

Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin

Julia Saukko

Tekijä(t) Julia Saukko	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia esimiestyön vaikutusta työhyvinvointiin. Samalla pyrittiin selvittämään, mitkä muut tekijät yhdessä esimiestyön kanssa vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa hyödynnettiin laajasti työhyvinvointiin ja esimiestyöhön liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita. Tutkimuksella halutaan antaa esimiesroolissa työskenteleville työhyvinvointiin liittyvää ajankohtaista tietoa, mahdollisuutta kehittyä ja tarkastella omia toimintatapoja työssään.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut. Tutkimukseen osallistui neljä työntekijää eri yrityksistä, jotta saatiin mahdollisimman kattavasti kokemuksia työhyvinvoinnista ja esimiestyöstä työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin vuoden 2021 huhtikuussa.</p> <p>Tutkimuksesta saadut tulokset tukevat työn teoriaosuudessa esitettyjä asioita ja näiden perusteella pystytään todeta, että hyvällä ja huonolla esimiestyöllä on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Esimiestyön lisäksi työyhteisöllä, työpaikan yleisellä ilmapiirillä, työn sisällöllä sekä työntekijän omalla vapaa-ajan toiminnalla on merkitystä työssä jaksamiseen.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, esimiestyö, johtaminen, työyhteisö	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimustyön tavoitteet	2
1.2	Tutkimustyön menetelmät	2
1.3	Työn keskeisimmät käsitteet	2
2	Työhyvinvointi kokonaisuutena.....	4
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	5
2.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	6
2.3	Työhyvinvointi lainsäädännössä.....	7
3	Esimiestyö ja johtaminen.....	9
3.1	Työn vaatimukset ja vastuut.....	9
3.2	Työn voimavarat	10
3.3	Työn kuormittavat tekijät	11
3.4	Esimiehen rooli työhyvinvoinnissa.....	11
3.5	Transformationalinen johtaminen	12
4	Työhyvinvointi yksilötasolla	14
4.1	Psykologinen pääoma.....	14
4.2	Stressin hallinta.....	16
4.3	Palautuminen.....	18
5	Työhyvinvoinnin tutkimuksia.....	21
5.1	Työolobarometri	21
5.2	Työhyvinvointiarvio	22
6	Tutkimuksen metodologia	23
6.1	Laadullinen tutkimus	23
6.2	Teemahaastattelu	24
6.3	Aineisto.....	25
7	Tutkimustulokset	26
7.1	Työhyvinvoinnin merkitys	26
7.2	Työssä jaksaminen	27
7.3	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	28
7.4	Työn tuki	29
7.5	Esimiestyö kokonaisuudessaan	30
7.6	Yhteenveto.....	31
8	Pohdinta.....	34
8.1	Johtopäätökset.....	34
8.2	Tutkimuksen luotettavuus	36
8.3	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	37
	Lähteet	39
	Liitteet.....	43

1 Johdanto

Työhyvinvointiin liittyviin aiheisiin voi jatkuvasti törmätä eri medioissa, onhan aihe todella tärkeä ja ajankohtainen. Työhyvinvoinnin merkitys on myös noussut entisestään koronaviiruspandemian vuoksi ja työelämä onkin monilta osin suuressa myllerryksessä tällä hetkellä. Esimiehet työpaikoilla ovat isossa osassa työhyvinvoinnin rakentamisessa ja sen ylläpidossa, mutta myös jokaisella työntekijällä on vastuu. Työhyvinvointi on laaja-alainen kokonaisuus, sitä ylläpidetään ja kehitetään yhdessä. Työsuojelulla sekä työterveydellä on myös merkittävä rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Laaja ja kattava työterveyshuolto on tärkeä voimavara työntekijöiden ja johdon jaksamisessa. (Työterveyslaitos 2021a.)

On täysin selvää, että työssään hyvinvoiva työntekijä on tehokkaampi ja aikaansaavampi, näin ollen myös kannattavampi yritykselle, joten tästäkin syystä työhyvinvointiin on syytä panostaa ja sairaspöissaoloja saadaan vähennettyä. Jos ihminen ei voi hyvin, hänen tehokkuutensa ja työnjälki laskevat huomattavasti ja sairaspöissaolot lisääntyvät. Tilanteisiin, joissa huomataan työntekijöiden tai esimiesten pahoinvointi, pitää puuttua viipymättä, jotta voitaisiin ehkäistä vakavat työuupumukset ajoissa.

Tämä tutkimus toteutetaan itsenäisenä työnä ja aihe valikoitui tekijän omien mielenkiinnon kohteiden joukosta. Työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat tutkimuksen tekijälle tärkeitä ja halua löytyy myös itse vaikuttaa työhyvinvointiin ja kehittää sitä työelämässä. Työssäkäyvänä ihmisenä tutkimuksen tekijä on itse myös saanut osakseen niin hyvää sekä huonoa johtamista. Opinnäytetyö katsoo työhyvinvointia alaisten näkökulmasta tutkien, millaiset vaikutukset esimiestyöllä on työhyvinvointiin. Tutkimuksesta on hyötyä esimiestyössä oleville ja antaa mahdollisuuden tarkastella omaa johtamistyyliä ja sen mahdollisia vaikutuksia työntekijöiden jaksamiseen ja viihtymiseen työssä.

Opinnäytetyöhön sisältyy tietoperusta, jonka ensimmäisessä osassa käsitellään työhyvinvointia, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat siihen sekä työhyvinvoinnin lainsäädäntöä. Toisessa osassa paneudutaan esimiestyöhön, johtamiseen ja sen haasteisiin. Kolmannessa osassa tarkastellaan työhyvinvointia yksilötasolla. Empiirisessä osiossa käydään läpi tutkimus, haastattelut ja niiden tulokset. Näiden kaikkien tutkimustulosten pohjalta tehdään lopulta pohdintaa esimiestyön vaikutuksista työhyvinvointiin sekä siitä, mitkä kaikki muut asiat vaikuttavat yhdessä esimiestyön kanssa työhyvinvointiin. Lopussa pohditaan myös omaa kehittymistä aiheen tiimoilta ja arvioidaan tutkimusprosessin sujumista.

1.1 Tutkimustyön tavoitteet

Opinnäytetyön pää tavoitteena on tutkia, miten esimiestyö vaikuttaa alaisten työhyvinvointiin. Pääkysymyksen tueksi on muodostettu alakysymyksiä, joiden avulla pyritään selvittämään kaikkia vaikuttavia tekijöitä työhyvinvointiin, millaista on laadukas johtaminen sekä esimieheltä saadun tuen merkitystä. Alakysymykset ovat:

1. Millaisia muita tekijöitä on vaikuttamassa työhyvinvointiin?
2. Millaista on hyvä johtaminen?
3. Millaista tukea esimiehiltä kaivataan?

Opinnäytetyön kautta halutaan myös antaa esimiehille sekä HR-työssä oleville työhyvinvointiin liittyvää ajankohtaista tietoa sekä mahdollisuutta tarkastella toimintatapoja omassa työssään. Tutkimuksessa perehdytään laajasti työhyvinvointiin sekä esimiestyöhön liittyvään tietoperustaan sekä suoritetaan eri yrityksissä työskentelevien nuorten työntekijöiden teemahaastatteluja.

1.2 Tutkimustyön menetelmät

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Haastateltavat tulevat eri työpaikoilta, ovat iältään 24-30 vuotiaita ja heidät on valittu haastatteluihin omien kontaktien joukosta. Teemahaastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen, mutta haastateltavalle annetaan mahdollisuus tehdä omia lisäyksiä ja vastata täysin omin sanoin.

1.3 Työn keskeisimmät käsitteet

Tässä opinnäytetyössä keskeisimmät käsitteet ovat työhyvinvointi, esimiestyö ja työyhteisö.

Työhyvinvointi käsitteenä liitetään usein työterveyteen ja työkykyyn. Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat toimintatavat ja johtaminen organisaation sisällä, työpaikan ilmapiiri, työn sisältö ja työntekijä itse. (Manka & Manka 2016, 75.)

Esimiestyötä määritellään organisaation vastuiden ja tehtävien kautta. Esimiestyössä vastuut liittyvät asioihin, ihmisiin ja siihen, miten näitä johdetaan. Esimies rakentaa tehdyn työn puitteet niin, että työ on sujuvaa ja sen onnistumisista ja haasteista pystytään keskustella työpaikalla. (Työturvallisuuskeskus 2021a.)

Työyhteisö muodostuu työpaikasta ja sen työntekijöistä sekä esimiehistä. Työpaikalla on oma toimintakulttuurinsa, joka muodostuu eri elementeistä, kuten arvostuksesta, työpaikan arvoista, tasa-arvoisuudesta ja työolosuhteista. (Talentia 2021.)

2 Työhyvinvointi kokonaisuutena

Työskentely on mielekästä, turvallista, asiantuntevaa ja työntekijöiden terveydestä huolehditaan. Jos nämä asiat ovat kunnossa, voidaan jo puhua työhyvinvoinnissa onnistumisesta. Töihin on mukavaa tulla, ilmapiiri on hyvä ja johtaminen on työntekijöitä motivoivaa. Nämä kaikki asiat muodostavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden ja koko työyhteisön pitää työskennellä sen eteen, että työhyvinvointia saadaan ylläpidettyä. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2021.)

Työhyvinvoinnin laiminlyönnillä on laaja-alaisia seuraamuksia ja taloudelliset vaikutukset ovat varsin näkyvät, kun sairaspotilaat lisääntyvät ja tehokkuus laskee. Puhutaan resurssien haaskaamisesta työelämässä ja siitä, millaiset asiat vaikuttavat resursseihin? Työhyvinvointi on yksi tekijä, mikä vaikuttaa asiaan ja resurssien tuhlaminen on hyvinkin helppoa, jos työhyvinvointi on retuperällä ja johtaminen on huonoa. Työyhteisön sisäiset asiat vaikuttavat myös resursseihin; joillakin työpaikoilla saattaa esiintyä työpaikkakiusaamista, työn tekemiseen ei saada tarvittavaa tukea tai koulutusta ja työroolit saattavat myös olla epäselviä, mitkä tehtävät työpaikalla kuuluvat kenenkin hoitaakseen? Jos työpaikalla on jatkuvaa kiirettä ja erilaisia muutoksia, työntekijät kokevat itsensä helposti rasittuneiksi ja ylikuormittuneena eivät näin ollen pysty parhaimpaan suoritukseensa. (Manka & Manka 2016, 7 & 8.)

Työhyvinvoinnin perusteoksen tekijät Marjut ja Marja-Liisa Manka uskovat, että hyvällä työhyvinvoinnin johtamisella pystytään vaikuttaa koko organisaation tuloksen tekemiseen. Työelämä muuttuu jatkuvasti ympäröivän maailman muutoksien myötä sekä kun uudet sukupolvet astuvat työelämäänsä, työhyvinvoinnin merkitys korostuu entisestään ja miten hyvinvointi vaikuttaa organisaatioiden menestymiseen. Työtavat tulevat muuttumaan entistä ripeämmällä tahdilla ja vuosi 2020 on siitä hyvä esimerkki, sillä etätyöt ovat nyt uusi normi tietyillä aloilla ja teknologiaa on hyödynnetty aiempaa laajemmin. (Manka & Manka 2016, 8.)

Työhyvinvointia on alun perin alettu tutkimaan jo n. 100 vuotta sitten, 1920-luvulla. Tutkimukset lähtivät liikkeelle lääketieteellisestä fysiologisesta stressitutkimuksesta. Tällöin uskottiin stressin syntymisen tapahtuvan yksilöiden fysiologisina reaktioina työn vaatimuksiin. Tätä näkökulmaa laajennettiin kuitenkin myöhemmin; se kattoi myös työperäiset psykologiset vaikutukset sekä työn kuormittavuuden vaikutukset. (Docendum 2021.)

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi on monien eri tekijöiden kokonaisuus ja joskus on voinut törmätä ajattelutapoihin, joissa saavutettaisiin työhyvinvointi esim. virkistyspäivällä tai jollakin terveydettä edistävällä tapahtumalla. Työhyvinvointi on kuitenkin laajaa ja jatkuvaa kehittämistä vaativaa pitkäjänteistä toimintaa. Työhyvinvointia edistävä toiminta kohdistuu niin työntekijöihin kuin esimiehiin sekä koko työympäristöön ja työn prosesseihin. (Työterveyslaitos 2021a.)

Perustana työhyvinvoinnille pidetään tasa-arvoisia työyhteisöjä, joissa kaikkia kohdellaan yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti. Nykypäivän työyhteisössä on ensisijaisen tärkeää toteuttaa sukupuolten välistä tasa-arvoa ja kunnioittaa eri kulttuureista tulevia. Reilu työnantaja huomioi parhaiden mahdollisuuksien mukaan työn ja muun elämän yhteen sovittamisen. Työterveys, -kyky ja -turvallisuus ovat asioita, jotka pitää ottaa huomioon jokapäiväisessä toiminnassa työpaikoilla. (Kuntatyönantajat 2007.)

Mistä tunnistaa hyvinvoivan työympäristön ja työntekijän? Työhyvinvointikuvioissa kuvataan tunnusmerkkejä, jotka rakentuvat näiden ympärille. Hyvinvoivassa työyhteisössä sairaspotilaiden määrä on vähäisempi, työntekijöiden vaihtuvuus ei ole suurta, työolosuhteet koetaan terveiksi ja turvallisiksi. Positiivinen ilmapiiri vallitsee työpaikalla ja työhön saadaan tarvittava määrä tukea. Esimies voi edistää työhyvinvointia antamalla tarpeeksi usein myönteistä palautetta, kannustaa avoimuuteen ja ongelmista puhumiseen sekä auttaa pitämään työmäärää hallinnassa. (Työterveyslaitos 2021b.)



Kuvio 1 Hyvinvoiva työyhteisö (mukaillen Työterveyslaitos 2021b.)

Jokainen on oma yksilönsä työpaikalla ja toinen voi kokea työhyvinvoinnin hyvin eri tavalla kuin joku toinen. Omilla arjen valinnoilla ja elämäntilanteella vaikutusta jaksamiseen työelämässä ja yksilön hyvinvoinnilla on välitön vaikutus myös koko työyhteisön hyvinvointiin. Hyvinvoivan työntekijän tunnistaa motivoituneesta asenteesta ja vastuuntunnosta. On tärkeää, että työntekijä pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan tekemässään työssä ja täten kokoa onnistumisten tunteita ja tarpeellisuutta työntekijänä. Palautteen saaminen on tärkeää ja tavoitteiden asettaminen. Nämä kaikki tekijät yhdessä saavat työntekijän kokemaan työnsä merkitykselliseksi. Työnsä merkitykselliseksi tuntemisen on tutkittu lisäävän työntekijän tehokkuutta, luovuutta, onnellisuutta ja sitä, että hän sitoutuu työpaikkaan. (Mäkelä 2020.) (Työterveyslaitos 2021b.)



Kuvio 2 Hyvinvoiva työntekijä (mukaillen Työterveyslaitos 2021b.)

2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttaa lukuisat eri tekijät ja varsinkin työn merkityksellisyydestä on saattanut kuulla puhuttavan viime vuosina useammin. Työntekijöille on varsin tärkeää tuntea itsensä tärkeäksi ja merkittäväksi työpaikalla ja että työllä mitä tekee, on väliä, merkitystä. Ihminen viettää lähes kolmasosan elämästään työssä, joten tästäkin voidaan jo päätellä, miten paljon merkitystä mielekkäällä työllä on koko ihmisen arkeen ja muuhun elämään. Työhön käytetty aika ja siitä saatava raha ei korvaa elämästä menetettyjä tunteja, jos työ on pelkkää tyhjänpäiväistä puurtamista. Monet ovatkin valmiita luopumaan isommasta palkasta, jotta saavat tehdä työtä mikä tuottaa heille iloa ja merkitystä. Työn ei kuuluisi olla pelkkä toimeentulon lähde, vaan tärkeä osa elämää, jossa pääsee toteuttamaan itseään ja saada kuulua olevansa osa työyhteisöä. Useasti mietitään, mikä on se tekijä,

joka tekee juuri minun elämästäni merkityksellisen. Se saattaa monille olla lapset ja perhe, mutta se voi myös olla työpaikka. (Mäkelä 2020.)

Ensisijaisen tärkeää työhyvinvoinnin kannalta on se, että miten hyvin yrityksen arvot kohtaavat työntekijän omien arvojen kanssa. Työntekijän täytyy kokea, että juuri hänen työtehtävillään ja -panoksella on tarkoitus työssä. Haasteita pitää olla riittävästi ja mahdollisuus kehittyä omassa työssään. Vuorovaikutuksen ja työpaikan ilmapiirin pitää olla kunnossa, jos näin ei ole, sillä on välitön vaikutus työntekijöiden työssä viihtyvyyteen. Jos ilmapiiriasiat ei ole kunnossa, sen voi myös huomata työntekijöiden suurena vaihtuvuutena, työhön ei sitouduta. Ja miksi sitouduttaisiin, miksi ihminen jaksaisi olla työssä, jossa on ikävä olla, kun tietää miten suuri vaikutus sillä on ihmisen koko elämään ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin? (Mäkelä 2020.) (Pohjois-Karjalan kansanterveyden keskus 2013.)

Yhtenä syynä työpahoinvointiin voidaan pitää sitä, vaikkakaan ei kuitenkaan ensisijaisena, miten määräaikaiset työsopimukset tuntuvat olevan uusi normi työelämässä ja vuokratyötä suositaan entistä enemmän. Tämä lisää työntekijöiden ahdistusta, kun joutuu kokemaan jatkuvaa epävarmuutta omien töiden jatkumisesta ja ihminen voi joutua taloudelliseen ahdinkoon. (Työterveyslaitos 2021c.) Toinen varma tekijä henkilöstön pahoin voimiseen on päämäärätön johtaminen, johon saattaa sisältyä huonoja ratkaisuja sekä tasa-arvotonta kohtelua (Jabe 2010, 241.)

Ajankohtainen vaikuttaja työhyvinvointiin on tällä hetkellä valloillaan oleva koronaviruspandemia. Etätyö on yleistynyt mittavissa määrin koronatilanteen vuoksi ja sitä suositaankin kaikilla aloilla, joissa kotoa suoritettava työ on mahdollista, ja tällä onkin ollut positiivisia vaikutuksia työssäjaksamiseen. Etätyömahdollisuuden koetaan varsinkin parantaneen muuta elämää työn ympärillä, sillä esim. läheisyys perheissä on kasvanut. Nämä muutokset eivät kuitenkaan ole olleet kovin huomattavia, sillä monet ovat taas vastoin kokeneen etätyön lisääntymisen vuoksi tylsistyneisyyttä ja yleistä tyytymättömyyttä. (Työterveyslaitos 2020.)

2.3 Työhyvinvointi lainsäädännössä

Työnantajalla on lakiin perustava velvollisuus huolehtia työhyvinvoinnista. Työturvallisuuslain nojalla työnantajan kuuluu huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. (Minilex 2021.)

Työterveyshuolto on myös usein isossa roolissa työpaikan hyvinvoinnin luomisessa ja ylläpidossa ja työterveyshuollosta sekä sen laajuudesta määrätään erikseen työterveyshuoltolaissa, jota työnantajan kuuluu noudattaa. Työnantajan ollessa velvoitettu noudatta-

maan työturvallisuuslakia, tulee myös automaattisesti velvollisuus noudattaa työterveys-
huoltolakia. Työturvallisuuslakia ei sovelleta harrastustoimintoihin tai ammattiurheiluun.
Työterveyshuollon järjestämisen velvollisuuteen kuuluvat työstä ja sen olosuhteista johtu-
vien terveyshaittojen sekä tapaturmien ehkäisy ja ylläpito. Työnantaja kustantaa työter-
veyshuollon. (Finlex 2021.)

Työnantajan vastuulla on myös huolehtia kaikille työntekijöilleen lakisääteiset vakuutukset
ja näiden lisäksi työnantaja voi halutessaan täydentää niitä vapaaehtoisilla vakuutuksilla.
Lakisääteisiin vakuutuksiin kuuluvat työeläkevakuus, mutta yleensä myös työtapaturma- ja
ryhmähenkivakuutukset kuuluvat ottaa tiettyjen kriteerien täytyessä. Työntekijöille kuuluu
tieto siitä, mikä on työnantajan käyttämä eläkevakuutusyhtiö ja tästä tulee työntekijöille
maksettavaksi oma osuus, joka vähennetään yleensä automaattisesti palkasta. (Suomi.fi
2021.)

3 Esimiestyö ja johtaminen

Esimiestyössä on kyse ihmisten johtamisesta ja kyvystä ohjata ihmiset työskentelemään oikein ja oikeaan suuntaan. Pekka Järvisen sanoja lainaten hänen kirjastaan Esimiestyö ongelmantilanteissa vuodelta 2000: ”Johtamisen tehtävänä on ohjata ihmiset, erilaiset työryhmät ja tiimit työskentelemään tiettyyn organisaatioon osoittamaan suuntaan”. Tämä lause siis tiivistää aika hyvin esimiestyön, mutta se ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan esimiehellä pitää olla kykyä myös saada ihmiset omatoimiksi vastuunkantajaksi, joilta löytyy itseohjautumisen kykyä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2012, 8.)

Tietoa, taitoa ja tahtoa pidetään esimiesosaamisen perustana. Esimiehellä pitää olla oikeanlainen asenne ja halua toimia esimiestehtävissä, tunneäly on myös tärkeä taitoa menestyneellä esimiehellä. (Hyppänen 2013, kappale 1.)

3.1 Työn vaatimukset ja vastuut

Esimiehen työssä on erityisen tärkeää tuntea itsensä ja tietää omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Esimiehen pitää osata johtaa itseään. Itsensä johtamisella tarkoitetaan sitä, miten hyvin ihmisellä on elämänhallinta kunnossa kaikilla elämän osa-alueilla, vapaa-ajalla sekä töissä. Jos ei hallitse henkilökohtaista elämäänsä, usein seurauksena on sen ikävä heijastuminen myös työelämään. (Duunitori, 2018a.)

Johdon velvollisuutena on tuntea ajankohtainen alaansa liittyvä lainsäädäntö, jotta osataan toimia oikein työntekijöiden kanssa mahdollisissa erilaisissa työelämään liittyvissä ristiriitatilanteissa ja suurin osa esimiehen vastuusta alaistensa suhteen perustuu suoraan lakiin. (Duunitori 2018b.)

Johtajaksi ei vain synnytä, vaan siinä on kyse tehtävistä ja taidoista, jotka ovat opeteltavissa. Henkilöllä pitää olla halua oppia ja kehittyä esimieheksi. Usein esimieheksi valikoidaan yrityksen työntekijä, joka on aiemmissa työtehtävissään pärjännyt erinomaisesti, sillä on tärkeää, että esimies hallitsee ammatillisesti hyvin alaistensa työt ja tietää niiden sisällöt. Monet lähiesimiehet osallistuvat myös usein samoihin työtehtäviin mihin alaisetkin. (Järvinen 2016, 13-15.)

Esimiehen on hyvä pitää tietynlaista etäisyyttä alaisiinsa, sillä esimiehen on hankalaa olla alaisensa kaverin roolissa. Esimiehen kaveeraamista joidenkin alaisten kanssa voidaan katsoa pahalla, sillä tästä saattaa syntyä tilanteita, joissa ei välttämättä toteudu tasa-arvo. (Duunitori 2018b.)

Esimies on aina työnantajan edustaja ja esimiehen ensisijaisena tehtävänä on johtaa työyhteisöä annettujen tavoitteiden mukaisesti. Esimiehenä toimivan on tärkeää muistaa, että työpaikka on työn tekemistä varten ja ensisijaisesti työpaikan ihmissuhteet rakentuvat tehdyn työn ympärille. (Lavikkala 2013). Esimiesten pitää osata myös pitää henkilökohtainen elämä erilleen työstä ja tunteet kurissa, sillä johtamisoppien mukaan tunteiden näyttäminen ei ole suotavaa esimiehiltä. Esimiesten päivittäiseen työhön kuuluu kuitenkin ottaa vastaan erilaisia tunteita ja reaktioita alaisiltaan sekä arkaluontoisia tietoja, joita ei saa tuoda muiden työntekijöiden tietoon. Näiden perusteella voidaan siis sanoa, että esimiestyössä tarvitaan empaattisuutta, mutta myös rutkasti ”kylmää päätä”. (Duunitori, 2018b.)

Esimiehelle, joka haluaa onnistua työssään, on tärkeää pohtia näitä asioita: onko hän todella kiinnostunut johtamisesta, haluaako hän johtaa ihmisiä yrityksen asettamia tavoitteita kohti ja arvostaako hän tekemään johtamistyötä? Näiden lisäksi pitää ymmärtää johtamisen tärkeys sekä osata tukea työyhteisöä oikeilla menetelmillä, jotta työssä voidaan kehittyä ja onnistua ja paneutua työpaikan konflikti- ja ongelmatilanteisiin. (Järvinen 2016, 13-15.)

Sanotaan, että esimiehenä et ole koskaan valmis. Kehittyminen esimiehen roolissa on elinikäinen prosessi ja kukaan esimies ei voi olla täydellinen, joka ei tekisi virheitä. Koulutukset, valmennukset ja erityisesti työelämässä saadut kokemukset kuitenkin koko ajan kehittävät entistä paremmaksi johtajaksi. Tärkeää on myös kehittyä palautteen kautta, mitä voi saada työkavereilta ja kollegoilta ja osata ottaa se avoimesti vastaan. Hyvä johtaja osaa myös tehdä itsetutkistelua ja löytää itsestään kehittämisen kohteita. (Johtajuus.info 2021.)

3.2 Työn voimavarat

Vastuualueiden ja vaatimusten lisäksi esimiestyössä tarvitaan voimavaroja. Erilaiset voimavarat auttavat onnistumaan haastavassa työssä, antavat suuren motivaation tehdä työnsä hyvin ja työn imu säilyy. Esimiestyöstä voidaan usein jo heti sanoa, että se on monipuolista ja vaihtelevaa työtä. Työssä voi kohdata erilaisia haasteita ja vaihtuvia, uusia tilanteita ja erilaisten ongelmatilanteiden ratkominen voi olla hyvinkin palkitsevaa. Lähteitä voimavaroille on useita ja Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan työn imua ylläpitäviä ja edistäviä voimavaratekijöitä ovat haastava ja palkitseva työ, jossa on monipuoliset työtehtävät, joissa työntekijällä on mahdollisuus kehittyä, työssä esimiehiltä ja työyhteisöltä saatu tuki, palautteen anto, arvostus, selkeä johtaminen ja varmuus työpaikan säilymisestä. (Työterveyslaitos 2021d.)

Työn voimavarat voidaan myös luokitella neljään eri kategoriaan kuvion 3 mukaisesti.

Työtehtävien voimavarat	Työjärjestelyn voimavarat	Työyhteisön voimavarat	Organisaation voimavarat
<ul style="list-style-type: none"> •Palkka arvostuksen mittarina ja vastaa työn haasteellisuutta. •Työssä on mahdollisuudet kehittyä. •Työtehtävät ovat merkityksellisiä. •Onnistuminen työssä ja tuloksen aikaansaaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> •Mahdollisuus vaikuttaa asioihin työssä ja työpaikalla. •Joustavuus molemminpuolista, työntekijä ja työnantaja joustaa. •Työtehtävien ja –roolien selkeys. 	<ul style="list-style-type: none"> •Arvostus ja hyvä vuorovaikutus. •Tuki koko työyhteisön kesken. •Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus. •Palaute tehdystä työstä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Töiden jatkuvuuden varmuus. •Innovatiivinen työpaikka. •Työn ja muun elämän yhteen sovittamisen tukeminen.

Kuvio 3 Työn voimavarat (mukaillen Työterveyslaitos 2021d.)

3.3 Työn kuormittavat tekijät

Esimiestyöhön liittyy vaatimuksia monesta eri suunnasta. Pitkään jatkuessa ja erilaisten vaatimusten kasaantuessa voi syntyä haitallista kuormitusta, joka vaikuttaa työssä ja muussa elämässä jaksamiseen. Voidakseen ennaltaehkäistä liikaa kuormitusta, kuormitustehtävät pitäisi osata tunnistaa ajoissa ja työtä suunnitella sekä kiinnittää huomiota erilaisiin mahdollisuuksiin tehdä työtään. (Työsuojelu.fi 2020a.)

Työterveyshuollolla on iso osuus työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämisessä. Työsuojeluhallinnan verkkopalvelu (2020) suosittelee työterveyshuoltoa järjestämään esimiesten kanssa ”Mitä kuuluu” – keskusteluja, sillä näiden on todettu edistävän ja tukevan esimiesten työn hallintaa. Vastuu on tässä vaiheessa työnantajalla huolehtia siitä, että työterveyshuollon työpaikkaselvitykset ovat ajan tasalla ja työnantaja pystyy täten myös varmistamaan, että esimiehet ovat ajan tasalla tehtävistään ja heillä on kaikki riittävät edellytykset hoitaa työtehtäviään. (Työsuojelu.fi 2020b.)

3.4 Esimiehen rooli työhyvinvoinnissa

Esimiestä voidaan pitää työyhteisön ilmapiirin johtajana ja hän on vastuussa työilmapiiristä. Henkilöstön osaamisen lisäksi on huolehdittava heidän hyvinvoinnistaan. Työilmapiiristä voi huolehtia tekemällä säännöllisiä ilmapiirin kartoituksia ja pohtia yhdessä alaisten kanssa, miten voidaan parantaa tuloksia ilmapiirissä. Tällaisilla kartoituksilla voi kuitenkin olla myös esimiestä vastaan kääntyvä vaikutus, jos kartoitukset ei johda mihinkään kehittämistoimenpiteisiin, sillä alaiset odottavat, että joku hoitaa tulehtuneet tilanteet taas terveiksi ja tämä joku on usein esimies. Esimieheltä odotetaan myös kykyä kehittyä ja kyseenalaistaa nykyisiä toimintatapoja, esikuvana ja esimerkkinä olemista. (Jabe 2010, 113-115.)

Esimies pystyy määrittämään alaisiaan paremmin työn toiminnan eri päämääriä ja tavoitteita, joten hänellä on suurin rooli vaikuttaa siihen, mitä työtä työntekijät työpaikalla tekevät. Työn sisältö vaikuttaa ihmisten tunteisiin, eli toisin sanoen esimiehellä on myös suuri vaikutus ihmisten tunteisiin ja tätä kautta myös heidän työhyvinvointiinsa. (Juuti & Salmi 2014, 151.) Esimies valvoo työntekijöiden työsuoritusta sekä omalla toiminnallaan motivoi henkilöstöä hyviin suorituksiin. Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana pidetään sitä, että ihmiset voivat työssään ilmaista kaikkia tunteitaan mahdollisimman rakentavasti. (Juuti & Salmi 2014, 188.)

Esimiesten vastuulle kuuluu huomata ajoissa, jos työntekijöillä alkaa esiintyä haitallista työkuormitusta. Haitallisen kuormituksen tunnusmerkkejä voi huomata työntekijän muutuneesta käytöksestä, työsuorituksen heikkenemisestä, muista työntekijöistä vetäytymisestä, lisääntyneistä sairaspöissaoloista ja pitenevistä työpäivistä. Esimiehenä täytyy olla työpaikan ajan hermolla ja jatkuvasti tarkkailla työntekijöiden hyvinvoinnin tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Varhainen puuttuminen ongelmatilanteisiin edesauttaa helpommin ja nopeammin löytyviä ratkaisuja. Hyviä keinoja seurata työyhteisön tilannetta on teettää henkilöstökyselyjä säännöllisin väliajoin sekä pitää vuotuiset kehityskeskustelut. (Työsuojelu.fi 2020.) Kehityskeskustelun tavoitteena on luoda rakentava vuoropuhelu esimiehen ja työntekijän välille. Kehityskeskustelut vahvistavat esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta, jos niitä järjestetään tarpeeksi usein ja osataan niiden taitava käyttö. Kehityskeskustelu on mahdollisuus molemmille osapuolille saada ja antaa palautetta, mutta se pitäisi myös osata ottaa rakentavasti vastaan kehittyäkseen työssään. Kehityskeskustelun kaava voi olla hyvinkin yksinkertainen, voidaan käsitellä työntekijän motivaatiota, työntekijälle mieluisia työtehtäviä, vahvuuksia ja heikkouksia sekä miten työntekijän osaamista aiotaan kehittää tulevaisuudessa ja miten esimies tulee tätä kehittymistä tukemaan. (Sympa 2018.)

3.5 Transformationaalinen johtaminen

Transformationaalinen johtaminen on johtamistyyli, jossa johtaja rohkaisee, inspiroi sekä motivoi työntekijöitään ja yhdessä alaisten kanssa muokkaa työpaikkaa sellaisilla muutoksilla, jotka ovat innovatiivisia ja auttavat menestymään. Transformationaalinen johtaja antaa työntekijöille tilaa, mahdollisuuden itsenäisempään ja luovaan työskentelyyn sekä myös enemmän päätösvaltaa työntekijöilleen, sillä luottamus on korkealla tässä johtamistyyliässä. (White 2018.) Transformationaalisen johtajan piirteitä kuvaillaan ”neljän i:n mallilla”, joka tarkoittaa myös ”neljää minää” ja nämä tulevat sanoista intellectual stimulation eli älyllinen stimulointi, individualized consideration eli henkilökohtainen huomiointi, inspirational motivation eli inspiroiva motivaatio ja idealized influence eli idealisoitu vaikutus. (Cherry 2020).

Transformationaalisen johtamisen idea on alun perin tullut James V. Downtonilta vuonna 1973, jota James Burns muutama vuosi myöhemmin (1978) alkoi laajentaa. Vuonna 1985 määritelmää laajennettiin lisää Bernard M. Bassin toimesta ja siihen lisättiin erilaisia tapoja, joilla voidaan mitata muutosjohtamisen menestystä. Bassin mallin tarkoituksena on kannustaa johtajia näyttämään vahvaa johtajuutta, josta työntekijöiden on helppoa inspiroitua ottamaan esimerkkiä. Vaikka Transformationaalinen johtaminen on jo lähes 50 vuotta vanha johtamistyyli, sitä pidetään edelleen tehokkaana johtamistyylinä, joka ei ole muuttunut, vaikka työympäristöt missä sitä käytetään muuttuvatkin. (White 2018.)

Transformationaalisella johtamisella on suora yhteys myös työhyvinvointiin, josta on tehty laajempaa tutkimusta (Munir & Nielsen) vuonna 2009, koska ennen tätä oli ollut vain jonkinlaisia todisteita ja epäilyksiä siitä, että tämä johtamistyyli vaikuttaisi työntekijöiden stressiin ja työssä loppuun palamiseen. Banduran (1997) sosio-kognitiivisessa mallissa käsitteet transformationaalinen johtaminen, minäpystyvyys ja hyvinvointi kertovat ihmisen uskosta omiin kykyihinsä ja selviytyä ympäristön tuomista vaatimuksista. On tutkittu, että ihmiset joilla on korkeampi minäpystyvyyden tunne, tuntevat todennäköisesti vähemmän stressiä kuin muut, ja tämä lisäisi myös työhyvinvointia ja transformationaalinen johtajuustyyli vaikuttaisi työntekijöiden minäpystyvyyteen. (Munir & Nielsen 2009.)

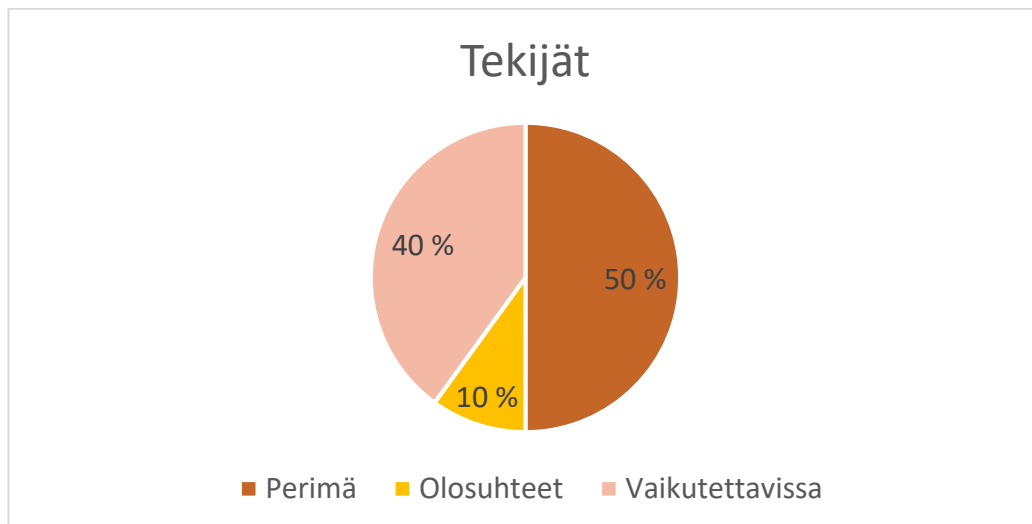
4 Työhyvinvointi yksilötasolla

Työelämä on jatkuvasti muutoksessa ja työntekijältä vaaditaan sopeutumiskykyä. Usein työtä organisoidaan siten, että työntekijällä on mahdollisuus toimia itseohjautuvasti ja näin vaikuttaa merkittävästi omaan työhön. Tätä pidetään jokaiselle mahdollisuutena, jolloin työntekijä voi itse vaikuttaa kokemaansa: työntekijä on itse oman työhyvinvointinsa keskiössä, johon vaikuttavat hänen psykologinen pääoma, stressin hallinta ja palautumiskyky. (Manka 2016, 158.)

4.1 Psykologinen pääoma

Psykologinen pääoma antaa mahdollisuuden ottaa oman elämänsä ohjat ja myös kyvyn tuntea mielenrauhaa. Tämä näyttäytyy myös työelämässä suuressa roolissa, sillä psykologinen pääoma vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen ja suoriutumiseen työtehtävissä. Tutkimuksien mukaan, psykologinen pääoma on yhteydessä työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen, suoriutumiseen ja töistä poissaoloihin. (Manka 2016, 158.)

Yksilön psykologinen pääoma vastaa kysymykseen ”kuka olet?” ja siinä ei ole kyse pelkästään siitä millainen on tällä hetkellä, vaan millaiseksi voi tulla. Psykologiseen pääomaan voidaan vaikuttaa elämän aikana, omilla teoilla ja valinnoilla, mutta se on myös osittain perimän ja olosuhteiden sanelemaa (Kuvio 4.) Jokainen voi siis vaikuttaa ja muuttaa omaa psykologista pääomaansa. (Manka 2016, 159.)



Kuvio 4 Psykologisen pääoman muodostumiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka 2016, 159)

Kuviossa 5 nähdään eri ulottuvuudet, joista psykologinen pääoma muodostuu.



Kuvio 5 Psykologisen pääoman ulottuvuudet (mukaillen Manka 2016, 159)

Ihmisen omatessa itseluottamusta, hän uskoo omiin kykyihinsä, tavoitteiden suorittamiseen, tiedostaa resurssinsa, uskaltaa ottaa haasteita vastaan ja menee eteenpäin vastoin käymisistä huolimatta. Osaksi psykologista pääomaa itseluottamuksen käsite on alun perin tullut psykologi Banduran (1982) minäpystyvyyden käsitteestä, joka vaikuttaa ihmisen toimintatapoihin. Esimerkkinä, vähäinen minäpystyvyyden tunne luo ihmiselle liikaa stressiä ja näin ollen ihminen ei pysty käyttämään kaikkea osaamistaan tehokkaasti ja korkea minäpystyvyyden tunteen omaava taas valitsee itselleen haastavia tehtäviä ja uskoo omaan suoriutumiseensa. Itseluottamus osana psykologista pääomaa on kuitenkin aluekohtaista, ihminen ei välttämättä omaa hyvää itseluottamusta kaikilla osa-alueilla työelämässä. Itseluottamusta voi kehittää työelämässä antamalla palautetta ja saamalla sitä työyhteisössä, ottamalla pieniä riskejä, ottaa oppia toisilta työntekijöiltä ja kiinnittämällä enemmän huomiota omaa työhyvinvointia lisääviin tekijöihin. (Manka 2016, 161-162.)

Toiveikkaalla ihmisellä on halua asettaa itselleen tavoitteita, saavuttaa niitä ja etsiä erilaisia keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi. Aina ei ole tarjolla valmiiksi asetettuja tavoitteita työelämässä, joten toiveikas ihminen luo ne itse ja omaa itseohjautuvan työotteen. Toiveikkuutta voi lisätä työelämässä asettamalla tavoitteita, joihin itse pystyy vaikuttamaan ja pitää nämä tavoitteet realistisina, tavoitteiden pilkkomisen opettelu, eli haasteellisemminkin tavoitteet voidaan saavuttaa osaamalla jaottelun, palkitseminen tavoitteiden saavuttamisesta sekä löytämällä oikeat resurssit ja tuen tavoitteiden saavuttamisen avuksi. (Manka 2016, 161-162.)

Optimisti odottaa elämässään tapahtuvia positiivisia asioita, pessimisti taas uskoo, että tulevaisuus tuo mukanaan negatiivisuutta. Optimismi on tunne siitä, että elämässä on enemmän hyvää kuin huonoa. Psykologisen pääoman yhteydessä optimismissa korostetaan ihmisen vahvuutena realismia ja joustavuutta. Optimistikaan ei kuitenkaan usko kaiken epätodennäköisenkin olevan mahdollista tai ole jatkuvasti iloinen, vaan omaa itseku-

ria, osaa analysoida menneisyyttä ja suunnitella tulevaisuutta. Optimistisuuttaan voi kasvattaa työpaikalla kirjoittamalla ylös mitä myönteisiä tunteita kokee, myönteisten tunteiden säilömiselle, esim. yrityksen intranetissä voisi olla listaa onnistumisista tai myönteisistä tapahtumista työyhteisössä, etsimällä asioita, joista on kiitollinen ja miettimällä mikä on hyvin ja vain rentoutumalla sekä rauhoittumalla. (Manka 2016, 164-166.)

Sitkeä ihminen jaksaa aina vastoinkäymisistä huolimatta aloittaa alusta, ei lannistu ja omaa joustavuutta. Sitkeys on englanniksi resiliency, mikä tarkoittaa kimmoisuutta ja sanaa on lainattu fysiikasta: Millainen kapasiteetti materiaalilla on palautua alkuperäiseen muotoonsa, kun se on pakotettu jossain vaiheessa mutkalle. Sitkeyttä voi kehittää olemalla tietoinen omista voimavaroistaan, kuten taidoistaan ja sosiaalisista verkostoistaan, kehittämällä osaamistaan ja asenteitaan, yrittämällä ehkäistä vastoinkäymisiä, jos mahdollista ja varautua esteisiin ja harjoittamalla itsereflektointia. (Manka 2016, 167.)

Psykologista pääomaa voi oppia ja sen kasvattamista on tutkittu koulutuksilla internetin välityksellä sekä kasvotusten ja näistä koulutuksista on saatu varsin lupaavia tuloksia pääoman kasvattamiseen. Tulokset kertovat, että psykologinen pääoma on kasvanut 2-10 prosenttia ja koulutuksiin osallistuneiden suorituskyky on myös noussut. Suorituksia ovat arvioineet itse koulutettavina olleet ja heidän esihenkilönsä, joten tuloksia voidaan pitää varsin luotettavina. (Manka 2016, 159-160.)

4.2 Stressin hallinta

Vaatimusten ja haasteiden ylittäessä ihmisen henkilökohtaiset käytettävissä olevat voimavarat, tilannetta aletaan kutsua stressiksi. Vaatimuksia voi tulla ulkopuolelta eri tahoilta tai henkilö voi itse luoda itselleen liian korkeita odotuksia, jotka nostattavat stressiä. Stressiä voi koko miellyttävistä sekä epämiellyttävistä tilanteista ja asiat mitkä stressaavat toista, voivat toiselle olla voimavara. Stressiä koetaan useimmiten muutostilanteissa, joissa voimavaroja ja sopeutumiskykyä joudutaan punnitsemaan. (YTHS 2021.)

Työ on yksi tunnettu tekijä ihmisillä, mikä aiheuttaa stressiä. Työpaikan omaaminen on tärkeää psyykkiselle ja fyysiselle terveydelle, mutta työ voi myös uhata terveyttä tuottamalla liikaa stressiä. Stressitasot vaihtelevat eri ammateissa ja väestöryhmissä, tutkimusten mukaan nuoret työntekijät, naiset ja alemman koulutuksen omaavat ovat suuremmassa riskissä kokea työperäistä stressiä, joka vaikuttaa terveyteen. Työpaikalla esiintyvä stressi ei vaikuta vain yksin työntekijään, vaan sillä voi olla myös kielteisiä vaikutuksia yrityksen toimintakykyyn ja työnantajien tulisi kiinnittää paljon huomiota siihen, että työpaikka

pysyy terveellisenä, tuottavana ja turvallisena kaikille työntekijöille. Haitallista työstä aiheutuvaa stressiä alkaa esiintyä, kun työn vaatimukset eivät vastaa työntekijän kykyjä, resursseja tai tarpeita. (Corporate Wellness Magazine 2021.)

Kuormittavien tilanteiden jatkuessa pitkään ihmisen hormonitoimintaan tulee muutoksia ja tätä kautta kielteisiä tuntemuksia. Pieni stressi on jopa hyvää, sillä se auttaa ihmistä pääsemään parhaaseen suoritukseen ja työ on tuloksellista, mutta stressin jatkuessa liian pitkään ja liian korkeana se kääntyy haitalliseksi, minkä vuoksi olisi hyvä opetella oma ylikuormittumispisteensä, jossa tämä stressin muutos haitalliseksi ja negatiiviseksi tapahtuu. Jokaisella on oma tapansa reagoida stressiin. Stressin alkaessa kääntyä negatiiviseksi, ihminen alkaa oireilla kehollaan ja työsuoritus heikkenee. Unihäiriöt kielivät usein ensimmäiseksi alkaneesta stressitilasta, ihminen heräilee kesken unien ja nukahtaminen on vaikeaa, tästä seuraa ärtyneisyyttä. Myös muita fyysisiä oireita voi alkaa esiintyä, kuten niskä- ja hartiakipuja, päänsärkyä, sydämentykytyksiä sekä muistiongelmia, sillä stressitilassa lyhytkestoisien työmuistin kapasiteetti pienenee: normaalissa ei-stressaantuneessa olotilassa ihminen kykenee pitämään työmuistissaan 5-7 tietoa, stressaantuneena vain 1-3. Stressi oireilee myös aloitekyvyttömyytenä, eristäytymisenä, kyynisellä asenteella ja pitkään jatkuessa myös ammatillinen itsetunto alenee. (Manka 2016, 175-177.)

Stressiin voi vaikuttaa ja vaikuttaminen voi tapahtua työyhteisön sisällä tai henkilökohtaisella tasolla. Kuviossa 6 on esitetty stressitutkijoiden kolme tapaa ottaa stressi haltuun. (Manka 2016, 179.)



Kuvio 6 Kolme tapaa ottaa stressi haltuun (mukaillen Manka 2016, 179)

4.3 Palautuminen

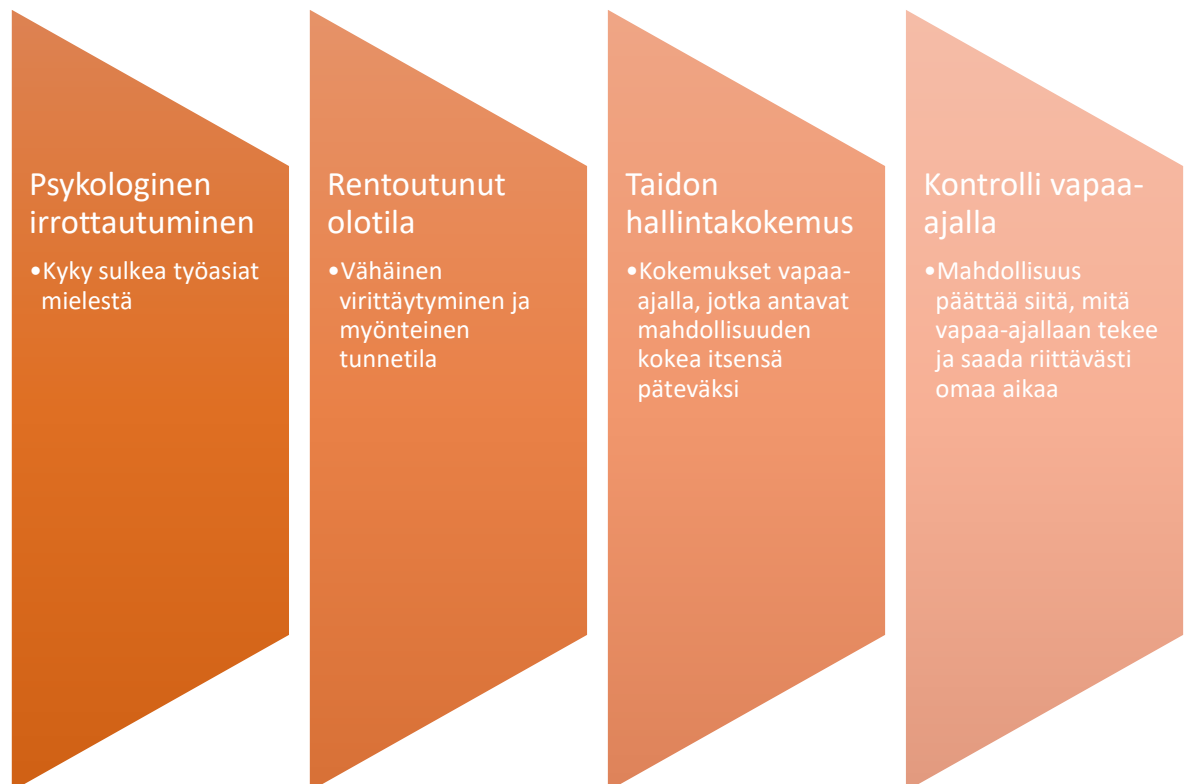
Ihmisillä on olemassa palautumismekanismi, joka auttaa palautumaan tehdystä työstä ja siinä menetetyistä voimista. Tämän vuoksi ei haittaa, jos ihminen on välillä stressaantuneena, kunhan riittävästä palautumisesta huolehditaan. Palautumismekanismien tarkoituksena on palauttaa elimistö stressitilasta lepotilaan, jolloin aiemmin stressin aikana kulutetut voimavarat palautuvat. Palautumista voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta, fysiologisesta ja psykologisesta. Fysiologisessa palautumisessa ollaan onnistuttu, kun ihmisten elimistö on stressin syntymisen jälkeen palannut taas perustasolle. Psykologinen palautuminen on sitä, että työntekijä kokee olevansa valmis tekemään taas työtään. Työkuormituksesta palautumisesta on tehty tutkimusta, johon osallistuneilla työssä käyvillä 10-30% oli ongelmia palautumisen suhteen ja palautumisongelmat näyttivät lisäävän riskiä työuupumukseen. Palautumiseen pitäisi siis kiinnittää huomiota päivittäin, sillä ihminen ei pysty ns. ”ladata akkuja” vaikkapa kerralla lomalla koko vuodeksi. (Manka 2016, 181-182.) Kuviossa 7 nähdään, miten palautuminen tapahtuu voimavarojen säilyttämisteorian mukaan.



Kuvio 7 Palautuminen voimavarojen säilyttämisteoriassa (mukaillen Manka 2016, 181)

Palautumiseen vaikuttavia tekijöitä löytyy niin työstä kuin työn ulkopuoleltakin. Työssä vaikuttavat työn *rakenteelliset ominaisuudet*: tekeekö työntekijä vuorotyötä tai muuten liian pitkää työviikkoa liian vähillä vapailla. *Työn vaatimukset*: onko työ fyysisesti kuormittavaa, erittäin vastuullista tai kelloitettu, josta seuraa aikapaineita. *Työssä voimavarojen puutteet*: epätasa-arvoisuus, vähäiset tai mitättömät vaikutusmahdollisuudet, tuen puute ja

epävarmuus tehdystä työstä. Työn ulkopuolella palautumisen on katsottu heikkenevän *demografisten tekijöiden* perusteella: ikääntyneet ja naiset kuormittuvat helpommin ja palautuminen on hitaampaa. *Perhetilanne* voi olla ajoittain vaativa, varsinkin ruuhkavuosien aikana, voi syntyä ristiriitoja perheen ja työn välillä. *Vapaa-ajalla* palautumiseen vaikuttavia tekijöitä on lukuisia: liian vähäinen liikunta ja uni, ei tarpeeksi aikaa itselle, vähäinen sosiaalinen kanssakäyminen ja joskus myös työn tekeminen vapaa-ajallakin. (Manka 2016, 183-184.) Kuviossa 8 esitetään psykologisia mekanismeja, jotka auttavat palautumiseen vapaa-aikana.



Kuvio 8 Vapaa-ajalla elpymisen neljä psykologista mekanismia (mukaillen Manka 2016, 184)

Kinnunen, Feldt, Korpela, Mauno ja Sianoja (2017) ovat tehneet kahden vuoden ajalta tutkimusta siitä, miten töistä palautuminen on yhteydessä vapaa-aikaan. Palautumista tutkittiin sitä ylläpitävien kokemusten ja estävien tekijöiden avulla. Palautumista ylläpitäväksi kokemuksia katsottiin vapaa-ajalla tapahtuvaa rentoutumista ja erilaista työstä irrotautumista, palautumista estäviä tekijöitä ovat työasioiden liika ongelmallinen miettiminen vapaa-ajalla. Tutkimukseen osallistui laaja joukko työntekijöitä 11 eri alalta isoista organisaatioista. Tutkimusta alettiin tehdä vuonna 2013, jolloin vastaajista 58% oli naisia, vastaajien keski-ikä olleessa 47,5 vuotta, eivätkä nämä tekijät juurikaan muuttuneet pitkittäisotoksessa (vuosina 2013-2015 osallistuneet). Tutkimuksen tuloksista saatiin selville, että lieväasteinen uupumus vaivaa naisia miehiä useammin, mikä todettiin jo aiemmin demografis-

ten tekijöiden perusteella Marja-Liisa & Marjut Mankan (2016) teoksessa, mutta lisättävänä on se, että uupumisen edetessä vakava-asteiseksi sukupuolieroja ei ollut merkittävästi havaittavissa. Työntekijöiden ollessa ei-uupuneita, työasioita ei vatvottu paljoa vapaa-ajalla, työstä pystyttiin irtautumaan hyvin tuloksin ja uupuneisuuden lisääntyessä myös tunnepitoisen vatvomisen määrä lisääntyi sekä työasioista irrottautuminen oli heikompaa. (Kinnunen, Feldt, Korpela, Mauno & Sianoja 2017, 293-306.)

5 Työhyvinvoinnin tutkimuksia

Työhyvinvointia, sen eri osa-alueita ja ilmiöitä on tutkittu runsaasti, aihe on ajankohtainen ja sen merkitys on yrityksille ja organisaatioille suuri. Useissa yrityksissä toteutetaan jatkuvasti työhyvinvointikyselyitä, tehdään sisäisiä tutkimuksia kuten korkeakoulujen opinnäytetöitä tai graduja sekä käytössä voi olla erilaisia hyvinvointiin liittyviä barometrejä.

Tämän opinnäytetyön tutkimusaiheesta eli siitä, miten esimiestyö vaikuttaa työhyvinvointiin on myös tehty aiemmin tutkimuksia ja opinnäytetöitä. Asiaa tarkasteltua huomattiin, että tästä aiheesta tehdyt opinnäytetyöt on pääasiassa tehty toimeksiantona tietyille yrityksille tai käytetty tutkimusmenetelmänä kyselylomaketta, joten itselläni on hiukan erilainen lähestymistapa aiheeseen, kun menetelmänä käytetään vain teemahaastatteluja ja rajataan tutkittavat nuoriin työntekijöihin eri yrityksistä ja organisaatioista.

5.1 Työolobarometri

Työ- ja hyvinvointiministeriö on tutkinut vuosittain vuodesta 1992 lähtien työoloja yrityksissä palkansaajien näkökulmasta, jonka avulla pystytään kuvaamaan kattavasti laadun ja työolojen muutoksia sekä selvitetty palkansaajien arvioita tapahtuneista muutoksista. Näitä tuloksia käytetään työelämän tutkimuksissa, tukena poliittiselle päätöksenteolle ja työelämää koskevan lainsäädännön valmisteluun. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 9.)

Vuoden 2020 työolobarometrissa näkyy laajalti koronapandemian vaikutukset työelämään. Barometrin aineisto on kerätty elo-syyskuussa. Viime vuosi oli suurelle osalle työskäyvästä erittäin poikkeuksellista aikaa isojen muutosten tapahtuessa. Etätööhön siirryttiin monilla aloilla, missä se on mahdollista ja Euroopan työolotutkimuksen (Eurofound 2020) mukaan 60% suomalaisista siirtyi tekemään etätöitä. Uusia työ- ja toimintatapoja kehitettiin nopeasti ja voidaankin puhua laajamittaisesta digiloikasta, Suomessa tosin oli jo ennen koronaviruspandemiaa digitaalinen infrastruktuuri niin hyvässä kunnossa, että laajan etätöymahdollisuuden hyödyntäminen tapahtui nopeasti. Niille työntekijöille, joille etätöiden tekeminen ei ole ollut mahdollista, on jouduttu pohtimaan uudella tavalla turvallisia tapoja tehdä töitä ja miten välttää koronaviruksen leviäminen. Korona-aikana epävarmuus työelämässä on kasvanut: lisääntynyttä pelkoa työpaikan menettämisestä, runsaasti lomauttamisia ja osalla ollut jopa huomattavaa työmäärän lisääntymistä.

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 9-10)

5.2 Työhyvinvointiarvio

Työturvallisuuskeskus on kehittänyt työhyvinvointiarvion, jonka avulla yritykset ja organisaatiot voivat kartoittaa työhyvinvointia edistäviä käytäntöjä selvittäen mitkä asiat ovat kunnossa työpaikalla ja mitkä vaativat vielä lisää kehittämistä. Työhyvinvointiarvio-kysely kattaa laajasti työhyvinvoinnin kaikkein keskeisimmät osa-alueet: työhyvinvoinnin johtaminen, työhön liittyvien vaarojen ja kuormituksen hallintaa, työyhteisön toimivuuden, osaamisen kehittämisen sekä terveyden ja työkyvyn. Työhyvinvointiarvioita voidaan hyödyntää työpaikalla jonkin tilanteen lähtökohtien arviointiin tai kehittämisen seurannassa. Esimiehelle työhyvinvointiarviosta on hyötyä tiimin tai yksikön kehittämiseen, palautteen saantiin ja omien toimintatapojen kehittämiseen. Työntekijän näkökulmasta arvion avulla voi osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen antamalla kehittämisehdotuksia ja tekemällä aloitteita. (Työturvallisuuskeskus 2021a.) (Työturvallisuuskeskus 2021b.)

6 Tutkimuksen metodologia

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, millaisia vaikutuksia hyvällä ja huonolla esimiestyöllä on alaisten työhyvinvointiin. Tavoitteena on myös selvittää, koetaanko esimiehiltä saatu tuki työhön riittäväksi ja millaiset muut tekijät vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimus toteutettiin vuoden 2021 huhtikuussa laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja.

6.1 Laadullinen tutkimus

Tieteellisissä tutkimuksissa on usein lähtökohtana halu selvittää jokin ongelma. Juutin & Puusan (2020) mukaan ennen varsinaisen tutkimuksen aloitusta on tärkeää tehdä tutkimussuunnitelma, johon tutkimus pohjautuu, sillä tutkimuksiin lukeutuu monia erilaisia vaiheita. Laadullinen tutkimus alkaa tavanomaisesti aluksi aiheen valinnalla ja tutkimuksen tavoitteiden asettamisella, jonka jälkeen voidaan muotoilla tutkimuskysymykset ja tehdä tutkimuksen rajaukset. Tutkijalla voi itsellään olla mielessä jokin aihe, jota haluaa lähteä tutkimaan ja esittää aiheelle käytännön perustelut. Alkuvaiheiden jälkeen siirrytään teoreettisen viitekehyksen kokoamiseen käyttäen apuna kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia. Viitekehyksen laatimisen jälkeen valitaan lopulliset tutkimusmenetelmät ja hankitaan tarvittavat aineistot, jotka analysoidaan ja tulkitaan. Lopuksi päästään kirjoittamaan tutkimustulokset ja raportoimaan tutkimuksen luotettavuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin usein päällekkäisyyksiä eri vaiheissa ja asetelma tutkimuksen tekoon voi olla hyvinkin joustava. (Juuti & Puusa 2020)

Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan teoriaosuudella on suuri merkitys laadullisessa tutkimuksessa ja sitä pidetään välttämättömänä. Laadullisessa tutkimuksessa teorialla tarkoitetaan tutkimuksen viitekehystä eli tutkimuksen teoreettista osuutta, tosin teoriaa tarvitaan tutkimuksessa myös koko tutkimuskokonaisuuden tarkasteluun, kuten metodien ja tutkimuksen luotettavuuden hahmottamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 1.1.1.)

Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineistoa voidaan kerätä erilaisilla tavoilla ja yleisimpinä metodeina aineistonkeruuseen ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja dokumenteista koottu tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko yksinään tai yhdistellen, riippuen olemassa olevasta tutkimusongelmasta tai käytössä olevista tutkimusresursseista. Näitä aiemmin lueteltuja menetelmiä voidaan käyttää myös määrällisessä tutkimuksessa aineiston keruuta varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 3.)

6.2 Teemahaastattelu

Yhtenä tiedonhankinnan perusmuodoista pidetään haastatteluja, ne ovat hyvin joustavia menetelmiä ja niitä voidaan käyttää lähes kaikkialla saaden enemmän syvällistä tietoa. Halutessamme kuulla ihmisten mielipiteitä, saada tietoa, erilaisia käsityksiä tai selvittää miksi ihmiset toimivat tietyillä tavoilla, haastattelu on hyvä metodi ja tutkimuksen osapuolet kokevat sen usein miellyttäväksi. Haastattelu on keskustelua, jolla on tarkoitus, jossa toisen osapuolen tehtävänä on puhua ja toisen kuunnella. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 11.)

Valitessa tutkimusmenetelmää, tulee pohtineeksi eri menetelmien etuja ja haittoja. Tutkimushaastattelun etuina opinnäytetyössä ovat laajempi tiedon saanti, syvällisemmät vastaukset ja annetaan tutkittavalle mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita esille mahdollisimman vapaasti. Verrataan näitä asioita kyselylomakkeeseen, jossa tutkittavat eivät välttämättä jaksa kertoa niin laajasti mielipiteitään, vastausten selventämisen mahdollisuutta ei aina ole ja lisäkysymyksiä vastausten perusteella ei pystytty esittämään. Kyselylomakkeiden etuna haastatteluihin nähden on vähempi ajankäyttö, sillä haastatteluajan kohdat pitää aina sopia tutkittavien kanssa ja haastatteluiden purku on aikaa vievää sekä joskus ongelmana haastatteluissa voi esiintyä tutkittavien vastaukset sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla, koska vaikeista asioista ei uskalleta aina puhua samalla tavalla kuin mitä anonymisti voisi kyselylomakkeessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 35.)

Tähän opinnäytetyöhön valittiin tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta haastattelijalla on vapaus vaihdella kysymysten järjestystä. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa myös kysymykset pidetään samana kaikille haastateltaville, mutta haastateltavat voivat vastata täysin omin sanoin kysymyksiin, sillä vastauksia ei ole sidottu mihinkään vastausvaihtoehtoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47.)

Tutkimushaastattelujen lajit saattavat ensi silmäyksellä tuntua samanlaisilta, mutta puolistrukturoitu haastattelu kuitenkin eroaa muista tutkimushaastatteluista merkittävästi. Teemahaastatteluksi sitä kutsutaankin siksi, että haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joiden ympärille keskustelu rakennetaan. Teemahaastattelun nimi kertoo sen, mikä tässä kyseisessä haastattelussa on kaikkein oleellisinta, sillä haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa ja tämän vuoksi teemahaastattelu päätyikin omaksi tutkimusmenetelmäksi, sillä haastattelujen aikana päästään keskustelemaan juuri niistä halutuista teemoista, saadaan syvällisempiä vastauksia ja tutkittavan ääni tuodaan kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48.)

6.3 Aineisto

Tätä opinnäytetyötä varten aineisto on kerätty tekemällä neljä teemahaastattelua. Haastateltavat ovat löytyneet omista kontakteista ja edustavat Y-sukupolvea. Kaikki haastateltavat työskentelevät toimistotöissä ja tekevät myös etättyötä. Haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi opinnäytetyössä ei mainita kohdistavia tietoja, joista henkilön voisi tunnistaa. Nimettömänä keskustelemalla on haluttu myös varmistaa se, että haastateltavat uskaltavat tuoda ilmi negatiivisempiakin asioita.

Haastattelun teemat jaettiin työhyvinvointiin sekä esimies-alaisuuteen. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset ja nämä kysymykset ovat nähtävissä tutkimustyön lopussa liitteessä nro 1. Kysymyksillä on haluttu mahdollistaa avoin keskustelu ja mahdollisuus vastata omin sanoin näkemyksistään ja kokemuksistaan. Haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina, osa kasvotusten ja osa Teamsin välityksellä.

Haastattelun jälkeen aloitettiin haastattelujen nauhoitusten purku, joka toteutettiin litteroimalla, jossa kaikki haastattelut kirjoitettiin ja purettiin auki. Kirjoitustyön valmistuttua, aineistoista poistettiin kaikki asiaan kuulumaton teksti, jotta tulokset kertoisivat mahdollisimman paljon vain tutkimuksen teemoista. Lopuksi tarkastettiin, että tutkimusongelmiin on saatu vastaus aineiston perusteella.

7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tutustutaan teemahaastattelujen kautta saatuihin tutkimustuloksiin. Tutkimustulokset on jaettu työhyvinvointiin sekä esimies-alaisuuteen eri osa-alueisiin ja ne käydään läpi haastattelurungon (Liite 1) mukaisesti.

7.1 Työhyvinvoinnin merkitys

Tutkimuksen ensimmäinen teema keskittyi työhyvinvointiin ja tämän teeman tarkoituksena oli kartoittaa vastaajien omaa työhyvinvointia ja millaiseksi työhyvinvoinnista huolehtiminen koetaan työpaikalla. Haastattelu aloitettiin selvittämällä, millainen merkitys työhyvinvoinnilla on vastaajille, millaiseksi koetaan työpaikka, jossa on hyvä olla sekä miten työpaikalla huolehditaan työntekijöiden hyvinvoinnista.

Työhyvinvointi merkitsee vastaajille sitä, että voi olla työpaikalla oma itsensä ja töihin on mukava tulla. Vastauksista näkyi myös se, että työstä täytyy oikeasti pitää, ettei se tuntuisi vain pelkältä työltä, jotta työtä jaksaa tehdä hyvällä motivaatiolla ja tuloksilla, niin ettei työ tunnu pelkältä puurtamiselta ja ”pakkopullalta”. Vastaajat kokivat myös, että työtehtävien vaihtuvuudella on merkitystä työhyvinvointiin, sillä samanlaisuus ja kaavamaisuus alkavat helposti pidemmän päälle kyllästyttää, jolloin työstä tulee juuri pakonomaista puurtamista.

Vastaajat arvostavat työpaikkaa, jossa vallitsee tasa-arvo ja luotto johtamiseen. Ei ole vain esimiehen tehtävänä luottaa alaisiinsa, vaan luottamuksen pitää olla molemmin puolelta. Koettiin, että jos johtaminen on huonoa, myös työpaikassa on huono olla. Hyvinvoinnissa työyhteisössä kaikkia työntekijöitä pitäisi kohdella yhdenvertaisesti ja vallita avoin ilmapiiri, jossa jokaiselle annetaan mahdollisuus sanoa mielipiteensä ja kehitysehdotuksensa. Toivotaan, että työntekijöille annetaan tilaa kehittyä niin, että työntekijän koko potentiaali ja vahvuudet pääsevät parhaaseen mahdolliseen käyttöön tehtävissä töissä. Uskotaan, että vastentahtoisuuden olla töissä huomaa työntekijästä ja tällainen vaikuttaa koko työpaikan ilmapiiriin, joten työnantajan tulisi varmistaa työntekijöiden psyykkinen hyvinvointi ja tarjota mahdollinen tarvittava tuki.

Vastaukset liittyen työpaikan panokseen työhyvinvoinnista huolehtimiseen olivat vaihtelevia. Osalla vastaajista oli erittäin positiivisia kokemuksia, koettiin että esimiehet aidosti välittävät työntekijöistään ja tarkastavat heidän tilanteensa usein. Toisenlaista kokemusta myös löytyi, että esimies ei ole tarpeeksi usein läsnä ja toivottaisiin enemmän yksinkertaisia ”mitä kuuluu”-keskusteluja, sillä jo pienillä eleillä pystyy luoda tunteen, että työntekijöiden hyvinvointi ja tekeminen kiinnostavat.

Tiimipalaverit koettiin myös tärkeäksi ja näitä olisi hyvä olla mahdollisimman usein, viikoittain, mutta kaikkialla tämä ei toteudu, sillä esimiesten uskotaan olevan liian kiireisiä, mikä taas lisää työntekijöillä sitä tunnetta, että välitetäänkö työntekijöistä tarpeeksi. Tiimipalaverissa päästään lisäksi kuulemaan muiden työntekijöiden ajatuksia ja tällainen kuulumisten vaihto lisää myös tiimin yhteisöllisyyttä. Palavereiden kautta saa kuulla suullisesti tarvittavat infot ja kysellä mieltä askarruttavista asioista tarpeen mukaan ja tehdä kehitysehdotuksia.

Työhyvinvointia kartoitetaan myös erilaisilla kyselyillä ja lomakkeilla säännöllisin väliajoin ja jos näissä on havaittu epätyytyväisyyttä, asiaa on lähdetty selvittämään yhdessä työntekijöiden kanssa ja miettimään parannusehdotuksia. Osalle vastaajista on kuitenkin tullut tunnetta, että kyselyitä tehtäisiin vaan ”muodon vuoksi”, eikä vastauksilla oikeasti ole mitään merkitystä ja ne vain unohdetaan, eli huonosti olevat asiat saatetaan ottaa ylös, mutta kehittämistä ei kuitenkaan tapahdu. Tällaiset kokemukset ovat vieneet luottoa esimieheen ja antaneet pohdintaa siitä, viitsikö edes antaa parannusehdotuksia tai mielipiteitä.

7.2 Työssä jaksaminen

Työhyvinvoinnin teemassa haluttiin myös selvittää työntekijöiden tämän hetkistä jaksamista työssä, omia keinoja työhyvinvoinnin ylläpitoon sekä stressin lievitykseen.

Työssä jaksamisen koettiin yleisesti olevan melko hyvällä tasolla ja osa vastaajista koki merkittäväksi syyksi tähän uudet työkuviot ja haasteet tehtävissä, sillä uuden oppiminen pitää mielen virkeänä, kiinnostus työhön on kovemmalla tasolla ja työ ei tylsistytä. Työssä jaksaminen oli hyvää myös vanhoissa ja tutuissa työtehtävissä olevilla, sillä koettiin, että ammatillinen itsetunto koettiin vahvaksi karttuneen kokemuksen myötä. Vastaajilta tuli kuitenkin myös kokemuksia, joissa ajoittain tunnettiin työssä jaksamisen olevan huonommalla tolalla työyhteisössä olevien ihmissuhdevaikeuksien vuoksi. Jaksamiseen vaikutti myös se, että oma henkilökohtainen elämä oli hyvässä tasapainossa.

Vastaajilla oli monia erilaisia keinoja pitää omaa työhyvinvointiaan yllä ja lievittää stressiään. Tärkeiksi keinoiksi koettiin riittävä unensaanti ja virkistäytyminen vapaa-ajalla niin, että pääsee irrottautumaan työstä täysin. Ajoittain koettiin tilanteita, joissa ei pääse työhön liittyviä ajatuksia eroon ja tämä vaikuttaa heti jaksamiseen. Hyviksi keinoiksi irrottautua työstä lueteltiin läheisten kanssa vietetty aika, liikunta ja suoratoistopalvelujen käyttäminen sekä muut harrastukset. Koronaviruspandemian koettiin hiukan heikentävän työstä palautumisen mahdollisuuksia, koska erilaiset kulttuuri- ja matkustusmahdollisuudet ovat

jääneet jopa kokonaan pois. Lomilla ei ole voitu matkustaa, niin kuin on ennen tehty ja viikonloppuisin on haluttu käydä esim. ravintoloissa ja elokuvissa, mutta vallitsevan tilanteen vuoksi se ei ole ollut mahdollista, minkä vuoksi vapaa-aika on välillä koettu myös tylsäksi ja samanlaiseksi. Työstä erottautuminen on ollut myös vaikeampaa etätyöskentelyn vuoksi, sillä kaikki asiat tuntuvat tapahtuvan saman paikan ympärillä ja vaihtelua oleminen ei ole niin paljon kuin aiemmin. Konkreettisia työpaikalla tehtäviä työhyvinvoinnin ylläpitämiskeinoja mainittiin myös ja yksi niistä on ergonomiasta huolehtiminen. Yksi vastaaja kertoi, että työpaikalla ollessaan, yrittää puolet päivästä seistä ja puolet istua sekä tehdä taukojumppaa, työnantaja on mahdollistanut tämän tuomalla toimistolle jumppavälineitä. Etätöissä ollessa pitää olla vielä tarkempi ergonomiasta, koska ei ole sähköpöytää saatavilla, joten taukojumppa mainittiin myös kotona harjoitettavaksi.

7.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on lukuisia ja haastatteluissa haluttiin kartoittaa työnantajilta, mitkä tekijät vaikuttavat juuri heidän hyvinvointiinsa.

Vastauksista käy ilmi kaikille vastaajille yhteinen tekijä, mikä on erityisen tärkeä ja se on työpaikan ilmapiiri. Jos ilmapiiriasiat ei ole kunnossa, se heijastuu koko työyhteisöön ja tulos heikkenee. Koetaan myös tärkeäksi se, että jos työkavereiden kanssa voidaan keskustella välillä muustakin kuin vain työasioista, sillä pelkkä työasioista keskusteleminen esim. ruokatauoillakin alkaa pidemmän päälle väsyttää. Tauoilla halutaan pieneksi hetkeksi irrottautua työtehtävistä. Toivotaan avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä. Kaikki vastaajat kokivat, että työpaikan mahdolliset konfliktitilanteet vaikuttaisivat negatiivisesti heidän työhyvinvointiinsa. Puolet vastaajista ei kuitenkaan juurikaan ole huomanneet konflikteja tai muita ongelmia työyhteisön sisällä, yhdellä vastaajan kertomuksen mukaa konflikteja on jouduttu tiimin sisällä selvittämään ammattilaisten avustuksella.

Työn pitää olla mielenkiintoista ja palkitsevaa. Liian yksitoikkoinen tai vain samat ja toistuvat tehtävät saavat vastaajissa aikaan passiivisen olon, työn imu ei pysy yllä. Työltä toivotaan sitä, että työnantaja tarjoaa työntekijöilleen jatkuvasti mahdollisuuden kehittyä. Vastauksista kävi ilmi, että saatu palkka ei vastaa aina tehtyä työtä. Yksi vastaaja koki joutuvansa venymään tietyissä tilanteissa äärimmilleen ja olonsa ylikuormittuneeksi ja työpaikalla oli keskusteltu jo aiemmin johdon kanssa, että palkitsemisen pitäisi joissakin työtehtävissä olla tulosperusteista, mutta tämä ei syystä tai toisesta ole toteutunut. Työtehtävät ei ole myöskään jakautunut tasaisesti tiimin kesken. Toisella vastaajalla taas oli päinvastainen tilanne ja hän koki, että palkka ja lisäkorvaukset on aina vastannut tehtyä työtä.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että esimiehellä ja johtamisella on suuri vaikutus työssä hyvinvointiin ja siihen, kuinka hyvin työpaikalla viihtyy. Yksi vastaaja kuitenkin toi ilmi, ettei hän tällä hetkellä ole paljoa esimiehen kanssa tekemisissä etätöiden vuoksi ja ei tällä hetkellä osaa kunnolla arvioida esimiestyön vaikutusta hänen työhyvinvointiinsa. Esimies vaikuttaa suuresti ilmapiiriin ja siihen, onko töihin mukavaa tulla. Vastauksissa korostuu se, että esimieheltä kaivataan tasa-arvoista kohtelua kaikkia työntekijöitä kohtaan. Osa vastaajista kokee, ettei esimies kohtele kaikkia tasapuolisesti, sillä joillekin työntekijöille on annettu ns. erityisoikeuksia eikä vaadita samoja asioita, vaikka tehtäisiin täysin samaa työtä, samalla palkalla, jonka onkin koettu myös olevan yksi aiemmin mainittujen konfliktien aiheuttaja. Yksi vastaaja koki töissä, että esimies ei luottaisi tarpeeksi alaisiinsa ja hänen toimintansa koettiin myös välillä ”kyttävänä”, millä on vaikutusta työhyvinvointiin, toinen vastaaja koki, että esimies luottaa häneen taitoihinsa ja työsuoritukseen täysin ja toi samalla ilmi sen, että hän myös luottaa esimiehen ammattitaitoon ja korosti molemmin puolisen luottamuksen olevan tärkeää. Loput vastaajista eivät maininneet esimiehen luottamuksesta.

Vapaa-aika mainittiin jälleen näissä vastauksissa, vastaajat kokevat, että työssä jaksaa paremmin, jos vapaa-aikaa on myös tarpeeksi ja saa tehdä itselleen mieluisia asioita. Yksi vastaaja mainitsi myös sen, että työnantaja tukee hienosti vapaa-ajan ja työn yhteen sovittamista, ottamalla huomioon perhetilanteen esim. joustamalla työajoissa.

7.4 Työn tuki

Haastatteluissa haluttiin myös selvittää millaiseksi työntekijät kokevat esimieheltä saadun tuen töissä, millaista muuta tukea heillä on saatavilla ja onko saatu tuki tarpeeksi työssä jaksamiseen ja pärjäämiseen.

Suurin osa vastaajista kertoi esimieheltä saadun tuen määrän riittäväksi. Esimieheltä saatu tsemppaus ja palautteita koetaan tärkeäksi, mahdollisista virheistä ei moitita vaan jatketaan näistä eteenpäin, otetaan yhdessä opiksi ja kehitytään. Varsinkin huonoina päivinä positiiviset kommentit auttavat jaksamaan pidemmäksikin aikaa. Hyvä palaute auttaa myös keskittymään entistä enemmän työtehtäviin ja tekemään parasta mahdollista työtä. Kääntöpuolena myös mainittiin yhden vastaajan toimesta se, että joskus palautetta ei toivoisi saavan, jos se ei ole itseä miellyttävää, koska se vaikuttaa koko yleisfiilikseen, menee ns. ”pasmat sekaisin” ja asiaa voi olla vaikea käsitellä töissä.

Yksi vastaaja mainitsi, että kokee merkittäväksi sen, että hänen lähiesimies osaa ja tekee samoja työtehtäviä kuin hänkin, joten avun saaminen ja keskustelu töistä on tämänkin vuoksi mutkattomampaa. Kokemusta löytyy toiselta vastaajalta siitä, että esimies ei ole

tarpeeksi läsnä, koska on niin kiireinen ja jatkuvasti palavareissa, mistä jää tunne, ettei aikaa ole tarpeeksi työntekijöille ja esimies koetaan vaikeaksi lähestyttäväksi. Myös silloin kuin esimies ei hallitse alaistensa työtehtäviä, eli on vaan ns. pelkkä tiimin vetäjä ja huolehtii lähinnä työsuhteasioista, koetaan lähestyminen ja mahdollisista ongelmista puhuminen vaikeammiksi, kun työntekijöille tulee pohdintoja siitä, ymmärtääkö heidän esimies täysin heidän tekemään työtään ja mitä kaikkea siihen liittyy.

Esimiehiltä saadun tuen lisäksi apua saadaan työpaikalla myös muilta tahoilta. Useimmiten on toinen esimiesroolissa oleva henkilö, jonka puoleen voi kääntyä, kun oma esimies ei ole saatavilla. Tukea saadaan myös pidempää uraa luoneilta kollegoilta, joilla tietämystä asioista riittää ja koetaan tärkeäksi kollegoiden välillä kommunikoinnissa se, että ei ole olemassa ”tyhmiä kysymyksiä”.

Haastatteluissa kartoitettiin vastaajilta myös sitä, millaista tukea he toivoisivat saavansa esimieheltä tai muilta työpaikan tahoilta enemmän. Puolista vastauksista ilmeni se, että esimieheltä toivottaisiin joustoa myös työn ja arjen yhteen sovittamisen kanssa, varsinkin silloin kun on kyseessä perheellisiä työntekijöitä, hoitovapaita on välillä vaikea sovittaa yhteen työn kanssa. On koettu, että esimiehellä saattaa olla välillä tietyissä asioissa vähän vanhanaikaista ja kankeaa johtamistyyliä, koska ei osata esim. hyödyntää etätyötä täysin kaikissa olosuhteissa, vaikka se olisi mahdollista. Yksi vastaaja toi vastauksissaan ilmi sen, että tiimityöskentely ei aina suju täysin ongelmitta, sillä työtehtävien jaossa saattaa olla erimielisyyksiä, ja tähän tarvitaan toisinaan esimiehen apua.

7.5 Esimiestyö kokonaisuudessaan

Vastaajilta tiedusteltiin esimiestyöstä ja siitä, millainen on heidän mielestään hyvä esimies ja mihin he ovat heidän työpaikkansa esimiestyössä erityisen tyytyväisiä ja mihin taas eivät.

Hyvää ja ammattitaitoista esimiestä kuvailtiin tasa-arvoiseksi, luotettavaksi, reiluksi ja rehelliseksi. Tasa-arvoisuutta korostetaan, koska eri työpaikoilla työntekijöiden eri arvostamista on havaittavissa. Mainittiin, että esimiehen ammattitaidon pitää säilyä ja esimiehen pitää olla kaikilla esimies, eikä ”kiva kaveri”, sillä silloin helposti tapahtuu toisten työntekijöiden suosimista eikä esimies välttämättä pysty olla kaikissa tilanteissa puolueeton. Esimiehen pitää olla luotettava, sillä osalla vastaajilla oli harmillisia kokemuksia siitä, että esimies on lipsauttanut jotain asioita muille työntekijöille toisista työntekijöistä, mitä ei saisi kertoa, eli ns. ”ohi suun” puhumista ollut havaittavissa. Tällaiset tilanteet syövät luottamusta ja joudutaan olla varovaisia sen suhteen, mitä esimiehelle voi kertoa. Reiluus ja

tasa-arvoisuus kulkevat melko käsikädessä työpaikoilla, koska esimiehen toivotaan jakavan työtehtävät tasapuolisesti kaikkien kesken. Yksi vastaaja kertoi kokemuksistaan, joissa hänelle ja muille samassa tiimissä työskenteleville on kerääntynyt jatkuvasti enemmän hommia, ja joku muu on päässyt paljon vähemmällä ja esimies on ollut asiasta tietoinen, mutta tähän ei ole puututtu. Esimiehen rehellisyys mainittiin ja sen kerrottiin näkyvän mm. esimiehen tiedottamisessa asioista, asiat pitää kertoa rehellisesti niin kuin ne ovat ja pitää työntekijät ajan tasalla tapahtuvista muutoksista tarpeeksi ajoissa, mikä ei kuitenkaan kokemusten mukaan aina toteudu, sillä asioita jätetään viime tinkaen ja se herättää koko työyhteisössä harmitusta.

Yksi vastaajista kertoi, että arvostaa esimiehessään erityisesti sitä, miten hän aina pyytää asioita, ei ikinä kāske ja koska esimies hallitsee myös työntekijöiden tehtävät, hän osaa näyttää miten työtehtävät tehdään, jos tulee vastaa jokin asia, mitä työntekijä itse ei osaa. Esimiestä kuvailtiin sanoilla ”suunnan näyttäjä, ei mikään piiskuri”, ja tämä vastaa modernia esimiestyötä. Esimies myös selvittää välittömästi tilanteet muilta tahoilta, mihin ei löydetä ratkaisua heti yhdessä. Samainen vastaaja kertoi myös siitä, miten esimies tietää hänen ja muiden työntekijöiden vahvuudet ja näitä osataan yhdessä hyödyntää ja jatkuvasti pyrkii miettimään, miten työntekijä voisi vielä enemmän kehittyä työssään ja pitää mielessä sen, että olisiko työntekijästä vielä johonkin haastavampaan tehtävään. Toinen vastaaja kertoi toisen puolen melko samaisesta asiasta: esimiehellä on liian paljon alaisia ja hän ei tunnu olevan perillä kaikista alaistensa taidoista ja kehityskohteista, joten työssä ei välttämättä pääse kehittymään tarpeeksi ja täyttämään täyttä potentiaalia.

Molemmien puolinen kunnioitus koettiin tärkeäksi ja kaikissa haastatteluissa kävi ilmi se, että toivotaan tunnetta siitä, että työnantaja oikeasti välittää työntekijöistään. Esimies on tärkeässä roolissa luomassa tätä tunnetta olemalla perille työntekijöidensä asioista ja kuulumisista. Kaksi vastaajaa mainitsivat sen, että esimies osaa tunnistaa työn haasteet ja tarvittaessa ottaa hoitaakseen vaativimmat tehtävät tai auttaa niissä.

Epätyytyväisyyttä koettiin useamman vastaajan osalta kommunikaation ajoittaisessa epäselkeydessä esimiehen suunnalta ja sitä pohdittiinkin, mistä se voisi johtua. Epäselkeän kommunikaation uskottiin yksinkertaisesti johtuvan siitä, että esimiehellä on liikaa tekemistä ja niin kiire, että asiat saattavat epähuomiossa unohtua tai kaikkea ei ehditä kertoa täsmällisesti.

7.6 Yhteenveto

Työhyvinvointi on tärkeä ja yhteinen asia, työntekijät toivovat voivansa tulla kuuluksi omana itsenään ja omien mielipiteidensä kanssa. Omasta työstään on tärkeää pitää, jotta

sitä jaksaa tehdä hyvällä motivaatiolla ja työtehtäviltä toivotaan vaihtuvuutta sekä mahdollisuutta kehittyä työssä. Työntekijät haluavat työskennellä paikassa, jossa kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ja heidän jaksamisestaan välitetään. Työntekijöiden kehitysehdotukset ja muut mielipiteet pitää ottaa huomioon ja ryhtyä tarvittaessa luomaan tilanteen vaati-
maa parannusta.

Työntekijät pitävät uuden oppimisesta, sillä erilaiset haasteet pitävät mielenkiintoa yllä työtehtävissä. Kokemuksen karttuessa eri työtehtävistä koetaan, että ammatillinen itsetunto kasvaa ja on varma tekemästään työstä.

Vapaa-aika koetaan tärkeäksi työssä jaksamisen suhteen ja työntekijät lievittävät stressiään erilaisin keinoin. Parhaiten töistä irrottautuminen onnistuu läheisten kanssa yhteisestä tekemisestä sekä itsenäisistä harrastuksista. Unella ja liikunnalla on merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen ja myös ergonomia-asioista halutaan huolehtia. Koronaviruspandemia on jonkin verran vähentänyt virkistäytymisen mahdollisuuksia, tehden vapaa-ajasta osittain tylsää ja samanlaista. Työnteolle ja vapaa-ajalle ei ole osattu aina tehdä selvää rajaa lisääntyneen ja jatkuvan etätyön vuoksi.

Työhyvinvointiin vaikuttaa koko työyhteisön toiminta ja työpaikan ilmapiiriä luodaan yhdessä. Hyviä välejä kollegoihin pidetään tärkeänä ja toivotaan, että keskustelu on avointa ja erilaisilta konflikteilta pystyttäisiin välttymään, sillä tällaiset tilanteet vaikuttaisivat negatiivisesti ilmapiiriin ja työntekijöiden hyvinvointiin. Liian samanlaiset ja toistuvat työtehtävät koetaan työhyvinvointia heikentäväksi pitkällä tähtäimellä ja työssä kehittymismahdollisuudet lisäävät työhyvinvointia.

Esimieheltä toivotaan luottoa alaisiin ja molemmin puolisen palautteen saaminen ja antaminen koetaan tärkeäksi työssä, jotta esimies sekä alainen voivat molemmat yhdessä kehittyä. Työntekijät kokevat pääsääntöisesti saavansa tarpeeksi tukea esimieheltään työtehtävissä, kuitenkin jossain määrin kaivataan lisää joustoa työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisen kanssa. Merkittävä tuenantaja työssä on esimiehen lisäksi kollegat.

Kokonaisuudessa esimiestyöstä työpaikoilla on hyviä sekä huonoja kokemuksia. Pääsääntöisesti esimiestyöhön ollaan melko tyytyväisiä, kuitenkin jokainen haastateltava työntekijä löysi parantamisen varaa esimiestyöstä. Esimiehet osaavat ratkaista ongelmatilanteita ja tukea työntekijöitä. Luotettavuudessa, työtehtävien tasaisesta jakaantumisesta työntekijöiden kesken ja tiedonvälityksestä löytyy parantamisen varaa.

Hyvä esimies ei eriarvoista työntekijöitään, on luotettava, tilanteiden tasalla, kertoo rehellisesti eri tilanteista ja muutoksista, säilyttäen kuitenkin luotettavuuden, ratkoo ongelmia yhdessä työntekijöiden kanssa sekä kunnioittaa työntekijöitään.

Esimies voi runsaasti vaikuttaa omalla toiminnallaan työpaikan ilmapiiriin, työn sisältöön ja työssä jaksamiseen, joten esimies on suuressa roolissa luomassa työhyvinvointia – yhdessä työyhteisön kanssa.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen pohjalta syntyneet johtopäätökset, tehdään näiden perusteella erilaisia kehittämis ehdotuksia esimiestyön ja työhyvinvoinnin parantamiseen sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyön onnistumista sekä tutkijan omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä.

8.1 Johtopäätökset

Työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijöiden kokemukset työpaikan ilmapiiristä. Esimies on vastuussa työpaikan ilmapiiristä, mutta koko työyhteisö on mukana vaikuttamassa hyvän ilmapiirin luomiseen ja ylläpitoon. Kuten Jabe (2010) toteaa, esimiehen tehtävänä on jatkuvasti kartoittaa työpaikan ilmapiiriä, pitääkseen yllä nykyistä tasoa ja tarvittaessa tehdä parannuksia työntekijöiden ehdotusten mukaan, jotta ilmapiiri parane. Tämän työn tutkimuksessa kävi ilmi kokemuksia, joissa esimiehet eivät välttämättä oikeasti toteuta kehitysehdotuksia, vaikka niitä kartoitetaankin ja tällainen toiminta osoitetusti syö luottoa johtamiseen, sillä työntekijöille tulee helposti tunne siitä, että heidän mielipiteillään ei ole väliä. Juutin & Salmen (2014) mukaan työhyvinvoinnin yksi lähtökohta on se, että työssä voidaan ilmaista kaikki tunteet ja mielipiteet rakentavasti, ja jos tämä ei toteudu, myöskin työhyvinvoinnin kehittäminen on haastavaa.

Kuten todettu, esimies on työpaikan ilmapiiriin johtaja, mutta hän ei ole yksin vaikuttamassa sen luomiseen. Yksi merkki, josta voi huomata työpaikan huonon ilmapiirin, on työntekijöiden suuri vaihtuvuus, työssä ei viihdytä pitkään. Työpaikan vuorovaikutuksen pitää olla sujuvaa ja avointa, tasa-arvoisuuden pitää näkyä johtamisessa sekä työntekijöiden käytöksessä toisia työntekijöitä kohtaan. Tutkimuksessa vastaajat kertoivatkin yhdeksi suureksi työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi työpaikan konfliktitilanteet. Konfliktien ilmetessä, aluksi asioita kannattaa selvittää tilanteessa mukana olevien kesken ja jos tämä ei auta, kertoa esimiehelle tilanteesta ja tarvittaessa pyytää apua myös työterveyshuollosta.

Työpaikan johtamisen laadusta on moninaisia kokemuksia, mutta on selvää, että sillä on vaikutusta työhyvinvointiin. Hyvä johtaminen on tasa-arvoista ja asiantuntevaa. Juutin & Salmen (2014) mukaan, työn sisällöllä voidaan vaikuttaa ihmisten tunteisiin, joten esimiehellä on tätä kautta vaikutusta työntekijöiden tunteisiin ja heidän hyvinvointiin, sillä työtehtävien jaossa pitää näkyä niiden jakautuminen tasa-arvoisesti. Esimiehen pitää huolehtia siitä, että työntekijät eivät kuormitu liikaa ja tässäkin ottaa huomioon se, että työt jakautuvat reilusti, sillä tutkimuksessa tuli ilmi, että ylikuormittumista tapahtuu helposti juuri tästä syystä, kun samaa työtä tekevillä on silti eri vastuut ja määrät työtehtävissä. Esimiehen

velvollisuutena on tuntea alaansa liittyvä lainsäädäntö ja ongelmia voi syntyä, jos sitä ei tunneta tarpeeksi hyvin, sillä esimies tulee törmäämään työssään erilaisiin tilanteisiin työntekijöiden kanssa, joissa tällaista tietoa tarvitaan.

Hyvä esimies tuntee itsensä, tiedostaa vahvuutensa ja heikkoutensa sekä osaa jatkuvasti etsiä itsestään kehittämisen kohteita tullakseen paremmaksi esimieheksi. Järvisen (2016) mukaan kukaan ei synny johtajaksi, vaan henkilöllä pitää olla riittävää halua oppia esimiestyön taitoja ja kehittyä niissä. Järvinen (2016) toteaa myös, että esimiehellä on usein kokemusta samoista töistä mitä alaisensa tekevät ja hän on sitä kautta noussut esimiestehtäviin, sillä on tärkeää, että esimies tietää ja hallitsee alaistensa työtehtävä. Esimiehen tietoisuus alaisten työtehtävistä kävi ilmi myös tutkimuksesta, sillä sitä arvostetaan, että esimies osaa samat työtehtävät ja osaa tarvittaessa auttaa niissä ja ratkoa haastavampia tilanteita. Lavikkalan (2013) toteamus siitä, että työpaikka on aina ensisijaisesti työn tekemistä varten ja työpaikan ihmissuhteet rakentuvat myös tehdyn työn ympärille, näkyy myös tutkimuksesta, sillä esimiehen halutaan olevan kaikille esimies eikä kaveri, sillä tämä saattaisi helposti lisätä esimiehen puolueettomuutta. Tutkimukseen vastanneet kuitenkin kokivat tärkeäksi sen, että vaikka keskustelu työpaikalla liittyikin enimmäkseen työhön, halutaan myös keskustella muistakin, kun työhön liittyvistä asioista pitääkseen työn imua yllä.

Tutkimuksessa oli myös tarkoituksena selvittää, millaista tukea alaiset kaipaavat esimieheltä. Esimiehiltä koettiin saavan melko hyvin tukea ja sitä oli riittävästi, kuitenkin ajoittain oli kokemuksia esimiesten kiireellisyydestä. Palautteenannon toivotaan olevan molemminpuolista, jotta myös esimies voi kehittyä kuten alainenkin. Hyvä keino kiireettömään molemminpuoliseen keskusteluun ja palautteenantoon on pitää kehityskeskusteluja säännöllisesti, vähintään vuosittain tai tarvittaessa kaksi kertaa vuodessa. Esimiehen tukeen kiteytyy jo aiemmin ilmi tullut asia, eli se, että esimieheltä toivotaan sitä, että hän hallitsee alaistensa työtehtävät, jotta ymmärrys ja tuen anto ovat oikeanlaista. Tiimipalaverit ovat myös hyvä keino keskustella yhdessä tiimin kanssa ja esimiesten olisi tärkeää pystyä raivaamaan niihin aikaa tarpeeksi usein ottamalla huomioon oman työpaikan ja tiimin tarve palaverille.

Työntekijöillä on myös itsellään vastuu huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan kiinnittämällä huomiota palautumiseen ja vapaa-ajan käyttöönsä. Mankan & Mankan (2016) mukaan palautumiseen pitää kiinnittää huomiota päivittäin. Palautumista tapahtuu myös töissä, josta voi huolehtia hyvällä ergonomialla ja taukojumppalla. Esimiestä suositellaan kannustamaan työntekijöitä taukojumppaan ja hankkimaan työntekijöilleen asianmukaiset työvälineet, jotta ergonomia-asiat pysyvät kunnossa. Taukojumppaan ei välttämättä tarvita

välineitä, etätöissä ollessa jo korttelin kävely auttaa mieltä ja kehoa virkistymään. Tutkimuksesta kävi ilmi, että vastaajat suosivat palautumiskeinoiksi liikuntaa, läheisten kanssa vietettyä aikaa ja riittävää unensaantia. Uneen ja sen laatuun on tärkeää kiinnittää huomiota, sillä stressitilat usein alkavat ensimmäisenä oireilla ongelmina unen kanssa (Manka & Manka 2016, 176).

Kaikkien tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että esimiestyöllä on suurta vaikutusta työhyvinvointiin ja sen vaikutuksia pitää jatkossakin tutkia ja esimiestyötä kehittää. Maailman tilanne on muuttunut reilussa vuodessa melkoisesti ja jatkossa organisaatioissa ja yrityksissä pitää etsiä vielä lisää uudenlaisia tapoja tehdä töitä ja miten toteuttaa hyvää esimiestyötä digitalisaation ja etätöiden lisääntyessä entisestään. Työpaikoilla, jossa etätö on pääsääntöinen työskentelytapa, työhyvinvoinnin merkitys voi korostua entisestään, sillä työntekijöiden äänet eivät välttämättä tule samalla tavalla kuuluviin kuin normaalisti työpaikalla ollessa, joten esimiehillä ei välttämättä ole tarpeeksi oikeaa tietoa siitä, miten työntekijöillä oikeasti töissä menee ja tämä on aihe, jota olisi hyvä tutkia jatkossa.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyössä arvioidaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta, jotta pystytään välttämään mahdollisia virheitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 6.) Laadullista tutkimusta ja sen luotettavuutta ei voida arvioida minkään tietyn ohjeen mukaan, tutkimuksen arviointi tapahtuu kokonaisuutena. Pidetään mielessä, mitä ollaan tutkimassa, miksi tutkimus tehdään, mitä ajatuksia tutkittavaan aiheeseen liittyy ennen tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 6.3.)

Aineiston keruuta pohditaan myös ja millaisia menetelmiä sen hankkimiseen on käytetty ja onko mahdollisesti hyödynnetty jotain teknologiaa. Haastatteluissa luotettavuus riippuu siitä, onko haastateltava ymmärtänyt kysymykset oikein ja onko haastateltava osannut selvittää niitä oikein tarvittaessa. Haastattelut voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluina ja valittu tapa saattaa vaikuttaa luotettavuuteen, sillä haastateltavat eivät välttämättä anna ryhmätilanteessa samaa tietoa mitä antaisivat yksilöhaastattelussa tai toisten päin. Haastateltavaksi osataan valita henkilöt, joilla on tarpeeksi tietoa tutkittavasta aiheesta, mikä varmistaa tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelujen nauhoitusten toimivuus kannattaa varmistaa ennen nauhoituksen aloitusta, jos kuuluvuus ei ole paras mahdollinen, jotain olennaisia asioita saattaa jäädä pois ja haastattelumateriaali ei ole täysin luotettava. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 6.3.)

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa sen kesto, millaisella aikataululla tutkimus on toteutettu ja kuinka laadukasta tutkimuksen raportointi on. Tutkimustulokset ovat selkeämpi

ja helpommin ymmärrettävämpiä, jos tuloksien eteen tehdystä työstä kerrotaan yksityiskohtaisesti. (Tuomi & Sarajarvi 2018, kappale 6.3.)

Tässä laadullisessa tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää, miten esimiestyö vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja tutkimuksen teemahaastatteluihin pyydettiin työntekijöitä haastateltavaksi eri yrityksistä. Opinnäytetyöstä ei voida tunnistaa haastateltavien henkilöisyyttä ja aineisto tuhotaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, jolla halutaan varmistaa se, ettei mitään vastauksia voida yhdistää kehenkään henkilöön. Haastattelutilanteet ovat edenneet valittujen teemojen mukaisesti haastattelijan johdolla ja joihinkin kohtiin on voitu tehdä lisäyksiä myöhemmin. Onnistuneen litteroinnin varmistamiseksi haastattelut on äänitetty älypuhelimien sovelluksella, jonka toimivuutta ja äänenlaatua on testattu etukäteen. Haastateltaville on myös selvennetty kysymyksiä, jos niissä on ollut tarkennettavaa ja vastauksia on myös tarkennettu lisäkysymyksillä, jotta asiat on varmasti ymmärretty oikein sekä haastateltavan että haastattelijan osalta. Työn teoriaosuus tukee hyvin tutkimuksesta saatuja tuloksia, joten tutkimus voidaan katsoa luotettavaksi.

8.3 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Tämän opinnäytetyön toteuttaminen on ollut opettavaista ja mielenkiintoista, koska työhyvinvointi ja siihen liittyvät ilmiöt ovat itselleni kiinnostava aihe. Alun perin opinnäytetyö oli tarkoitus toteuttaa toimeksiantona eräälle organisaatiolle, mutta tässä tuli erilaisia mutkia vastaan, jonka vuoksi tein päätöksen, että toteutan työn ilman toimeksiantoa, koska en olisi muuten ehtinyt toteuttaa työtä haluamassani aikataulussa. Organisaation henkilöiden kanssa oli vaikeuksia saada sovittua haastatteluja ja viestintä oli aika ajoitin epäselvää ja takkuilevaa, mikä toi lisähaasteita työstämiseen. Opinnäytetyön aiheita myös vaihdettiin välissä, työn alkuperäinen aihe oli esimiesten työhyvinvoinnin rakentuminen ja tukeminen, mutta aihe vaihdettiin esimiestyön vaikutuksista työhyvinvointiin. Tämä päätös tehtiin samalla, kun päätettiin, ettei työtä toteutetakaan toimeksiantona.

Opinnäytetyön deadline asetettiin vuoden 2021 huhti- ja toukokuun vaihteeseen, mutta aikataulu venyi tästä parilla viikolla eteenpäin. Opinnäytetyötä on tehty täysipäiväisen työn ohella ja tämä projekti aloitettiin suunnittelulla vuoden 2020 lopussa, varsinainen työstäminen alkoi kuitenkin vasta vuoden 2021 alussa. Opinnäytetyötä on tehty mahdollisuuksien mukaan arkisin ja viikonloppuisin. Alussa oli vaikeuksia saada aloitettua työtä lähinnä kiireiden vuoksi, mutta lopulta kun pääsi työn teossa vauhtiin ja aihe saatiin vaihdettua, on työstäminen sujunut mutkattomammin.

Koen oppineeni työtä tehdessä aiheesta enemmän, vaikka olisin toivonut, että välillä olisi ollut työkiireiltä enemmän aikaa perehtyä joihinkin alueisiin. Teoriaosuuden kirjoittamiseen

kului huomattavasti eniten aikaa ja se oli opinnäytetyön työteliäin ja haastavin osuus. Tutkimuksen haastattelut sain sovittua ja pidettyä nopeasti, koska löysin haastateltavat helposti omista kontakteistani. Kaikki haastattelut tehtiin saman viikon sisällä ja litteroinnit tehtiin heti haastatteluiden jälkeen, jotta eteneminen olisi sujuvaa. Tästä eteenpäin työstäminen oli melko sujuvaa ja alun vaikeuksista huolehtimatta, olen loppujen lopuksi tyytyväinen projektin sujumiseen tällä aikataululla ja mahdollisuuksilla.

Uskon, että tiedot ja taidot mitä olen oppinut niin työhyvinvoinnista, esimiestyöstä ja tutkimuksen tekemisestä ovat minulle hyödyllisiä tulevaisuudessa, ja niitä pääsee hyödyntämään myös työelämässä jatkossa sekä uusien haasteiden etsimisessä.

Lähteet

Cherry, K. 2021. Transformational Leadership. A Closer Look at the Effects of Transformational Leadership. VeryWell Mind. Luettavissa: <https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313> Luettu: 3.5.2021

Corporate Wellness Magazine 2021. Workplace stress: A silent killer of employee health and productivity. Luettavissa: <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/workplace-stress-silent-killer-employee-health-productivity> Luettu: 1.4.2021

Docendum 2021. Työhyvinvoinnin tekijät. Luettavissa: <https://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/> Luettu: 10.2.2021

Duunitori 2018a. Itsensä johtaminen perustuu tiedostamiseen. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/itsensa-johtaminen-tiedostaminen> Luettu: 24.2.2021

Duunitori 2018b. Työnantajan edustaja ja työntekijä ovat edelleen vastaparit. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonantajan-edustaja-ja-tyontekija-ovat-edelleen-vastaparit> Luettu: 6.3.2021

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6258-2> Luettu: 5.3.2021.

Finlex 2001. Työterveyshuoltolaki. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Ty%C3%B6terveyshuoltolaki> Luettu: 1.3.2021

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868> Luettu: 4.5.2021

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? opas alaiselle ja esimiehelle. Hansaprint. Vantaa.

Johtajuus.info 2021. Esimiehenä kehittyminen. Luettavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-kehittyminen/> Luettu: 7.3.2021

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Bookwell Oy. Juva.

Kinnunen, U., Feldt, T., Korpela, K., Mauno, S. & Sianoja, M. 2017. Uupumusasteisen väsymyksen pysyvyys kahden vuoden aikana: yhteydet työstä palautumiseen vapaa-ajalla. Tieteellinen artikkeli. Luettavissa: https://www2.helsinki.fi/sites/default/files/atoms/files/kinnunen_ym_psykologia_2017.pdf Luettu: 28.4.2021

Lavikkala, A. 2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Akavalainen. Luettavissa: https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen Luettu: 24.2.2021

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

Minilex 2021. Työnantajan vastuu työhyvinvoinnista. Luettavissa: <https://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6nantajan-vastuu-ty%C3%B6hyvinvoinnista> Luettu: 1.3.2021

Munir, F. & Nielsen K. 2009. How do transformational leaders influence followers affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678370903385106> Luettu: 2.5.2021

Mäkelä, A. 2020. Johtaja, näin johdat merkitystä – Nämä 4 asiaa lisäävät merkityksellisyyttä työssä. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/merkityksellinen-tyo> Luettu: 15.2.2021.

Mäkelä-Pusa, P. & Terävä, K. 2012. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tammerprint Oy. Tampere.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. WSOYpro. Helsinki.

Kuntatyönantajat 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suositus kunta-alalle. Luettavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suositukset/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvät-kaytannot> Luettu: 24.2.2021.

Pohjois-Karjalan kansanterveyden keskus 2013. Ilmapiiri. Luettavissa: <http://xn--tyhyvinvoinninarvio-r6b.fi/yrityksen-tyohyvinvoinnin-info/tyoyhteiso/6-ilmapiiri/> Luettu: 15.2.2021

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167> Luettu: 4.5.2021

Sosiaali- ja terveysministeriö 2021. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
Luettu: 9.2.2021.

Suomi.fi 2021. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyonantajan-velvollisuudet/opas/tyonantajan-vastuut-ja-velvollisuudet/tyonantajan-lakisaateiset-vakuutukset>
Luettu: 2.3.2021

Sympa 2018. Toimiva kehityskeskustelu – opas henkilöstöhallinnolle. Luettavissa: <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-opaat/kehityskeskusteluopas/> Luettu: 2.5.2021

Talentia 2021. Työyhteisö. Luettavissa: <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/tyoyhteiso/> Luettu: 17.5.2021.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118> Luettu: 3.5.2021

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Työolobarometri 2020 – Ennakkotiedot. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM_2021_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu: 3.5.2021

Työsuojelu.fi 2020a. Psykososiaalinen kuormitus. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus> Luettu: 2.5.2021

Työsuojelu.fi 2020b. Psykososiaalinen kuormitus esimiestyössä: Osataanko työpaikoilla tunnistaa haitallinen kuormitus ennen kuin siitä aiheutuu terveyshaittaa. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/-/psykososiaalinen-kuormitus-esimiestyossa-osataanko-tyopaikoilla-tunnistaa-haitallinen-kuormitus-ennen-kuin-siita-aiheutuu-terveyshaittaa> Luettu: 26.3.2021

Työterveyslaitos 2020. Koronakevään aikana suomalaisten työhyvinvointi jopa parani. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/koronakevaan-aikana-suomalaisten-tyohyvinvointi-jopa-parani/> Luettu: 23.2.2021

Työterveyslaitos 2021a. Työhyvinvointi. Työhyvinvointi on yhteinen asia. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/> Luettu: 17.2.2021

Työterveyslaitos 2021b. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> Luettu: 9.2.2021

Työterveyslaitos 2021c. Työuupumukselle altistavat kiire ja aikapaine – ei työsuhteen määräaikaaisuus tai vuokratyö. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyouupumukselle-altistavat-kiire-ja-aikapaine-ei-tyosuhteen-maaraaikaaisuus-tai-vuokratyo/> Luettu: 17.2.2021

Työterveyslaitos 2021d. Työn imu. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/> Luettu: 15.3.2021

Työturvallisuuskeskus 2021a. Johtaminen ja esimiestyö. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo#f289bff3 Luettu: 17.5.2021.

Työturvallisuuskeskus 2021b. Miten hyödynnän työhyvinvointiarviota omassa kehittämisroolissani? Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyokalut_ja_kehittaminen/tyohyvinvointiarvio/tyohyvinvointiarvion_hyodyntaminen_eri_rooleissa#f289bff3 Luettu: 3.5.2021

Työturvallisuuskeskus 2021c. Työhyvinvointiarvio. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyokalut_ja_kehittaminen/tyohyvinvointiarvio#f289bff3 Luettu: 3.5.2021

White, S. K. 2018. What is transformational leadership? A model for motivating innovation. CIO. Luettavissa: <https://www.cio.com/article/3257184/what-is-transformational-leadership-a-model-for-motivating-innovation.html> Luettu: 2.5.2021

Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö 2021. Stressinhallinta. Luettavissa: <https://www.yths.fi/terveystieto/mielenterveys/stressinhallinta/> Luettu: 29.3.2021

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Työhyvinvointi

Mitä työhyvinvointi sinulle merkitsee?

Millaisena näet hyvinvoivan työpaikan?

Miten teillä huolehditaan työhyvinvoinnista?

Miten koet jaksavasi tällä hetkellä työssäsi?

Mitä keinoja sinulla on lievittää stressiä?

Millä tavalla pidät yllä työhyvinvointiasi?

Mitkä asiat vaikuttavat omaan työhyvinvointiisi?

Miten työpaikkasi kommunikaatiotavat ja muiden huomioon ottavuus vaikuttaa työssä viihtyvyyteesi?

Esimies-alaissuhde

Kuinka tiiviisti olet tekemisissä esimiehesi kanssa?

Miten työsi vaatii yhteistyön?

Koetko saavasi tarpeeksi tukea omalta esimieheltäsi työhön, millaista tukea saat?

Millaista tukea toivoisit saavasi enemmän?

Mistä kaikkialta saat tukea ja apua työhön?

Miten esimieheltä saamasi palaute motivoi sinua työssäsi, saatko palautetta tarpeeksi usein?

Millainen on sinun mielestäsi hyvä esimies?

Mihin olet esimiestyössä erityisen tyytyväinen ja mihin et? Miksi?