



TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Johda työhyvinvointia tuloksellisesti -mallin kehittäminen metallialan yritykseen

Kirsi Koivula

OPINNÄYTETYÖ

Maaliskuu 2021

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Kliininen asiantuntija
Työterveyshuollon syventävä osaaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Kliininen asiantuntija
Työterveyshuollon syventävä osaaminen

KOIVULA, KIRSI:

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen
Johda työhyvinvointia tuloksellisesti -mallin kehittäminen metallialan yritykseen

Opinnäytetyö 54 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Maaliskuu 2021

Työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävä osa päivittäistä esimiestyötä ja esimiesten työhyvinvointi heijastuu suoraan työyhteisöön. Työhyvinvoinnin johtaminen alkaa siitä, että esimies itse voi hyvin ja on tyytyväinen omaan työhyvinvointiinsa. Se on monialainen ja vaativa tehtävä, parhaimmillaan työhyvinvoinnin johtaminen on ennakoivaa. Se on yksi tärkeimmistä johtajuuden osa-alueista, sillä työntekijöiden tulee jaksaa työssään yhä pidempään ja työhyvinvoinnin johtamisella on taloudellisia vaikutuksia paljon.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata erään metallialan yrityksen esimiesten kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta. Mitkä tekijät edistävät työhyvinvoinnin johtamista esimiesten näkökulmasta? Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluilla ja aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistoimintana yhteistyössä erään metallialan yrityksen kanssa. Opinnäytetyössä luotiin teoreettisen viitekehyksen ja haastattelujen pohjalta metallialan yritykseen työhyvinvoinnin johtamisen malli esimiesten käyttöön, jonka tavoitteena on työhyvinvoinnin johtamistaitojen edistäminen ja kehittäminen pitkällä aikavälillä.

Esimiehet kokevat tärkeänä työhyvinvoinnin johtamisessa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen, työn määrän jakautumisen ja kokemuksen työn merkityksellisyydestä. Työyhteisöön liittyvissä tekijöissä esimiehet kuvaavat työilmapiirin edistämisen ja turvallisuusjohtamisen päivittäisenä työhyvinvoinnin johtamisena. Työntekijään liittyvissä tekijöissä esimiehet kokevat tasapuolisen kohtelun, kiittämisen ja palautteen antamisen työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueina. Esimiesten mukaan tekijät jotka edistävät työhyvinvoinnin johtamista ovat esimiehen saama tuki työhyvinvoinnin johtamiseen, esimiehen omat valmiudet työhyvinvoinnin johtamisessa sekä käytössä olevat työkalut työhyvinvoinnin johtamiseen.

Tulosta tuottavaan työhyvinvoinnin johtamiseen kannattaa panostaa jo esimiesten koulutuksessa. Voisiko mallia laajentaa myös ylemmän johdon käyttöön?

Asiasanat: työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, esimies

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Clinical Expertise and Development

KOIVULA, KIRSI:
Developing Management of Well-Being at Work
Effective Management of Well-Being at Work

Master's thesis 54 pages, appendices 3 pages
March 2021

Management of well-being is a central part of everyday management. The task is multileveled and demanding. At its best, it is proactive. It is one of the most important parts of company leadership as retirement age increases. Therefore, promotion of well-being has a major economic impact.

The purpose was to describe the experiences of well-being management at a metal company. The aim was to find out what promotes the management of well-being from the supervisors' viewpoint. The data were collected through thematic interviews and analyzed by using content analysis. Based on the interviews and the frame of reference, a well-being management model was developed for the company supervisors. The goal is to promote and develop well-being management skills in the long term.

The findings imply that meaningful work, fair division of labor and the balance between time at work and time off work off and open interaction were perceived as key factors. The supervisors felt that promoting safety, equality, positive feedback are central in management of well-being. For good management, the supervisors need tools, skills and support.

Productive management of well-being should be included in all training of supervisors – perhaps even in higher level management.

Key words: well-being at work, management of well-being, supervisor

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN.....	8
	2.1 Työhyvinvoinnin määritelmiä ja työhyvinvointimalleja	8
	2.2 Työhyvinvoinnin teorioita maailmalta	10
	2.3 Työhyvinvointia edistävät tekijät johtamisen näkökulmasta	12
3	TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄ JOHTAMISTYYLI	15
	3.1 Transformationaalinen johtaminen	15
	3.2 Autenttinen johtajuus	16
	3.3 Oikeudenmukainen johtamistyyli	18
	3.4 Eettinen johtaminen	19
	3.5 Turvallisuusjohtaminen metallialalla.....	20
	3.6 Yhteenveto työhyvinvoinnin johtamisesta	21
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	25
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	26
	5.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.....	26
	5.2 Aineiston keruu ja haastatteluun osallistujat.....	28
	5.3 Aineiston analysointi	29
6	HAASTATTELUJEN TULOKSET	31
	6.1 Esimiesten kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta.....	31
	6.1.1 Työhön liittyvät tekijät	31
	6.1.2 Työyhteisöön liittyvät tekijät	32
	6.1.3 Työntekijään liittyvät tekijät	34
	6.2 Työhyvinvoinnin johtamista edistäviä tekijöitä esimiehen näkökulmasta.....	35
	6.2.1 Esimiehen saama tuki työhyvinvoinnin johtamiseen	36
	6.2.2 Esimiehen omat valmiudet työhyvinvoinnin johtamisessa... 37	
	6.2.3 Työkalut työhyvinvoinnin johtamisessa.....	37
7	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET -TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN MALLI	38
8	POHDINTA	40
	8.1 Eettisyys ja luotettavuus.....	40
	8.2 Opinnäytetyön tarkastelu	41
	8.3 Opinnäytetyön merkitys ja jatkotutkimusaiheet	45

LÄHTEET.....	47
LIITTEET Liite 1. Työhyvinvoinnin johtamisen malli	52

1 JOHDANTO

Esimiestyön yhteyksiä työntekijöiden hyvinvointiin on alettu tutkia intensiivisesti vasta viime aikoina. Vaikka työpaikoilla on pitkään oltu tietoisia esimiehen käyttäytymisen vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin on esimiestyön ja hyvinvoinnin yhtäaikainen tutkiminen lisääntynyt vasta 2000-luvulla. Yksi syy tähän on se, että näiden kahden alueen tutkimus on eriytynyt eri tieteenaloille: johtamisen kysymykset hallinto- ja taloustieteisiin ja hyvinvoinnin tutkimus psykologiaan ja terveystieteisiin. Tähänastisen tutkimuksen viesti on, että esimiestyöllä on merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin, terveyden ja sitoutumisen näkökulmista. (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010, 108–109; Donaldson-Feilder, Yarker & Lewis 2011, 10.)

Kaikkiaan työntekijöiden hyvinvoinnin – ja siihen yhteydessä olevien tekijöiden – tutkiminen on tärkeää, sillä tiedämme, että työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen ja työhyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus paranee, sairauspoissaolot vähenevät ja työhön sitoutuminen kasvaa. Työhyvinvointia ei voi kukaan rakentaa yksin, sen edistäminen kuuluu sekä työnantajalle, että työntekijälle. Työnantajan on huolehdittava fyysisistä työoloista, työympäristön turvallisuudesta, työhyvinvoinnin johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Jokaisella työntekijällä on oma vastuu työkykynsä ja ammattitaitonsa ylläpitämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.)

Työhyvinvoinnin johtamisen puutteet vaikuttavat monella tavalla työpaikan toimintoihin. Erityisesti sairauspoissaoloihin, työkyvyttömyyseläkkeiden, tapaturmien ja sairaanhoitokustannusten määrään sekä tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Näiden tekijöiden kansantaloudellinen merkitys on hyvin suuri, puhutaan miljardiluokan kustannuksista. (Aura & Ahonen 2016, 39–40.) Rissanen & Kaseva (2014) ovat tehneet laskelman menetetyn työpanoksen aiheuttamista kustannuksista, johon he ovat sisällyttäneet tapaturmat ja ammattitaudit, työkyvyttömyyseläkkeet, sairauspoissaolot, presenteismin (töissä sairaana työskentely) sekä sairaanhoitokustannukset. Suomen kansantalouden kokonaismenetyks on yli 24 miljardia euroa vuodessa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata erään metallialan yrityksen esimiesten kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta. Tavoitteena on kehittää yritykseen työhyvinvoinnin johtamisen malli ja pitkällä aikavälillä tavoitteena on esimiesten työhyvinvoinnin johtamistaitojen edistäminen ja kehittäminen. Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä metallialan yrityksen kanssa, joka työllistää noin 115 työntekijää.

2 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmiä ja työhyvinvointimalleja

Työhyvinvointi on alettu ymmärtämään laajana, monitieteisenä ja kokonaisvaltaisena ilmiönä, jonka eri osa-alueet linkittyvät kiinteästi toisiinsa (Manka & Manka 2016, 15). Työhyvinvointiin liittyy subjektiivinen tunnekokemus, joka syntyy jokaisen omana tulkintana (Laine 2013, 42). Vain yhtä käsitettä työhyvinvoinnista on mahdotonta määritellä. Aikaisemmin 1900-luvun alkupuolella teollisen tuotannon kasvukaudella ja muuttoliikkeen aikana maaseudulta kaupunkiin työhyvinvoinnilla tarkoitettiin lähinnä työntekijöiden suojelua fyysikaalisilta, kemiallisilta ja biologisilta vaaratekijöiltä. Jo silloin ymmärrettiin, että hyvinvoiva kaimosmies on tuottavampi.

Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on havaittu muiden työelämän ulkopuolisten elämäntapahtumien heijastuminen työelämään ja vaikutukset työssä koettuun työhyvinvointiin ja päinvastoin. Työhyvinvointi ymmärretään nykyään kokonaisvaltaisena ilmiönä, joten sen tarkastelua ei voida irrottaa erilleen työntekijän muusta elämästä ja vapaa-ajasta. Ihminen on kokonaisuus, joka tuo mukanaan työpaikalleen koko persoonansa ja yksityiselämänsä ja vastaavasti hän tuo työpaikaltaan mukanaan työssä saadut kokemukset ja tunteet, joten ei ole yhden-tekevää millaiseksi yksilö oman työnsä kokee. Työhyvinvointi muodostuu paitsi itse työstä ja sen ympärille liittyvistä tekijöistä, mutta myös työn ulkopuolisista tekijöistä. (Viitala 2013, 130, 164; Manka & Manka 2016, 58–60.)

Tuomen julkaisussa 2018 ”Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä” pohditaan erilaisia työhyvinvointimalleja. Suomalaiset asiantuntijat ovat hahmotelleet työhyvinvoinnin kokonaisuutta erilaisten mallien avulla. Seitsemän tunnetuinta suomalaista työhyvinvointimallia ovat Järvisen, Rauramon, Mankan, Otalan, Kestin, Auran & Ahosen malli sekä työhyvinvointipyramidi. Työhyvinvointimalleilla on paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös erilaisia painopisteitä riippuen mallin kehittäjästä. Mankan mallissa (2015) tuodaan työhyvinvointia esille positiivisen psykologian kautta ja Manka korostaa sitä, että yksilö voi vaikuttaa omaan mieleensä ja ta-

paansa ajatella. Mankan mallista käytetään nimitystä myös tasapainomalli. Tällöin työhyvinvoinnin nähdään mahdollistuvan jos työn myönteiset piirteet ovat isommat kuin sen kuormitustekijät. (Tuomi 2018, 39, 46.)

Järvisen (1998) tukipilarimallissa korostuu esimiehen toiminta. Esimiehen huolehtiessa perusrakenteista voidaan vaikuttaa yrityksen menestykseen. Järvinen kuvaa peruspilareiksi työntekoa tukevan organisaation, työntekoa palvelevan johtamisen, töiden selkeät järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoimen vuorovaikutuksen ja toiminnan jatkuvan arvioinnin. Kaikissa malleissa työhyvinvoinnin ajatellaan olevan monen tekijän summa ja työhyvinvointi pohjautuu ajatukseen, että riittävää työhyvinvointia ei voida saavuttaa mikäli kaikki sen osatekijät eivät toteudu riittävällä tasolla. Työhyvinvointimallit nojaavat tuottavuuteen ja tulokseen. (Tuomi 2018, 46–47.)

Tuomi (2018, 44, 47) esittelee Auran & Ahosen (2016) työhyvinvointimallin neliolotteisen ilmiönä, johon kuuluvat nykyinen työkyky, työpaikan tuloksellisuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä työhyvinvoinnin tulevaisuusvaikutukset. Aura & Ahonen (2016) painottavat että he eivät puhu työhyvinvoinnista vaan strategisesta hyvinvoinnista, sillä suurin osa työpaikkojen henkilöstön hyvinvoinnista näkyy yrityksen tuloksessa. He haluavat myös korostaa, että hyvinvoiva yritys ja hyvää tulosta tekevä yritys pohjautuu hyvinvoiviin työntekijöihin.

Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys on organisaatioissa yhä tärkeämpi asia. Se voidaan jakaa kahteen osaan: organisaation työn tuottavuuden kehittymiseen ja puutteellisen työhyvinvoinnin aiheuttamien kustannusten vähentämiseen. Työn tuottavuuteen vaikuttavat asiat pohjautuvat hyvän johtajuuden, motivaation, työn hallinnan, organisaation ilmapiirin ja sujuvan toiminnan mukanaan tuoman tehokkuuden lisääntymisen. Kokonaisuudessaan työhyvinvoinnista kumpuava tuottavuuden paraneminen voi tuoda organisaatioille kasvua liikevaihtoon viidestä jopa kymmeneen prosenttiin. (Aura & Ahonen 2016, 18–19.)

Juuti & Salmi (2014, 37–38) määrittelevät työhyvinvointia käsittelemällä hyvän työn -käsitettä mikä pitää sisällään riittävän ajan hyvän työn tekemiseen, tuen ja arvostuksen saamisen, työn mielekkyyden ja työn avulla kehittymisen.

Yhteenvedona Tuomi (2018, 47) kuvaa, että suomalaisissa työhyvinvointimalleissa tärkeinä asioina nähdään vaikutusmahdollisuus omaan työhön, palautteen saaminen työstä, mahdollisuus sosiaalisiin suhteisiin työssä ja sopiva määrä työn vaatimuksia. Esimiehellä on erittäin tärkeä rooli työhyvinvoinnin johtamisessa ja henkilöstövoimavarojen kehittämisessä.

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa henkilöstön kokiessa työn mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämänhallintaa tukevaksi (Työterveyslaitos 2019).

2.2 Työhyvinvoinnin teorioita maailmalta

Kolme kansainvälisesti viitatuinta työstressiin ja työhyvinvointiin liittyvää teoriaa ovat olleet muutaman viimeisen vuosikymmenen aikana: Karasek ja Theorell (1990) JDCS -model, Siegrist (1996) ERI -model ja Demerouti ym. (2002) JD-R -model (Tuomi 2018, 32).

Yhdysvaltalainen Robert Karasek on kehittänyt työn vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen mallin (Job Demand-Control-Support-Model eli JDCS-mallin). Tämä malli on ollut vuodesta 1980 lähtien johtava työstressimalli, jota on käytetty useissa tutkimuksissa ja se on saanut näkyvyyttä etenkin henkisen kuormituksen ja sydänsairauksien yhteyden ennustamisessa. Karasekin mallin pääajatuksena on, että työstressiä syntyy, kun työn vaatimukset ovat liian suuret ja työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä ja kehittyä siinä ovat vähäiset. Alkuperäistä Karasekin JDC-mallia kritisoitiin siitä, että se jätti huomioimatta sosiaalisten suhteiden merkityksen hyvinvoinnille, niinpä 1980-luvulla malliin lisättiin sosiaalisen tuen ulottuvuus. Sosiaalisella tuella viitataan työntekijän läheisiin suhteisiin työkavereiden ja esimiesten kanssa, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin yhtä merkittävästi kuin työn vaatimukset ja hallintamahdollisuudet. (Karasek, 1979, 288; Karasek & Theorell 1990, 31–38.)

Siegristin ERI-mallissa (effort-reward-imbalance -model 1996) pääperiaatteena on palkkioiden ja ponnistelujen välinen epätasapaino. Eli työntekijä kaipaa vastavuoroisesti palkkiota, kuten rahallista korvausta, arvostusta, ylimääräistä palkallista vapaata tai uralla etenemisen mahdollisuuksia ponnisteltuaan työssä. Ponnistelut liittyvät esimerkiksi joustavuuteen, ylisuoriutumiseen ja omistautumiseen työssä. Ydinolettamana mallissa on sosiaalinen vastavuoroisuus. Jos työntekijä ei ponnisteluistaan huolimatta saa kaipaamaansa palkkiota työstä, siitä seuraa negatiivisia tunteita jotka voivat aiheuttaa biologisen stressireaktion synnyn. ERI-mallissa kuvataan ponnisteluiden ja palkkioiden eli ulkoisten tekijöiden lisäksi työntekijän ylisitoutumista (overcommitment), joka on mallin vähemmän tutkittu osa. (Siegrist 1996, 29–31.) Karasekin ja Siegristin mallit ovat toisiaan täydentäviä.

JD-R-malli kuvataan työn vaatimusten ja voimavarojen mallina. Se pyrkii selittämään työperäistä pahoinvointia ja työhyvinvointia psykososiaalisten työn piirteiden avulla. Mallin mukaan kaikki työn piirteet ovat jaettavissa kahteen kategoriaan: työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. Työn vaatimustekijät ovat työhön liittyviä psyykkisiä, fyysisiä, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka vaativat työntekijältä ylimääräistä fyysistä ja henkistä ponnistelua. Vaatimustekijöinä voivat olla esimerkiksi huonot työskentelyolosuhteet, suuri työmäärä ja kiire. Työn voimavaroilla viitataan taas niihin tekijöihin, joiden avulla saavutetaan työhön liittyviä tavoitteita tai jotka vähentävät koettuja työn vaatimuksia tai kannustavat henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen työssä, esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet työssä tai esimiehen ja työyhteisön tarjoama tuki. (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 501–502.)

JD-R-mallin oletuksiin kuuluu lisäksi, että työn voimavaratekijöiden matala taso on yhteydessä väsymykseen ja työuupumukseen, mutta kuitenkin niin, että vaatimustekijät ovat työuupumuksen kannalta voimavaratekijöitä merkityksellisempiä. JD-R-mallissa huomioidaan myös työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden välinen vuorovaikutus työkuormituksen ja työmotivaation kehittymisessä. Mallin mukaan työkuormitusta aiheutuu enemmän jos työn vaatimustekijöitä on paljon, mutta voimavaratekijät ovat vähäisiä. (Demerouti ym. 2001, 502–503.) Työn vaatimusten ja voimavarojen malli on saanut viime vuosina paljon suosiota ja

tukea työn vaatimusten ja voimavarojen vaikutuksesta työuupumukseen ja työn imuun (Schaufeli & Taris 2014, 50).

Työstressi voi pitkittyessään kehittyä työuupumukseksi. Työuupumisen kokemuksen määritelmistä Maslach ja Jacksonin (1981) MBI (Maslach Burnout Inventory) on kansainvälisesti tunnetuin, käytetyin ja eniten tutkituin työuupumuskysele. Siinä esiintyy kolme komponenttia; uupuminen (engl. emotional exhaustion), kyynisyys (engl. depersonalization) ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen (engl. personal accomplishment.) Oireista keskeisin on uupumusasteinen väsymys joka viittaa kokonaisvaltaiseen väsymykseen, joka ei poistu välttämättä edes lomalla ja on pitkään jatkuessaan riippumaton työn kuormituksesta. Kyynisyydellä tarkoitetaan työn merkityksen kyseenalaistamista ja kielteisten työhön liittyvien käsitysten muodostamista. Kolmas työuupumusoire on heikentynyt ammatillinen itsetunto joka kehittyy kun työntekijä kokee riittämättömyyttä työssä selviytymisessä ja alkaa verrata saavutuksiaan työssä omiin aikaisempiin tai toisten saavutuksiin. (Mäkikangas, Hätinen, Kinnunen & Pekkonen 2012, 60–61.)

2.3 Työhyvinvointia edistävät tekijät johtamisen näkökulmasta

Esimiehen käyttäytymisellä ja työntekijöiden hyvinvoinnilla näyttää olevan yhteys, mutta toistaiseksi on tutkittu verrattain vähän sitä, minkä mekanismien kautta yhteys muodostuu (Donaldson-Feilder ym. 2011, 41). Työhyvinvointi ei synny sattumalta, eikä itsestään. Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla yksi keskeinen osa yrityksen strategiaa. Tällöin se tuo ilmi, että yrityksen johtokin ymmärtää sen merkityksen sekä kustannusten alentajana, että tuottavuuden, innovatiivisuuden, mielekkään työnantajakuvan sekä tuloksellisuuden aikaansaa-jana. (Kauhanen 2016, 122–123.)

Työhyvinvoinnin johtaminen edistää työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Henkilöstön kokema työn imu on korkeampaa ja työuupumus matalampaa kun henkilöstöjohtaminen koetaan toimivaksi. Kun työntekijä kokee työnsä mielekkäänä, hänen voimavaransa kasvavat, joka saa positiivisen kierteen kehän liikkeelle.

Hakasen ym. 2019 tutkimuksen mukaan etenkin palveleva esimiestyö ja voimaannuttavat henkilöstökäytännöt varmistavat henkilöstön työhyvinvointia ja vahvistavat työn imun kokemusta. (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala 2019, 8, 26.)

Työpaikan tuloksellisuutta terveen johtamisen osatekijänä ei voi liikaa korostaa (Aura & Ahonen 2016, 21). Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista eli strategista suunnittelua ja toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi. Työhyvinvoinnille tulee asettaa tavoitteita ja niiden saavuttamista tulee arvioida säännöllisesti. (Manka & Manka 2016, 80–81.) Työhyvinvoinnin strateginen perusta koostuu seuraavista osa-alueista: johtamisen vastuut, työhyvinvoinnin investoinnit, työhyvinvoinnin mittarit ja työhyvinvoinnin raportointi (Aura & Ahonen 2016, 56).

Tuomi & Äimälä (2018, 84) kuvaavat teoksessaan myös kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämisen mallia, jossa työhyvinvoinnin kokonaisuus kuvataan johtamisen ja esimiestyön, osaamisen kehittämisen, työyhteisön toimivuuden ja yksilön hyvinvoinnin vuorovaikutuksena. Johdon sitoutuminen ja näkyvä osallistuminen mahdollistavat työhyvinvoinnin kehittämisen. Mallin taustalla on ajatus kuitenkin vastuullisista työntekijöistä yhdessä, eli siinä painotetaan yksittäisen työntekijän vastuuta oasta terveydestä, työilmapiirin rakentamisesta ja parhaan tuloksen tuottamisesta. Kun koko organisaatio toimii yhdessä voidaan työyhteisön hyvinvointia kehittää.

Yhä kiihtyvässä työelämässä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on tärkeä osa yrityksen työhyvinvointia. Se lisää henkilöstön sitoutumista ja työpaikan houkuttelevuutta kun on selkeät ja joustavat käytännöt työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. (Aura & Ahonen 2016, 81–82.)

Aura & Ahonen 2016 korostavat, että työhyvinvoinnin vahva sisällyttäminen esimiesten koulutukseen edistää monien esimiesprosessien toteutumista. Esimiesten koulutusta kannattaa panostaa juurikin varhaisen tuen ja työhön paluun tuen järjestelmällisessä johtamisessa. Työkykyjohtamisen prosessit toteutuvat yrityksessä sitä paremmin, mitä paremmin esimiehet ovat saaneet koulutusta ja ymmärtävät prosessien merkityksen ja vaikuttavuuden. (Aura & Ahonen 2016, 83–

84.) Olennaisia osioita esimiehillä on kuormituksen säätelyssä ja osaamisen johtamisessa, jotka ovat sekä tuottavuuden, että kustannussäästöjen johtamien olennaisia osa-alueita. Kun työhyvinvointiasiat otetaan vahvasti mukaan esimiesten koulutukseen, positiivisia tuloksia saadaan laaja-alaisesti ja esimiehet saavat ymmärrystä siitä, miksi työhyvinvoinnin tilaa on hyvä tarkkailla mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tulokset näkyvät esimiesten kyvykkyydessä, mutta myös työkyvyssä, ilmapiirissä ja myös taloudellisesti tällä asialla on merkitystä. (Aura & Ahonen 2016, 84.)

Yhteistyö työterveyden ja organisaation kesken on avain tuloksellisuuteen (Aura & Ahonen 2016, 90–93). Työterveyshuoltoon kannattaa panostaa. Hyvä työkyky ei ole ollenkaan pelkän työterveyshuollon varassa, vaan kun sekä esimiehet että työterveys toimivat, saadaan hyviä tuloksia ja tuloksellisuutta aikaiseksi. Työterveyshuollolla on omat menetelmät kohdistaa toimintojaan työkykyriskihenkilöihin, esimerkiksi kohdennetuilla terveystarkastuksilla tukiälyä hyödyntäen. Tekevämmän työn kustannukset ovat laskeneet kun on lisätty panostusta työterveyshuoltoon. Monilla aloilla 2010-luvun työelämässä työn fyysisuus on vähentynyt ja työn henkinen kuormittavuus lisääntynyt. Työsuojelussa on alettu puhua henkisestä työsuojelusta. Henkinen työsuojelu vastaa tulevaisuuden haasteisiin. (Aura & Ahonen 2016, 93–94.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa kehityskeskustelujen rooli on kaksiosainen ja ne tuovat tuloksia. Se tukee ihmisen työtä ja motiiveja ja sen kautta työhyvinvointia. Kun työhyvinvointi on vahvasti johdon agendalla, se on määritetty hyvin myös esimiesten vastuulle. Kehityskeskusteluissa työhyvinvointiin painottuvia osa-alueita ei voi vähätellä. Kun kehityskeskusteluissa kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin, se näkyy sekä taloudellisissa tuloksissa, ilmapiirissä, työkyvyssä ja osaamisessa. Tukena työhyvinvoinnin johtamiseen ovat myös henkilöstöedut, esimerkiksi liikunnan ja kulttuurin tukeminen sekä lounasetu. Pelkästään näiden etujen huomioiminen ei riitä tulokselliseen ja hyvinvoivaan työyhteisöön. (Aura & Ahonen 2016, 77, 96.)

3 TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄ JOHTAMISTYYLI

3.1 Transformationaalinen johtaminen

Transformationaalinen johtamistyyli syntyi pyrkimyksenä johtamisen syvälliseen ymmärtämiseen ja sitä on tutkittu paljon maailmalla. Siinä korostuu esimiesten ja työntekijöiden syvällisempi kanssakäyminen, jossa he vahvistavat toistensa motivaatiota ja moraalialia (Burns 1978.) Transformationaalinen johtaminen koostuu neljästä osa-alueesta:

1. Yksilöllinen huomiointi (individual consideration)
2. Älyllinen stimulointi (intellectual stimulation)
3. Inspiroiva motivointi, innostuksen luominen (inspirational motivation)
4. Luottamuksen rakentaminen, karisma (idealized influence)

Transformationaalisen johtamistyylin perustajana pidetään amerikkalaista James Burnsia, joka kehitti 1970-luvulla käsitteet transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuus. Transaktionaalinen (transactional) johtajuus kuvaa toiminnan johtajaa, joka huolehtii perustarpeista esim. turvallisuuden tunteesta tai fysiologisten tarpeiden tyydyttämisestä. Transformationaalinen johtaja tyydyttää taas työntekijän korkeamman tason tarpeita eli myös persoonallisuuteen liittyviä tarpeita. Maslow (1970, 80) kuvaa hyvin, että perustarpeiden johtamisen täytyy olla kunnossa jotta transformationaalinen johtaminen voi mahdollistua. Maslow esittää teoksessaan niin sanotun tarvehierarkian, jonka pohjalla on fysiologiset tarpeet ja huipulla itsensä toteuttamisen tarve, jonka takana on motivaatio. Työhyvinvoinnin johtamisessa transformationaalinen johtaja näkee yksilöllisesti jokaisen työntekijän motivaatioperustan työlle ja tukee sitä yksilöllisesti ja mento-roi työntekijää henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Bass 1990, 20–21; Kolari 2010, 40.)

Transformationaalisen johtamistyylin omaavalla esimiehellä on kykyä nähdä työntekijän yksilöllinen motivaatioperusta sekä hän kannustaa työntekijää yksilöllisten tavoitteiden saavuttamisessa. Esimies toimii mahdollistajana ja luo turvallisuuden tunnetta jotta työntekijät pystyvät kehittymään. Älyllinen stimulointi tarkoittaa, että esimies kannustaa työntekijöitä löytämään vaihtoehtoisia tai

poikkeuksellisia toimintatapoja tavanomaisten sijaan. Hän luo ilmapiiriä, jossa on mahdollista olla innovatiivinen ja luova sekä voi esittää ja toteuttaa uusia toimintatapoja. Transformationaalinen esimies uskaltaa myös kyseenalaistaa totuttuja toimintamalleja. Hän voi näyttää roolimallia työyhteisön muille jäsenille ja hänellä on kykyä toimia omasta persoonastaan käsin. Transformationaalinen esimies kokee tekemisensä merkityksellisenä ja hänellä on kykyä viestiä uskottavasti työntekijöille. Yhteisiin tavoitteisiin sitouttaminen vaatii taitoa.

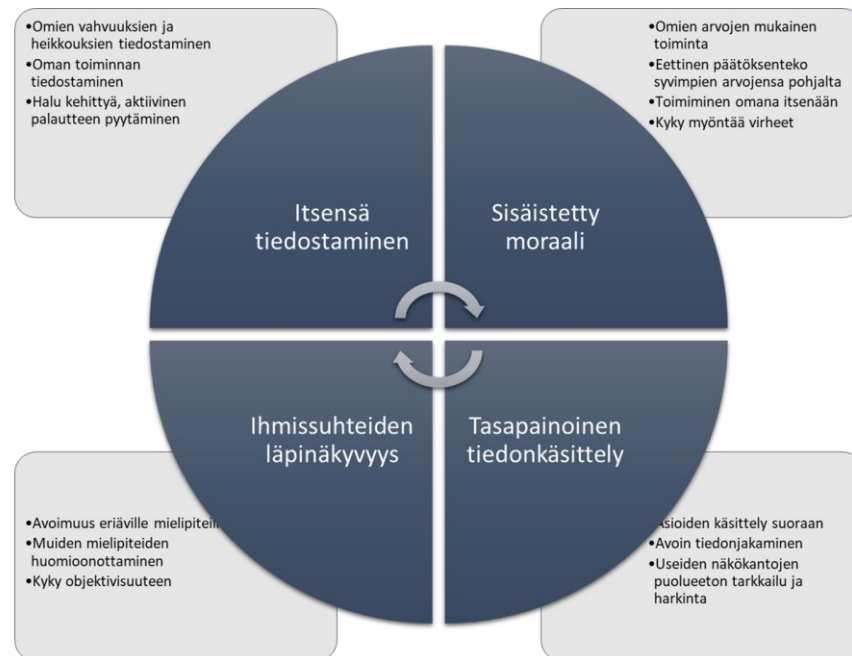
Transformationaalinen esimies pyrkii innostamaan ja saamaan henkilöstönsä sitoutumaan ja kantamaan vastuunsa omista suorituksista, tavoitteista, koulutautumisesta, kehittymisestä ja itsensä toteuttamisesta. Näissä kaikissa esimies tarvitsee tunneälytaitoja ja parhaimmassa tapauksessa transformationaalisen johtamisen tuloksena voi olla molemminpuolinen stimuloiva suhde, joka on voimaannuttavaa ja inspiroivaa. (Kolari 2010, 40–41.) Myös Kelloway, Turner, Barling & Loughlin (2012, 51) ovat tutkimuksessaan todenneet, että transformationaalinen johtajuus lisää työhyvinvointia ja yhtä työhyvinvoinnin ilmentymää; työtyytyväisyyttä.

3.2 Autenttinen johtajuus

Autenttisuuden käsite juontaa juurensa muinaiseen Kreikkaan, missä autenttisuudella viitattiin siihen, että ihminen on aito ja rehellinen itselleen (Avolio & Gardner 2005, 319). Sama idea pätee myös autenttiseen johtamistyyliin, jossa yksinkertaisimmillaan tarkoitetaan, että johtaja toimii omana itsenään rehellisesti ja uskollisesti omana persoonanaan. Autenttisuuden herättäessä tutkijoiden ja yritysmaailman kiinnostuksen on se johtanut uuden johtajuusteorian, autenttisen johtajuuden syntyyn (Nyberg & Sveningsson 2014, 437).

2000-luvun alussa Avolio, Gardner & Walumbwa (2005, 6–7) kehittivät autenttisen johtajuuden käsitettä yhdistämällä useita eri tutkimuksia ja teorioita autenttisuudesta. Autenttisessa johtamisessa korostuu esimiehen arvopohjainen toiminta ja eettinen ajattelutapa. Käytetyin määritelmä autenttisuudesta on Walumbwan, Avolion, Gardnerin, Wernsingin ja Petersonin määritelmä (2008). Walumbwa ym. (2008, 94) määrittelevät autenttisen johtajuuden olevan

käyttäytymismalli, joka edistää itsetietoisuuden, sisäistetyn moraalin, tasapainoisen tiedonkäsittelyn ja läpinäkyvyyden kehittymistä. Autenttisen johtajuuden ulottuvuudet ovat ihmissuhteiden läpinäkyvyys, tasapainoinen tiedonkäsittely, sisäistetty moraalit ja itsensä tiedostaminen.



KUVIO 1. Autenttisen johtajuuden ulottuvuudet (Walumbwa ym. 2008)

Vaikka useat organisaatiot ovat tietoisia autenttisen johtajuuden tuomista hyödyistä, ongelmana on se, että johtajien autenttisen toiminnan kehittämiseksi on toistaiseksi vähän keinoja ja välineitä. Autenttisen johtajuuden perustarve ja lähtökohta ovat esimiehen hyvä itsetuntemus ja -luottamus. Tämä edistää esimiesten autenttista toimintaa itsetuntemuksen vahvistumisen kautta. Autenttinen esimies tiedostaa omat vahvuudet ja heikkoudet sekä pyrkii keräämään jatkuvasti palautetta työntekijöiltään, jotta ymmärtää johtajuuttaan paremmin sekä tulee tietoiseksi oman toiminnan vaikutuksista. Autenttinen esimies luo avointa vuorovaikutussuhdetta työntekijöiden kanssa, jotta myös vaikeista asioista pystytään puhumaan. Esimiehellä on selkeä sisäistetty moraalikäsitys. (Hsiung 2014, 358.)

Autenttisella johtajuudella on käsitteellistä päällekkäisyyttä transformationaalisen johtajuuden kanssa, jota on tutkittu viime vuosina runsaasti. Transforma-

tionaalista johtajaa voidaan luonnehtia karismaattiseksi, esimerkiksiään inspiroivaksi, työntekijöitään yksilöllisesti huomioivaksi ja älyllisiä haasteita tarjoavaksi (Bass 1990, 25). Johtamistyyleissä on havaittavissa samankaltaisia piirteitä, mutta käsitteet on kuitenkin tutkimuksissa todettu erillisiksi. Autenttisen johtajuuden transformationalisesta johtajuudesta erottaa syvä itsetuntemus sekä ymmärrys omista arvoista ja niiden pohjalta toimiminen. Autenttinen johtaja pyrkii sulauttamaan johtajaroolinsa osaksi identiteettiään ja toimimaan aiona omana itsenään. (Avolio & Gardner 2005, 320.)

3.3 Oikeudenmukainen johtamistyyli

”Kenties pahinta myrkkyä työhyvinvoinnille on oikeudenmukaisen lähijohtamisen puute.” Näin todetaan Työterveyslaitoksen artikkelissa 2014 Lähiesimiehen tärkein sana: oikeudenmukaisuus. Artikkelin perustuu Tampereen yliopiston tutkimukseen (Perko & Kinnunen 2013), jossa tarkasteltiin eri johtamistyylien yhteyksiä työntekijöiden työhyvinvointiin. Oikeudenmukainen johtamistyyli on kapealaisempi käsitteenä kuin esimerkiksi transformationaalinen johtajuus. Perko & Kinnunen (2013, 6) jakavat oikeudenmukaisen johtamistyylin päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen ja kohtelun oikeudenmukaisuuteen.

Piiraisen (2012, 5–6) Pro gradu-tutkielmassa esimiehen oikeudenmukaista johtamista kuvataan kolmella ulottuvuudella. Jaon oikeudenmukaisuus viittaa lopputulokseen resurssien ja negatiivisten asioiden suhteen. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus on prosessin reiluus jolla lopputulokseen päädyttiin. Työntekijöiden kunnioittava kohtelu ja esimiehen tekemien päätösten taustoista kertominen ovat vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta.

Oikeudenmukainen johtamistyyli on merkityksellistä työntekijöille monelta kannalta. Sen on todettu olevan yhteydessä positiivisiin tunteisiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen yrityksessä, työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, johtamiseen, suoriutumisarviointiin, palkkaan ja työtehtäviin, sitoutumiseen ja luottamukseen. Oikeudenmukaisen johtamistyylin ansiosta työntekijä kokee olevansa työyhteisössä arvostettu ja kunnioitettu jäsen. Työntekijä saa kuvan, että yritys on luottamuksen ja hyvän työpanoksen arvoinen. Oikeudenmukainen johtamistyyli myös

vastaa työntekijän tarpeeseen kokea kontrollia häneen liittyvissä asioissa. (Piirainen 2012, 6–8.)

3.4 Eettinen johtaminen

Eettisyys tarkoittaa myös johtamisen yhteydessä sitä, mikä on oikein tai väärin. Tiivistettynä eettinen johtaminen on reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista. Eettinen johtaja huolehtii samanaikaisesti työhyvinvoinnista, mutta myös tuloksellisuudesta. Eettiseltä johtajalta edellytetään herkkyyttä nähdä, mitä ajassa tapahtuu ja miten eettisyyden määritelmä elää. (Viitala 2013, 25.)

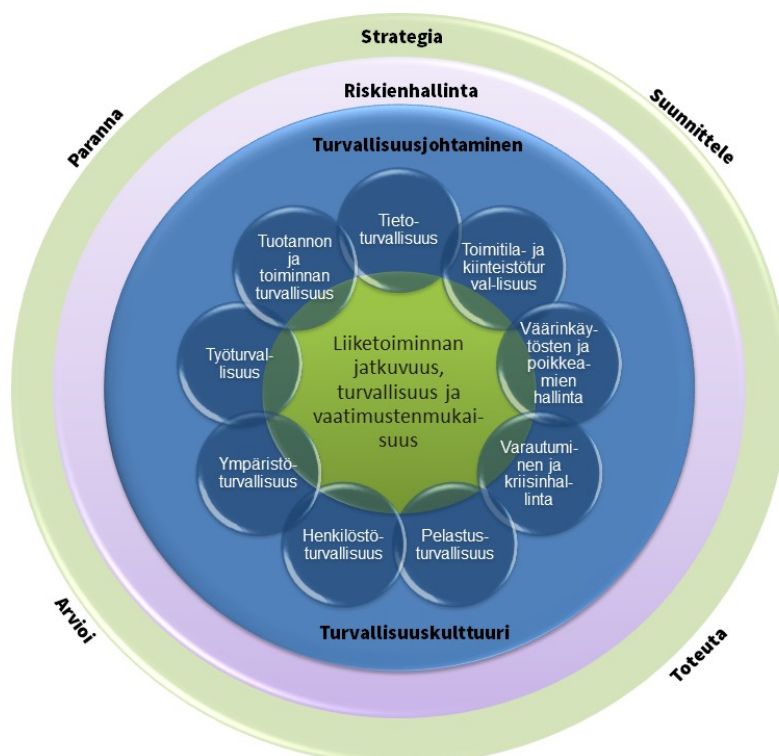
Esimiehillä on paljon tilanteita, joissa he joutuvat pohtimaan omaa toimintaansa ja valintojaan sekä niiden oikeellisuutta. He raportoivat tietoja ylemmälle johdolle ja näin joutuvat peilaamaan valintojaan ja ratkaisujaan myös muiden odotuksiin ja vaatimuksiin. Tomperin väitöskirjan (2014) mukaan suomalaisilla työpaikoilla vallitsee vaikenemisen kulttuuri erityisesti vaikeissa tilanteissa. Tiimitason esimiestyö on eettisesti vaikeaa. Hyvä eettinen johtaminen on sellaista, joka on moraalisesti oikein, mutta myös johtamisen näkökulmasta tuottavaa ja tuloksellista. (Tomperi 2014, 36.) Yrityksen omat eettiset näkökannat arvoista ja toimintatavoista voivat osaltaan luoda positiivista työnantajamielikuvaa, joka auttaa yritystä erottumaan alan kilpailijoista edukseen.

Huhtalan, Lähteenkorvan & Feldtin artikkelissa (2011) kuvataan, että eettiset dilemmat ovat kohtuullisen yleisiä esimiesten päivittäisessä työssä. Esimiehet joutuvat tekemään syystä tai toisesta päätöksiä, jotka ovat ristiriidassa sääntöjen, normien tai arvojen kanssa. Tilanteissa koettu ristiriita voi aiheuttaa esimiehille kuormitusta, stressiä ja usein toistuessaan työuupumusta. Eettisen johtajuuden tukena ovat selkeät toimintaohjeet, oman esimiehen tai johdon esimerkillinen moraalinen toiminta, organisaation tuki, toiminnan avoimuus ja luottamuksellinen vuorovaikutus- ja keskustelukulttuuri. (Huhtala ym. 2011, 138, 146.)

3.5 Turvallisuusjohtaminen metallialalla

Työturvallisuusasiat metallialalla ovat erittäin tärkeitä, sillä vaaranpaikkoja on useita työpäivän aikana ja tapaturmanvaara on ilmeinen. Työtehtävät vaativat erityistä tarkkaavaisuutta ja huolellisuutta kun esimerkiksi nostureilla siirretään monen tonnin painoisia teräskuormia. Metallialalla tehdään usein yötyötä ja työ on fyysisesti osin raskastakin. Työympäristön kuormitustekijöinä ovat melu, pöly, kemikaalit ja ergonomian haasteet. Siksi teräsvarastossa työtä tekevät kuuluvat määräaikaistarkastusten piiriin ja terveystarkastukset toteutetaan kolmen vuoden välein, yksilöllisestä tarpeesta johtuen tarvittaessa useammin. Työ vaatii myös hyviä vuorovaikutus- ja suunnittelutaitoja. Yrityksen koko henkilöstö tulee sitouttaa turvallisten toimintatapojen noudattamiseen, niiden edistämiseen ja turvallisuustiedon jakamiseen.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2018 kuvaa hyvin miten laajasta asiasta turvallisuusjohtamisessa on kyse. (Kuvio 2.) Turvallisuusjohtaminen on osa yrityksen tekemää riskienhallintaa, jota ohjaa yrityksen strategia ja visio. Turvallisuusjohtamisen tavoitteena on yrityksen toimintojen jatkuminen äkillisessä, joskus jopa ennalta-arvaamattomassa tilanteessa. Turvallisuusjohtamisen osa-alueita ovat henkilöstöturvallisuus, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus, pelastusturvallisuus, tuotannon ja toiminnan turvallisuus, ympäristöturvallisuus, tietoturvallisuus, väärinkäytösten ja poikkeamien hallinta, varautuminen ja kriisinhallinta sekä työturvallisuus. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018.)



KUVIO 2. Turvallisuusjohtamisen laaja kuva osana yrityksen riskienhallintaa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018)

Zwetsloot ym. (2017, 263) kuvaavat että esimiehen on parempi johtaa työyhteisöään siten, että hän tuo ilmi työturvallisuuteen liittyviä asioita positiivisen näkemyskän kautta kuin kontrolloinnin avulla. Turvallisuusjohtamisessa tulisi keskittyä vahinkojen estämisen sijasta turvallisuuden luomiseen sekä kontrolloinnin sijasta hyvien käytänteiden jalkauttamiseen ja jakamiseen. Turvallisuusjohtaminen tuo yritykseen myös tuottavuutta ja työhyvinvointia. Kontrolloivaa turvallisuusjohtamista on kritisoinut usea tutkija, esimerkiksi Dekker, Long & Wybo (2016, 220–221) toteavat, että vahinkoja tulee olemaan edelleen, vaikka turvallisuusjohtamisen käytänteet olisivat jalkautuneet juuri toivotulla tavalla organisaatioon. Inhimillistä tekijää ei saa, eikä voi unohtaa.

3.6 Yhteenveto työhyvinvoinnin johtamisesta

Työhyvinvoinnin johtaminen on syntynyt yhteiskunnallisen kehityksen myötä vastaamaan yrityksen tarpeita ja sen laajuus on ajan saatossa muodostunut hyvin moninaiseksi. Tavoitteena on luoda työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunnetta, lisätä työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, pienentää työntekijöiden vaihtu-

vuutta, panostaa tehokkuuteen ja tuottavuuteen sekä kehittää työnantajamielikuvaa. Mikä johtaa toivottuihin tuloksiin ja tavoitteisiin? Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen, mutta miten, se on monimutkaisempi juttu.

Johtamista on tutkittu noin vuosisadan ajan ja arvostetuimpia tuloksia esittelevät väitöskirjat ja artikkelit päätyvät melko usein hyvin samankaltaisiin johtopäätöksiin. ”Viisasten kiveä parhaaseen johtamiseen ei ole, mutta on tiettyjä ominaisuuksia, tapoja ja persoonallisuuspiirteitä, joita hyödyntämällä oikein ja oikeissa tilanteissa työyhteisö voi hyvin ja on tuottava.”

Suomalaisessa työelämässä on parhaillaan käynnissä iso muutos siirryttäessä yhä enemmän käyttämään robotisaation ja digitalisaation mahdollisuuksia, siksi työhyvinvoinnin merkitys on kiistämätön ja työelämän muutos aiheuttaa uusia haasteita työhyvinvoinnin ja johtamisen tutkimukselle. Jatkuva muutos työelämässä aiheuttaa myös johtamiselle uusia haasteita. Pentikäinen (2014, 18) kuvaa että uusien teknologioiden kehittyminen on verrattavissa merkitykseltään ja laajuudeltaan yhtä suureksi kuin aikanaan teollistuminen oli.

Aikaisemmat tutkimukset työhyvinvoinnin johtamisesta jakautuvat usein eri tieteenaloille. Johtamiseen liittyviä tekijöitä on tutkittu hallinto- ja taloustieteissä ja työhyvinvoinnin tutkimus on painottunut terveystieteisiin tai psykologiaan. Yleisesti ottaen tutkimusten tuloksissa havaitaan, että aktiivisella esimiestyöllä ja työhyvinvoinnin johtamisella on suuri vaikutus työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin, terveyteen, innovatiivisuuteen ja sitoutumiseen.

Tutkimustulokset osoittavat, että työhyvinvoinnin johtaminen alkaa siitä, että esimies itse voi hyvin ja on tyytyväinen omaan työhyvinvointiinsa. Työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävä osa päivittäistä esimiestyötä ja esimiesten työhyvinvointi heijastuu suoraan työyhteisöön. Työhyvinvoinnin johtaminen on monialainen ja usein myös vaativa ja haasteellinen tehtävä. Parhaimmillaan työhyvinvoinnin johtaminen on ennakoivaa. (Huotari 2009, 140, 143.)

Esimiehen hyvää itsetuntemusta ja sen vahvistamista ei voi korostaa liikaa. Hyvän itsetuntemuksen omaaminen helpottaa toimimaan esimiestä oikeudenmukaisesti ja rehellisesti. Näin esimies pystyy rakentamaan luottamusta työyhteisössä

ja antamaan palautetta työntekijöille sekä ottamaan itse palautetta vastaan ja aktiivisesti sitä myös keräämään.

Aiemmissa tutkimuksissa työhyvinvoinnin johtamisessa yksilöllinen huomiointi ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde nähdään tärkeissä osissa. Tällöin esimies pystyy kartoittamaan työntekijän kokemuksia työn vaatimuksista ja voimavaroista sekä vaikutusmahdollisuuksista työhön ja mahdollisuuksien mukaan tekemään toimenpiteitä. Kokemus työn ja tekijän merkityksellisyydestä ja osaamisen kehittäminen palvelevat tulevaisuus näkökulmaa jolloin tulevaisuudesta voidaan luoda positiivinen ja innostava visio ja voidaan saada työntekijän merkityksellisyyden kokemisen kautta sitoutumaan yhä paremmin yhteisiin tavoitteisiin.

Suomalaisissa työhyvinvointimalleissa kuin myös kansainvälisissäkin malleissa kuvataan sosiaalisten suhteiden merkitystä työyhteisössä työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Vuorovaikutus tulee olla avointa ja vastavuoroista. Työntekijöiden sitoutuminen yhteen lisää tuottavuutta ja tehokkuutta. Koronapandemia haastaa sosiaalisia suhteita, koska työtiloja on rajattu ja kontaktit rajattu minimiin. Metallialalla vain pieni osa työntekijöistä pystyy hyödyntämään etätöitä.

Työhyvinvoinnin johtamisen tukitoimina ovat työterveyshuolto, työsuojelu ja henkilöstöedut, esimerkiksi liikunta- ja kulttuuriedut sekä sisäinen viestintä yrityksessä ja ylemmän johdon sitoutuminen. Yrityksen strategiassa tulee olla luotuna työhyvinvoinnin tavoitteet, niiden arviointi ja raportointi säännöllisesti. Työterveyshuolto on mukana yhteisissä kokouksissa, jossa käydään työhyvinvoinnin mittareita läpi yhdessä ja arvioidaan jatkuvasti ja suunnitelmallisesti työhyvinvoinnin tilaa.

Työhyvinvoinnin johtaminen on suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja ennakoivaa. Esimiehen johtamistyyllillä on yhteyttä työntekijän kokemaan työuupumukseen tai sairaana työskentelyyn. Esimieheltä vaaditaan kannanottoja työn vaatimuksiin ja vaikutusmahdollisuuksiin työssä. Esimies toimii myös sosiaalisten suhteiden mahdollistajana ja antaa palautetta työntekijöille, toimii oikeudenmukaisesti ja jalkauttaa hyviä käytäntöjä työturvallisuuteen liittyen ja tukee työntekijän hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Esimies on vastuullinen myös raportoimaan ylemmälle johtotasolle tehdyistä päätöksistä.

Työhyvinvoinnin johtamisen ja työntekijän työhyvinvoinnin väliset oletetut yhteydet koostuvat neljästä komponentista kiteytettynä näin: esimieheen liittyvistä tekijöistä, työntekijään liittyvistä tekijöistä, työyhteisöön liittyvistä tekijöistä sekä työhön liittyvistä tekijöistä. Työhyvinvoinnin johtamista edistäviä esimiehen omia ominaisuuksia ovat hyvä itsetuntemus, oma hyvinvointi ja itsereflektion taito. Työntekijään liittyvissä tekijöissä työhyvinvoinnin johtamisessa korostuvat oikeudenmukainen ja yksilöllinen huomiointi ja työntekijän osaamisen kehittäminen. Sosiaalisuus ja yhteisöllisyyden rakentaminen liittyvät työyhteisön työhyvinvoinnin johtamiseen ja luovat avointa vuorovaikutussuhdetta työyhteisössä. Työhön liittyvissä tekijöissä merkityksellinen tekijä työhyvinvoinnin johtamisessa on palkkioiden ja ponnistelujen välinen tasapaino.

Työhyvinvoinnin johtaminen on monialainen ja laaja kokonaisuus, joka vaatii syvää ymmärrystä ja perehtyneisyyttä ilmiöön. Työhyvinvoinnilla on taloudellisen merkityksen lisäksi paljon positiivisia vaikutuksia laajemmassa mittasuhteessa, yrityksen, työntekijän ja yhteiskunnan näkökulmasta. Työhyvinvointiin kannattaa panostaa ja johtaa työhyvinvointia tuloksellisesti ja ennakoiden.

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata erään metallialan yrityksen esimiesten kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta. Haastatteluiden ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta tavoitteena on kehittää yritykseen työhyvinvoinnin johtamisen malli: ”Johda työhyvinvointia tuloksellisesti.” Pitkän aikavälin tavoitteena on kehittää ja edistää esimiesten työhyvinvoinnin johtamistaitoja.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia kokemuksia esimiehillä on työhyvinvoinnin johtamisesta?
2. Millaiset tekijät edistävät työhyvinvoinnin johtamista esimiesten näkökulmasta?

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Kehittämistoiminnassa ei ole tavoitteena pelkästään kuvailla, ymmärtää tai selittää ilmiötä laadullisen tutkimuksen tavoin. Sen sijaan tavoitteena on löytää parempia vaihtoehtoja ilmiöille. Ongelman poistamisen vaihtoehtona on ongelman pienentäminen eli ongelma voidaan muuttaa kehityskohteeksi. (Kananen 2012, 16, 19, 44.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistetään tutkimuksen ja projektitoiminnan periaatteita. Kehittämistoimintaa pidetään keskeisenä työelämän osaamisalueena, johon halutaan ottaa mukaan eri alojen asiantuntijat. Kehittämistoiminnassa tutkimusta voidaan hyödyntää kolmesta eri näkökulmasta tiedontuotannon osalta. Tutkimusta voidaan hyödyntää tuotettaessa arviointitietoa kehittämistoiminnan onnistumisesta tai vaikutuksesta. Toisena näkökulmana hyväksi käytännöksi muodostunut kehittämisen tulos voidaan siirtää uusiin ja laajempiin toimintaympäristöihin ja kolmantena voidaan puhua tutkimusavusteisesta kehittämisestä, jossa tutkimuksen avulla tuetaan kehittämistoimintaa, jossa tutkimus ja kehittäminen integroituvat tiiviisti toisiinsa. Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntynyt työhyvinvoinnin johtamisen malli on tarkoitus ottaa käyttöön laajemmalti yrityksessä ja viedä käyttöön uusiin toimintaympäristöihin ehkäpä muissakin yrityksissä. Tutkimuksellisuus edistää hyvin kehittämistoiminnan tulosten käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 9–11.)

Kehittäminen tähtää väistämättä muutokseen, jolla tavoitellaan jotakin vielä parempaa tai tehokkaampaa kuin aiemmat toimintatavat (Toikko & Rantanen 2009, 16). Tässä opinnäytetyössä kehittämistoiminta kohdistuu metallialan yrityksessä toimiviin esimiehiin, jotta he pystyisivät vielä paremmin ja tavoitteellisemmin johdattaa työhyvinvointia alati muuttuvassa työympäristössä. 2020-luvun työelämä metallialallakin on jatkuvaa muutosta ja uudistumista. Yhä enemmän otetaan käyttöön robotiikkaa ja automatisoituja järjestelmiä. Työntekijöiden työhyvinvointi on kiistatta tärkeässä asemassa, jotta he pystyvät panostamaan muutokseen, motivoitua uuteen ja luoda kannustavaa työilmapiiriä muutosvastarinnan voittamiseksi. Eikä tule jättää huomiotta esimiesten ja johdon työhyvinvointia.

Kehittämistoiminnassa tulee huomioida myös hiljainen tieto, joka muodostaa yhden kehittämistoiminnan tiedonlähteen. Metallialan yrityksen esimiehillä on vahva käsitys, millainen toiminta tuottaa hyvää työhyvinvointia ja miten sitä johdetaan, mutta välttämättä he eivät pysty sitä määrittelemään, mihin tämä tieto perustuu. Koska hiljainen tieto ankkuroituu omaan sosiaaliseen kontekstiin, se muodostaa yhden kehittämistoiminnan tiedonlähteen. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan yleistymistä voidaan pitää osoituksena uudenlaisesta tiedontuotannon lähestymistapana, sillä tieto syntyy pääosin niissä toimintaympäristöissä, joissa toiminta tapahtuu. Puhutaan transdisiplinaarista, eli erityisesti teorian ja käytännön rajat ylittävästä tiedonmuodostuksesta. Käyttökelpoiseen, yhteiskunnallisesti kestävään tietoon ei enää riitä tarkkarajaisen yksityisalakohortaisen tiedon tuominen käytäntöön. (Toikko & Rantanen 2009, 40–43.)

Toikon & Rantasen (2009, 56) mukaan tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on viisi eri tehtävää. Ensin tarvitaan perusteluja siihen, mitä kehitetään ja miksi. Tässä opinnäytetyössä kehitettiin työhyvinvoinnin johtamisen malli metallialan yritykseen, jotta työhyvinvoinnin johtaminen mahdollistuisi kaikista parhaimmalla tavalla sekä tuoda tietoon esimiehille työhyvinvoinnin johtamisen hyviä käytäntöjä. Kehittämistoiminta on ajankohtainen ja merkittävä, sillä yrityksessä halutaan panostaa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja johtamiseen myös yrityksen omilla, sisäisillä toiminnoilla, sekä myös ulkopuolisia toimijoita konsultoiden ja yhteistyötä tehden. Toisena tehtävänä on organisointi, kuka tekee mitään ja millä resursseilla. Kohderyhmänä on metallialan yrityksen työnjohtajat jotka osallistuivat haastatteluun ja halusivat kehittää työhyvinvoinnin johtamista. Kehittämistoiminta on saanut yrityksen hyväksynnän. Toteutusvaiheessa luodaan jotakin konkreettista tai se on konkreettista tekemistä (Toikko & Rantanen 2009, 60). Tässä opinnäytetyössä luotiin työhyvinvoinnin johtamisen malli ”Johda työhyvinvointia tuloksellisesti”, joka on digitaalisessa muodossa esimiesten käytettävissä työhyvinvoinnin johtamisen tukena.

Neljännessä tehtävässä, arviointivaiheessa analysoidaan sitä, onko kehittäminen saavuttanut tarkoituksensa vai ei. Arvioinnissa pyritään myös yhteisten merkitysten luomiseen, sillä yhteisen ymmärryksen luominen on edellytys muutokselle

(Toikko & Rantanen 2009, 61.) Rajallisen ajan takia opinnäytetyön tekijä ei pystynyt toteuttamaan kehittämisen seurantaan pidemmän ajan päähän, jossa olisi yhdessä tarkasteltu yrityksen ja esimiesten kanssa, miten työhyvinvoinnin johtamisen malli on otettu käyttöön ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut pidemmällä aikavälillä. Arviointitapaaminen toteutettiin muutaman kuukauden päähän työhyvinvoinnin johtamisen mallin käyttöönotosta. Viides tehtävä on tulosten levittäminen (Toikko & Rantanen 2009, 62). Työhyvinvoinnin johtamisen mallia pyrittiin levittämään ja juurruttamaan käyttöön työnjohtajien koulutustuokiossa. Uuden käytännön levittäminen ja ylläpitäminen ei ole aina helppoa, arkityössä uusista hyviksikin havaituista toimintatavoista saatetaan luopua ja palata vanhoihin rutiineihin vedoten esimerkiksi kiireeseen. Ihanteellista olisi, jos opinnäytetyön tekijä olisi pystynyt keräämään palautetta työhyvinvoinnin johtamisen mallin toimivuudesta pidemmän ajan kuluttua, tällöin olisi jatkokehittäminen ollut mahdollista ja levittäminen tehokkaampaa ja pitkäjänteisempää työtä.

5.2 Aineiston keruu ja haastatteluun osallistujat

Aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Haastattelut olivat huhtikuussa, kesäkuussa ja elokuussa 2019. Haastattelun etuna on sen joustavuus, haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinymmärrystä, selventää ilmausten sanamuotoa ja keskustella haastateltavan kanssa. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavan tulkintoja asioista, hänen antamia merkityksiä asioille sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastatteluun valikoidut teemat perustuivat opinnäytetyön viitekehukseen. Haastattelijalla voi toimia myös samalla havainnoitsijana eli paperille voidaan kirjoittaa ylös se mitä sanotaan, mutta myös miten se sanotaan. Tässä opinnäytetyössä haastattelijalla ei toiminut havainnoitsijana. Haastattelun etuna verrattuna avoimeen lomakekyselyyn on se, että haastattelijalla ei tarvitse olettaa että haastateltava kykenee, haluaa tai osaa ilmaista itseään tarkoittamallaan tavalla kirjoittamalla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73,75.)

Ennen haastattelua työnjohtajille lähetettiin teemahaastattelun runko. Tuomi & Sarajärvi (2009, 73) toteavat, että laadullisen tutkimuksen haastattelua voidaan

pitää joustavana myös siksi, että siinä ei haastattelua mielletä tietokilpailuksi, vaan halutaan saada mahdollisimman paljon tietoa halutuista teemoista ja siitä mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii.

Teemahaastatteluun osallistui neljä metallialan esimiestä. Työkokemus heillä vaihteli 4kk-3,5v., yksi oli toiminut esimiehenä reilusti yli 10vuotta. Voidaan todeta, että kaikilla heillä on tietoa ja kokemusta asiasta. Kaikki esimiehet olivat olleet käytännön työssä aiemmin samassa yrityksessä. Tässä opinnäytetyössä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään syvällisesti esimiesten kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta ja sitä edistävästä tekijöistä. Tuomi & Sarajärvi (2009, 85) kuvaavat, että ratkaisevaa ei ole aineiston koko vaan tulkintojen syvyys ja kestävyys.

5.3 Aineiston analysointi

Tämän opinnäytetyön aineiston analyysimenetelmänä on aineistolähtöinen sisällön analyysi. Ensiksi haastattelut kuunneltiin useamman kerran läpi ja tämän jälkeen haastattelut kirjoitettiin sanasta sanaan auki eli litteroitiin haastattelut tekstiksi. Litteroinnin jälkeen tekstit luettiin useaan kertaan läpi ja tämän jälkeen kirjoitettiin alkuperäisilmaukset. Alkuperäisilmauksista luotiin pelkistetyt ilmaukset eli aineisto redusoitiin. Tutkimuskysymykset olivat vahvasti mukana koko ajan ja ohjasivat aineiston analysointia. Tämän jälkeen samaa ilmiötä kuvaavat ilmaukset ryhmiteltiin alaluokiksi. Luokittelua jatkettiin yhdistämällä alaluokkia yläluokiksi. Tämän jälkeen tuloksia pohdittiin aiemman tutkimustiedon valossa.

Vilka (2015, 160) kuvaa että merkitysten tutkiminen on yksi keskeinen tutkimuksen kohde ammatillisessa kentässä. Siksi aineistolähtöinen sisällönanalyysi on hyvä valinta tähän opinnäytetyöhön, koska siinä etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Näitä koskevaa tietoa ei voi esittää numeerisina tuloksina, vaan sanallisina tulkintoina ja tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta toiminnan logiikka. (Vilka 2015, 163.)

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston analysoinnista.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistykset	Alaluokka	Yläluokka
oma esimies on niin hyvä, että pystyy kysymään ja se edesauttaa sitä ettei tarvi yksin tuskaillla	tuki omalta esimieheltä	Oman esimiehen ja ylemmän johdon sitoutuminen	Esimiehen saama tuki työhyvinvoinnin johtamiseen
oma esimies sitoutuu hyvin, on kiinnostunut asioita	oman esimiehen sitoutuminen		
työilmapiirillä on tärkein rooli, se edistää että on motivaatiota tehdä sitä duunii	hyvä työilmapiiri lisää motivaatiota	Työilmapiirin edistäminen	Työyhteisöön liittyvät tekijät
ilmapiirin edistäminen on päivittäistä työtä kun kierretään varastolla ja jutellaan	työilmapiirin edistäminen päivittäistä työtä		

6 HAASTATTELUJEN TULOKSET

6.1 Esimiesten kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta

Esimiesten kokemukset työhyvinvoinnin johtamisesta jakaantuvat kolmeen yläluokkaan, työhön liittyviin tekijöihin, työyhteisöön liittyviin tekijöihin ja työntekijään liittyviin tekijöihin. Työhön liittyvissä tekijöissä on seitsemän alaluokkaa: työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, työn määrän jakautuminen, kokemus työn merkityksellisyydestä, työnkierron hyödyntäminen, työhön liittyvät koulutukset, taloudellinen hyöty työntekijälle sekä sähköiset järjestelmät. Työyhteisöön liittyvissä tekijöissä on viisi alaluokkaa: työilmapiirin edistäminen, turvallisuusjohtaminen, ongelmatilanteiden selvittäminen ja juurisyiden löytäminen, työhyvinvointiasioiden jakaantuminen tasaisemmin pitkin vuotta ja estävänä tekijänä ajan puute. Työntekijään liittyvissä tekijöissä on viisi alaluokkaa: moniosaamisen lisääminen, tasapuolinen kohtelu, kiittäminen ja palautteen antaminen, motivointi omatoimiseen hyvinvoinnin ylläpitoon ja hyvän suhteen luominen uuden työntekijän kanssa.

6.1.1 Työhön liittyvät tekijät

Työhyvinvointi nähdään kokonaisvaltaisena ja monimuotoisena asiana. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen nähdään tärkeänä tekijänä, sillä työntekijöille haastetta tuovat pikkulapsiarki tai ikääntyvien vanhempien hoitaminen.

Ollaan kovasti koitettu sovittaa, ettei työnteosta tulis estettä muulle elämälle. Työhyvinvointi on kokonaisuus, siinä on vapaa-ajankin asiat.

Esimiehet kokevat, että työn tehokkuus lisääntyy, kun työt jakautuvat tasapuolisesti tai töitä porrastetaan. Työn määrän jakaminen tasapuolisesti nähdään päivittäisenä työhyvinvoinnin johtamisena, tarpeen mukaan työntekijöitä ohjataan auttamaan toista työntekijää toiselle työpisteelle.

Jos on liikaa duunia, työ ei ole tehokasta ja työtehot laskee.

Tärkeää huomioida päivittäinen jaksaminen työn määrän jakautumisella ni ei kypsytä siihen hommaan.

Kokemus työn merkityksellisyydestä ja oman työn ja osaamisen arvostus korostuvat yritysvierailuissa. Työntekijät ovat toivoneet enemmän yritysvierailuja.

Omalle duunille antais arvoa enemmän jos ois enemmän yritysvierailuja, niissä näkee oman työn merkityksen, mitä tekee, miks tekee ja mitä siitä tulee.

Yritysvierailuista tulee työhön merkityksellisyyttä, näkee mihin tuote oikeasti menee ja mitä niistä tehdään.

Työnkierron hyödyntäminen lisää työn mielekkyyttä ja motivaatiota. Työntekijät voivat itse ilmaista halunsa työnkierrolle tai esimies voi osoittaa luottamusta ja antaa työnkuvasta poikkeavia työtehtäviä, joista työntekijä pystyy selviytymään.

Työnkiertoa voi yrittää ni pysyis työ mielekkäänä.

Oon kannustanut että mulle saa ja pitää tuoda esille jos on leipään-tynyt.

Työhön liittyviä koulutuksia on ollut aika vähän työntekijöille. Koulutukset lisääisivät vaihtelevuutta työhön sekä kehittäisivät ja syventäisivät ammattitaitoa.

Nosturikoulutus koko henkilökunnalle ja sit näihin tuotteisiin liittyviä koulutuksia on ollut.

Tuotantopalkkiomalli lisää motivaatiota tehdä työtä ja tuo taloudellista hyötyä työntekijälle.

Työhön liittyvät sähköiset järjestelmät tuovat sujuvuutta työhön. Kahden viime vuoden aikana järjestelmät ovat kehittyneet paljon. Viihtyvyyteen, tuottavuuteen ja siisteyteen on myös oma sähköinen järjestelmä, josta tulee viikoittain kehitysehdotuksia esimiehille.

Järjestelmät toimivat nyt sujuvasti, paljon on menty eteenpäin, ohjelmia kehitetty.

6.1.2 Työyhteisöön liittyvät tekijät

Työilmapiirin edistämisen esimiehet näkevät päivittäisenä työhyvinvoinnin johtamisena. Siihen he liittävät tuotannon puolella kiertämisen, juttelun ja kuulumisten

kysymisen työntekijöiltä. Lisäksi tärkeänä tekijänä esimiehet kuvaavat, että on tärkeää jutella työntekijöiden kanssa, miten työilmapiiri pysyy hyvänä tai mitkä ovat mahdolliset kehittämis- ja parantamiskohteet liittyen työilmapiiriin.

Työilmapiirin edistäminen, sehän on just se juttu että ollaan läsnä ja kuunnellaan ja jutellaan.

Työilmapiirillä on tärkein rooli, se edistää että on motivaatiota tehdä sitä duunii.

Turvallisuusjohtamisen esimiehet näkevät myös päivittäisenä tärkeänä tehtävänä. Työturvallisuusasioihin on välittömästi puututtava, jos huomataan epäkoh-
tia. Esimiehet näkevät rohkeutena ehdottaa toisenlaista toimintatapaa työnteki-
jölle tilanteen niin vaatiessa. Omilla työntekijöillä turvallisuusasioiden noudatta-
minen on hyvällä tasolla, ulkopuolisten toimijoiden kanssa on konflikteja ajoittain.
Inhimillisen tekijän huomiointia ei ole unohdettu.

Meillä suuressa roolissa turvallisuusjohtaminen.

Työturvallisuusasioihin pyrittävä heti puuttumaan, koitetaan korjata viat ja puutteet mahdollisimman nopeasti.

Ylimääräisten yhteisten palaverien järjestäminen on esimiesten vastuulla ongel-
matilanteiden ja erimielisyystilanteiden jälkeen. Kaikkien etuna nähdään se, että
yhteinen palaveri saadaan sovittua mahdollisimman pian. Juurisyiden löytäminen
ei ole aina helppoa, se vaatii esimieheltä pitkäpinnaisuutta ja taitoa.

*Pieni aika voi mennä et saa ne oikeasti avautumaan ja et löydetään
ne juurisyitä, miksi tietyt asiat hiertää.*

*Yhteisissä palavereissa jotain pitää saada sovittua ja suunnitella
jatko.*

Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta esimiehet näkevät, että työhyvinvoin-
tiasioiden tulisi jakaantua tasaisemmin pitkin vuotta, esimerkiksi työntekijöiden
huomiointi pienin elein ja useammin. Kaikki työntekijät eivät halua tai pysty osal-
listua muutaman kerran vuodessa järjestettäviin työhyvinvointitapahtumiin.

Se huomiointi pienin elein, esim. palaveripullat useammin.

*Yrittänyt että olis ripotellen työhyvinvointiasioita ni työntekijät tulis
kuulluiksi jatkuvasti.*

Työhyvinvoinnin johtamisen estävänä tekijänä on ajan puute. Kiire estää esimiehiä olemasta enemmän läsnä tuotannon puolella sekä se estää myös työhyvinvointiasioiden kehittämistä.

Ajan puute estää työhyvinvointiasioiden kehittämistä.

Pitäis olla enemmän aikaa hallin puolella.

6.1.3 Työntekijään liittyvät tekijät

Esimies pystyy hyödyntämään työntekijöiden moniosaamista esimerkiksi lomien tai vapaatoiveita järjestellessä. Se nähdään positiivisena, kun työntekijät pystyvät omalla aktiivisuudellaan ja osaamisella vaikuttamaan siihen, mitä työtä tekevät. Työkaverin auttaminen nähdään jokapäiväisenä tehtävänä ja esimiehet kannustavat siihen.

Ku moniosaamista saisi lisättyä, se lisäisi tuottavuutta ja tehokkuutta ja helpottais lomien suunnitteluakin.

Myös yrityksen tasolla pitäisi pystyä kannustamaan enemmän moniosaajuteen.

Tasapuolinen kohtelu ja yksilöllinen huomiointi toteutuvat päivittäisessä työhyvinvoinnin johtamisessa. Toiselle työntekijälle ei voi antaa vapauksia enemmän, kuin toiselle. Esimiehet kokevat sen myös itseään helpottavaksi tekijäksi, kun kaikkia kohdellaan tasapuolisesti. Jos ei ole tasapuolinen kaikkia kohtaan, se voi lisätä työtehon laskua ja purnaamista. Merkittävänä tekijänä esimiehet näkevät tasapuolisen kohtelun, jonka täytyy toteutua hyvin ja kaikkia kohtaan.

Joka asiassa tulee olla tasapuolinen.

Itellä paljon helpompi johtaa kun on selvät ja samat sävelet.

Työn tekeminen metallialalla tuotannon puolella on itsenäistä, siksi esimieheltä saatu kiitospalautte voi olla todella merkittävä työntekijälle. Se on yksilöllistä työntekijän huomiointia, jota esimiehet kannattavat.

Pienikin positiivinen palaute voi olla merkittävä.

Kiitos on pieni sana, mutta voi merkitä todella paljon.

Yrityksessä on käytössä liikunta- ja kulttuuriedut työntekijöille. Esimiehet voivat omalla toiminnalla ja esimerkillä motivoida työntekijöitä omatoimiseen hyvinvoinnin ylläpitoon, joka pitää työkykyä yllä. Tyhy-toimintana esimiehet mainitsivat kaksi saunailtaa vuoteen ja virkistyspäivät. Ruoan jakelu työpaikalle on loppunut, mutta käytössä on lounaskortti.

Meillä on se virikekortti, mahdollisesti voi pitää kuntoa yllä oma-aloitteisestikin.

Yrityksessä on käytössä perehdytysohjelma ja esimiehet näkevät erittäin tärkeänä uuden työntekijän perehdytyksen ja hyvän suhteen luomisen ensimmäisestä työpäivästä alkaen. Vankan pohjan hyvän suhteen syntymiselle luo se, miten kohtaa ensimmäisistä päivistä lähtien uuden työntekijän.

Tärkeää miten ottaa kaverin vastaan kun tulee uutena töihin.

Hyvä suhde syntyy työntekijän kanssa alusta asti, miten kohtaa hänet ja lisäksi päivittäisen tekemisen kautta.

6.2 Työhyvinvoinnin johtamista edistäviä tekijöitä esimiehen näkökulmasta

Työhyvinvoinnin johtamista edistävät tekijät jakaantuvat kolmeen yläluokkaan esimiehen saama tuki työhyvinvoinnin johtamiseen, esimiehen omat valmiudet työhyvinvoinnin johtamisessa ja työkalut työhyvinvoinnin johtamisessa. Esimiehen saama tuki koostuu kolmesta alaluokasta, oman esimiehen ja ylemmän johdon sitoutuminen, esimiesten koulutukset ja yhteistyötahot. Esimiehen omat valmiudet työhyvinvoinnin johtamisessa koostuvat seitsemästä alaluokasta, jotka ovat helposti lähestyttävä, läsnäolo päivittäisessä arjessa, itsestä huolehtiminen ja oman työn rajaaminen, oma sitoutuminen ja motivoituminen, oma kokemus ja ymmärrys käytännön työstä, kyky ottaa palautetta vastaan, estävänä tekijänä ajan puute, joka estää työhyvinvointiasioiden kehittämistä. Työkalut työhyvinvoinnin johtamisessa jakaantuu kahteen alaluokkaan kehityskeskusteluihin ja varhaisen tuen -mallin mukaisiin keskusteluihin.

6.2.1 Esimiehen saama tuki työhyvinvoinnin johtamiseen

Esimiehet kokevat tärkeänä tukena oman esimiehen ja ylemmän johdon sitoutumisen. Esimiehet arvostavat sitä, kun oma esimies ottaa kantaa asioihin kysyttäessä sekä osoittaa luottamusta olemalla liikaa puuttumatta asioihin. Ylemmältä johdolta toivottiin selkeämpiä raameja työhyvinvointiasioiden johtamiseen. Esimiehet ovat siihen tyytyväisiä, kun ehdotuksia toteutetaan hyvin, joita he tuovat esille. Tämä helpottaa työhyvinvoinnin johtamista ja motivoi ehdottamaan asioita ja parannusehdotuksia.

Oma esimies sitoutuu hyvin, on kiinnostunut asioita, ottaa asiat hoidaakseen ja ottaa kantaa, ei tarvi yksin tuskailia.

Ylempi johto sitoutuu hyvin, saatiin läpi mitä toivottiin.

Esimiehet tuovat esille, että esimiesten koulutuksissa ja esimiesvalmennuksissa olisi tarpeen olla enemmän tietoa työhyvinvoinnin johtamisesta. Työhyvinvoinnin johtamiseen käsitteenä ei ole syvennytty arjen työssä erikseen, vaan se koetaan päivittäisenä läsnäolona ja kokonaisvaltaisena ilmiönä.

Työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeinä yhteistyötahoina pidetään työterveyshuoltoa, yhteistyötä työsuojelutoimikunnan kanssa sekä vakuutusyhteistyötä. Työterveyshuollosta saatavat sairauspoissaolot, kustannusten jakautuminen sekä hiljainen tieto nähdään työhyvinvoinnin johtamisessa suunnan näyttäjinä. Etenkin henkisen puolen asioissa tai mielenterveyteen liittyvissä asioissa esimiehet kokevat saavansa parhaimman tuen työterveyshuollosta, kun voivat helposti ohjata työntekijän olemaan yhteydessä työterveyshuoltoon. Laajennetut ennaltaehkäisevät palvelut koetaan voimavarana. Esimiehet lukevat työsuojelutoimikunnan raportit, joista he kokevat saavansa hyvää tukea myös. Yksi esimies mainitsee myös hyödyntävänsä työsuojelukurssien sisältöä työhyvinvoinnin johtamisessa.

Parempi satsaa siihen terveeseen työntekijään.

Psyykkisen puolen jutut on vähä vaikeampia, ohjaan työterveyteen silloin.

6.2.2 Esimiehen omat valmiudet työhyvinvoinnin johtamisessa

Esimiehet ilmaisevat paljon omia kykyjä ja lahjakkuuksia, jotka edistävät työhyvinvoinnin johtamista. Läsnäolo päivittäisessä arjessa lisää työntekijöiden koke-
musta siitä, että esimies on helposti lähestyttävissä. Esimiehen omista valmiuk-
sista tärkeimpänä tekijänä esimiehet juurikin näkevät läsnäolon päivittäisessä ar-
jessa. Jotta työyhteisö voi hyvin, tulee esimiehenkin voida hyvin, joten tärkeänä
tekijänä esimiehet näkevät oman työn rajaamisen ja itsestä huolehtimisen. Sitou-
tuminen ja motivoituminen omaan työhön edistävät työhyvinvoinnin johtamista ja
luovat jatkuvuutta työhön. Oma kokemus ja ymmärrys käytännön työstä helpot-
tavat paljon päivittäistä arkityötä ja näin edistävät työhyvinvoinnin johtamista mo-
nella kohdalla. Työhyvinvoinnin johtamista edistää myös se, että esimiehellä on
kyky ottaa palautetta vastaan, on se sitten negatiivista tai positiivista. Esimiehet
kokevat että ajan puute estää työhyvinvointiasioiden kehittämistä pitkällä täh-
täimellä.

*Omalla esimerkillä voi johtaa työhyvinvointia, jos on sahalla kiire, voi siellä
auttaa ja olla läsnä hallin puolella.*

Vapaa henki, kaikki uskaltaa tulla kopissa käymään.

6.2.3 Työkalut työhyvinvoinnin johtamisessa

Esimiehet kertovat, että he järjestävät tarpeen mukaan ja hälytysrajojen ylittyessä
varhaisen tuen -mallin mukaisia keskustelua. Keskustelut käydään rauhallisessa
tilassa esimiehen johdolla työntekijän kanssa. Kehityskeskustelut käydään vuo-
sittain yrityksessä, mutta osa esimiehistä kokee, että niitä voisi käydä useammin-
kin. Osa esimiehistä kokee, että epäviralliset keskustelut hyödyttävät enemmän
työhyvinvoinnin johtamisessa.

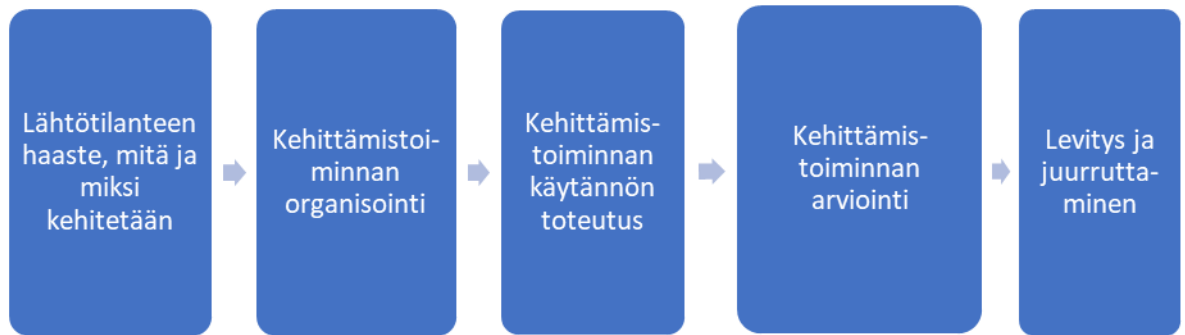
*Kehityskeskustelut on jokavuotinen juttu, sillä voi johtaa työhyvin-
vointia.*

*Varhaisen tuen keskustelut käydään jos siihen on aihetta, sellaisia
pehmeämpiä, sitä kaavaketta hyväksikäyttäen.*

7 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET -TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN MALLI

Toikon ja Rantasen (2009, 56–62) mukaan kehittämisprosessiin kuuluu viisi vaihetta. Ensi perustellaan mitä kehitetään ja miksi. Kehittämistoiminnassa tavoitellaan muutosta, parempia ja tehokkaampia toimintatapoja (Toikko & Rantanen 2009, 18). Tässä opinnäytetyössä kehittämis toiminta kohdistuu työnjohtajien ammatilliseen osaamiseen. Työhyvinvoinnin johtamisen mallin avulla tavoitellaan aktiivisempaa ja ennakoivampaa otetta työhyvinvoinnin johtamiseen lähiesimiestyössä sekä työn mielekkyyden lisääntymistä. Kehittämistoimintaa voi perustella myös muuttuneella toimintaympäristöllä, sillä työelämässä koetaan yhä enemmän psykososiaalisia kuormitustekijöitä, fysikaalisten ja fyysisten kuormitustekijöiden lisäksi. Kehittämistoiminnan organisointi tarkoittaa käytännön toteutuksen suunnittelua ja valmistelua. Kehittämistoiminnalle on saatu hyväksyntä yrityksen johdolta. Toteutusvaihe kehittämis toiminnassa on konkreettista tekemistä. Teemahaastattelujen ja aikaisemman teoriatiedon pohjalta luotiin työhyvinvoinnin johtamisen malli, jota esimiehet pääsivät käyttämään yrityksessä.

Yritys arvioi, että opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää jo esimiesten koulutusvaiheessa sekä suunniteltaessa entistä parempaa yhteistyötä työterveyden kanssa. Yritys kuvaa, että työhyvinvoinnin johtamisen merkitys tulee entisestään kasvamaan yrityksessä, ja esimiestyö tulee olemaan yhä tärkeämmässä roolissa siinä. Työhyvinvoinnin johtamisen malli koettiin käytännön esimiestyötä palvelevaksi. Opinnäytetyön tulosten levityksen ja juurruttamisen tukena opinnäytetyön tekijä on sopinut yrityksen kanssa yhteisen koulutusiltapäivän aiheeseen liittyen. Jatkosuunnitelmana on kerätä tietoa työhyvinvoinnin johtamisen mallin käytettävyydestä ja toimivuudesta, jolloin jatkokehitys on mahdollista tekemällä yhteistyötä yrityksen esimiesten kanssa.



KUVIO 3. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan vaiheet mukailten Toikko-Rantanen (2009, 56–63)

Työhyvinvoinnin johtamisen malli (liite 1) kehitettiin teoreettisen viitekehyksen, aiemman tutkimustiedon ja haastattelujen pohjalta. Ennakoivaan työhyvinvoinnin johtamiseen suunniteltiin ”esimiesvartti”-tapaamiset eli säännölliset esimies-alais keskustelut. Transformationaalisen johtamisen komponentit pääsevät helpommin käytäntöön esimiesvarttien myötä. Siinä pystyy yksilöllisesti huomioida työntekijän, kannustaa ja mentoroida henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä auttaa kehittymään. Esimiesvarteissa mahdollistetaan työntekijän osallisuus työhyvinvointiasioihin keskustelun muodossa.

Malliin kehitettiin myös esimiessoitot eli esimiehen ja työterveyshoitajan välinen työhyvinvointikeskustelu. Säännöllisessä ja luottamuksellisessa kontaktissa pystytään ilmaisemaan matalalla kynnyksellä jos on huolta työntekijän työkyvystä tai työssäjaksamisesta. Tällöin myös henkisten ja psyykkisten asioiden käsittely on mahdollista matalalla kynnyksellä ja saa helposti ohjeita ja neuvoja kuinka ohjata työntekijä oikean tuen piiriin.

Moniosaamiseen liittyen kehitettiin työyhteisön osaamisprofiili: nykytila ja missä sen halutaan olevan, visio ja näkemys tulevaisuuden osaamistarpeista, osaamistavoitteiden määrittely, kehitysmahdollisuuksien luominen, yhdessä tekeminen ja oppiminen. Jotta tulevaisuuden osaamista voidaan miettiä ja suunnitella, henkilöstön tulee olla mukana toiminnassa ja suunnittelussa alusta asti. Esimiesten tulee myös säännöllisesti raportoida eteenpäin ylemmälle taholle työhyvinvoinnin tilaa.

8 POHDINTA

8.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on julkaissut uudistetun ja ajanmukaisen ohjeistuksen 2012: Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa (HTK-ohje). Tutkimuseetiikan näkökulmasta hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät tulee olla myös eettisesti kestäviä, joka tarkoittaa että ne ovat tiedemaailman hyväksymiä. (TENK, HTK-ohje 2012, 6.)

Opinnäytetyön toteutukselle on saatu lupa yrityksen johdolta. Esimiesten haastattelu perustui vapaaehtoisuuteen, eikä yritystä ja esimiehiä voi tunnistaa opinnäytetyöstä. Haastateltavalla on ollut mahdollisuus keskeyttää haastattelu missä vaiheessa tahansa. Haastattelut hävitettiin heti kun ne oli kirjoitettu auki. Kaikki esille tulevat tulokset on raportoitu huolellisesti ja rehellisesti. Opinnäytetyö on toteutettu vastuullisesti.

Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2004, 155) mukaan luotettavuutta lisää tarkka selostus työn toteutuksesta. Luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon työn arvioiminen kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Täytyy myös muistaa mitä ollaan tekemässä ja miksi. Tässä opinnäytetyössä oli selkeä tarkoitus ja tavoite. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata metallialan yrityksen esimiesten kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta sekä millaiset tekijät edistävät työhyvinvoinnin johtamista esimiesten näkökulmasta. Haastatteluiden ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta tavoitteena oli kehittää yritykseen työhyvinvoinnin johtamisen malli esimiestyön tueksi. Pitkän aikavälin tavoitteena on kehittää ja edistää esimiesten työhyvinvoinnin johtamistaitoja. Opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja ajankohtainen, sillä se tuottaa, kehittää ja uudistaa työelämän käytäntöjä. Opinnäytetyön tekijän rajallisen ajankäytön takia työhyvinvoinnin johtamisen mallin pidempiaikaista käyttämistä lähiesimiestyössä ja syntyviä muutoksia ei ole voitu arvioida.

Tässä opinnäytetyössä ilmiön selittämiseksi ja ymmärtämiseksi kerättiin tutkimusaineistoa valitsemastani metallialan yrityksestä haastatteleamalla neljän esimiehen kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta. Haastatteluaineistoa on pyritty esittelemään siinä laajuudessa jotta lukijalle selviäisi tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten perusteet. Analyysi on tehty huolellisesti ja perusteellisesti, jolloin tehtyjen johtopäätösten luotettavuus kasvaa. Opinnäytetyön tekijä on aiemmin tehnyt yhteistyötä jonkun verran yrityksen esimiesten kanssa, joten kohdeorganisaation esimiehet ovat entuudestaan hieman tuttuja opinnäytetyön tekijälle. Tutkimuskontekstin esimiehet edustavat metallialaa ja opinnäytetyön tekijä sosiaali- ja terveysalaa, yhteisen kielen löytäminen ei tuottanut vaikeuksia teemahaastattelussa. Haastattelutilanteet olivat avoimia, luottamuksellisia ja luontevia. Ilmapiiri haastatteluissa oli vapautunut. Kokemukseksi jäi että esimiehet olivat valmistautuneet lukemalla teemahaastattelun rungon etukäteen ennen haastattelua.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yritykseen työhyvinvoinnin johtamisen malli, minkä luotettavuuden lisäämiseksi on perehdytty kotimaisiin ja kansainvälisiin tieteellisiin julkaisuihin. Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen valitsin kirjoittajia, jotka ovat pidemmän aikaa tutkineet työhyvinvointia ja joilla on selkeä käsitys työhyvinvoinnin johtamisen muutoksista ja haasteista niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Lähteet ovat mahdollisimman uusia ja luotettavia. Opinnäytetyössä on kunnioitettu muiden tekemiä tutkimuksia ja niihin on viitattu asianmukaisesti.

8.2 Opinnäytetyön tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat: Millaisia kokemuksia esimiehillä on työhyvinvoinnin johtamisesta ja mitkä tekijät edistävät työhyvinvoinnin johtamista? Näihin kysymyksiin saatiin vastauksia. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda metallialan yritykseen työhyvinvoinnin johtamisen malli. Teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluja hyödyntäen mallin luominen onnistui. Tässä opinnäytetyössä ei tutkittu varsinaisesti, millaisia johtamistyyliä esimiehet käyttävät, mutta haastatteluista voi päätellä joitakin tekijöitä eri johtamistyyleistä. Piirteitä löytyy turvallisuusjohtamisen, transformationaalisen ja eettisen johtamisen tyyleistä.

Esimiesten kokemukset työhyvinvoinnin johtamisesta koostuvat työhön liittyvistä tekijöistä, työyhteisöön liittyvistä tekijöistä ja työntekijään liittyvistä tekijöistä. Työhön liittyvissä tekijöissä esimiesten vastauksissa painottuvat työn määrän jakautuminen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä kokemus työn merkityksellisyydestä. Mieltusen (2019, 6) Pro gradu -tutkielman mukaan kokemus työn merkityksellisyydestä on yhteydessä korkeampaan hyvinvointiin, niin työssä kuin vapaa-ajalla, työtyytyväisyyteen ja on yhteydessä pienempään sairauspoissaoloprosenttiin. Työn merkityksellisyyden on todettu myönteisen työasenteen kautta lisäämään suorituskykyä työssä mm. työn imun kokemuksen kautta (Miettunen 2019, 7).

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen lisää työhyvinvointia, metallialan yrityksessä tämä käytännössä tarkoittaa vapaatoiveiden tarkkaa huomioimista. Teknologia mahdollistaa 24/7/365-yhteiskunnan, joka hämää työn ja vapaa-ajan rajan, mutta metallialalla tämä ei tuota harmia. Työtä tehdään työpaikalla ja tehdyt työtunnit merkataan tarkasti ylös. Ojala (2014) on tutkinut väitöskirjassaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista kun työtä tehdään etänä kotona. Väitöskirjan mukaan työn mielekkyyttä ei kiistetty, mutta vaikutukset unen laatuun, palautumiseen ja omaan tai perheen kanssa vietettyyn aikaan huononivat. Huolestuttavaa on se, että kotona tehdään ylityötä oman ajan kustannuksella, tämä lisää työkuormitusta pitkällä aikavälillä (Ojala 2014, 89). Metallialan yrityksessä kotona tehtävät työt painottuvat itse esimiehillä esimerkiksi sähköpostin lukemiseen tai seuraavan päivän valmisteluun.

Työn määrän jakautuminen työhyvinvoinnin johtamisessa on päivittäistä työtä metallialan yrityksessä. Esimiehet tekevät hallikierroksen tullessaan työvuoroon, jotta pystyvät organisoimaan työvuoron töitä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa 32/2018 (työolobarometri 2017) 38% palkansaajista kokee, että työpaikalla työn määrä ei jakaudu tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Työn määrän jakautuminen koetaan epätasaisimmaksi suuremmissa yrityksissä (50-199 työntekijää), siksi esimiesten tulee olla tarkkana työkuormien huomioimisessa ja reagoida niihin mahdollisimman pian töiden järjestelemiseksi.

Työhyvinvoinnin johtamisessa, joka linkittyy työyhteisöön, esimiehet kokevat työilmapiirin edistämisen ja turvallisuusjohtamisen tärkeimpinä ja päivittäisinä toimintoina. Esimiehet tuovat esille, että työilmapiirin edistämiseen liittyy kiinteästi se, että työhyvinvointiasiat jakautuisivat tasaisemmin pitkin vuotta ja pienillä huomionosoituksilla ja kiitoksilla voisi edistää työilmapiiriä helposti. Ongelmatilanteissa esimiehet pyrkivät löytämään juurisyyn yhteisissä palavereissa ja suotavaa on käyttää työterveyttä apuna jos tulee ylitsepääsemätön ristiriita työpaikalla. Työilmapiiri on käsitteenä hyvin moniulotteinen, niin kuin työhyvinvointikin. Hyvä, avoin ja rohkaiseva työilmapiiri merkitsee yhteisöllisyyden parantumista työpaikalla, jolla on taas suuri merkitys koettuun työhyvinvointiin. Yhteisöllisyyden lisääntyminen merkitsee, että henkilöstö osallistuu paremmin yhteisiin keskusteluihin ja se luo paremmat yhteistyömahdollisuudet työympäristössä ja mahdollistaa yrityksen sisäisen oman ammattikielen luomisen. (Kämäräinen 2018, 33.)

Konkreettiset työturvallisuusasiat ovat ennen liittyneet vahvasti työhyvinvointiin, mutta nyt 2020-luvulla työhyvinvointi painottuu enemmän ei-konkreettisiin asioihin kuten motivaatioon, osaamiseen ja työilmapiiriin, unohtamatta terveyden merkitystä, koska se määrittää miten ja kuinka paljon työntekijä pystyy hyödyntämään osaamistaan ja työpanostaan. (Kämäräinen 2018, 34.) Turvallisuusjohtamisen merkitys metallialan yrityksessä on väistämättä erittäin tärkeä näkökulma, sillä tapaturman vaara on ilmeinen metallialalla. Esimiehet kertovat, että työyhteisön ulkopuolelta tuleva kuormitus lisää työhyvinvoinnin pulmia, sillä ulkopuolisten toimijoiden toiminta usein liittyy juuri työturvallisuusasioihin, esimerkiksi kuljettajien välinpitämättömään suojainten käyttöön.

Turvallisuusjohtamiseen liittyy kiinteästi inhimillinen tekijä. Turvallisuusjohtamisen kehittäminen merkitsee, että otetaan ihmisen panos turvallisuuden luomisessa nykyistä paremmin huomioon ja muistetaan työssä aiheutuneen poikkeaman hallinnassa inhimilliset tekijät, eli tekijät taustalla, joiden aikana ihminen toimii. Interventio työntekijän kanssa mahdollistaa syvällisemmän paneutumisen ja tarvittaessa voi esittää tukitoimia työntekijälle, esimerkiksi hakeutumaan häntä työterveyshuoltoon, jos huoli herää. Kuten Zwetsloot ym. 2017 kuvaavat, positii-visen keskustelun kautta saavutetaan turvallisuusjohtamisessa parempia tuloksia, kuin kontrolloivan turvallisuusjohtamisen kautta. Näin myös interventiot toimivat inhimillisen tekijän huomioimisessa.

Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta motivointi ja kannustaminen työntekijän omatoimiseen fyysisen kunnon ja hyvinvoinnin ylläpitoon ja parantamiseen ei ole kaikista helpoin tehtävä. Yrityksellä on käytössä kulttuuri- ja liikuntaedut, mutta kaikki työntekijät eivät halua näitä hyödyntää. Fyysisessä työssä omaehtoinen kunnon ylläpito ehkäisee tuki- ja liikuntaelinvaivoja ja työssä jaksaa paremmin. Siksi työhyvinvoinnin johtamisen mallissa on huomioitu motivointi omatoimiseen fyysisen kunnon ja hyvinvoinnin ylläpitoon ja parantamiseen. Tarkoituksena rohkaista ja tukea esimiehiä ottamaan asia puheeksi työntekijöiden kanssa.

Yhdenvertaisuudesta on säädetty yhdenvertaisuuslaissa (30.12.2014/1325), perustuslaissa (11.6.1999/731) ja työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738). Se on jokaisen työntekijän perusoikeus. Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan, että kaikkia työntekijöitä tulee kohdella samanarvoisesti riippumatta heidän iästään, alkupe-
räästä, kansallisuudesta, kielestä, uskonnosta, terveyden tilasta, seksuaalisuudesta tai muista yhdenvertaisuuslaissa määritellyistä perusteista. Yhdenvertaisuuden lisäksi työnantajalla on velvollisuus edistää tasa-arvoa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Esimiehet kertovat, että tasapuolinen kohtelu ja yksilöllinen huomiointi ovat päivittäistä työhyvinvoinnin johtamista. Etenkin tärkeänä pidetään hyvän suhteen luomista alusta alkaen uuden työntekijän kanssa. Moniosaamisen lisäämisen esimiehet näkevät pitkän ajan tavoitteena työpaikalla. Aiemmistä tutkimuksista ei löydy paljon tietoa siitä, mitkä ovat ratkaisevat tekijät hyvän suhteen luomiseen uuden työntekijän kanssa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Ahonen (2015, 34) kuvaa pro gradu-tutkielmassaan, että luottamuksellinen vuorovaikutussuhde takaa hyvän pohjan esimies-alaisuhteelle. Ahonen painottaa, että lisäksi esimiehellä tulisi olla työntekijöidensä tunnetilojen tunnistamisen taitoja ja herkkyyttä havainnoida heikkoja signaaleja ympärillään.

Esimiehen omat valmiudet työhyvinvoinnin johtamisessa koostuvat kykyyn käsitellä palautetta työstänsä, oma kokemus ja ymmärrys käytännön työstä sekä läsnäolo päivittäisessä arjessa. Haastattelussa esimiehet kuvaavat tärkeänä tekijänä oman työn rajaamisen ja itsestä huolehtimisen. Metallialan yrityksessä kerätään säännöllisesti palautetta, mutta miten palautteet käsitellään ja johtavatko ne toivottuihin lopputuloksiin työntekijän näkökulmasta? Ajan puutteen esimiehet

kokevat estävänä tekijänä työhyvinvoinnin johtamisessa. Tähän liittyy tiiviisti oman työn hallinta eli oman työn suunnittelu ja työrauha, työajan hallinta ja oman työn kehittäminen. Jokaisella esimiehellä on oma vastuu työnsä hallinnasta, oman työn kuormitusta ja oman työn voimavaroja tulee jatkuvasti arvioida arjessa. Yrityksessä tulee olla myös selkeät pelisäännöt epäkohtien esilletuomiseen ja miten niihin reagoidaan. Karasekin mallissakin (Karasek 1979, 288) korostetaan vaikutusmahdollisuuksien merkitystä oman työn hallinnalle. Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen voi ehkäistä työuupumusta.

Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla prosessimaista ja strategista toimintaa jatkuvan kehittämisen ja parantamisen periaatteella. Näin esimiesten yhtenäiset toimintatavat toteutuisivat vielä paremmin ja tämä mahdollistaisi kaikille oikeudenmukaista kohtelua. Esimiesten yhteistyökumppaneina toimivat työterveyshuolto ja henkilöstöhallinto, joiden olisi hyvä pyrkiä vielä enemmän esimiesten proaktiiviseen tukemiseen ja tavoittelemaan strategista kumppanuutta. Esimiesten hyvinvointiin kannattaa panostaa, sillä hyvinvoiva esimies jaksaa paremmin huolehtia ja havainnoida työntekijöidensä työhyvinvoinnin tilaa. Esimiehellä tulee olla riittävä tuki omalta esimieheltä. Konkreettiset tavoitteet helpottavat työhyvinvoinnin johtamista. Yritykseen on hyvä luoda sellainen toimintakulttuuri, jossa työhyvinvoinnin kehittäminen on kaikkien yhteistyötä, kaikkien yhteinen asia ja kaikkien vastuulla.

8.3 Opinnäytetyön merkitys ja jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön merkitys metallialan yritykselle on tärkeä. Esimiehet saivat uutta tietoa työhyvinvoinnin johtamisesta ja sen merkityksestä myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta ja yrityksen tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Mallin avulla huomioidaan myös ennakoiva työhyvinvoinnin johtaminen, joka muuten helposti voisi jäädä muiden töiden varjoon. Opinnäytetyön pohjalta kirjoitettu artikkeli on luvattu julkaista Työterveyshoitaja 2/2021 -lehdessä.

Tämän opinnäytetyön kautta nousi useita jatkotutkimusaiheita. Seuraava mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi, miten työhyvinvoinnin johtamisen malli on jalkautunut metallialan yrityksen esimiesten käyttöön ja millaisia yhteyksiä sillä

on ollut työhyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvoinnin johtamisen tueksi voisi kehittää työterveyshuollon ja yrityksen yhteistyönä Esiimestyön sparrit säännöllisin väliajoin, ja voisi rakentaa esimerkiksi vuosikellon työhyvinvoinnin seuraamiseksi ja kehittämiseksi.

Käsitteen ”työhyvinvoinnin johtaminen” selkeyttämiseksi olisi mielenkiintoista tutkia käsitettä tarkemmin. Työhyvinvoinnin merkityksen ymmärtämisen yritykselle voi hyvin tiivistää Riitta Viitalaa (2013, 225) lainaten: ”Sijoittaminen henkilöstön hyvinvointiin on sijoittamista yrityksen menestymisen perustaan myös tulevaisuuden tarpeita varten”.

LÄHTEET

- Ahonen, H. 2015. Toimivan vuorovaikutuksen mahdollistajia ja esteitä kunnallisessa aikuissosiaalityössä. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaalityön pro gradu- tutkielma. Luettu 15.11.2020. https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20151220/urn_nbn_fi_uef-20151220.pdf
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Avolio, B. & Gardner, W. 2005. Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16, 315–338. Luettu 1.1.2020. https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/authentic_leadership_avolio_gardner_2005.pdf
- Avolio, B., Gardner, W. & Walumbwa, F. 2005. Authentic leadership theory and practise: origins, effects and development. University of Nebraska: Burlington Elsevier. Luettu 30.12.2019. <http://web.a.ebscohost.com.libproxy.tuni.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE5OTM0NI9fQU41?sid=3df41d67-e1e0-47f2-bf4d-9dae3a8b2c1c@sdv-v-sessmgr03&vid=0&format=EB&rid=1>
- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Vol 88 (3), 19–31.
- Dekker, S., Long, R. & Wybo, J. 2016. Zero vision and a Western salvation narrative. *Safety Science*, Vol 88, 219–223.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. 2001. The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Donaldson-Feilder, E., Yarker, J. & Lewis, R. 2011. Preventing stress in organizations: how to develop positive managers. Chichester: Wiley Blackwell.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2018. Yritysturvallisuus. Luettu 2.1.2020. <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/>
- Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Luettu 5.1.2020. https://www.researchgate.net/profile/Piia_Seppaelae/publication/332374684_Uudistu_ja_onnistu_hyvalla_henkilosto-johtamisella_ARTTU2-ohjelman_tutkimuksia_nro_7/links/5cb08338a6fdcc1d498e972b/Uudistu-ja-onnistu-hyvaellae-henkilostoe-johtamisella-ARTTU2-ohjelman-tutkimuksia-nro-7.pdf
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hsiung, H. 2014. Authentic leadership and employee voice behavior: A multilevel psychological process. *Journal of Business Ethics*, Vol. 107, 349–361.

Huhtala, M., Lähteenkorva, L. & Feldt, T. 2011. Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus* 2/2011, 136–149.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Tampere. Luettu 31.3.2019 <http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1>

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Viro: Printon.

Karasek, R. 1979. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly* 24 (2), 285–308. Luettu 19.5.2020. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-jstor-org.libproxy.tuni.fi>

Karasek, R. & Theorell, T. 1990. Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York. Basic Books.

Kelloway, E., Turner, N., Barling, J. & Loughlin, C. 2012. Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26, 39–55. Luettu 30.12.2019. <http://web.b.ebscohost.com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=edb12ee7-cb0e-42f3-a08d-dab1cc04264d%40sessionmgr103>

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Luettu 29.12.2019. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kämäräinen, P. 2018. Työn voimavarat henkilöstön työssäjaksamisen edistäjänä. Laadullinen tutkimus kohdeyrityksessä. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskunta – ja kauppatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. Luettu 8.5.2020. https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20180402/urn_nbn_fi_uef-20180402.pdf

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Sarja C Osa 372. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto. Luettu 20.10.2018. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4>

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

Maslow, A. 1970. Motivation and personality, 2nd edition (First edition 1954). New York: Harper & Row. Luettu 29.12.2019. <https://www.eyco.org/nuovo/wp-content/uploads/2016/09/Motivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf>

Miettunen, N. 2019. Työn intensiivisyys ja työhyvinvointi. Työn tuunaus keinona työuupumuksen ehkäisemiseen ja työn merkityksellisyyden kokemuksen lisääminen. Tampereen yliopisto. Psykologian Pro gradu-tutkielma. Luettu 5.5.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116115/MiettunenNora.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Mäkikangas, A., Hätininen, M., Kinnunen, U. & Pekkonen, M. 2012. Maslachin yleisen työuupumuksen arviointimenetelmän (MBI-GS) rakenne ja pysyvyys: pitkätaistutkimus kuntoutusasiakkaiden keskuudessa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2012, (49) 60–68.

Nyberg, D. & Sveningsson, S. 2014. Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. Sage Publications, Vol. 10, 437–455. Luettu 1.1.2020. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1742715013504425>

Ojala, S. 2014. Ansiotyö kotona ikkunana työelämään. Kotona työskentelyn käsitteet, piirteet sekä yhteydet hyvinvointiin. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Luettu 6.5.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95290/978-951-44-9468-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pentikäinen, L. 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 30/2014.

Perko, K. & Kinnunen, U. 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Luettu 4.1.2020. http://www.uta.fi/projektit/resu-lead/reports/Perko_Kinnunen_2013.pdf

Perustuslaki 11.6.1999/731. Luettu 15.11.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Piirainen, J. 2012. Esimiehen oikeudenmukaisuus, luotettavuus ja työntekijän luottamus esimieheen. Helsingin yliopisto. Sosiaalipsykologian Pro gradu-tutkielma. Luettu 28.12.2019. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/34046/Gradu_Jaana%20Piirainen.pdf?sequence=2

Rissanen, M. & Kaseva, E. 2014. Menetetyn työpanokset aiheuttamat kustannukset. Luettu 5.1.2020. <https://valtioneuvosto.fi/documents/1271139/1332445/Menetetty+työpanos+tiivistelmä.pdf/bd09958c-c302-42a1-b98d-cdd5e002ed11/Menetetty+työpanos+tiivistelmä.pdf>

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. 2014. A critical review of the Job demands-Resources model: Implications for improving work and health. Teoksessa G. Bauer, & O. Hammig (toim.), Bridging occupational, organizational and public health. Dordrecht: Springer.

Siegrist, J. 1996. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. Journal of occupational health psychology, 1(1), 27–41.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. 2010. Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? *Work & Stress* Vol. 24 (2), 107–139. Luettu 14.11.2020. <https://www-tandfonline-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1080/02678373.2010.495262?needAccess=true&>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Työhyvinvointi. Luettu 5.1.2020. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tomperi, H. 2014. Ethical Team Leadership. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Luettu 4.1.2020. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/44911/978-951-39-5972-2_vaitos12122014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuomi, J. (toim.) 2018. Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uud. laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Äimälä, A. 2018. Hyviä työhyvinvointikäytäntöjä löytämässä. Tuomi J. (Ed.), In: Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, Sarja B, Raportteja, Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Luettu 31.10.2020. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf?_ga=2.43678693.1375347303.1604157542-2099994861.1604157542

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 32/2018. Työolobarometri 2017. Luettu 8.5.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161126/TEMrap_32_2018_Tyoolobarometri_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työterveyslaitos. 2014. Lähiesimiehen tärkein sana: oikeudenmukaisuus. Luettu 4.1.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/lahiesimiehen-tarkein-sana-oikeudenmukaisuus/>

Työterveyslaitos. 2019. Työhyvinvointi. Luettu 3.3.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettu 15.11.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki%202002>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: PS-Kustannus

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. 2008. Authentic leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, Vol. 34, 89–126. Luettu 14.11.2019. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=managementfacpub>

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Luettu 15.11.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>

Zwetsloot, G., Kines, P., Wybo, J., Luotsala, R., Drupsteen, R. & Bezemer, R. 2017. Zero Accident Vision based strategies in organisations: Innovative perspectives. *Safety Science*, Vol. 91, 260–268. Luettu 2.1.2020. https://niva.org/app/uploads/Zwetsloot_Kines-et-al-Vision-Zero-Perspectives-SafSci2017.pdf

Kirsi Koivula

JOHDA TYÖHYVINVOINTIA TULOKSELLISESTI

SUUNNITELMALLISUUTTA,
PITKÄJÄNTEISTÄ,
ENNAKOIVAA,
KOHTI PAREMPAA HYVINVOINTIA

MITEN ITSE VOIN? ITSEREFLEKTION TAITO

- Oma jaksaminen, itsestä huolehtiminen, mitä olen tehnyt pitääkseni itsestäni huolen?
- Mitkä ovat omat voimavarat työhyvinvoinnin johtamisessa?
- Millaista tukea olen saanut työhyvinvoinnin johtamiseen?
- Mistä olen erityisen innoissani?
- Olenko ollut oikeudenmukainen päätöksissäni?
- Onko työhyvinvointikeskustelu (esimiessoitto) käyty työterveyshoitajan kanssa? Keskeiset sovitut toimenpiteet?
- Miten olen osoittanut empaattisuutta? Mitä seurauksia sillä on ollut?
- Mikä oli tällä viikolla vaikein koitos minulle johtajana? Mitä opin tästä?
- Millaisia tunteita olen kokenut? Mitä ne minulle viestivät?

jatkuu

TYÖNTEKIJÄÄN LIITTYVÄT TEKIJÄT

- Olenko huomioinut yksilöllisesti työntekijöitä?
- Millaista palautetta olen antanut? Olenko muistanut kiittää?
- Olenko kartoittanut halukkuutta moniosaamiseen?
- Miten työntekijät kokevat työn merkityksellisyyttä?
- Olenko käynyt varhaisen tuen mallin mukaisia keskusteluja? Esimiesalais –tapaamiset, ”esimiesvartti” säännöllisesti?
- Miten olen kannustanut omatoimiseen hyvinvoinnin ylläpitoon?
- Henkinen työhyvinvointi, miten olen ottanut tämän puheeksi työntekijöiden kanssa?
- Olenko ohjannut työterveyshuoltoon?
- Miten sosiaalinen vastavuoroisuus ja sosiaalinen tuki on toteutunut?
- Miten tasapuolinen kohtelu on toteutunut?

TYÖYHTEISÖÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT

- Miten olen edistänyt työilmapiiriä?
- Miten olen tukenut sitoutumisen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta?
- Miten olen mahdollistanut sosiaalisia suhteita työssä?
- Olenko ollut läsnä päivittäisessä arjessa?
- Miten olen luonut turvallisuuden tunnetta?
- Olenko jalkauttanut hyviä käytäntöjä työyhteisöön?
- Miten työhyvinvointiin liittyvät tekijät ja asiat jakaantuvat pidemmälle ajanjaksolle?

TYÖHÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT

- Miten olen tukenut työntekijöiden omia vaikutusmahdollisuuksia työhön?
- Miten olen huomioinut työn vaatimukset ja vaikutusmahdollisuudet?
- Miten työmäärä jakautuu?
- Ovatko työn vaatimukset ja voimavarat tasapainossa?
- Ovatko palkkiot ja ponnistelut tasapainossa?
- Miten työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen toteutuu?