

LÄHIJOHTAJAN HYVINVOINTI

—

ORGANISAATION ONNISTUMISEN KULMAKIVI



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen, Visamäki

Joulukuu 2020

Sari Koskinen

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen lähijohtajan työn hyvinvointia ja voimavaroja lisääviä sekä niitä haastavia tekijöitä. Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan keinoja, joilla lähijohdon hyvinvointia saadaan lisättyä. Tavoitteena oli lisäksi kuvata lähijohtajan vastuita, tehtäväaluetta ja niiden erityispiirteitä. Kohdeyrityksessä on käynnissä mittava toiminta- ja johtamiskulttuurin muutos, minkä myötä lähijohtajalta edellytetään jatkuvaa muutosten johtamista.

Teoriaosuudessa käydään läpi johtajuutta käsitteenä, paneudutaan erilaisiin johtajuuden muotoihin ja edetään lähijohtajan vastuualueeseen. Tietoperustassa käsitellään keskeisiä työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä, hyvinvoinnin kehittämistä sekä aiheeseen liittyvää lainsäädäntöä. Hyvinvointia tarkastellaan työn vaatimusten ja voimavarojen mallin pohjalta. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena ja siihen liittyvä empiirinen osuus sähköisenä kyselytutkimuksena, jonka tulosten analysoinnissa käytettiin sekä määrällistä analyysiä että sisällönanalyysiä.

Tutkimustulosten perusteella kohdeyrityksen lähijohto kokee hyvinvoinnin nykytilan olevan pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Myös kehityskohteita nousi esiin, merkittävimpana haasteena ajanhallinta, työn määrä sekä työajan riittävyys varsinaiselle johtamistyölle. Teorian ja tutkimustulosten perusteella voidaan todeta myös, että kun työn vaatimukset ja voimavarat ovat tasapainossa, on lähijohtajan hyvinvoinnille hyvät edellytykset olemassa.

Visamäki

Author	Sari Koskinen	Year 2020
Subject	The well-being of the supervisor – the cornerstone of the success of the organization	
Supervisors	Helena Turunen	

ABSTRACT

The purpose of the thesis was to clarify the current state of superiors' well-being in the target company and to find out which are the factors that support and challenge their resources. Another aim was to identify measures to increase the superiors' well-being. The aim of the thesis was also to describe leadership as an area of responsibility and the special features of the superiors' work. The target company is undergoing a major change in its operating and management culture, which requires continuous change management from the superiors.

In the theoretical part of this thesis, the focus was to concentrate on different types of leadership and the theory describes the key concepts of well-being at work, development of well-being and related legislation. Well-being is examined on the basis of the job demands and job resources theory. The thesis was implemented as an action research and the empirical part was carried out as an electronic survey.

The survey results showed that the superiors of the target company feel that the current state of well-being is generally on a good level. Areas for development also emerged, the most significant challenges being time management, the amount of work and having adequate time for the actual management work. Based on the theory and research results, it can be stated that when the demands and resources of the job are balanced, there are good conditions for the well-being of the superior.

Keywords Superior, manager, management, wellbeing

Pages 63 pages and appendices 5 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Opinnäytetyön toteutus ja keskeiset käsitteet	3
1.4	Kohdeyrityksen esittely	5
2	Vastuualueena johtajuus	7
2.1	Johtajuus ilmiönä	7
2.2	Johtajuus ja johtaminen	8
2.3	Toimenkuvana lähijohtaja	16
2.4	Lähijohtaja avaintekijänä muutoksissa	19
3	Työhyvinvoinnin merkitys lähijohtajan työssä	20
3.1	Työhyvinvointi käsitteenä	20
3.2	Työhyvinvointiin vaikuttava lainsäädäntö	22
3.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen	23
3.4	Työn vaatimukset ja voimavarat	26
3.4.1	Työn voimavarat	29
3.4.2	Yksilön voimavarat	33
3.5	Hyvinvoinnin tuki kohdeyrityksessä	34
4	Tutkimuksen toteutus	35
4.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä	35
4.2	Kyselytutkimus	37
5	Tutkimustulokset	39
5.1	Taustakysymykset	39
5.2	Voimavarat työyhteisössä	41
5.2.1	Oma työ	41
5.2.2	Oma tiimi	43
5.2.3	Kollegoilta saatava tuki	44
5.2.4	Johtaminen	46
5.2.5	Muutosten läpivientiin saatava tuki	47
5.3	Hyvinvointi	50
6	Johtopäätökset ja yhteenveto	52
7	Loppupäätelmät	55
7.1	Kehittämisehdotukset	55

7.2 Itsereflektointi ja opinnäytetyöprosessi	58
Lähteet.....	60

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Johtajan rooleja ja osaamisia (Sydänmaanlakka, 2015).	10
Kuva 2. Johtaminen älykkäässä organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2017, s. 6).	14
Kuva 3. Itsensä johtamisen kokonaisuus (Wiskari, 2014).	15
Kuva 4. Työhyvinvoinnin kehittymisen vaiheet (Manka & Manka, 2016, s. 66).	21
Kuva 5. Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen (Kauhanen, 2016, s. 18).	24
Kuva 6. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka, 2016, s. 76).....	25
Kuva 7. Työn voimavaramalli (Manka & Manka, 2016, s. 70).	29
Kuva 8: Työkokemus lähijohtajana	40
Kuva 9: Pohjakoulutus	40
Kuva 10: Tehtäväalue kohdeorganisaatiossa	40
Kuva 11. Voimavarat työyhteisössä – oma työ	42
Kuva 12. Voimavarat työyhteisössä – oma tiimi	43
Kuva 13. Voimavarat työyhteisössä – kollegoilta saatava tuki.....	45
Kuva 14. Voimavarat työyhteisössä – johtaminen	46
Kuva 15. Muutosten läpivientiin saatava tuki	48
Kuva 16. Valmennuksista saatava hyöty	49
Kuva 17. Hyvinvointi	50

Liitteet

Liite 1	Web-kyselyn saatekirje
Liite 2	Kyselylomake

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Ihmisten johtaminen on johtamistehtävistä vaikein ja riskialttein, ja missä kokeneinkaan esimies ei koskaan ole mestari. Tämän päivän johtamisessa esimiesten pitää tietää monipuolisesti lainsäädännöstä, liiketoiminnasta, työn substanssista, sähköisistä järjestelmistä, taloudesta, hallinnosta ja ennen kaikkea ihmisten toiminnasta. (Järvinen 2011, s. 20) Työelämä muuttuu ja sen myötä muuttuvat myös vaatimukset johtamista kohtaan. Yritysten toimintaympäristön, tietojärjestelmien ja prosessien ketterä kehitys edellyttävät jatkuvaa muutosten läpivientiä ja ihmisten johtamista, jossa lähijohtaja toimii avainroolissa.

Työntekijöiden jaksamisesta muutoksessa puhutaan paljon, lähijohtajan hyvinvoinnista vähemmän. Myös hyvinvointiin liittyvä tutkimus ja kirjallisuus lähestyvät asiaa pääsääntöisesti työntekijöiden näkökulmasta. Lähijohtajan omalla hyvinvoinnilla työssä on kuitenkin selkeä yhteys koko työyhteisön hyvinvointiin ja tulosten saavuttamiseen. Jos lähijohtaja voi hyvin, koko työyhteisö voi hyvin, koska lähijohtajan jaksaminen ja motivaatio kannustaa ihmisiä eteenpäin. Jos lähijohtaja ei jaksaa, eivät työntekijäkään jaksaa. Energisen ja aktiivisen lähijohtajan tiimissä voidaan hyvin ja työt sujuvat, kun taas uupuneen ja passiivisen lähijohtajan tiimissä on riskinä työntekijöiden väsyminen ja alisuoriutuminen. (Pirinen, 2014)

Tässä opinnäytetyössä mielenkiinnon kohteena ovat johtajuus, hyvinvointi sekä työn vaatimukset ja voimavaratekijät lähijohtajan näkökulmasta. Tutkimusaihe on työelämälähtöinen ja ajankohtainen sekä kohdeorganisaatiossa käynnissä olevien muutosten kannalta, mutta myös laajemmin työelämän murroksessa. Parhailaan käynnissä oleva neljäs teollinen vallankumous vaikuttaa koko yhteiskuntaan, työelämään ja johtajuuteen. Vahvoja työelämän muutoksiin vaikuttavia trendejä ovat automaation lisääntyminen, tiedon nopea leviäminen, virtuaalisuus, digitalisoituminen, kaupungistuminen, globalisaatio sekä väestörakenteen muutos.

Lähijohtajan asema ja työ tuovat erilaisia vaateita hyvinvoinnin toteutumiselle. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä elementit koetaan kohdeyrityksen lähijohtajan työssä hyvinvointia ja voimavaroja lisäävinä, sekä toisaalta niitä haastavina tekijöinä. Opinnäytetyön aihevalintaan vaikuttivat monipuolisen lähijohtajakokemukseni lisäksi vahva henkilökohtainen kiinnostukseni työelämän ilmiöihin sekä hyvinvoinnin kehittämiseen. Olen työskennellyt kohdeyrityksessä lähijohtajan tehtävissä vuodesta 2012 lähtien, mutta opinnäytetyön ja siihen liittyvän tutkimuksen olen käsitellyt tutkijan roolissa. Idea kohdeyrityksen lähijohdon hyvinvoinnin ja työn voimavarojen tutkimuksesta syntyi opintojeni aloitusvaiheessa ja aiheen esittelyn myötä se tunnistettiin tarpeelliseksi ja hyödylliseksi myös kohdeyrityksen kannalta. Lisäksi kohdeyritys toivoi, että työssä kuvattaisiin lähijohtajan vastuita, tehtäväaluetta ja niiden erityispiirteitä, jotta työtä voitaisiin hyödyntää esimerkiksi uuden henkilön aloittaessa lähijohtajan tehtävissä.

Keväällä 2020 alkanut koronakriisi vahvisti aihevalinnan tärkeyttä entisestään. Kohdeorganisaatiossa siirryttiin monen muun yrityksen tavoin pikavauhtia täysimittaiseen etätyöhön ja kriisijohtamiseen. Aiemmin tiiminsä keskellä toimistolla fyysisesti työskennelleestä lähijohtajasta tuli etätyössä joukkojaan luotsaava johtaja ja erilaiset sähköiset viestintä- ja yhteydenpitokanavat korvasivat päivittäisen henkilökohtaisen yhteyden. Etätyöhön siirtyminen tarkoitti valtaosalle henkilöstöä uudenlaista työskentelytapaa ja lähijohtajan vastuulla oli tässäkin tilanteessa varmistaa tuotannon toiminta ja suorituksen johtaminen sekä tiiminsä hyvinvointi ja jaksaminen. Vehkaojan (2020) mukaan poikkeustilanteessa ihmisten johtamisen merkitys korostuu ja hyvä kriisijohtaja toimii suunnannäyttäjänä. Johdolta edellytetään optimistista, päättäväistä, rehellistä ja avointa toimintaa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö on tyypiltään toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa pyritään käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutukseen ja sen tavoitteena on löytää käytäntöön sovellettavaa ja hyödynnettävää uutta tietoa käytänteiden kehittämiseksi (Suojanen, n.d.). Tutkimuksen teoriaosuudessa pyritään luomaan kokonaiskuva johtajuuteen liittyvistä vastuista ja vaatimuksista sekä siitä, millaista on työyhteisön onnistumista tukeva hyvä johtajuus. Opinnäytetyön kontekstina on lähijohtajan työ ja tavoitteena selvittää, millä

keinoin varmistetaan muutosten läpiviennin ja arjen työn organisoinnin kannalta kriittisessä roolissa työskentelevän lähijohtajan hyvinvointi ja työssä onnistuminen. Työssä pyritään selvittämään kohdeyrityksen lähijohdon hyvinvointia edistäviä ja sitä haastavia elementtejä. Lisäksi pyritään myös tunnistamaan toimenpiteitä, joilla lähijohtajien hyvinvointia saadaan vahvistettua sekä työssä jaksamista ja työn iloa edistettyä. Työn vaatimusten ja voimavarojen käsitettä on tarkasteltu sekä Hakasen (2011, s. 104) että Mankan & Mankan (2016, s. 70) määrittelyjen mukaan.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia kysymyksiin:

1. Mitkä elementit tukevat lähijohdon hyvinvointia?
2. Mitkä elementit haastavat lähijohdon hyvinvointia?
3. Millä toimenpiteillä lähijohdon hyvinvointia saadaan edistettyä kohdeyrityksessä?

1.3 Opinnäytetyön toteutus ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä ovat johtajuus, työn voimavaratekijät ja hyvinvointi. Teoriaosuudessa käydään alan kirjallisuuden avulla läpi johtajuutta käsitteenä, keskeisiä työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä sekä aiheeseen liittyvää lainsäädäntöä. Teoriatiedon koostamisessa on hyödynnetty laajasti asiaan liittyvää kirjallisuutta, julkaisuja sekä tutkimustietoa, joiden perusteella on kerätty kattavat taustatiedot opinnäytetyön luotettavuuden varmistamiseksi. Taustatietona on käytetty kohdeyrityksen viimeisintä henkilöstötutkimusta lähijohdon hyvinvointiin liittyvien kysymysten osalta. Lisäksi on selvitetty organisaation hyvinvoinnin tukimalleja sekä lähijohdon työn tukemiseen liittyviä rakenteita ja käytäntöjä.

Opinnäytetyöhön liittyvä empiirinen osuus toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena ja kohderyhmänä olivat kohdeorganisaation kaikki lähijohtajat, joilla kyselyn lähetyshetkellä oli suoria alaisia. Tutkimukseen liittyvä web-kysely lähetettiin yrityksen kohdehenkilöstölle toukokuussa 2020 ja kyselylomakkeella oli sekä strukturoituja että puolistrukturoituja eli avoimia kysymyksiä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui siten sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen lähestymistapa. Kyselyn perusteella kootun aineiston analysoinnissa

hyödynnettiin tyypittelyä, jolla tarkoitetaan tyypillisten asioiden kokoamista eli aineiston tiivistämistä havainnollisiin tyypeihin.

Opinnäytetyön keskeisimpiä avainkäsitteitä ovat:

Esimies – Lähijohtaja

Termit esimies ja lähiesimies ovat olleet vakiintuneessa käytössä pitkään. Eri yhteyksissä on viime aikoina herännyt keskustelua muun muassa ammattinimikkeiden päivittämisestä sukupuolineutraaleiksi. Esimies -nimikkeen korvaajaksi on tarjolla erilaisia vaihtoehtoja, muun muassa lähijohtaja, ryhmänjohtaja, päällikkö, esihenkilö. Tässä opinnäytetyössä ehdotetaan sukupuolisidonnaisen esimies -termin korvaamista nimikkeellä lähijohtaja. Opinnäytetyössä termillä lähijohtaja tarkoitetaan lähiesimiestehtävässä työskentelevää henkilöä.

Euroopan neuvosto on kannustanut jäsenvaltioidensa hallituksia ryhtymään kaikkiin tarpeellisiin toimiin sukupuolten välistä tasa-arvoa tukevan kielen edistämiseksi (Council of Europe – Recommendation N° R (90) 4 on the Elimination of Sexism from Language). Suomen kielen lautakunta on laatinut kannanoton sukupuolineutraalin kielenkäytön edistämiseksi vuonna 2007. (Kotus, 2007)

Myös Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) alainen Tasa-arvotiedon keskus käynnisti keväällä 2019 sukupuolitietoiseen viestinnän Sukupuolella väliä? -hankkeen, jolla edistetään sukupuolten tasa-arvoa sekä mediassa että poliittisessa ja taloudellisessa päätöksenteossa. Lokakuussa 2019 THL julkisti sukupuolitietoiseen viestintään ohjeistuksen, jonka yhtenä osana THL suosittaa mies- päätteisten ammattinimikkeiden korvaamista sukupuolineutraaleilla vaihtoehdoilla.

Johtajuus

Johtajuus on suunnan näyttämistä, mahdollistamista, esimerkkinä toimimista, vaikuttamista, vastuunkantamista, viestintää ja kommunikaatiota. Johtajuus on kykyä toteuttaa saman aikaisesti keskenään jännitteisiä tavoitteita menettämättä silti toimintakykyä (Aaltonen ym., 2014, s. 313). Johtajuutta esiintyy organisaatioissa eri tasoilla ja sillä on suora vaikutus

henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin sekä resurssien hyödyntämiseen (Heiskanen, 2011, s. 65).

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista edistävästä organisaatorakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä (Manka, 2011, s. 35).

Hyvinvointi

Työelämän murroksen myötä työ- ja vapaa-ajan eriyttäminen voi olla aiempaa haasteellisempaa. Työhyvinvoinnin sijaan kohdeyrityksessä käsitellään hyvinvointia laajempänä kokonaisuutena ja hyvinvoinnin tukimalleilla pyritään tukemaan hyvää työpäiväkokemusta, joka koostuu sekä työ- että vapaa-ajasta. Siten hyvinvointia terminä käytetään yleisesti tässä tutkimuksessa ja sillä tarkoitetaan kokonaisvaltaista hyvinvointia, joka sisältää myös työhyvinvoinnin.

Työn imu

Työn imua kuvaa kolme myönteistä työssä koettua hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuudella tarkoitetaan yksilön kokemusta energisyydestä ja sinnikkyyydestä, joiden avulla pystyy käsittelemään myös eteen tulevat haasteet. Omistautumiseen liittyy merkityksellisyyden ja innokkuuden kokemus. Kun tarmokkuus ja omistautuminen ovat kunnossa, voi seurata tehtävään uppoutuminen, jolla tarkoitetaan syvää keskittymistä työhön siten, että ajan taju katoaa ja työstä irrottautuminen voi tuntua vaikealta. (Hakanen, 2011, ss. 38–39)

1.4 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys toimii talouden ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksena suomalaisessa pörssiyrityksessä. Palvelukeskuksen toiminta on aiemmin painottunut pääosin talous- ja henkilöstöhallinnon rutiinitöiden hoitamiseen tehokkaasti ja sovitulla prosesseilla.

Organisaatiossa on käynnissä mittava toiminta- ja johtamiskulttuurin muutos, jonka taustalla on taloushallinnon tehtävien automatisointi ja henkilöstön toimenkuvien muutos rutiinityön suorittajista asiantuntijoiksi. Toiminta on organisoitu kokonaan uudelleen ja uusi organisaatio käynnistyi syyskuussa 2019 YT-neuvotteluiden jälkeen.

Palvelukeskuksessa tuotannon toiminta on organisoitu yksikötasoisesti tiimiorganisaatiomallilla. Palvelukeskuksen johtajan alaisuudessa toimii kaksi henkilöstöhallinnon yksikköä, joissa työtehtävät on jaettu viiteen tiimiin sekä neljä taloushallinnon yksikköä, joissa toiminta organisoitu 11 tiimiin. Kullakin yksiköllä ja tiimillä on nimetyt johtajat. Tiimeittäin vastuuhenkilöinä toimivat Team Leader-nimikkeellä työskentelevät lähijohtajat ja yksiköiden johtajat toimivat heidän lähimpinä johtajinaan. Tuotannon tehtävien lisäksi organisaatioon kuuluu muun muassa kehitystoimintoja, joiden kanssa yhteistyö hoidetaan tiiviisti matriisiorganisaatiomallilla.

Kohdeyrityksen johtamistyön periaatteita on uudistettu ja tärkeimmiksi painopistealueiksi valittu strategialla johtaminen, onnistumisen mahdollistaminen sekä yksilöiden luottamukseen ja kunnioittamiseen perustuva vuorovaikutus. Tavoitteena on kehittää organisaation johtamiskulttuuria entistäkin paremmaksi ja varmistaa, että strategia ymmärretään kaikilla tasoilla ja että se ohjaa kaikkea toimintaa läpi organisaation. Johtamisessa panostetaan valmentavaan johtajuuteen, yhteistyöhön ja oikeudenmukaiseen suorituksen johtamiseen. Johtamisen kulmakivillä halutaan myös varmistaa, että keskinäinen yhteistyö perustuu luottamukseen ja arvostukseen, kaikkia kohdellaan tasa-arvoisina ja onnistumisia juhlistetaan. Organisaatiossa koko johtohenkilöstölle on järjestetty valmennus, jossa yhteisesti käyty läpi johtamisen kulmakiviä, pohdittu strategialla johtamisen mallia sekä johtamisen tahtotilaa yhtenäisen johtamismallin varmistamiseksi.

Toiminta- ja johtamiskulttuurin muutokset edellyttävät lähitulevaisuudessa uudenlaisia valmiuksia, jatkuvaa osaamisen kehittämistä sekä vankkaa muutosjohtajuutta koko organisaatiossa, mutta etenkin lähijohtajien työssä. Tiimien ja työntekijöiden työtehtävien luonne muuttuu niin toimintaympäristön kehittymisen kuin automatisoinnin lisääntymisen vuoksi, minkä myötä osa työtehtävistä katoaa kokonaan. Kertynyt työkokemus ja ammattitaito eivät välttämättä enää jatkossa yksistään riitä, vaan edellytyksenä on taito ja

motivaatio oppia uutta. Työn muutos voi parhaimmillaan mahdollistaa monipuolisempia ja merkityksellisempiä tehtäviä, mutta toisaalta se voi tarkoittaa myös henkilöstövähennyksiä.

Kohdeyrityksessä liiketoiminnan yhtenä arvona on luoda hyvä työyhteisö, toimia avoimessa, vuorovaikutteisessa ja ihmisiä arvostavassa työyhteisössä, jossa jokainen voi toimia täysipainoisesti ja aloitteellisesti. Yritys on tehty merkittäviä panostuksia sekä henkilöstön että johdon tukemiseen muutosprosessin kuluessa. Koko henkilöstölle on järjestetty koulutusta, jossa workshop-tyyppisesti on yhdessä mietitty uuden organisaation edellyttämiä toimintatapamuutoksia. Tiimikohtaisesti on järjestetty tiimin uusi alku -koulutus, jossa on tutustuttu uuteen tiimikokoonpanoon muun muassa käyttäytymistutkimukseen perustuvaa DISC-analyysiä hyödyntäen ja tiimin omat pelisäännöt yhteisesti laatien. DISC-analyysissä henkilön ominaisuudet voidaan jakaa neljään eri persoonallisuustyyppiin, jotka kuvaavat henkilön toimintatapoja erilaisissa tilanteissa. Sen avulla voidaan lisätä itsetuntemusta ja kehittää tiimin vuorovaikutusta. (Discprofiili, n.d.)

2 Vastuualueena johtajuus

Hyvä johtaminen vaikuttaa olennaisesti työpaikan vetovoimaisuuteen sekä työssä jaksamiseen ja viihtymiseen (Heiskanen, 2011, s. 53). Seuraavassa tarkastellaan johtajuuteen liittyviä osa-alueita sekä syvennyttään tarkemmin lähijohtajan vastuualueeseen.

2.1 Johtajuus ilmiönä

Johtajuus on monitahoinen, haasteellinen, vastuullinen ja palkitseva tehtäväkenttä. Parhaimmillaan johtajan tehtävässä on mahdollista kehittää itseään ja työtään, osallistua mielenkiintoisiin kehityshankkeisiin, vaikuttaa prosesseihin ja käytäntöihin, päästä työskentelemään ja verkostoitumaan eri sidosryhmien kanssa sekä johtamaan ja valmentamaan sekä itseään että omaa tiimiään onnistumisiin. Nämä osa-alueet toteutuvat kaikilla johtajuustasoilla, vaikka tekemisen painopisteet todennäköisesti ovatkin erilaiset työskennellessä esimerkiksi ylimmässä johdossa tai lähijohtajan tehtävissä. Etenkin lähijohtajan työssä merkittävä osa työstä on työyhteisön ihmisten kanssa toimimista ja inhimillisten voimavarojen johtamista.

Aaltonen ym. (2014, s. 27) kuvaavat johtajuutta extreme-lajiksi, jolla varmistetaan organisaation päämäärän ja tavoitteiden näkyvyys, henkilökunnan sitoutuminen, asioista viestiminen sekä organisaation itsenäinen kulku sovittuun suuntaan. Johtajuus on heittäytymistä kokonaisvaltaiselle matkalle. Välillä pitää olla luja ja painaa kaasua, välillä on jarrutettava ja otettava aikaa, välillä puhuttava, välillä keskityttävä kuuntelemaan, välillä oltava porukan keskipisteessä, välillä väistyttävä taka-alalle. On tunnistettava ilmiöitä, oivallettava seuraavan siirron oikea ajoitus. On muunnuttava riittävästi kohtaamaan erilaisia tilanteita.

Johtajan tehtäväkenttää on kiteytetty seuraavasti:

- Johtajuus on suunnan tunnistamista ja valitun suunnitelman toteuttamista.
- Johtamista tarvitaan, jotta henkilöstö löytää paikkansa, motivaationsa ja kehityspolkinsa sekä resurssit ja toimintavalmiudet hoitaa annetut tehtävät.
- Johtaminen on kommunikaatiota, sitä tarvitaan organisaation sisäisen sekä ulospäin suuntautuvan viestinnän varmistamiseksi.
- Johtamista tarvitaan, jotta organisaatiolle syntyy riittävä yhteenkuuluvuuden tunne ja itsenäinen, jopa yrittäjämäinen tapa toimia. Johtajan on aika ajoin tehtävä itsensä tarpeettomaksi. (Aaltonen ym., 2014, ss. 26–27)

Tiililä (2016, ss. 53–61) määrittelee johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi selkeän, innostavan ja merkityksellisen suunnan näyttämisen. Tavoitteiden asettaminen ja niiden ymmärrettäväksi tekeminen jokaisen yksilön kohdalla, jotta jokainen voi omalta osaltaan edistää organisaation tavoitteen toteutumista. Johtaminen on suunnan näyttämistä, ihmisten johtamista, tukemista ja rinnalla kulkemista strategiassa määriteltyjen tavoitteiden suuntaisesti.

2.2 Johtajuus ja johtaminen

Perinteisesti johtaminen on jaettu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership). Järvinen (2018, s. 114) kuvaa samaa asiaa kovana ja pehmeänä vallankäyttönä. Johtaminen ja johtajuus ovat tiiviisti toisiinsa liittyviä käsitteitä ja käytännössä molempia tarvitaan kaikilla johtajuuden tasoilla; johtajuus on vuorovaikutusta ja management vuorovaikutuksen organisoimista ja sen puitteiden varmistamista (Aaltonen ym., 2014, s. 274).

Johtamisen ja johtajuuden painopisteitä on kuvattu mm. seuraavasti (Viitala & Jylhä, 2019, ss. 19–20; Sydänmaanlakka, 2017, s. 297):

Johtajuus / leadership

- Prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tehokkaasti
- Henkilöstön kannustaminen, voimaannuttaminen, suunnan näyttäminen ja onnistumisen mahdollistaminen
- Keskeistä uuden luominen, kehittäminen ja innovointi
- Tilanteiden ennakointi, suuntautuminen tulevaisuuteen

Johtaminen / management

- Prosessi, johon kuuluu käytännön toteuttamisen suunnittelu, organisointi, ohjaaminen, valvonta
- Ongelmanratkaisu ja päätöksenteko
- Tähtää jatkuvuuteen ja järjestyksen ylläpitämiseen
- Tuotannon päivittäisten rutiinien suorittaminen ja kontrollointi

Työelämän murroksen myötä myös johtajuus ja johtaminen elävät vahvaa murroskautta. Tietotyön lisääntyminen edellyttää sen rinnalle yhä vahvempaa inhimillisten seikkojen huomioimista, tähtäämistä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Autoritäärinen teollisen ajan teknologiaa ja taloutta ylikorostava johtamismalli ei nykyisessä tietointensiivisessä ajassa enää ole riittävä. (Aaltonen ym., 2014, s. 271)

Sydänmaanlakan (2015) mukaan johtajana onnistuminen edellyttää monenlaista osaamista ja monipuolisia ominaisuuksia. Hyvä johtaja on toteuttaja, joka sekä saa aikaan että kontrolloi ja ohjaa tiimiään. Hän valmentaa henkilöstöä toimintoja uudistaen, kehittäen ja innovoiden. Johtaja on suunnan näyttäjä ja visionääri, uskottavan vision luoja ja tavoitteiden määrittäjä. Hyvä johtaja on myös verkottuja, joka tekee tehokkaasti sisäistä ja ulkoista yhteistyötä. Kuvassa 1 kuvataan tarkemmin johtajan rooleja ja osaamisia.

Kuva 1. Johtajan rooleja ja osaamisia (Sydänmaanlakka, 2015).



Muuttuvassa toimintaympäristössä johtajalta edellytetään myös jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä ja uudistumista. Sydänmaanlakan (2015) mukaan tulevaisuuden johtajan avainosaamisalueita ovat:

- Havainnointi: todellisuuden havainnointi ja kyky nähdä se uusin silmin
- Ennakointi: tulevista mahdollisuuksista kertovien heikkojen signaalien huomaaminen ja oman intuition hyödyntäminen
- Läsnä oleminen: tietoinen läsnäolo sekä oman sisäisen luovuuden ja tahdonvoiman käyttäminen
- Visiointi: vision ja merkityksen kristallisointi sekä merkitysten luominen
- Toimeenpano: välitön toimiminen uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi.

Tulevaisuudessa organisaatioiden suorituskyky rakentuu entistäkin vahvemmin ihmisten johtamisen varaan ja muutosten johtamista sekä luovuutta ja innovatiivisuutta edellytetään jatkuvasti. Johtamisen tutkimuksissa esillä onkin ollut esillä johtamisideologiat, joissa johtajan tärkein tehtävä on innostaa, voimaannuttaa, valtuuttaa ja vapauttaa ihmisiä käyttämään luovaa potentiaaliaan ja kehittymään jatkuvasti. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 20)

Voimavaralähtöisyys, vuorovaikutus, positiivisuus, mahdollistaminen ja ratkaisukeskeisyys näyttävätkin olevan yhdistäviä tekijöitä nykypäivän ja tulevaisuuden johtajuuden ideologioissa. Jatkossa johtamisen kovat taidot liittyvätkin ihmisten, eivät niinkään asioiden, johtamiseen (Heiskanen, 2011, s. 29). Näitä taitoja tarvitaan kaikilla johtamisen tasoilla ja myös lähijohtajan näkökulmasta se tarkoittaa oman toiminnan arviointia ja kehittämistä tiimensä johtamisessa, mutta toisaalta luo odotusarvot lähijohtajaan itseensä kohdistuvalle johtamiselle. Esimerkkeinä tulevaisuuden johtajuuden teemoista seuraavassa on tarkemmin kuvattu modernia johtajuutta, valmentavaa johtajuutta, palvelevaa johtajuutta, transformationaalista johtajuutta, autenttista johtajuutta sekä kutsumusjohtajuutta.

Moderni johtajuus voidaan kuvata enemmänkin tilannejohtamiseksi ja vuorovaikuttamiseksi, kun asiajohtamisesta siirrytään ihmisten johtamiseen ja verkostojohtamiseen. Johtajakuva ja ominaisuudet muuttuvat eikä autoritääriselle johtamiselle enää ole tilaa. Jatkossa johtaminen painottuu johtamispalveluihin (leadership as a service). Tiimit ovat itseohjautuvia tai yhdessä ohjautuvia, joissa lähijohtaja johtaa tiimin kanssa työtä ja näyttää suuntaa. Yhteistyön merkitys eri sidosryhmien kanssa korostuu ja tiimien tehtävänä on yhteistyössä löytää tavat ongelmien ratkaisuun ja tekemisen uudelle tasolle viemiseen. Johtajan tehtävä painottuu ihmisten yhdistäjänä ja mahdollistajana, jotta tiimin asiantuntijat pystyvät keskittymään omaan työhönsä. (Kuistiala, 2019, s. 189).

Mankan (2011, s. 112) mukaan moderni johtajuus on reitti kohti työniloa. Se edellyttää johtajalta reilua työn organisointia, oikeudenmukaisuutta ja johdettavien osallistamista päätöksentekoon. Johtajan tulee olla luotettava, esimerkillinen ja johdonmukainen. Johtaja toimii valmentajana ja antaa aktiivisesti sekä positiivista että rakentavaa palautetta ja on helposti lähestyttävä, kuunteleva ja läsnä oleva. Johtajan tulee huolehtia johdettavista ja seurata heidän psyykkistä ja fyysistä kuormittuneisuutta ja tarttua siihen tarpeen mukaan. Moderni johtaja valtuuttaa ja innostaa tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun sekä totuttujen toimintatapojen kyseenalaistamiseen. Johtaja myös johtaa optimismia työyhteisössä ja huolehtii omalta osaltaan myönteisestä ilmapiiristä.

Valmentavassa johtajuudessa lähtökohtana on johdettavien vahvuuksien ja voimavarojen hyödyntäminen. Johtaja ei toimi asian ratkaisijana, vaan haastaa ja auttaa johdettavaa ottamaan vastuun ja pyrkimään itse löytämään ratkaisun käsillä olevaan ongelmaan.

Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut johdettavan asiasta ja kannustaa ja rohkaisee arvostaen, kunnioittaen ja kyselevällä työotteella työntekijää ylittämään itsensä. Kun johdettava itse löytää ratkaisun, hän myös sitoutuu siihen. Samalla työn merkityksellisyyden kokemus paranee. (Turtio, 2017, s. 118)

Palveleva johtajuus kuvataan työn imua lisäävänä tekijänä ja sen lähtökohtana on ensisijaisesti halu palvella ja siitä syntyy halu johtaa. Lähijohtajan näkökulmasta tämä tarkoittaa inhimillistä, innostavaa ja voimaannuttavaa toimintaa, aitoa halua työyhteisön hyväksi toimimiseen ja roolimallina muille olemiseen. Palveleva johtaminen edesauttaa henkilöstön jatkuvaa kehittymistä sekä heidän mahdollisuuksiensa toteutumista ja sitä kautta työn imua, johdettavien halua tehdä parhaansa työssä ja siten varmistaa organisaation menestystä myös tulevaisuudessa. Palveleva johtaminen on luonteeltaan eettistä ja tapa olla johtajana, sen sijaan, että se olisi tietynlainen tapa tehdä asioita. (Hakanen, 2011, ss. 76–77)

Transformationalisen eli uudistavan johtajuuden ytimessä on johtajan vaikutus johdettaviin siten, että prosessin myötä molemmat osapuolet kehittyvät. Johtaja on luotettava, karismaattinen ja huomioi ihmiset yksilöinä. Hän on kiinnostunut organisaationsa hyvästä ja kannustaa muita optimismiin. Hänen toimintansa vaikuttaa johdettavien käyttäytymiseen ja innostaa henkilöt ylittämään odotukset vetoamalla heidän arvoihinsa, tunteisiinsa ja asenteisiinsa. Johtaja uskoo ihmisten kykyihin, jatkuvaan kehittymiseen ja sisäiseen motivaatioon. (Manka, 2011, s. 97; Juuti & Salmi, 2014, s. 264; Aaltonen ym. 2014, s. 326)

Autenttinen johtajuus edistää positiivisia psykologisia voimavaroja ja vahvistaa positiivista eettistä ilmapiiriä. Aito johtaja toimii avoimesti ja läpinäkyvästi sekä tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Autenttisen johtajan alaiset ovat tehokkaita, toiveikkaita ja optimistisia sekä luottavaisia. Positiivisen ja molemminpuolisen vuorovaikutuksen myötä työntekijät ylittävät tavanomaiset velvollisuutensa auttaakseen toisiansa. (Manka, 2011, s. 99)

Kutsumusjohtajuuden leimaava tuntomerkki on johtamisen kipinä ja tahto toimia johtajana. Kutsumusjohtaja kokee johtamisen luontaisena tai ainakin on tehtäviensä myötä löytänyt sopuisuutensa roolinsa kanssa. Hän ei ole johtaja ensisijaisesti saadakseen parempaa palkkaa, mainetta tai statukseen liittyvää arvostusta. Hän johtaa, koska häntä innostaa haasteelliset tehtävät, edessä olevat saavutukset sekä toiminta ihmisten kanssa. Kutsumusjohtaja

tiedostaa, että ihmisiin vaikuttaminen on olennainen osa hänen työtään. Kutsumusjohtamisen lähtökohtana on kokemus työn merkityksellisyydestä. Kutsumusjohtajalle tärkeää on luoda ihmisille tunne siitä, että he ovat mukana jossain, joka on merkityksellistä ja jonka he myös kokevat sellaiseksi. (Aaltonen ym., 2014, s. 125)

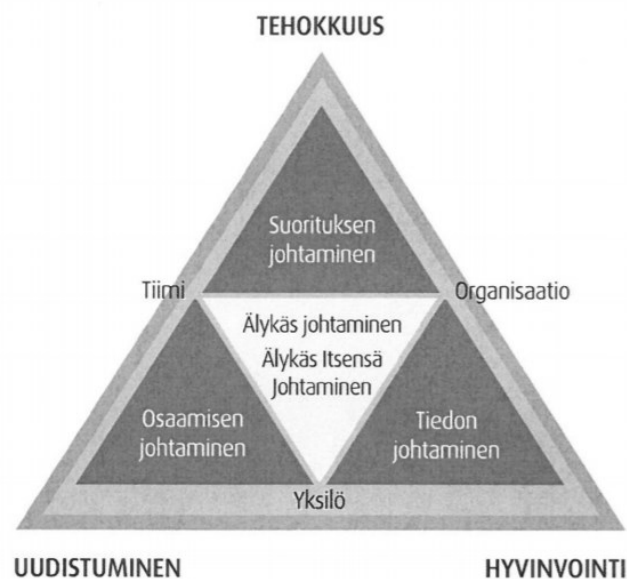
Erilaisia johtajuusideologioita on esillä runsaasti, mutta jokaisella johtajalla on oma tapansa olla johtaja ja rakentaa johtajuuttaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Siihen vaikuttavat muun muassa johtajan oma ihmiskäsitys, hänen arvomaailmansa, vahvuutensa sekä elämäkokemuksensa. Kun johtaja itse on tiedostanut ja tunnistaa oman tapansa olla johtaja, voidaan sanoa hänen löytäneen johtajuutensa punaisen langan. Kun johtajuutensa on saanut kirkastettua, oma varmuus ja toiminnan johdonmukaisuus kasvavat. Oman johtajuutensa kanssa sinut oleva johtaja uskaltaa myös kohdata erilaisia tunnetiloja itsessään sekä muissa. Hän pyrkii ymmärtämään omaa käyttäytymistään ja pystyy arvioimaan omaa toimintaansa sekä sen vaikutusta työyhteisössä. (Tiililä, 2016, ss. 44–45)

Kuten edellä todetaan, on johtajuudessa johtamisteorioiden mukaan vahvasti kysymys sekä asioiden että ihmisten johtamisesta. Niiden lisäksi on kuitenkin olennaisen tärkeää pystyä johtamaan myös itseään eli hallitsemaan tietoisesti omaa ajattelua, asenteita ja voimavaroja. Yhtenä osa-alueena itsensä johtamisessa on positiivinen ajattelu ja lähtökohtaisesti myönteinen suhtautumistapa eri tilanteisiin. Sydänmaanlakan (2017, s. 40) mukaan positiivisen ajattelun avulla kriisit ja negatiiviset asiat on mahdollista kääntää vahvuudeksi ja voimavaroiksi. Osa asioista tulee väistämättä johtajallekin annettuna eikä niihin pysty vaikuttamaan. Oman suhtautumistavan voi jokainen kuitenkin aina valita itse.

Itsensä johtaminen kuvataankin yleisesti kolmanneksi johtamisen lajiksi asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi. Itsensä johtaminen on vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista ja sen tavoitteena on sekä oman työn kehittäminen ja hallinta että henkisen minän kehittäminen. Lähtökohtana on näkemys siitä, että ihminen voi tavoiteasetannan, itsereflektion ja harjoittelun keinoin ohjata elämäänsä haluamaansa suuntaan. Itsensä johtaminen kuvataan tulevaisuudessa entistäkin tärkeämmäksi johtamisen lajiksi, vastaamaan muuttuvan työelämän ja johtajuuden tarpeita. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 20).

Sydänmaanlakan (2017, ss. 6–7) määrittelyn mukaan johtajuus koostuu suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisesta (kuva 2). Älykäs johtajuus on hänen mukaansa johtajien ja johdettavien vuoropuhelua, jossa jaettu visio pyritään saavuttamaan mahdollisimman tehokkaasti. Itsensä johtaminen nähdään olennaisena osana johtamisjärjestelmää ja johtamisen eri osa-alueet suhteessa johtajuuteen kuvataan seuraavasti:

Kuva 2. Johtaminen älykkäässä organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2017, s. 6).

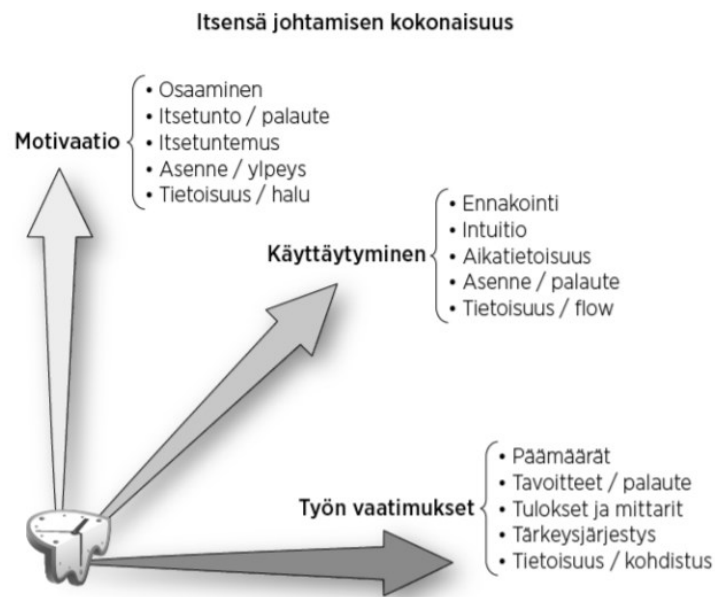


Itsensä johtamisen perustana on itsetuntemus, omasta hyvinvoinnista sekä kokonaiskuntoisuudesta huolehtiminen. Kokonaiskuntoisuus koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, henkisestä ja ammatillisesta kunnosta. Yksilön hyvinvointi perustuu näiden osa-alueiden jatkuvaan uudistumiseen. Sydänmaanlakka kuvaa itsensä johtamisen kokonaisuutta Oy Minä Ab -mallilla, jossa meistä jokainen on oma ”yrityksensä”, jossa on kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn osastot, jotka vastaavasti hoitavat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia, henkisiä ja ammatillisia toimintoja. Näiden lisäksi on uudistumiseen keskittynyt kehitysosasto tai -prosessi ja tämän kokonaisuuden toimitusjohtajana jokainen itse toimii. (Sydänmaanlakka, 2017, ss. 29–30, s. 297)

Sydänmaanlakan (2017, ss. 32–33) Oy Minä Ab -mallissa toimitusjohtajana toimii tietoisuus, joka johtaa eri osastoja ja ohjaa kokonaisuutta. Kehittyminen ja kasvu eli uudistuminen ovat itsensä johtamisen ydinasioita. Uudistumisosasto toimiikin kaikkien osastojen läpi menevänä

prosessina ja se koostuu hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta sekä reflektointitaidoista. Itsensä johtamisen periaatteena on ”Tunne itsesi” ja sitä ohjaavat omat tavoitteet ja visiot. Kun suunta on selvillä, on helpompi päästä perille. Wiskarin mallin (kuva 3) mukaan itsensä johtaminen voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen: motivaatio, käyttäytyminen ja työn vaatimukset.

Kuva 3. Itsensä johtamisen kokonaisuus (Wiskari, 2014).



Itsensä johtamisessa tärkeä perusta ovat henkilökohtaiset perus- ja motivaatiotekijät. Ensimmäinen motivoija on jokainen itse ja onnistuakseen on itselle luotava kuva, mitkä perustekijät ja toisaalta motivaatiotekijät omassa työympäristössä ja tekemisessä ovat kunnossa ja mitkä kaipaavat vahvistamista. Työn vaatimukset voidaan jakaa kahteen osaan: päämääriin ja avainalueisiin, panostukseen ja tuottotavoitteisiin. Johdon mukaisiin suunnitelmiin ja käytännön tehtäviin, tehokkaaseen ajankäytön ja tulostuloksiin. Itsensä sekä muiden johtamisen kannalta työn organisoiminen ja toiminnan on oltava johdonmukaisesti tehokkuuden lisäksi tuottavaa. (Wiskari, 2014)

Johtajuutta on tutkittu runsaasti ja eri aikoina erilaiset painopisteet korostuvat johtajuusopeissa. Voitaneen kuitenkin todeta, että mikään yksittäinen johtamiskäytäntö, lähestymistapa tai tekniikka ei yksiselitteisesti ole pelkästään hyvä tai huono. Ratkaisevaa

johtamisessa on loppujen lopuksi se, missä hengessä ja millaisten arvojen ja oletusten perusteella sitä toteutetaan. (Aaltonen ym. 2014, s. 275) Edellä on kuvattu johtajuutta tehtävänä, mitä johtajuudella ja johtamisella tarkoitetaan ja millaiset ominaisuudet ja taidot tukevat siinä onnistumista. Samat periaatteet koskevat johtajia organisaation kaikilla johtajuustasoilla, mutta jatkossa niitä käsitellään erityisesti lähijohtajan työn vaatimusten, voimavarojen ja hyvinvoinnin näkökulmista. Seuraavaksi kuvataan tarkemmin lähijohtajan työn erityispiirteitä sekä työn vaatimuksia ja tukirakenteita.

2.3 Toimenkuvana lähijohtaja

Lähijohtajuus on palkitseva ja haasteellinen vastuualue ja sitä kuvataan usein puun ja kuoren välissä työskentelyksi, tasapainotteluksi eri suunnista tulevien vaatimusten välissä. Tutkimusten mukaan lähijohdon toiminnan laadulla on merkittävä vaikutus organisaation menestymisen kannalta olennaisiin asioihin. Näitä ovat esimerkiksi työntekijöiden työtyytyväisyys, työturvallisuus, suoriutuminen, sitoutuminen ja innovatiivisuus. Lisäksi se vaikuttaa työyhteisön sisäisen yhteistyön sujuvuuteen ja työpaikan ilmapiiriin. Sillä on myös tunnistettu olevan yhteys poissaoloihin, tapaturmiin, työkyvyn varmistamiseen ja palvelun laatuun. (Juuti & Salmi, 2014, s. 259) Heiskanen (2011, s. 77) toteaaakin, että operatiivisen lähijohtajan vaativa rooli tehokkuuden, tuottavuuden ja taloudellisuuden varmistajana jää liian usein organisaatiossa vaille sen ansaitsemaa huomiota.

Lähijohtaja edustaa työyhteisössä useita eri tahoja ja toimii samanaikaisesti sekä johtamansa ryhmän että organisaation eli työnantajan edustajana. Lisäksi hän ohjaa vastuualueellaan olevan ryhmän toimintaa ja on samalla johtamansa ryhmän jäsen, mutta toisaalta on myös johtamisen kohteena ylemmältä johtamistasolta. Lähijohtaja on siten työssään koko ajan ristipaineessa kahteen eri suuntaan. Lähijohtajan toimintaa voi verrata nuoralla kävelemiseen: hänen on työssään kyettävä sovittamaan yhteen monien eri osapuolien odotukset ja luomaan edustamalleen toiminnalle linjoja, jotka käytännössä toteuttavat sen perustehtävän, jota hänen odotetaan edustavan. (Juuti & Salmi, 2014, s. 152)

Lähijohtajan tehtävässä korostuvat työskentely ihmisten lähellä työyhteisössä ja suhteiden rakentaminen ja ylläpito niin työntekijöiden kuin muiden sidosryhmien kanssa. Lähijohtaja kohtaa arkipäivän työssä työyhteisössä vellovat tunteet ja ryhmäilmiöt sekä ihmisten

erilaisuudesta syntyvän kitkan. Johtaminen edellyttää monipuolisten vuorovaikutustaitojen lisäksi lujutta ja lempeyttä. Kovuutta ja lujutta edellytetään esimerkiksi tilanteessa, jolloin pitää seisoa myös vaikeiden ja epämieluisien päätösten takana. Lempeys ja inhimillisyydet tulevat tällaisissa tilanteissa esiin kykynä perustella vaikeat päätökset ja kohdata ihmiset myötäeläen sekä kunnioittaen ja arvostaen kohtelemalla. (Romppanen & Kallasvuo, 2011, s. 16)

Lähijohtajan työ on muuttunut aiemmasta työn valvojasta ja töiden jakajasta valmentajan, mahdollistajan ja koordinaattorin rooliksi. Organisaatiotasojen madaltuminen, prosessien kehittyminen ja työn muuttuminen rutiinityön suorittamisesta asiantuntijatyöksi ovat poistaneet tarpeen perinteiselle autoritääriselle lähijohtajan roolille. Lähijohdon työ on muuttunut, mutta sen merkityksellisyys jopa kasvanut. Yritysten menestys edellyttää luovuutta, jatkuvaa uudistumista ja oppimista, mikä korostaa hyvän johtajuuden merkitystä jopa aikaisempaa enemmän. (Juuti & Salmi, 2014, s. 258)

Jotta lähijohtaja voi onnistua työssään, edellytetään häneltä monipuolisia taitoja ja ominaisuuksia jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Salmimies (2008) kuvaa johtajalta vaadittavia ominaisuuksia seuraavasti:

- Yhteisten intressien viestintä. Jokaisen johtavassa asemassa olevan on kyettävä selvittämään koko organisaatiota ohjaavat yhteiset intressit johdettavilleen.
- Vastuu kokonaisuudesta. Lähijohtajan on kyettävä linkittämään oma tiimensä palvelemaan kokonaisuutta. Työyhteisöjä ohjataan kohti itseohjautuvuutta, mutta tarvitaan vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on varmistaa, että päivittäisessä työssä tavoiteltava tulos, palvelee kokonaisuutta, eikä yksittäisiä intressejä.
- Luonteva läsnäolo. Lähijohtajan on osattava toimia erilaisten ihmisten kanssa ja luoda heistä yhteen toimia työryhmiä ja tiimejä. Tämä edellyttää vuorovaikutustaitoja, kykyä kuunnella ja kuulla, ymmärtää ja hyödyntää erilaisuutta sekä riittävää empatiaa ja ymmärrystä.
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Lähijohtajan on kyettävä antamaan ja ottamaan vastaan sekä positiivista että rakentavaa palautetta.
- Odotuksiin vastaaminen. Lähijohtajan tulee huolehtia siitä, että organisaation ihmiset kokevat olevansa hyväksytyjä ja arvostettuja. Nämä tuntemukset ovat

ammattillisen itsetunnon perusta ja lähijohtaja on avainasemassa niiden tukemisessa.

- Muutosten johtaminen. Työelämän murroksen myötä muutokset organisaatioissa ovat jatkuvia ja siten myös muutosjohtajuutta tarvitaan jatkuvasti.
- Toiminnan taloudellisten lainalaisuuksien ja organisaation alan hallinta. Jokaiselta johtajalta edellytetään johtamansa yksikön talouden hallintaa ja lisäksi käsitystä siitä, miten oman yksikön toiminta ja tehokkuus vaikuttaa koko organisaation kannattavuuteen.
- Päätöksentekokyky ja -halu. Kriittisessä tilanteessa päätökset on pystyttävä tekemään nopeastikin.

Parhaimmillaan lähijohtaja pystyy luomaan itselleen ja johdettavilleen mielekkään työn ja kehittämistyönteisen työympäristön. Kokemuksen ja ammattitaidon karttuminen sekä jatkuvat lisäkoulutus vahvistavat voimavaroja ja onnistumismahdollisuuksia, tokikaan kaikkiin tilanteisiin soveltuvaa onnistumisreseptiä ei ole mahdollista saada, koska johtaja kohtaa ennakoimattomia tilanteita päivittäin. Lähijohtajaan kohdistuu yleisesti myös monenlaisia odotuksia ja toiveita, niin mahdollisia kuin mahdottomiakin. Odotusten ja tulkintojen moniulotteisuus yleensä kertaantuu sen mukaan, mitä suurempi on johdettavien määrä. Moninaisten odotusten täyttäminen onnistuneesti ei käytännössä läheskään aina ole mahdollista. (Turtio, 2017, ss. 101–102)

Järvisen mukaan lähijohtajan tehtävä onkin ajoittain jopa epäinhimillinen rooli, johon suunnataan kohtuuttomia odotuksia. Osaamista tarvitaan tiimin työn sisällöstä, taloudesta, lainsäädännöstä, hallinnosta, tietotekniikasta ja strategioista. Lisäksi tulee ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja omata hyvät vuorovaikutustaidot sekä tietää, miten ihmiset reagoivat muutoksiin ja palautteeseen, miten he motivoituvat ja miten heidät saadaan työskentelemään myönteisessä ilmapiirissä yhteisen tavoitteen eteen. Lähijohtajan tulee myös kyetä johtamaan itseään, tunnistaa omat vahvuudet ja kehittymiskohteet sekä omat resurssinsa. (Järvinen, 2011, s. 143)

2.4 Lähijohtaja avaintekijänä muutoksissa

Muutosjohtamisella organisaatiossa tarkoitetaan systemaattista toimintaa, jolla pyritään toteuttamaan tavoiteltu muutos. Yrityksen muutoskyvyn pullonkaula on usein ihmisissä, vaikka he ovat samalla muutoksen aikaansaava voima. Muutoksen kokemisessa on yksilöllisiä eroja: osa ihmisistä on innostuneempia kaikesta uudesta kuin toiset, jotka saattavat kokea ulkoa-päin tulevat muutokset negatiivisina ja jopa pelottavina. Muutostilanteissa johtajilta odotetaan, että he pystyvät selkiyttämään tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luomaan järjestystä sekavalta tuntuvaan tilanteeseen. Epävarmuutta voidaan vähentää tehostamalla viestintää ja viestimällä avoimesti, kohtelemalla henkilöstöä oikeudenmukaisesti, panostamalla luottamuksen rakentamiseen ja valmentamalla henkilöstöä epävarmuuden kanssa selviämiseen. (Viitala & Jylhä, 2019, ss. 280–283)

Muutostilanteissa lähijohtaja on avainroolissa toimien sekä linkkinä että suodattimena johdon ja työntekijöiden välissä; samanaikaisesti itse muutoksen kohteena sekä sen merkittävänä toteuttajana omalle tiimilleen. Lähijohtajan vastuulla on johdolta tulevien linjausten ja käytäntöjen toiminnallistaminen tiimilleen, riippumatta siitä, koetaanko ne työyhteisössä positiivisiksi vai negatiivisiksi. Lähijohtaja työskentelee, nimikkeensä mukaan, lähellä ihmistä ja kohtaa etulinjassa työntekijöiden erilaiset reaktiot ja tunteet. Samanaikaisesti lähijohtajan tulee myös poikkeustilanteissa varmistaa suorituksen johtaminen ja tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävän työskentelyn jatkuminen sekä huolehtia niin omasta kuin työntekijöidenkin hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta.

Lähijohtaja on muutoksissa kovassa ristipaineessa, koska häneen kohdistuu sekä työnantajan että työntekijöiden puolelta paljon odotuksia ja vaatimuksia. Häneltä vaaditaan paineensietokyvyn lisäksi taitoa tulla toimeen hyvin erilaisten ihmisten kanssa ja vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä muutoksessa. Lisäksi lähijohtajalla täytyy olla erinomaiset itsensä johtamisen taidot ja kykyä kehittyä paremmaksi muutosjohtajaksi. Lähijohtajalta odotetaan myös eettisesti oikeaa johtamista ja organisaation arvomaailman mukaista toimintaa. (Pirinen, 2014)

Muutosten läpivienti työyhteisössä edellyttää, että lähijohtaja on saanut käsiteltyä ja sisäistettyä muutoksen merkityksen itselleen. Kun muutoksen perustelut ovat selkeät ja

ymmärrettävät, on muutos mahdollista toiminnallistaa määrätietoisesti omalle tiimille. Muutosjohtajuus vaatii koko organisaation johdolta vahvaa ja yhtenäistä tahtotilaa, jotta toteutus saadaan vietyä tuotannon toiminnaksi. (Järvinen, 2011, s. 57)

3 Työhyvinvoinnin merkitys lähijohtajan työssä

Lähijohtajan yhtenä avaintehtävänä on varmistaa johdettaviensa työhyvinvointi ja pyrkiä edistämään sitä tuotannon johtamisen, tehostusvaatimusten, toiminnan kehittämisen ja jatkuvien muutosten keskellä. Esiin nouseekin kysymys, mitkä osa-alueet toimivat lähijohtajan työssä voimavaroina ja hyvinvointia tukevin tekijöinä, joilla pystytään varmistamaan lähijohtajan oma hyvinvointi ja jaksaminen. Seuraavassa tarkastellaan työhyvinvointia käsitteenä, siihen vaikuttavia osa-alueita sekä kuvataan kohdeyrityksen hyvinvoinnin tukitoimia.

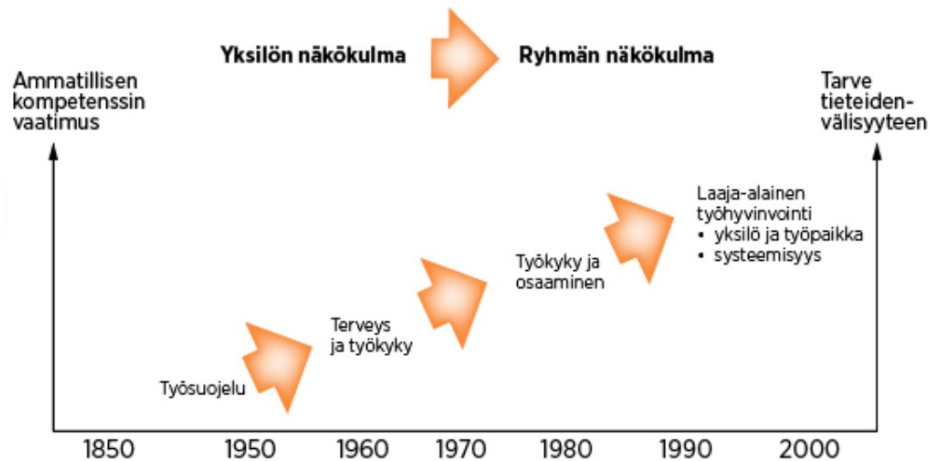
3.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointia on tutkittu jo 1920-luvulta lähtien, mutta tutkimuksen painopisteet ovat muuttuneet vuosien aikana. Alun perin tutkimus lähti liikkeelle stressitutkimuksesta, jolloin lähtökohtana oli yksittäisen työntekijän suojeleminen terveyttä uhkaavilta vaaroilta. Myöhemmin tutkimus laajentui terveyden ja työkyvyn varmistamiseen ryhmän näkökulmasta ja 1990-luvulla kolmiomalliseen työkykyä ylläpitävään toimintaan. Tämän tyky-toiminnan tavoitteena oli hallitusti kehittää työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä. (Manka & Manka, 2016, s. 64)

2000-luvulla työhyvinvoinnin tutkimuksissa on ollut esillä positiivisen psykologian tutkimussuunta. Positiivinen psykologia keskittyy onnellisuuteen, täyttymykseen ja kukoistukseen johtavien inhimillisten olosuhteiden piirteiden tutkimiseen. Sen myötä on alettu erityisesti kiinnittää huomiota työn voimavaroitekijöihin. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen työhön ovat olleet keskeisiä tutkimuksen kohteita, koska tulevaisuudessa pärjäämisen kannalta ratkaisevia tekijöitä ovat innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus. Hyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi, ja pahoinvointia puolestaan ehkäistään pitämällä työn vaatimukset

kohtuullisina. Voimavarat ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä (vuorovaikutuksellisia) ja rakenteellisia (organisatorisia) tekijöitä. (Manka, 2016, ss. 70–71)

Kuva 4. Työhyvinvoinnin kehittymisen vaiheet (Manka & Manka, 2016, s. 66).



Työterveyslaitos (TTL) jaottelee työhyvinvoinnin yhtäältä työyhteisön ja toisaalta työntekijän hyvinvoinniksi. Työhyvinvointi on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla ja sen edistäminen työpaikalla tapahtuu aina johtajien ja työntekijöiden yhteistyönä. Muita keskeisiä toimijoita ovat työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet ja työterveyshuolto. TTL:n mukaan hyvinvoivassa työyhteisössä ollaan avoimia ja luotetaan, innostetaan ja kannustetaan, puhalletaan yhteen hiileen, annetaan myönteistä palautetta, pidetään työmäärä aisoissa, uskalletaan puhua ongelmistakin ja säilytetään toimintakyky muutostilanteissa. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen, pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan, tuntee työnsä tavoitteet, saa palautetta työstään, kokee itsensä tarpeelliseksi, kokee työssään riittävästi sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta ja lisäksi onnistuu ja innostuu työssään, kokee työn imua. (TTL, n.d.)

Viitala & Jylhä (2019, ss. 241–242) kuvaavat työhyvinvoinnin (job well-being, work well-being) koostuvan fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkuunnosta, mikä varmistaa henkilön työkyvyn. Työkykyinen ihminen voi hyvin työssään. Huono työkyky johtaa työpahoinvointiin,

kuten stressiin tai työuupumukseen. Työkykyä tukee työn ja psyykkisten sekä fyysisten voimavarojen tasapaino. Lisäksi siihen vaikuttavat myös henkilön osaaminen sekä asenteet. Termi työhyvinvointi liitetään usein työterveyteen ja työkykyyn, mutta suomalaisena käsitteenä se on laajempi, sisältäen myös työn sujumisen arjessa. Työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavat organisaation toimintatavat, johtaminen, ilmapiiri, sekä työ. (Manka & Manka, 2016, s. 75)

3.2 Työhyvinvointiin vaikuttava lainsäädäntö

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yrityksille osittain lakisääteinen velvollisuus. Työhyvinvointiin liittyy useita lakeja joko suoraan tai välillisesti. Tässä kappaleessa on koottu merkittävimmät työhyvinvointiin liittyvät lait sekä avattu sisältöä yksittäisin esimerkein. Työhyvinvointiin liittyviä lakeja ovat muiden muassa:

Työsopimuslaki 26.1.2001/55, jota sovelletaan kaikkiin yksityisoikeudellisiin työsuhteisiin ja se sisältää muun muassa työnantajan työnjohto- eli direktio-oikeuden perusteet sekä työntekijän oikeudet ja velvollisuudet.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383, jossa säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto ja työterveyshuollon toimintasuunnitelma. Painopiste työterveyshuollossa on sairauksien ja tapaturmien ennaltaehkäisy sekä henkilöstön terveyden ja työ- ja toimintakyvyn edistäminen työuran eri vaiheissa.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, jonka mukaan työnantajan tulee huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä sekä edistää yhteistyötä ja puuttua mahdollisiin epäkohtiin työpaikalla.

Sairausvakuutuslaki 21.12.2004/1224 säättää sairauden hoitoon, lääkkeisiin ja tutkimuksiin liittyvien kustannusten korvausperusteista sekä päivärahaetuuksiin erilaisissa tilanteissa, esimerkiksi perhevapaat tai osasairauspäiväraha.

Työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395 velvoittaa työnantajan järjestämään työntekijälle laissa määritellyn eläketurvan Suomessa tehdystä työstä. Osa kustannuksista peritään työntekijältä

työeläkevakuutusmaksussa. Laki ohjeistaa menettelyt erilaisissa eläkeratkaisuissa kuten vanhuuseläke, osittainen varhennettu vanhuuseläke, kuntoutus sekä työkyvyttömyyseläke.

Työtapaturma- ja ammattitautilaki 459/2015 velvoittaa työnantajan vakuuttamaan työntekijänsä työtapaturman ja ammattitaudin varalta ja varmistaa työntekijän oikeuden korvaukseen, tutkimukseen ja hoitoon.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759, joka määrittelee työnantajan oikeuksia kerätä ja säilyttää henkilötietoja vain, mikäli ne työsuhteen kannalta ovat tarpeellisia. Terveystilaaan liittyviä tietoja voi käsitellä vain laissa erikseen määritellyissä tilanteissa. Laissa säädetään myös työpaikalla toteutettavasta kameravalvonnasta ja työhön liittyvien sähköpostien avausoikeudesta tietyissä tilanteissa.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334 (YT-laki) säättää siitä, millaisista asioista yrityksen ja henkilöstön tulee sopia yhteisesti työpaikalla sekä varmistaa riittävä ja oikea-aikainen tiedotus yrityksen tilasta ja suunnitelmista. Laissa on myös määritelty esimerkiksi organisaatiomuutosten toteuttamiseen liittyvät toimintaohjeet. Laki myös velvoittaa tekemään yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa työterveyshuollon toteuttamista koskevat päätökset, jotka liittyvät työterveyshuollon toiminnan suunnitteluun.

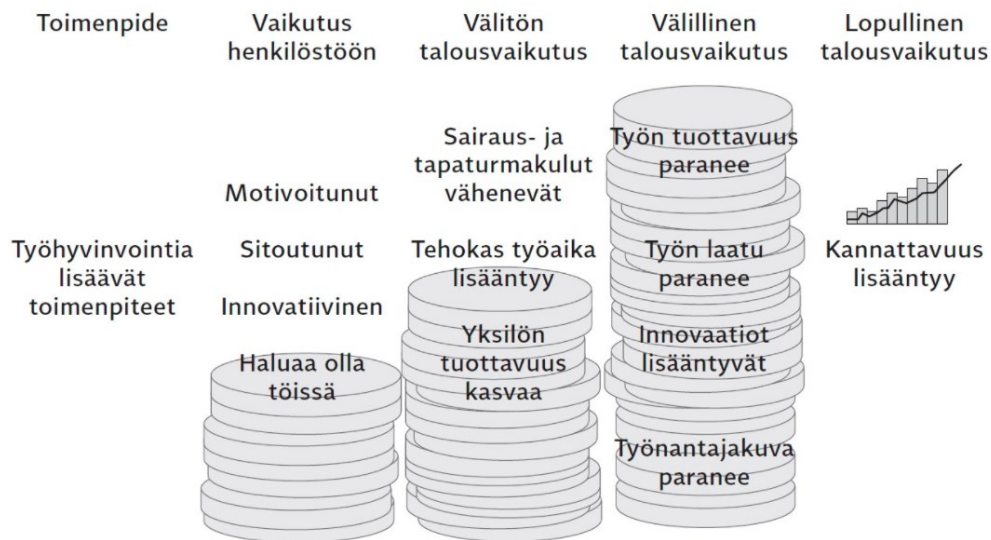
3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työterveyslaitoksen (TTL, n.d.) määritelmän mukaan henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Tutkimusten mukaan hyvinvoinnilla työn kannalta on merkittävä myönteinen yhteys yritysten tulosmittareihin kuten tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. Työhyvinvointi näkyy työyhteisössä positiivisena vireenä, hyvänä suoriutumisenä, oppimisenä ja kehittymisenä. Se lisää myös innovatiivisuutta, sujuvoittaa yhteistyötä eri osapuolien välillä sekä lisää sitoutumista työhön ja työpaikkaan. Hyvinvoiva työntekijä on tuottava työntekijä. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 242)

Heiskanen (2011, s. 53) toteaaakin, että koska tietointensiivisessä työyhteisössä keskeisin arvoerä on inhimillinen pääoma eli henkilöstö, on sen hyvinvoinnista ja jaksamisesta

huolehtiminen taloudellisestakin näkökulmasta arvioiden hyödyllistä. Panostus työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden lisäämiseksi on siis kannattavaa. Hyvin suunnitelluilla ja toteutetuilla työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden välittömiä ja välillisiä tulosvaikutuksia on avattu kuvassa 5. (Manka, 2011, s. 38; Kauhanen, 2016, s. 18)

Kuva 5. Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen (Kauhanen, 2016, s. 18).



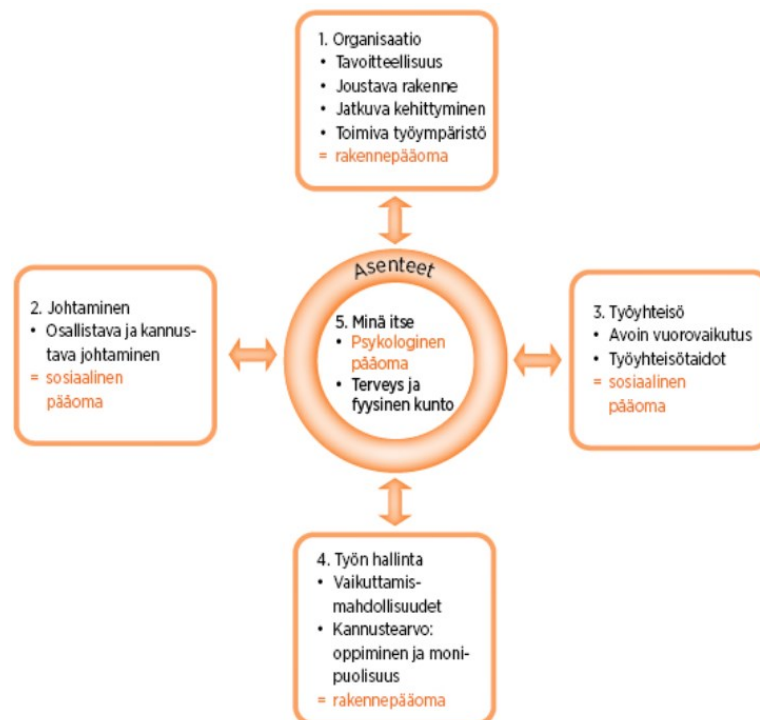
Kauhasen (2016) mukaan työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden kehittämiseksi voidaan tehdä erilaisia toimenpiteitä pääasiassa kolmella eri tasolla:

- **Yksilötasolla:** Yksilötason seikkoja ovat mm. positiivinen ja ratkaisukeskeinen asennoituminen, oman osaamisen ylläpito, työ- ja vapaa-ajan tasapainosta huolehtiminen sekä terveelliset elämäntavat.
- **Organisaatiotasolla:** Työnantaja voi omalta osaltaan hyvin monilla eri tavoilla vaikuttaa henkilöstönsä työhyvinvointiin. Keskeisimpiä osa-alueita ovat mm. mielenkiintoiset työtehtävät, työaikajoustot, kannustava ilmapiiri, hyvä johtaminen, laaja työterveyshuolto sekä fyysisen ja psyykkisen kunnon ylläpidon tuki.
- **Yhteiskunnan tasolla:** Yhteiskunta voi tukea työhyvinvointia tarjoamalla kouluttautumismahdollisuuksia, tarjoamalla terveydenhoitoa sekä kehittyvään yhteiskuntaan soveltuvat työtulovero-, sosiaaliturva- ja eläkejärjestelmät.

Työhyvinvointi mahdollistuu yksilön ja työpaikan, työn, johdon sekä työtovereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen mukana. Työhyvinvointi näkyy yksilössä työnilona ja -imuna ja organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvän tuloksen ja hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee osaavia työntekijöitä. Se kestää myös tilapäiset vastoinkäymiset. (Manka, 2011, s. 73)

Mankan (2016, ss. 75–76) kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin lähtökohta on voimavarakeskeinen ja siinä haetaan vastauksia siihen, mitkä organisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja yksilön piirteet mahdollistavat työhyvinvoinnin siten, että organisaatio toimii menestyksekkäästi ja samalla työntekijä on terve ja hyvinvoiva ja voi kokea työniloa. Kuvassa 6 on avattu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotka koostuvat organisaation työhyvinvointia edistävästä tekijöistä sekä yksilöstä itsestään.

Kuva 6. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka, 2016, s. 76).



Työhyvinvointi kokonaisuutena on moniulotteinen ilmiö ja tunnepohjaisen hyvinvoinnin tilat voidaan Hakasen (2011, ss. 21–22) mukaan jaotella neljään eri ulottuvuuteen vireystilan ja mielihyvän asteen mukaan seuraavasti:

- Stressi, työholismi => korkea vireystila, mielihäiriö
- Uupumus, työssä tynnytyminen (boreout) => matala vireystila, mielihäiriö
- Viihtyminen, tyytyväisyys => matala vireystila, mielihyvä
- Työn imu, innostus => korkea vireystila, mielihyvä

Hyvinvoinnin tila voi vaihdella ja yksilön kokema vireystila ja mielihyvän määrä lyhyellä aikavälillä muuttua. Työhyvinvoinnin perustila on kuitenkin pidemmällä aikavälillä melko pysyvä. (Hakanen, 2011, s. 22)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulee huomioida myös työhyvinvoinnin yksilöllistyminen; jokainen yksilö tulkitsee työhyvinvoinnin omien asenteidensa pohjalta. Tulkintaan vaikuttavat myös yksilön psykologinen pääoma, vaikutusmahdollisuudet työssä, työyhteisö ja terveys. Eri yksilöiden työhyvinvointi samassa työyhteisössä voikin vaihdella merkittävästi. Samaan aikaan on löydettävä ratkaisuja työuupumuksen ehkäisemiseksi ja hoitamiseksi, leipääntyneiden työn imun lisäämiseksi ja jo työn imua kokevien hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Työhyvinvointia tulee johtaa sekä yhteisöllisellä että yksilöllisellä tasolla. (Hakanen, 2011, s. 23)

3.4 Työn vaatimukset ja voimavarat

Arnold B. Bakker ja Evangelia Demerouti ovat luoneet työn vaatimusten ja voimavarojen teorian (job demands-resources theory, J R-D), joka selittää työhyvinvoinnin muodostumista ja vaikutuksia. Teorian mukaan työn psykososiaaliset piirteet ja olosuhteet voidaan jaotella työn voimavaroihin (job resources) ja työ vaatimuksiin (job demands). Työn voimavarat ovat työhön kuuluvia piirteitä ja olosuhteita, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista ja vastaamista työn vaatimuksiin, ja jotka edistävät yksilön kehitystä ja kasvua. Työn voimavaratekijöitä voivat olla esimerkiksi hyvät fyysiset työolot, vaikutusmahdollisuudet työssä, palaute toiminnasta, sosiaalinen tuki ja osallistava johtaminen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 243)

Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä (esimerkiksi melu), psyykkisiä (esimerkiksi aikapaineet), sosiaalisia (esimerkiksi työilmapiiriongelmat) tai organisatorisia (esimerkiksi työn epävarmuus) piirteitä, jotka edellyttävät psyykkisiä tai fyysisiä ponnisteluja. Mikäli työn vaatimukset edellyttävät pitkään suurempia ponnisteluja kuin mihin yksilöllä on voimavaroja, voi seurauksena olla fyysisiä oireita, stressiä tai jopa työuupumusta. (Vesterinen, 2006, s. 36)

Myös työn imu -käsitteen ja sen tutkimuksen Suomeen tuonut Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen (2011, ss. 49–51) kirjoittaa työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallista, josta käyttää lyhennettä TV-TV. Työstä saadut voimavarat auttavat tavoitteiden saavuttamisessa ja siten toimivat ulkoisena motivaatiotekijänä. Työn voimavarat toimivat myös sisäisenä motivaatiotekijänä, koska tyydyttävät henkilön psykologisia perustarpeita, joita ovat itsenäisyys, yhteenliittyminen sekä pärjääminen. Tämän seurauksena ne edistävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä sekä energisoivat ja lisäävät työn imua (work engagement).

Martela & Jarenkon (2015, s. 26) mukaan tekemisestä voi motivoitua kahdella eri tavalla, joko sisäisesti tai ulkoisesti motivoituneena. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä ja tekeminen toimii välineenä jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. Esimerkiksi jos työtä tehdään vain siitä saatavan palkan, määräaikaisen työsuhteen jatkumisen tai kuuliaisuuden vuoksi, ei tekeminen itsessään ole motivaation lähde. Sisäisesti motivoituneena ihminen toimii vapaaehtoisesti, on innostunut työstä itsestään eikä pelkästään niistä ulkoisista palkinnoista, joita työ hänelle tuottaa. Ihminen nauttii työstään ja saa siitä onnistumisen kokemuksia. Sisäinen motivaatio syntyy silloin, kun ihmisen psykologiset perustarpeet ovat kunnossa. Martela & Jarenkon (2015, ss. 17–18) sekä Hakasen (2011, ss. 31–33) mukaan psykologiset perustarpeet ovat:

- **Omaehtoisuuden tarve**, jolla tarkoitetaan valinnan- ja toiminnanvapautta. Sitä vahvistetaan antamalla henkilölle tilaa toteuttaa työnsä itsenäisesti ilman liikaa kontrollia. Kun henkilö voi kokea toimivansa vapaaehtoisesti omasta halustaan, on hän todennäköisimmin sisäisesti motivoitunut.
- **Pärjäämisen tarve**, jolla tarkoitetaan tunnetta aikaansaamisesta ja oppimisesta. Pärjäämisen tarvetta tyydyttää työ, joka tarjoaa sopivasti haasteita, jossa voi

nähdä toimintansa myönteiset tulokset ja jossa voi tuntea onnistuvansa ja sitä kautta voi uskoa selviytyvänsä uusista haasteista

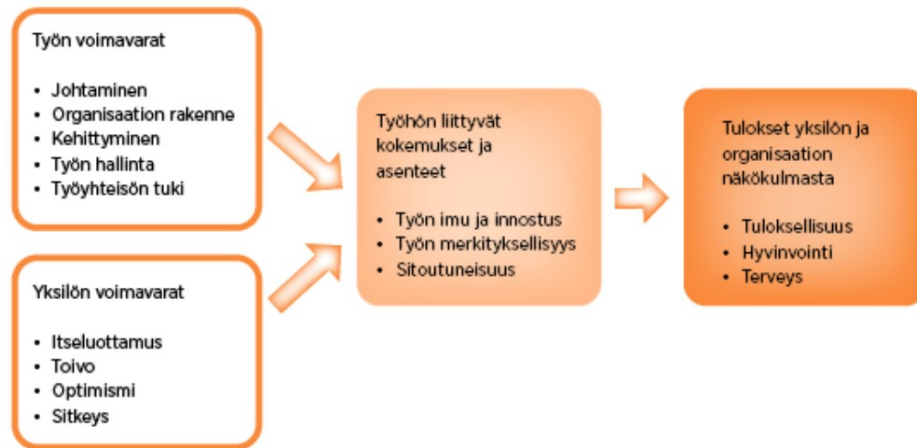
- **Yhteenkuuluvuuden tarve:** Kokemus siitä, että on osa välittävää yhteisöä ja jossa jokaista arvostetaan ihmisenä. Tunne siitä, että ollaan samassa veneessä sekä mahdollisuus kokea keskinäistä tukea.
- **Hyväntekemisen tarve:** Mahdollisuus saada aikaan hyvää työn kautta. Työllä on myönteinen vaikutus - työtovereihin, asiakkaisiin tai laajempaan yhteiskuntaan.

Innostuksen kokemus omassa työssä vahvistaa sisäistä motivaatiota. Se nostaa energiatasoa ja ohjaa mahdollisuuksien tunnistamiseen. Onnistuminen ruokkii innostumista ja innostuminen jälleen onnistumista. Innostusta kasvattaa merkityksellinen työ, johon pystyy itse vaikuttamaan, saa asioita aikaiseksi ja pystyy kehittymään yhdessä muiden kanssa. Innostus, kuten muutkin tunteet, myös tarttuu. (Tiililä, 2016, ss. 14, 50)

Kun ihmisen sisäinen motivaatio lepää perustarpeiden muodostamalla vankalla pohjalla, on hänellä vahva halu tehdä työnsä hyvin ja pyrkiä kehittymään paremmaksi. Sisäisesti motivoitunut työntekijä voi itse hyvin ja tuottaa organisaatiolle enemmän lisäarvoa. Sisäinen motivaatio mainitaankin yhdeksi avaintekijäksi tulevaisuuden työelämässä pärjäämisessä. (Martela & Jarenko, 2015, s. 17; Hakanen, 2011, ss. 30–33)

Manka & Manka (2016, ss. 69–70) kuvaavat työn voimavarojen koostuvan yksilöllisistä, yhteisöllisistä (vuorovaikutuksellisista), ja rakenteellisista (organisatorisista) tekijöistä. Työhyvinvointia on mahdollista edistää, kun toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi lisätään. Vastaavasti pahoinvointia pystytään ehkäisemään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Seuraavassa kuvassa 7 on kuvattu malli, jonka mukaan työn ja yksilön voimavarat mahdollistavat työn ilon ja työn imun.

Kuva 7. Työn voimavaramalli (Manka & Manka, 2016, s. 70).



Työn imu on tarmokkuutta, omistautumista ja nautintoa työhön uppoutumisesta. Siihen sisältyvä energisyyden ja omistautumisen kokemus tuottavat henkilölle hyvinvointia ja onnellisuutta ja samalla aloitteellisuutta sekä parempia tuloksia työssä. Työn imu merkitsee hyvinvointia työntekijälle ja parempaa tuottavuutta yrityksille ja muille työorganisaatioille. Työn imun seurauksena työssä myös viihtyy, vaikka työ olisi vaativaa. (Hakanen, 2011, s.21)

Lähijohtajan tehtäviä, vastuualuetta ja työhön sisältyviä vaatimuksia on kuvattu edellä tässä työssä. Seuraavaksi tarkastellaan työn voimavaramallin mukaisia lähijohtajan työn voimavaratekijöitä sekä työn että yksilön näkökulmista.

3.4.1 Työn voimavarat

Työn voimavarat ovat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka auttavat kohtaamaan ja vähentämään työn koettuja vaatimuksia ja jotka edesauttavat työn tavoitteiden saavuttamista. (Hakanen, 2016, s. 49) Kuten aiemmin todettiin, työn voimavarojen lisääminen ja vahvistaminen vaikuttavat suoraan työhyvinvointia edistävinä tekijöinä, toisaalta kun työn vaatimukset pidetään kohtuullisina, pystytään ehkäisemään pahoinvointia. (Manka, 2011, s. 71)

Johtaminen - Tutkimusten mukaan johtamisella on keskeinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Hyvä johtaminen luo positiivista työnantajaimagoa, houkuttelee organisaation

kyvykkäitä henkilöitä ja pitää myös heidät siellä. (Kauhanen, 2016, s. 6) Voidaankin todeta, että hyvä johtaminen liittyy työhyvinvointiin, mutta piittaamaton, kylmäkiskoinen tai liian ankara johtamisote aiheuttaa pahoinvointia työyhteisöissä. (Vesterinen, 2006, s. 77)

Johtamisella ja oman yksikön johtajan tuella on merkittävä vaikutus lähijohtajan työn voimavaratekijänä. Hakanen (2016, ss. 52–69) kuvaa työtehtävää ja työn järjestelyitä koskevia voimavaratekijöitä. Niitä ovat esimerkiksi oikeudenmukaisuus, luottamus ja arvostus, johdon tuki ja palaute sekä kokemus, ettei jää haastavassakaan tilanteessa yksin vahvistavat psykologista turvallisuutta ja mahdollistavat työn imun syntymisen. Aito ja rehellinen vuorovaikutus, tuki ja onnistumisen mahdollistaminen eri johtamistasojen välillä vahvistavat lähijohdon voimavaroja sekä hyvinvointia.

Johtamiskulttuuri - Organisaation johtamiskulttuurilla tarkoitetaan johtajiston tapaa toimia ja suhtautua työyhteisöön ja sen jäseniin. Johtamiskulttuuri muodostuu siitä, miten johto määrittelee oman tehtävänsä ja toimii arjen tilanteissa. Toimiva johtamiskulttuuri vaatii johtajiston yhteistyötä ja yhteen hiileen puhaltamista. Johtaminen voi olla erilaista eri tilanteissa ja eri yksiköissä, mutta organisaation tulee määritellä kaikille yhteiset johtamiskäytännöt, periaatteet ja arvot. Tärkeää on myös määritellä strategisen ja operatiivisen johtamisen tasot. (Romppainen & Kallasvuo, 2011, s. 110)

Johtamiskulttuuriin osana kuuluvat myös johtamisrakenteet, valtuudet ja päätöksentekojärjestelmä. Selkeästi määritellyt johtamisen käytännöt työyhteisössä tukevat johtamistyössä onnistumista. Johtamiskulttuuri näkyy myös johdon yhteistyö- ja vuorovaikutuskäytännöissä. Kun toimintaa johdetaan koko organisaation tasolla yhteisenä tehtävänä ja kokonaisuuden kannalta kohti yhteisiä tavoitteita, ohjataan toimintaa tehokkaammin haluttuun suuntaan. Toimiva johtamiskulttuuri näkyy avoimuutena, yhteistyönä ja avunantona sekä tiedon jakamisena kaikkien käyttöön. Yhteistyön puuttuminen voi aiheuttaa esimerkiksi organisaation sisäistä eri yksiköiden siiloutumista, jolloin eri yksiköt johtavat toimintaa vain oman vastualueensa näkökulmasta ja kokonaisnäkemys jää sivuseikaksi. (Romppainen & Kallasvuo, 2011, s. 112)

Selkeät johtamisrakenteet sekä yhteistyötä tukeva ja yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä johtamiskulttuuri antavat hyvän perustan lähijohtajan työhön. Kuten aiemmin todettiin, on

valtaosa lähijohtajan työstä kuitenkin ihmisten kanssa vuorovaikuttamista. Johtamiskulttuuri ja arvot ohjaavat johtamista, mutta lähijohtajalta edellytetään arjessa jatkuvaa reagoitua ja erilaista johtamista muuttuvissa tilanteissa. Johdon sekä kollegoiden tuki ja vertaiskeskustelut voivat toimia merkittävänä tukena lähijohtajan työssä.

Organisaation rakenne - Työtehtävien monipuolisuus ja kehitettävyyden, työroolien ja -tavoitteiden selkeys sekä osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon mahdollistavat työssä suoriutumisen parhaalla mahdollisella tavalla (Hakanen, 2016, s. 55). Johtamisrakenteet tukevat lähijohtajan työssä onnistumista. Selkeät prosessit, vastuunjaot, palaverikäytäntöjen määrittelyt sekä tavoitteet yhteisyyöhön ja yhdessä toimimiseen tehostavat arjessa toimimista ja tukevat myös kokonaisymmärrystä prosesseista.

Kehittyminen ja palkitsemiskäytännöt - Palkka, palkitseminen ja uranäkymät ovat työn voimavaroina merkityksellisiä, vaikka työn imun muodostumisen kannalta ensisijaisia ovat työn aineettomat voimavarat ja sisäinen motivaatio työhön. Oikeudenmukainen palkitseminen toimii palautteena onnistumisesta ja hyvästä suorituksesta, toisaalta palkitsematta jättäminen voidaan kokea epäreiluksi ja arvostuksen puutteeksi. Hyvät uranäkymät ja niiden mahdollistamat uudet haasteet ovat tärkeä voimavara ja ehkäisevät työssä leipääntymistä. (Hakanen, 2016, s. 66)

Kehittymistavoitteet ja -mahdollisuudet on hyvä käydä avoimesti läpi säännöllisesti kehityskeskustelussa. Avoimen keskustelukulttuurin toteutuessa kehityskeskustelussa puhutaan myös hyvinvoinnista ja voimavaroista, sekä tunteista, arvoista ja asenteista psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä. Jos keskustelu keskittyy vain asiakysymyksiin kuten tavoitteisiin, suoriutumiseen ja tuloksiin, voi keskustelun anti jäädä pintapuoliseksi. Aidosti toista ihmistä arvostava ja voimaannuttava kehityskeskustelu myös edistää hyvinvointia. (Vesterinen, 2006, s. 144)

Työn hallinta - Työhyvinvointia tukee työn hallinnan tunne. Hyvään työn hallintaan liittyvät tavallista parempi työtyytyväisyys, sitoutuminen työhön, työsuoritus ja työmotivaatio sekä vähempi ruumiillinen ja henkinen oireilu ja vähäisemmät poissaolot ja vaihtuvuus. Hallinnan puutteella on siis kohtalokkaita seurauksia: jos ihminen toistuvasti kokee vaikutusmahdollisuuksien puutetta, hänen valmiutensa toimia samankaltaisissa ja

myöhemmin erilaisissakin tilanteissa heikkenee. Hän ei usko voivansa vaikuttaa tapahtumien kulkuun eikä edes yritä muuttaa tilannetta. (Manka, 2011, s. 58)

Lähijohtajan tehtävässä työn hallinta ja työajan riittävyys ovat jatkuva haaste. Kuten aiemmin todettiin, on lähijohtajan vastuulla varmistaa tuotannon työn toteutus alati kasvavien tehostustavoitteiden mukaisesti, kehittää ja johtaa toimintaa, varmistaa tuloksekas yhteistyö kumppaniverkoston kanssa, huolehtia omasta ja tiiminsä yksilöiden hyvinvoinnista. Samalla työhön kuuluvat erilaiset raportoinnit, kontrollit ja excel-taulukoiden päivitykset, puuttuvien resurssien paikkaaminen poikkeustilanteissa, uusien henkilöiden rekrytointi ja arjen ongelmatilanteiden selvittely. Työaika täyttyy palavereista ja niiden valmistelusta. Samalla pitäisi löytää aikaa oman toiminnan reflektoinnille ja suunnittelulle sekä pystyä olemaan läsnä ja tukena tiimille, olla aidosti lähijohtajana lähellä ihmistä. Ei siis ihme, jos erilaisten vaatimusten ristipaine aiheuttaa riittämättömyyden kokemuksia ja haastaa työn hallinnan tunnetta. (Ahlroth & Havunen, 2015, s. 29)

Työyhteisön tuki - Työyhteisön ja johdon tuki, ohjaus ja palaute voivat haasteellisessa työtilanteessa olla keskeisimmät työn voimavarat. Lähijohtajalle oman tiimin tuki ja rakentava yhteistyö ovat merkittäviä peruspilareita sekä työssä onnistumisen että hyvinvoinnin kannalta. Kun tiimi on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin ja toimii niiden saavuttamiseksi, tukee se myös lähijohtajan työtä. Aaltosen ym. (2014, s. 57) mukaan onnistumisessa tarvitaan koko työyhteisön panosta, tukea ja innostusta, mutta toisaalta myös täydentämistä ja kyseenalaistamista. Johtajana onnistuminen on todennäköisempää, kun hänen johdettavansa haluavat hänen onnistuvan. Johtajuuden todetaankin oleva aina enemmän kuin vain yhden ihmisen suoritus.

Työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri rakentuvat jokaisen työyhteisön jäsenen panoksesta, vuorovaikutuksesta ja työyhteisötaidoista. Työyhteisötaidot ilmenevät työntekijän joustavuutena, vastuullisuutena ja rakentavana toimintana työyhteisön jäseniä sekä johtoa kohtaan. Turtion (2017, s. 64) mukaan hyvät työyhteisötaidot omaava henkilö pystyy tarkastelemaan omaa toimintaansa ja käyttäytymistään tietoisesti. Hän on aktiivinen, tekee yhteistyötä ja huolehtii itse työn tuloksekkaasta tekemisestä sekä oman ammattitaitonsa kehittämisestä. Työyhteisön vuorovaikutus osaltaan kuvastaa organisaation asenneilmastoa: viestintä voi olla positiivista, kunnioittavaa, arvostavaa ja onnistumistarinoita. Viestit voivat

myös olla negatiivisuutta, ivallisuutta ja ilkeyttä. Jokaisen tulisikin ajoittain havainnoida sekä omaa että työyhteisön viestintää ja korjata suuntaa tarvittaessa. (Manka, 2011, s. 120)

3.4.2 Yksilön voimavarat

Itseluottamus ja sitkeys - Itseluottamuksella tarkoitetaan yksilön uskoa omiin motivoitumiskykyihinsä, osaamiseensa ja oppimiskykyynsä sekä kykyynsä suorittaa työnsä menestyksellisesti. Hyvän itseluottamuksen omaava henkilö asettaa itselleen haastavia tavoitteita, ottaa mielellään vastaan haasteita, on sisäisesti motivoitunut ja jatkaa sinnikkäästi eteenpäin kohdatessaan haasteita. Itseluottamusta pystyy kehittämään ja siihen vaikuttavat sekä onnistumiset että myös toisilta saadut arviot. (Manka, 2011, s. 151)

Itseluottamuksen kehittämisessä tarvitaan sekä peiliin katsomista että palautetta muilta. Itseluottamuksen kehittämistä voi kehittää myös työyhteisössä, jolloin sen on mahdollista laajentua koko ryhmän itseluottamukseksi. Ryhmä voi valita tietyn kehityskohteen omassa työssä, pohtia sille yhteisesti ensimmäiset kehitysaskleet. Yhteisellä sparraamisella opitaan toisilta ja voidaan jakaa aiempia kokemuksia. (Manka, 2011, s. 153)

Optimistinen suhtautuminen - Omalla asennoitumisella on merkittävä vaikutus hyvinvointiin. Optimistiseen ajattelutapaan kuuluvat korkeat tavoitteet ja onnistumisen odotukset, vahva usko omiin kykyihin ja hyvä itseluottamus, toiminnallinen aktiivisuus ja oma-aloitteisuus, lannistumattomuus ja keskimääräistä parempi terveys. Pessimistiseen ajattelutapaan liittyvät tavallista suurempi sairastavuus ja masennuksen ilmenemisen riski, passiivisuus, heikko itsetunto, matalat tavoitteet ja periksi antaminen. Pessimistinen ajattelutapa voi äärimmillään johtaa jopa opittuun avuttomuuteen. (Manka, 2011, s. 65)

Optimismilla on asenteen lisäksi suora vaikutus myös yksilön motivaatioon. Optimismi antaa voimavaroja epätäydellisyyden ja epävarmuuden sietämiseen sekä sisukkuutta suoriutua haasteista voittajana. Optimismiin liittyy myös kyky joustavuuteen kohdattujen vaikeuksien edessä, yksilö pystyy tarkastelemaan tilannetta uudella tavalla ja vaihtamaan strategiaansa tarvittaessa. Sen avulla kykenee myös sietämään pettymyksiä ilman, että niistä lannistuu. (Heiskanen, 2011, s. 69)

Terveys, fyysinen kunto ja lepo – Yksilön voimavaroja vahvistaa myös omasta itsestä huolehtiminen ja jokaisen vastuulla on huolehtia voimiensa päivittäisestä elvyttämisestä. Oikeanlaiset ravintotottumukset luovut pohjan fyysiselle hyvinvoinnille. Ravinnon monipuolisuudella ja säännöllisyydellä varmistetaan jaksamista tukeva energian saanti. Terveyden näkökulmasta tarvitaan myös sopiva määrä fyysistä rasitusta eli liikuntaa, sekä fyysistä palautumista eli lepoa ja unta. Myös ihmisen mieli tarvitsee aikaa palautumiseen, rentoutumiseen ja työstä irrottautumiseen. (Manka, 2011, s. 199)

3.5 Hyvinvoinnin tuki kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksessä henkilöstön hyvinvointi on yleisesti huomioitu laajasti ja priorisoidaan tärkeäksi osa-alueeksi. Hyvinvoinnin tueksi on käytössä toimintamalli, jossa hyvinvointia edistäviä tekijöitä on kuvattu konkreettisilla esimerkeillä niin henkilöstön kuin työnantajankin näkökulmasta. Toimintamallin tavoitteena on mahdollistaa hyvä työpäiväkokemus, jonka muodostavat kokonaisuutena sekä työ- että vapaa-aika työmatkoineen. Toimenpiteitä on vastuutettu sekä henkilöstölle että työnantajalle ja toimintamalli korostaa vahvasti vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä osaamisen kehittämistä. Lähtökohtaisesti osa hyvinvointia edistävästä tekijöistä on henkilöstön omien vaikutusmahdollisuuksien piirissä ja siten jokaisen omalla vastuulla. Esimerkiksi arjessa tehtävillä valinnoilla jokainen pystyy merkittävästi vaikuttamaan sekä omaan että muiden turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Osa hyvinvointia tukevista tekijöistä on selkeästi työnantajan vastuulla. Niitä ovat esimerkiksi työturvallisuuden ja työsuojelun toimintamallit sekä työterveyshuolto.

Hyvinvoinnin peruspilarina toimii henkilöstöjohtaminen, joka perustuu organisaation arvoihin ja vastuullisiin toimintaperiaatteisiin. Hyvän työyhteisön edistäminen kuuluu jokaisen tehtäviin. Henkilöstöstrategiassa linjataan henkilöstöjohtamisen päämäärät, kriittiset menestystekijät ja keskeiset kehityshankkeet. Siinä korostuvat osaamisen johtaminen, henkilöstön hyvinvointi sekä joustava ja nopea päätöksenteko lähellä ihmistä. Johtaminen on vastuullista ja arvojen mukaista. Lähijohtajan vastuulla on perehdyttää jokainen työntekijä yrityksen arvoihin ja vastuullisiin toimintatapoihin sekä varmistaa, että työntekijät tietävät tehtävänsä ja tavoitteensa. Tavoite- ja kehityskeskustelut käydään jokaisen työntekijän kanssa vähintään kerran vuodessa. Henkilöstöä kannustetaan kehittämään oma-aloitteisesti ja aktiivisesti osaamistaan ja hyvinvointia tuetaan erilaisin työhyvinvointiohjelman

toimenpitein. Säännöllisesti tehtävä henkilöstötutkimus on johtamisen tuloksellisuuden mittaamisen keskeinen väline.

Toimintaperiaatteet toimivat hyvänä työkaluna lähijohtajan päivittäisessä johtamisessa. Mahdolliseen epätoivottuun käytökseen, esimerkiksi toistuvaan negatiivisuuteen tai töiden hoitamattomuuteen on helpompi puuttua, kun voidaan vedota yhteisesti sovittuihin käytänteisiin. Toisaalta myös onnistumiset, positiivinen asenne ja tsemppihengen luominen huomioidaan ja niitä pyritään vahvistamaan. Toimintaperiaatteet näkyvät vahvasti tekemisessä ja niiden mukaista toimintaa arvioidaan niin arjessa kuin myös arviointi- ja kehityskeskusteluissa.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen lähijohtajien hyvinvoinnin tilannetta sekä tunnistaa sitä edistäviä osa-alueita. Tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan 1) mitkä elementit tukevat lähijohdon hyvinvointia, 2) mitkä elementit haastavat lähijohdon hyvinvointia sekä 3) millä toimenpiteillä lähijohdon työhyvinvointia saadaan edistettyä. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli saada kohdeyritykselle taustatietoa ja ehdotuksia lähijohdon hyvinvointia edistävien toimenpiteiden suunnitteluun.

Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus määrittelevät, millainen tutkimusmenetelmä tulee valita. Tutkimuksen tarkoitusta luonnehditaan yleisesti neljän piirteen perusteella, joita ovat kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Yhteen tutkimukseen voi kuitenkin sisältyä enemmän kuin yksi tarkoitus ja se voi myös muuttua tutkimuksen edetessä. Kartoittava tutkimus etsii uusia näkökulmia, löytää uusia tai selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä ja kehittää hypoteeseja. Selittävä tutkimus etsii syy-seuraussuhteiden muodossa selitystä tilanteelle tai ongelmaan. Kuvaileva tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista ja ennustava tutkimus ennustaa tapahtumia tai ihmisten toimintoja, jotka ovat seurauksena ilmiöistä. (Hirsjärvi ym., 2019, ss. 138–139)

Kvantitatiivisella eli määrällisellä menetelmällä tarkoitetaan kvantitatiivisten käsitteiden käyttöä tieteessä ja se yhdistää empiirisen tieteen kokeellisen menetelmän matemaattiseen kuvaustapaan. Numeerista dataa voidaan käsitellä matemaattisesti, jolloin niitä voidaan myös analysoida tilastollisesti ja tehdä sen perusteella yleistyksiä. (Kyrö, 2014) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä ovat aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, tutkittavien henkilöiden valinta sekä havaintoaineiston soveltuminen määrälliseen tai numeeriseen mittaamiseen. (Hirsjärvi ym. 2019, s. 140)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tyypillistä tälle tutkimukselle on myös ihmisten suosiminen tiedon keruun instrumenttina. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2019, s. 164) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvailla tiettyä ilmiötä seikkaperäisesti, saada jokin asia ymmärrettäväksi ja kehittää todellisuutta vastaavasta aineistosta uutta teoriaa. (Anttila, n.d.) Tämän tutkimuksen tarkoitusta voidaan luonnehtia kartoittavaksi ja kuvailevaksi, jolloin tutkimusmenetelmiksi valikoituivat sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen menetelmä.

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleisesti reliabiliteetin (luotettavuus) sekä validiteetin (pätevyys) perusteella. Reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta, ja validiteetilla sitä, että on tutkittu tutkittavan ilmiön kannalta olennaisia asioita (Anttila, n.d.). Tutkimuksen validiteettia voidaan Vilkan (2015) mukaan varmistaa tutkimuksen käsitteiden ja muuttujien tarkalla määrittelyllä, aineiston keruun ja mittarin huolellisella suunnittelulla sekä varmistamalla, että mittarin kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. Tässä tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota sekä luotettavuuteen että pätevyyteen jo suunnitteluvaiheesta lähtien ja siten pyrittiin varmistamaan tutkimuksen kokonaisluotettavuus.

Sähköinen kyselylomake lähetettiin kaikille kohdeorganisaation lähijohtajille, jolloin kysymyksessä on kokonaistutkimus (Hirsjärvi ym. 2019, s. 179). Kyselylomakkeessa oli sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymykset ovat asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia, jolloin vastaaja valitsee esitetyistä väittämistä sen, miten voimakkaasti

hän on samaa mieltä tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. Tämän tutkimuksen kyselyssä käytettiin 5- portaista Likertin asteikkoa. (Hirsjärvi ym. 2019, s. 200)

4.2 Kyselytutkimus

Tiedonkeruun menetelmänä hyödynnettiin survey- eli kyselytutkimusta. Kyselytutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa tavoitteena on koota laajan joukon käsityksiä ja mielipiteitä. Kyselytutkimuksen perusperiaatteita ovat systemaattisuus ja huolellinen suunnittelu, edustavuus eli tutkimuksen kattavuus, objektiivisuus datan kokoamisessa sekä määrällisyys eli kysely tuottaa numeromuodossa ilmaistavaa dataa. Kyselytutkimus suo myös mahdollisuuden tieto- ja intimitteettisuojaan. (Anttila, n.d.)

Kyselylomakkeen teemojen ja kysymysten suunnittelun perustana käytettiin soveltaen kappaleessa 3 kuvattua työn voimavaramallia, jonka mukaan työn voimavarat koostuvat yksilöllisistä, vuorovaikutuksellisista sekä organisatorisista tekijöistä. Kysymysten asettelussa tutkimuksen tavoitteet pyrittiin pitämään ohjaavana tekijänä sekä muotoilemaan kysymykset siten, että tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset mahdollisimman kattavasti. Kyselylomakkeen kysymykset muotoiltiin lopulliseen muotoon yhteistyössä kohdeyrityksen johtajan, HR Business Partnerin ja hyvinvointijohtajan kanssa.

Kohdeyrityksessä mitataan henkilöstön työtyytyväisyyttä säännöllisellä koko henkilöstölle tehtävällä kyselyllä, jossa kartoitetaan laajasti työn ja hyvinvoinnin eri osa-alueita. Henkilöstökysely on yksi keskeisimmistä sisäisten toimintatapojen ja johtamisen laadun kehittämisen välineistä. Sillä mitataan myös yhteisten toimintaperiaatteiden toteutumista, henkilöstön sitoutumista sekä johtamiseen liittyviä asioita. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kyselyyn valittiin osittain samoja kysymyksiä kuin henkilöstökyselyssä. Perusteluna valintaan oli tavoite saada vertailutietoa lähijohtajien hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kehittymisestä edelliseen henkilöstökyselyyn verraten.

Anonyymisti vastattavan sähköisen kyselytutkimuksen kohderyhmänä olivat kaikki kohdeyrityksen tuotannon tiimiorganisaation 15 lähijohtajaa, joiden työkuvaan tutkimuksen toteuttamisen ajankohtana kuului henkilöstöjohtamisen tehtäviä eli joilla oli suoria alaisia. Tämän tutkimuksen tekijä työskentelee kohderyhmän mukaisissa tehtävissä, mutta ei

osallistunut kyselyyn vastaajana, vaan on tarkastellut tutkimustuloksia erillisenä toimijana. Tulosten analysoinnissa on kuitenkin hyödynnetty omia havaintoja ja tehty niihin perustuen tulkintoja. Tutkimukseen liittyvä web-kyselylomake lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse toukokuussa 2020 ja kysely toteutettiin Webropol Survey -ohjelmalla. Kyselytutkimuksesta oli kohderyhmää informoitu jo keväällä 2020 järjestetyssä esimiespäivässä. Sähköpostin saatekirjeessä (liite 1) kerrattiin anonyymisti tehtävän kyselyn tarkoitus, taustat ja aikataulu sekä ohjeistettiin lomakkeen täyttämistä. Vastauksia tuli määräaikaan mennessä 14 ja siten vastausprosentti oli 82,4.

Kyselylomake luokiteltiin kolmen pääteeman kokonaisuuksiin, joita ovat 1) voimavarat työyhteisössä, 2) muutosten läpivientiin saatava tuki sekä 3) hyvinvointi. Työyhteisöstä saatavia voimavaroja kartoittavassa pääteemassa kysymykset jaettiin alateemoihin, joita ovat oma työ, oma tiimi, kollegoilta saatava tuki sekä johtaminen. Toisessa pääteemassa selvitettiin muutosten läpivientiin saatavan tuen riittävyyttä sekä työnantajan tarjoamista valmennuksista saatua hyötyä. Kolmannessa pääteemassa kartoitettiin hyvinvoinnin kokemusta, siihen liittyviä muutostarpeita sekä työnvoimavaroja vahvistavia ja haastavia tekijöitä.

Kyselylomakkeella oli sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä, yhteensä 47 kpl. Monivalintakysymyksiin pyydettiin vastaamaan viisiportaisella asteikolla ja vastausvaihtoehdot (1-5) oli nimetty seuraavasti: 5 = Täysin samaa mieltä ja 1 = Täysin eri mieltä. Osassa monivalintakysymyksistä pyydettiin tarkentamaan annettua vastausta vapaamuotoisella tekstillä seuraavasti: Mikäli vastaus oli 3 tai alle, pyydettiin lisätietoa, mitä pitäisi tapahtua, jotta arvio olisi 4 tai 5. Mikäli taas vastaus oli 4 tai 5, pyydettiin lisätietoa, mikä tai mitkä olivat merkittävimmät, vastaukseen positiivisesti vaikuttavat tekijät.

Tutkimustulosten analysoinnissa käytettiin sekä määrällistä analyysiä että sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin avulla voidaan tehdä toistettavia ja päteviä päätelmiä aineiston jakautumisesta eri asiasisältöihin ja sille on tyypillistä aineiston luokittelu ja tilastollinen käsittely, jos aineistoa halutaan kuvata määrällisesti. Pääkohteina ovat verbaalit, symboliset ja kommunikatiiviset sisällöt. (Anttila, n.d.)

Monivalintakysymykset analysoitiin määrällisellä analyysillä Webropol Survey-ohjelmasta saadun aineiston perusteella. Laadullisen aineiston analysointi sisällönanalyysillä perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto jaetaan tarkoituksenmukaisiin osiin, käsitteellistetään ja koodataan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Avomien vastausten analysointi käynnistyi vastausten läpikäynnillä Webropol Survey-ohjelmasta saadulta excel-raportilta. Läpikäynnin yhteydessä tehtiin havaintoja ja muistiinpanoja teemoista, joihin vastaukset liittyvät. Teemoittelun avulla valitusta aineistosta pyrittiin tunnistamaan ilmiön kannalta merkityksellisiä seikkoja, joita ryhmiteltiin sisällöllisesti kokonaisuuksiksi. Sisällönanalyysin avulla sanalliset vastukset luokiteltiin siten teemoittain, jolloin niistä saatiin numeeriset arvot vastausten toistuvuuden perusteella.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia ja ne käsitellään web-kyselyn mukaisesti osaluottain: taustakysymykset, voimavarat työyhteisössä, muutosten läpivientiin saatava tuki, hyvinvointi ja yhteenveto. Analysointiosuudessa tuloksista käydään läpi vastausten keskiarvot, positiivisten arvioiden (arvio 4 tai 5) prosenttiosuudet kaikista vastauksista, huomiot vastausten jakautumisesta sekä sanallisista kommentteista tehtävät havainnot. Osa kysymyksistä on samoja, joita on pyydetty arvioimaan kohdeyrityksen edellisessä työtyytyväisyyskyselyssä. Nämä kysymykset tunnistetaan analyysiosiossa siitä, että tässä tutkimuksessa saatujen myönteisten arvioiden prosenttiosuuden jälkeen sulkeisiin on merkitty vastaava prosenttiosuus aiemmasta tutkimuksesta samalta kohderyhmältä.

5.1 Taustakysymykset

Taustakysymyksillä kartoitettiin vastaajien työskentelyvuosia lähijohtajana missä tahansa organisaatiossa, pohjakoulutusta sekä tehtäväaluetta kohdeorganisaatiossa (Finance / HR & Payroll). Vastaukset jakautuivat seuraavasti:

Kuva 8: Työkokemus lähijohtajana

	Vastaajien lukumäärä	Prosentti
0–2 vuotta	6	42,86 %
Yli 2 alle 5 vuotta	1	7,14 %
Yli 5 alle 10 vuotta	4	28,57 %
Yli 10 vuotta	3	21,43 %

Kuva 9: Pohjakoulutus

	Vastaajien lukumäärä	Prosentti
Ammattikoulu	1	7,14 %
Opistotasoinen koulutus	3	21,43 %
Ammattikorkeakoulututkinto	7	50 %
Yliopisto- tai korkeakoulututkinto	3	21,43 %
Muu koulutus, mikä	0	0 %

Kuva 10: Tehtäväalue kohdeorganisaatiossa

	Vastaajien lukumäärä	Prosentti
Finance	8	57,14 %
HR & Payroll	6	42,86 %

Lähijohtajan tehtävissä vastaajista 40 % oli työskennellyt alle kaksi vuotta. Yli kaksi, alle viisi vuotta lähijohtajan työkokemusta oli 6 %:lla vastaajista. Kategorioissa yli viisi, alle 10 vuotta sekä yli 10 vuotta lähijohtajan tehtävistä työkokemusta oli molemmissa 27 %:lla vastaajista. Taustatiedoissa kysyttiin myös pohjakoulutusta, joka 7 %:lla oli ammattikoulu, 20 %:lla opistotasoinen koulutus, 53 %:lla ammattikorkeakoulutasoinen koulutus ja 20 %:lla yliopistokoulutus. Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä yhdeksän työskenteli talouden (Finance) ja kuusi henkilöstöhallinnon (HR & Payroll) tehtävissä.

5.2 Voimavarat työyhteisössä

Seuraavassa kategoriassa vastaajia pyydettiin arvioimaan työstä saatavia voimavaroja oman työn, oman tiimin, kollegoiden ja johtamisen näkökulmista.

Työn voimavaratekijöiksi luonnehditaan työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, joiden avulla työssä koetut vaatimukset pystytään kohtaamaan ja niitä vähentämään. Työn voimavarat voidaan luokitella tehtävää, työn järjestelyjä, vuorovaikutusta ja organisatorista tasoa koskeviksi. (Hakanen, 2011, ss. 49–51)

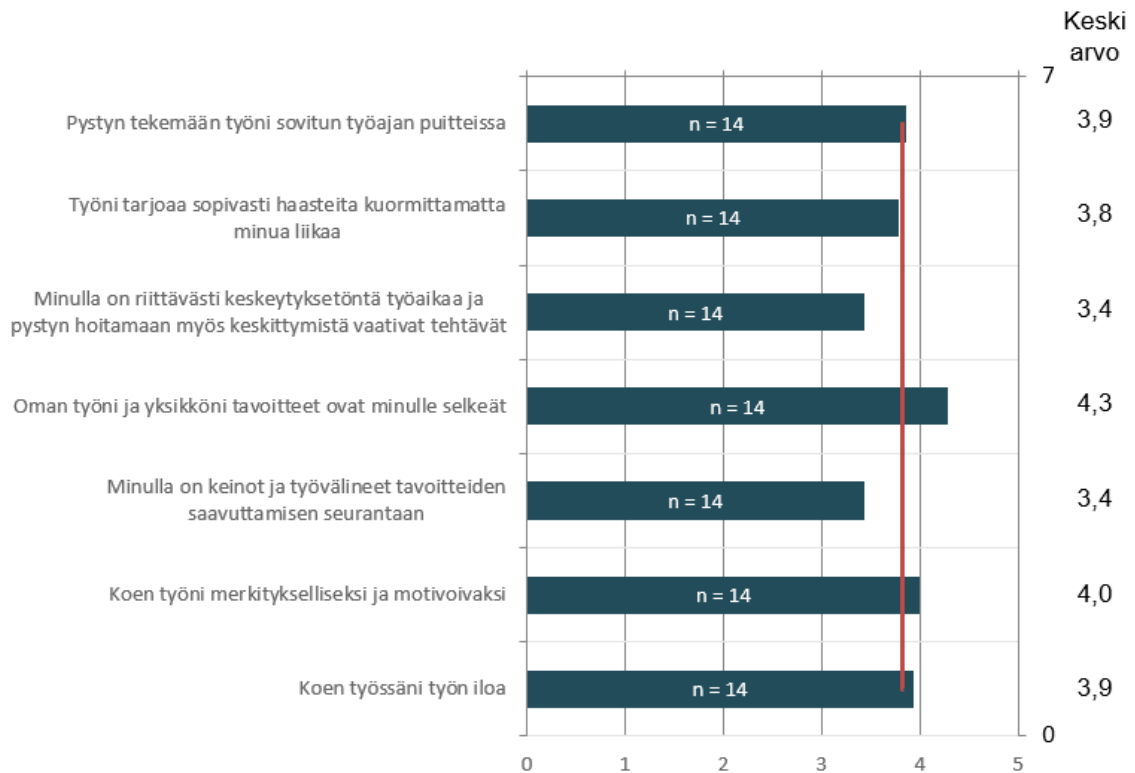
Hyvään työhön keskeisesti kuuluvia tekijöitä ovat työn mielekkyys, hallinnan tunne työssä, työstä saatu arvostus ja sosiaalinen tuki työssä. Hyvään työelämään kuuluu, että jokainen saa tukea ja arvostusta työtovereiltaan ja johdolta. Hyvässä työssä on henkilöä tukeva sosiaalinen ilmapiiri, jossa ihmissuhteet perustuvat avoimuuteen, luottamukseen sekä keskinäiseen kunnioitukseen ja arvostukseen. Hyvät ihmissuhteet työpaikalla ilmenevät käytännössä usein avuliaisuutena ja keskinäisenä tukena. (Juuti & Salmi, 2014, ss. 37–38).

Mankan (2011, s. 46) mukaan sosiaalinen tuki työyhteisössä voi ilmetä emotionaalisena tukena, tietotukena, arvostuksena tai aineellisena tukena. Lähijohtajan tukiverkostona voivat toimia oma tiimi, kollegat, muut sidosryhmien jäsenet, oman yksikön vetäjä sekä muu organisaation johto.

5.2.1 Oma työ

Oman työn voimavaroja lisääviä tekijöitä pyrittiin selvittämään pyytämällä arvioita työajan riittävydestä, työn kuormittavuudesta, keskeytyksistä sekä tavoitteiden selkeydestä ja seurantakeinojen toimivuudesta. Omaan työhön liittyen omina kohtinaan kysyttiin myös arviota työn merkityksellisyydestä ja motivoivuudesta sekä työn ilon kokemisesta.

Kuva 11. Voimavarat työyhteisössä – oma työ



Lähijohtajan tehtävässä työajan hallinta on merkittävässä roolissa. Mikäli työaika täyttyy jatkuvasta kiireestä arjen ongelmatilanteiden selvittelystä, tilanteeseen tulee puuttua. Lähijohtaja tarvitsee työssään aikaa myös suunnitteluun, ajatteluun ja reflektointiin. Energiaa pitäisi riittää myös perheelle ja vapaa-ajalle oman henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin huolehtimiseksi. Hyvinvoiva ja itsensä kanssa toimeentuleva lähijohtaja on myös hyvä esikuva omalle henkilöstölleen. (Aaltonen ym., 2014, s. 64)

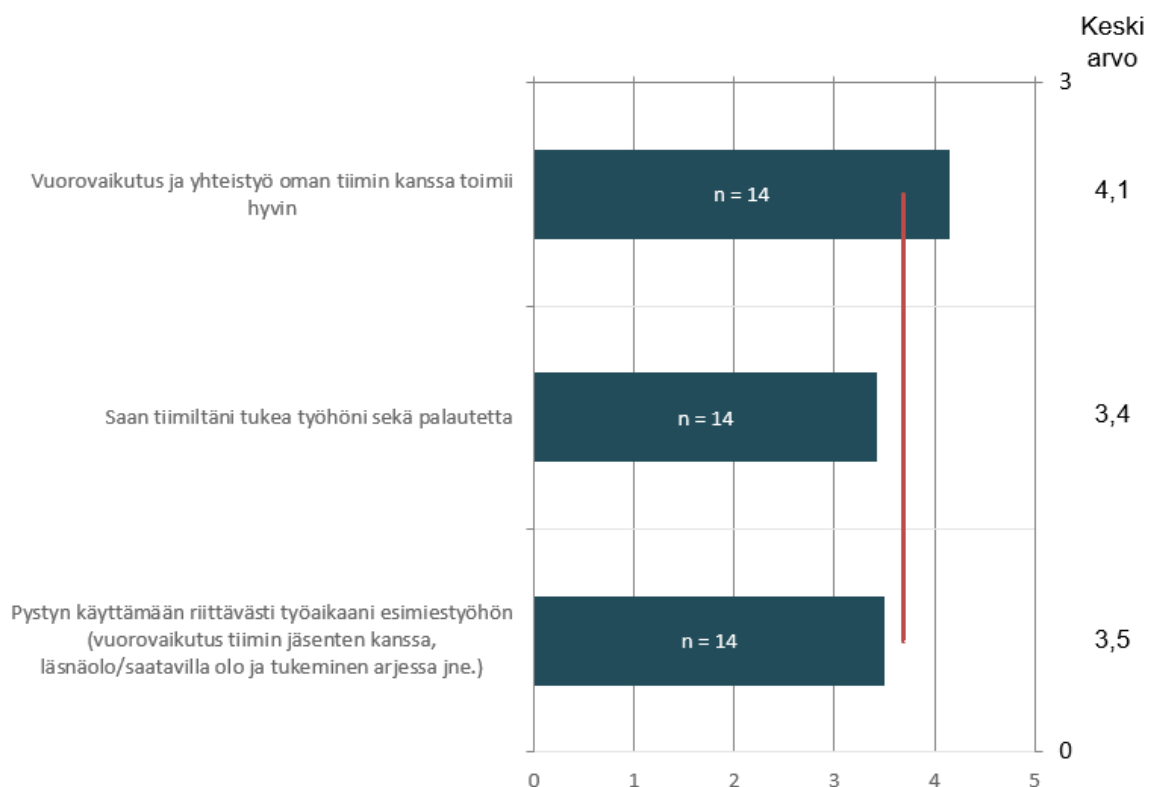
Vastaajista 86 % (aiemmin 79 %) arvioi positiivisesti väittämää työajan riittävydestä, kaikkien vastaajien keskiarvon ollessa 3,9. Työn haasteellisuuden ja kuormittavuuden osalta positiivisia arvioita oli 71 % (aiemmin 79 %), (keskiarvo 3,8). Väittämään keskeytyksettömän työajan riittävydestä myönteisiä arvioita oli 57 % (keskiarvo 3,4). Väittämään työn tavoitteiden selkeydestä positiivisia vastauksia oli 100 % (aiemmin 95 %), (keskiarvo 4,3), kun taas tavoitteiden seurantakeinojen toimivuutta kysyttäessä positiivisten arvioiden osuus oli 57 % (keskiarvo 3,4). Väittämään työn merkityksellisyydestä ja motivoivuudesta myönteisen arvion antoi 86 % (keskiarvo 4,0) vastaajista. Työn iloa koskevaan kysymykseen myönteisiä vastauksia oli 79 % (keskiarvo 3,9).

Avoimien kommenttien perusteella voidaan todeta, että valtaosa vastaajista arvioi työn ja organisaation tavoitteiden olevan selkeitä, mutta niiden seurantaan toivottiin toimivampia työvälineitä. Työn sisältöön ja merkityksellisyyteen oltiin pääosin tyytyväisiä, kun taas ajanhallinta koettiin useammassakin kommentissa haasteena. Etätö ja liukuva työaika mainittiin positiivisina työ- ja vapaa-ajan tasapainoa tukevin tekijöinä.

5.2.2 Oma tiimi

Seuraavassa osuudessa vastaajia pyydettiin arvioimaan omalta tiimiltä saatavia voimavaroja. Aihealueina olivat vuorovaikutus ja yhteistyö oman tiimin kanssa, tiimiltä saatu tuki ja palaute sekä oman työajan riittävyys vuorovaikutukseen tiimin kanssa.

Kuva 12. Voimavarat työyhteisössä – oma tiimi



Yhteistyö oman tiimin kanssa toimii parhaimmillaan voimavaratekijänä lähijohtajan työssä. Vaikka lähijohtaja on vastuussa tiimin toiminnasta, ei hän yksinään pysty saavuttamaan tiimille asetettuja tavoitteita. Tiimin tulos syntyy jokaisen tiimin jäsenen yhteisestä panoksesta ja yhteisvastuusta, mikä edellyttää hyviä työyhteisötaitoja jokaiselta. Hyvät työyhteisötaidot

näkyvät arjessa vastuullisuutena, joustavuutena, sitoutumisena ja rakentavana toimintana. Kun työntekijällä on hyvät työyhteisötaidot, varmistaa hän itse työnsä tuloksellisuuden sekä huolehtii ammattitaitonsa ja osaamisensa aktiivisesta kehittämisestä. Hyvät työyhteisötaidot omaava henkilö on lähtökohtaisesti yhteistyöhaluinen ja -kykyinen, rakentavasti kriittinen ja hänellä kykenee hahmottamaan kokonaisuuden myös johdon näkökulmasta. (Turtio, 2019, ss. 64–65)

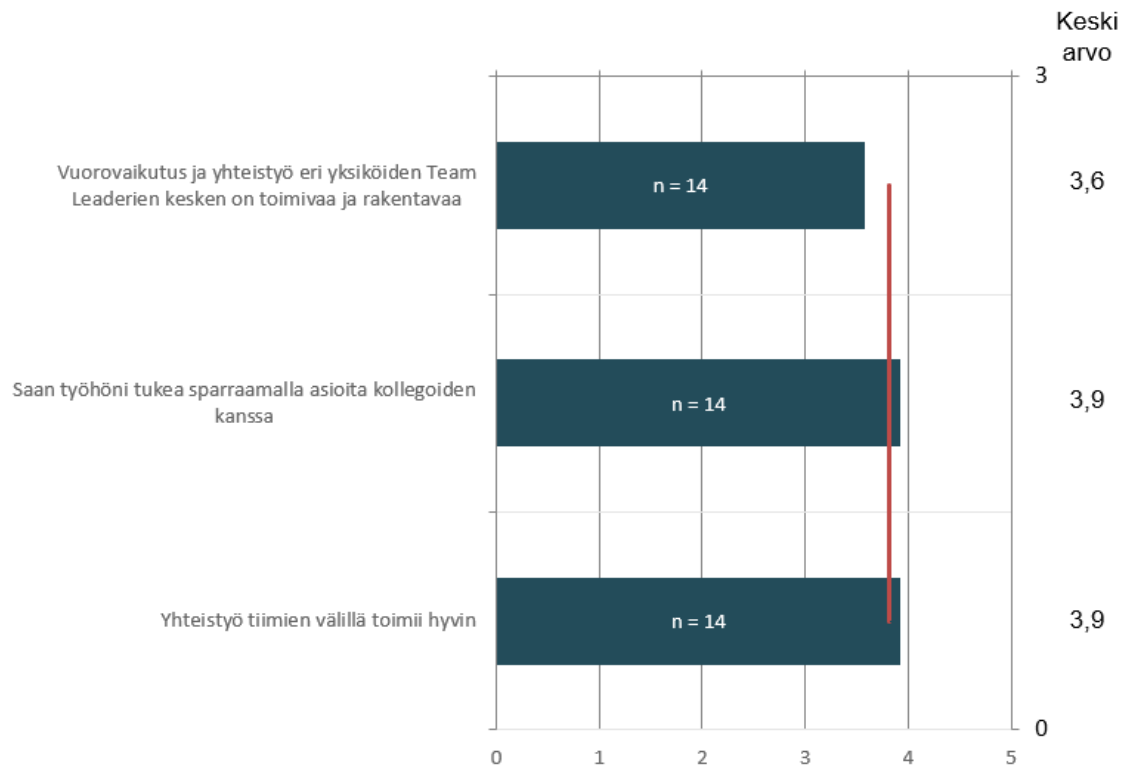
Vastaajista 93 % arvioi vuorovaikutuksen ja yhteistyön oman tiimin kanssa positiivisesti (keskiarvo 4,1). Tiimiltä saatavan tuen ja palautteen osalta myönteisiä arvioita antoi 64 % (keskiarvo 3,4) ja oman työajan riittävyyden osalta 50 % (keskiarvo 3,5).

Avoimien kommenttien perusteella merkittäväksi haasteeksi koettiin ajanhallintaan ja työajan riittävyyteen liittyvät seikat. Kommenteissa mainittiin muun muassa päivittäisen työajan kulumisen tuotannon ongelmatilanteiden selvittelyyn, jolloin varsinaiseen johtamistyöhön tai riittävään henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen ei jää aikaa. Osa vastaajista oli tähän ongelmaan löytänyt ainakin osittaisen ratkaisun varaamalla kalenterista ajan johtamistyölle, mikä koettiin hyvänä ja tilannetta helpottaneena ratkaisuna. Positiivisia huomioita annettiin myös toimivasta vuorovaikutuksesta ja hyvästä yhteistyöhengestä omassa tiimissä. Avoimissa kommenteissa kehityskohtana mainittiin työyhteisötaitojen ja molemminpuolisen palautteen antamisen edelleen kehittäminen.

5.2.3 Kollegoilta saatava tuki

Vastaajien arvioita kollegoilta saatavasta tuesta kartoitettiin kysymyksillä vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimivuudesta sekä vertaistukimahdollisuuksista eli sparrailuista eri yksiköiden Team Leaderien kesken. Lisäksi pyydettiin arvioimaan tiimien välisen yhteistyön toimivuutta.

Kuva 13. Voimavarat työyhteisössä – kollegoilta saatava tuki



Toimiva yhteistyö kollegoiden kanssa on merkittävä tuki lähijohtajan työssä onnistumiselle. Vapaamuotoiset kohtaamiset ja sparrailu arjessa vahvistavat yhteistyötä, mutta tämän lisäksi tarvitaan myös säännöllisiä yhteisiä keskustelufoorumeita. Ajoittain olisi tärkeää pysähtyä keskustelemaan johtamiskulttuurista ja yhteistyön kehittämisestä eri yksiköiden välillä, miten johtamistyötä tehdään ja kuinka organisaatiossa yhdessä sovittuja johtamisen periaatteita toteutetaan. Yhteisissä kohtaamisissa olisi mahdollisuus jakaa kokemuksia, konsultoida kollegoita johtajuuden kysymyksissä sekä pohtia yhdessä työyhteisöissä esiin tulleita arjen tilanteita ja siten vahvistaa johtajuutta ja yhteistä johtamiskulttuuria. (Romppainen ym., 2011, s. 112)

Lähijohtajien keskinäisen yhteistyön sujuvuudesta 57 % vastauksista oli myönteisiä (keskiarvo 3,6). Kollegoiden kanssa sparrailusta tukea työhönsä arvioi saavansa 79 % (keskiarvo 3,9) ja tiimien välisen yhteistyön toimivuuden arvioi myönteiseksi 79 % (aiemmin 95 %), (keskiarvo 3,9).

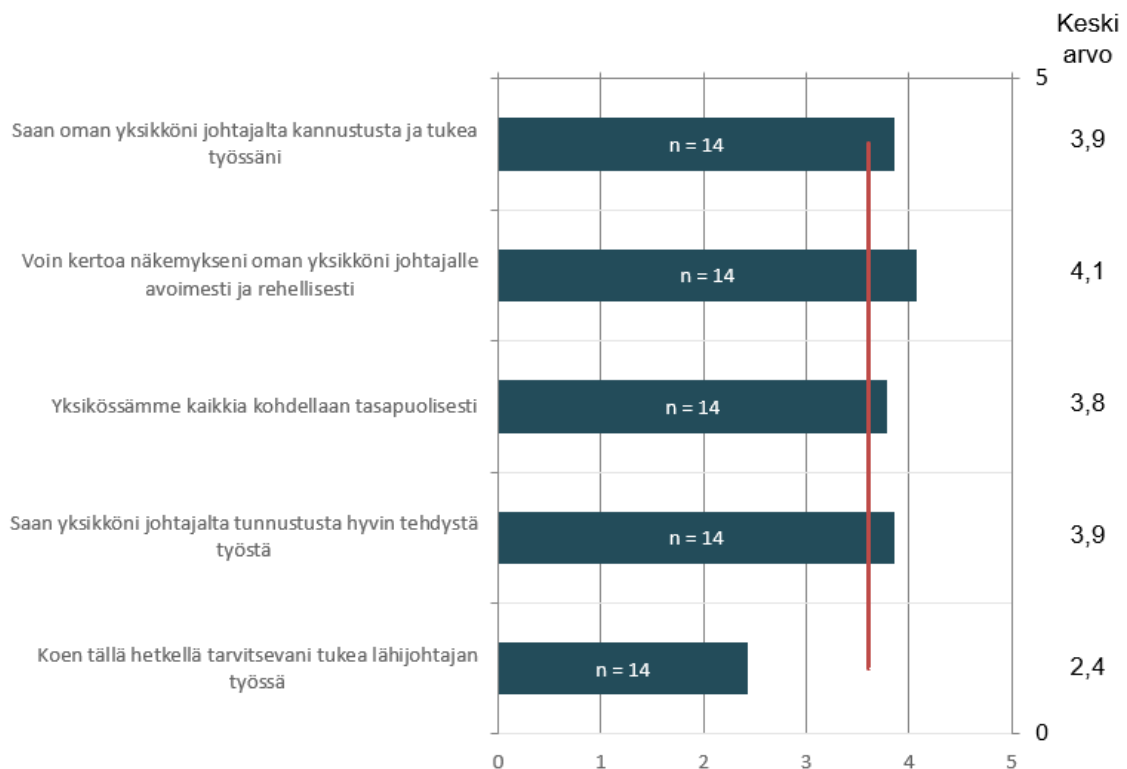
Sanallisten kommenttien perusteella vuorovaikutusta ja yhteistyötä kollegoiden sekä yksiköiden välillä toivotaan enemmän. Yhteistyön todettiin toimivan pääosin hyvin ja

kehittyneen hyvään suuntaan, mutta osa vastaajista koki, että yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa oli vain vähän. Lisäksi tässä osuudessa kysyttiin avoimella kysymyksellä toiveita lähijohdon keskinäisen tuen lisäämiseksi. Valtaosa vastaajista toivoi säännöllisiä tapaamisia ja kalenteroituja vertaistukihetkiä, joissa olisi mahdollisuus keskustella ajankohtaisista asioista, johtamistyöstä ja siihen liittyvistä haasteista ja onnistumisista. Yhteiset koulutuspäivät ja nykyinen kuukausipalaverikäytäntö koettiin toimiviksi, mutta ei kuitenkaan riittävinä vertaistuen foorumeina.

5.2.4 Johtaminen

Seuraavaksi pyydettiin arvioimaan oman yksikön johtajalta saatavia voimavaroja ja yhteistyön toimivuutta. Väittämillä kartoitettiin kannustuksen ja tuen saamista, avoimuutta, tasapuolisuutta sekä positiivisen palautteen ja tunnustuksen saamista hyvin tehdystä työstä. Lisäksi kysyttiin mahdollista lisätuen tarvetta lähijohtajan työssä kyselyn ajankohtana.

Kuva 14. Voimavarat työyhteisössä – johtaminen



Oman yksikön johtajan tuki ja yhteistyön sujuvuus on ratkaisevan tärkeää lähijohtajan työssä. Selkeät valtuudet ja vastuut, tuki tehdyille päätöksille, kuuntelu, asioihin tarttuminen, saatavuus tarvittaessa, tila keskustella myös muista kuin numeerisista tavoitteista ja niin sanotuista kovista asioista. Sosiaalisen tuen puute voi esiintyä esimerkiksi epäasiallisena tai ennakoimattomana käytöksenä, empatian puutteena tai mikromanageerausena, jolla tarkoitetaan johtajan tarvetta ylikontrolloida kokonaisuuden kannalta epäolennaisia asioita ja rajata johdettavan toimintaa (Turtio, 2019, s. 95).

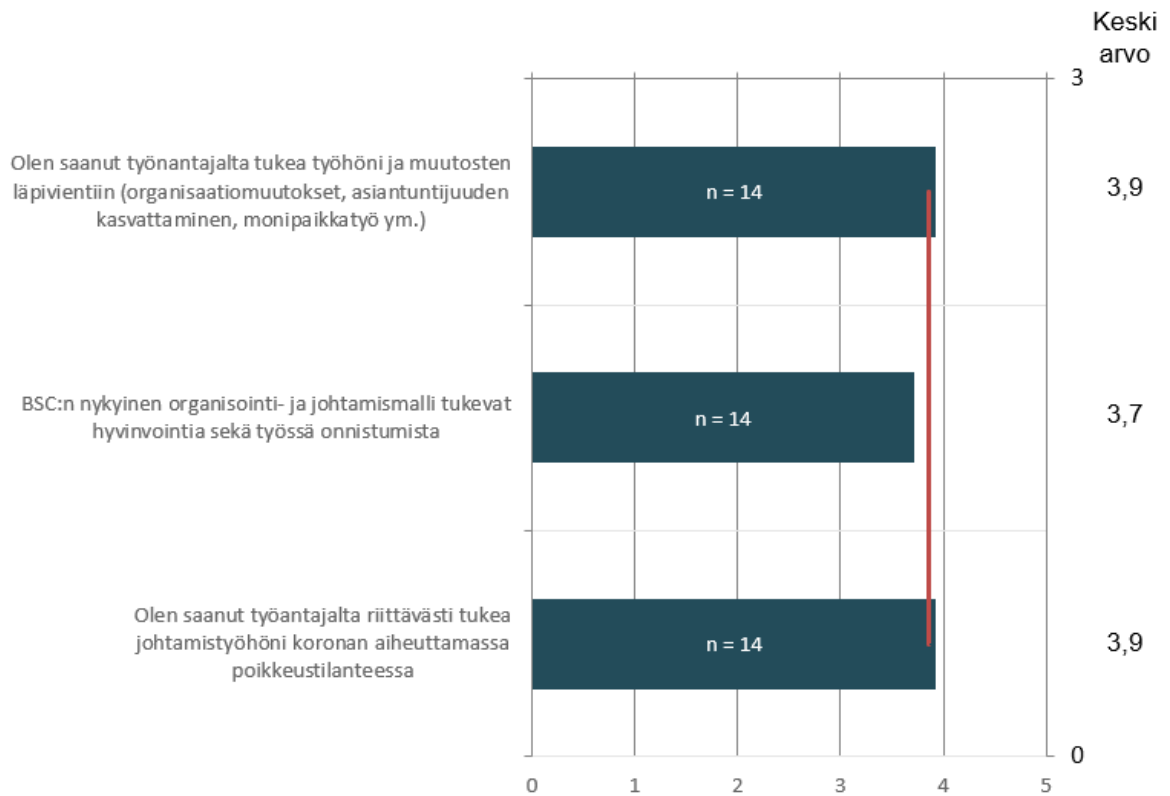
Vastaajista 79 % (keskiarvo 3,9) arvioi myönteisesti oman yksikön johtajalta saatava kannustuksen ja tuen. Väittämän näkemysten avoimesta jakamisesta arvioi positiivisesti 79 % (aiemmin 89 %), (keskiarvo 4,1). Tasapuolisen kohtelun osalta myönteisiä arvioita antoi 71 % (aiemmin 79 %) vastaajista (keskiarvo 3,8). Vastaajista 64 % (aiemmin 84 %), (keskiarvo 3,9) koki saavansa yksikön johtajalta tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Lähijohtajan työhön lisätukea toivoi 7 % (keskiarvo 2,4) vastaajista.

Avoimien kommenttien perusteella positiivisina seikkoina mainittiin avoin keskusteluyhteys sekä tarvittaessa saatavilla oleva tuki yksikön johtajalta. Vastauksissa työn voimavaroja lisäävinä tekijöinä mainittiin myös yksikön johtajalta saatu kannustus ja arvostus. Vastausjakauman perusteella voidaan arvioida, että osa kokee em. seikat myönteisinä ja osa kehityskohteina.

5.2.5 Muutosten läpivientiin saatava tuki

Tässä osuudessa kartoitettiin työnantajan järjestämien tukitoimien ja valmennusten riittävyyttä organisaatiouudistuksen, toimintamalli- ja kulttuurimuutoksen sekä koronan aiheuttaman poikkeustilanteen osalta.

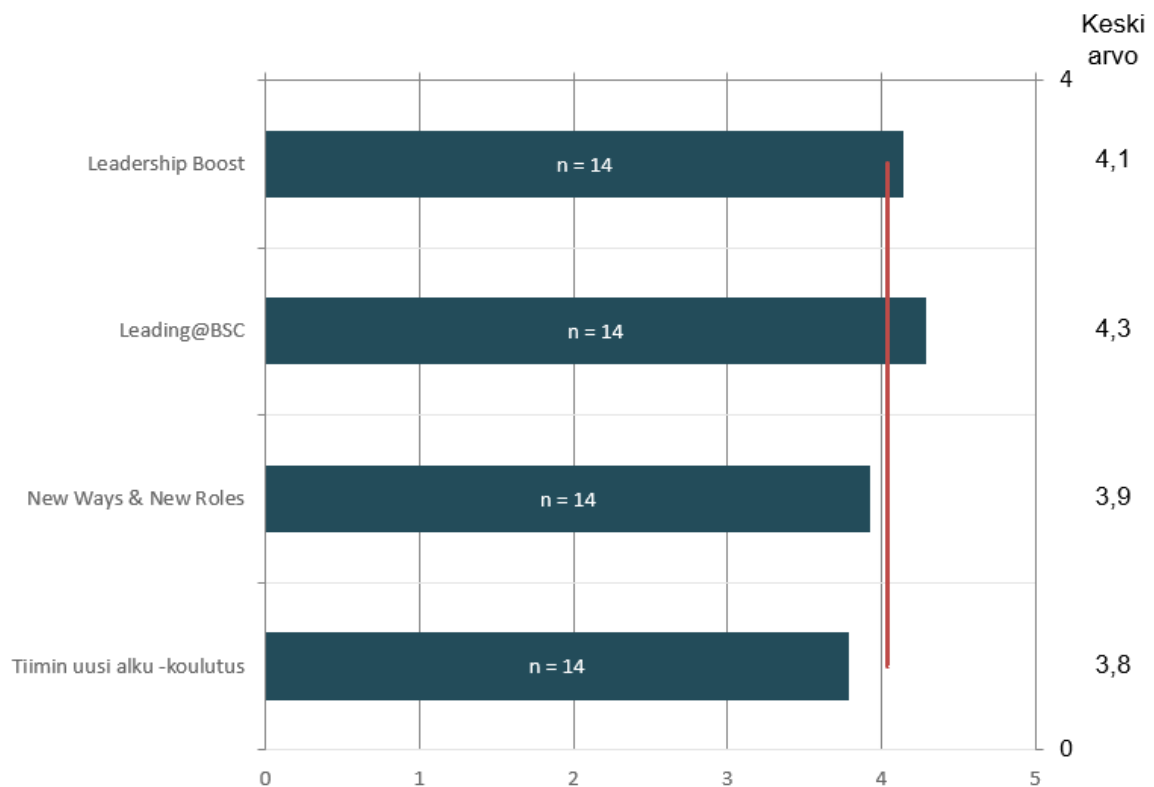
Kuva 15. Muutosten läpivientiin saatava tuki



Seuraavaksi pyydettiin arvioita työnantajan järjestämien uuteen toimintakulttuuriin liittyvien valmennusten hyödyllisyydestä. Arviot pyydettiin valmennuskohtaisesti, alla myönteisten vastausten osuus:

- Leadership Boost 86 % (keskiarvo 4,1)
- Leading@BSC 93 % (keskiarvo 4,3)
- New Ways & New Roles 71 % (keskiarvo 3,9)
- Tiimin uusi alku 57 % (keskiarvo 3,8)

Kuva 16. Valmennuksista saatava hyöty



Muutostilanteessa lähijohtajalta odotetaan tehokasta muutoksen käytäntöön viemistä ja työntekijöiden suorituksen ylläpitämistä. Lähijohtajan kannalta erityisen haasteelliseksi muutoksen johtamisen tekee hänen vaateensa toimia kolmesta eri näkökulmasta: oman henkilökohtaisen muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tukijana sekä organisaation tulevaisuuteen valmistautujana (Vesterinen, 2006, s. 132). Sen lisäksi, että lähijohtaja johtaa työntekijöitä muutoksessa, tulee hänen huolehtia, että päivittäiset operatiiviset tehtävät tulee tehtyä tehokkaasti ja että liiketoiminnan tulevaisuus on taattu. Hänen on pystyttävä johtamaan sekä liiketoimintaa, työntekijöitä että itseään tehokkaasti muutosprosessin aikana. Lähijohtaja vie läpi muutoksia, joiden lopputuloksista hänellä ei ole varmuutta ja voi olla itsekkin samaan aikaan muutoksen kohteena. Lähijohtajan haaste on se, että hänen tulee johtaa tässä ja nyt katsoen samalla tulevaisuuteen, josta ei ole vielä varmuutta. (Pirinen, 2014)

Vastaajista 86 % (keskiarvo 3,9) arvioi myönteisesti työnantajalta saadun tuen työhön ja muutostenläpivientiin. Nykyisen organisointi- ja johtamismallin arvioi myönteisesti 79 %

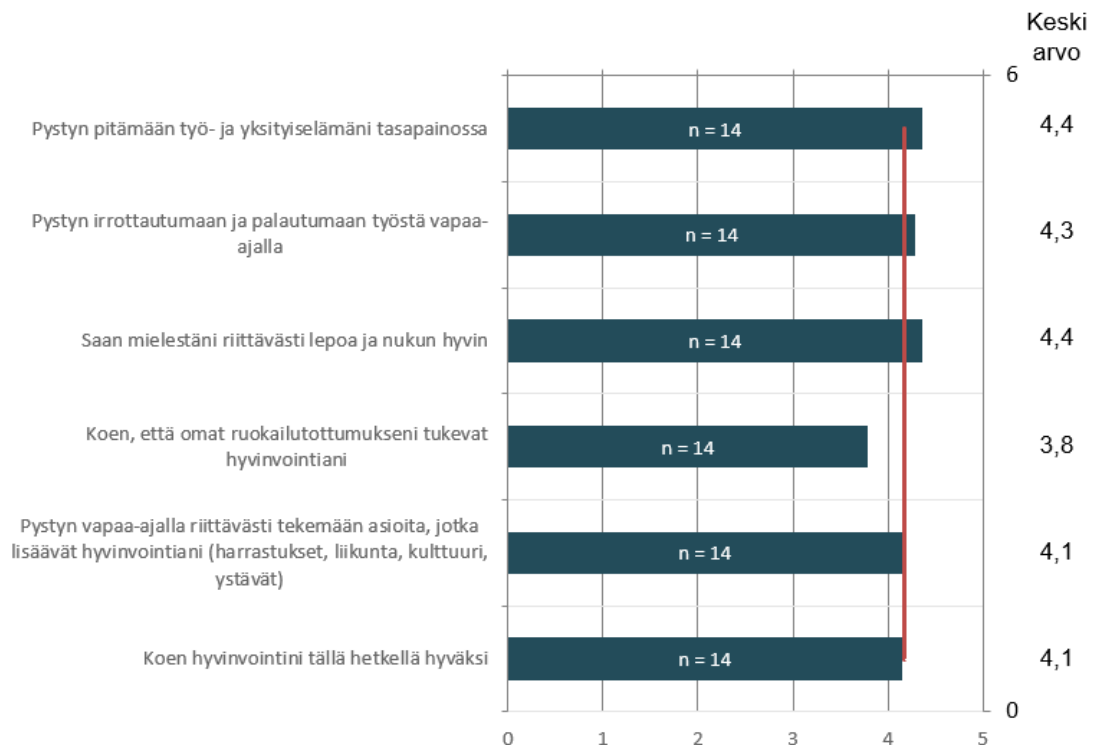
(keskiarvo 3,7) vastaajista. Koronan aiheuttaman poikkeustilanteen aikana saadun tuen arvioi riittäväksi 79 % (keskiarvo 3.9) vastaajista.

Avoimissa kommentteissa todettiin, että valmennukset koettiin hyödyllisiksi ja lähijohdon työtä tukeviksi sekä normaali- että poikkeusoloissa. Useampia positiivisia mainintoja oli myös työnantajan toiminnasta koronan aiheuttaman poikkeustilanteen hoitamisessa. Yksittäisiä kommentteja oli lisätuen tarpeesta organisaatiomuutoksen johtamiseen, pehmeiden arvojen huomioimiseen sekä konkreettiseen lisävalmennukseen asiantuntijana kasvamisen tueksi.

5.3 Hyvinvointi

Lähijohtajien hyvinvoinnin tilannetta pyrittiin selvittämään väittämällä työ- ja vapaa-ajan tasapainosta, palautumisesta, levon riittävydestä, ruokailutottumuksista. Lisäksi pyydettiin arviota oman hyvinvoinnin tilasta.

Kuva 17. Hyvinvointi



Vastaajista 100 % (aiemmin 95 %), (keskiarvo 4,4) arvioi myönteisesti työ- ja vapaa-ajan tasapainon sekä levon riittävyden. Työstä irrottautumisen ja palautumisen arvioi

positiivisesti 93 % (keskiarvo 4,3). Kysymykseen hyvinvointia tukevista ruokailutottumuksista vastasi myönteisesti 71 % (keskiarvo 3,8) vastaajista. 79 % (keskiarvo 4,1) arvioi pystyvänsä tekemään vapaa-ajalla riittävästi omaa hyvinvointia lisääviä asioita ja hyvinvoinnista antoi positiivisen arvion 86 % (keskiarvo 4,1) vastaajista.

Avoimeen kysymykseen jos saisit muuttaa kolme hyvinvointiisi liittyvää asiaa omassa työssäsi täysin oman mielesi mukaisiksi juuri nyt, mitkä ne olisivat, annetuissa vastauksissa nousivat useimmin esiin etätöiden lisääminen jatkossakin, työajan hallintaan ja johtamistyön riittävyyteen liittyvät toiveet sekä työsuhte-etujen lisääminen. Lisäksi oli yksittäisiä kommentteja oman työhuoneen saamisesta, vertaistuen lisäämisestä sekä pehmeiden arvojen ja hyvinvoinnin huomioimisesta tavoitteissa.

Lisäksi kysyttiin koronatilanteen vaikutuksista hyvinvointiin. Useissa vastauksissa kommentoitiin positiivisia vaikutuksia, joista mainittiin muun muassa työ- ja vapaa-ajan hallinta, levon lisääntyminen sekä etätöiden suoma parempi työrauha. Negatiivisista vaikutuksista eniten kommentteja annettiin sosiaalisten kontaktien vähydestä. Lisäksi yksittäisiä mainintoja oli työ- ja vapaa-ajan hämärtyminen, etäjohtamisen aiheuttamat haasteet sekä oman ruokavalion muutokset.

Kyselyn viimeisenä yhteenveto-osuudessa esitettiin kolme avointa kysymystä, joissa pyydettiin mainitsemaan kolme merkittävintä työn voimavaroja lisäävää ja kolme merkittävintä työn voimavaroja haastavaa tekijää. Lisäksi kysyttiin, mitä muuta vastaaja haluaisi kommentoida omaan lähijohtajan työhönsä liittyen. Työn voimavaroja lisäävinä tekijöinä eniten mainintoja annettiin hyvästä, positiivisesta työilmapiiristä, työn merkityksellisyydestä ja arvostuksesta, esimiehen, kollegoiden ja oman tiimin tuesta sekä työtehtävien haasteellisuudesta ja monipuolisuudesta. Myös onnistumiset, etätö ja työajan joustot sekä riittävä lepo ja liikunta mainittiin voimavaroina.

Vastausten perusteella ajanhallinta on merkittävä työn voimavaroja haastava elementti. Myös Aaltosen ym. (2014, s. 64) mukaan lähijohtajan työssä ajanhallinta on merkittävä tekijä sekä oman että johdettaviensa työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta. Tutkimustulosten perusteella ristipaine näkyy tälläkin osa-alueella, päivittäiset adhoc- ja ongelmatilanteiden selvittelyt vievät merkittävän osan ajasta ja samalla varsinaiselle johtamistyölle, tiimin

tukemiselle, toiminnan suunnitellulle ja innovoinnille pitäisi löytyä tilaa. Ajanhallinnan haasteisiin osa on löytänyt ratkaisujakin, mutta samat keinot eivät välttämättä toimi kaikissa tilanteissa. Esimerkiksi työajan kalenterointi johtamistyölle voi parhaimmillaan toimia, mutta edellyttää yhteisiä pelisääntöjä ja kalenterivarausten kunnioittamista sekä sitoutumista siihen, että päällekkäisiä kalenterivarauksia ei tehdä.

Delegoimalla päivittäisiä selvitystöitä tiimin asiantuntijoille, voi lähijohtaja saada vapautettua työaikaa johtamistyölle. Onnistumisen edellytyksenä on kuitenkin tiimin riittävä resursointi. Jos tiimin tuotannon töiden ajan tasalla pitäminen on jatkuva haaste, ei aitoa mahdollisuutta delegointiin ole. Yhtenä vaihtoehtona on rajata tarkemmin omaa osallistumistaan esimerkiksi erilaisiin kehityshankkeisiin. Toisaalta juuri nämä voidaan kokea erityisen mielenkiintoiseksi osaksi omaa työtä ja mahdollisuudeksi oman ymmärryksen kasvattamiseen sekä kehittymiseen. Lisäksi yksittäisiä kommentteja työn voimavaroja haastavista tekijöistä oli kehityssasioiden hidastaminen, etenemismahdollisuuksien puute sekä palkkaus.

6 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa kohdeorganisaation lähijohdon hyvinvoinnin nykytilannetta sekä selvittää, mitkä elementit tukevat lähijohdon hyvinvointia, mitkä elementit haastavat lähijohdon hyvinvointia sekä tunnistaa toimenpiteitä, joilla lähijohdon hyvinvointia saadaan edistettyä kohdeyrityksessä. Tutkimuksen voidaan todeta onnistuneen, koska sen avulla saatiin kartoitettua kohdeyrityksen lähijohdon hyvinvoinnin nykytilannetta, hyvinvointia tukevia ja sitä haastavia osa-alueita sekä ehdotuksia hyvinvointia tukevista toimenpiteistä. Lisäksi yhtenä työn tavoitteena oli kuvata johtajuutta vastuualueena lähijohdon näkökulmasta. Tutkimukselle asetetut tavoitteet on siten saavutettu ja tutkimuskysymyksiin löydetty vastauksia. Tutkimuksen tulokset ovat kohdeyrityksessä hyödynnettävissä ja niistä löydettävissä lähijohdon hyvinvointia edistäviä ja työn voimavaroja lisääviä osa-alueita. Tutkimuksen vahvuudeksi voidaan mainita myös tutkimusaineiston kattavuus; vastausprosentin ollessa 82,4 voidaan otoksen arvioida olevan tutkittavan ilmiön kannalta informatiivinen ja siten vahvistavan tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla (Vilka, 2015). Reliabiliteetin eli luotettavuuden arviointia on tehty tämän tutkimuksen kaikissa eri

vaiheissa, niin teorian valinnassa, tutkimusaineiston laatimisessa, luokittelussa ja analysoinnissa, kuin tulkinna ja johtopäätöksissäkin. Anttilan (n.d.) mukaan tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttavat myös analyysin arvioitavuus ja uskottavuus. Tällä tarkoitetaan muun muassa sitä, että tutkimusraportin pohjalta on uskottavaa, että on päädytty esitettyihin tulkintoihin. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata asioita, joita tutkimuksessa on tarkoituskin mitata (Anttila, n.d.). Tutkimuksessa sovelletun tutkimusotteen ja valittujen menetelmien avulla on löydetty vastauksia ilmiöihin, joita siinä haluttiin tutkia, joten voitaneen todeta myös tutkimuksen validiteetin toteutuneen.

Tutkimustulokset näyttävät, että teoreettisessa viitekehyksessä (Manka & Manka, 2016, s. 70) mainitut työn voimavarat tukevat hyvinvointia myös kohdeyrityksen lähijohtajien keskuudessa; samat elementit esiintyvät vastauksissa hyvin toimiessaan voimavaroja lisäävinä sekä päin vastaisessa tilanteessa niitä haastavina tekijöinä. Tutkimustulosten perusteella voitaneen kuitenkin todeta, että pääsääntöisesti kohdeyrityksen lähijohto kokee hyvinvoinnin nykytilan olevan hyvällä tasolla. Myös koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen myötä lanseerattu laaja etätyömahdollisuus on lisännyt hyvinvointia sekä helpottanut työ- ja vapaa-ajan tasapainon hallintaa. Ajanhallinnan haasteista huolimatta työstä pystytään irrottautumaan sekä varmistamaan riittävästi aikaa myös levolle. Etätyö on myös mahdollistanut paremmin työrauhan ja keskittymistä vaativien tehtävien hoitamisen, mutta toisaalta se myös aiheuttaa ajoittain haasteita oman tiimin johtamiselle. Muutosten toiminnallistamiseen tarjotut valmennukset ja tukitoimet on koettu pääosin hyödyllisiksi ja niistä on saatu tukea niin koronatilanteeseen kuin kohdeorganisaation kulttuurimuutoksen myötä toteutettavien muutosten läpiviemiseen.

Työn voimavaroja ja hyvinvointia lisäävinä tekijöinä toimivat lähijohtajan vastualueen monipuolisuus ja mielekkyys, sekä siihen liittyvät mahdollisuudet päästä kehittämään toimintoja, kehittämään ja oppimaan uutta. Strategialla johtaminen toteutuu myös arjessa ja yksikön sekä organisaation tavoitteet ovat pääosin selkeitä. Toimiva yhteistyö ja avoin vuorovaikutus oman tiimin, yksikön johtajan ja muun johdon, kollegoiden ja muiden sidosryhmien kanssa ovat parhaimmillaan merkittäviä työn iloa ja voimavaroja lisääviä tekijöitä. Vertaistuki kohdeorganisaation lähijohtajien kanssa koetaan arvokkaana ja tarvetta yhteistyön lisäämiseen koettiin edelleen olevan. Valtaosa kommentoi myös positiivisen

työilmapiirin, omien ja tiimin onnistumisten sekä työn merkityksellisyyden vahvistavan työn voimavaroja.

Työn voimavaroja ja hyvinvointia haastaviksi osa-alueiksi koettiin ylivoimaisesti eniten ajanhallintaan liittyvät haasteet, kiire ja stressi. Vastauksissa tulivat esiin myös etäjohtamisen haasteellisuus, työn kuormittavuuteen, resurssien ja työajan riittävyyteen liittyvät ongelmat sekä tuen ja kannustuksen puuttuminen. Valtaosa koki oman työn tavoitteet selkeiksi, mutta työvälineet tavoitteiden saavuttamisen seurantaan koettiin osittain puutteellisiksi. Lähijohtamistyöhön ja vuorovaikutukseen omien johdettavien kanssa toivottiin olevan enemmän aikaa. ”Puun ja kuoren välissä” työskentelyn todettiin myös lisäävän työn haasteita. Haastavana mainittiin myös erilaiset henkilösuhteisiin liittyvät seikat, epäselvät vastuut ja työn ennakkoinnin haasteellisuus.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä (Juuti & Salmi, 2014, s. 152) todettiin, toimii lähijohtaja työssään usean eri tahon edustajana, samanaikaisesti oman tiiminsä sekä toisaalta työnantajan edustajana. Hän johtaa oman tiiminsä toimintaa, mutta on myös itse johtamisen kohteena ylemmältä johtamistasolta, ja siten ristipaineessa eri tahoilta tulevien odotusten ja vaatimusten kohteena. Työelämän kokonaisvaltainen muutos, kuten myös kohdeorganisaation kulttuurimuutos jatkuvat kiihtyvällä vauhdilla, mikä tulee jatkossakin tarkoittamaan työtapojen, toimenkuvien sekä työvälineiden muutoksia. Työyhteisön ja organisaation menestymisen edellytyksenä on luovuus, jatkuva uudistuminen ja oppiminen, minkä vuoksi hyvän johtajuuden ja onnistuneen muutosjohtajuuden merkitys on jopa aiempaa tärkeämpää myös organisaation hyvinvoinnin kannalta.

Kohdeyrityksen uudistetun johtamiskulttuurin periaatteiden mukaisesti kaikilla johtamistasoilla tulee varmistaa strategialla johtaminen, onnistumisen mahdollistaminen sekä luottamus ja kunnioitus. Lähijohtaja toteuttaa näitä johtamisen kulmakiviä omille johdettavilleen ja lähijohtajan onnistumisen edellytyksenä on, että myös häntä johdetaan ylemmältä taholta samoin periaattein. Lähijohtajan tehtävä on yksi organisaation avaintehtävistä ja hänen hyvinvointinsa edellytys työyhteisön menestymiselle. Lähijohtaja on läsnä johdettavien arjessa ja kohtaa henkilöstön positiiviset ja negatiiviset tunnereaktiot. Lähijohtajan toiminta vaikuttaa suoraan henkilöstön työtyytyväisyyteen, suoriutumiseen, sitoutumiseen, sisäisen yhteistyön sujumuuteen sekä ilmapiiriin. Panostukset lähijohtajan

hyvinvointiin ja työn voimavarojen lisäämiseen näkyvätkin positiivisena kehityksenä ja onnistumisina koko organisaatiossa.

7 Loppupäätelmät

7.1 Kehittämisehdotukset

Tutkimustulosten perusteella esiin nousi kehitysehdotuksia eri osa-alueilla. Huomioitavaa kuitenkin on, että hyvinvoinnin kokemus on hyvin yksilöllinen ja jokainen kokee oman hyvinvointinsa oman tilanteensa ja omien asenteidensa pohjalta (Manka, 2011, s. 76). Kyselytutkimuksen vastausten jakauman perusteella voidaan myös todeta, että osa kokee hyvinvoinnin osa-alueet pääosin hyväksi, kun taas osa kokee niissä olevan enemmän kehitettävää.

Parhaimmillaan lähijohtajan työ koetaan merkitykselliseksi, motivoivaksi ja haasteelliseksi, tehtäväksi, jossa voi kokea onnistumisia, työn iloa ja imua. Kun työn peruslähtökohdat kuten johtaminen, organisaation rakenne, kehittymismahdollisuudet, hallinnan tunne ja työyhteisön tuki ovat kunnossa, antaa työ voimavaroja kohdata myös haastavia tilanteita. Mikäli näissä on puutteita, kasvavat työn vaatimukset, mikä taas vaikuttaa työn voimavaroja kuormittavana. Erästä viisasta ajattelijaa lainaten voisi lähijohtajan työtä tällaisessa tilanteessa kuvata olevan kuin ”tanssia tahmealla lattialla”. Hagqvistin ym. (2014, s. 30) mukaan työ voi siis olla samaan aikaan haastavaa ja vaativaa ilman, että se on liian kuormittavaa tai voimavaroja kuluttavaa. Mikäli taas haasteet kasvavat liian suuriksi suhteessa voimavaroihin, aiheuttaa se pitkittyessään ylikuormitustilan.

Millä konkreettisilla keinoilla lähijohdon hyvinvointia ja työn voimavaroja pystyttäisiin sitten lisäämään? Yhtenä ehdotuksena on järjestää lähijohdolle (ja tarvittaessa myös muille organisaatiotasolle) kohdennettu hyvinvointiohjelma, jonka sisältö ja toteutus suunniteltaisiin yhteistyössä kohderyhmän, työterveyden ja kohdeorganisaation muiden tarvittavien tahojen kanssa. Hyvinvointiohjelmaan voisi sisältyä sekä ryhmäohjausta, mutta myös henkilökohtaista valmennusta. Hyvinvointisuunnitelman toteutumiseksi tulisi asettaa mittarit, joita seurattaisiin kuukausittain taloudellisten mittareiden ohella (Manka, 2011, s. 86

& Kauhanen, 2016, s. 103). Tutkimustulosten perusteella lähijohdon keskinäistä yhteistyötä toivottiin jatkossa enemmän, mitä kohdeyrityksessä on jo edistettykin ja säännöllisestä palaverikäytännöstä sovittu. Myös hyvinvointisuunnitelmalla saataisiin todennäköisesti lisättyä lähijohdon keskinäisen yhteistyön ja vertaistuen määrää.

Työajan riittävyys, työn määrä ja ajanhallinnan haasteet nousivat esiin työn voimavaroja haastavina tekijöinä. Hyvinvointisuunnitelmasta voisi saada keinoja oman ajanhallinnan suunnitteluun, mutta mikäli varsinaiselle johtamistyölle ja toiminnan suunnittelulle ei edelleenkään jää riittävästi aikaa, tulisi tilanne huomioida resurssijärjestelyinä ja keskusteluna johdon kanssa. Lähijohtajan johtamistyötä sujuvoittaisivat nykyistä toimivammat työkalut päivittäiseen työhön ja tuotannon mittaritietojen seurantaan. Kohdeyrityksen raportoinnin kehittämiseksi on käynnissä projekti, jonka myötä uusi kuukausitason raportointityökalu saatiin käyttöön kuluneen syksyn aikana. Toteumat tavoitteiden saavuttamisesta ovat uuden työkalun myötä helpommin käytettävissä, mutta edelleenkin lähijohdolla on varsin runsaasti erinäisiä excel-taulukoita, joihin tietoja raportoidaan päivä- ja viikkotasolla. Raportoinnin edelleen kehittämisellä on mahdollista vapauttaa lähijohdon työaika varsinaiseen johtamistyöhön.

Kohdeorganisaatiossa toiminnan onnistumista mitataan pääosin taloudellisten tavoitteiden perusteella. Ehdotuksena onkin lisätä niiden rinnalle mittarit myös hyvinvoinnin, yhteistyön ja johtamistyön toteutumiseksi. Turtion (2017, ss. 47–61) mukaan tasapainoiseen johtamiseen liittyy aina myös ihmisten ja uudistumisen johtaminen ja siten myös hyvinvoinnin ja kasvun varmistamiseen tulisi panostaa. Johtamistyön seuraamiseen tulisi rakentaa onnistumiskriteerit, sen sijaan, että mittarointi keskittyy ainoastaan niin sanottuihin koviin arvioihin, taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen ja tehokkuuden sekä tuottavuuden lisäämiseen. Johtamistyön ja yhdessä toimimisen tavoitteita ja niiden toteutumista tulisi seurata säännöllisesti, kuten taloudellisiakin tavoitteita. Onnistumista pitäisi pystyä mittaamaan kaikilla organisaatiotasoilla, siten lähijohtaja saisi palautetta omasta kehittymisestään johtamistyössä, ja toisaalta antamaan palautetta omasta kokemuksestaan johtamisen kohteena.

Lähijohtajan tehtävässä merkittävänä voimavarana toimivat johdolta, kollegoilta sekä omalta tiimiltä saatava tuki. Johdon tuki ja molemminpuolinen luottamuksellinen ja arvostava suhde

oman yksikön johtajaan luovat psykologisesti turvallisen ilmapiirin, jossa on tilaa luovuudelle, kehittymiselle ja onnistumiselle. Mitä yhtenäisemmin eri johtamistasot keskenään toimivat, sitä parempi on organisaation taloudellinen tulos (Heiskanen, 2011, s.80). Keskinäinen vertaistuki kollegoiden kanssa on tärkeässä roolissa ja oman tiimin tuki avainasemassa. Kuten aiemmin todettiin, on johtajana onnistuminen todennäköisempää, kun hänen johdettavansa haluavat hänen onnistuvan (Aaltonen ym., 2014, s. 57). Yhteistyön sujuvuus ja työyhteisön keskinäisen tuen toteutuminen edellyttävät kaikilla organisaatiotasolla yksilöiden työyhteisötaitoja sekä aitoa tahtoa tehdä yhteistyötä. Työyhteisötaitojen valmennus ja niiden yhteinen pohdinta koko organisaatiossa esimerkiksi vuosittain antaisi johdolta vahvan viestin siitä, että työyhteisötaitojen kehittämiseen panostetaan, ne nähdään tärkeänä osana yksilöiden osaamista ja niillä on merkitystä myös organisaation menestymisen kannalta.

Johtamisen ja hyvinvoinnin kirjallisuudessa sekä esimerkiksi johtamisvalmennuksissa korostetaan lähes poikkeuksetta lähijohtajan roolin tärkeyttä organisaation menestykselle. Aiemmin myös todettiin, että operatiivisen lähijohtajan vaativa rooli tehokkuuden, tuottavuuden ja taloudellisuuden varmistajana jää usein kuitenkin organisaatiossa vaille sen ansaitsemaa huomiota (Heiskanen 2011, s. 77). Yhtenä kehitysehdotuksena olisikin ottaa arvioitavaksi, onko lähijohtajan tehtävän nykyinen vaativuusluokitus oikealla tasolla ja vastaako se realistisesti tehtävän vaativuutta ja vaikuttavuutta. Ovatko nykyiset käytännöt riittäviä varmistamaan lähijohdon sitoutuminen organisaatioon ja tarjoutuuko riittävästi kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia niistä kiinnostuneille? Hakasen (2016, s. 66) mukaan muiden muassa palkka, palkitseminen ja uranäkymät ovat myös työn voimavaroja lisääviä tekijöitä.

Hyvinvointia pohdittaessa tulee jokaisen arvioida myös omia yksilöllisiä voimavarojaan. Yksilön voimavaroja ovat muiden muassa itseluottamus, toivo, optimismi ja sitkeys sekä terveys ja fyysinen kunto. Ajoittain kannattaa pysähtyä tarkastelemaan, millainen on oma suhtautuminen ja asenne työtä, työyhteisöä ja johtoa kohtaan? Mitä itse on valmis tekemään oman hyvinvoinnin edistämiseksi? Millainen asenne on omaa itseään kohtaan ja millaisia vaatimuksia lähijohtaja omalle suoriutumislleen asettaa? Lähijohtajaltakaan ei voi aina odottaa huippusuoritusta, toisaalta voi myös pohtia, onko lähijohtajan tehtävää yleensä mahdollistakaan hoitaa ”riittävän hyvällä” tasolla.

Itsensä johtamisen taidoilla pyritään hallitsemaan tietoisesti omaa ajattelua, asenteita ja voimavaroja ja siten vahvistamaan omaa kokonaiskuntoisuutta ja kapasiteettia. Olennaista onkin tunnistaa omat resurssit ja mahdollinen negatiivinen stressi sekä puuttua tilanteeseen ja hakea tukea tarvittavilta tahoilta riittävän ajoissa. Myös oman ajankäytön hallinta auttaa tehtävien priorisoinnissa ja suunnittelussa. Työ- ja vapaa-ajan tasapainosta, levosta ja palautumisesta huolehtiminen sekä panostus liikuntaan, ravitsemukseen ja sosiaalisiin suhteisiin ovat osa-alueita, joihin yksilöllä on merkittävä mahdollisuus itse vaikuttaa ja siten varmistaa omaa hyvinvointia ja kokonaiskuntoisuutta.

Kohdeyritys tarjoaa monenlaisia sekä fyysistä että psyykkistä hyvinvointia tukevia tukitoimia. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset valmennukset, online-liikuntapalvelut, ePassin liikunta- ja kulttuurietu, kuntoutukset sekä työterveyshuollon palvelut. Myös yrityksen intranet-sivustolla on hyvinvoinnin ylläpitämiseen oma osio, johon on koottuna laajasti sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta kokonaishyvinvointia tukevia keinoja ja malleja. Hyvinvoinnin tueksi on siis runsaasti saatavilla tietoa, jota jokaisen lähijohtajan kannattaa hyödyntää aktiivisesti.

7.2 Itsereflektointi ja opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön aihe oli hahmoteltuna jo opintojen alkuvaiheessa. Tutkimussuunnitelma ja tutkimuskysymykset muotoutuivat prosessin edetessä ja aihealueen rajaamisen tarkentuessa. Opinnäytetyöhön liittyvä kyselytutkimus oli tarkoitus lähettää kohderyhmälle maaliskuussa 2020, mutta suunniteltua lähetyspäivää edeltävällä viikolla koko kohdeorganisaatio siirtyi koronapandemian vuoksi etätööhön, mikä edellytti kokonaisvaltaista arjen uudelleen organisointia. Kohdeyrityksen johdon kanssa päädyttiin siirtämään kysely myöhempään ajankohtaan, kun kriisitilanne olisi saatu hallintaan. Opinnäytetyön aloitusseminaari pidettiin toukokuussa 2020, jolloin tutkimussuunnitelma esiteltiin opiskelijakollegoille. Tässä vaiheessa kyselytutkimuksen rakenne oli loppusuoralla ja kysymykset vielä kertaalleen päivitetty sekä käyty läpi kohdeyrityksen johdon kanssa. Kyselylomake lähetettiin kohderyhmälle toukokuun lopulla. Väliseminaari pidettiin lokakuussa 2020, jolloin teoriaosuus oli lähes valmis ja kyselytutkimuksen tulokset olivat analysoitu. Lopulliseen muotoon tutkimus valmistui joulukuussa, jolloin se esiteltiin kohdeorganisaatiolle. Loppuseminaari pidettiin joulukuussa 2020.

Kysely toteutettiin Webropol Survey -ohjelmalla ja aktiivisten vastaajien ansiosta vastausprosentti oli 82,4. Kysymysrakenteen vuoksi vastausten analysointi osoittautui melko työlääksi. Alun perin tarkoituksena oli lisätä määriteltyihin kysymyksiin vapaamuotoinen lisäkysymys sen mukaan, oliko vastaus 1, 2 tai 3 (mitä pitäisi tapahtua, jotta arvio olisi 4 tai 5) vai 4 tai 5 (mitkä olivat merkittävimmät, vastaukseen positiivisesti vaikuttavat tekijät), mutta kyseisellä ohjelmalla tätä ei saatu kysymyskohtaisesti toteutettua. Lisäkysymykset avautuivat tässä kyselyssä aihealuekohtaisesti, minkä vuoksi avointen vastausten teemoittelu aiheutti jonkin verran haasteita. Aihealuekohtaisista vapaamuotoisesti vastattavista lisäkysymyksistä sai kuitenkin arvokasta lisätietoa lähijohdon hyvinvoinnin tilanteesta ja mikäli tekisin kyselyn uudelleen, käyttäisin vastaavaa mallia jatkossakin.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen prosessi, jonka myötä olen oppinut runsaasti johtamisen, hyvinvoinnin sekä tutkimuksen teorioista. Johtamiseen ja hyvinvointiin liittyvää kirjallisuutta on saatavilla runsaasti ja prosessin aikana olen lukenut kymmeniä kirjoja, joista vain osaa on käytetty tässä työssä teorian lähdeaineistona. Aiheen rajaus olikin kenties työn suurin haaste, oma mielenkiinto käsiteltävään aiheeseen vei mukanaan ja aina uuden kirjan myötä tuli uusia näkökulmia, jotka olisivat olleet mielenkiintoisia käsitellä työssä. Työhyvinvointia käsittelevä kirjallisuus lähestyy asiaa pääsääntöisesti työntekijöiden näkökulmasta, joten varsinaista lähijohdon hyvinvointia käsittelevää kirjallisuutta oli saatavilla varsin rajallisesti.

Lähijohtajan merkityksellisyys organisaation avaintekijänä, tiimien tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin varmistajana on kirkastunut entisestään. Lähijohtaja työskentelee eri tahoilta tulevien vaatimusten ristipaineessa, odotuksia ja vaatimuksia on sekä omilta johdettavilta että ylemmältä taholta ja näiden lisäksi tulevat lähijohtajan itsensä asettamat odotukset omalle toiminnalleen. Mielenkiintoista olisikin selvittää, miten lähijohtajan omat odotukset eroavat yksilökohtaisesti ja miten ne vaikuttavat hyvinvoinnin toteutumiseen. Yhtenä jatkotutkimuskohteena voisi myös olla se, kuinka lähijohdon hyvinvointiin on vaikuttanut laaja etätyö ja etäjohtamisen aiheuttamat muutokset työyhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen.

Lähteet

- Aaltonen, T. & Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. (2014). *Kutsumusjohtaja*. Talentum.
- Anttila, P. (n.d.). Metodix. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Haettu 23.10.2020 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#6.4.1%20Laadullinen%20kuvaus>
- Anttila, P. (n.d.). Metodix. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Haettu 8.12.2020 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#10.1%20Tutkimuksen%20luotettavuus>
- Discprofiili. (n.d.). Mikä on DISC-testi. Discprofiili. Haettu 20.9.2020 osoitteesta <https://discprofiili.fi/>
- Hagqvist, A. & Nevalainen, M. & Puranen, J. (2014). *Kapasiteetti – Johtajan menestystekijä*. Fitra Oy.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Tammerprint Oy.
- Heiskanen, A. (2011). *Nollatoleranssi*. Kariston Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy.
- Juuti, P. & Salmi, P. (2014). *Tunteet ja työ – Uupumuksesta iloon*. PS-Kustannus.
- Järvinen, P. (2011). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. WSOYpro.
- Järvinen, P. (2018). *Ammatillinen käyttäytyminen*. Alma Talent Oy.
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä*. Haettu 20.1.2020 osoitteesta <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.hamk.fi/fi/s/ak/kirjat/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana/?coll=2>

Kotus. (2007). Sukupuolineutraalin kielenkäytön edistäminen. Kotimaisten kielten keskus.

Haettu 12.10.2020 osoitteesta

https://www.kotus.fi/ohjeet/suomen_kielen_lautakunnan_suosituksia/kannanotot/sukupuolineutraalin_kielenkayton_edistaminen

Kuistiala, A. (2019). *Johtajanaiset*. Alma Talent Oy.

Kyrö, P. (n.d). Metodix. Tieteellinen tutkimusprosessi. Haettu 23.10.2020 osoitteesta

<https://metodix.fi/2014/05/17/kyro-paula-tieteellinen-tutkimusprosessi/>

Manka, M-L. (2011). *Työnilo*. WSOYpro.

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Alma Talent Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Haettu 25.2.2020 osoitteesta

https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvi_3+2014.pdf

Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Alma Talent Oy.

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Alma Talent Oy.

Romppainen, B. & Kallasvuo, A. (2011). *Johtajuuden rakentuminen – Eväitä lähijohtamiseen*. Kansanvalistusseura.

Salmimies, R. (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. Alma Talent Oy. Haettu 26.1.2020

osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent->

[fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EAEBDXGTCF#/kohta:2/piste:b507](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EAEBDXGTCF#/kohta:2/piste:b507)

Suojanen, U. (n.d.). Metodix. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Haettu

3.11.2020 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0*. Alma Talent Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen*. Alma Talent Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2017). *Älykäs itsensä johtaminen*. Alma Talent Oy.

Tiililä, M. (2016). *Innosta onnistumaan – yhdessä!* Helsingin seudun kauppakamari.

Turtio, T. (2017). *Paha johtaminen*. Helsingin seudun kauppakamari.

TTL. (n.d.). *Työhyvinvointi*. Työterveyslaitos. Haettu 20.1.2020

osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Vehkaoja, M. (2020). *Kriisi mittaa johtajan resilienssin – Näin poikkeustilasta selviää.*

Kauppalehti. Haettu 19.4.2020 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kriisi-mittaa-johtajan-resilienssin-nain-poikkeustilasta-selviaa/79254198-60eb-47e4-b5bd-d122096b8449>

Vesterinen, P. (2006). *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. WSOYpro.

Viitala, J. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen - Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Vilkkä, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. PS-Kustannus Oy.

Wiskari, J. (2014). *Kiireentappose*. Haettu 7.8.2020. Alma Talent -tietokanta.

Lait

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Haettu 20.10.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Haettu 20.10.2020 osoitteesta

<https://www.finlex.fi/fi/>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Haettu 20.10.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/>

Sairausvakuutuslaki 21.12.2004/1224. Haettu 20.10.2020 osoitteesta

<https://www.finlex.fi/fi/>

Työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395. Haettu 20.10.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/>

Työtaturma- ja ammattitautilaki 459/2015. Haettu 20.10.2020 osoitteesta

<https://www.finlex.fi/fi/>

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Haettu 20.10.2020 osoitteesta

<https://www.finlex.fi/fi/>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Haettu 20.10.2020 osoitteesta

<https://www.finlex.fi/fi/>

Kuvat

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvoinnin kehittymisen vaiheet.

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työn voimavaramalli.

Sydänmaanlakka, P. (2015). Johtajan rooleja ja osaamisia.

Sydänmaanlakka, P. (2017). Johtaminen älykkäässä organisaatiossa.

Wiskari, J. (2014). Itsensä johtamisen kokonaisuus. Haettu 7.8.2020. Alma Talent -tietokanta.

Liite 1: Web-kyselyn saatekirje

Hei,

Opiskelen työn ohella Hämeen ammattikorkeakoulussa liiketalouden tradenomi, ylempi AMK (MBA) tutkintoa. Opintoihini liittyy opinnäytetyö, jonka aihealueena on lähijohtajan työ ja hyvinvointi. Teen opinnäytetyöni tilaustyönä BSC:lle ja työni ohjaajana on kohdeorganisaation hyvinvointijohtaja N. N. Director, Wellbeing & Safety.

Työni tutkimukselliseen osuuteen liittyy web-kysely, josta saatujen vastausten perusteella on tarkoitus kartoittaa BSC:n lähijohtajien (=lähiesimiesten) hyvinvointia ja työn voimavaratekijöitä sekä selvittää mitkä elementit niitä tukevat ja toisaalta mitkä niitä haastavat. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan toimenpiteitä, joilla lähijohtajien hyvinvointia saadaan vahvistettua sekä työssä jaksamista ja työn iloa edistettyä.

Koronakriisi on vaikuttanut monella tavoin koko työyhteisöön (myös tämän kyselyn toteutusaikatauluun), mutta kyselyssä toivon arviotasi yleisemmällä tasolla, ei siis pelkästään nykyisen poikkeustilanteen näkökulmasta. Osassa kysymyksistä arviota pyydetään erikseen juuri tämän hetken tilanteesta.

Kysely lähetetään kaikille BSC:n Team Leadereille (Finance + HR, sis. OneHR), joilla on alaisia. Kysely on anonyymi ja vastausten käsittely on ehdottoman luottamuksellista. Vastauksia käytän opinnäytetyöni tutkimusosuuteen liittyvään analyysiin. Lisäksi vastauksia tullaan hyödyntämään BSC:n lähijohdon työhyvinvoinnin tukitoimia suunniteltaessa. Yksittäisen vastaajan vastauksia ei voi yhdistää vastaajaan eikä tulosten loppuanalyseissä yksittäistä vastaajaa pystytä tunnistamaan.

Tutkimuksessa käytettävä termit:

- Yksikön johtajalla tarkoitetaan nimikkeellä Head of Finance Process, Head of Payroll tai HR Service Manager työskentelevää henkilöä.
- Kollegoilla tarkoitetaan muita BSC:n Team Leader-nimikkeellä työskenteleviä henkilöitä.
- Lähijohtajalla tarkoitetaan lähiesimiestehtävissä Team Leader-nimikkeellä työskenteleviä henkilöitä.

Kyselyyn vastaamiseen kannattaa varata aikaa n. 30 minuuttia. Huomioithan myös, että kyselyyn voi vastata vain kerran, keskeneräisen tallennus ja jatkaminen myöhemmin ei ole mahdollista.

Ohessa linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/32E0858382BB2ECE>

Kiitokset jo etukäteen arvokkaista vastauksistasi ja ajastasi!

T. Sari Koskinen

Liite 2: Kyselylomake

Taustatiedot

- Työkokemus lähijohtajana (= lähiesimiehenä) missä tahansa organisaatiossa
 - 0-2 vuotta
 - Yli 2 alle 5 vuotta
 - Yli 5 alle 10 vuotta
 - Yli 10 vuotta
- Pohjakoulutus
 - Ammattikoulu
 - Opistotasoinen koulutus
 - Ammattikorkeakoulututkinto
 - Yliopisto- tai korkeakoulututkinto
 - Muu koulutus, mikä?
- Tehtäväalue
 - Finance
 - HR & Payroll
- Kysymysten vastausvaihtoehdot asteikolla 1-5:
 - 5 = Täysin samaa mieltä
 - 4 = Lähes samaa mieltä
 - 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
 - 2 = Lähes eri mieltä
 - 1 = Täysin eri mieltä
 - Mikäli vastaus on 3 tai alle, avautuu lisäkysymys: Mitä pitäisi tapahtua, jotta arvio olisi 4 tai 5?
 - Mikäli vastaus on 4 tai 5, lisäkysymys: Mikä/mitkä ovat merkittävimmät, vastaukseesi positiivisesti vaikuttavat tekijät?

Voimavarat työyhteisössä

- Oma työ
 - Pystyn tekemään työni sovitun työajan puitteissa. (X)
 - Työni tarjoaa sopivasti haasteita kuormittamasta minua liikaa. (X)

- Minulla on riittävästi keskeytyksetöntä työaika ja pystyn hoitamaan myös keskittymistä vaativat tehtävät.
- Oman työni ja yksikköni tavoitteet ovat minulle selkeät. (X)
- Minulla on keinot ja työvälineet tavoitteiden saavuttamisen seurantaan.
- Koen työni merkitykselliseksi ja motivoivaksi.
- Koen työssäni työn iloa.
- Oma tiimi
 - Vuorovaikutus ja yhteistyö oman tiimini kanssa toimii hyvin.
 - Saan tiimiltäni tukea työhöni sekä palautetta.
 - Pystyn käyttämään riittävästi työaikaani esimiestyöhön (vuorovaikutus tiimin jäsenten kanssa, läsnäolo/saatavilla olo ja tukeminen arjessa ym.).
- Kollegoilta saatava tuki
 - Vuorovaikutus ja yhteistyö eri yksiköiden Team Leaderien kesken on toimivaa ja rakentavaa.
 - Saan työhöni tukea sparraamalla asioita kollegoiden kanssa.
 - Millaisia keinoja toivotaan TL:ien keskinäisen tuen lisäämiseksi?
 - Yhteistyö tiimien välillä toimii hyvin. (X)
- Johtaminen
 - Saan oman yksikköni johtajalta kannustusta ja tukea työssäni.
 - Voin kertoa näkemykseni oman yksikköni johtajalle avoimesti ja rehellisesti. (X)
 - Yksikössämme kaikkia kohdellaan tasapuolisesti. (X)
 - Saan yksikköni johtajalta tunnustusta hyvin tehdystä työstä. (X)
- Muutosten läpivientiin saatava tuki
 - Olen saanut työnantajalta riittävästi tukea työhöni ja muutosten läpivientiin (organisaatiomuutokset, asiantuntijuuden kasvattaminen, monipaikkatyö ym).
 - Työnantajan järjestämät uuteen toimintakulttuurin liittyvät valmennukset ovat olleet hyödyllisiä:
 - Leadership Boost
 - Leading@BSC
 - New ways & new roles

- Tiimin uusi alku
- BSC:n nykyinen organisointi- ja johtamismalli tukevat hyvinvointia sekä työssä onnistumista.
- Olen saanut työnantajalta riittävästi tukea johtamistyöhöni koronan aiheuttamassa poikkeustilanteessa.

Hyvinvointi (Kuvaa tämän hetken tilanne)

- Pystyn pitämään työ- ja yksityiselämäni tasapainossa. (X)
- Pystyn irrottautumaan ja palautumaan työstä vapaa-ajalla.
- Saan mielestäni riittävästi lepoa ja nukun hyvin.
- Koen, että omat ruokailutottumukseni tukevat hyvinvointiani.
- Pystyn vapaa-ajalla riittävästi tekemään asioita, jotka lisäävät hyvinvointiani (harrastukset, liikunta, kulttuuri, ystävät).
- Koen hyvinvointini tällä hetkellä hyväksi.
- Jos saisit muuttaa kolme hyvinvointiisi liittyvää asiaa omassa työssäsi täysin oman mielesi mukaisiksi juuri nyt, mitkä ne olisivat?
- Onko koronatilanne vaikuttanut hyvinvointiini? Millä tavoin?

Yhteenveto

- Mainitse kolme merkittävintä työn voimavaroja lisäävää tekijää:
- Mainitse kolme merkittävintä työn voimavaroja haastavaa tekijää:
- Koetko tällä hetkellä tarvitsevasi tukea lähijohtajan työssä?
- Mitä muuta haluaisit kommentoida lähijohtajan työhösi liittyen?