei vaan toimi eikä siitä tule mikään toimintatapa. Esimiehen pitäisi ymmärtää ja kyetä huomaamaan, että kaikki toimintatavat eivät vaan sovi kaikille ja pitäisi pystyä lukemaan paremmin erilaisia ihmisiä. Neljännen mielestä koko tiimin työhyvinvointiin on vaikuttanut se, että heillä ei ole pidetty mitään viikko- tai kuukausipalavereita. On pidetty ainoastaan akuutit tiedotustilaisuudet ja niissäkään ei ole käsitelty mitään tiimin yhteisiä asioita. Viides haastateltava kertoi, että esimiehen asiakeskeisyys vaikuttaa tiimin työhyvinvointiin. Esimies voisi olla ihmisläheisempi. Nyt hän on varsinkin kiiretilanteissa hyvin vaikeasti lähestyttävä.

”Pitäis ymmärtää, että kaikki on kuitenkin yksilöitä. Vaikka tää meidän johtaja on hirveen mukava ja helposti lähestyttävä ja näin, mutta on muutamiakin kertoja yrittänyt tämmöstä, että ihmiset tutustuisivat toisiinsa vähän väkisin, että mennään syömään porukalla ja tutustutaan ihmisiin niin tämmöstä väkisin verkostoitumista. Ja sithän jos se ei ole jollekin luontaista, niin se ei vaan toimi. Ei siitä tule mikään toimintatapa. Vaikka tarkoitusperät on hirveän hyviä niin ne samat toimintatavat ei vaan sovi kaikille ja se esimiehen pitäis kyetä huomaamaan, että vaikka mulle tää on luontevaa niin jollekin toiselle se ei ole. Niinkun ylipäättään semmonen kyky lukea ihmisiä.”

Millainen on mielestäsi oman esimiehesi vaikutus työhyvinvointiisi?

Neljä haastateltavista totesi, että esimiehen vaikutus omaan työhyvinvointiin on aika neutraali. Yksi vastasi, että jos olisi joku asia, jota esimies ei hoitaisi hyvin niin silloin hän voisi kuvitella, että sillä olisi isokin vaikutus omaan työhyvinvointiin, mutta nyt kun saa olla ja tehdä aika vapaasti niin ei tällä hetkellä sillä tavalla vaikuta paljon. Toinen totesi, että esimiehen vaikutus menee hivenen miinuksen puolelle sen takia, että välit on etäiset, vaikka eivät niin sanotusti kuitenkaan huonot välit ole. Hän toivoisi, että voisi olla esimiehen kanssa enemmän hyvää pataa ja välit olisi lämpimämmät. Kolmas totesi, että esimies vaikuttaa omaan työhyvinvointiin siten, että työntekijän ei tarvitse tuntea huonoa omaatuntoa esimerkiksi siitä, jos lapsi on sairaana ja joutuu jäämään etätöihin tai menemään muille omille asioille. Semmoinen ymmärtäväisyys muuta yksityiselämää kohtaan menee positiivisen vaikutuksen puolelle. Neljäs totesi, että jos tulisi uutena työntekijänä töihin eikä tietäisi entuudestaan millaiset esimiehen toimintatavat ovat, niin esimiehen käytös voisi vaikuttaa negatiivisesti. Hän kuitenkin itse tuntee esimiehensä ja hänen tapansa toimia niin ei siksi jää ihmettelemään, jos esimies on välillä hieman äkäinen.

Oletko tyytyväinen esimiestyöhön?

Kolme haastateltavista kertoi, että he eivät ole kovin tyytyväisiä esimiestyöhön. Yhden mielestä esimiehen toimintatapa voisi olla enemmän ihmisläheinen, mutta jos hänen pitää valita toinen, että onko esimies ihmislähtöinen vai asialähtöinen niin hän valitsee enemmän asialähtöisen. Se vaikuttaa hänen mielestään enemmän työhön siinä mielessä, että esimies ottaa kantaa asioihin, antaa vastauksia, että miten toimitaan sekä tekee päätöksiä. Ihanne-esimies olisi kyllä sellainen, jolta löytyisi asialähtöisyyden lisäksi myös vähän pehmeämpääkin puolta. Kaksi haastateltavaa kertoi olevansa tyytyväisiä esimieheensä. Toinen heistä oli sitä mieltä, että vaikka vapaus on hyvä asia, niin hän silti toivoisi, että esimies jollain tapaa nostaisi itsensä eri asemaan kuin muut ja ottaisi niin sanotusti sen vallan, joka hänellä on ja sanoisi asioihin ne viimeiset sanat. On myös hienoa, että esimies osaa asettua siihen toisen

henkilön asemaan, mutta tällaiset töiden organisointiin ja vastuuttamiseen liittyvät asiat tulisi kuitenkin tulla esimieheltä selkeämmin.

Yhteenveto

Taulukko 2: Esimiestyö

Esimiestyö	Vastaaajaa oli tätä mieltä [kpl]				
	5	4	3	2	1
Esimies työskentelee samassa toimipisteessä	x				
Näkee esimiestään vain harvoin		x			
Ei saa juurikaan palautetta esimieheltään		x			
Saa palautetta vain kehityskeskustelussa				x	
Haluaisi saada enemmän palautetta				x	
Ei halua saada enemmän palautetta				x	
Jos esimies on hiljaa niin tietää, että kaikki on hyvin				x	
Esimies on hallinnollinen tai asiajohtaja			x		
Esimies on ihmisjohtaja				x	
Esimies on kiinnostunut kehittämään omaa esimiestyötään				x	
Esimies tukee oman osaamisen kehittämisessä		x			
Esimies on perhemyönteinen	x				
Esimies ei hoida työhyvinvointiin liittyviä asioita		x			
Esimiehen vaikutus omaan työhyvinvointiin on neutraali		x			
Ei ole tyytyväinen esimiestyöhön			x		
On tyytyväinen esimiestyöhön				x	

Kaikkien haastateltavien (Taulukko 2) esimies työskentelee samassa toimipisteessä haastateltavan kanssa. Neljä haastateltavista kertoi, että esimies on kovin kiireinen ja tästä syystä esimiestä näkee vain harvoin. Neljä haastateltavista kertoi, etteivät he saa esimieheltään juurikaan palautetta. Kaksi saa palautetta ainoastaan kehityskeskustelussa. Kaksi haluaisi saada lisää palautetta, mutta kaksi taas oli sitä mieltä, etteivät he kaipaa lisää palautetta. Kaksi totesi, että jos esimies on hiljaa eikä hänestä kuulu mitään niin silloin tietää, että kaikki on hyvin.

Kaikkien esimiehet tuntuivat olevan hyvin erilaisia persoonia. Kaksi vastaajista mainitsi esimiehen olevan hallinnollinen- tai asiajohtaja, yhden esimies on ihmislähtöinen. Yksi kertoi esimiehen olevan sekä asia- että ihmisjohtaja. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että esimies ei ollut kiinnostuneen oloinen kehittämään omia esimiestaitojaan, kun taas kahden mielestä esimies pyrkii jollain tasolla kehittämään omia esimiestaitojaan. Neljä haastateltavista oli sitä mieltä, että esimies pyrkii tukemaan heitä oman osaamisen kehittämisessä joko oman työn tai kurssien ja koulutuksien kautta. Kaikki haastateltavat kokivat esimiehensä perhemyönteiseksi ja olivat sitä mieltä, että työpaikalta löytyy paljon joustoa perheen asioiden hoitamiseen.

Neljä haastateltavista oli sitä mieltä, että esimies ei hoida kovin hyvin tai ollenkaan työhyvinvointiin liittyviä asioita. Oli hyvin yksilöllistä, että mitkä esimieheen liittyvät asiat koettiin työhyvinvointia heikentäviksi. Yleisesti ottaen esimiehen vaikutuksen työhyvinvointiin koettiin olevan melko neutraali. Kolme haastateltavista mainitsi etteivät he ole kovin tyytyväisiä esimiestyöhön, kun taas kaksi haastateltavista koki olevansa ihan tyytyväisiä esimieheensä.

7.3 Oma työ

Millaiset työskentelyolosuhteet mielestäsi ovat?

Neljä haastatelluista työskentelee avokonttorissa ja yksi pienessä huoneessa kahden muun henkilön kanssa. Avokonttorissa kahdella ei ole edes minkäänlaisia sermejä työpisteen ympärillä. Avokonttoriin suhtauduttiin ihan myönteisesti ja yleensä siellä kerrottiin olevan aika hiljaista, vain välillä ympäriltä tuleva meteli koettiin häiritseväksi. Yksi mainitsi, että avokonttori on varmasti senkin vuoksi usein aika hiljainen, että heillä moni tekee paljon etätöitä, jolloin avokonttorissa ei ole niin paljon työntekijöitä paikalla samaan aikaan. Kolme mainitsi, että heillä on erikseen puhelinkoppeja, joissa voi käydä rauhassa puhumassa puheluita, ilman että siitä on häiriötä muille. Muutama myönsi käyttävänsä aika paljon kuulokkeita työskennellessään varsinkin ajatusta ja keskittymistä vaativien tehtävien parissa. Avokonttorin etuja kerrottiin olevan muun muassa se, että kollegalta on helppo kysyä apua, kun hän istuu ihan vieressä. Vain yksi kertoi, että hän ei välitä avokonttorissa työskentelystä, koska hänellä on siitä huonoja kokemuksia. Samassa avokonttorissa istui sellainen henkilö, joka puhui koko ajan kovalla äänellä puhelimeen niin etteivät muut pystyneet keskittymään täysillä omiin tehtäviinsä. Yleisesti ottaen kuitenkin koettiin, että ihmiset pyrkivät avokonttorissa kunnioittamaan toisten työrauhaa ja siellä käydään vain välttämättömimmät keskustelut ja nekin hiljaisella äänellä.

Työpaikoilla on panostettu ergonomiaan, neljällä haastateltavista oli sähköpöydät ja hyvät tuolit. Yksi kertoi, että heillä ei ole avokonttorissa omia paikkoja, jolloin ergonomia kärsii, koska tuolin ja pöydän joutuu säätämään joka päivä uudelleen itselle sopiviksi. Kolme mainitsi, että tarpeen tullen heille ollaan valmiita hankitaan myös muita tarvittavia välineitä, kuten erikoistuoleja, hiiriä tai näppäimistöjä. Yksi kertoi, että heillä on työpaikalla ergohuone, jossa on muun muassa jumppapalloja, puolapuita ja muita taukojumppaan tarvittavia välineitä. On siis ihan työntekijän omasta aktiivisuudesta kiinni, miten ahkerasti hän niitä käyttää. Lisäksi heillä on työnantajan tarjoama taukojumppaohjelma, jonka voi ajastaa omalle koneelle.

Yhden työyhteisö on juuri muuttanut sisäilmaongelmien vuoksi toisiin, puhtaisiin tiloihin. Toinen kertoi, että muutamalla hänen kollegalla on parin vuoden sisään todettu astma ja

häntäkin välillä yskityttää todella paljon, niin mietityttää että onkohan työpaikan sisäilmassa jotakin ongelmaa.

Millä tavalla työskentelyolosuhteet vaikuttavat mielestäsi työhyvinvointiisi?

Kaikkien mielestä työskentelyolosuhteet vaikuttavat paljon työhyvinvointiin. Etenkin ergonomia koettiin tärkeäksi asiaksi. Yksi kertoi, että oli työskennellyt viikon ajan läppärillä tavallisen pöydän äärellä niin heti sen jälkeen hän oli ollut ihan ”vinossa” ja potanut päänsärkyä. Huonot työskentelyolosuhteet kostautuivat siis heti. Toinen mainitsi, että käytettävissä olevilla työvälineillä on suuri merkitys. Hänellä on käytössä valtavan iso näyttö, erilaisia työkaluja ja monenlaisia ohjelmistoja, jotka mahdollistavat työn tekemisen tehokkaasti ja onnistuneesti. Jos on tarve hankkia uusia ohjelmistoja tai atk-laitteita niin niihin tuntuu aina löytyvän resursseja. Tiloihin, laitteisiin, koneisiin ja ohjelmistoihin on ainakin panostettu, että siitä ei ainakaan onnistunut työnteko jää kiinni ja ne kyllä parantavat osaltaan myös työhyvinvointia. Kolmas totesi kaipaavansa välillä enemmän omaa rauhaa, kun ihmiset puhuvat kovaan ääneen avokonttorissa, mutta hän turvautuu silloin useasti kuulokkeisiin. Yleensä heillä on kuitenkin aika rauhallista. Myös neljäs kertoi nauttivansa rauhallisuudesta ja on iloinen, ettei tarvitse enää istua avokonttorissa.

Millaiset työajat sinulla on?

Kaikilla haastateltavilla on liukuva työaika, tosin yhdellä ei ole työajanseurantaa laisinkaan, vaan työt voi tehdä vapaasti haluamanaan aikana. Kaikilla on myös mahdollisuus etätööhön. Kaksi kertoi, että etätöypäivistä tulee sopia esimiehen kanssa, kun taas kaksi sanoi, että he saavat tehdä niin paljon etätöitä kuin haluavat. Yhden kohdalla etätöitä suositellaan tehtäväksi mahdollisimman vähän. Kolme haastateltavaa kertoi, että he tekevät mielummin töitä työpaikalla kuin kotona, koska se on huomattavasti tehokkaampaa, parempien laitteiden vuoksi. Yksi kertoi, että tekee etätöitä vain silloin jos on puolikuntoinen tai tilanne on muuten niin poikkeuksellinen, että tulee olla kotona. Toinen kertoi, että hän haluaisi tehdä enemmän etätöitä sen vuoksi, että hänellä on niin pitkä työmatka. Etätöypäivinä säästää aikaa, kun työmatkoihin ei kulu niin paljon aikaa. Yleisesti työaikojen suhteen oltiin työnantajan puolelta joustavia ja omia asioita sai myös hoitaa mihin aikaan tahansa töiden niin salliessa. Yksi kertoi, että hän saattaa tulla aikaisin aamulla hetkeksi töihin ja mennä sitten työpaikan järjestämään jumppaan, jonka jälkeen hän palaa takaisin töihin. Tai vaihtoehtoisesti hän käy iltapäivällä jumpassa ja tulee vielä sen jälkeen takaisin töihin.

Kaikilla haastateltavista oli siinä mielessä sama tilanne, että työkuorma ei jakaantunut tasaisesti eri päiville tai viikoille. Varsinaisia ylitöitä kukaan ei joutunut tekemään, vaan silloin kun päivää joudutaan pidentämään niin tunnit menevät saldoihin ja niitä pidetään sieltä pois sitten hiljaisempina aikoina tai tilanteen niin salliessa. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että tehtäviä töitä kyllä riittää aina eikä ne koskaan tekemällä lopu. Se on siis vaan

ihan itsestä kiinni, että osaa irrottautua töistä ja lähteä täyden työpäivän jälkeen kotiin. Yksi totesi, että jos ei ole mitään pakollista menoa töiden jälkeen niin päivä voi helposti venyä, kun hän helposti ajattelee, että teen vielä tämän yhden asian.

Vaikuttavatko työajat työhyvinvointiisi?

Neljällä haastateltavista on pieniä lapsia, joten he kaikki olivat sitä mieltä, että liukuva työaika vaikuttaa positiivisesti heidän työhyvinvointiinsa. Pienten lasten vanhempana voi olla vaikea ajoittaa töihin menoa esimerkiksi tasan kello kahdeksaksi. Lapsiperheissä on usein myös menoja keskellä päivää. Liukuvan työajan ansiosta poissaoloista kertyneitä tunteja voi tehdä sisään muina päivinä. Liukumien avulla pystytään myös lyhentämään lasten päiväkotipäivien pituutta, joka vaikuttaa muun muassa siihen, ettei työntekijän tarvitse kokea huonoa omaatuntoa lapsen päiväkotipäivän pituudesta. Yleisesti koettiin, että liukuva työaika helpottaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Yksi oli sitä mieltä, että jos ei joudu tekemään jatkuvasti pidempiä päiviä niin työhyvinvointi pysyy hyvänä. Jos joutuisi jatkuvasti tekemään pidempää päivää niin se vaikuttaisi heikentävästi työhyvinvointiin, koska silloin ei jäisi juurikaan vapaa-aikaa. Yksi koki varsinkin etätöiden vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin, koska etäpäivinä hän säästää työmatkoihin kuluvan ajan ja pystyy lepäämään enemmän.

Millaisiksi koet työtehtäväsi?

Kaikki haastateltavat kokivat omat työtehtävänsä melko monipuolisiksi ja haasteellisiksi. Tehtävistä löytyy jonkin verran sellaisia rutiininomaisia tehtäviä, jotka toistuvat päivittäin tai viikoittain, mutta sen lisäksi jokaisella oli paljon uusia ja haasteellisia tehtäviä sekä erilaisia projekteja. Yksi haastateltava, joka on vaihtanut hiljattain työpaikkaa, koki tehtävät tässä vaiheessa vielä kovin haasteellisiksi, koska järjestelmät ja ihmiset eivät olleet tulleet vielä kovin tutuiksi.

Mitkä asiat työssäsi tuovat sinulle iloa ja mitkä huonoa mieltä?

Neljä haastateltavista mainitsi, että työssä iloa tuo se, kun saa jonkun isomman tai haastavamman tehtävän tai projektin valmiiksi aikataulussaan. Jos siitä saa vielä kiitosta niin se tietysti ilahduttaa erityisen paljon. Kaksi mainitsi, että tulee iloiseksi siitä jos saa uusia työtehtäviä, oppii jotain uutta ja saa sitä kautta onnistumisen tunteen. Muutama mainitsi myös, että työkaverit on hyvin tärkeä voimavara työssä jaksamiseen. Haastateltavista kaksi mainitsi, että huonoa mieltä tuottaa se, jos ei osaa tehdä jotain tehtävää tai jos tulee niin kiire, että työn joutuu tekemään välttävästi, että saa sen aikataulussa valmiiksi, vaikka olisi kokenut pystyvänsä parempaan. Huonoa mieltä aiheuttavat myös ne tehtävät, jotka seisovat sähköpostissa odottamassa, että niille löytyisi aikaa. Yhden mielestä myös se, että toisten tekemää työtä ei arvosteta tarpeeksi aiheuttaa huonoa mieltä. Lisäksi huonoa mieltä,

aiheuttaa se, että joutuu toistuvasti korjailemaan toisten tekemiä virheitä vain sen takia, että ei ole noudatettu annettuja ohjeita tai tehtävät on tehty huolimattomasti. Työyhteisössä työskentelevät negatiivisesti asioihin suhtautuvat ilmapiiriin myrkyttäjät ovat myös omiaan levittämään huonoa oloa. Myös tekniset ongelmat tai ohjelmien hitaus turhauttavat.

Koetko usein työskennellessäsi työn imua?

Haastatelluista kaksi kertoi kokevansa työnimua usein. Toinen heistä oli tehnyt työpaikalla vähän aikaa sitten työn imun testin, jossa tulokseksi oli tullut, että ”olet enemmän työn imussa kuin keskimääräinen vastaaja”. Kolmas vastaaja kertoi tuntevansa työn imua välillä, mutta se riippuu siitä mitä tekee. Kun tekee sellaisia tehtäviä, joista tykkää niin kokee olevansa työn imussa. Välillä tehtävät on taas sellaisia, ettei niitä voisi vähempää kiinnostaa tehdä. Kaksi vastaajista kertoi etteivät he ole pitkään aikaan kokeneet työn imua. Toinen heistä on juuri vaihtamassa uuteen työhön ja totesi, että ehkä uudessa työtehtävässä oppii enemmän uutta ja tuntee samalla myös sitä työn imua.

Koetko työssäsi painetta tai stressin tunnetta?

Kaksi haastateltavista kertoi, etteivät he tunne ollenkaan stressin tai paineen tunnetta työssään, kun toiset kaksi taas totesivat tuntevansa välillä stressiä. Yksi kertoi tuntevansa stressiä ja painetta viikoittain, koska hänellä on liikaa tehtäviä. Toinen haastateltavista kertoi ettei tunne enää stressiä, mutta hänellä on ollut sellainen vaihe työuralla, jolloin hän on ollut työuupunut. Hän kuitenkin uskoo, että uupumus on käsitelty, eikä hän enää tule uudestaan uupumaan töistä vaan osaa ajatella, että työt eivät koskaan lopu kokonaan. Kolmas kertoi, että samassa yhteydessä, kun työpaikan ovi sulkeutuu, niin hän osaa lopettaa työasioiden ajattelemisen. Kun tekee töissä parhaansa, niin sitten voi olla hyvillä mielillä ja jättää työt taakseen. Hän ei osaa huolehtia muista asioista, vaan kokee etteivät ne ole sitten enää hänen ongelmiaan. Neljännellä vastaajalla on taustalla pitkä ura huippu-urheilun parissa ja hän kokee olleensa siellä niin kovassa prässissä, että sen jälkeen työelämässä mikään ei ole tuntunut liian stressaavalta. Hänellä on kilpailutaustan takia todella kova paineensietokyky, joka kantaa siis työelämässäkin.

Koetko tekemäsi työn olevan tärkeää?

Kaikki vastaajat kokivat oman työnsä todella tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Neljä kertoi, että jos he jättäisivät oman työnsä tekemättä, niin sillä olisi heti todella iso vaikutus. Sen vaikutukset näkyisivät hetkessä muille työntekijöille tai bisnekselle. Yksi kertoi, että bisneksen puolelta saattaa joskus tulla seuraavanlaisia kommentteja, että tekin vaan painatte siellä sitä yhtä nappia ja minkä vuoksi teitä on siellä edes niin monta työntekijää? Että mitä te kaikki edes siellä teette? Kommentit kertovat vain siitä, että kommentoijat eivät tiedä yhtään, mitä kollegat tekevät työssään.

Oletko tyytyväinen omaan työhösi?

Kaikki haastateltavat kertoivat olevansa tyytyväisiä omaan työhönsä. Yksi mainitsi, että työ on koulutusta vastaavaa ja sellaista yksityiskohtien kimpussa työskentelyä, josta hän nauttii ja jossa hän on hyvä. Toinen kertoi olevansa tyytyväinen, mutta on silti juuri vaihtamassa uusiin tehtäviin työnkierron kautta ja uskoo sen tuovan vielä lisää puhtia työntekoon. Kolmas kertoi, että olisi vielä tyytyväisempi työhönsä, jos saisi muutamat isot tehtäväkokonaisuuteen kuulumattomat työt pois, jolloin työmäärä vähenisi. Hän olisi myös kiinnostunut kokeilemaan yrityksen sisällä jotain muutakin työtä, jos se olisi mahdollista. Neljäs mainitsi, että vaikka mahdollisuuksia ei ihan rajattomasti olekaan, niin hän on silti tyytyväinen. On hän aina välillä miettinyt, että pitäisikö vaihtaa muihin tehtäviin tai toiseen yritykseen, mutta ei ole ainakaan vielä ollut täysin valmis siihen, eikä myöskään usko, että ruoho on välttämättä sen vihreämpää muualla.

Millaisena koet oman osaamisesi suhteessa työn vaatimuksiin ja tavoitteisiin nähden?

Kaksi haastatelluista oli sitä mieltä, että heidän oma osaaminen oli hieman puutteellista. Toinen heistä oli juuri vaihtanut työpaikkaa ja koki, että osaamista voisi olla enemmänkin, mutta uskoi osaamisen kehittyvän ajan kanssa. Hän koki myös, että työssäoppimista tapahtuu koko ajan ja tarvittaessa osaan tehtävistä on myös koulutusmahdollisuuksia. Toinen heistä oli palannut hiljattain vanhenpainvapaalta töihin ja kertoi osaamisensa olevan siksi vielä puutteellista. Erityisesti hän kaipasi koulutusta eri järjestelmien käyttämiseen, koska ne olivat muuttuneet täysin hänen poissaolonsa aikana. Kaksi taas oli sitä mieltä, että oma osaaminen on hyvää tai riittävää. Toinen heistä totesi, että vaikka koulutus, kokemus ja osaaminen ovat varmasti riittäviä ja hän pystyy suoriutumaan töistään, niin silti hän välillä huomaa hämmästyvänsä kollegojen vielä laajemmasta ja syvemmästä ammattitaidosta. Hän pohdiskeli, että ne voivat olla kokemuksen mukana tulleita taitoja tai ehkä ihan henkilökohtaisia ominaisuuksiakin. Viides oli sitä mieltä, että joissain asioissa hän kokee osaamisen olevan ihan hyvä, mutta toisissa tehtävissä tulee sellainen olo, että niistä voisi osata enemmänkin. Erilaisissa projekteissa tulee työskenneltyä esimerkiksi erilaisten järjestelmäasioiden kanssa, niin niistä voisi olla enemmänkin ymmärrystä kuin mitä nyt on.

Millaiset ovat työpaikan tarjoamat täydennys ja -jatkokoulutusmahdollisuudet?

Neljä haastatelluista kertoi, että työpaikan kautta on mahdollisuus osallistua erilaisille kursseille ja koulutuksiin. Vain yksi vastaajista ei osannut sanoa, että onko työpaikalla jotain koulutusmahdollisuuksia. Myös talon ulkopuolisille kursseille on mahdollista päästä, mutta ne pitää löytää itse eli kukaan ei tuo niitä valmiiksi tarjottimella. Yleisesti ottaen kursseihin suhtaudutaan suopeasti, jos ne liittyvät omaan työnkuvaan ja niihin tuntuu löytyvän myös resursseja. Esimiehet eivät juurikaan tuoneet erilaisia kurssimahdollisuuksia esiin tai kannustaneet osallistumaan niille. Yksi toivoi, että esimies ja hänen esimiehensä tekisivät

jonkinlaisen pidemmän ajan koulutussuunnitelman ja miettivät, että minkälaisia taitoja heidän osastollaan tarvitaan esimerkiksi kahden tai viiden vuoden päästä. Sen mukaan sitten voisi kouluttaa eri henkilöitä näiden taitojen osaajiksi.

Yhteenveto omasta työstä

Taulukko 3: Oma työ

Oma työ	Vastaja oli tätä mieltä [kpl]				
	5	4	3	2	1
Työskentelee avokonttorissa		x			
Ergonomia on hyvä, muun muassa sähköpöytä		x			
Työskentelyolosuhteet vaikuttavat paljon työhyvinvointiin	x				
Kaipaa työskentelyrauhaa				x	
On liukuva työaika	x				
Saa tehdä etätöitä	x				
Tekee mielummin töitä konttorillaa kuin etänä			x		
Epätasainen työkuorma	x				
Ylitöitä ei joudu tekemään vaan tunnit menevät saldoihin	x				
Liukuva työaika vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin		x			
Työtehtävät ovat monipuolisia ja haastavia	x				
Kokee työnimua usein tai välillä			x		
Ei koe työnimua				x	
Työniloa tuo se, kun saa isot tehtävät tehtyä aikataulussaan		x			
Uuden oppiminen tekee iloiseksi				x	
Työkaverit tuovat iloa työyhteisöön				x	
Tekemättömät työt aiheuttavat huonoa mieltä			x		
Ei koe stressin tai paineen tunnetta				x	
Kokee välillä tai viikoittain stressin tunnetta			x		
Kokee tekemänsä työn olevan tärkeää ja merkityksellistä	x				
On tyytyväinen omaan työhönsä	x				
Oma osaaminen suhteessa vaatimuksiin on puutteellista			x		
Oma osaaminen on ajantasalla tai riittävää			x		
Mahdollisuus osallistua kursseille ja koulutukseen töiden kautta		x			

Neljä haastateltavista (Taulukko 3) työskentelee avokonttorissa. Neljän työpaikalla on panostettu paljon ergonomiaan. Heillä on käytössä muun muassa sähköpöydät ja hyvät tuolit. Kaikkien mielestä työskentelyolosuhteet vaikuttavat paljon työhyvinvointiin. Kahden mielestä varsinkin työrauha on hyvin tärkeä asia.

Kaikilla haastateltavilla oli liukuva työaika ja mahdollisuus tehdä etätöitä. Kolme kertoi kuitenkin tekevänsä töitä mielummin toimistolla kuin kotoa käsin. Kaikki kokivat työkuorman olevan epätasainen. Varsinaisia ylitöitä ei kuitenkaan tehnyt kukaan vaan pitkistä päivistä kertyneet tunnit menivät saldoihin. Neljä haastateltavaa oli sitä mieltä, että liukuva työaika vaikuttaa positiivisesti heidän hyvinvointiinsa, koska se helpottaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista.

Kaikki kokivat työtehtäviensä olevan monipuolisia ja haasteellisia. Haastatelluista kaksi kertoi kokevansa työnimua usein, yksi koki sitä välillä ja kaksi ei kokenut ollenkaan. Neljälle työniloa tuo se, kun saa jonkin ison tai haastavan projektin valmiiksi aikataulussaan. Uuden oppiminen ja työtoverit toivat iloa kahdelle haastateltavalle. Kolme mainitsi, että tekemättömät työt aiheuttavat huonoa mieltä. Stressiä tai paineentunnetta kertoi kokevansa joko viikoittain tai välillä kolme haastateltavista, kun taas kaksi oli sitä mieltä etteivät koe stressiä ollenkaan.

Kaikki vastaajat kokivat työnsä olevan sekä merkityksellistä että tärkeää ja he kokivat olevansa työhönsä tyytyväisiä. Kaksi kertoi oman osaamisensa olevan työhönsä nähden hyvää tai riittävää, kun taas kaksi koki sen olevan puutteellista. Yksi koki, että oma osaaminen on osittain hyvää ja osittain puutteellista. Neljä kertoi, että työpaikan kautta on mahdollista osallistua koulutuksiin, jos ne liittyvät jollain tavalla omaan työnkuvaan.

7.4 Itsensä johtaminen

Miten käsität sanan itsensä johtaminen?

Yhden mielestä itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, että on oman itsensä pomo. Toinen kertoi, että hänellä on ollut aikaisemmin ongelmia itsensä johtamisen suhteen, josta on ollut seurauksena työuupumus. Tällä hetkellä hänen itsensä johtamisen taidot ovat kuitenkin paremmin hallinnassa. Hänen mielestään itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, miten työpäivää rytmittää ja miten reagoi erilaisiin ärsykkeisiin. Hänellä on ennen ollut ongelmia sähköpostin hallinnan kanssa siten, että hän on yrittänyt vastata kaikkiin saapuneisiin viesteihin ja pitää sähköpostilaatikon tyhjänä, joka sai aikaan riittämättömyyden tunnetta ja kuormitusta. Nykyisin hän on sitä mieltä, että sähköposteilla ei yleensä ole kovin kiire, vaan oikeasti kiireelliset asiat hoidetaan puhelimitse tai kasvotusten. Hän saattaa vilkaista sähköpostit aamulla läpi ja katsoa, että onko siellä jotain kiireelliseltä vaikuttavaa. Seuraavan kerran hän saattaa katsoa sähköpostit läpi vasta seuraavana päivänä. Hän on huomannut, että jos sähköposteihin ei reagoi heti, niin siitä seuraa se, että sinulta kysellään vähemmän ja saat vähemmän sähköpostia, jolloin saapuvat sähköpostit ovat usein laadukkaampia. Hänen mielestään juuri tämä sähköpostiin reagoiminen on itsensä johtamista ja se, että valitsee itse mitä kanavia seuraa ja mihin ärsykkeisiin reagoi.

Kolmannen mielestä itsensä johtaminen tarkoittaa kykyä tarttua asioihin ja priorisoida tehtäviä. Neljäs on sitä mieltä, että itsensä johtaminen tarkoittaa arjen ja työn aikatauluttamista siten, että se toimii, mutta ei väitä olevansa siinä kuitenkaan kovin hyvä. Hän pyrkii myös syömään säännöllisesti ja nukkumaan riittävästi, mutta lisää liikunnan harrastamisen olevan tällä hetkellä retuperällä. Viides määrittelee itsensä johtamisen siten, että osaa vetää rajan työn ja muun elämän välille sekä osaa priorisoida asiat. Tekee akuutit asiat eikä jää vääntämään kaikkia mahdollisia tehtäviä sillä seurauksella, että työpäivä

pitkittyy sen vuoksi. Hänelle normaalin pituisen työpäivän tekemisessä on ollut välillä haasteita. Hän huomaa monesti olevansa liian tunnollinen, joka näkyy niin, että hän yrittää saada tehtyä kaikki tekemättömät työt valmiiksi heti. Lisäksi itsensä johtamiseen kuuluu hänen mielestään se, että jokainen vastaa omasta osaamisestaan ja kehittymisestään ja pyrkii ottamaan asioista selvää itsenäisesti.

Osaatko tarttua itsenäisesti työtehtäviin?

Kaikki haastateltavat kertoivat, että he osaavat tarttua melko itsenäisesti työtehtäviin. Yksi kertoi, että viimeistään nykyisessä työssä on ollut pakko opetella olemaan vielä itsenäisempi kuin ennen. Toinen lisäsi, että päivä päivältä menee paremmin oman aktiivisuuden suhteen. Kolmas mainitsi, että jos kyseessä on jokin tehtävä, joka on vähän vieraampi ja ei itselle niin mieluisa, niin siihen tarttuminen on huomattavasti hankalampaa. Silloin saattaa joutua pakottamaan itsensä tekemään seuraavaksi tämän homman, kun se ei samalla tavalla houkuttele, kun sitä ei niin hyvin osaa tehdä. Lisäksi hän myönsi olevansa vähän liian kiltti, eikä osaa suhtautua kaikkiin pyyntöihin siksi kovin kriittisesti ja miettiä, että miksi tämä ylipäättään tehdään. Monesti kyselijöille voisi toimittaa esimerkiksi valmiin datan, josta he voisivat itse tehdä haluamansa raportit eikä tehdä aina itse niitä loppuun asti valmiiksi. Neljäs oli oppinut työuupumisen jälkeen priorisoimaan tehtäviä ja suhtautumaan pyyntöihin kriittisemmin. Viides myönsi, että välillä hän ei osaa kyseenalaistaa tarpeeksi tehtäviä, vaan tekee niitä liian helposti saman vanhan totutun mallin mukaisesti. Hän myös totesi, että kriittisyyttä voisi kyllä opetella lisää ihan oman kehittymisen kannalta.

Millaiset ovat ajanhallintataitosi?

Kolme haastateltavista oli sitä mieltä, että heidän ajanhallintataitonsa ovat ihan hyvät. Yksi totesi, että tuskin sellaista työtä onkaan, jossa ei olisi ikinä kiireen tunnetta, että ainahan sitä välillä tulee. Heillä on työssä painotettu sitä, että merkitkää kalentereihin ne kohdat varatuiksi, kun jokin tietty työtehtävä pitää saada tehtyä. Muuten voi käydä niin, että muut katsovat kalenteristasi, että olet vapaa ja he varaavat vapaat ajat täyteen kokouksia ja kyseinen tehtävä saattaa jäädä tekemättä. Haastateltava on kokenut tämän todella hyväksi tavaksi, koska se takaa työrauhan sen tehtävän tekemiseen, joka on pakko saada tehtyä.

Kaksi haastateltavista totesi, että työpäivän lopettamisen suhteen voi olla välillä haasteita. Toinen totesi, että siinä on kahdenlaista ongelmaa. Joko yrittää viime tingassa vielä tehdä jotakin, mihin meneekin sitten oletettua enemmän aikaa tai sitten arvioi, että työpäivää on niin vähän jäljellä, ettei siinä ajassa enää ehdi tekemään mitään tehtävää. Ja tekeekin sitten loppuajan vain jotakin hallinnollista hommaa ja huomaa, että viimeiset viisi- tai kymmenen minuuttia on ollut enemmän tai vähemmän tyhjäkäyntiä. Jos olisi kiinteä työaika ja työpäivä loppuisi, vaikka tasan neljältä niin sen työpäivän loppumisen hallinta ajallisesti olisi todennäköisesti vieläkin hankalampaa. Lisäksi hän huomaa häiriintyvänsä palavereista siten,

että varttia ennen palaverin alkua ajatus alkaa jo orientoitumaan palaveriin ja sitten taas palaverin jälkeen palaaminen kesken jääneen tehtävään pariin on vaikeaa. Hänen mielestään nämä vaihdot pitäisi saada nopeammiksi, että pystyisi aina keskittymään viimeiseen asti siihen, mitä on tekemässä ja sitten vasta vaihtaisi toiseen moodiin eli siinä on ehkä vielä ajankäytöllisesti haasteita.

Toinen, joka mainitsi työpäivän päättämisessä olevan ongelmaa kertoi, että jos hänellä ei ole työpäivän jälkeen pakollista menoa, niin päivä venyy helposti pidemmäksi. Nyt hän on kuitenkin pyrkinyt siihen, että tekisi vain normaalin työajan ja kuulemma onnistuu sen suhteen jo paljon paremmin kuin aikaisemmin. Hän myös kokee, että heillä on aika usein kiirettä ja välillä joutuu todella miettimään, että mikä näistä on se tärkein ja kiireisin tehtävä, kun kuitenkin pystyy tekemään vain yhtä asiaa kerrallaan.

Kolmas haastateltava totesi, että hänellä ei ole ollut viime aikoina tarvetta töiden määrän takia priorisointiin eikä hän ole kokenut töiden määrän olevan kuormittava. Hänen mielestään tietty kiireen tunne on vaan hyvä asia, koska silloin kun on hiljaista, niin sitä helposti menee sellaiseen moodiin, ettei viitsisi tehdä niitä vähiäkään tehtäviä, että kyllä sellainen tietty rytmi on hyvä ja tehokas asia.

Neljännän mielestä ajankäytön suhteen on vielä tekemistä. Hänelle tulee paljon työpöytäpitkin päiviä, jotka tulisi tehdä heti ja ne sotkevat kaiken muun tekemisen totaalisesti. Kun aamulla on suunnitellut, että miten päivänkulku menee ja mitä pitää saada valmiiksi, niin päivän lopuksi huomaa, että loppupäivä on ollutkin ihan erilainen mitä on suunnitellut ja suunnitellut tehtävät ovat jääneet tekemättä. Hän kertoo olevansa tehokkaimmillaan heti aamusta, joten hän ei yleensä avaa sähköpostia heti aamulla, koska saattaa sitten jäädä paniikissa lukemaan tulleita viestejä ja vastaamaan niihin, jolloin se aamun tehokkain aika on kulunut sähköpostin perkaamiseen.

Kuinka paljon pystyt vaikuttamaan omaan työhösi?

Vain yksi haastateltavista kokee, että hän ei pysty vaikuttamaan omaan työhönsä ja sen organisointiin kovin paljon, koska tehtävien tekeminen riippuu paljon siitä, milloin kollega siirtää hänelle tehtäviä jatkokäsittelyyn. Muut kokivat, että omaan työhön ja tehtävien tekemiseen pystyy vaikuttamaan hyvin paljon. Toki vastuualueet on jaettu tarkasti, mutta oman vastuualueen sisällä pystyy vaikuttamaan tehtäviin asioihin paljon. Yksi kertoi, että hänelle tulee paljon yhtäkkisiä työpöytäpitkin, jotka on pakko tehdä heti ja ne saattavat sekoittaa koko päivän suunnitelman kokonaan. Toinen kertoi, että erilaisiin projekteihin on mahdollista osallistua osittain myös oman kiinnostuksen mukaan ja niiden avulla pystyy kehittämään myös paljon omaa osaamistaan.

Teetkö itsenäisesti päätöksiä työhön liittyvissä asioissa?

Omaan työhön liittyvissä asioissa haastateltavat tekivät jatkuvasti päätöksiä. Vain yksi kertoi, että tekee hyvin paljon yhteistyötä kollegojen kanssa ja kysyy heiltä neuvoja. Muut neljä mainitsivat, että heillä ei välttämättä edes ole ketään sellaista, keneltä kysyä neuvoa tai apua. On vaan itse tehtävä päätös ja mentävä eteenpäin sen mukaisesti. Yksi hiljattain työtehtäviä vaihtanut henkilö kertoi, että hänet oli alkuun yllättänyt se, kuinka paljon työssä pitää tehdä itsenäisiä päätöksiä. Hän oli alkuun luullut, että asioista pitäisi kysellä enemmän muilta ja tehdä päätökset yhdessä. Toinen totesi, että mitä isompi päätös niin sitä korkeammalle asia menee päätettäväksi. Jos aletaan puhumaan isoista rahasummista niin silloin päätöstä ei voi tehdä itse. Kaksi henkilöä mainitsi, että he pyytävät esimieheltä apua ainoastaan silloin, jos on kyse jostain lakiasiasta tai tulkinallisesta sopimusasiasta, johon ei löydy suoraa vastausta. Tällaisissa asioissa esimies sitten tekee päätöksen ja samaa linjaa noudatetaan siitä eteenpäin koko yrityksessä.

Saatko kehittää vapaasti omaa työtäsi?

Kolme vastaajista kertoi, että he pystyvät helposti kehittämään omaa työtänsä ja työtapojaan. Yksi saa itse määritellä miten työnsä tekee, kunhan lopputulos on se mitä pyydetään ja odotetaan. Hän on hiljattain vaihtanut työpaikkaa, joten tällä hetkellä hänen tavoiteensa on oppia tekemään tehtävät jollain tapaa ja varsinaisen työtehtävien kehittämisen aika koittaa myöhemmin. Toinen vastaaja totesi, että hänellä on vapaat kädet ehdottaa, miten asioita voisi tehdä toisin ja siihen suhtaudutaan lähtökohtaisesti positiivisesti. Hänen mielestään olisi hyvä, jos tehtävien tekemiseen olisi olemassa jonkinlaiset säännöt tai manuaalit, joita voisi käyttää apuna esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämisessä. Lopuksi hän totesi olevansa varsin jämähtänyt siihen totuttuun tapaan tehdä työt eli hänen ei tule mietittyä, että miten tämän voisi tehdä toisella tapaa.

Kolmas mainitsi, että heillä on ollut aiheeseen liittyen yksi projektikin, jossa kaikilta on kerätty kommentteja siihen, että miten tehtäviä voitaisiin kehittää. Hän oli juuri itsekin kehittänyt uuden tavan tehdä yksi tehtävä. Eli jos ideoita löytyy, niin saa kyllä kehittää. Heidän tiimissään on muutamia sellaisia henkilöitä, jotka aina haluavat asiaan kuin asiaan valmiin vastauksen. He eivät ole itse valmiita miettimään, että miten tämän voisi tehdä, vaan heille pitää yksityiskohtaisesti kertoa työvaiheet, jolloin he eivät joudu itse miettimään, että miksi näin tehdään. Hänen mielestään se kertoo paljon siitä, että ei ole omaa halua oppia ja ymmärtää, että miksi joku asia tehdään näin. Muuten heidän tiimissä pyritään kyllä jakamaan tietoa ja oppia muiden kesken.

Neljäs vastaaja totesi, että työtehtäviä voi kehittää tiettyyn rajaan asti, mutta tietyt pelisäännöt on olemassa, joihin ei pysty vaikuttamaan. Omassa projektissa ja vastualueessa on laajat mahdollisuudet vaikuttaa siihen, miten työt tekee eikä sitä kukaan valvo tai kyttää

miten asiat hoitaa. Hän lisäsi myös, ettei ole välttämättä niitä edelläkävijöitä, jotka ensimmäiseksi kokeilevat uusia järjestelmiä ja ottavat ne hyötykäyttöön. Hän alkaa kokeilemaan esimerkiksi uusia järjestelmiä vasta siinä vaiheessa, kun kuulee muilta, että ne on koettu hyödyllisiksi. Lopuksi hän totesi, että tässä asiassa olisi kyllä paljon parannettavaa. Viides kertoi, että hän ei pysty tällä hetkellä työajalla kehittämään itseään tai tehtäviään, siihen ei vaan yksinkertaisesti jää aikaa.

”Ei jää aikaa työn kehittämiseen, vaan sitä työtä tehdään niinkuin on ennenkin tehty.”

”Kyl mä oon varmaan valitettavan jämähtänyt siihen totuttuun. Ei tuu mietittä, et miten tän vois tehdä toisella tapaa.”

Miten pidät huolta oman osaamisesi kehittämisestä?

Kolme haastateltavista pyrki kehittämään oma-aloitteisesti omaa osaamistaan. Yksi kertoi, että hän osallistuu mielellään uusiin projekteihin tai ottaa uusia tehtäviä vastaan, koska hän haluaa oppia uutta ja kehittyä niiden kautta. Lisäksi hän on osallistunut kiinnostaviin koulutuksiin ja käynyt erilaisia kursseja. Kaksi haastateltavista on hiljattain vaihtanut työpaikkaa ja tästä syystä omaan työhön liittyvä informaatiotulva ja uusien asioiden määrä on suuri. Tällä hetkellä heidän oman osaamisen kehittyminen tapahtuu siis lähinnä oman työn ja tekemisen kautta. Toinen heistä kertoi, että kehityskeskustelussa on todettu asioita, joihin tulisi paneutua ja mitä osaamista tulisi kehittää. Hän on myös ilmaissut halukkuutensa kehittää itseään ja käydä esimerkiksi näihin asioihin liittyvillä kursseilla, mutta ei ole vielä aktiivisesti etsinyt aiheeseen liittyviä kursseja. Toinen heistä kertoi, että seuraa nykyisin muun muassa sellaisia uutisia tarkemmalla silmällä, jotka liittyvät omaan työhön.

Kaksi haastateltavista kertoi, että eivät aktiivisesti tai tietoisesti kehitä omaa osaamistaan. Toinen totesi, että hän ei kyllä ole ensimmäinen, joka ilmoittautuu vapaaehtoisesti ottamaan jonkun uuden työn, jossa pitää tutustua johonkin uuteen asiaan. Hän lisäsi, että se liittyy varmasti tietynlaiseen turvallisuuden hakuisuuteen. Tosin hän on juuri lähdössä työnkiertoon eli vaihtaa tehtäviä yrityksen sisällä, joka osaltaan liittyy paljonkin itsensä kehittämiseen. Hänen esimiehensä oli positiivisessa mielessä todella yllättynyt, kun hän oli hakenut uutta tehtävää. Esimies on pitänyt häntä aina vaatimattomana ja tunnollisena puurtajana, joka ei pidä itsestään turhaa meteliä. Toinen heistä mainitsi, että elämä ruuhkavuosien keskellä on tällä hetkellä niin kiireistä ja rankkaa, että hänellä ei jää vapaa-aikana aikaa eikä energiaa kehittää itseään. Myös omassa työssä on niin kiire, että siellä ei ehdi kehittämään itseään.

Annatko palautetta kollegoillesi tai esimiehellesi?

Kolme haastateltavista kertoi antavansa tarvittaessa palautetta työpaikalla. Yksi kertoi antavansa palautetta lähinnä omille kollegoille ja pyrkii jopa tietoisesti pitämään huolen siitä, että pitää annetun palautteen positiivisena. Esimiehelle hän ei ole palautetta juurikaan antanut, mutta totesi, että siihen pitäisi tehdä muutos. Häntä ärsyttää työpaikalla olevat ilmapiirin ”myrkyttäjät”, joilla tuntuu olevan vain negatiivista sanottavaa, niin siitä syystä hän yrittää nähdä niitä positiivisia puolia ja merkata niitä tietyllä tavalla. Toinen kertoi, että antaa palautetta tarvittaessa, mutta ei hirveän oma-aloitteisesti vaan lähinnä pyydettyä. Negatiiviselle palautteelle hän ei koe olleen tarvetta vielä tässä vaiheessa, kun hän on juuri hiljattain vaihtanut tehtäviä. Kolmas totesi, että antaa kyllä palautetta, jos joku on tehnyt työnsä hyvin. Hän kertoi, että tykkää antaa palautetta sekä kehitysideoita, mutta nimenomaan rakentavasti eikä syyttävästi. Kaksi haastateltavaa totesi, että he eivät anna palautetta. Palautteen antaminen ei tunnu heille yhtään luontevalta, vaan ennemminkin se tuntuu teennäiselle ja kiusalliselle.

Oletko mielestäsi muutosvastarintainen?

Kaikki vastaajat kokivat, etteivät ole muutosvastarintaisia. Yksi totesi, että hän on aiemmin ollut, mutta ei ole enää. Hän totesi pakottaneensa itsensä hyväksymään muutokset, koska tietää, miten ärsyttävää on tehdä jotain muutosta, jos vastassa on todella muutosvastarintaisia henkilöitä, eikä halua itse olla samanlainen. Toinen totesi, että hän on ehkä hieman varovainen, mutta koska hän työskentelee sellaisella alalla, jossa muutosta tapahtuu koko ajan, niin se jatkuva muutos on heille nykyisin täysin normaalia. Kolmas kertoi olevansa utelias ja hän yrittää nähdä muutoksissa niiden tarjoamia mahdollisuuksia ja etuja. Neljäs kertoi, että hän on uudistuksien suhteen aika sopeutuvainen. Heillä tehtiin muutama vuosi sitten todella iso uudistus, jossa kaikki toimintamallit laitettiin ihan uuteen uskoon, niin silloin muutosvastarintaa oli todella paljon, mutta nyt siihen on sopeuduttu ja huomattu uuden toimintamallin edut.

Viides mainitsi, että he olivat juuri keskustelleet asiasta työkavereiden kanssa ja hän oli sanonut, että ei ole muutosvastarintainen, mutta jos asiat muuttuu ihan koko ajan ja joka kuukausi pitää opetella uudet toimintatavat, niin sitä hän ei jaksa, vaan meinaa romahtaa sen takia. Nyt hän on joka kuukausi joutunut tekemään perustehtäville uudet ohjeet ja opetella tekemään tehtävät uudella tavalla, niin se on todella aikaa vievää ja raskasta. Hän ymmärtää, että muutoksilla pyritään parannuksiin, mutta on sitä mieltä, että muutosten yhteydessä tulisi antaa työntekijöille ohjeet siitä, miten esimerkiksi ohjelmat toimivat muutosten jälkeen eikä jättää heitä oman onnensa nojaan.

Miten olet tavoitettavissa työasioissa?

Kaikki haastateltavat pyrkivät olemaan tavoitettavissa vain virka-aikaan. He kertoivat, että puheluita tulee ylipäättänsä nykyisin todella vähän. Kaksi kertoi kyllä vastaavansa puhelimeen, jos se soi työasioissa virka-ajan jälkeen, koska se on niin harvinaista. Kaksi kertoi myös lukevansa sähköposteja välillä myös iltaisin, koska ne tulevat näkyviin puhelimen näytölle. Toinen heistä sanoi, että on koittanut olla lukematta viestejä, mutta jos hän näkee näytöltä, että on tullut viesti, joka koskee jotakin päivän polttavaa juttua, niin kyllä hän sen lukee. Toinen taas kertoi lukevansa viestit, kun ne siinä näytöllä näkyvät, mutta harvemmin hän vastaa niihin illalla, koska harvemmin ne on niin akuutteja, että niihin pitäisi heti reagoida. Kolme kertoi, etteivät he lue sähköposteja illalla. Muutamalla oli myös mahdollisuus estää sekä työpuheluiden tuleminen että chattiviestien näkyminen virka-ajan jälkeen.

Miten onnistut mielestäsi työn ja vapaa-ajan yhdistämisessä?

Pääosin koettiin, että työn ja vapaa-ajan yhdistäminen sujui hyvin, koska työnantajan puolelta on niin hyvät joustot työaikojen, vapaiden ja muiden menojen suhteen. Vain yksi kokee, ettei hänellä ole juuri omaa vapaa-aikaa, koska työmatkoihin menee niin paljon aikaa ja kotona perhe vie kaiken ajan. Toinen mainitsi, että hänellä meinaavat saldot olla vähän miinuksien puolella ja välillä hän kokee vähän riittämättömyyden tunnetta siitä, ettei aina meinaa ehtiä tekemään täyttä työpäivää. Olisi henkisesti helpompi, jos työaikakertymät olisivat lähempänä nollaa kuin miinuksella. Mutta parempi näin päin, kuin että töitä tehtäisiin niin paljon, ettei ehtisi näkemään perhettä juuri ollenkaan. Toinen haastateltava mainitsi, että aina tilanne ei ole ollut näin hyvä, vaan työkuorma on ollut sellainen, ettei siitä ole selvinnyt normaalin työpäivän aikana ja päivää on täytynyt väistämättä pidentää, jotta tarvittavat tehtävät on saatu tehdyksi.

Millä tavoin huolehdit omasta jaksamisestasi ja palautumisestasi vapaa-ajalla?

Kaksi haastateltavista kertoi huolehtivansa omasta jaksamisesta ja palautumisesta urheilun avulla, kolme muuta totesi, että pitäisi varmasti enemmän yrittää panostaa urheilemiseen tai nimenomaan kehonhuoltoon. Muita palautumisen keinoja oli kirjan lukeminen, pianon soittaminen, television katseleminen, nukkuminen, podcastien kuunteleminen ja kavereille soittaminen. Moni totesi, että näitä asioita tehdessä keskittyminen kohdistui vain tähän tehtävään asiaan ja samalla unohtui kaikki muut asiat. Yksi kertoi, että ei kaipaakaan varsinaisesti mitään palauttavaa toimintaa, vaan kun työovi on suljettu, niin hän unohtaa samantien työhön liittyvät asiat. Toinen totesi, että itsestä huolehtiminen on todella tärkeää, koska sitten jaksaa niin paljon paremmin töissäkin, kun on itse hyvässä kunnossa ja tehnyt jotain muutakin kuin vain töitä.

Millaiseksi koet oman terveydentilasi ja vaikuttaako se jotenkin työhyvinvointiisi?

Kaikki haastateltavat kokevat terveydentilansa olevan ihan hyvän. Yksi kertoi olevansa aika huono nukkumaan, joka varmasti vaikuttaa siihen, ettei pysty aina ihan parhaimpaansa. Toinen kertoo kärsivänsä ajoittain niskahartiasuuden ongelmista, mutta nekin ajoittuu yleensä viikonlopuille ja lomien alkuun, joten ne eivät sinällään vaikuta työn tekemiseen. Kolmas kertoi sairastelleensa tammikuussa aika paljon, mutta nyt terveys tuntuu menevän taas parempaan suuntaan. Neljäs mainisi, että varmasti vaikuttaisi työhyvinvointiin, jos olisi jotain terveydellistä ongelmaa, mutta ei nyt onneksi ole. Viides sanoi, että kollegoilta kuulee välillä, kun he valittavat, että on niin väsynyt ettei jaksakaan tänään yhtään mitään. Hänellä itsellään ei ole koskaan ollut sellaista tilannetta, että hän ei olisi jaksanut lähteä töihin tai että olisi käynyt lähelläkään burnoutia. Vaikka hän olisi tehnyt pidemmän ajan pitkää päivää, niin häntä ei ole mitenkään pahemmin väsyttänyt tai hän ei ole kokenut ettei jaksaisi tehdä mitään. Viikonloput ovat riittäneet palautumiseen pahimman kiireen keskellä.

Millainen vaikutus sinulla on mielestäsi tiimisi/työyhteisösi ilmapiiriin?

Kaikki haastateltavat olettivat, että heidän vaikutuksensa työyhteisön ilmapiiriin on positiivisen puolella. Yksi kertoi, että hän yrittää aina tuoda asioita esiin positiivisen kautta. Toisaalta hän yrittää kyllä olla suorakin, eli jos hän on eri mieltä jostain asiasta, niin hän kyllä sanoo oman mielipiteensä, mutta sen jälkeen kyllä asettuu sitten takaisin ruotuun ja tekee tehtävät sovittujen päätösten mukaan, vaikka olisikin ollut asiasta eri mieltä. Toinen haastateltava on juuri vaihtamassa työtehtäviä ja hänelle kollega oli sanonut, että miten ihmeessä me pärjätään ilman sua, kun sä et ole enää täällä hauskuuttamassa meitä?

Kolmas totesi, että kyllähän sillä on vaikutusta, että onko töissä hyvällä vai pahalla tuulella. Sen takia hän nykyisin aina sanoo, jos hänellä on huono päivä, niin muiden ei tarvitse ihmetellä ja arvailla, että mikä on. Hän arvostaa avoimuutta ja haluaa myös ylläpitää sitä. Hän tiedostaa olevansa välillä pahalla päällä ja saattaa siksi olla energiasyöppö, mutta vastapainoksi hän luo töissä usein myös positiivista fiilistä. Neljäs pohdiskeli, että hän ei osaa tarkasti sanoa, että mitä muut ihmiset hänestä ajattelee. Ainakaan kukaan ei ole tullut suoraan sanomaan mitään negatiivista, mutta toisaalta mistä sitä tietää mitä itsestä puhutaan.

Oletko miettinyt miten voisit itse parantaa omaa työhyvinvointiasi tai vaikuttaa tiimisi työhyvinvointiin?

Yhden mielestä sekä tiimin että omaa työhyvinvointia parantaa se, että käydään yhdessä kahvitauoilla ja puhutaan siellä ihan muista asioista kuin työjutuista. Se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun voi puhua kollegoiden kanssa muistakin asioista kuin työstä. Jos puheenaiheet kuitenkin meinaavat kääntyä työasioihin, niin haastateltava saattaa

huomauttaa, että nyt ei puhuta työasioista vaan ollaan tauolla. Toinen pohti, että hänelle voisi olla hyödyllistä tehdä välikirejä eli lyhyemmän ajan tavoitteita, jotka auttaisivat hänen henkilökohtaista suoriutumista. Ne tehostaisivat työntekoa ja aikaa säästyisi muuhun tekemiseen. Hänelle on ominaista tehdä työt liian hyvin ja ylilaatuisina, joten tällä tavalla rimaa saisi laskettua ja työt nopeammin eteenpäin. Samalla tulisi sellainen olo, että työ eteni ja on saanut valmista aikaan, joka vaikuttaisi positiivisesti työhyvinvointiin.

Kolmas oli sitä mieltä, että voisi yrittää rohkeammin ja avoimemmin sanoa asioista ääneen, jolloin selän takana puhuminen vähenisi. Tietenkään ei ole helppoa sanoa kenellekään suoraan asioista ja hän pelkää, että jos ei osaa sanoa asioista tarpeeksi rakentavasti, niin huonontaako se sitten suhteita kollegoihin. Eli onko parempi olla sanomatta asioista, että suhteet työkavereihin pysyisivät hyvinä? Neljäs totesi, että sillä on iso merkitys, että minkälainen on oma asenne ja fiilis töihin tullessa. Hän ainakin itse pyrkii tulemaan töihin hyvällä fiiliksellä ja aloittamaan päivän hymy huulilla. Viides totesi, että hän pyrkii olemaan ärsyyntymättä, vaikka heillä onkin töissä yksi sellainen henkilö, joka ärsyttää monia ihmisiä ja huonontaa siksi työilmapiiriä. Toki häntäkin välillä ärsyttää, mutta hän pyrkii olemaan näyttämättä ärsyyntymistään.

”No ainakin just se oma asenne ja fiilis, että ainakin pyrkii tulemaan sillä hyvällä fiiliksellä töihin.”

Kannustaako esimiehesi sinua mielestäsi itsensä johtamiseen?

Neljä haastateltavista oli sitä mieltä, että esimies kannustaa heitä jossain määrin itsensä johtamiseen. Yksi heistä kertoi, että oli työpaikan vaihdon yhteydessä jopa yllätynyt siitä, miten paljon uudessa työssä pitää hallita itsensä johtamisen taitoja. Alussa hänellä oli vaikeuksia hahmottaa, että mistä kaikesta hänellä on valtuudet päättää. Esimies kannustaa häntä olemaan aktiivinen, rohkea ja oma-aloitteinen päätöksenteossa. Toinen kertoi, että tietyissä tehtävissä esimies kannustaa käyttämään aikaa ja tekemään hyviä suunnitelmia, että tehtävät tulisi tehtyä kerralla kunnolla. Yleensä työnteko on sitä, että kannustetaan tekemään mahdollisimman nopeasti ja pyrkimyksenä on vain saada valmista ulos. Kolmannen esimies kannustaa tuomaan esille mielenkiintoisia asioita ja heillä suhtaudutaan avoimesti kaikkeen muutokseen. Neljäs kertoi, että on paljon sellaisia asioita, joista pitää päättää itse, eikä edes ole ketään keneltä kysyä neuvoa. Mutta sen lisäksi on paljon sellaisia asioita, joihin on kysyttävä esimiehen mielipidettä, koska usein kyse on koko yritystä koskevasta linjauksesta johonkin asiaan, niin sellaisista asioista ei ole valtuuksia päättää yksin. Viides oli sitä mieltä, että esimies ei kannusta itsensä johtamiseen muuten kuin siinä mielessä, että pitää priorisoida tehtäviä.

Minkälaiset ovat mielestäsi omat itsesi johtamisen taidot?

Neljä haastateltavaa oli sitä mieltä, että heidän itsensä johtamisen taidot olivat ihan hyvät ja kehittyneet vuosien varrella paljon. Yksi kertoi oppineensa tekemään itsenäisiä päätöksiä, mikä on aikaisemmin ollut haastavaa. Toinen syyllistyi ennen aikaoptimismiin siten, että hänellä oli taipumus luvata asioita valmiiksi turhan tiukalla aikataululla, joita ei sitten pystynyt pitämään. Nykyisin hän ei enää tällaiseen syyllisty. Kolmas totesi pärjänneensä aina hyvin, mutta ehkä hänen pitäisi rohkeammin hypätä tuntemattomaan, niin silloin tulisi varmasti haastettua itseään enemmän. Neljäs taas oli sitä mieltä, että monissa asioissa on varmasti vielä kehitettävää. Asiat voisi tehdä nopeammin, eikä jäädä pallottelemaan niitä yksinään. Vain yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että hänen itsensä johtamisen taidot ovat välttävät. Tällä hetkellä hän kokee, ettei ole itsensä johtamisessa kovin hyvä, mutta taidot kehittyvät kuitenkin koko ajan paremmiksi.

Yhteenveto itsensä johtamisesta

Taulukko 4: Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen	Vastaaajaa oli tätä mieltä [kpl]				
	5	4	3	2	1
Osaa tarttua melko itsenäisesti työtehtäviin	x				
Omat ajanhallintataidot ovat hyvät	x				
Työpäivän lopettamisessa on haasteita				x	
Pystyy vaikuttamaan työhön ja sen organisointiin		x			
Tekee jatkuvasti omaan työhön liittyviä päätöksiä		x			
Ei ole ketään keltä kysyä neuvoa tai apua		x			
Saa kehittää vapaasti omaa työtään ja tehtäviään	x				
Tekee työt samalla totutulla tavalla kuin ennenkin				x	
Pyrkii oma-aloitteisesti kehittämään omaa osaamistaan			x		
Ei aktiivisesti kehitä omaa osaamistaan				x	
Oppii paljon uusia asioita omassa työssään				x	
Antaa palautetta kollegoille ja/tai esimiehelle			x		
Ei anna palautetta kollegoille ja/tai esimiehelle				x	
Ei ole muutosvastarintainen	x				
Vastaa puhelimeen ja lukee viestejä virka-ajan jälkeen				x	
Ei vastaa puhelimeen tai lue viestejä virka-ajan jälkeen			x		
Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen sujuu ongelmitta		x			
Kokee terveydentilansa hyväksi	x				
Palautuu töistä harrastusten avulla		x			
Ajattelee vaikuttavansa positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin	x				
Esimies kannustaa itsensä johtamiseen		x			
Itsensä johtamisen taidot ovat ihan hyvät		x			
Itsensä johtamisen taidot kaipaavat kehittämistä			x		

Kaikki haastateltavat (Taulukko 4), kokivat että he osaavat tarttua melko itsenäisesti työtehtäviinsä. Kaikki kokivat myös ajanhallintataitonsa ihan hyväksi, tosin kaksi mainitsi, että työpäivän lopettamisen suhteen on haasteita. Neljä kertoi pystyvänsä vaikuttamaan paljon omaan työhönsä ja sen organisointiin. Omaan työhön liittyvissä asioissa päätöksiä teki jatkuvasti neljä haastateltavista. Heillä ei välttämättä edes ole edes ketään keneltä pyytää apua tai neuvoa. Kaikki vastaajat kertoivat, että he saavat vapaasti kehittää työtään. Kaksi haastateltavista myönsi kuitenkin tekevänsä tehtävät samalla tavalla kuin aina ennenkin. Kolme pyrki kehittämään omaa osaamistaan oma-aloitteisesti, kun taas kaksi totesi etteivät aktiivisesti kehittä omaa osaamistaan. Kaksi mainitsi oppivansa paljon uutta omassa työssään.

Kolme haastateltavaa antaa palautetta työyhteisössään, kun taas kaksi totesi etteivät anna palautetta koskaan. Kukaan ei myöntänyt olevansa muutosvastarintainen. Kaikki haastateltavat pyrkivät olemaan tavoitettavissa vain virka-aikaan, mutta kaksi kertoi vastaavansa virka-ajan ulkopuolella tuleviin puheluihin sekä lukevansa illalla sähköpostiviestejä. Kolme ei lue viestejä ollenkaan töistä lähtemisen jälkeen. Neljä koki, että työn ja vapaa-ajan yhdistäminen sujuu tällä hetkellä ongelmitta. Kaikki kokivat terveydentilansa hyväksi. Neljä tarvitsi töistä palautumiseen jonkin harrastuksen, yksi mainitsi ettei koe tarvitsevänsä palautumiseen mitään erityistä. Kaikki kokivat oman käyttäytymisensä vaikuttavan positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin.

Neljä haastateltavaa koki, että heidän itsensä johtamisen taidot ovat ihan hyvät. Kaksi oli kuitenkin sitä mieltä, että niissä on vielä kehitettävää ja yksi totesi taitojen olevan välttävät. Neljän haastateltavan esimies kannustaa heitä itsensä johtamiseen.

7.5 Tulevaisuuden työelämä

Mikä merkitys työhyvinvoinnilla tulee mielestäsi olemaan tulevaisuudessa?

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työhyvinvoinnilla tulee olemaan suuri merkitys tulevaisuudessa. Yksi oli sitä mieltä, että työelämä tulee menemään koko ajan hektisemmäksi, kun porukkaa pistetään pois ja työt tulee tehdä yhä vähemmällä henkilömäärällä. Tällöin korostuu se, miten ihmiset jaksavat tehdä työtään, kun eläkeikäkin nousee koko ajan. Kyllä työhyvinvoinnilla ja ergonomialla tulee olemaan iso merkitys, että töitä jaksetaan tehdä pitkään ja töissä jaksetaan käydä. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että työpaikkaa tullaan vaihtamaan herkemmin, jos työhyvinvointi koetaan nykyisessä työpaikassa puutteelliseksi. He olivat sitä mieltä, että vaihtamalla paranee ja jo nyt ihmiset äänestävät jaloillaan. Sellaisissa töissä ei pysytäkään, joissa asiat ovat huonosti. Toinen totesi, että talouden syklit vaikuttavat paljon työhyvinvointiasioihin. Silloin kun menee taloudellisesti hyvin, niin työhyvinvointiasiat korostuvat ja silloin kun menee huonommin, niin niihin ei kiinnitetä niin paljon huomiota. Jos on taloudellisesti epävakaa aika, niin

työpaikoissa ei ole silloin niin paljon valinnan varaa, joten voidaan tyytyä helpommin huonompiin oloihin.

Millaisia työelämäntaitoja luulet arvostettavan tulevaisuuden työelämässä?

Kolme haastateltavista totesi, että itsensä johtamisen taidot tulevat varmasti korostumaan tulevaisuuden työelämässä ja niitä taitoja tullaan arvostamaan tulevaisuudessa yhä enemmän. Työntekijän pitäisi pystyä tekemään nopeita päätöksiä, aikatauluttamaan ja priorisoimaan tehtäviä sekä lisäksi muistaa huolehtia omasta jaksamisestaan. Yksi mainitsi myös, että asioiden erityisosaaminen tulee nousemaan tulevaisuudessa omaan arvoonsa. Mitä kovempi ja syvempi osaaminen on jossakin asiassa, niin sitä enemmän sitä tullaan arvostamaan. Jos sä olet maailman paras jossain, niin sua on huono korvata kellään toisella. Toinen taas oli sitä mieltä, että yhden asian osaaminen ei enää riitä, vaan pitää osata asioita laajemmalti. Työntekijän tulisi jatkuvasti opetella uusia asioita ja osata mukautua muutoksiin. Hän oli sitä mieltä, että robotit tulevat tekemään perustyöt. Työntekijöiltä taas tullaan vaatimaan enemmän asiantuntijaosaamista. Kahden haastateltavan mielestä joustavuus tulee olemaan tulevaisuudessa yhä tärkeämpää. Kahdeksasta neljään kestävä työ tulee luultavasti vähenemään ja työnteossa korostuu tavoitettavuus ja joustavuus. Yksi lisäsi, että arvostaa sitä, että työllä ja vapaa-ajalla on selkeät rajat, koska hän ei haluaisi olla tavoitettavissa koko päivää.

Mitä muita ajatuksia sinulla herää tulevaisuuden työelämästä ja työhyvinvoinnista?

Yksi haastatelluista huomasi ärsyntyvänsä siitä, että aina sanotaan, että vaatimustaso kasvaa tulevaisuudessa. Hän vähän ihmettelee tätä, että miten se voi vielä kasvaa, kun kyllähän työelämässä on aina vaadittu jonkinmoista ahkeruutta, osaamista ja yhteistyökykyä, että mitä ne uudet vaatimukset nyt sitten ovat, joita on vielä tulossa? Työhyvinvointiin liittyen hän lisäsi vielä, että eihän töissä ole pakko voida hyvin, mutta kyllä se käy raskaaksi jos ei voi hyvin. Ja jos sulla on taloudellisia pakkoja, että on lainat niskassa, niin et sä voi ottaa riskiä ja vaihtaa työpaikkaa, että kyllähän ihminen seisoo vaikka aidan seipäänä jos on tarve, mutta eihän se niinkun normaalitilanne ole. Et jos sulla on vähänkään vara valita työpaikkasi, jos sä et viihdy, niin kyllähän sä vaihdat sitä. Ja eihän se työhyvinvointi tarkoita sitä, että aina pitäisi olla hirveän kivaa ja joka päivä pitäisi voida hirveän hyvin, vaan niitä hyviä päiviä tulisi olla huomattavasti enemmän kuin niitä huonoja päiviä. Sen pitäisi mun mielestä riittää, että kyllä niitä huonojakin päiviä saa olla. Toinen kertoi ajattelevansa työstä niin, että se on vaan työtä ja sitä tehdään se kahdeksan tuntia päivässä. Mutta jos siellä ei viihdy, niin sitten sillä varmasti on ihan eri merkitys, että se kuormittaa ihan eri tavalla.

Yhteenveto tulevaisuuden työelämästä

Taulukko 5: Tulevaisuuden työelämä

Tulevaisuuden työelämä	Vastaja oli tätä mieltä [kpl]				
	5	4	3	2	1
Työhyvinvoinnilla tulee olemaan suuri merkitys tulevaisuudessa	x				
Itsensä johtamisen taidot tulevat korostumaan			x		

Kaikki haastateltavat (Taulukko 5) kokivat, että työhyvinvoinnilla tulee olemaan suuri merkitys tulevaisuudessa. Kolme haastateltavista oli sitä mieltä, että itsensä johtamisen taitojen merkitys tulee korostumaan tulevaisuudessa.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Kaikki tutkimukseen osallistuneet kokivat työyhteisön ilmapiirin olevan hyvän. Kolme heistä oli sitä mieltä, että myös heidän oma työhyvinvointinsa on hyvä, kun taas kaksi totesi, että oma työhyvinvointi voisi olla parempikin. Tutkimuksen tulosten perusteella yritysten kannattaa panostaa työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen, koska sillä on työntekijöille todella suuri merkitys. Työntekijät haluavat, että töihin on kiva mennä ja että siellä viihdytään, koska työpaikalla vietetään niin paljon aikaa. Vietämme työskennellen keskimäärin 90 000 tuntia elämästämme, jos olemme tuolloin turhautuneita ja stressaantuneita, emme luultavasti pysty parhaimpaamme (Sympa 2019). Jos työntekijä ei viihdy työpaikalla niin se vaikuttaa myös hänen kaikkeen muuhun elämäänsä. Työhyvinvoinnin koetaan myös sitouttavan työntekijää yritykseen. Jos töissä ei viihdytä niin kynnys vaihtaa työnantajaa on pieni, koska työntekijät kokevat, että vaihtamalla työpaikkaa työhyvinvointi paranee. Laakson (2019a) mukaan kaikkien yritysten olisi panostettava työhyvinvointiin, koska pahoinvointi ja työhyvinvoinnin laiminlyönti tulee yritykselle todella kalliiksi.

Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin merkitys tulee luultavasti kasvamaan yhä enemmän, koska pätevistä työvoimasta voi tulla pulaa ja ihmiset tekevät töitä yhä kauemmin eläkeiän noustessa. Mitä vanhempi työntekijä on, sitä enemmän työhyvinvointi ja töissä jaksaminen korostuvat. Yritysten kannattaisi investoida työhyvinvoinnin ylläpitämiseen sekä kehittämiseen pitkäjänteisesti ja viimeistään nyt pitäisi lopettaa sen ajattelemisen vain pakollisena kuluna. Ennakoivilla työhyvinvoinnin toimilla pystytään mielestäni vaikuttamaan merkittävästi työntekijöiden työkyvyttömyyden vähentämiseen. Varsinkin nuorten mielenterveysongelmista ja henkisestä pahoinvoinnista johtuvat sairauspoissaolot sekä työkyvyttömyyseläkkeet ovat kasvaneet viimeisten 20 vuoden aikana huolestuttavasti. On ensiarvoisen tärkeää tunnistaa psyykinen kuormitus varhaisessa vaiheessa sekä kehittää

työterveyshuollon kanssa ennalta ehkäiseviä palveluita. (Tradenomit.) Työhyvinvointi tulee olemaan tulevaisuudessa yrityksille yksi sen kilpailueduista kovenevilla työmarkkinoilla.

Mielenkiintoista ja osittain huolestuttavaakin, ainakin näin henkilöstöhallinnossa työskentelevän näkökulmasta on se, että työntekijät eivät tiede, kuka yrityksessä hoitaa tai vastaa työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Henkilöstöhallinnon tulisikin miettiä, että miten työhyvinvoinnin kehittäminen ja siihen käytetyt panostukset saataisiin näkyvämmäksi työyhteisössä. Olisi todella tärkeää, että työntekijät kokisivat, että yrityksessä panostetaan työhyvinvointiin ja myös yrityksen henkilöstöhallinnossa tehdään asioita työhyvinvoinnin eteen. Henkilöstöhallinnolla (Ilmarinen, 9) on kuitenkin keskeinen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa aina työsuhteen alusta eli rekrytoinnista sen päättämiseen saakka. Henkilöstöhallinnolla on merkittävä rooli myös esimiestyön tukemisessa ja henkilöstön kehittämisen suunnittelussa ja toteutuksessa, esimerkiksi osaamisen kehittämisen suhteen.

Työhyvinvointi ei ole tietenkään yksin kenenkään vastuulla, vaan vastuu sen ylläpitämisestä kuuluu ihan kaikille. Tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin ylläpitämisestä vastuussa koettiin olevan esimiehen sekä työntekijän. Henkilöstöhallintoa ei mainittu tässä yhteydessä kertaakaan. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä (Hakanen Työhyvinvointi). Mäkelän (2018) mukaan vastuuta omasta työhyvinvoinnista ei voi vierittää työnantajan harteille, vaan se vaatii myös työntekijän omaa panostusta. Oma työkyky ja osaamisen ylläpitoa ei voi jättää pelkästään työnantajan vastuulle, vaan itsensä kehittämisestä ja jaksamisesta vastuu kuuluu myös työntekijälle.

Tutkimuksen mukaan työntekijän vastuun koettiin olevan nimenomaan sen, että hän tuo epäkohdat esille ja esimiehen tehtävä on sitten ratkaista niitä. Jotta ongelmiin voidaan puuttua, niistä on tiedettävä, joten esimiehen tulisi olla läsnä työntekijöilleen ja näyttää välittävänsä (Mattila-Holappa & Väänänen). Tämä on varmasti se esimiestyön vaikein kohta, kun työntekijät tuovat esille työyhteisössä olevia epäkohtia, jotka pitäisi saada korjattua. Varsinkin ihmisten välisten konfliktien korjaaminen tai negatiivisesti suhtautuvien ihmisten käytöksen muuttaminen positiivisemmiksi ei ole se kaikista helpoin tehtävä. Näiden asioiden selvittämiseen kannattaisikin usein palkata joku ulkopuolinen asiantuntija avuksi, jos omilla toimilla tilannetta ei saada ratkaistua.

Työntekijät mielsivät pääosin, että työhyvinvointia ylläpidetään virkistys- tai työhyvinvointipäivien kautta. Tämä tuntuu olevan syvälle juurtunut ajatus, että työhyvinvoinnin toimenpiteitä mitataan sen mukaan, kuinka monta virkistystapahtumaa yritys järjestää vuoden aikana. Vainion (2017) mielestä hyvinvointiin panostaminen näkyy harmittavan usein satunnaisina aktiivisuutta lisäävinä työhyvinvointitempauksina tai työpäivinä. Niissä ei sinänsä ole mitään vikaa, mutta niiden pidempiaikaiset vaikutukset jäävät heikoiksi. Omasta mielestäni työhyvinvointia ei pysty ylläpitämään vain kerran tai kaksi

vuodessa pidettävien virkistyspäivien kautta. Ne voivat toki olla osa työhyvinvoinnin ylläpitoa ja toimivat työhyvinvoinnin täydentäjinä. Mutta oikeasti työhyvinvointi, sen kehittäminen ja ylläpito tapahtuvat jokapäiväisessä elämässä ja ovat tärkeä osa jokaista työpäivää. Hyvän pohjan työhyvinvoinnille antavat asianmukaiset työvälineet sekä rauhalliset, turvalliset ja terveelliset työskentelyolosuhteet, joiden varaan työhyvinvointia on hyvä lähteä kehittämään.

Sosiaalisilla suhteilla on suuri merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin. Työyhteisön sosiaaliseen verkostoon kuuluvat esimiehet, työkaverit, muu työyhteisö sekä johto. Sosiaalisten suhteiden toimivuus ja niissä tapahtuva vuorovaikutus ja viestintä ovat suuressa osassa työhyvinvoinnin syntymisessä ja ylläpitämisessä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että etenkin tiimin merkitys on työntekijöille suuri. Työkavereiden kanssa on hauskaa viettää taukoja, heiltä voi aina kysyä neuvoa ja heidän seurassaan saa olla oma itsensä. Glad (2020) toteaa, että kun työpaikalla vietetään noin kolmasosa elämästä, niin ei ole yhdentekevää kenen kanssa sen ajan viettää. Sen vuoksi työkaverit ovat kullanarvoisia, monen ystävyys jatkuu myös sen jälkeen, kun elämä ja ura ovat heittäneet heidät eri paikkoihin.

Työaika vaikuttaa työntekijän terveyteen, toimintakykyyn sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Hyvät työajat lisäävät työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista. (Härmä, Puttonen, Ropponen, & Sallinen.) Erilaiset joustot työajoissa lisäävät mielestäni arvostusta sekä työnantajaa että esimiestä kohtaan ja parantavat työntekijän työhyvinvointia. Joustavat ja liukuvat työajat sekä mahdollisuus tehdä etä- tai osa-aikatyötä ovat tärkeitä etuja ja vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin, joten näitä mahdollisuuksia kannattaa lisätä työnantajan puolelta mahdollisuuksien mukaan. Tutkimuksessa ilmeni, että varsinkin perheelliset arvostavat todella paljon liukuvia työaikoja ja kokevat, että ne vaikuttavat myönteisesti työtyytyväisyyteen sekä helpottavat perheen ja työelämän yhteensovittamista. Lisäksi etätömahdollisuus on monessa työpaikassa nykyisin yleisesti käytössä sellaisissa tehtävissä, joihin se sopii. Tosin kolme haastateltavista kertoi tästä huolimatta tekevänsä työt mieluummin toimistolta käsin. Luulen, että tämä Korona-viruksen aiheuttama etätöskentely tulee lisäämään etätöskentelyn määrää entisestään.

Asiat, jotka edesauttaisivat työntekijää tuntemaan itsensä tyytyväisemmäksi töissä vaihtelivat paljon, joten tästä voi päätellä se, että työntekijöiden tilanteet ovat hyvin erilaisia ja yksilöllisiä. Työ tarkoittaa eri ihmisille hyvin eri asioita, joten käsitykset työhyvinvoinnistaakaan eivät istu yhteen muottiin (Vuokola). Muutenkin tutkimuksen tuloksissa korostui se seikka, että työntekijät on yksilöitä, joilla on erilaiset ja yksilölliset tilanteet sekä tarpeet. Se asia, joka toimii toiselle työhyvinvointia parantavana seikkana, ei toimikaan toiselle samalla tavalla. Yksi kokisi ylimääräisen palautteen tekevän olonsa tyytyväisemmäksi, kun taas toinen ei välttämättä kaipaisi palautetta juuri ollenkaan. Kolmas kokee rahan olevan tärkeässä asemassa, mutta neljäs kokee jo tienäänsä ihan hyvin eikä raha välttämättä motivoi häntä ollenkaan. Viidennestä tulisi huomattavasti tyytyväisempi, jos hän saisi osan

töistä pois, kun taas kuudes kokee, että töitä voisi olla vähän enemmänkin. Negatiivisuuden ja konfliktien vähentäminen toki auttaisivat varmasti kaikkia viihtymään työyhteisössä paremmin.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että ihmiset haluaisivat tietää tarkemmin mitä kollegat tekevät. Työnkuvien avaaminen laajemmalti voisi edistää keskinäistä kunnioitusta ja toisen työn arvostamista. Voimavarakeskeinen yhteistyö rakentuu (Pakka & Rätty 2010, 14) mukaan siten, että henkilöstö tuntee hyvin toisensa ja toistensa työtehtävät, roolit ja vastualueet. Henkilöstö myös arvostaa ja kunnioittaa toisiaan ja jokaisen työtä pidetään tärkeänä. Työyhteisössä ymmärretään, miten jokaisen työtehtävät nivoutuvat kokonaisuuteen ja miksi kaikkia tarvitaan. Kokeilemisen arvoinen ajatus voisi olla, että henkilöiden työnkuvat kirjoitettaisiin laajemmin esille, vaikka yrityksen intraan, josta niitä voisi lukea tarkemmin. Tai sitten kerran viikossa esiteltäisiin laajemmalla sähköpostijakelulla, esimerkiksi videon tai tekstin ja kuvien avulla, jonkin kollegan tehtävänkuva.

Työskentelyolosuhteilla on iso merkitys työhyvinvointiin, joten niihin kannattaa panostaa. Kun ne ovat kunnossa, niin niiden päälle on hyvä rakentaa muuta työhyvinvointia. Myös omalla työllä on iso vaikutus työhyvinvointiin. Kun työ on merkityksellistä, monipuolista, haastavaa ja koulutusta vastaavaa, niin se vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat tyytyväisiä omaan työhönsä ja kokivat sen merkitykselliseksi. Työtehtävät koettiin monipuolisiksi ja haastaviksi. Kun kokee kehittyvänsä työssään ja saa uusia haasteita, niin se vaikuttaa myönteisesti omaan hyvinvointiin. Työn pitää olla motivoivaa, mielekästä ja merkityksellistä, jotta työntekijä voi hyvin (Vuokola). Myös työn määrällä on merkitystä. Jos työkuorma on koko ajan liian suuri, niin se vaikuttaa hyvin negatiivisesti työntekijän työhyvinvointiin. Hetkelliset piikit työkuormassa eivät vaikuta oleellisesti hyvinvointiin ja monella onkin näin, että työmäärä ei jakaannu tasaisesti eri viikoille. Hyvinvoivassa työyhteisössä pidetään työmäärä ja kuormittavuus asioissa (Särkänlahti).

Työn imu on suhteellisen pysyvä kokemus, mutta sen tila voi vaihdella merkittävästi työn ja työolojen muutoksissa. Työn imua kuvaavat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. (Pakka & Rätty 2010, 8.) Työn imun kokemisen tunne työssä on tärkeää ja se kertoo siitä, että työtehtävät ovat tekijälleen haastavia ja mielenkiintoisia. Kaikki eivät kuitenkaan kokeneet työssään työnimua ollenkaan, joten se kertoo siitä, että jotain muutosta tehtäviin tulisi saada. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös se, että pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä, organisoimaan sitä ja tekemään siihen liittyviä päätöksiä ja useat pystyivätkin vaikuttamaan siihen. Mielestäni oman osaamisen kehittämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Omassa osaamisessa koettiin olevan osittaisia puutteita, mutta vastuu sen kehittamisestä tuntui jäävän lähes yksin työntekijälle. Työpaikalla on mahdollista kouluttautua, mutta tarjolla olevat kurssit eivät välttämättä vastaa sitä tarvetta mitä työntekijällä olisi ja työntekijän pitäisi itse etsiä sopiva kurssi. Yleensä se jää, kun etsimiseen ei löydy aikaa. Mielestäni oman

osaamisen kehittämiseen tulisikin panostaa enemmän henkilöstöhallinnon ja esimiehen toimesta, eikä jättää sitä yksin yksilön harteille.

Sillanpään (2012) mukaan työn ilo ei synny tittleleistä tai palkankorotuksista, vaan siitä, että ihminen kokee olevansa tarpeellinen. Hänellä on sananvaltaa omaan työhönsä ja sellaiset työkaverit, joiden kanssa on kiva kahvitella. Tämän tutkimuksen mukaan omassa työssä iloa tuo se, kun saa jonkun isomman tai haastavamman tehtävän tai projektin valmiiksi aikataulussaan tai oppii uutta. Huonoa mieltä taas tuottavat tehtävät, jotka joutuu tekemään hirveässä kiireessä. Jos työn tekemiselle olisi ollut enemmän aikaa, olisi myös lopputulos voinut olla laadukkaampi. Lisäksi huonoa mieltä tuottavat sellaiset tehtävät, jotka roikkuvat sähköpostissa ja niiden tekemiselle ei meinaa löytyä aikaa. Jos työn ilo katoaa työpaikalta, yritys ei voi menestyä. Menestykseen ei riitä pelkästään uusin teknologia ja huippuunsa viritetty automaatio, vaan siihen tarvitaan lisäksi innostuneet työntekijät. (Sillanpää 2012.) On kuitenkin hyvin yksilöllistä, että miten paljon stressiä tai painetta henkilö tuntee. Tutkimus osoitti, että paineensietokyky ja stressinhallintataidot ovat hyvin yksilöllisiä. Toinen ei stressaannu mistään, kun taas toiselle muodostuu paineen tunne heti, kun tekemättömiä tehtäviä alkaa kertymään. Sillanpään (2012) mielestä stressi tekee ihmiselle hyvää ja panee meidät liikkeelle. Jos hyvää stressiä on liikaa, se kuitenkin muuttuu huonoksi. Hyvä stressi antaa energiaa, kun taas paha stressi vie energiaa.

8.1 Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin

Esimiehellä on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja hän pystyy vaikuttamaan siihen monella eri tavalla. Tutkimukseen osallistuneet kokivat kuitenkin esimiehen vaikutuksen työhyvinvointiin olevan melko neutraalin. He kokivat, että esimies ei hoida työhyvinvointiin liittyviä asioita käytännössä ollenkaan. Yli puolet vastaajista eivät olleet tyytyväisiä nykyiseen esimiestyöhön. Esimiestyö on hyvin merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Esimiestyön on osoitettu vaikuttavan työhyvinvointiin ja sitä kautta motivaatioon, sitoutumiseen, jaksamiseen ja työssä jatkamishalukkuuteen. Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää, että esimiehet ymmärtävät työhyvinvointitoimenpiteiden yhteyden liiketoiminnan tavoitteisiin ja tuottavuuteen nähden. Esimiesten tavoite on luoda mahdollisimman toimivat edellytykset työn tekemiselle ja työssä jaksamiselle. (Ilmarinen.)

Tuloksien mukaan on hyvin työntekijästä riippuvaista, että minkälaisia toimia hän kaipaa esimieheltään työhyvinvoinnin kohentamiseksi. Työhyvinvointi on hyvin yksilöllinen kokemus, saamme hyvin eri asioista työn iloa ja merkityksellisyyttä. Esimiehen voi olla mahdotonta tunnistaa, millaiset asiat työntekijää innostavat. Jokainen työntekijä on erilainen ja jokaisella on erilaiset arvot ja arvostuksen kohteet. Hyvä esimies kysyykin työntekijältä, että mikä häntä työssä innostaa. On tärkeää kannustaa työntekijää kertomaan mikä häntä motivoi. (Pakka & Rätty 2010, 7 - 15.) Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijät toivoisivat esimiehen olevan jollain tavalla läsnä. Kaikkien esimies työskentelee samassa toimipisteessä, mutta

monet kertoivat näkevänsä häntä vain harvoin. Esimiehen tulisi olla työntekijöille läsnä työn tekemisen arjessa, tukemalla heitä tarvittaessa. Läsnäolemalla esimiehen on helpompi tunnistaa työtä häiritsevät tekijät ja muutokset jaksamisessa sekä ilmapiirissä. (Ilmarinen.) Jos esimiestä ei juurikaan näe, eikä hänen kanssaan koskaan käy työhön liittyviä keskusteluja, niin se heikentää esimiehen arvostusta. Esimiehen tulisi osoittaa olevansa jollain tasolla kiinnostunut siitä, mitä työntekijä tekee ja miten hän voi. Kiire on varmasti nykyisin valtava ja aiheuttaa sen, että vaikka esimies itse haluaisi olla enemmän läsnä, niin hän ei vaan ehdi. Jostain olisi kuitenkin pakko löytää aikaa myös esimiestyölle, koska jos sitä ei löydy, niin vaikutukset voivat olla todella huonot.

Vaikka halutaan, että esimies on jollain tavalla läsnä, niin haastateltavat kuitenkin kertoivat arvostavansa sitä, että työntekemistä ei kytätä, vaan tehtävät saa tehdä halumallaan tavalla, niin kauan kun asiat hoituvat. Esimiehen toivotaan huomioivan myös työntekijöiden yksityiselämän haasteet ja ottavan ne mahdollisuuksien mukaan huomioon. Perhemyönteisyys on todella tärkeä asia perheellisille työntekijöille. Kaikki kokivatkin esimiehensä olevan perhemyönteisen. Se, että perheeseen liittyvät seikat otetaan huomioon työnantajan ja esimiehen puolelta, lisää työntekijän työhyvinvointia. Jos työntekijä on esimerkiksi yksinhuoltaja, niin lasten asioita voi joutua hoitamaan työajalla. Tai jos työntekijällä on todella pitkä työmatka, niin hän arvostaa todella sitä, että voi välillä tehdä etätöitä. Etätöitä tehdessä hän voi säästää aikaa useita tunteja päivässä, kun työmatkoihin ei kulu aikaa ja käyttää sen ajan vaikka lepäämiseen ja palautumiseen.

Sillanpään (2012) mukaan on esimiehen vastuulla, että työt sujuvat. Esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin myös antamalla työlle selkeät tavoitteet sekä jakamalla työt tiimissä mahdollisimman tasaisesti ja selkeästi. Esimiehen tulisi olla perillä työntekijän toimenkuvasta ja siitä mitä hän töissä tekee. Esimiehen tulisi puuttua siihen, jos työntekijällä on jatkuvasti sellainen työmäärä, josta ei selviä normaalin työajan puitteissa. Hänen tulisi myös osata tehdä päätöksiä ja hänen toivotaan antavan vastauksia työntekijöiden kysymyksiin. Tietynlainen jämäkyys ja itsensä nostaminen erilliselle jalustalle ovat välillä tarpeen, vaikka muutoin työntekijöiltä odotetaankin nykypäivänä hyvin itsenäistä työtettä omalla vastuualueellaan. Esimiestyöhön kuuluu myös säännöllisten viikko- tai kuukausipalaverien pitäminen, joissa käydään läpi yhteisiä asioita. Nämä tulisi mielestäni olla itsestään selviä asioita, mutta ihan kaikissa paikoissa ne eivät tutkimuksen mukaan sitä valitettavasti olleet.

Lisäksi esimiehen halutaan kohtelevan ihmisiä tasapuolisesti ja ihmisläheisesti. Esimies ei voi enää nykyisin olla pelkkä asia- tai hallinnollinen johtaja, vaan häneltä vaaditaan myös ihmisten johtamisen taitoja. Monelta esimieheltä tuntui puuttuvan ihmisen johtamisen taidot lähes kokonaan. Hyvään esimiestyöhön kuuluu sekä asioiden että ihmisten johtaminen (Ilmarinen). Yksi esimiehen tärkeimmistä taidoista on mielestäni se, että hän tuntee omat työntekijänsä ja osaa kohdella heitä oikealla tavalla. Työntekijät ovat yksilöitä, jotka

arvostavat eri asioita, joten kaikkia heistä ei voi kohdella samalla tavalla. Osa työntekijöistä esimerkiksi kaipaavat enemmän palautetta esimieheltään, kun taas toiset eivät missään nimessä halua ylimääräistä palautetta. Esimiehen tulisi siis osata kohdella kaikkia yksilöinä ja tämä vaatii esimieheltä paneutumista siihen, että hän oppii oikeasti tuntemaan työntekijänsä.

Positiivinen palaute lisää motivaatiota, auttaa jaksamaan paremmin ja vahvistaa halua suoriutua jatkossakin hyvin (Laakso 2019b). Palautteen antamisessa itseni yllätti se, että vieläkin löytyy paljon niitä esimiehiä, jotka antavat vain sen välttämättömän palautteen, yleensä kehityskeskustelun lomassa. Muuten heiltä ei saa mitään ylimääräistä palautetta. Työntekijät kertoivat, että silloin kun esimies on hiljaa, niin tietää että hän on tyytyväinen. Yksi tosin mainitsi, että vaikka positiivista palautetta ei tule, niin silloin jos joku on mennyt pieleen, niin negatiivista palautetta kyllä tulee. Ja palautteen antamisen tyyli riippuu siitä, millä tuulella esimies sattuu olemaan. Esimiestyöhön kuuluu palautteen antaminen ja jos sen antaminen tuntuu vaikealta, niin mielestäni sitä tulisi harjoitella. Sekä positiiviselle että rakentavalle palautteelle on työelämässä paikkansa. Toisille palautetta tulisi antaa enemmän, kun taas toiset ovat tyytyväisempiä huomattavasti vähempään, eivätkä halua ainakaan mitään teennäistä palautetta.

Suomalainen palautekulttuuri lähtee usein korjaamisen ajatuksesta. Palaute ajatellaan vain rakentavaksi kritiikiksi. Palautekulttuuria tulisikin muuttaa siten, että siinä lähdetään vahvistamaan onnistumisia korjaamisen sijaan. Positiivisen palautteen lisääminen ei ole kuitenkaan pelkästään johdon asia, vaan se kuuluu kaikkien vastuulle. Olisi myös tärkeä opetella ottamaan vastaan hyvää palautetta. (Laakso 2019b). Mankan mukaan palautteenanto tulisi saada luonnolliseksi osaksi työpaikan arkea niin, että palautetta annettaisiin koko ajan. Suomalaisissa yrityksissä ollaankin menossa pienin askelin kohti avoimempaa palautteenantokulttuuria, nuoremman sukupolven vallatessa työpaikkoja. Työntekijä voi myös itse kysyä esimieheltään palautetta kehittyäkseen ja päästäkseen eteenpäin. (Marjakangas 2016.)

Osaaminen on yksittäisen työntekijän kannalta työhyvinvoinnin perustekijöitä ja sen on vastattava työn vaatimustasoa. Puutteellinen osaaminen voi johtaa työnhallinnan tunteen menettämiseen, ylikuormitukseen tai jopa uupumiseen. (Ilmarinen.) Esimiehiltä toivotaan myös sitä, että he paneutuisivat siihen, miten henkilöstön osaamista voisi kehittää systemaattisemmin. Erittäin hyvä tapa siihen on oman osaamisen jakaminen tiimin kesken siten, että yksi työntekijä opettaa muille jotakin sellaista asiaa, johon häneltä löytyy erityisosaamista. Tiimissä voisi jakaa tehtäviä siten, että aina yksi henkilö erikoistuisi syvemmin yhteen asiaan ja opettaisi sitä tarvittaessa myös muille. Usein tilanne on kuitenkin se, että kaikkien ei ole mahdollista eikä järkevää opetella tekemään kaikkea samalla vaatavuustasolla. Esimies voisi tarvittaessa lähettää henkilön tai henkilöitä koulutukseen, joissa on mahdollista oppia uusi asia tai syventää omaa osaamistaan yhä enemmän. Hyvä

mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseksi on myös omassa työssä. Kun tulee esimerkiksi uusia projekteja, niin niihin kannattaa lähteä mukaan, koska niissä työskentelemällä oma osaaminen lisääntyy varmasti. Yksi keino on vaihtaa tehtäviä talon sisällä tai lähteä työnkiertoon, jos ei koe enää kehittyvänsä omassa työssään tarpeeksi. Lisäksi monille esimiehille on kertynyt vuosien varrella osaamista ja kokemusta todella paljon, joten esimies voisi tietoisemmin jakaa omaa osaamistaan työntekijöille.

Työyhteisö ja tiimi koetaan todella tärkeiksi tekijöiksi työhyvinvoinnin kannalta ja siksi niiden toimivuuteen kannattaa panostaa. Esimiehellä on suuri rooli siinä, että tiimi saadaan puhaltamaan yhteen hiileen. Esimiesten tulisi puuttua ongelmatilanteisiin, kuten yrittää ratkoa kollegojen erimielisyyksiä ja työnjaon epätasaisuuksia, jotka vaikuttavat heikentävästi työyhteisön ilmapiiriin. Jos jollakin on aikaa lueskella iltasanomia tai pelata pasianssia lähes koko päivä ja muut tiimiläiset näkevät sen, niin kyllähän se aiheuttaa muissa työntekijöissä huonoa mieltä. Esimiesten tulisi huolehtia myös siitä, että hiljaisempien henkilöiden mielipiteet tulisi otettua paremmin huomioon tiimissä ja heidän toivottaisiin puuttuvan enemmän ilmapiiriin myrkyttäjien eli negatiivisten ihmisten käytökseen. Esimies ei kuitenkaan ole syyllinen kaikkeen, vaan hyvä johtaminen vaatii vastavuoroisuutta. Jokainen voi vaikuttaa johtamiseen olemalla aktiivinen tai passiivinen, valittamalla asioista tai olemalla valittamatta, etsimällä ongelmia ratkaisuja tai pitämällä ne sisällään. Jokaisella on velvollisuus ottaa puheeksi asiat, jotka vaivaavat. (Sillanpää 2012.) Valitettavasti monesti tilanteet jäävät siksi ratkaisematta, että ongelmia ei oteta puheeksi.

Tutkimuksestani kävi ilmi, että esimiehet puuttuvat huonosti erilaisiin ongelmatilanteisiin. Esimiehen tehtäviin kuuluu puuttua huonoon työkäyttäytymiseen ja yhteistyökyvyttömyyteen. Puuttumattomuus aiheuttaa työpaikalla haitallista työkäyttäytymisen kulttuuria ja antaa luvan huonoon käyttäytymiseen. Huonoon käyttäytymiseen puututaan siten, että asia otetaan puheeksi esimiehen ja työntekijän välisessä keskustelussa. Keskustelua helpottaa, jos työpaikalla on sovittu yhdessä varhaisen välittämisen malli tai toimintatapa, jolla ristiriitatilanteisiin puututaan sekä hyvän työkäyttäytymisen periaatteista. (Työturvallisuuskeskus.) Mielestäni esimiehen pitäisi edes yrittää ratkoa ongelmia, eikä vain sivuuttaa tai yrittää olla huomaamatta ongelmia, joka on tietenkin tavallaan esimiehelle se helpompi vaihtoehto. Se on sitten eri asia, että saako tilannetta omin avuin ratkaistua, mutta jo pelkkä esimiehen yrittäminen ratkaista asia, voi vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Jos asiasta keskusteleminen ei paranna käyttäytymistä, voidaan epäkunnioittavasta tai vihamielisestä käyttäytymisestä antaa varoitus. Varoitus kertoo, että huonoon käytökseen suhtaudutaan vakavasti, mutta työntekijä saa vielä mahdollisuuden korjata käytöstään. Jos varoitus ei muuta käytöstä, niin vakavissa tapauksissa tilanne voi johtaa työntekijän irtisanomiseen. (Työturvallisuuskeskus.)

Työhyvinvoinnin parantamiseksi ei riitä se, että otetaan työhyvinvointitutkimuksesta esiin kerran vuodessa jokin kehitystä vaativa asia ja sen jälkeen vastuu sen parantumisesta jää yksin yksilön vastuulle. Esimiehen tulisi laatia yhdessä työntekijöiden kanssa suunnitelma siitä, miten asiaa lähdetään viemään eteenpäin ja sen kehittymistä tulisi seurata tiimin palavereissa aktiivisesti. Yhdessä tekeminen ja kehittäminen kuuluvat nykypäivän työelämään. Osallistaminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin oman organisaation ja sen ympäristön tapahtumia, lisää hallinnan tunnetta sekä auttaa työn merkityksellisyyden löytämisessä. (Ilmarinen.)

Esimieheltä vaaditaan paljon ja hänen tulee olla moniosaaja. Ihanne-esimies on sellainen, joka on sekä ihmislähtöinen että asialähtöinen. Hänen tulee osata hyvin molemmat puolet. Hänen pitää pystyä organisoimaan tiimin työt siten, että kaikilla on sopivasti töitä ja tehtävän tavoitteet on tiedossa. Myös yhteistyön tiimin sisällä tulee toimia saumattomasti ja hyvään ilmapiiriin tulee panostaa. Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä, jotta työntekijät uskaltavat tulla kertomaan hänelle sekä työhön että yksityiselämään liittyvistä asioista. Kuitenkaan pelkkä kuunteleminen ei ole riittävää, vaan esimiehen tulee myös puuttua asioihin ja yrittää ratkaista mahdolliset ongelmat. Jos esimies ei yritä tehdä asioille mitään, voi seurauksena olla se, että työntekijät eivät tule enää kertomaan hänelle asioista, vaan niistä aletaan puhumaan selän takana. Se huonontaa ilmapiiriä ja alentaa työntekijöiden työtehoa. Pahimmassa tapauksessa tärkeät työntekijät vaihtavat huonon ilmapiiriin vuoksi työpaikkaa.

Tulevaisuuden esimiestyössä tulee korostumaan se, että esimiehen tulee kannustaa työntekijöitään itseohjautuvammiksi ja varsinkin tekemään yhä enemmän päätöksiä omaan työhönsä liittyen. Työntekijälle tulisi antaa sopivasti sekä vapautta että vastuuta. Vapautta tehdä työnsä niinkuin haluaa ja silloin kun haluaa sekä vastuuta siitä, että työt tulevat tehdyksi kunnolla ja ajallaan. Tietoisuus kuitenkin siitä, että esimieheltä saa aina tarvittaessa apua tai tukea, tuo tietynlaista turvaa. Töiden kanssa ei tarvitse siis olla kuitenkaan täysin yksin. Tutkimuksessa selvisi, että osa esimiehistä kannusti jo nyt työntekijöitä itseohjautuvuuteen ja nämä työntekijät olivat alkaneet panostamaan itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen.

Mielestäni on hyvä muistaa, että myös esimiehet ovat yksilöitä. Heillä kaikilla on omat vahvuudet ja heikkoudet, joita tulisi kehittää. On kuitenkin tärkeää, että esimies on itse halukas kehittymään. Olisi hyvä, jos hän voisi kysyä työntekijöiltä mielipiteitä mahdollisista kehittymiskohdista ja panostaa niiden kehittämiseen. Myös työnantaja ja etenkin henkilöstöhallinnon työntekijät voisivat kartoittaa esimiesten osaamisen ja järjestää sen pohjalta heille koulutusta, jonka avulla esimiehet voisivat kehittää yksilöllisesti omia heikkouksiaan. Esimies on tärkein toimija jokapäiväisessä työhyvinvoinnin johtamisessa. Jotta hän voi täyttää tehtävänsä, hänen tulisi tietää ja hallita työhön vaikuttavat säännöt,

velvoitteet ja mahdollisuudet sekä käytettävissä oleva tukiverkosto. Lisäksi olisi huolehdittava siitä, että esimiehen oma hyvinvointi on kunnossa. (Ilmarinen.)

8.2 Itsensä johtamisen taitojen vaikutus työhyvinvointiin

Itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, että jokainen voi vaikuttaa omaan osaamiseensa, jaksamiseensa ja tekoihinsa (Duunitori 2018). Itsensä johtaminen on ennen kaikkea suunnittelua, tavoitteiden asettamista sekä hyvien valintojen toistamista. Itsensä johtaminen lähtee liikkeelle arjen pienistä valinnoista, joita tehdään sekä töissä että vapaa-ajalla. Niihin liittyvät ajanhallinta, ruokailutottumukset, liikunta ja uni. (Seuri 2018.) Itsensä johtaminen ei ole kaikille helppoa ja se vaatii monilta vielä paljon harjoittelua. Tosin valmiiksi näiden taitojen kanssa tuskin koskaan tulee. Tutkittavat olivat sitä mieltä, että heidän itsensä johtamisen taidot ovat ihan hyvät, mutta moni oli kuitenkin sitä mieltä, että ne kaipaavat vielä kehittämistä. Näyttää siltä, että itsensä johtamisen taitoja tullaan tarvitsemaan paljon tulevaisuuden työelämässä, joten siksi jokaisen tulisi alkaa kiinnittämään niihin erityistä huomiota. Myös tutkittavat olivat sitä mieltä, että itsensä johtamisen taidot tulevat korostumaan tulevaisuudessa. Itsensä johtamisen taidoista on hyötyä myös työnhaussa, joten niitä kannattaa pyrkiä tietoisesti kehittämään.

Itsensä johtaminen mahdollistaa sekä yksilön tasapainoisen elämän että hyvinvoivan ja tehokkaan työyhteisön (Seuri 2018). Itsensä johtamisen taidoilla on myös suuri vaikutus hyvinvointiin. Taitava itsensä johtaja tuntee hyvin itsensä ja osaa johtaa itseään siten, että menestyy työssään ja voi muutenkin hyvin. Itsensä johtamisen taitoja tarvitaan sekä työajalla että vapaa-ajalla. Hyvinvointi on laaja kokonaisuus, jossa moni asia vaikuttaa toiseen. Jos ei esimerkiksi vapaa-ajalla osaa pitää itsestään huolta, niin se vaikuttaa työelämään, vaikka siellä asiat sujuisivatkin hyvin.

Neljä haastateltavaa kertoi, että esimies kannustaa heitä itsensä johtamiseen. Itsensä johtamiseen kannustaminen kuuluu hyvään työkykyjohtamiseen. Työnantajan tulee huolehtia, että työkuorma on sopiva ja luoda yhteisöllisyyttä ylläpitäviä tilanteita. Työntekijöiden pitää myös tuntea itsensä merkityksellisiksi. Työnantajan kannattaa panostaa itsensä johtamiseen, koska hyvinvoiva henkilöstö on tuottava ja tehokas. Yksilön suoriutumisella on suuri vaikutus yhteiseen jaksamiseen ja koko työyhteisön työkykyyn. (Seuri 2018.)

Itsensä johtamisen taitoihin töissä kuuluu kaikki työn tekemiseen, priorisointiin sekä ajanhallintaan liittyvät asiat. Omat ajanhallintataidot ovat todella tärkeitä. Hyvät ajanhallintataidot omaava työntekijä on usein tehokas, eikä hän koe työssään kiireen tuntua. Ajanhallinnassa keskeistä on se, että suunnittelee työnsä kunnolla, jonka jälkeen voi keskittyä sen toteuttamiseen. On myös tärkeää, ettei aikatauluta päiviään liian täyteen. Liian kiireinen aikataulu saattaa johtaa siihen, että työt eivät tule tehtyä aikataulussa. (Eilakaisla 2014). Kaikki tutkittavat kokivat omat ajanhallintataidot hyväksi ja heillä oli useita keinoja käytössä,

joilla he pyrkivät tehostamaan omaa ajankäyttöään. Ajanhallinnan haasteet sekä niiden ratkaisut ovat hyvin yksilöllisiä. Omien rajojen asettamista tulisi harjoitella ja se onkin tärkeä osa itsensä johtamista. (Lohisalo 2017.)

Tietyissä tilanteissa tarvitaan joustoa ja työpäivää saattaa olla pakko venyttää. Mutta on tärkeää, että se on tilapäistä ja sitten puolestaan jossain kohtaa koittaa se hetki, että ylimääräiset tunnit saa pidettyä vapaana. Parhaiten asiat toimivat silloin, kun joustoa tapahtuu molemmin puolin eli kun työntekijä joustaa niin myös työnantajalta löytyy joustoa. Jos työpäivää venyttää jatkuvasti, niin siitä kärsii mahdollisesti myös perhe, koska se on pois perheen yhteisestä vapaa-ajasta. Myöskään työntekijälle ei jää tarpeeksi aikaa palautua työstään, jolloin epäsuotuisa kierre alkaa.

Eräs tutkittava kertoi, että hän ei keskeytä työntekoa jokaiseen mahdolliseen ärsykkeeseen. Hän ei välttämättä lue chattiä tai sähköposteja heti, kun ne tulevat, koska silloin työnteko ja keskittyminen katkeavat koko ajan ja tekeminen hidastuu. Yksinkertaisimmillaan tiedostaminen, tehokas energian kanavointi ja valintojen tekeminen voivat tarkoittaa esimerkiksi sähköpostin sammuttamista keskittymistä vaativaa tehtävää varten (Duunitori 2018). Tutkimuksessa sähköpostin jatkuvan lukemisen koettiin vievän työnteolta liikaa aikaa. Sähköpostia yritettiin hallita useilla tavoilla, yksi kertoi avaavansa sähköpostin vasta myöhemmin päivällä ensimmäisen kerran ja toinen kertoi avaavansa sähköpostin vain kerran päivässä. Silloinkin he reagoivat vain akuutteihin viesteihin. He kokevat, että akuuteimmat asiat kontaktoidaan muita kanavia pitkin, kuten puhelimitse tai kasvotusten. Täytyy tietenkin muistaa, että työt ja tekijät ovat kovin erilaisia. Jokaisen pitää löytää itselleen sopivimmat käytännöt. Kaikissa töissä ei ole mahdollista sulkea sähköpostia ja reagoida viesteihin vasta myöhemmin.

Myös hyvät tehtävien priorisointitaidot ovat nykyään tarpeen. Määrittele asioille tärkeysjärjestys ja tee vain yhtä asiaa kerrallaan. Monen asian tekeminen samaan aikaan voi johtaa siihen, että tekee monta asiaa huonosti eikä saavuta mitään tavoitteitaan. (Eilakaisla 2014.) Haastateltavat totesivat, että joskus on todella hankala arvioida, mikä tehtävä on tärkeysjärjestyksessä seuraavana. On myös hyvä ymmärtää se, että yksi ihminen voi tehdä vain yhtä tehtävää kerrallaan. Ihmiset, jotka tekevät montaa asiaa samaan aikaan, ovat 40 prosenttia tehottomampia kuin sellaiset, jotka keskittyvät vain yhteen asiaan kerrallaan (Seuri 2018). Yksi mainitsi myös aikaoptimismien vaarallisuuden, joka tarkoittaa sitä, että ihminen voi helposti kuvitella tekevänsä jonkin työn huomattavasti lyhyemmässä ajassa kuin mitä siihen oikeasti kuluu aikaa.

Toki aina oman työn priorisointi ja aikatauluttaminen eivät ole riittäviä toimenpiteitä, jos työn luonne on sellainen, että työpäivän aikana tulee paljon adhoc-pyyntöjä, jotka pitää tehdä heti. Niille ei tietenkään voi itse mitään. Yksi haastateltava kertoi, että nämä pyynnöt

saattavat sekoittaa koko päivän aikataulun totaalisesti. Saattaa käydä niin, että se mitä olit aamulla suunnitellut tekeväsi päivän aikana, on päivän loppuessa vieläkin tekemättä. Toki on syytä olla hyvin kriittinen sen suhteen, että mitkä tehtävät on oikeasti niin akuutteja, että ne pitää tehdä heti ja kaikki muu tekeminen keskeytyy. On myös hyvä opetella sanomaan oikeissa paikoissa ei, eikä olla liian kiltti ja tehdä aina kaikki mitä pyydetään. Ein sanominen on tärkeää oman hyvinvoinnin ja jaksamisen vuoksi. Joskus ein sanominen on vaikeaa, koska pelkäämme konflikteja ja haluamme miellyttää toisia. (Lohisalo 2017.)

Yksi haastateltava kertoi syöllistyvänsä välillä ylläladun tekemiseen, joka tarkoittaa sitä, että vähempikin hiominen ja viimeistely olisi ollut riittävää. Työelämän suorittajatyyppejä voi ajautua keskelle jatkuvaa kiirettä, erityisesti jos hän pyrkii täydellisyyteen. Rennommin ottamista kannattaa harjoitella ja aloittaa vaikka siitä, että tekee asian 95 prosenttisesti. (Lohisalo 2017.) Tämä liittyy ajanhallintataitoihin siten, että tällöin tehtävän tekemiseen kuluu huomattavasti enemmän aikaa, joka on sitten pois muulta tekemiseltä. Varsinkin kiireessä pitäisi ymmärtää, että miten paljon tehtävän tekemiseen voi kuluttaa aikaa ja mikä on sellaista viimeistelyä, joka ei vaikuta oleellisesti lopputulokseen. Yleensä pieni kiire tehostaakin työntekijän tekemistä siten, että valmista syntyy nopeammin. Yksi haastateltava mainitsi, että jos painetta ei ole juuri ollenkaan, voi tehtäviin tarttumisen olla vaikeaa. Toinen haastateltava asettaa itselleen välitavoitteita, joiden avulla työnteko tehostuu.

Työnteko on usein paljon tehokkaampaa, kun sitä osaa rytmittää oikein. Pienten taukojen ja taukojumppien avulla työnteko saattaa tehostua huomattavasti siihen verrattuna, että istuu koko päivä liikkumatta minnekään. Jos työtä tekee flow-tilassa tai on hirveä kiire, niin silloin kynnys pitää edes lyhyitä taukoja on paljon suurempi. Yksi haastateltava mainitsi, että tällaisissa tilanteissa unohtuu helposti kaikki puheet taukojen tärkeydestä myös esimieheltä. Vaatii hyvää itsensä johtamisen kykyä, että osaa irrottautua myös kiireessä tauoille. Tauoille olisi hyvä houkutelua mukaan kollegoja, koska puhuminen kollegojen kanssa välillä muustakin kuin työstä, saattaa hitsata porukkaa enemmän yhteen ja parantaa siten myös työhyvinvointia. Kiireessä tingimme usein niistä asioista, jotka itse asiassa toisivat meille lisää voimia ja energiaa, kuten säännöllinen ruoka- tai kahvitauko (Lohisalo 2017).

Itsenäisten päätösten tekeminen on tärkeä taito asiantuntijatyössä, jossa ei välttämättä edes ole kollegaa tai esimiestä, joka pystyisi auttamaan päätöksen teossa. Saattaa olla niin, että työntekijä on omalla osaamisalueellaan jopa paljon esimiestään pätevämpi, jolloin hän on myön pätevämpi tekemään työhönsä liittyviä päätöksiä kuin esimies. Itsenäisyyttä on alettu pitämään pätevyuden mittarina ja alaisten on hyväksytty voivan osata jotakin asioita esimiehiään paremmin (Duunitori 2018). Haastateltavat kertoivat arvostavansa sitä, että vaikeaa asiaa voi pallotella ja mietiskellä tarvittaessa yhdessä kollegan tai esimiehen kanssa, jolloin omalle päätökselleen voi saada tukea muualta, mutta aina sekään ei ole mahdollista. On vain osattava tehdä jokin päätös ja edettävä sen mukaisesti. Sellaisissa asioissa, joissa on

kyse lain soveltamisesta tai muusta tulkinnasta, joka koskee koko yritystä on hyvä, että päätöksen tekee esimies ja tiedottaa siitä kaikkia tarvittavia osapuolia.

Työhyvinvointia lisää huomattavasti se, että saa tehtävät tehtyä aikataulussaan ja pystyy kehittämään omaa työtään, joten siksi oman työn kehittämiseen kannattaisi panostaa, jos se on mahdollista. Asiantuntijoiden työtä on vaikea valvoa, ohjata tai kehittää kenenkään muun kuin työntekijän itse (Duunitori 2018). Kaikki haastateltavat kertoivat, että he saavat vapaasti kehittää työtään, kaksi heistä tekee työnsä kuitenkin samaan tapaan kuin aikaisemminkin. Kehittämisessä yleinen haaste on se, että kehittämiselle ei meinaa löytyä aikaa. Usein työn kehittäminen on kuitenkin vain itsestä ja omasta halusta kiinni. Moni kertoi syyllystyvänsä siihen, että tekee asiat samalla vanhalla kaavalla, miettimättä sen enempää sitä, että miten ne voisi tehdä tehokkaammin tai helpommin. Jos töissä on koko ajan kiire niin on selvä ettei kehittämiselle ole aikaa ja on pakko tehdä asiat samalla tavalla kuin aikaisemmin. Kehittämistyö vaatii aikaa ja luovuutta, joten sellaisen ajan raivaaminen kalenteriin olisi suotavaa jokaisella työpaikalla.

Jokaisen olisi tärkeä ymmärtää oma vastuunsa sekä omasta että muiden työhyvinvoinnista. On tärkeää mennä töihin hyvillä mielin ja oikealla asenteella. Oman huonon olon takia ei pitäisi pilata toisten päivää. Jos joka päivä on vaikea ja epämukava mennä töihin, niin sille pitäisi tehdä itse jotain, eikä odottaa että joku muu tekisi sille jotain. Jos vika on työpaikassa tai työssä, joka ei kiinnosta, niin pitäisi omatoimisesti alkaa etsimään uusia haasteita. Jos töissä ei viihdy, niin se käy pidemmän päälle todella raskaaksi sekä itselle että työkavereille, jotka kyllä vaistoavat sen. Varhainen puuttuminen ja puheeksiottaminen vaikuttavat työssä viihtymiseen, työyhteisön toimivuuteen, turvallisuuteen ja tuottavuuteen (Pakka & Rätty 2010, 19). Työpaikalla olisi myös hyvä pystyä puhumaan ääneen asioista, jotka ärsyttävät. Se vähentää selän takana puhumista, joka nakertaa työyhteisön ilmapiiriä. Puheeksi ottaminen ei ole helppoa ja se vaatii harjoittelua, jotta asioista osataan sanoa rakentavasti. Kaikkien työkavereiden kanssa ei tarvitse olla hyviä ystäviä, mutta kaikkien kanssa pitäisi pystyä tulemaan toimeen. On erittäin haitallista koko työyhteisölle, jos yksilöiden väliset erimielisyydet johtavat siihen, että työpaikalle syntyy pienempiä kuppikuntia, jotka eivät tule toimeen keskenään. Näin on käynyt yhden haastateltavan työyhteisössä, eikä siihen ole tiettävästi kukaan edes yrittänyt puuttua.

Omilla tekemisillä ja sanomisilla on suuri vaikutus muiden hyvinvointiin. Jokainen voi itse päättää miten toisia kohtelee. Tunneälykyys ja aito läsnäolo ovat tärkeitä asioita, jos välität niin se näkyy. Ystävällisyys ja taito ilmaista tunteita suojaavat myös stressiltä ja vaikuttavat myönteisesti ilmapiiriin. (Eilakaisla 2014.) Kaikki vastaajat olettivat, että heidän vaikutus työyhteisön ilmapiiriin on positiivinen. Työhyvinvointia ylläpidetään ja kehitetäänkin ihan jokapäiväisessä työelämässä. Työntekijä voi vaikuttaa positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin esimerkiksi antamalla palautetta. Haastateltavista kolme kertoikin antavansa palautetta.

Myös toisten että oman työn arvostaminen ja kunnioittaminen on tärkeää. On tärkeää ymmärtää, että jokaista meistä tarvitaan töiden sujumiseen ja kokonaisuuksien valmiiksi saamiseen. Jokainen työ vaatii ammattitaitoa, eikä mitään työtä tule väheksyä, myös omasta työstä tulisi olla ylpeä (Eilakaisla 2014).

Työelämä on nykyisin ja tulevaisuudessa jatkuvaa muutosta ja epävarmuutta, joten siihen on vain sopeuduttava ja suhtauduttava myönteisesti. Kukaan haastatelluista ei kokenut olevansa muutosvastarintainen. Mielestäni muutosvastarintaisuus ei palvele ketään ja kuluttaa vain yksilön voimia. Kannattaisi muistaa, että muutoksessa piilee aina mahdollisuus oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Työntekijä on itse vastuussa oman osaamisensa ylläpitämisestä sekä kehityspolkinsa suunnittelusta (Duunitori 2018). Yksilöllä itsellään on viime kädessä vastuu oman osaamisensa kehittämistä, mutta toki työnantajan tuki on tärkeää. Useimmat työnantajat panostavatkin paljon työntekijöidensä osaamisen kehittämiseen. Nykyisin on tarjolla valtavasti erilaisia kursseja ja koulutusmahdollisuuksia, joten on vain yksilön omasta halusta kiinni, miten paljon itseään kehittää. Kolme haastateltavista kertoi kehittävänsä aktiivisesti omaa osaamistaan. Muutama haastatelluista oli huolissaan siitä, että miten he pysyvät mukana tässä jatkuvasti muuttuvassa oravanpyörässä. Huolestuneisuuden tunnetta voisi varmasti vähentää siten, että päivittäisi jatkuvasti omaa osaamistaan. Tulisi huolehdittaa siitä, että pysyy kehityksessä mukana, eikä vain jäisi murehtimaan asiaa tekemättä sille mitään.

Useita haastateltavista tuntui kiinnostavan alan tai tehtävien vaihtaminen, mutta se ei välttämättä ole helppoa, jos kyseiseltä alalta ei ole varsinaista työkokemusta. Oikeanlainen täydennyskoulutus ja itsensä kehittäminen voisi toimia apuna uudelle alalle suunnatessa. Jos kokee, että oma työ ei tarjoa enää mitään uutta tai ei muuten ole tyytyväinen omaan työhönsä, niin lopulta ainoa ratkaisu siinä tilanteessa on hankkia itselleen uusia haasteita. Koskaan ei ole liian myöhäistä opetella uutta ja tapoja itsensä kehittämiseen löytyy valtavasti. Halu kehittymiseen ja uusiutumiseen on tärkeä, koska kukaan muu ei vastaa sinun kehityksestäsi kuin sinä itse. (Eilakaisla 2014.)

Elämä on kiireisempää kuin koskaan. Sopiva määrä työtä ja aktiviteetteja pitää virkeänä, mutta jos ympäristön asettamat vaatimukset ja toiveet ovat ristiriidassa omien arvojen ja ajankäytön kanssa, voi alkaa syntyä uupumusta ja stressiä. (Lohisalo 2017.) On tärkeää, että osaa yhdistää työn ja vapaa-ajan sujuvasti. Työpaikalla tehdään tehokkaasti työt ja vapaa-ajalla huolehditaan omasta palautumisesta. Kun töiden ja yksityiselämän välillä on sopiva balanssi, niin työntekijä voi luultavasti melko hyvin. Melkein kaikki haastateltavat kokivat työn ja vapaa-ajan yhdistämisen sujuvan ongelmitta. Yksi haastateltava kertoi, että hänellä on erinomainen kyky sulkea työasiat samantien pois mielestä, kun hän sulkee työpaikan oven takanaan. Jotenkin kuvittelisin, että tämä on aika harvinainen kyky eikä sitä löydy suurimmaltakaan osalta ihmisistä. Työasiat saattavat alkaa pyöriä mielessä, kun katsoo uutisia

tai sattuu näkemään puhelimen näytöltä, jonkun saapuneen työsähköpostin otsikon. Tavoitettavuus onkin nykyisin vaikea asia siinä mielessä, että työpuhelin voi soida illalla ja kiusaus lukea näytöltä näkyviä työsähköposteja on suuri. Vaatii vahvaa tahtoa olla avaamatta sähköposteja illalla, jos meneillään on esimerkiksi jokin kiireinen ja haastava projekti. Haastateltavista kaksi myönsi lukevansa välillä työsähköposteja iltaisin ja vastaavansa työpuheluihin virka-ajan jälkeen.

Kaikki haastateltavat kokivat terveydentilansa hyväksi ja neljä kertoi palautuvansa työstä harrastusten avulla. Vapaa-ajan tekemisellä ja itsestä huolehtimisella on suuri vaikutus myös työn tekemiseen. Kun pitää itsestään hyvää huolta vapaa-ajalla, niin myös työteho kasvaa. Henkinen ja fyysinen kunto vaikuttavat suoraan toisiinsa. Hyvä fyysinen kunto edesauttaa jaksamista ja henkilökohtaisen elämän ollessa kunnossa, on työelämäkin helpompaa. (Eilakaisla 2014.) Palautuminenkin on hyvin yksilöllistä, toiset tarvitsevat palautumiseen enemmän aikaa ja erilaisia toimia kuin toiset. Tutkimuksessa keskusteltiin vain vähän levosta ja ravinnosta, mutta niillä on myös oleellinen merkitys hyvinvoinnille. Monet nukkuvat nykyisin aivan liian vähän, jolloin elimistölle ja aivoille ei jää tarpeeksi aikaa palautua. Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin kuuluu myös oikeanlainen ravinto. Jokainen on itse vastuussa omasta terveydestään, siitä miten paljon liikkuu ja lepää sekä mitä syö. Työnantaja voi tukea yksilöä erilaisilla tavoilla, mutta lopullinen vastuu tekemisestä jää työntekijälle itselleen. Ennen kaikkea olisi tärkeää löytää sopiva tasapaino työn, vapaa-ajan, harrastusten ja perheen välillä. Perheellisille tämä on huomattavasti haastavampaa kuin perheettömille, mutta hyvällä suunnittelulla ja itsensä johtamisen taidoilla siinä on mahdollisuus onnistua.

Itsensä johtamisen taitojen korostuessa tulevaisuudessa, saattaa käydä niin, että väliesimiestasoja poistuu, koska niitä ei enää tarvita ja päätöksiä tehdään yhä enemmän asiantuntijatasolla. Päätöksenteko nopeutuu, kun turhat välikädet poistuvat ja päätöksiä tekevät ne, jotka tietävät asioista eniten. Muita tulevaisuudessa tarvittavia työelämätaitoja tulevat olemaan ainakin ajanhallintataidot, priorisointikyky, verkostoitumistaidot, vuorovaikutustaidot ja palautteen antaminen. Yksilöltä tullaan myös vaatimaan kykyä pitää itsestään huolta, joka edellyttää erinomaista itsetuntemusta ja itsensä johtamisen taitoja.

Tutkimus tehtiin kemianalan yritykselle, mutta mielestäni tutkimuksen tulokset ovat suoraan monistettavissa myös muiden toimialojen käyttöön. Niitä pystyy soveltamaan käytännössä kaikkeen asiantuntijatyöhön ja kaikilla toimialoilla, ainakin joiltain osin. Työhyvinvointi on tärkeää kaikilla toimialoilla ja itsensä johtamisen taitoja tullaan tarvitsemaan kaikilla työpaikoilla ja kaikissa työtehtävissä. Myös esimiestyön kehittämiseen tulisi panostaa toimialasta riippumatta. Joiltain osin tuloksia pystyy soveltamaan varmasti eri kulttuureissakin, tosin työkulttuureissa saattaa olla isojakin eroja, jolloin soveltaminen on huomattavasti hankalampaa.

9 Kehitysehdotukset ja -ideat

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että työhyvinvoinnin pohja on kunnossa.

Työskentelyolosuhteiden sekä työpaikan ilmapiirin koettiin olevan hyviä. Myös omaan työhön oltiin tyytyväisiä, työtehtävät koettiin monipuolisiksi sekä merkityksellisiksi. Kaikilla oli liukuva työaika sekä mahdollisuus tehdä etätöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin pohjan ollessa kunnossa, voidaan sen varaan alkaa kehittämään muita työhyvinvointiin liittyviä asioita. Jos työhyvinvoinnin peruselementeissä olisi ilmennyt puutteita, niin ne olisi pitänyt korjata ennenkuin on järkevää alkaa kehittämään muita työhyvinvointiin liittyviä asioita.

Kehittämistyössä on parempi keskittyä yhteen asiaan kerrallaan, eikä yrittää muuttaa kaikkea samaan aikaan. Muutoksien sisäistäminen ja käytäntöön ottaminen vie aikaa ja niiden toteutumista sekä onnistumista on hyvä seurata ennen seuraaviin toimenpiteisiin ryhtymistä. Tämän vuoksi yrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseksi varataan runsaasti aikaa ja sitä aletaan kehittämään yksi asia kerrallaan. Kehitystyön on tarkoitus olla jatkuvaa, koska työhyvinvointi ei tule koskaan valmiiksi, vaan se tarvitsee jatkuvaa kehittämistä.

Kehittämissuunnitelma pitää sisällään sekä esimiestyöhön että itsensä johtamiseen liittyviä toimenpiteitä, koska tutkimuksessa tuli esiin niihin liittyviä kehittämisen tarpeita. Tutkimuksessa korostui esimiestyön kehittämisen tarpeellisuus. Esimiestyön koettiin toimivan huonosti, joten se kaipaa enemmän kehittämistä kuin itsensä johtamisen taidot, joiden koettiin olevan ihan hyvät. Siksi kehittämisessä keskitytään ensimmäiseksi esimiestyön parantamiseen ja itsensä johtamisen taitoja aletaan kehittämään vasta hieman myöhemmin. Itsensä johtamisen toimenpiteet koskevat sekä esimiehiä että työntekijöitä, koska itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä molemmille ryhmille.

Taulukosta 6 käy ilmi ne esimiestyöhön ja itsensä johtamiseen liittyvät seikat, jotka tutkimuksen sekä teorian mukaan vaativat kehittämistä. Näitä seikkoja aletaan yrityksessä kehittämään kohta kerrallaan. Kehittämissuunnitelman toteuttamisesta vastaa yrityksen henkilöstöhallinto. Henkilöstöhallinto suunnittelee yhdessä ulkopuolisen tahon/tahojen kanssa yritykselle räätälöidyn koulutusohjelman, joka sisältää tutkimuksessa esiin tulleet asiat sekä esimiestyöhön että itsensä johtamiseen liittyen.

Taulukko 6: Kehittämiskohteet

Kehittämiskohteet	
Esimiestyö	Itsensä johtaminen
Läsnäolo ja tavoitettavuus	Ajanhallintataidot
Työhyvinvointiasioiden hoito ja kehitys	Vuorovaikutustaidot
Palautteen anto	Osaaminen
Ihmisten johtamisen taito	Lepo
Puheeksi otto	Palautuminen
Työnjako ja tavoitteet	Ravinto
Työntekijän osaamisen kehitys	

Koulutukset aloitetaan esimiestyön kehittämisestä, koska sille oli suurempi tarve. Kaikille esimiehille järjestetään ulkopuolisen tahon toimesta esimiestyön koulutusta. Koulutukset järjestetään erikseen eri toimipisteissä ja tarvittaessa esimiehet jaetaan useampaan pienempään ryhmään, jotta kaikki pääsevät koulutuksiin paikalle. Pienemmissä ryhmissä on helpompi käyttää apuna esimerkiksi palvelumuotoilun keinoja. Koulutuksissa käsitellään kaikki esimiestyöhön liittyvät aihepiirit, jotka tutkimuksen mukaan vaativat kehittämistä. (Taulukko 6.)

Koulutuksissa käsitellään aina yhtä aihepiiriä kerrallaan. Esimiehet saavat yhdessä valita, minkä asian valitsevat ensimmäiseksi kehityskohteeksi. Kunkin koulutuskerran jälkeen esimiesten on tarkoitus harjoitella oppimaansa käytännössä ja saada uusi toimintatapa vakiinnutettua omaan toimintaan. Jokaista aihepiiriä kohden pidetään tarpeellinen määrä seurantapalavereja, joissa käydään yhdessä läpi esimiesten onnistumisia ja epäonnistumisia. Siinä vaiheessa, kun esimiehet kokevat oppineensa asian ja opin koetaan siirtyneen käytäntöön, voidaan siirtyä harjoittelemaan seuraavaa asiaa. Jokaisen asian harjoitteluun ja käytäntöön viemiseen varataan niin paljon aikaa, kun se vaatii. Näin edetään siihen saakka, kunnes kaikki kehityskohteet on käyty läpi. Varsinaisen kehittämistyön jälkeen olisi tarkoitus muodostaa yritykseen esimiesverkosto, jossa esimiehet voisivat keskenään sparrailla asiasta. Näin saadaan luontevasti jatkettua jo hyvin alkanutta kehittämistyötä ja varmistetaan, että kehittämistyö jatkuu myös tulevaisuudessa.

Kun esimiestyöhön liittyvä koulutus on saatu hyvin käyntiin, voidaan alkaa keskittymään myös itsensä johtamisen taitojen kouluttamiseen. Itsensä johtamisen koulutusohjelma koskee koko yrityksen henkilöstöä, ja myös se järjestetään ulkopuolisen tahon toimesta. Koulutukset järjestetään erikseen eri toimipisteissä ja henkilöstö jaetaan useampaan pienryhmään, joissa työskentelymuotona käytetään muun muassa palvelumuotoilun keinoja. Koulutuksissa käydään läpi kaikki taulukossa 6 esiintyvät aihepiirit, jotka liittyvät itsensä johtamiseen. Myös näissä koulutuksissa käsitellään yhtä aihepiiriä kerrallaan. Työntekijät saavat itse valita aihepiirin, jota lähdetään työstämään. Koulutuskertojen jälkeen käsiteltyä asiaa harjoitellaan käytännön

elämässä. Seurantapalavereissa käydään läpi niihin liittyviä onnistumisia ja haasteita. Seurantapalavereja järjestetään niin monta kuin koetaan olevan tarpeellista, jonka jälkeen siirrytään seuraavan asian haltuun ottamiseen. Jokaisen asian harjoitteluun ja käytäntöön viemiseen varataan niin paljon aikaa, kun se vaatii.

Mahdollisessa jatkotutkimuksessa olisi hyvä selvittää erityisesti yrityksen matkatyöläisten ja kotikonttorityöntekijöiden työhyvinvoinnin, itsensä johtamisen ja esimiestyön tila. Matkatyöläiset ovat lähes koko ajan liikkeellä jossakin, kun taas kotikonttorityöntekijät tekevät työnsä kotoa käsin. Luulisin, että molemmissa töissä tarvitaan hyvin paljon itsensä johtamisen taitoja. Molemmissa töissä myös suhde esimieheen on etäisempi, koska esimies työskentelee eri toimipisteessä. Olisi mielenkiintoista tietää, mikä tämän vaikutus on esimiestyön onnistumiseen sekä työntekijän työhyvinvointiin. Lisäksi tutkimukseen olisi hyvä osallistaa sellaisia työntekijöitä, joiden esimiehet työskentelevät muussa maassa kuin työntekijä itse. Toimeksiantajana oleva yritys on hyvin kansainvälinen ja monen työntekijän esimies työskentelee toisessa maassa, jonka vuoksi perinteinen esimies-alaisuhde puuttuu tai se on ainakin hyvin erilainen, koska esimiestä ei nähdä kovin usein kasvotusten. Olisi mielenkiintoista selvittää, että millaiseksi esimiestyö koetaan tällaisissa tilanteissa. Ja millainen sen vaikutus on työntekijän itsensä johtamisen taitoihin.

Lähteet

Painetut

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Koroma, J., Hyrkkänen U. & Rauramo, P. 2011. Mobiili työ. Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. 1. painos. Tampere: Työturvallisuuskeskus TTK. & Palveluryhmä & Työterveyslaitos.

Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoitua toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Manka, M-L. 2011. Työnilo. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYpro.

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

Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Pessi, A-B., Martela, F. & Paakkanen, M. 2017. Myötätunnon mullistava voima. Juva: PS-kustannus.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille. Mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Suonsivu, K. 2019. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 3. painos. EU: United Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD.

Sähköiset

Duunitori. 2018. Itsensä johtaminen perustuu tiedostamiseen. Luettu 25.10.2019. <https://duunitori.fi/tyoelama/itsensa-johtaminen-tiedostaminen/>

Eilakaisla. 2014. 8 tapaa parempaan itsensä johtamiseen. Luettu 2.6.2020. <https://www.eilakaisla.fi/blogi/8-tapaa-parempaan-itsensa-johtamiseen>

Glad, L. 2020. 10 syytä, miksi mahtavat työkaverit tekevät arjesta parempaa. Duunitori. Luettu 1.6.2020. <https://duunitori.fi/tyoelama/mahtavat-tyokaverit>

Hakanen, J. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Luettu 27.2.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Hakanen, J. Työn imu -opas. Työterveyslaitos. Luettu 28.5.2020. <https://www.ttl.fi/tyon-imu-opas/>

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint. Luettu 28.5.2020. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf

Härmä, M., Puttonen, S., Ropponen, A. & Sallinen, M. Työaika. Työterveyslaitos. Luettu 1.6.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/>

Ilmarinen. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Luettu 1.6.2020. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>

Laakso, M. 2019a. Työhyvinvointi syntyy työn mielekkyydestä ja toimivasta työyhteisöstä. Tradenomit. Luettu 3.10.2019. https://www.tradenomi.fi/ajankohtaista/tyohyvinvointi-syntyy-tyon-mielekkyydesta-ja-toimivasta-tyoyhteisosta/?utm_source=Tradenomiliitto+uutiskirje&utm_campaign=865e8b7d92-EMAIL_CAMPAIGN_2018_08_09_07_14_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_dee758de67-865e8b7d92-56220481

Laakso, M. 2019b. Kehumalla kohti parempaa työelämää. Tradenomit. Luettu 2.6.2020. <https://www.tradenomi.fi/ajankohtaista/kehumalla-kohti-parempaa-tyoelamaa/>

Lohisalo, M. 2017. Myönteinen ei kunnioittaa myös vastapuolta. Tradenomit. Luettu 2.6.2020. <https://www.tradenomi.fi/ajankohtaista/myonteinen-ei-kunnioittaa-myos-vastapuolta/>

Marjakangas, T. 2016. Työpaikan myrkyntylväjä sahaa omaa oksaansa - Opettele saamaan ja antamaan palautetta. Yle uutiset. Luettu 2.6.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-9160169>

Mattila-Holappa, P. & Väänänen, A. Muistilistat työpaikan toimijoille. Luettu 1.6.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/masennus-ja-tyo/muistilistat-tyopaikan-toimijoille/>

Mehiläinen a. Työnilo on totta. Luettu: 28.5.2020. <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tyohyvinvointi/tyonilo-totta>

Mehiläinen b. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. Luettu 5.6.2020. <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tasapainoinen-itsensa-johtaminen-hyvan-johtajan-tunnusmerkki>

Myyrä, H. 2016. Työnilo on välttämätöntä. Etelä-Suomen Sanomat. Luettu 28.5.2020. <https://www.ess.fi/paakirjoitus-mielipide/723208>

Mäkelä, A. 2018. Työhyvinvointi on yhteinen asia - näin sinä voit vaikuttaa omaan ja työyhteisösi työkykyyn. Luettu 1.6.2020. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyohyvinvointi-nain-voit-itse-vaikuttaa>

Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. Luettu 1.6.2020. https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf

- Seuri, V. 2018. Itsensä johtaminen vie parempaan tulokseen. Luettu: 13.5.2020.
<https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/2018/itsensa-johtaminen-vie-parempaan-tulokseen/>
- Sillanpää, A. 2012. Marja-Liisa Manka: ”Vastuu työn ilosta on sinulla”. Kodin Kuvalehti. Luettu 2.6.2020.
https://www.kodinkuvalehti.fi/artikkeli/lue/suorat_sanat/marja_liisa_manka_vastuu_tyon_ilo_osta_on_sinulla
- Sinkkonen, M. & Wallin, O. 2017. Konkreettisia työvälineitä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työelämän tutkimus 2017. Luettu 27.5.2020.
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85294/44293>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Luettu 29.5.2020.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sympa. 2019. Pikakelaus HR:n tulevaisuuteen - oppaasi henkilöstöhallinnon tuleviin trendeihin. Luettu 1.6.2020. https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/tarkeimmat-hr-trendit-2020/?utm_source=adwords&utm_term=hr&utm_campaign=1_Finland+MQL&utm_medium=ppc&hsa_ver=3&hsa_src=g&hsa_tgt=aud-316397422316:kwd-75661571&hsa_ad=387991829408&hsa_cam=6717424313&hsa_mt=p&hsa_grp=78148620894&hsa_net=adwords&hsa_kw=hr&hsa_acc=3392229530&gclid=CjwKCAjwztL2BRATEiwAvnALcm7XiXJ8tvoWmH8WD1rkJcx0aG53X-H-T-fVVtuTrHxSTArSyMXoBoCav4QAvD_BwE
- Särkänlahti, H. Työhyvinvointi on yhteinen asia. Työterveyslaitos. Luettu 1.6.2020.
<https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>
- Talouselämä. 2015. Tämä on tutkittu: Työpahoinvoinnin vähentäminen ei nosta tuottavuutta. Luettu 28.5.2020. <https://www.talouselama-fi.nelli.laurea.fi/uutiset/tama-on-tutkittu-tyopahoinvoinnin-vahentaminen-ei-nosta-tuottavuutta/789c8bf8-4d69-3108-b9c8-91946eb5924b>
- Talouselämä. 2016. Suomalaistutkimus paljasti 3 täysin erilaista tapaa tylsistyä töissä - ”Pahoinvointia, joka jää usein piiloon”. Luettu 28.5.2020. <https://www.talouselama-fi.nelli.laurea.fi/uutiset/suomalaistutkimus-paljasti-3-taysin-erilaista-tapaa-tylsistya-toissa-pahoinvointia-joka-jaa-usein-piiloon/ac1f3d7e-f454-310a-b41f-6da00d5c75b1>
- Talouselämä. 2018. Kiusaamisen tunnistaminen voi olla vaikeaa - ”Esimiehillä ei ole kykyä, aikaa, ymmärrystä, jaksamista tai keinoja puuttua”. Luettu 29.5.2020. <https://www-talouselama-fi.nelli.laurea.fi/uutiset/kiusaamisen-tunnistaminen-voi-olla-vaikeaa-esimiehilla-ei-ole-kykya-aikaa-ymmarrysta-jaksamista-tai-keinoja-puuttua/fe1daa8f-cff4-3fc4-a9f3-a50883eb19b5>
- Talouselämä. 2020. Kuulostaako tutulta: Ylin johto kokee yrityksensä olevan itseohjautuva mutta työntekijät eivät ole tällaisesta edes kuulleet. Luettu 29.5.2020. <https://www-talouselama-fi.nelli.laurea.fi/uutiset/kuulostaako-tutulta-ylin-johto-kokee-yrityksensa-olevan-itseohjautuva-mutta-tyontekijat-eivat-ole-tallaisesta-edes-kuulleet/e26347b3-b9a7-4d31-8258-19fa73cf543f>
- Tradenomit. Työhyvinvoinnin edistäminen ja työkyvyn hallinta. Luettu 1.6.2020.
<https://www.tradenomi.fi/vaikuttaminen/maailmanparastyoelama/tyohyvinvoinnin-edistaminen-ja-tyokyvyn-hallinta/>
- Turner, N. Barling, J. & Zacharatos, A. 2002. Positive Psychology at Work. Luettu 4.6.2020.
https://www.researchgate.net/profile/Julian_Barling/publication/284041795_Positive_Psych

[ology_at_WorkIn_Handbook_of_Positive_Psychology_edited_by_Charles_R/links/573db8b808aea45ee842d2b7/Positive-Psychology-at-WorkIn-Handbook-of-Positive-Psychology-edited-by-Charles-R.pdf](#)

Työturvallisuuskeskus. Työkäyttäytyminen. Luettu 1.6.2020.

https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen

Vainio, S. 2017. HR:n rooli henkilöstön hyvinvoinnin edistäjänä. Diwello - Wellbeing@work.

Luettu 1.6.2020. <http://www.diwello.fi/hrn-rooli-henkiloston-hyvinvoinnin-edistajana/>

Varma. Muutos haastaa työhyvinvoinnin. Luettu 3.6.2020.

<https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Muutos-haastaa-tyohyvinvoinnin-opas.pdf>

Vuokola, J. Mielekkyyden ruokkii työntekijöitä - 8 askelta työhyvinvointiin. Edenred. Luettu

1.6.2020. <https://edenred.fi/fi/mielekkyyden-ruokkii-tyontekijoita-8-askelta-tyohyvinvointiin/#>

Yan, W. & Turban, D-B. 2009. Work, happiness, and unhappiness. The Journal of Positive Psychology, 4:2, 193-195, Luettu 27.5.2020. DOI: [10.1080/17439760802650824](https://doi.org/10.1080/17439760802650824)

Yle Uutiset. 2020. Työterveyslaitos: Suomalaisten korkea työtyytyväisyys saattaa olla laskussa.

Luettu 28.5.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11293512>

Kuviot

Kuvio 1: Työniloon vaikuttavat tekijät (Manka 2011, 76).....	14
Kuvio 2: Työhyvinvoinnin kehittäminen (Manka 2011, 86).....	20
Kuvio 3: Henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli (Manka 2011, 142).....	31
Kuvio 4: Tietoperustan tärkeimmät käsitteet	37

Taulukot

Taulukko 1: Työhyvinvointi.....	50
Taulukko 2: Esihiestö.....	56
Taulukko 3: Oma työ	62
Taulukko 4: Itsensä johtaminen	72
Taulukko 5: Tulevaisuuden työelämä	75
Taulukko 6: Kehittämiskohteet.....	91