



Henkisen hyvinvoinnin tukeminen työelämässä - kenen vastuu?

Anna Mether-Koski

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkisen hyvinvoinnin tukeminen työelämässä - kenen vastuu?

Anna Mether-Koski
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Elokuu 2021

Anna Mether-Koski

Henkisen hyvinvoinnin tukeminen työelämässä - kenen vastuu?

Vuosi

2021

Sivumäärä

54

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia työnantajan ja työntekijän roolia ja vastuita henkisen hyvinvoinnin tukemisessa työelämässä sekä toimia erilaisten metodien ja palveluiden tietopakettina kaikille osapuolille. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata henkistä hyvinvointia työnantajan näkökulmasta, mitkä ovat työnantajan lakisääteiset velvollisuudet ja vastuut, miten työnantaja voi tukea työntekijää, mitä palveluita on tarjolla ja miten niitä olisi mahdollista hyödyntää tämän päivän työelämässä. Tarkoituksena on myös tuoda esille työntekijän vastuu ja vaikutusmahdollisuudet omasta hyvinvoinnistaan. Opinnäytetyössä ei ole toimeksiantajaa ja sen tulokset ovat sovellettavissa laaja-alaisesti yrityksen alaan tai kokoon katsomatta.

Opinnäytetyön rakentaminen aloitettiin teoreettisen viitekehyksen määrittelyllä. Viitekehyyksessä määriteltiin työhyvinvoinnin sekä henkisen hyvinvoinnin käsitteitä. Sekä työhyvinvointia että henkistä hyvinvointia lähestyttiin voimavaralähtöisten teorioiden näkökulmasta. Viitekehystä lähestyttiin kahdesta tulosuunnasta, työnantaja ja työntekijän näkökulmista. Opinnäytetyö toteutettiin tutustumalla tehtyihin tutkimuksiin, kirjallisuuteen sekä palveluihin hakusanoilla ”henkinen hyvinvointi”, ”työhyvinvointi”, ”hyvinvointi työelämässä”.

Opinnäytetyön tuloksista voidaan päätellä, että henkiseen hyvinvointiin vaikuttaa kaikki ja henkinen hyvinvointi vaikuttaa kaikkeen mitä teemme. Ihmiset tulee nähdä kokonaisvaltaisesti niin, että henkinen ja fyysinen hyvinvointi muodostavat kokonaisuuden, joka mahdollistaa työssä jaksamisen läpi työuran. Tuloksista käy ilmi, että itsensä johtaminen on tärkeässä roolissa henkisen hyvinvoinnin edistämässä. Tällä tarkoitetaan jokaisen kykyä suunnitella ja elää omannäköistä elämää ottaen itse vastuu omasta hyvinvoinnista. Tulokset osoittavat myös, että työn imulla ja itseohjautuvuudella on suuri merkitys työssä jaksamisessa ja että itseohjautuvassa organisaatiossa motivaatio ja työhyvinvointi on vahvempaa. Vaikka itseohjautuvuus on uusi trendi, työnantajalla on lakisääteinen vastuu työntekijöistään ja tulosten mukaan esihenkilöllä onkin edelleen iso rooli henkisen hyvinvoinnin edistämässä. Vaikutusmahdollisuuksia on monia esihenkilön vuorovaikutus- ja johtamistyylistä työsuojelutoimintaan. Tuloksista käy myös ilmi, että työhyvinvointia ja henkistä hyvinvointia tukevia palveluita on hyvin saatavilla niin työnantajalle kuin työntekijälle.

Tuloksia tarkastellessa voidaan todeta, että yksilön oma vastuu, työn merkityksellisyys ja imu sekä itseohjautuvuus ovat teemoja, joiden ympärille henkinen hyvinvointi työelämässä rakentuu. Työhyvinvointi on kaikkien osapuolten yhteinen asia ja työhyvinvointia tukevia palveluita on hyvin tarjolla. Henkinen hyvinvointi on laaja käsite ja henkinen työhyvinvointi työelämässä voidaan nähdä haasteellisena asiana. Henkinen hyvinvointi on aina subjektiivinen kokemus sekä monen asian summa, eikä sen johtaminen tai määrittäminen siten ole yksiselitteistä.

Asiasanat: henkinen hyvinvointi, työhyvinvointi, hyvinvointi työelämässä

Anna Mether-Koski

Supporting mental wellbeing at work - whose responsibility?

Year

2021

Pages

54

The purpose of this thesis was to study the role and responsibilities of the employer and the employee in supporting mental well-being at work and to act as an information package of different methods and services for all parties. The objective of the thesis is to describe mental well-being from the employer's point of view, what are the employer's statutory duties and responsibilities, how can the employer support the employee, what services are available and how they could be utilized in today's working life. The objective is also to highlight the employee's responsibility and influencing possibilities on one's own well-being. There is no beneficiary for the thesis and its results are widely applicable regardless of the company's field or size.

The construction of the thesis began with the definition of a theoretical framework. The framework defined the concepts of well-being at work and mental well-being. Both well-being at work and mental well-being were approached from the perspective of resource-based theories promoting health. The framework was approached from two directions, the employer, and the employee. The thesis was carried out by getting acquainted with the research, literature, and services with the keywords "mental well-being", "well-being at work", "well-being in working life".

From the results of the thesis, it can be concluded that mental well-being is affected by everything, and mental well-being affects everything we do. People need to be seen holistically, so that mental and physical well-being form an ensemble that enables them to cope at work throughout their careers. The results show that self-management plays an important role in promoting mental well-being. This means everyone's ability to plan and live a life of their own and taking responsibility for their own well-being. The results also show that work engagement and self-determination play a major role in coping at work and that motivation and well-being at work are stronger in a self-governance organization. Although self-determination is a new trend, the employer has a statutory responsibility for its employees and, according to the results, the supervisor still plays a major role in promoting mental well-being. There are many impacting possibilities from interaction and leadership styles to occupational safety and health. The results also show that services supporting well-being at work and mental well-being are well available to both the employer and the employee.

Looking at the results, it can be stated that the individual's own responsibility, the relevance and work engagement, as well as self-management are the themes around which mental well-being in working life is built. Well-being at work is a common issue for all parties, and services that support well-being at work are well available. It can be concluded that mental well-being is a broad concept and mental well-being at work can be seen as a challenging issue. Mental well-being is always a subjective experience and the sum of many things, and its managing or definition are not unambiguous.

Keywords: mental well-being, well-being at work, well-being in working life

Sisälllys

1	Johdanto	7
2	Työhyvinvointi	8
2.1	Työturvallisuuslaki	9
2.2	Työhyvinvoinnin tutkimus.....	10
2.3	Työkyky talomallin muodossa	11
2.4	Voimavaralähtöinen malli.....	12
2.5	Työn imu.....	15
2.6	Työn tuunaaminen	16
2.7	Itseohjautuvuus.....	18
3	Henkinen hyvinvointi.....	20
3.1	Työntekijän vastuu.....	23
3.2	Itsensä johtaminen.....	25
3.3	Henkisen hyvinvoinnin mittaaminen	27
4	Esihenkilö henkisen hyvinvoinnin edistäjänä	28
4.1	Eri ikäisten ja moninaisuuden johtaminen	31
4.2	Valmentava johtaminen.....	32
4.3	Esihenkilön mittarit.....	34
5	Henkistä hyvinvointia tukevien palveluiden kartoitus	34
5.1	Työsuojeluhallinto	35
5.2	Työturvallisuuskeskus.....	35
5.3	Työterveyslaitos	36
5.4	Työeläkevakuutusyhtiöt	36
5.4.1	Ilmarinen.....	37
5.4.2	Elo	37
5.4.3	Varma	38
5.4.4	Veritas.....	38
5.5	Yksityiset palveluntarjoajat	38
5.5.1	Auntie Oy	39
5.5.2	Clearmind Oy.....	39
5.5.3	Filosofian Akatemia Oy	39
5.5.4	Heltti Oy	40
5.5.5	Lifted Oy.....	40
5.5.6	Lightfulness coaching	40
5.5.7	Timanttia Oy	41
5.5.8	Muita palveluita	41
5.6	Verkkolehdet.....	41

5.7	Podcasteja.....	41
6	Suosittelulista henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi	42
7	Johtopäätökset	46
8	Pohdinta	48
	Lähteet	51
	Kuviot.....	53
	Taulukot.....	54
	Liitteet	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Muutoksen maailmassa yksi asia on muuttumaton:

taukoamaton muuttuminen

(Herakleitos)

1 Johdanto

Hyvinvoinnista puhutaan tänä päivänä enemmän kuin koskaan, mutta usein hyvinvointi nähdään pelkästään fyysisenä hyvinvointina. Ihminen on kuitenkin psykofyysinen kokonaisuus ja fyysisen hyvinvoinnin lisäksi henkiseen hyvinvointiin on kiinnitettävä enemmän huomiota, myös työelämässä. Henkiseen hyvinvointiin vaikuttaa kaikki ja se vaikuttaa kaikkeen mitä me teemme.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata henkistä hyvinvointia työnantajan näkökulmasta, esitellä työnantajan lakisääteiset vastuut, miten työnantaja voi tukea työntekijää, mitä palveluita on tarjolla ja miten niitä olisi mahdollista hyödyntää tämän päivän työelämässä onohitamatta työntekijän vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. Työn tavoitteena on siten antaa kuva niin työnantajan kuin työntekijän roolista ja vastuista henkisen hyvinvoinnin tukemisessa ja toimia työkalupakkina kaikille osapuolille. Työssä käsitelen työnantajan vastuita ja velvollisuuksia sekä esittelen johtamisen keinoja henkisen hyvinvoinnin tukemiseksi. Nostan esiin valmentavan johtamisen sekä eri-ikäisten johtamisen merkityksen. Koska jokaisella on vastuu omasta terveydestään ja jaksamisestaan, esittelen työssäni ratkaisuja, jotka ovat kaikkien käytettävissä. Kartoitan myös henkistä hyvinvointia tukevia palveluita, jotka ovat myös kaikkien osapuolten käytettävissä. Tässä työssä henkinen hyvinvointi rinnastetaan sosiaaliseen ja psykososiaaliseen hyvinvointiin. Hengellisyys, jolla viitataan uskontoihin, on rajattu työn ulkopuolelle.

Suomessa työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan pitämään huolta siitä, että henkilöstön fyysinen ja henkinen kuormitus pysyy kohtuullisena. Laki edellyttää myös työpaikkaselvityksien tekemistä, joiden avulla voidaan todentaa mahdollisia ongelmakohtia sekä seurata kehitystä. On selvää, että esihenkilö työnantajan edustajana toimii avainasemassa työhyvinvoinnin edistämisessä, mutta myös työntekijällä on oma vastuunsa itsensä johtamisesta. (Työsuojelu 2021)

Kelan mukaan pitkien sairaspöissaolujen määrä kasvoi vuonna 2018 edelleen. Mielenterveyden häiriöiden perusteella maksetut kaudet ovat yleistyneet, ja mielenterveyden ongelmista aiheutuu nykyisin enemmän sairauspäivärahopäiviä kuin tuki- ja liikuntaelinten sairauksista (Blomberg 2019). Myös Kelan Tutkimusblogissa todetaan, että parin viime vuoden merkittävien

muutos edeltävään trendiin verrattuna on mielenterveysperusteisten sairauspoissaolojen kasvu. Sairauspoissaolojen viimeaikaisen kasvun yhtenä taustatekijänä pidetään taloussuhdannetta, mutta myös esimerkiksi työelämän ja työn vaativuuden muutokset voivat olla yhteydessä sairauspoissaolojen kasvuun. Tuoreiden sairauspoissaolotietojen valossa on aiempaakin painokkaammin todettava, että hyvän mielenterveyden varjelemiseen ja psyykkiseen työkykyyn on suomalaisessa työelämässä kiinnitettävä entistä parempaa huomiota. (Blomberg 2019.)

Opinnäytetyöprosessin idea syntyi omasta työuupumuskokemuksesta sekä halusta löytää tietoa ja ratkaisuja työnantajille henkisen hyvinvoinnin tukemiseksi. Ideaan vaikutti myös pitkä esihenkilöurani, jonka aikana olen joutunut tukemaan useita työuupumustapauksia ja toteamaan, ettei työnantajille ole valmista pakettia tarjolla olevista palveluista, pois lukien työterveydenhuolto, ammattiliitot sekä työnantajien omat mahdolliset toimenpiteet ja palvelut. Tämän työn yhtenä tavoitteena onkin koota yhteen henkisen hyvinvoinnin tietopaketti. Opinnäytetyössä ei ole toimeksiantajaa eikä siten työelämäedustajaa. Olen tutustunut tehtyihin tutkimuksiin, kirjallisuuteen sekä palveluihin hakusanoilla ”henkinen hyvinvointi”, ”työhyvinvointi”, ”hyvinvointi työelämässä” ja koonnut näiden tuloksia yhteen. Tulokset ovat sovellettavissa laaja-alaisesti yrityksen alaan tai kokoon katsomatta. Pidän tärkeänä lähteiden keskinäistä yhteyttä.

2 Työhyvinvointi

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Kun työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, työ tukee heidän elämänhallintaansa. Työhyvinvointi on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla ja he ylläpitävät, kehittävät ja edistävät työhyvinvointia yhteistyössä. Muita keskeisiä toimijoita työhyvinvoinnin alueella ovat työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet, ja organisaation ulkopuolella työterveyshuolto on työhyvinvoinnin tärkeä kumppani. (TTL 2021.)

Työhyvinvoinnin merkitys yritysten ja yhteisöjen menestyksessä on korostunut työelämän haasteellisuuden ja työtehtävien monipuolisuuden lisääntyessä. On huomattu, että työhyvinvoinnin kehittämiseen panostava yritys saa selkeitä taloudellisia etuja esimerkiksi sairauspoissaolojen vähenemisestä, työkyvyttömyydestä aiheutuvien eläkekustannusten pienenemisestä ja työn tehokkuuden nousemisesta. Muita työhyvinvoinnin kasvun mukanaan tuomia etuja on todettu olevan esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuden väheneminen, työn laadun paraneminen ja luovuuden kasvaminen. Huomioitavaa on, ettei työhyvinvointi synny organisaatiosta itsestään, vaan se vaatii systemaattista johtamista. Johtamisella vaikutetaan olennaisesti

työilmapiiriin ja työn hallintaan sekä oikeudenmukaisuuden kokemiseen ja näin ollen esihenkilöllä on iso rooli toimivan ja tuottavan työyhteisön rakenteiden ja kulttuurin luomisessa työyhteisön jäsenille. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7.)

Työhyvinvointi ei synny tempuilla tai kerran vuodessa järjestettävillä tykypäivillä vaan se vaatii systemaattista työtä ja huomiota. Esimerkiksi Carsportin hallituksen puheenjohtaja Juha Jonasson toteaa, että "Yrityksen kannalta kyse on meidän kilpailukyvyn kehittamisestä ja uskon, että nimenomaan tätä puolta kehittämällä luodaan meidän yrityksen tulevaisuus". Työhyvinvoinnin kehittäminen voidaan nähdä tasapainoiluna strategisten tavoitteiden ja arjen tilanteiden välillä. (Manka & Manka 2016, 10.)

Työhyvinvointi monien tekijöiden summa; tarvitaan käsitys kokonaisuudesta, pitkän ajan tavoitteet, selkeitä hankkeita ja tekoja. Tarvitaan myös työhyvinvoinnin johtamista, mittaamista, havainnointia sekä läsnäoloa ja syy-seuraussuhteiden tarkastelua. (Hyppänen 2013, luku työhyvinvoinnin johtaminen ja vastuut). Työhyvinvoinnin kehittäminen on prosessinomaista ja parhaimmillaan koko henkilökuntaa osallistavaa. Henkilökunta kannattaa ottaa mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen, sillä heitähän useimmat toimenpiteet koskevat. On hyvä huomioida, että työntekijä saattaa kaivata toimivaa tietokonetta työnsä tekemiseen, vaikka johto mieluummin lähtisikin jalkauttamaan strategioita. Henkilöstön yhdessä luodessa tavoitteita on todennäköisempää, että tavoitteisiin päästään, henkilöstö sitoutuu ja valittu suunta pysyy. (Manka & Manka 2016, 10.)

2.1 Työturvallisuuslaki

Suomessa työturvallisuutta säätelee työturvallisuuslaki. Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja. (Työturvallisuuslaki 1 §)

Työturvallisuuslain mukaisesti työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät seikat. (Työturvallisuuslaki 8 §)

Työnantajan on työn ja toiminnan luoteen huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. Jos niitä ei voida poistaa, on arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. (Työturvallisuuslaki 10 §)

Työnantaja voi asettaa toisen henkilön edustajanaan (*työnantajan sijainen*) hoitamaan tässä laissa työnantajan velvollisuudeksi säädettyjä tehtäviä. Työnantajan sijaisen, esimerkiksi esihenkilö, tehtävät on määriteltävä riittävän tarkasti huomioon ottaen työnantajan toimiala, työn tai toiminnan luonne ja työpaikan koko. Työnantajan on huolehdittava siitä, että sijaisella on riittävä pätevyys, hänet on riittävästi perehdytetty tehtäviinsä ja että hänellä muutenkin on asianmukaiset edellytykset tässä tarkoitettujen tehtävien hoitamiseen. (Työturvallisuuslaki 16 §)

Työturvallisuuslaissa säädetään myös työntekijän vastuista seuraavasti: työntekijän on noudatettava työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä ja ohjeita. Työntekijän on muutoinkin noudatettava työnsä ja työolosuhteiden edellyttämää turvallisuuden ja terveellisyysylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä ja siisteyttä sekä huolellisuutta ja varovaisuutta. Työntekijän on myös kokemuksensa, työnantajalta saamansa opetuksen ja ohjauksen sekä ammattitaitonsa mukaisesti työssään huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa. (Työturvallisuuslaki 18 §)

Mikäli työntekijän todetaan kuormittuvan työssä hänen terveyttään vakavasti vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi ja vähentämiseksi. (Työturvallisuuslaki 25 §)

Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi. (Työturvallisuuslaki 28 §)

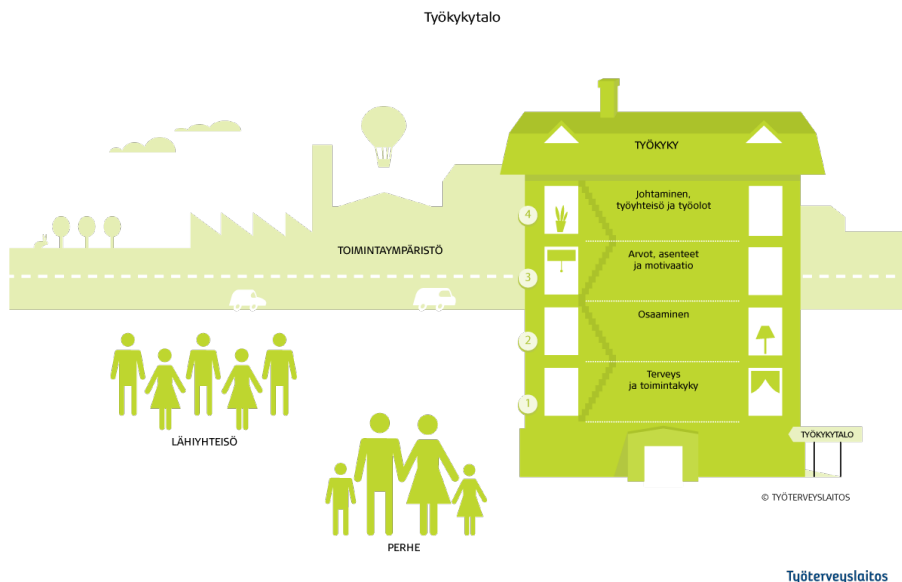
2.2 Työhyvinvoinnin tutkimus

Työhyvinvoinnin tutkimusta on ollut olemassa jo runsaat sata vuotta, mutta painopisteet ovat ajan myötä muuttuneet. Tutkimus lähti liikkeelle lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta jo 1920-luvulla. Stressin uskottiin jo tuolloin syntyvän yksilön fysiologisena reaktiona erilaisiin kuormittaviin tekijöihin kuten myrkyllisiin aineisiin, meluun, kylmään ja fyysiseen raskauteen. Kielteiset tuntemukset edelsivät fysiologisia reaktioita, jotka puolestaan saattoivat johtaa sairauksien kehittymiseen. Myöhemmin teoriaan liitettiin myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot. Työntekijää haluttiin näin suojella terveyttä uhkaavilta vaaroilta. (Manka & Manka 2016, 64.)

Työn tai työyhteisön piirteet voivat aiheuttaa joissakin henkilöissä stressireaktioita, kun taas toiset eivät rasitu niistä lainkaan. Stressin syntymiseen lisättiinkin yksilön piirteistä johtuva yksilöllinen reagointi tapa. Lähestymistavan mukaan työhyvinvointi syntyy erilaisten ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. Keskeistä tässä lähestymistavassa on, miten yksilön ominaisuudet ja osaaminen sopivat työympäristön vaatimuksiin (uhkiin, haasteisiin) ja mahdollisuuksiin. Reagoititapana toimii mukautuminen (coping) eli minkälaisia välineitä ja voimavaroja yksilöllä on kohdata menetyksiä, haasteita ja uhkia. Henkilökohtaisia stressiä vähentäviä voimavaroja ovat terveys ja energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot. Esimerkiksi elämänhallinnan tunne voi olla tällainen stressiltä suojaava tekijä. Myönteisiä ympäristön voimavaroja voivat taas olla sosiaalinen tuki ja aineelliset edellytykset kuten varallisuus. (Manka & Manka 2016, 64.)

2.3 Työkyky talomallin muodossa

Työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työkykyä voidaan tarkastella professori Juhani Ilmarisen työkyky-talomallin (kuvio 1) avulla. Työkykytalon kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja ylin, neljäs, kerros itse työtä ja työoloja sekä johtamista. Työkykytalo pysyy pystyssä ja toimii, kun kaikkia kerroksia kehitetään jatkuvasti koko työelämän ajan ja kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. (TTL 2021.)



Kuvio 1: Työkykytalo (TTL 2021)

Työkykytalon ensimmäinen kerros on terveys ja toimintakyky. Fyysinen toimintakyky, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys muodostavat yhdessä työkyvyn perustan.

Osaaminen on toisessa kerroksessa. Sen perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen ns. elinikäinen oppiminen on tärkeää. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Tässä kerroksessa myös työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat. Omat asenteet työntekoon vaikuttavat merkittävästi työkykyyn ja kun työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisena, se vahvistaa työkykyä. Mikäli työ on pakollinen osa elämää eikä vastaa omia odotuksia, se heikentää työkykyä. Iän myötä tapahtuu myös merkittäviä muutoksia alemmissa, yksilön voimavaroja kuvaavissa kerroksissa. Neljännessä kerroksessa ovat johtaminen, työyhteisö ja työolot. Tämä kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti, joten työ ja työolot, työyhteisö ja organisaatio kuuluvat tähän kerrokseen. Neljäs kerros muuttuu nopeasti eikä aina ota riittävästi huomioon ihmisen edellytyksiä vastata muutoksiin. Usein liian raskaaksi kasvanut neljäs kerros painaa alakerroksia huonoin seurauksin. (TTL 2021.)

Ihmisen elämään vaikuttavat myös ympäristö, jossa hän toimii ja yhteisöt, joihin hän kuuluu. Tällä on yhteyksiä myös työkykyyn. Työkykyä ympäröi esimerkiksi koti, perhe, sukulaiset sekä ystävien ja harrastusten tuottamat verkostot. Ympäristöön ja yhteisöön liittyvät asiat voivat vahvistaa tai heikentää työkyvyn eri osa-alueita.

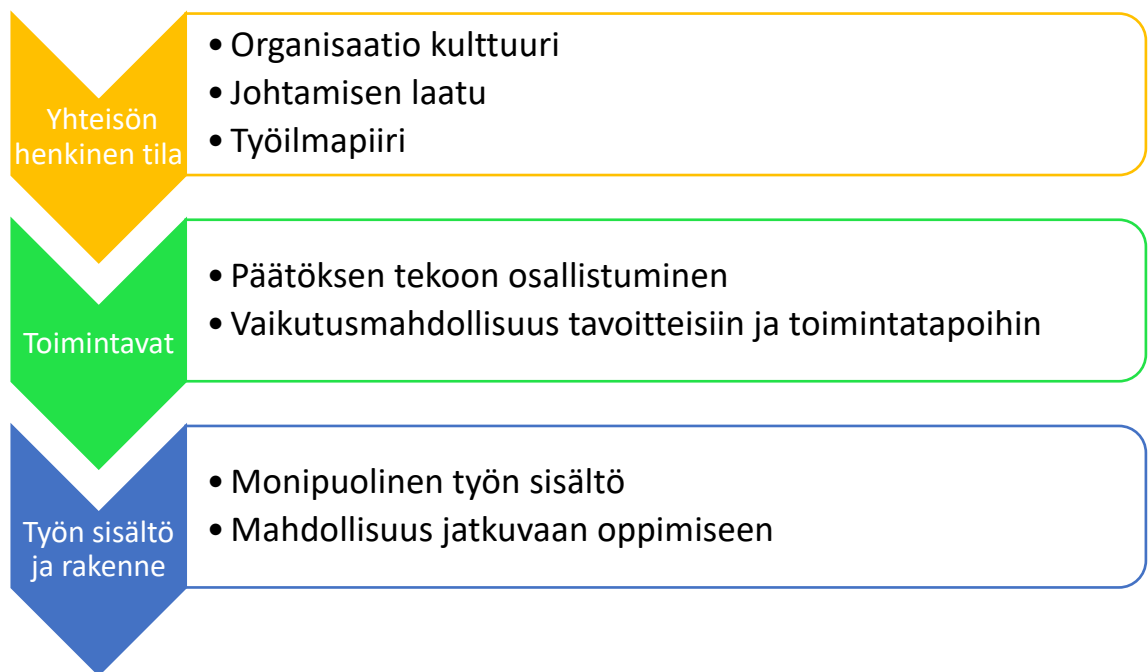
2.4 Voimavaralähtöinen malli

Työhyvinvointi on muutakin kuin oireisin puuttumista. Työkyvyn kehittämisestä on viime vuosina siirrytty työhyvinvoinnin kehittämiseen ja myönteisten voimavarojen korostamiseen. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen toteaa hyvin Helsingin Sanomissa 8.8.2021 että työelämä on tullut yhä vaativammaksi ja siksi on entistä tärkeämpää vahvistaa hyvää. Yhdysvaltalainen psykologi Martin Seligman on 1990-luvulla siirtänyt tutkimuksensa painopisteen masennuksen ja opitun avuttomuuden sijasta voimavaratekijöihin, erityisesti myönteisen ajattelutavan oppimisen ehtoihin ja onnellisuuden aikaansaamiseen. Seligmanin, "positiivisen psykologian isän", mukaan onnellisuutta voidaan vahvistaa tunnistamalla ja käyttämällä hyväksi ihmisissä jo valmiina olevia tunnusomaisia vahvuuksia ja luonteenpiirteitä, kuten ystävällisyyttä, itsenäisyyttä, huumoria, optimismia ja anteliaisuutta. Kiinnittämällä jatkuvasti huomiota näihin tekijöihin elämän ratkaisevilla alueilla ihmiset oppivat rakentamaan luonnollista puskuria vastoinkäymisiä ja negatiivisten tunteiden kokemista varten. Samalla he oppivat myös siirtämään elämänsä uudelle positiivisemmalle tasolle. (Manka & Manka 2016, 69.)

Positiivinen psykologia on määritelty tieteellisesti muotoilluiksi näkökulmiksi, jotka tekevät elämästä elämisen arvoista. Se keskittyy onnellisuuteen, täyttymykseen ja kukoistukseen johtavien inhimillisten olosuhteiden piirteiden tutkimiseen. Positiivisen psykologian värittämässä työpsykologiassa on alettu kiinnittää huomiota erityisesti työn voimavaratekijöihin. Koska

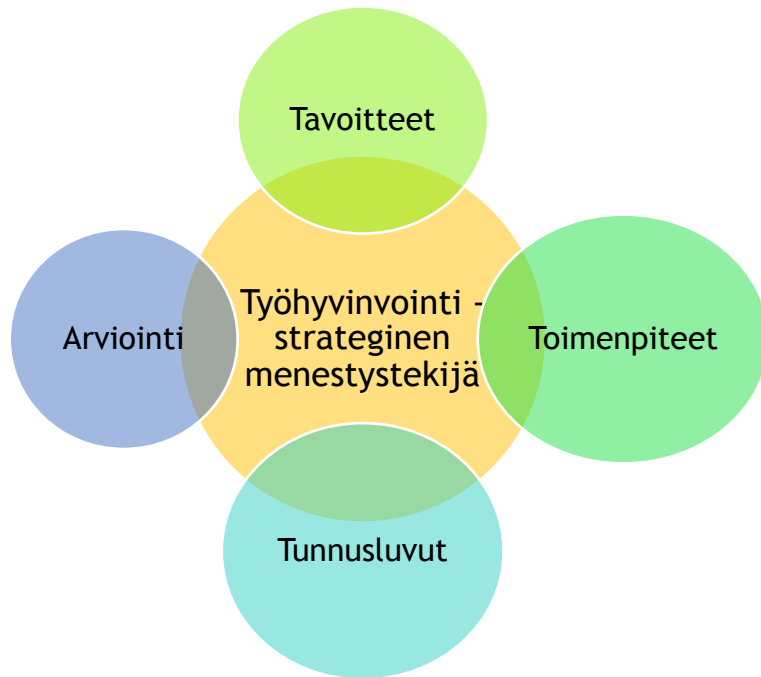
pelkällä ahkeruudella ja kuuliaisuudella ei tulevaisuudessa pärjätä, ovat työtyytyväisyys ja sitoutuminen työhön olleet keskeisiä tutkimuksen kohteita ja ratkaiseviksi tekijöiksi on tunnistettu innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus. Hyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi, ja pahoinvointia puolestaan ehkäistään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Voimavarat ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä (vuorovaikutuksellisia) ja rakenteellisia (organisatorisia) tekijöitä. Ne ovat tilanneriippuvaisia ja niitä voi muuttaa. (Manka & Manka 2016, 69.)

Mankan & Mankan (2016) voimavaralähtöisessä mallissa (kuvio 2) organisaation kulttuurin ja toimintatapojen lisäksi sisällöt ja vaikutusmahdollisuudet muodostavat perustan hyvinvoinnille. Heidän mukaansa työn olisi oltava mahdollisimman monipuolista, siinä pitäisi voida oppia ja pitäisi myös voida vaikuttaa työn tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Yhteisön henkiseen tilaan, sosiaaliseen pääomaan, puolestaan vaikuttavat johtamisen laatu ja työilmapiiri eli miten työkavereiden kanssa tullaan toimeen. (Manka & Manka 2016, 75.)



Kuvio 2: Työhyvinvoinnin voimavaralähtöinen malli (Mukaillen Manka & Manka 2016, 75)

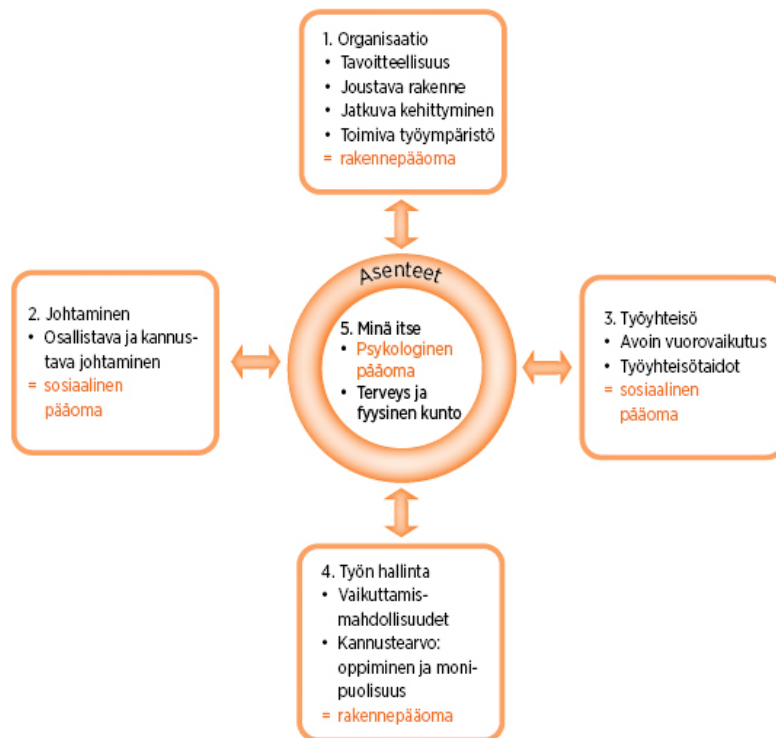
Koska henkilöstön työhyvinvointi on strateginen menestystekijä (kuvio 3), sitä kannattaa johtaa suunnitelmallisesti: asettaa tavoitteet, suunnitella toimenpiteet niiden saavuttamiseksi ja ottaa käyttöön tunnuslukuja, joiden perusteella toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan arvioida (Manka & Manka 2016, 75).



Kuvio 3: Työhyvinvointi strategisena menestystekijänä (Mukaiillen Manka & Manka 2016, 75)

Jokainen työyhteisön jäsen tulkitsee omaa työyhteisöään omien asenteidensa ja kokemuksiansa kautta. Vaikka kaikki osatekijät työpaikalla olisivatkin kunnossa, yksilöllä itsellään saattaa olla huono olo. Asenteiden lisäksi psykologinen pääoma, oma henkinen kunto sekä terveys ja fyysinen kunto tuovat oman lisänsä työhyvinvoinnin kokemukseen. Myös ulkopuoliset tekijätkin kuten asiakkaat lisäävät tai vähentävät hyvinvointia, mutta tässä keskitytään työpaikan sisäisiin tekijöihin. (Manka & Manka 2016, 77.)

Työhyvinvointi on organisaatiossa monen tekijän summa (kuviot 4). Kuvion keskellä on yksilö itse omine asenteineen ja henkisine ja fyysisine kuntoineen, joiden perusteella ihminen tulkitsee ympäristöään. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat ulkoiset tekijät kuten organisaatio, johtaminen, työyhteisö sekä työn hallintaan vaikuttavat tekijät. Organisaation tavoitteet, joustava rakenne ja toimiva työympäristö sekä osallistava ja kannustava johtaminen luovat työhyvinvointia. Niiden lisäksi työyhteisön toimivuus, työyhteisötaidot ja hyvä ja avoin vuoro-vaikutus sekä työnhallinnan vaikuttamismahdollisuudet ovat isossa roolissa työhyvinvoinnin edistämisessä.

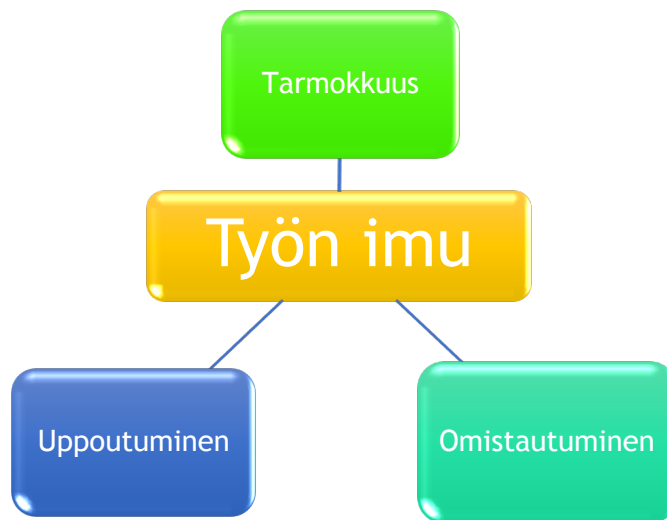


Kuvio 4: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 77)

2.5 Työn imu

Työ, joka tyydyttää psykologisia perustarpeitamme, tuottaa toimintakykyistä hyvinvointia ja työntekijä on valmis ponnistelemaan ja antamaan täyden panoksensa työn tavoitteiden hyväksi. Vastineeksi ponnisteluista hän kokee työnsä merkitykselliseksi ja työympäristönsä mielekkääksi. Tällaista toimintakykyisen työhyvinvoinnin tilaa kutsutaan työn imuksi. Työn imu on tarmokkuutta, omistautumista ja nautintoa työhön uppoutumisesta. Työn imuun sisältyvän energisyyden ja omistautumisen kokemus tuottavat hyvinvointia ja onnellisuutta työntekijälle ja samalla aloitteellisuutta ja parempia työ tuloksia. Työn imu merkitsee hyvinvointia työntekijälle ja parempaa tuottavuutta yrityksille ja työn imun seurauksena työssä viihtyy vaikka työ olisi vaativaakin. (Hakanen 2011, 7, 38.)

Työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Sitä kokeva työntekijä lähtee aamulla mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Työn imuun liittyy kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (TTL 2021)



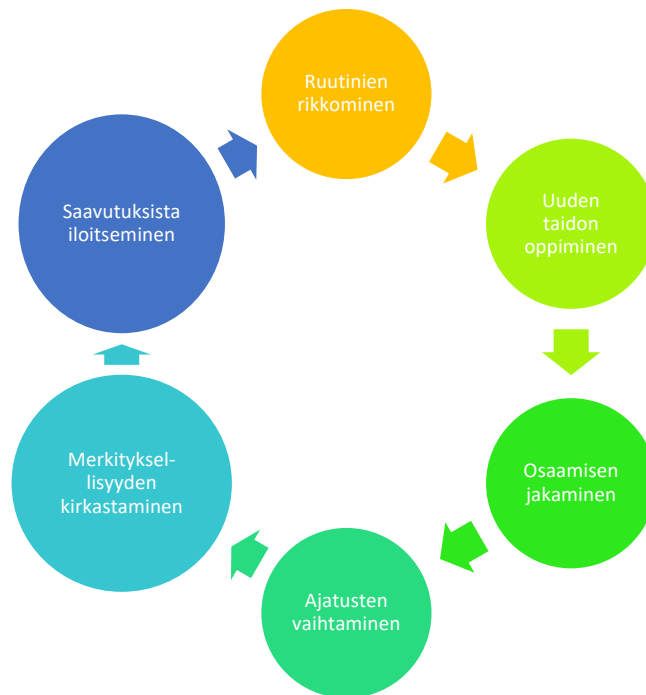
Kuvio 5: Työn imun ulottuvuudet (Mukaillen TTL, 2021)

Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisten hetkinä. Omistautuminen on kokemusta merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Uppoutuminen on syvää keskittymistä ja paneutumista työhön ja siitä koettua nautintoa. Aika kuluu kuin huomaamatta ja irrottautuminen voi tuntua vaikealta. (TTL, 2021.)

Työn imun edistäminen ei vaadi ihmeitä eikä suotuisia taloussuhdanteita. Se edellyttää inhimillisyyttä ja halua parantaa voimavaralähtöisesti työyhteisön arkisia toiminta- ja vuorovaikutustapoja. On uskallettava unelmoida ja rakentaa aidosti hyvää työelämää. Työn yksilöllinen muokkaaminen on toimintaa, jolla työntekijä oma-aloitteisesti ylläpitää ja lisää työn imuansa. Samalla hän vähentää työhön kyllästymistä ja työssä uupumista. (Hakanen 2011, 8, 85.)

2.6 Työn tuunaaminen

Työn tuunaaminen, muokkaaminen, itselle mielekkäämmäksi kasvattaa työn imua (kuvio 6). Se voi olla esimerkiksi rutiinien rikkomista, uuden taidon opettelua, osaamisen jakamista, ajatusten vaihtamista, työn merkityksen kirkastamista ja saavutuksista iloitsemista. Vaikka työnantaja vastaa organisaation toiminnasta, prosesseista ja kehittämisestä, jokainen työyhteisön jäsen voi olla aktiivinen oman työn kehittäjä sovittujen raamien sisällä. Useimmissa töissä onkin mahdollisuus vaikuttaa työtapoihin, tehtäviin ja rutiineihin ainakin jossain määrin. Työn imun ja mielekkyyden kokemus lisää myös sisäistä motivaatiota omaan työhön. Motivaation avaintekijöitä ovat tutkitusti autonomia ja vaikutusmahdollisuudet, mahdollisuus oppia uutta, tunne luottamuksesta ja kokemus oman työn merkityksellisyydestä. (TTK, 2021.)



Kuvio 6: Työn tuunamisen keinoja (Mukaillen TTL, 2021)

Työn tuunaaminen haastaa perinteisen ajattelutavan, jossa työn kehittäminen on pelkästään työnantajan vastuulla. Tuunaaja ottaa itse aktiivisen roolin innostuksensa herättelyssä ja säilyttämisessä. Useimmissa työtehtävissä on mahdollista vaikuttaa ainakin jonkin verran esimerkiksi työn sisältöön tai työtapoihin. Tarkoitus ei ole muuttaa työtä sinänsä, vaan muokata työtehtävien osia tai omaksua uusi näkökulma työntekoon. (TTL, 2021.)

Työnsä tuunaamisessa työntekijä hyödyntää työssään ja työyhteisössään olevia erilaisia voimavarojen ja vaatimusten rakennuspalikoita. Näitä ovat esimerkiksi ihmiset, tehtävät, vastuut, tekniset välineet, joiden avulla hän tekee työstään innostavamman itselleen. Pyrkimyksenä voi olla entistä mielekkäämpi kokemus työstä ja vahvempi ammatillinen identiteetti, inhimillisen kanssakäymisen lisääminen työssä tai palkitsevan ja myönteisen vuorovaikutuksen kehittäminen asiakastyössä. Tavoite voi olla työtä koskevien tavoitteiden saavuttaminen, ehkä ulottumattomissa olevan unelmatyön piirteiden lisääminen nykytyössä tai työn epäkohtien poistaminen. (Hakanen 2011, 85.)

Työn yksilöllinen tuunaaminen voi tapahtua lisäämällä työssä tarvittavia voimavaroja. Näitä ovat esimerkiksi uusien taitojen opettelu, kehittymisestä huolehtiminen, vaikuttamalla siihen, miten työnsä tekee, tai pyrkimällä hyödyntämään kaikkia kykyjään parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi työssä. Samoin ohjauksen ja avun pyytäminen esimieheltä tai työtovereilta, neuvojen ja inspiraation hakeminen ja palautteen pyytäminen toiminnastaan ovat keinoja lisätä työn voimavaroja. Toinen työn tuunaamisen keino on työn voimaannuttavien vaatimusten lisääminen esimerkiksi omaksumalla uusia ja uusiutumista edellyttäviä työrooleja ja -

tehtäviä, hankkiutumalla mukaan uusiin hankkeisiin, kertomalla aktiivisesti halukkuudesta ottaa vastaan uusia tehtäviä tai toteuttamalla työtään uusia toimintatapoja edellyttävillä tavoilla. (Hakanen 2011, 85.)

Työn yksilöllisellä tuunaamisella on iso merkitys siinä, millaiseksi työntekijät kokevat työnsä ja miten he sitä tekevät. Perinteisesti työntekijän ja työn yhteensovittaminen on lähtenyt työntekijän sovittamisesta työn piirteisiin ja ehtoihin. Tulevaisuuden menestyvässä työelämässä työtä, jota voidaan toteuttaa monin erilaisin tavoin, sovitetaan työntekijän mahdollisuuksiin ja vahvuuksiin parhaiden tulosten saavuttamiseksi. Työn tuunaaminen on mukana synnyttämässä innostusta, jossa työntekijän, työn ja työyhteisön voimavarat, työn imu sekä huippusuoritukset ja innovaatiot vahvistavat toinen toisiaan. (Hakanen 2011, 89.)

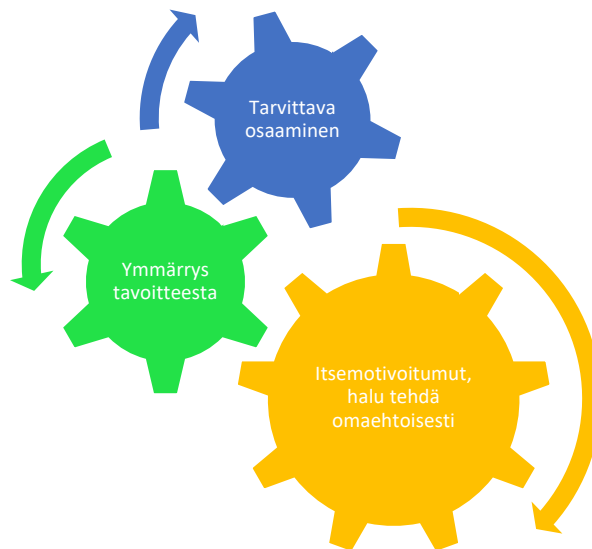
2.7 Itseohjautuvuus

Työelämän kuumimpiin trendeihin lukeutuva itseohjautuvuus on työntekijän kykyä ja valtaa johtaa itse itseään, tehdä itsenäisiä päätöksiä, vaikuttaa työhönsä ja toimia ilman ulkopuolista ohjausta. Vappuna 2021 julkaistiin tutkimus, jonka tulos osoittaa, että työssäkäyvien suomalaisten joukossa vahvempi kokemus itseohjautuvuudesta on yhteydessä suurempaan työn imuun ja alhaisempaan työuupumukseen. Vapaus tehdä omaa työtä koskevia valintoja on siis selkeästi yhteydessä työhyvinvointiin. Itseohjautuvuutta kokevat työntekijät kokevat myös työnsä merkityksellisemmäksi ja ovat vähemmän alttiita vaihtamaan työpaikkaa. 30.4.2021 julkaistun tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että ihmisten itseohjautuvuuden kokemus on yhteydessä työn imuun ja työhyvinvointiin sekä alhaisempaan työuupumuksen ja stressin kokemukseen. Kun ihmisillä on valtaa tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä, on tällä pääsääntöisesti myönteinen vaikutus heidän työhyvinvointiinsa. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 4, 9.)

Työntekijä on itseohjautuva, kun hän pystyy edistämään yhteisiä päämääriä itsenäisesti, omaa harkintaansa käyttäen ilman tarvetta kysyä kaikkeen lupaa esihenkilöltä. Itseohjautuvuuden vastakohta on ylhäältä ohjautuvuus, jossa esihenkilö ohjeistaa ja valvoo työntekijän jokaista askelta. Ylhäältä ohjautuva työntekijä nähdään aloitekyvyttömänä ja passiivisena olentona, jota pitää jatkuvasti ohjata ja kontrolloida, jotta tämä saadaan tekemään jotakin. Esihenkilön käskyjä odottavan aloitekyvyttömän työntekijän sijaan itseohjautuva työntekijä kykenee itsenäisesti ja omaehtoisesti edistämään yhteisiä päämääriä ja eri tilanteissa päättämään, miten niitä parhaiten edistetään. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 12.)

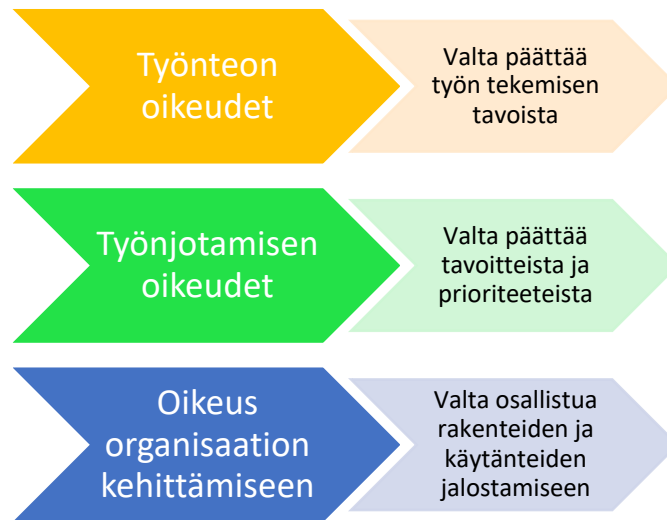
Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta (kuvio 5). Jotta henkilö voisi itseohjautua, on hänen ensimmäiseksi oltava itsemotivoitunut. Hänellä on oltava halu pysyä liikkeessä ja tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkoista pakottamista. Toiseksi hänellä on oltava tavoite, mitä kohti hän itseohjautuu.

Kolmanneksi henkilöllä on oltava tarvittava osaaminen päämääränsä tavoitteluun. Jos taidot puuttuvat, ihminen tarvitsee niin paljon tukea, että itseohjautuvuus ei toteudu. Teknisten taitojen ohella tämä tarkoittaa erityisesti kykyä johtaa itseään eli ajanhallinnan, tehtävien asetannan, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisten taitojen hallintaa, jotka perinteinen työntekijä on usein voinut ulkoistaa esimiehelleen. (Martela & Jarenko 2017, 12.)



Kuvio 7: Itseohjautuvuuden edellytykset (mukaillen Martela & Jarenko 2017)

Työntekijän itseohjautuvuus tarkoittaa sitä kuinka paljon tietyllä työntekijällä on vapautta päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Kyse on yksilön ominaisuudesta; vallasta päättää omasta työstä. Keskimäärin vallan hajauttaminen lisää työntekijöiden itseohjautuvuuden kokemusta, mutta yksilötasolla henkilö voi kokea vahvaa itseohjautuvuutta myös hierarkkisissa organisaatioissa ja toisinpäin. Työntekijän itseohjautuvuus sisältää kolme tasoa (kuvio 6): työnteon oikeudet tarkoittavat valtaa päättää työn tekemisen tavoista, työn johtamisen oikeudet tarkoittavat valtaa päättää työn päämääristä ja prioriteeteista ja oikeus organisaation kehittämiseen tarkoittaa valtaa osallistua organisaation rakenteiden ja käytänteiden jalostamiseen. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 4.)



Kuvio 8: Työntekijän itseohjautuvuuden kolme tasoa (Mukaillen Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021)

Kun puhutaan yksilöstä, viitataan usein tutkijakaksikko Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoriaan (*self-determination theory*). Sen mukaan ihmisellä on tiettyjä perustarpeita, joiden täytyminen vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Tämän teorian mukaan ihmiset alkavat motivoitua itse, kun he saavat positiivista vahvistusta kolmesta asiasta: omasta kyvykkyydestään, omaehtoisuudestaan sekä kuulumisestaan yhteisöön. Kun nämä toteutuvat, motivaatio kumpuaa luontaisesti ja ihminen toimii työssään innokkaasti, määrätietoisesti ja vastuuta ottaen. (Savaspuro 2019, 28.)

Itseohjautuvuudella voidaan tarkoittaa myös tiimin vastuuta suorittaa ja johtaa päivittäistä työtään, ja sitä että työyhteisön jäsenet yhdessä hoitavat osan perinteisesti esimiehille kuuluvista tehtävistä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa työtehtävien itsenäistä suunnittelua ja aikataulutusta, työtehtäviin liittyvien päätösten tekemistä ja oma-aloitteellista ongelmanratkaisua. Esimerkiksi etäjohtamisen haasteellisuuden vuoksi esihenkilön on valtuutettava työyhteisön jäsenet hoitamaan tehtäviä suhteellisen itsenäisesti. Huomioitavaa kuitenkin on, ettei itseohjautuvuus poista esihenkilötyön tarvetta ja onnistuakseen organisaation prosessien ja johtamisjärjestelmien on tuettava yhteisön itsenäistä työtapaa. (TTK, 2021.)

3 Henkinen hyvinvointi

Sydänmaanlakka (2012, luku 1) toteaa, että henkisyys tai henkinen hyvinvointi on konkreettinen tarve kokea eheyttä ja yhteyttä. Meitä ohjaavat sisäistetyt arvot ja periaatteet. Ne helpottavat elämistä, sillä ne auttavat kokemaan elämän merkitykselliseksi. Henkinen kunto tarkoittaa sitä, että on tietoinen omista arvoistaan ja periaatteistaan sekä soveltaa niitä

käytäntöön, elää sopuinnussa niiden kanssa. Ihminen on tasapainossa itsensä ja ympäristönsä kanssa sekä kokee elämällä olevan jokin syvempi tarkoitus. (Sydänmaanlakka 2012, luku 1, sanasto.)

Kaikkeen työhön ja työn tekemiseen liittyy henkisiä kuormitustekijöitä. Henkinen hyvinvointi on keskeinen osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Henkiseen hyvinvointiin ja sen kuormitustekijöihin työssä vaikuttavat johtaminen ja esihenkilötyö, työtehtävät ja osaaminen, työolosuhteet ja -välineet, työyhteisö ja sen jäsenet. Henkinen hyvinvointi ilmenee työyhteisössä hyvänä ja turvallisena ilmapiirinä sekä yhteistyön ja työtehtävien sujuvuutena. Hyvin järjestetty ja mitoitettu työ on mielekästä ja sopivasti haastavaa ja henkilö hallitsee työnsä sekä saa arvostusta ja sosiaalista tukea työtehtävissään. Työskentely on tuottavaa ja laadukasta, kun henkilöstö on hyvinvoivaa ja motivoitunutta ja sairauspoissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus ovat vähäisiä. (Mattila & Pääkkönen 2015, 5.)



Kuvio 9: Henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Mukaillen Mattila & Pääkkönen 2015,5.)

Sopiva määrä kuormittumista kuuluu työhön, eikä siitä ole terveydellistä haittaa. Työn tarjoamat haasteet lisäävät motivaatiota, ja haasteisiin vastaaminen sekä työssä onnistuminen on palkitsevaa. Liiallinen henkinen kuormittuminen työssä syntyy sitä vastoin työtehtävien liian suurista vaatimuksista, yhteistyövaikeuksista tai koko organisaation toimintatavoista. Tällöin työntekijän kyky selviytyä työn vaatimuksista heikkenee. Kuormittuminen on yksilöllistä, ja siihen vaikuttavat monet seikat, kuten oma terveydentila sekä tasapaino työn ja yksityiselämän välillä. Kuormittuminen muuttuu haitalliseksi, kun se on pitkäkestoista tai jatkuvaa. Pitkään jatkuva kuormittuminen työssä tai yksityiselämässä vie voimavaroja ja heikentää terveyttä. Oireet voivat näkyä yksilössä, työyhteisössä ja koko organisaatiossa (kuvio 10). Yksilön

oireiksi voidaan tunnistaa stressi, unettomuus, aloitekyvyttömyys, oppimisvaikeudet, lisääntyvät poissaolot, lisääntynyt päihteiden käyttö, kyynisyys, uupuneisuus ja masennus. Työyhteisössä voi ilmetä yhteistyöhaluttomuutta, henkitoristiriitoja ja kiusaamista tai henkistä väkivaltaa, jotka verottavat työn sujuvuutta ja tuloksellisuutta. Organisaatiossa jatkuva kuormitusilanne näkyy erilaisina työkykyongelmina, korkeina poissaololukuina, työntekijöiden vaihtuvuutena ja tuottavuuden laskuna. (Mattila & Pääkkönen 2015, 6,9.)

Yksilön oireet	Työyhteisö	Organisaatio
<ul style="list-style-type: none"> • stressi • unettomuus • aloitekyvyttömyys • oppimisvaikeudet • lisääntyneet poissaolot • kyynisyys • masennus 	<ul style="list-style-type: none"> • yhteistyöhaluttomuus • henkitoristiriidat • kiusaaminen • henkinen väkivalta 	<ul style="list-style-type: none"> • työkykyongelmat • korkeat poissaolot • työntekijöiden vaihtuvuus • tuottavuuden lasku

Kuvio 10: Kuormittumisen oireet yksilön, työyhteisön ja organisaation tasolla (Mukaihen Mattila & Pääkkönen 2015, 6,9.)

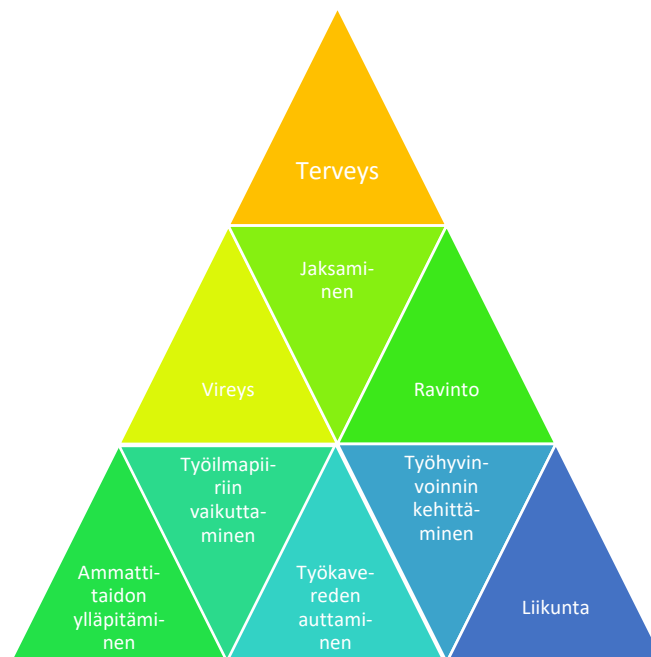
Ennaltaehkäisevään terveydenhuoltoon erikoistunut lääkäri Aki Hintsa puhuu henkisestä energiasta ja sen lataamisesta. Kyseessä on hänen omiin kokemuksiinsa perustuva malli, joka kuvaa jaksamista, elinvoimaisuutta ja energisyyttä. Kyse on ihmissuhteiden, työn, elämänarvojen ja elämäntapojen, kuten unen ja ravinnon tasapainosta. Monille henkinen energia on vaikea käsite, koska sitä ei voi mitata objektiivisesti. Silti jokainen huomaa, kun se loppuu. Hintsan perusajatus on yksinkertainen: akkuja pitää ladata enemmän kuin niistä ottaa virtaa. (Saari 2015, 193.)

Huippu-urheilussa on pitkään puhuttu henkisen valmennuksen (mental coaching) merkityksestä. Henrik Dettman, Suomen koripallomaajoukkueen päävalmentaja, puhuu Saska Saarikosken kirjoittamassa henkilökuvassaan henkisen hyvinvoinnin merkityksestä muun muassa näin: käsitys mielen ja ruumiin suhteesta on vaihdellut eri aikoina. Antiikin ajalta on peräisin sanonta ”terve sielu terveessä ruumissa”. Ihmisen piti olla sekä filosofi että soturi. Tällaisen ajattelun rinnalla on kulkenut myös toisenlainen perinne, jossa hengen on ajateltu olevan irrallaan ruumiista. Kristinuskossa hengen on nähty edustavan kaikkea hyvää ja jumalallista,

kun taas ruumis on ollut pelkkä maallinen tomumaja, kaiken pahan alku ja juuri. Dettman kiteyttää: jalka ei nouse, jos mieli on maassa, mutta älykään ei säkenöi, jos nenä on tukossa. (Saarikoski 2015, 38.)

3.1 Työntekijän vastuu

Jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen vastuu (kuvio 11) huolehtia omasta terveydestään, vireydestään ja jaksamisestaan liikkumalla säännöllisesti, nukkumalla riittävästi ja nauttimalla monipuolista ravintoa; oma terveys on kokonaishyvinvoinnin perusta. Henkilökohtaiseen vastuuseen kuuluu myös jatkuva oman ammattitaidon ylläpitäminen, hyvään työilmapiiriin vaikuttaminen omalta osaltaan sekä työtoverin auttaminen. (Mattila & Pääkkönen 2015, 11.) Kaikkien tulee kantaa vastuuta työhyvinvoinnista. Työnantajan on tarjottava puitteet, mutta työntekijän on itse tehtävä arjen valintoja siten, että hänen kokonaishyvinvointinsa pysyy kunnossa. Työhyvinvointia on kehitettävä yhdessä ja yhteistyössä. Vaikka työhyvinvointi on lopulta jokaisen yksilön subjektiivinen kokemus ja tunnetila, sitä voi silti myös johtaa. (Hyppänen 2013, luku Työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen.)



Kuvio 11: Yksilön henkilökohtaiset vastuualueet (Mukaellen Hyppänen 2013, luku Työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen.)

Aki Hintsan yksi henkistä energiaa koskeva ohje kuuluu seuraavasti: ”Huolehdi, että saat energiaa työstäsi”. Käytännössä tämä tarkoittaa työtä, josta nauttii. Vaikka itselle mieleinen työ, hyvät työolot ja -ehdot eivät aina ole kaikille mahdollisia, Hintsan mielestä työstä on kuitenkin useimmiten löydettävissä jotain positiivista. Jokaisella on tiettyyn rajaan saakka mahdollisuuksia vaikuttaa työasioihinsa niin, että pyrkii vahvistamaan positiivista ja heikentämään

negatiivisia seikkoja. Töissä oleminen pitäisi saada vähintään neutraaliksi henkisten voimavarojen kannalta. Itseään ei kannata ajaa loppuun vain tyytymällä vallitseviin oloihin, jos niihin voi itse vaikuttaa. Kun ihmisellä on aikaa huolehtia itsestään - nukkua hyvin, harrastaa ja viettää aikaa läheistensä kanssa - tulee töihin energisempi, aikaansaavampi ja terveempi työntekijä. (Saari 2015, 196.)

Meditaation ja muiden läsnäoloharjoitusten vaikutuksista hyvinvointiin on tehty lukuisia tutkimuksia. LT Anu Raevuori kirjoittaa Duodecim-lehden vuonna 2016 ilmestyneessä artikkelissaan, Mindfulnessin terveysvaikutukset - mitä lääkärin on hyvä tietää, tietoisien läsnäolon vaikutuksista hyvinvointiin. Tietoinen läsnäolo, mindfulness (meditaatio), on keskittymistä, havainnoimista ja läsnäoloa nykyhetkessä, tuomitsematta. Mindfulnessia harjoitettaessa pysähtytään, suunnataan tarkkaavuutta, keskitytään ja havainnoidaan vailla arvottamista, suodattamista tai muuttamispyrkimyksiä. Siinä vaalitaan myötätuntoista suhtautumista omaa itseä ja maailmaa kohtaan. Mindfulnessin säännöllinen harjoittaminen lisää tietoista läsnäoloa, jolloin automaatio vähenee. Stressivasteessa tapahtuu muutos, jossa reaktio akuuttiin stressiin vaimenee ja stressistä palautuminen nopeutuu. Mindfulnessin harjoittaminen mahdollistaa myös resilienssin eli psyykkisen joustavuuden lisääntymisen ja henkisen kasvun, vaikka nämä eivät ole harjoittamisen välittömiä tavoitteita. Mindfulnessin muiksi vaikutusmekanismeiksi on esitetty parantunutta kapasiteettia sietää kipua, epämukavuutta, ahdistusta ja masennusta, sekä stressin ja erilaisten psyykkisten ja fyysisten oireiden lievittymistä. (Raevuori 2016.)

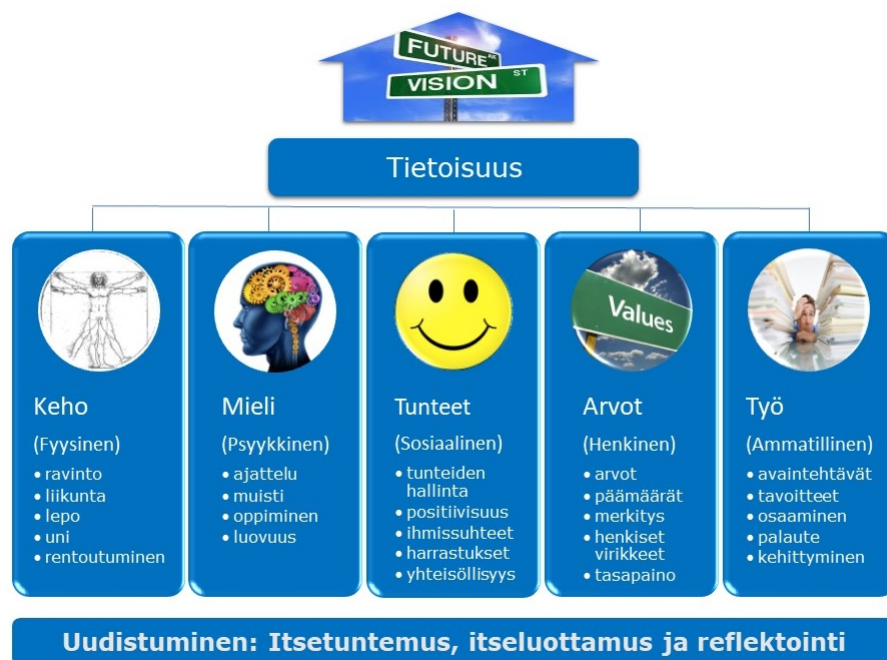
Työelämän muutokset edellyttävät työntekijöiltä sopeutumiskykyä, mutta myös entistä enemmän kykyä toimia itse muutoksen agentteina. Työ organisoidaan useissa työyhteisöissä siten, että työntekijät toimivat itseohjautuvasti ja vaikuttavat merkittävästi oman työnsä ja lähi-yöyhteisönsä työhön. Tämä on jokaiselle mahdollisuus: työntekijä ei ole silloin vain ulkopuolinen objekti, jolle tapahtuu ikäviä tai iloisia asioita, vaan hän voi vaikuttaa kokemaansa. Omien ammatillisten tavoitteiden, välietappien ja oppimistarpeiden määrittämisen, toteuttamisen ja seurannan tulisi olla jokaisen perustaitoja, joihin työnantaja tarjoaa tukea ja resursseja siltä osin kuin ne tukevat työnantajaorganisaation tavoitteita. (Manka & Manka 2016, 159.)

Psykologinen pääoma, joka vastaa kysymykseen ”kuka olet?”, kytkeytyy mahdollisuuteen olla oman elämänsä ohjaksissa, mutta toisaalta kykyyn tuntea mielenrauhaa. Sillä on merkitystä työpaikalla käyttäytymisessä ja työntekijöiden suoriutumisessa: se on monessa tutkimuksessa ollut yhteydessä niin työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen kuin vähäisempiin poissaoloihinkin. Siihen liittyy myös mahdollisuusnäkökulma. Kyse ei ole pelkästään siitä, millainen juuri nyt olet, vaan myös siitä, millaiseksi voit tulla. Psykologinen pääoma ei ole ”syntymälahja”, vaan siihen voidaan vaikuttaa elämän varrella. Jokaisen on siis mahdollista muuttua ja kasvattaa tätä henkistä pääomaansa. Pääoma muodostuu

itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä. (Manka & Manka 2016, 159.)

3.2 Itsensä johtaminen

Sydämaanlakka (2012, luku 1) havainnollistaa itsensä johtamista seuraavasti: ”itse” muodostuu organisaatiosta ja meistä jokainen on oman yrityksensä, Oy Minä Ab:n (kuvio 6), toimitusjohtaja. Oy Minä Ab:ta on syytä osata johtaa hyvin, koska siitä riippuu, miten yrityksemme voi ja menestyy. Yrityksessä on kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn osaston lisäksi uudistamiseen panostava kehitysosasto. Toimitusjohtajana toimii tietoisuutemme eli sisäinen tarkkailija, joka määrittelee tavoitteet ja koordinoi osastojen välillä.

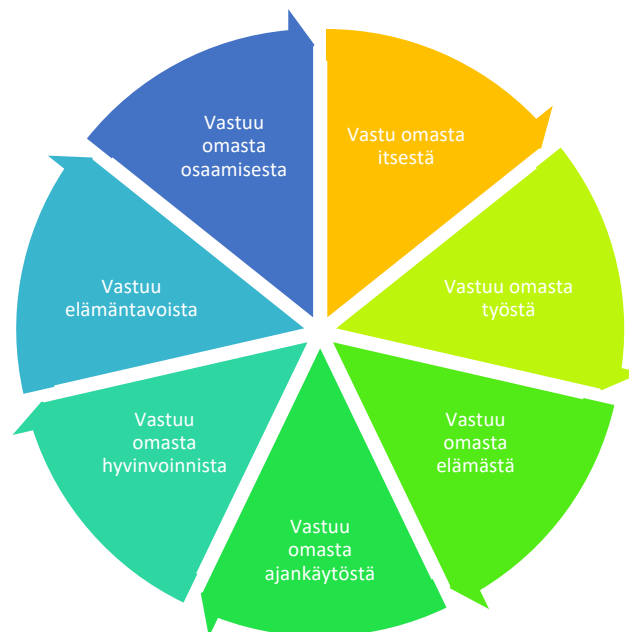


Kuvio 12: Oy Minä Ab (Sydämaanlakka 2012)

Oy Minä Ab:n ensimmäinen osasto on fyysinen keho. Keho on kaiken lähtökohta, ilman toimivaa kehoa meitä ei olisi olemassa. Toisena osiona on psykkinen, mieli, jonka toimintoja ovat esimerkiksi havaitseminen, ajattelemisen, muistaminen ja oppiminen. Kolmas osasto on sosiaalinen, eli tunteet. Tunteiden hallinta ja tunneälykyys, joka voidaan määrittellä kyvyksi tulla toimeen itsensä ja muiden kanssa hallitsemalla paremmin omia tunteitaan, ovat tärkeässä roolissa tällä osastolla. Neljäntenä osastona arvot, henkinen pääomamme, jotka ovat yksilön käyttäytymistä ohjaavia ajatuksia ja tunteita ja liittyvät hänen tarpeisiinsa. Kun ihminen on tietoinen omista arvoistaan, soveltaa niitä käytäntöön ja on sopuinnussa niiden kanssa, hän on tasapainossa itsensä ja ympäristönsä kanssa sekä kokee elämällänsä olevan syvemmän tarkoituksen. Viides osasto on ammatillinen eli työ, joka on hyvin erilainen osasto kuin neljä

ensimmäistä. Työn osastolla hoidetaan ammatillisia toimintoja. (Sydämaanlakka 2012, luku 1.)

Itsensä johtamisen taidosta on tullut onnellisen ja tasapainoisen elämän menestystekijä. Itsensä johtamisen taitoa tarvitsevat kaikki ja siinä korostuvat hyvä itsetuntemus, terve itsetunto ja vastuunotto omasta itsestään. Itsensä johtaminen koostuu monista erilaisista tiedoista ja taidoista, mutta ennen kaikkea tahdosta. Se on huolehtimista, välittämistä, arvostamista ja kunnioittamista. Itsensä johtaminen on kokonaisvaltaista vastuunottamista omasta itsestään, omasta työstään, elämästään, ajankäytöstään, hyvinvoinnista ja terveellisistä elämäntavoista sekä osaamisesta ja kehittämisestä. Hyvä itsensä johtaminen näkyy terveenä itsetuntona, jossa henkilö tuntee omat rajansa, voi myöntää virheensä ja pystyy suhtautumaan asioihin kypsästi. Itsensä johtaminen on myös vastuun ottamista omista tunteista ja reaktioista ja voi ilmetä avoimuutena ja rehellisyytenä. Itsensä johtaja hallitsee itsensä painetilanteessa ja tehtävien kuormituksessa osaten priorisoida. Itsensä johtamisen kyky voi näkyä myös omien näkemysten esille tuomisena tai määrätietoisena toimimisena. (Hyppänen 2013, luvut Itsensä johtaminen ja Itsensä johtaminen on tasapainoa sekä vastuun ottamista ja kantamista.)



Kuvio 13: Itsensä johtaminen, kokonaisvaltainen vastuunottaminen (Mukaillen Hyppänen 2013, luvut Itsensä johtaminen ja Itsensä johtaminen on tasapainoa sekä vastuun ottamista ja kantamista.)

Hyvä itsetuntemus on edellytys itsensä johtamiselle ja johtamiselle. Hyvällä itsetunnolla varustettu henkilö on tietoinen omista puutteistaan, mutta tulee niiden kanssa toimeen pyrkien jatkuvasti kehittämään niitä. Itsetuntemus on tietoisuutta omista tunteista, heikkouksista,

vahvuuksista ja toimintaa ohjaavista motiiveista. Itsetuntemuksen taso vaihtelee yksilöittäin riippuen siitä, miten paljon kullakin on aikaa, kykyä ja mahdollisuuksia käsitellä asiaa. Itsetuntemusta voidaan lisätä erilaisten tutkimusten ja itsearviointityökalujen avulla. (Hyppänen 2013, luvut Itsensä johtaminen ja Terve itsetunto ja hyvä itsetuntemus itsensä johtamisen perustana.)

Asenteet ovat opittuja tapoja, joilla ihminen suhtautuu ympäröivään maailmaan ja päivittäiseen toimintaan. Asenteet ovat toimintavalmiuksia (myönteisiä, kielteisiä tai neutraaleja), jotka vahvistuvat tai heikkenevät arvojen pohjalta. Asenne on menneisiin kokemuksiin pohjautuva myönteinen tai kielteinen opittu suhtautumistapa, joka ohjaa kunkin käyttäytymistä ja näkyy käyttäytymisen lisäksi myös ajatuksissa ja tunteissa. Koska asenne on opittu, sitä voi muuttaa ja uusien kokemusten myötä tarkistaa juurtuneita asenteitaan. Esimerkiksi ennakkoluuloisia asenteita voi muuttaa tietoisesti avoimempaan suuntaan. (Salmimies & Ruutu 2014, luku 1.1.)

Itsensä johtamista ja asenteiden muuttamisen onnistumista helpottavat tietoisuustaidot (mindfulness). Tietoinen läsnäolo nykyhetkessä auttaa havaitsemaan ja ymmärtämään, minkälaista informaatiota otamme ympäristöstä vastaan, miten tulkitsemme informaatiota ja miten se meihin vaikuttaa. Voimme myös tietoisesti valita, miten reagoimme informaatioon. Omien tunteiden, ajatusten, tahdon, kokemusten ja arvojen havainnointi, ymmärtäminen ja tietoinen ohjaus on avain parempaan elämään ja onnellisuuden kokemiseen. Eri elämänvaiheet muokkaavat näkökulmiamme ja näin ollen itsensä johtaminen koko elämän jatkuva prosessi. Voidaan sanoa, että se jatkuvaa itseä tutustumista ja elämän mielekkyyden löytämistä. (Salmimies & Ruutu 2014, luku 1.4.)

3.3 Henkisen hyvinvoinnin mittaaminen

Henkistä työkuormitusta voidaan mitata ja mittarit toimivat henkisen hyvinvoinnin kehittämisen työkaluin ja sitä voidaan tehdä ennakoiden, seurantatarkoituksessa sekä reagoiden havaittuihin ongelmiin. Organisaation henkisen hyvinvoinnin mittareina pidetään työn tuloksellisuutta, henkilöstön osaamista, työkykyisyyttä ja työilmapiiriä. Henkistä hyvinvointia mittaa myös yksilössä, työyhteisössä ja koko organisaatiossa näkyvät muutokset poissaoloissa, käyttäytymisessä tai tehtävistä suoriutumisessa. (Mattila & Pääkkönen 2015, 13.)

Sairausvakuutus- ja työterveyshuoltolait edellyttävät sairaspoissaolojen seuranta ja niihin reagoitua. Sairaspoissaoloja seuraamalla esihenkilö saa kuvan työntekijän työkyvystä ja huomioimalla ja puheeksi ottamalla ennaltaehkäistä pidempiä poissaoloja. Keskustelemalla esihenkilö vahvistaa myös henkistä hyvinvointia työpaikalla kohtaamalla työntekijän kokonaisena ihmisenä. Esihenkilön ei tarvitse ratkaista esiin nousevia haasteita itse vaan yhteistyössä esimerkiksi työterveyden kanssa on mahdollista löytää työntekijälle paras mahdollinen tapa

etenemiseen. Varhaisen tuen mallilla (myös varhaisen välittämisen malli, varhaisen puuttumisen malli, varhaisen puheeksi ottamisen malli tai aktiivisen tuen malli) pyritään tukemaan työkykyä ja ennaltaehkäisemään työkyvyttömyyttä. Varhaisen tuen malli sovitaan ja käsitellään aina työpaikan yhteistoiminnassa. (TTL, 2021).

Työterveyshuoltolaissa on säädetty sekä työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto että työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta. Työpaikkaselvityksen toteuttaminen kuuluu työnantajan vastuulle ja sen toteuttaa työterveyshuolto. Työpaikkaselvityksen avulla on mahdollista tunnistaa henkiseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä arvioida eri tekijöiden vaikutusta terveyteen. (Työterveyshuoltolaki, 2021).

Työterveyshuollon toiminta perustuu työterveyshuollon perusselvitykseen, työpaikkaselvitykseen, jonka perusteella tehdään työterveyshuollon toimintasuunnitelma. Työpaikkaselvityksessä työterveyshuolto selvittää ja arvioi työn ja työpaikan olosuhteiden terveellisyyden ja turvallisuuden ja arvio fyysisesti työpaikalla terveysvaaroja. Lisäksi se arvioi millainen merkitys olosuhteilla on työntekijöiden terveyteen ja työkykyyn. Työpaikkaselvityksessä työterveyshuolto antaa työnantajalle suosituksia, miten työoloja voitaisiin parantaa ja työntekijöiden työkykyä edistää. Työnantaja voi saada työterveyshuollon korvauksia vain, jos työpaikalla on tehty työterveyshuollon perusselvitys. (Työsuojelu 2021, Kela 2021.)

Työpaikkaselvitys tarjoaa työntekijöille tilaisuuden tuoda esiin työolotekijöitä, joilla on merkitystä myös henkisen hyvinvoinnin ja mielenterveyden kannalta. Työpaikkaselvitykseen perustuva kehittämistyö tarkoittaa toimia henkisen hyvinvoinnin ja mielenterveyden edistämiseksi ja häiriöiden ehkäisemiseksi, joissa työpaikka tarvitsee työterveyshuollon asiantuntijuutta. Työpaikkaselvitys mahdollistaa myös varhaisen puuttumisen haitallisiin työolojen tekijöihin. (Kivistö, Kallio & Turunen 2008, 19,20.)

4 Esihenkilö henkisen hyvinvoinnin edistäjänä

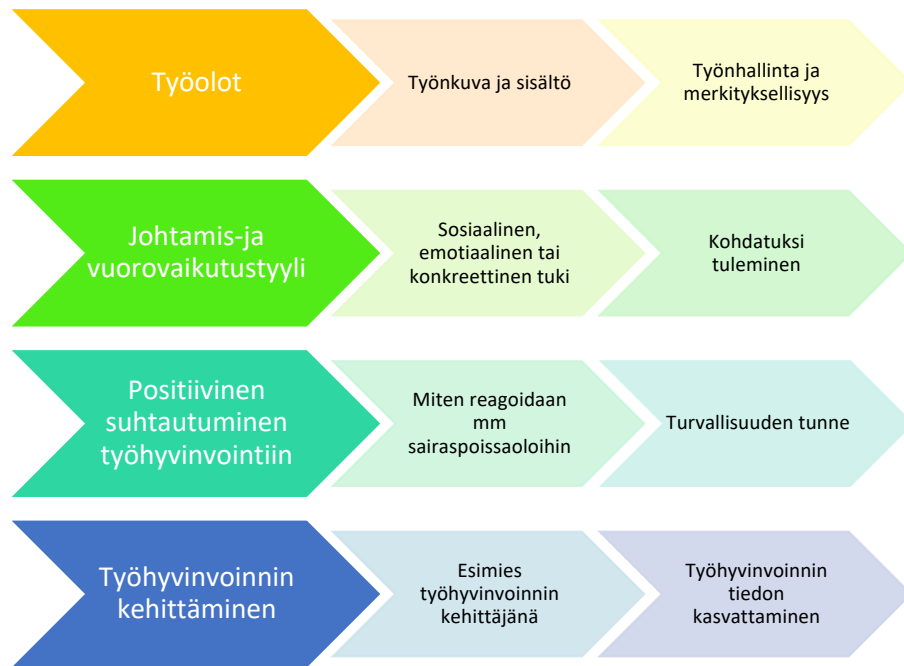
Esihenkilö on avainasemassa työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa. Työturvallisuuslaki velvoittaa esihenkilön pitämään huolta siitä, että työntekijöiden fyysinen ja psyykinen kuormitus pysyy kohtuullisena. Johtaminen on parhaimmillaan toimivaa vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijän välillä ja tiedon rinnalle tarvitaan myös tunneosaamista. Työntekijä on kuitenkin vastuussa oman itsensä johtamisesta ja työyhteisön toimivuudesta. (Manka & Manka 2016, 9.)

Työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite, mikä tarkoittaa, että työnantajan tulee valvoa työympäristön ja -menetelmien terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä terveyttä ja turvallisuutta. Työnantajan on myös lakisääteisesti seurattava sairauspoissaoloja. Esihenkilö on työnantajan edustaja ja siten hänellä on merkittävä rooli

työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämässä sekä haitallisen kuormituksen ennaltaehkäisyssä. Hyvään esihenkilötoimintaan kuuluu myös resursseista huolehtiminen, työn suunnittelu, mitoitus ja organisointi sekä työmenetelmien kehittäminen yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan ja esimerkillään luoda työpaikalle ilmapiirin, jossa kaikilla on mahdollisuus vapaasti ilmaista mielipiteitään ja tulla kuulluksi ja kohdatuksi. (Mattila & Pääkkönen 2015, 10.)

Työntajan edustajina esihenkilöitä ohjaavat monet eri lait sekä työehtosopimukset. Näitä lakeja ovat esimerkiksi työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työterveyslaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Esihenkilön olisi syytä tuntea eri lakien perusteet ja ymmärtää omat juridiset oikeutensa ja velvollisuutensa. Tärkeimpiin oikeuksiin kuuluu direktio-oikeus, jolla tarkoitetaan sitä, että esimiehellä on oikeus päättää mitä, miten ja missä työtä tehdään. Oikeuksien lisäksi esimiehellä on velvollisuuksia, joihin kuuluu ennen kaikkea huolehtia siitä, ettei työntekijä kuormitu henkisesti tai fyysisesti liikaa. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 3.)

Esihenkilöllä on useita keinoja edistää työhyvinvointia (kuvio 14). Esihenkilö voi vaikuttaa moniin työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin, esimerkiksi työoloihin ja -ilmapiiriin. Lähtökohtaisesti esihenkilö päättää työntekijän työnkuvasta ja sisällöstä, toisin sanoen siitä mitä tehtäviä työhön kuuluu sekä miten ja kenen kanssa työtä tehdään. Tällöin työhyvinvointi syntyy hyvästä työn hallinnasta, mahdollisuudesta työskennellä itsenäisesti sekä työn merkityksellisyydestä. Esihenkilön vuorovaikutus- ja johtamistyyllillä on merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointia tukevassa johtamistyyllissä esihenkilö tarjoaa esimerkiksi sosiaalista, emotionaalista tai konkreettista apua työn tekemiseen. Hän voi myös antaa arvostavaa palautetta, kannustaa tai luoda toivoa. Esihenkilön positiivinen suhtautuminen työhyvinvointiin rakentaa yleistä käsitystä siitä, miten työpaikalla reagoidaan työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin, esimerkiksi sairauspoissaoloihin. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 19).



Kuvio 14: Esihenkilö työhyvinvoinnin edistäjänä (Mukaiillen Mäkinieimi, Heikkilä-Tammi & Manka, 19)

Sydänmaanlakka (2012, luku Johtamisen työkalupakki) esittelee termin älykäs johtaminen, joka perustuu kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen. Älykkäessä johtamisessa työntekijä nähdään tekevänä, tietävänä, tuntevana ja merkitystä hakevana olentona. Koska me kaikki katsoimme maailmaa erilaisten silmälasien läpi, meillä jokaisella on oma tiedostettu tai tiedostamaton toimintafilosofiaamme. Tästä johtuen Sydänmaanlakka toteaa, että on oltava sekä näkijä että tekijä, kun haluaa ymmärtää johtamista syvällisesti. Johtaminen on aina myös tilannesidonnoista. Se tulee kytkeä organisaation visioon, strategiaan, tavoitteisiin, arvoihin ja haasteisiin (Sydänmaanlakka 2012, luku Johtamisen työkalupakki).

On hyvä muistaa, että esihenkilö on itse työnsä tärkein toteuttaja, jonka arvot, asenteet ja toimintatavat heijastuvat työyhteisöön. Siksi esihenkilön oma jaksaminen ja hyvinvointi ovat perusta hyvälle johtamiselle (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 5). Vaikka esimiehellä on velvollisuus ja vastuu henkilöstön hyvinvoinnista työnantajan edustajana, on syytä pitää mielessä, että myös esihenkilö on yksilö, jolla on omat tarpeensa ja tunteensa. Esihenkilö on itsekkin osa organisaatiota ja työryhmäänsä ja onnistuakseen esihenkilötyössään esihenkilö tarvitsee työyhteisönsä apua. Työyhteisötaidot ovat perusta toimivaan yhteistyöhön sekä työhyvinvointiin ja pitää käsitteenä sisällään sekä esihenkilön että työntekijöiden taidot. Puhuttaessa työyhteisötaitoista vastakkainasettelu työnantajan ja työntekijän välillä jää vähäiseksi ja sen sijaan saadaan aikaiseksi yhteenkuuluvuuden tunne. Toimiva yhteistyö ja tiimityö syntyy siitä, että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää omat vastuunsa ja valtansa työyhteisössä. Näin

ollen toimiva työyhteisö mahdollistaa sekä esihenkilön että yksilön onnistumisen. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 5.)

Esihenkilö ei ole ajatustenlukija eikä siten voida olettaa esihenkilön tekevän tai toimivan ilman, että esihenkilö on tietoinen. Henkisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää luoda hyvä suhde omaan esimieheen niin, että suhde on kaksisuuntainen. Kun esihenkilö on tietoinen työntekijän haasteista esimerkiksi kotona, on hänellä vaikutusmahdollisuus työpaikalla. Esihenkilö voi auttaa ja tarttua toimeen silloin, kun hänet pidetään ajan tasalla tilanteista tai tapahtumista. Usein esimiehillä on esihenkilöroolin lisäksi muitakin rooleja, esimerkiksi asian tuntijana, jolloin erityisesti korostuu vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin tarve työyhteisön jäsenten välillä.

4.1 Eri ikäisten ja moninaisuuden johtaminen

Eri-ikäisten johtamisella tai lyhyemmin ikäjohtamisella tarkoitetaan iästä ja kertyneestä kokemuksesta johtuvan erilaisuuden huomioimista sekä johtamistyyleissä että esihenkilötyössä käytettävissä keinoissa (Kiviranta 2010, 13). Erilaisuutta voidaan siis tarkastella eri-ikäisyyden kautta, vaikka ikä itsessään ei aiheuttaisikaan eroja ihmisten välille. Eri-ikäisyys tuo tullessaan eroja kokemuksissa, asenteissa, suhtautumisessa, terveydessä ja toimintakyvyssä. Nuorilla on vielä lyhyt ja suppea kokemus, kun taas vanhemmilla on usein pitkä ja vaihteleva kokemus erilaisista töistä ja tilanteista. (Kiviranta 2010, 13.)

Vuoden 2011 väitöskirjatutkimuksessaan lästä johtamiseen Pinja Halme purkaa ikäjohtamisen käsitteen sisällön työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamiseksi. Hänen mukaansa ikäjohtaminen mielletään herkästi ikääntyneiden johtamiseksi ja tuo esiin sen, että työyhteisöissä on monen ikäisiä ja monenlaisia ihmisiä, jotka kaikki tarvitsevat yksilöllistä johtamista. Ikäjohtamisen sijaan voitaisiin käyttää termiä moninaisuuden johtaminen tai diversiteetin johtaminen, joka on ikäjohtamista positiivisempi käsite. Näin ollen johdetaan moniarvoisuutta, moninaisuutta ja perheenomaista eri-ikäisten ihmisten kokonaisuutta. (Halme 2011, 49-50.)

Kivirannan (2010, 20, 21) mukaan ikä lisää psyykkistä toimintakykyä usealla eri alueella. Tämä tarkoittaa sitä, että älylliset toiminnot kehittyvät, oma yleinen työelämäosaaminen karttuu ja ammattiosaaminen syvenee. Erilaisten psyykkisten voimavarojen ja vahvuuksien avulla yksilö kykenee selviytymään sekä päivittäisistä työtehtävistä että muutosten mukanaan tuomista oppimistarpeista. Pääsääntöisesti ikääntyminen tuo tullessaan kehitystä monilla älyllisen toiminnan osa-alueilla. Minäkäsitys kehittyy ja paranee, eli yksilö oppii tuntemaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä oppii tulemaan toimeen niiden kanssa aikaisempaa paremmin. Myös kehittyminen helpottuu, kun oppii oppimaan. Lisäksi itsenäinen toiminta lisääntyy, kun pystyvyyden ja elämänhallinnan tunteet lisääntyvät. (Kiviranta 2010, 20, 21)

Kiviranta on listannut kirjassaan Onnistu eri-ikäisten johtamisessa ikäjohtamisen tehtävä alueita (kuvio 15), joita voi käyttää esihenkilön kanssa nykytilanteen arviointiin ja kehittämis-kohteiden valintaan. Listausta voidaan käyttää myös sen arviointiin, kuinka hyvin nykyiset johtamisen järjestelmät tukevat ikälähtöistä johtamista ja kehittämistä.

<p>1. Yksilön ja työn näkökulma: roolit, arvostukset, tarpeet, erityispiirteet, osaaminen, osaamisen tunnistaminen ja siirto, työn hallinta, motivaatio, sitoutuminen. Työn muokkaaminen, sopeuttaminen, työuran suunnittelu, työn vaatimusten ja osaamisen tasapainotus, eri roolien tasapainotus.</p>	<p>2. Työvoima- ja resurssinäkökulma: Ikärakenne, työvoiman riittävyys, korvattavuus, sijaisjärjestelyt, riittävä osaaminen strategian mukaisesti, ydinosaamisalueiden hallinta, oman työvoiman kehittäminen, ulkopuolelta rekrytointi.</p>
<p>3. Kehittämiskeinot: Työssä oppiminen, koulutus, projektityössä oppiminen, perehdyttäminen, hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen, kehityskeskustelujen parempi käyttö, mentorointi, työparityöskentely, hiltiparit, hilti-ryhmät, urakeskustelut ja urasuunnitelmat jne.</p>	<p>4. Tarvittavat järjestelmät ja puitteet: Psykologisen sopimuksen ylläpito, kehityskeskustelut, tavoite- ja tuloskeskustelut, kannustusjärjestelmä, työssä oppimisen keinovalikoima, hiljaisen tiedon johtaminen, urajohtaminen.</p>

Kuvio 15: Ikäjohtamisen tehtäväalueita (Kiviranta 2010)

Esimiehillä on tavallisesti vaikeuksia tunnistaa eri-ikäisyydestä johtuva erilaisuus ja toimia sen edellyttämällä tavalla (Kiviranta 2010, 57). Tästä seuraa, että kaikkia työntekijöitä johdetaan samalla tavalla, huolimatta siitä, että eri-ikäisten tarpeet ovat erilaisia. Ikääntyvän työntekijän tarve tulla johdetuksi voisi parhaiten onnistua kuuntelemalla ja puhumalla, kun taas nuoren tarve voisi täytyä tarjoamalla hänelle riittävän selkeitä toimenkuvia ja perusteellista perehdyttämistä tai mahdollisuutta mentorointiin. (Kiviranta 2010, 57.)

4.2 Valmentava johtaminen

Aikaisemmin esihenkilön keskeiset tehtävät liittyivät työn organisointiin ja asioiden johtamiseen (management). Nykyään taas ihmisten johtaminen (leadership) on noussut esihenkilön keskeiseksi tehtäväksi. Tänä päivänä perinteinen kaikkietävän esihenkilön rooli ei enää toimi, vaan esihenkilötyökin siirtyy kohti valmentavampaa otetta, jossa esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on antaa alaiselleen valmiudet menestyä työssään mahdollisimman hyvin. Nykyaikaiseen johtajuuteen katsotaan kuuluvaksi henkinen tuki ja valmennus, esimerkillisyys, luottavuus, työntekijöistä huolehtiminen, valtuuttaminen sekä innostaminen tavoitteiden

saavuttamiseen, luovaan ajatteluun ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8.)

Valmentavasta johtaminen nähdään vastaiskuna vanhakantaiselle pomottavalle ja pomotettavalle johtamiselle. Olemme kovaa vauhtia menossa kohti verkostomaista toimintamallia, jossa varmin tapa epäonnistua johtamisessa on yksioikoinen käskyttäminen. Valmentavan johtajuuden perusidea on siinä, että esihenkilö kykenee käyttämään erilaisia lähestymistapoja pyrkiessään olemaan ryhmänsä aktiivinen vaikuttaja. Valmentava esihenkilö johtaa (kuvio 16) olemalla hyvä perustelija, kykenemällä tunnistamaan ihmisten motivaatiotekijät, olemalla itse innostunut, kehittämällä asiantuntemustaan ja henkistä älyään sekä toimimalla ehdottoman rehellisesti ja oikeudenmukaisesti. Valmentava johtaminen on sekä tavoitehakuista että kehittävää ja johtajan tehtävänä on pitää huoli, että hänen yksikkönsä kehittyy yhteisönä ja että sen yksilöt pääsevät kehittymisen tielle. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 301, 302.)



Kuvio 16: Valmentavan esihenkilön ominaisuudet (Mukaellen Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 301, 302.)

Valmentavan esihenkilön on hyvä aloittaa miettimällä omaa työryhmäänsä seuraavien kysymysten kautta: mitä annettavaa minulla on muille? Keitä ryhmäni jäseniä voin ohjata ja sparrata? Miten luon ryhmään valmentavan hengen ja keskinäisen intohimon oppimiseen? Näitä kysymyksiä on hyvä pohtia myös yhdessä ryhmän kanssa. Esihenkilön on myös hyvä miettiä miten hän hahmottaa perustehtävänsä; riittääkö hänelle, että itse tehtävä tulee tehdyksi vai tähtääkö hän siihen, että tehtävä tulee suoritetuksi ja siinä samalla ryhmä kehittyy

huipputiimiksi? Valmentavat johtajat tekevät historiaa ja jättävät jäljen, joka tunnistetaan. Heidän missionsa on tehdä maailma paremmaksi. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 327.)

4.3 Esihenkilön mittarit

Hyvä työilmapiiri parantaa työpaikan tuottavuutta, voittoa, mainetta ja asiakastyytyväisyyttä. Työhyvinvointia voidaan seurata erilaisilla mittareilla, kuten työilmapiirikyselyillä, kehityskeskusteluilla ja sairauspoissaolojen seurannalla. Näiden avulla esihenkilö saa esiin henkilöstön yleisiä mielipiteitä ja ajatuksia työyhteisöstä ja työssä viihtymisestä sekä luottamuksesta työyhteisön sisällä. (Mattila & Pääkkönen 2015, 13.)

Työilmapiirikysely on väline työpaikan yleisen ilmapiirin kehittämisen lähtökohdaksi ja se antaa kokonaiskuvan sen hetkisestä tilanteesta (Mattila & Pääkkönen 2015, 14). Työilmapiirikyselyn avulla voidaan selvittää esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyyttä, työpaikan ilmapiiriä sekä esimiestyötä. Mittaaminen ja tuloksen mukaisten tavoitteiden avulla vaikutetaan henkilöstön tyytyväisyyteen, luodaan positiivista työnantajakuva, sekä lisätään tuottavuutta ja liiketoiminnan kannattavuutta. Kyselyt viestivät henkilöstölle työntäjän välittämisestä sekä henkilöstön mielipiteen arvostamisesta. Samalla edistetään työhyvinvointia, kehitetään osaamista, työurien pidentämistä, sairauspoissaolojen vähentämistä ja tuottavuuden parantamista. (Roidu, 2021).

Esimiehelle tärkeä työväline on kehityskeskustelut, säännöllisesti järjestettävä työn kehittämiseen liittyvä keskustelutilaisuus, jossa on etukäteen sovittu runko. Esihenkilö vastaa näiden mittareiden käyttämisestä, mutta työntekijällä on vastuu osallistua niihin aktiivisesti työyhteisön kehittämiseksi. (Mattila & Pääkkönen 2015, 14.)

Sairasvakuutus- ja työterveyshuolto laki edellyttää sairauspoissaoloihin reagoitua. Kun työpaikalla on käytössä varhaisen tuen ja sairauspoissaolojen seurannan malli, kaikki tietävät, kuinka sairaustapauksissa toimitaan ja miten esimies ja työntekijä yhdessä voivat kartoittaa työkykyä tukevia tekijöitä. (TTL 2021)

5 Henkistä hyvinvointia tukevien palveluiden kartoitus

Tutkin tätä osiota varten eri toimijoiden henkisen hyvinvoinnin tarjontaa keväällä 2021 tammi- huhtikuun välillä. Tarjontaa löytyy suhteellisen laaja-alaisesti. Tarjonnan kartoituksessa käytettiin laajaa internethakua, joiden kautta pyrittiin löytämään kokonaiskuva tarjolla olevista henkisen hyvinvoinnin palveluista. Hakusanoina käytettiin ”henkinen hyvinvointi”, ”työhyvinvointi” ja ”hyvinvointi työelämässä”.

Yhteenvedossa on nostettu esiin toimijat, joiden palveluista löytyy henkisen hyvinvoinnin tukeminen, ja joiden palvelut ovat kaikkien saatavilla. Kokonaiskuvan muodostuu eri toimijoista niin, että ensin esitellään valtiollinen toimija ja sen jälkeen työhyvinvoinnin asiantuntija organisaatiot. Tämän jälkeen esitellään työeläkevakuutusyhtiöt, joilla on oma rooli ja intressinsä vaikuttaa työhyvinvointiin ja työkykyyn. Viimeisenä esitellään yksityiset palveluntarjoajat. Eri palveluista koottu suosituslista löytyy luvusta kuusi (taulukko 1). Suosittelevistaan on koottu kaikille osapuolille, työntekijä tai esimies, sopivia oppaita, harjoituksia ja webinaareja. Lista on siten käytettävissä kenelle tahansa, joka on kiinnostunut henkisestä hyvinvoinnista työelämässä ja sen kehittämisestä. Taulukosta 1 löytyy myös henkisen hyvinvoinnin testejä, joiden avulla on mahdollista itse selvittää mikä henkisen hyvinvoinnin tila on tällä hetkellä. Testit ovat ilmaisia ja suuntaa antavia, mutta varsin käyttökelpoisia oman selvitystyön aloittamisessa.

5.1 Työsuojeluhallinto

Työsuojelutoimintaa johtaa Suomessa Sosiaali- ja terveysministeriö, jossa toimii työsuojelu- ja terveysosastot. Työsuojeluhallinto, jota STM valvoo ja hoitaa, pyrkii siihen, että työ olisi Suomessa mahdollisimman tervettä ja turvallista sekä työelämää koskevien säännösten mukaista. Työsuojeluhallinnon tehtävä on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä torjua työtapaturmia, ennaltaehkäistä ammattitautteja ja vähentää työstä työntekijöille aiheutuvia fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Työsuojeluhallinto antaa myös neuvoja ja ohjeita työn terveyteen ja turvallisuuteen sekä työsuhteen ehtoihin liittyvissä kysymyksissä. Työsuojeluhallinto valvoo myös työelämän lainsäädännön noudattamista sekä työn terveyttä ja turvallisuutta. (Työsuojelu 2021)

Työsuojelu.fi-sivuilta löytyy kattavasti tietoa työsuhteesta, työoloista, työterveydestä ja työtapaturmista sekä työsuojelusta työpaikalla. Sivuilta löytyy ohjeita, oppaita sekä neuvoja niin työnantajille kuin työntekijöille. Työsuojelu on työpaikoilla yhteistoimintaa, jonka osapuolia ovat työnantaja sekä työntekijät. Työnantajaa työsuojelutoimikunnassa edustaa työsuojelupäällikkö ja työntekijöitä vaaleilla valitut työsuojeluvaltuutetut.

5.2 Työturvallisuuskeskus

Työturvallisuuskeskus tarjoaa tietoa, koulutusta ja välineitä turvallisten ja terveellisten työolojen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Työturvallisuuskeskus tekee töitä entistä paremman työelämän eteen keskittymällä työturvallisuuteen, työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Käytännössä Työturvallisuuskeskus järjestää koulutuksia, tuottaa julkaisuja ja videoita ja tarjoaa konkreettisia työkaluja työpaikkojen kehitystyöhön sekä ylläpitää sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluhenkilörekisteriä työpaikkojen työsuojeluyhteistoimintahenkilöistä. (TTK 2021.)

Työturvallisuuskeskuksen internet-sivuilta, www.ttk.fi, löytyy oppaita sekä koulutuksia muun muassa työuupumukseen ja psykososiaaliseen kuormitukseen liittyen. Oppaista ja ohjeista löytyy sekä ilmaisia ladattavia sekä maksullisia oppaita.

5.3 Työterveyslaitos

Työterveyslaitos on työhyvinvoinnin asiantuntija, joka tutkii, palvelee ja vaikuttaa. Työterveyslaitos kehittää asiakkaidensa kanssa hyviä työyhteisöjä ja turvallisia työympäristöjä sekä tukee työntekijöiden työkykyä. Työterveyslaitoksen asiakkaita ovat työpaikat, päättäjät, kansalaiset, työterveysyksiköt sekä muut työhyvinvointia kehittävät organisaatiot.

Työterveyslaitoksen visio on, että työstä syntyy hyvinvointia työpaikoille, yksilöille ja koko yhteiskunnalle. Siksi Työterveyslaitoksessa edistetään työterveyttä eli työyhteisöjen ja yksilöiden kyvykkyyttä ja mahdollisuuksia toimia muuttuvan työelämän erilaisissa tilanteissa. Näin vaikutetaan siihen, että työelämän laatu ja työn tuottavuus paranevat sekä työhön osallistuminen lisääntyy. (TTL, 2021)

Työterveyslaitoksen sivuilta, www.ttl.fi, löytyy paljon materiaalia työhyvinvointiin liittyen. Sivuilta löytyy koulutuksia, palveluita sekä ilmaisia oppaita niin työntekijän kuin työnantajan käyttöön. Esimerkiksi Hyvän mielen työpaikka -materiaali antaa esimiehelle välineitä mielen-terveyden edistämiseen työpaikoilla. Työterveyslaitos julkaisee Työpiste verkkolehteä, www.ttl.fi/tyopiste/, joka käsittelee ajankohtaisia työhyvinvointiin liittyviä teemoja.

5.4 Työeläkevakuutusyhtiöt

Työeläkevakuutusyhtiöt ovat työeläkevakuutuksia myöntäviä vakuutusyhtiötä, joita toimii Suomessa neljä: Ilmarinen, Elo Varma ja Veritas. Suomessa työeläkemaksut perustuvat lakiin ja siten työeläkevakuutustoiminta on lakisääteistä. Suomessa eläkevakuutusyhtiöitä säätelee vakuutusyhtiölaki ja EU:n vakuutusyhtiöitä koskevat direktiivit. Työeläkevakuutusyhtiöitä varten on kuitenkin säädetty oma laki, laki työeläkevakuutusyhtiöistä muusta vakuutustoiminnasta poikkeavan toiminnan takia.

Työeläkeyhtiöillä on keskeinen rooli työkyvyttömyyden vähentämisessä. Tämän roolin merkitys korostuu entisestään, kun työuria on tarve pidentää. Työkyvyttömyysriskin vähentämiseen tähtäävät palvelut voivat hyvin hoidettuina vähentää yritysten kuluja sekä vahvistaa asiakas-yritysten kilpailukykyä. Seuraavassa kuvataan kunkin työeläkevakuutusyhtiön tarjonta henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin tukemiseksi.

5.4.1 Ilmarinen

Ilmarisen perustehtävä on huolehtia asiakkaidensa työeläketurvasta. Ilmarinen haluaa toteuttaa tehtävänsä siten, että se on vetovoimaisin työelämän kumppani - vastuullisesti sinua varten. Strategiassaan vuosille 2019-2021 Ilmarinen korostaa vastuullisuutta, asiakaslähtöisyyttä ja henkilöstökokemusta. Ilmarinen on Suomen vanhin eläkeyhtiö, joka on huolehtinut asiakkaidensa eläkkeistä vuodesta 1961. Ilmarinen juhlii tänä vuonna 2021 60-vuotista taivaltaan. Ilmarinen tarjoaa lakisääteisiä työntekijän ja yrittäjän eläkevakuutuksia Suomessa toimiville työnantajille ja yrittäjille. Ilmarinen huolehtii siitä, että heidän asiakkaansa saavat työstään ansaitsemansa eläkkeen. Ilmarinen on osa Suomen sosiaaliturvajärjestelmää ja vastaa yli miljoonan ihmisen eläketurvasta. (Ilmarinen, 2021.)

Ilmarinen on koonnut sivuilleen www.ilmarinen.fi eläkevakuutusyhtiöstä kattavimmin työkykyyn liittyviä tietoa ja palveluita. Ilmarinen tarjoaa kaikille tietoa työkyvystä, sen johtamisesta, varhaisesta tuesta sekä mielenterveydestä. Sivulta löytyy hyvin tietoa ja mietittävää eri osa-alueista. Ilmarinen järjestää omille asiakkailleen koulutuksia, seminaareja sekä laajan työkyky koulutuskokonaisuuden. Asiakkaille on esimerkiksi tarjolla ”Varhainen tuki Esihenkilötyössä ja haasteelliset Esihenkilötilanteet” webinaari. Ilmarisella on oma Youtube-kanava, Parempaa työelämää, josta voi käydä katsomassa esimerkiksi aitoja caseja ja rohkaisevia esimerkkejä paremman työelämän rakentamisesta Suomessa.

5.4.2 Elo

Elo on suuri suomalainen työeläkevakuuttaja, joka syntyi 1.1.2014, kun Eläke-Fennia ja Lähi-Tapiola Eläkeyhtiö fuusioituivat. Elon hallitus on hyväksynyt Elon strategian vuoteen 2022 asti, joka lähtee Elon perustehtävästä. Toiminta-ajatuksena on: Vastuullisesti asiakkaan eläkeasialla ja visiona: Vaivattomin ja vakuuttavin - intohimoisesti arjessasi. Elo on valinnut kolme strategista teemaa, jotka ohjaavat Elon toimintaa: Vastuullisesti kilpailukykyinen, Asiakaskokemus kilpailueduksi ja Uudistuva osaaminen. Hajautetussa työeläkejärjestelmässä Elon olemassaolon oikeutuksena on, että Elo kehittää jatkuvasti asiantuntemustaan, vakavaraisuuttaan ja toiminnan tehokkuutta. (Elo, 2021.)

Elo tarjoaa asiakkailleen tietopaketteja sekä koulutuksia. Työkykyjohtaminen-osion alle on koottu erilaisia palveluita, joiden tavoitteena on auttaa Elon asiakasyrityksiä hallitsemaan työkykyriskejä. Elon työkykypakista löytyy työkaluja ja materiaalia työkykyjohtamiseen ja koulutusten alta esimerkiksi Henkisten voimavarojen vahvistaminen -webinaari, jonka tarkoituksena on auttaa osallistujia lisäämään ymmärrystä henkisten voimavarojen tunnistamisen merkityksestä osana työkyvyn ja suorituskyvyn johtamista. Elon sivuilta löytyy myös podcast, Yritysten menestysresepti, aiheenaan työkykyjohtaminen. Elolla on oma Youtube-kanava, Työeläkeyhtiö Elo, josta löytyy muun muassa työkykyjohtamisesta videoita.

5.4.3 Varma

Varma on keskinäinen yhtiö, ja sen omistavat Varman yritys- ja yrittäjäasiakkaat sekä vakuutetut työntekijät. Varman perustehtävä on eläkkeiden turvaaminen. Varma huolehtii yksityisten yrittäjien ja työntekijöiden lakisääteisestä työeläketurvasta. Työkykyjohtamisen ja kuntoutuksen palvelut auttavat Varman asiakasyrityksiä säästämään eläke- ja sairauspoissaolokustannuksissa. Työkykyjohtamisella hallitaan yrityksen työkyvyttömyysriskiä osana strategista johtamista. Varma tarjoaa luotettavaa asiantuntijuutta ja vaikuttavia työvälineitä sen tueksi. (Varma, 2021.)

Varma tarjoaa asiakasyritystensä käyttöön työkykyjohtamisen tietopalvelun, joka avaa näkyvän yrityksen työkykyjohtamisen avainlukuihin. Sieltä löytyy sekä yrityksen omaa tietoa että vertailutietoa ikäjakaumasta, TyEL-maksun kehityksestä, työkyvyttömyysmaksusta, eläköitymiseen johtaneista diagnooseista sekä työkyvyttömyyseläkkeistä ja ammatillisen kuntoutuksen hyödyntämisestä. Myös Varma tarjoaa asiakkailleen webinaareja sekä koulutuksia. Osa webinaareista on tarjolla kaikille, esimerkiksi Mielenterveyttä tukeva johtaminen arjessa webinaarista löytyy Varman Youtube-kanavalta, Työeläkeyhtiö Varma, tallenne.

5.4.4 Veritas

Veritas on yrittäjän arvoinen eläkevakuuttaja, ihmisläheisellä otteella. Veritaksen visiona on tarjota yksilöllistä yrittäjähenkistä palvelua. Veritaksella on tärkeä tehtävä: olla yrittäjän ääni eläkejärjestelmässä. Pienenä ja luotettavana toimijana Veritas tekee eläkejärjestelmästä monipuolisemman. Strategiakaudelle 2020-2023 Veritas on asettanut kolme tavoitettavaa: Yrittäjien eläkevakuuttaja Veritas!, Toimiva arki meille ja edunsaajillemme sekä Kannamme vastuumme osana maailman parasta eläkejärjestelmää. (Veritas, 2021)

Veritaksella on työkyky- ja kuntoutuspalvelut sivuillaan tietoa työkykyjohtamisesta. Omille asiakkailleen Veritaksella on tarjolla verkkopalvelu, jossa on tarjolla työvälineitä, jotka on suunniteltu auttamaan työkykyjohtamista. Palvelusta löytyy muun muassa oppaita ja lomakepohjia mm. kehityskeskusteluihin, perehdyttämiseen, varhaiseen välittämiseen ja työn muokkaamiseen. Veritas järjestää koulutus-webinaareja ja tarjolla on esimerkiksi itsensä johtamisesta ja mielen kuormittumisesta webinaarit. Myös Uutishuoneen blogeista löytyy hyviä kirjoituksia työkykyyn liittyen, esimerkiksi psykologisesta turvallisuudesta.

5.5 Yksityiset palveluntarjoajat

Seuraavassa esitellään henkisen hyvinvointiin erikoistuneita yksityisiä palveluntarjoajia. Nämä palveluntarjoajat ja palvelut ovat kartoitettu laajalla internet-haulla ja kriteerinä oli löytää sellaisia palveluita, jotka ovat kaikille tarjolla olevia. Toisin sanoen, niitä voi hyödyntää sekä

työnantajan edustajana esihenkilö tai työntekijä itse. Palvelut ovat suurilta osin maksullisia, mutta sivuilta löytyy myös ilmaisia palveluita, esimerkiksi testejä tai luentoja.

5.5.1 Auntie Oy

Auntie on mielen työhyvinvointipalvelu. Palvelu on tarkoitettu organisaatioille, jotka näkevät henkilöstönsä henkisen hyvinvoinnin tärkeäksi. Yksilötasolla Auntie on palvelu ihmisille, jotka haluavat panostaa henkiseen hyvinvointiinsa ennen kuin haasteet kääntyvät kriiseiksi. Auntie on siis organisaatioiden työntekijöilleen tarjoama palvelu. Auntie on tarkoitettu ennaltaehkäisemään jaksamisen ja mielen hyvinvoinnin haasteita, eli estämään arkisten haasteiden eskaloitumista kriiseiksi. Auntien ote on valmennuksellinen ja käytännönläheinen.

Autiella on tarjolla erilaisia paketteja niin työntekijöille kuin esihenkilöillekin. Sivuilta löytyy ilmainen Tough Times -webinaari, joka tarjoaa tukea työyhteisöille koronaviruksen aiheuttamassa poikkeustilanteessa. www.auntie.fi

5.5.2 Clearmind Oy

Clear Mind Oy tarjoaa laadukkaita psykologian ja hyvinvoinnin asiantuntijapalveluita. Clear Mind Oy on tarjonnut jo yli 15 vuotta työ- ja organisaatipsykologian, psyykkisen valmennuksen, urheilupsykologian ja henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin palveluita. Clear Mind Oy:n ydinosaaminen ovat muutoksen mahdollistaminen ja onnistumisen edellytykset. www.clearmind.fi

5.5.3 Filosofian Akatemia Oy

Filosofian Akatemia Oy on valmennus-, konsultointi-, ja tutkimusyriety, joka muotoilee parempia työyhteisöjä. Yritys muodostaa tiimillinen työelämän uudistajia, joita yhdistää halu luoda maailmaa, jossa valtaosa ihmisistä herää aamulla ja kokee merkitykselliseksi sen, miten päivänsä viettävät. Filosofian akatemian intohimona on rakentaa työelämää, jossa aidosti innostuneet ihmiset kehittävät jatkuvasti parempia organisaatiota, luovat tulevaisuuden innovaatioita ja toimivat ketterästi muuttuvassa maailmassa. Valmennuksillaan Filosofian akatemia auttaa rakentamaan itseohjautuvuutta, motivaatiota, innovaatioita, osallistamista, jatkuvaa kehittymistä ja muutuskäykyä.

Filosofian akatemian sivuilla on linkki 30.4.2021 esiteltyyn uunituoreeseen Työsuojelurahaston rahoittamaan ja Aalto-yliopiston toteuttamaan tutkimusraporttiin, Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa, jonka hanketta Filosofian akatemian tutkijatohtori Frank Martela veti.

www.filosofianakatemia.fi

Uuden työn puuhanainen, Karoliina Jarenko, sanoo nettisivuillaan www.karoliinajarenko.fi, että nopeasti muuttuvassa maailmassa tarvitaan uudistumiskykyä tukevia uudenlaisia

organisoitumisen tapoja, uudenlaista johtamista ja rakenteita, jotka tukevat itseohjautuvaa toimintaa. Hän kirjoittaa myös, että uuden työn aikakaudella jokainen on itse vastuussa omasta urastaan ja kehittymisestään. Jarengolla on myös oma Youtube-kanava, [Uuden työn puuhanainen](#), jossa hän puhuu tulevaisuuden työstä ja itsensä johtamisen tärkeydestä.

5.5.4 Heltti Oy

Heltti on 2013 perustettu täysin suomalainen terveydenhuollon yritys, joka on keskittynyt ajatustyöläisten työterveys- ja hyvinvointipalveluihin. Perinteinen työterveyshuoltojärjestelmä ei Heltin mielestä vastaa tämän päivän ajatustyöläisen tarpeita, eikä kukaan aja ajatustyöläisen etua: mielenterveysongelmat, uupumus ja burnout ovat suurin syy sairauspäivärahoille. Heltti on alusta asti kehittänyt palveluitaan yksinomaan ajatustyöläisten hyvinvoinnin lähtökohdista vastaamaan modernin ajatustyön vaatimuksiin. Työntekijöiden terveenä pitäminen pitäisi olla kaikkien etu - myös terveystalvot tarjovien. Heltin modernin ajatustyön tarpeisiin suunniteltu toimintamalli ja kiinteä kuukausihinnottelu perustuu siihen, että terve työntekijä kannattaa kaikille. www.heltti.fi

Heltti tarjoaa asiakkailleen koulutuksia, luentoja ja valmennuksia. Heltti Akatemia on koulutusohjelma, joka tarjoaa koulutuksia ajankohtaisista hyvinvointia tukevista aiheista niin koko työyhteisölle kuin esihenkilöille ja HR:lle. Heltin ilmaiswebinaareissa voi tutustua muun muassa resilienssiin työyhteisöissä.

5.5.5 Lifted Oy

Lifted rakentaa hyvinvoivempaa ja tuottavampaa työelämää vaikuttavasti ja turvallisesti. Lifted tarjoaa tietotyöorganisaatioille vaikuttavia hyvinvoinnin ja tuottavuuden nostamiseen keskittyviä henkilöstön kehittämisen palveluita. Lifted uskoo, että menestyvän organisaation keskiössä on hyvinvoiva, tuloksekas työyhteisö. Lifted tarjoaa verkkovalmennuksia itsensä johtamisesta työyhteisötaitojen ja tiimityön valmennuksiin. Lisäksi tarjolla on sekä luentoja että workshoppeja itsensä johtamisesta, johtamisesta sekä työyhteisötaidoista. Ilmaisia materiaaleja on tarjolla jonkun verran. www.lifted.fi

5.5.6 Lightfulness coaching

Lightfulness Työssä on Esihenkilö- ja henkilöstövalmennus, joka tuo lisää merkitystä työelämään ja johtamiseen. Merkityskeskeisyys ja henkinen hyvinvointi tuodaan osaksi työn arkea ja koko työyhteisön hyvinvoinnin tueksi. Lightfulness Työssä on syvälinen henkistä hyvinvointia vahvistava henkilöstövalmennus. Se on valmennusmatka, joka ohjaa työyhteisöä merkityskeskeiseen yhdessä uutta luovaan toimintaan. Henkinen hyvinvointi työssä tarkoittaa jokaisen työntekijän ja esihenkilön kokemusta olla arvostettu ja tärkeä osa merkityksellistä toimintaa.

Merkityskeskeisen työyhteisön johtamiseen keskittynyt Esihenkilövalmennus sisältää teoriaa ja käytännön harjoituksia siitä, miten ihmisten merkityksellisyyden kokemuksia, sosiaalista hyvinvointia, tunneälyä ja henkistä viisautta voidaan johtaa tiimissä. Esihenkilö saa vinkkejä ja käytännön työkaluja johtamiseen arjessa, luodakseen kaikkia arvostavan ja inspiroivan työilmapiirin luovaan tuloksen tekemiseen. www.lightfulnesscoaching.fi/yrityksille/

5.5.7 Timanttia Oy

Timanttia on etäjohtamisen, etätöiden ja hajautetun tiimityön asiantuntijayritys. Timanttia Kehittää modernia työelämää yhteistyössä asiakkaidensa kanssa ja toimii kumppanina muutoksessa. Timanttia on valmentanut etäjohtamista jo vuodesta 2015. Palveluiden lisäksi sivulta löytyy blogi. www.etajohtaminen.fi

5.5.8 Muita palveluita

Work goes happy järjestää Suomen suurimpia työelämän kehittämiseen ja työhyvinvointiin keskittyviä tapahtumakokonaisuuksia ja välittää parempaa työelämää kehittäviä asiantuntijapalveluita. www.wgh.fi

Sitkeä selviytyjä sivulta löytyy hyvinvoinnin verkkokursseja, oppaita, valmennuksia, työnohjausta ja sparrausta. www.sitkeaselviytyja.fi

Vaikka Headstedin sivuilla on merkintä, ettei uusia käyttäjiä enää rekisteröidä, nostan tämän sivuston mukaan. Sivulta löytyy hyvää tietoa ja ajatuksia herättäviä aiheita henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi. www.headsted.fi

5.6 Verkkolehdet

Kollega.fi on työelämästä ja hyvinvoinnista kertova verkkolehti, joka avaa uusia näkökulmia sekä antaa ideoita itsensä ja työyhteisön kehittämiseen. www.kollega.fi

Työ Terveys ja Turvallisuus on työhyvinvoinnin erikoislehti, joka ilmestyy sekä painettuna että digilehtenä. Lehdessä on monipuolisesti juttuja eri työelämän alueilta. www.tttlehti.fi

5.7 Podcasteja

Psykopodiaa

Psykopodiaa on psykologian aiheita ja ilmiöitä käsittelevä psykologi Nina Lyytisen podcast. Joka jaksossa keskustelemassa on asiantuntijavieras. Podcast sopii kaikille, jotka ovat kiinnostuneet työssä jaksamisesta, hyvästä johtamisesta, omista vaikuttamisen keinoistaan hyvinvointinsa edistämiseen - ja yleisesti ihmisistä, ihmismielestä ja ihmisen käyttäytymisestä. <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa-podcast>

Yksi hyvinvointi

Yksi Hyvinvointi on Liftedin Taneli Rantalan ja Jukka Joutsiniemen isännöimä podcast, jossa keskustellaan työelämän kehittämiseen liittyvistä aiheista alan huippuasiantuntijoiden kanssa rennosti ja konkreettisesti. Podcastin on tarkoitus auttaa organisaatioita menestymään ihmiset edellä, oli kuuntelija sitten vastuussa työyhteisösi kehittämisestä tai muuten vain aiheesta kiinnostunut. Seuraamalla podcastia pysyy työelämän kehittämisen aallonharjalla.

<https://radioplay.fi/podcast/yksi-hyvinvointi/>

Elon podcast - Yrityksen menestysresepti

Työkykyjohtaminen on yksi yrityksen menestysedellytyksistä. Elon podcast pureutuu yrittäjän menestysreseptiin työkykyjohtamisen näkökulmasta. Kuuntelemalla saa tietää, miten eri yritykset ovat mukautuneet ympäristönsä ja asiakkaidensa käyttäytymisen muutoksiin. Lisäksi saa tietää, mikä on auttanut jaksamaan tiukkojen aikojen yli.

<https://www.elo.fi/tyonantaja/tyokykyjohtamisen-palvelut/elon-podcast---yrityksen-menestysresepti>

Auntie talks podcast

Ratkaisuja tökkivään arkeen vartissa. Mielenkiintoisia aiheita hyvinvoinnin ja jaksamisen eri piireistä eri keskustelijoiden kanssa. <https://auntie.fi/auntie-talks-podcast/>

Terveys edellä

Ohjelma katsoo naisen terveyttä kokonaisvaltaisesti, johon kuuluu fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin lisäksi elämän hallinta. Vuorovaikutustaidot, tunteet, rakkaus, talouden hallinta ja mielekäs työ ovat kaikki osa kokonaisvaltaista hyvinvointi. <https://podtail.com/fi/podcast/terveys-edella-radio-by-sanna-mammi/>

Tomi Kokko on Suomen johtava elämäntapamuutosekspertti ja intohimoinen unelmien jahtaaja. Jahtaa unelmiasi -podcastista löytyy ruoan ja terveyden edistämisen lisäksi puhetta mielen hyvinvoinnista esimerkiksi Motivaatio maanantai -otsikoilla. <https://tomi-kokko.com/blogi/kategoria/podcastit/>

6 Suosittelulista henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi

Olen koonnut tähän taulukkoon henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi erilaisia sivustoja ja palveluita. Sivustoilta löytyy hyvää tietoa jokaiselle työntekijälle. Suoraan esihenkilöille suunnatut on merkitty erikseen ”Esihenkilön työkalut” merkinnällä.

Aihe	Sisällön lyhyt kuvaus	Linkki
Esihenkilön työkalut: mielenterveyden edistäminen	Hyvän mielen työpaikka - materiaali antaa esimiehelle välineitä mielenterveyden edistämiseen työpaikoilla	https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/hyvan-mielen-tyopaikka/
Esihenkilön työkalut: työurajohtaminen	Materiaalipaketti johdattelee sinut työurajohtamisen lähestymistapaan. Perustietoa työuran eri vaiheista sekä tehtäviä, joiden avulla voitte työyhteisössä tutustua aiheeseen	https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tilaa-opas/tyourajohtamisen-materiaalipaketti/
Esihenkilön työkalut: epäasiallinen kohtelu	Epäasiallisen kohtelun ehkäisy ja käsittely työpaikalla	https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/epasiasiallisen_kohtelun_ehkaisy_ja_kasittely_tyopaikalla#eb8d951f
Esihenkilön työkalut: lainsäädäntö	Keskeinen lainsäädäntö tutuksi esimiehelle	https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/Esihenkilöten_perehdyttaminen_-_keskeinen_lainsaadanto_tutuksi#eb8d951f
Esihenkilön työkalut: yhdenvertaisuus	Julkaisu tukee työpaikkoja yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämässä, monimuotoisuuden johtamisessa	https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo_tyoyhteisossa#eb8d951f
Esihenkilön työkalut: Työkyky-oppimisympäristö	Verkko-oppimisympäristö Ilmarisen asiakkaille	https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/tyokykypalvelut/verkkooppimisymparisto/

Esihenkilön työkalut: Innostava Esihenkilö	Työkirja, joka tukee esihenkilöä vahvistamaan innostusta ja menestystä työyhteisössä	https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-Esihenkilö-työkirja.pdf
Kognitiivinen ergonomia	Kognitiivisen ergonomian keinojen avulla voidaan vähentää kuormitusta ja lisätä hyvinvointia työssä	https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/sinunkin_tyosi_on_aivotyota_-_kognitiivinen_ergonomia_tukee_tyohyvinvointia#eb8d951f
Onni työssä -verkkokurssi	Kurssi auttaa kehittämään itsetuntemustasi ja vahvuuksiasi sekä kartuttaa tulevaisuuden työelämätaitojasi.	https://onnityossa.fi/onni-tyossa-verkkokurssi/
Psykologinen turvallisuus	Video psykologisesta turvallisuudesta	https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opus/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/mita-on-psykologinen-turvallisuus/
Työn tuunaaminen	Pikaopas työn imuun ja tuunaamiseen	https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tilaa-opas/tyon-imua-tyota-tuunaamalla-pikaopas/
Työn tuunaaminen	Työn tuunaajan inspiraatiokirja on työkalu omien työtapojen tarkasteluun ja pohdiskeluun	https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/inspista_tyon_tuunaaja
Työn tuunaaminen valmennus	Sinulle, joka haluat muokata omaa työtäsi vastaamaan entistä paremmin omia tarpeita ja vahvuuksia	https://www.ttl.fi/koulutus/tyon-tuunaaminen-verkkovalmennus-tyon-imua/

Työterveyslaitoksen oppaat	Käytännönläheisiä oppaita, jotka on tarkoitettu sekä asiantuntijoille että suurelle yleisölle. Digimateriaali tai ladattava pdf	https://www.ttl.fi/julkaisut/oppaat/
Henkisen hyvinvoinnin testejä	Testaa millainen henkinen hyvinvointisi on juuri nyt. Tulokset ovat suuntaa antavia	<a href="https://sitkeaselviytyja.fi/verkkokurssit/hyvinvointitestit/henki-
lokohtainen-testi-henkinen-hyvin-
vointi/">https://sitkeaselviytyja.fi/verkkokurssit/hyvinvointitestit/henki- lokohtainen-testi-henkinen-hyvin- vointi/ <a href="https://headsted.fi/hyvin-
vointi/henkinen-kuntotesti/">https://headsted.fi/hyvin- vointi/henkinen-kuntotesti/ https://kampanjat.is.fi/testit/henkinen-kuntotesti/index_v2.html https://www.smartmoves.fi/mielen-hyvinvointi/testit-mielen-hyvinvointi/ https://www.mielenterveys-talo.fi/aikuiset/itsearviointi/Pages/default.aspx
Webinaari: Mielenterveyttä tukeva johtaminen	Varman webinaari, mitä mielenterveyttä tukevalla johtamisella tarkoitetaan ja miten ongelmia voidaan ennaltaehkäistä. (54 min)	https://www.youtube.com/watch?v=C0dnyNHLY8w
Webinaari: Tough times	Auntien webinaari miten selviytyä poikkeustilanteessa, kun arki muuttuu yhtäkkiä. Vaatii rekisteröitymisen.	https://auntie.fi/tough-times-webinaari/

Taulukko 1: Suosittelevista

7 Johtopäätökset

Tämän työn tarkoituksena oli tarkastella henkistä hyvinvointia työnantajan näkökulmasta, työntekijän velvollisuuksista ja sitä miten työnantaja voi tukea työntekijää. Lisäksi oli tarkoitus tuoda esille välineitä, joilla jokainen työntekijä voi itse vaikuttaa omaan henkiseen hyvinvointiinsa. Lisäksi olin kiinnostunut mitä palveluita työnantajille on työterveyden lisäksi tarjolla ja miten niitä olisi mahdollista hyödyntää tämän päivän työelämässä. Ensin keräsin tietoa henkiseen hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja ilmiöistä eri lähteistä. Sen jälkeen siirryin tutkimaan mitä erilaisia palveluita henkisen hyvinvoinnin alueella on tarjolla suomen kielellä.

Henkiseen hyvinvointiin vaikuttaa kaikki ja henkinen hyvinvointi vaikuttaa kaikkeen mitä elämässä teemme. Henkinen hyvinvointi työelämässä voidaankin nähdä varsin haasteellisena vaikutustekijöiden monimuotoisuuden takia. Henkinen hyvinvointi ei kuitenkaan ole yksinkertainen asia, eikä sitä voida mitata yhtä helposti kuin esimerkiksi fyysistä hyvinvointia. Henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat monet subjektiiviset tekijät, sillä olemme kaikki yksioita ja reagoimme asioihin omista kokemuksistamme käsin, eikä se mikä toimii yhdelle toimikaan toiselle. Näin ollen meidän jokaisen on hyvä ymmärtää mikä on minulle hyväksi ja kantaa vastuuta omasta hyvinvoinnista sekä pitää huoli siitä, että osaamme kommunikoida omat tarpeemme ja toiveemme.

Koko työn keskeisimpänä tuloksena haluan nostaa esiin henkisen hyvinvoinnin merkityksen työelämässä. Pelkkä fyysinen kunto ei riitä vaan ihmisiä tulee johtaa kokonaisvaltaisesti niin, että myös mieli ja henkinen puoli otetaan huomioon. Jokaisen työntekijän tulisi pohtia ja pitää huolta omasta terveydestään, niin fyysisestä kuin henkisestä jaksamisesta. Oma kunto ja jaksaminen ovat jokaisen subjektiivinen kokemus, jota kukaan ulkopuolinen ei voi tietää tai määrittää. Siksi on erityisen tärkeää kuunnella omaa itseään, omia tuntemuksiaan, tunteitaan, ajatuksiaan kokonaisvaltaisesti. Mitä keho kertoo ja toisaalta mitä mielessä pyörii. Tärkeää on myös huolehtia oman ammattitaidon kehittämisestä, joka omalta osaltaan vahvistaa henkistä jaksamista.

Tuloksissa kävi ilmi, että itsensä johtaminen on tärkeässä roolissa henkisen hyvinvoinnin edistämässä. Itsensä johtaminen on kykyä suunnitella ja elää omannäköistä mielekästä elämää. Itsensä johtaminen on itsensä tuntemista, omien kykyjensä, asenteidensa ja rajojensa tunnistamista. Jokainen meistä voi vaikuttaa itse siihen millaisen kokonaisuuden rakennamme elämäämme. On tärkeää tiedostaa mitkä asiat ovat itselleen tärkeitä, mitä asioita arvostaa, mihin suuntaan haluaa itseään ja elämänsä viedä ja kehittää, mitkä ovat omat rajat, vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet. Uteliaan positiivisesti tekemällä havaintoja ja huomioita itses-tään löytää tasapainon elämän eri osa-alueiden välillä ja vahvistaa näin myös omaa henkistä kyvykkyyttään. Sydänmaanlakka kirjoittaa itsensä johtamisesta näin: itsensä johtaminen on

itseensä kohdistuva vaikuttamisprosessi, jossa pyritään ohjaamaan kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja itsereflektion avulla kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempaa tietoisuutta. Itsensä johtamisen tavoitteena on pitää hyvää huolta omasta hyvinvoinnista ja kokonaiskun- toisuudesta. (Sydänmaanlakka 2012, luku sanasto)

Tuloksissa selvisi myös, että työn imulla ja itseohjautuvuudella on suuri merkitys työssä jaksamiseen. Kauppalehden haastattelussa 30.4.2021 psykologian dosentti Frank Martela, joka veti Aalto-yliopiston ja Työsuojelurahaston yhteistä tutkimushanketta, toteaa, että itseohjautuvuus on yhteydessä suurempaan työhyvinvointiin ja työn imuun. Itseohjautuvassa organisaatiossa motivaatio ja työhyvinvointi on vahvempaa. Lukuisat yritykset ja julkisen sektorin organisaatiot ovat julistaneet ottavansa askelia kohti suurempaa itseohjautuvuutta uskoen näin vahvistavansa niin työntekijöiden motivaatiota kuin organisaation tuloksellisuuttakin. Samalla suosio on herättänyt myös kritiikkiä: itseohjautuvuutta on verrattu heitteillejättöön ja esitetty, että työhyvinvoinnin sijasta itseohjautuvuuden aiheuttama stressi voi lisätä työuupumuksen riskiä työpaikoilla. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 4.)

Tuloksissa kävi ilmi myös, että erilaisia palveluita on tarjolla niitä etsiville. Työeläkelaitosten lisäksi löytyi hakusanoilla henkinen hyvinvointi niin henkilökohtaisia kuin verkon yli olevia palveluita melko laajasti. Useimmat oli suunnattu työnantajille niin, että työnantaja tarjoaa palvelun työntekijöilleen valmennuksen tai paketin muodossa. Työeläkeyhtiöt, joiden intressinä on pitää suomalaiset työkykyisinä, tarjoavat yritysasiakkailleen erilaisia valmennuksia ja koulutuksia työkyvyn ylläpitämiseksi ilmaiseksi. Koulutusten sisältö vaihteli, eikä niiden tarkkaa sisältöä ollut tarjolla ilman asiakuutta. Omasta kokemuksesta tiedän, että taso on korkea ja esimiehille suunnattuihin luentoihin satsataan paljon. Yksityisiä palveluntarjoajia löytyy jonkin verran ja referenssien mukaan palvelu on tarpeellista ja laadultaan hyvää.

Työnantajalla on lakisääteinen vastuu työntekijöistään ja kasvavien sairaspöissaolojen vaikutus on rahassa mittava. Kelan mukaan mielenterveyden ongelmista aiheutuu nykyisin enemmän sairauspäivärahopäiviä kuin tuki- ja liikuntaelinten sairauksista, joka viittaa siihen, että työnantajien on syytä panostaa henkiseen työhyvinvointiin. Uupumus ja burnout ovat aikamme vitsaus ja yhä nuoremmat uupuvat.

Esimiehellä on useita keinoja edistää työhyvinvointia. Esihenkilö voi vaikuttaa moniin työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin, kuten työoloihin. Sen lisäksi esihenkilön vuorovaikutus- ja johtamistyyllillä on merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Eri-ikäisyys on tiimissä rikkaus, mutta eri-ikäistenjohtamisessa on omat haasteensa. Lähellä eläkeikää olevaa ei voida johtaa samoin kuin vastavalmistunutta, eikä perheellistä ja sinkkua rinnastaa keskenään. Eri-ikäisten johtamisessa korostuu yksilölliset tarpeet ja yksilöllisyys. Ikäjohtaminen on osaamisen johtamisen tärkeä ja ajankohtainen alue. Onnistuneesti ikäjohtetussa organisaatiossa tunnetaan työntekijöiden ikä- ja osaamisrakenne ja sen kautta mahdollisuudet ja keinot selvittää

ikäkysymyksestä ja eri-ikäisyyden tuomista haasteista, mutta myös mahdollisuuksista. Esihenkilötyössä tarvitaan oikeaa tapaa ja tyyliä sekä oikeita keinoja kohdata eri-ikäiset työntekijät.

Dettman ja johtamisen taito kirjassa Suomen koripallomaajoukkueen päävalmentaja Henrik Dettman kertoo vuosikymmenien kokemuksen urheiluvalmentamisesta on vaikuttaneen hänet siitä, että ihmisen mieli ja ruumis ovat paljon kokonaisvaltaisemmin yhteydessä toisiinsa kuin nykyään yleensä ajatellaan. Urheilupiireissäkin on viime vuosina alettu ymmärtää henkisen puolen merkitystä. (Saarikoski 2015, 37.). Henkisen puolen merkitystä on hyvä pohtia omalla kohdallaan ja miettiä sen vaikutuksia omaan arkeen.



Kuvio 17: Yhteenveto henkisen hyvinvoinnin tukemisesta

8 Pohdinta

Käytin tutkimuksessa erilaisia aineistoja pyrkien osoittamaan, että tutkimustulos ei ole sattumanvarainen vaan samaan tulokseen voi päätyä erilaisilla lähestymistavoilla. Aineisto koostuu kirjallisuudesta, tutkimuksista, laajoista suomenkielisistä internet-hauista sekä palveluiden tuottajien tarjonnasta. Käsitteet, kuten työn imu tai itseohjautuvuus, nousivat useissa lähteissä esille ja siten sopivat hyvin tutkimusongelman käsittelemiseen ja työn sisältöön. Tutkimuksen tulokset ovat helposti yleistettävissä ja käytettävissä esimerkiksi eri kokoisissa organisaatioissa eivätkä ne ole ala sidonnaisia. Tutkimustulokset ovat myös käytettävissä niin yksilöille kuin organisaatioillekin.

Tuloksia tarkastellessa voidaan todeta, että työhyvinvointi on saanut paljon huomiota viime vuosina. Työhyvinvointi on kaikkien osapuolten yhteinen asia, työntekijän sekä työnantajan, eikä vastuuta omasta hyvinvoinnista voi ulkoistaa muille. Työnantajalla on omat lakisääteiset vastuunsa, jotka raamittavat työnantajan roolia, mutta jokaisella työntekijällä on vastuu myös itsestään. Henkinen ja fyysinen hyvinvointi muodostavat yhdessä kokonaisuuden, joka mahdollistaa työssä jaksamisen. Työhyvinvointi on myös henkilökohtainen tunne, joka merkitsee eri asioita eri ihmisille.

Ihanteellisessa tilanteessa työ on merkityksellistä, rikastuttavaa, tuottaa iloa tekijälleen ja antaa sisältöä elämään. Työn vaatimukset ovat kuitenkin työpaikoilla tänä päivänä kovat. On joustettava, muistettava, venyttävä, päivitettävä tietoja ja koulutauduttava vuosikymmen toisensa perään. On jaksettava sekä työelämässä että kotona. On palaututtava. On pidettävä itsestään huolta, oltava onnellinen ja tasapainoinen. On siedettävä painetta ja stressiä. Näin ollen henkisen hyvinvoinnin merkitys korostuu, eikä työhyvinvointi voi rakentua ainoastaan fyysisen kunnan varaan.

Tärkeää on myös ymmärtää jokaisen oma vastuu oman työhyvinvoinnin ja henkisen hyvinvoinnin ytimessä. Jokainen meistä voi esimerkiksi saavuttaa työn imun omaa työtään tuunaamalla, muokkaamalla itse omaa työtään mielekkäämpään suuntaan. Työn imu ja työn tuunaaminen vahvistavat henkistä hyvinvointia työelämässä ja sen sanotaan myös parantavan elämän laatua. Koska myös työn imu on subjektiivinen kokemus, työn imu koetaan eri tavalla. Yhteistä kokemukselle kuitenkin on voimavara- ja lähtöisyys, kokemus työn merkityksellisyydestä sekä hyvinvoinnista työssä ja työpaikalla. Työterveyslaitoksen professori Jari Hakasen mukaan työn imu suojaaa muun muassa burnoutilta.

Vaikka yksilöllä on vastuu omasta hyvinvoinnista, työyhteisön työhyvinvoinnin johtaminen on aivan asemassa kukoistavan työyhteisön rakennettaessa. Esimiehellä on iso rooli työyhteisön työilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä. Eri-ikäisyys on tiimissä rikkaus, mutta eri-ikäisten johtamisessakin on omat haasteensa. Lähellä eläkeikää olevaa ei voida johtaa samoin kuin vastavalmistunutta, eikä perheellistä ja sinkkua rinnastaa keskenään. Eri ikäisten johtamisessa korostuu yksilölliset tarpeet ja yksilöllisyys.

Työturvallisuuslain 16§ mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että esimiehellä on riittävä pätevyys hoitaa hänelle siirrettyjä tehtäviä ja että esihenkilö on riittävästi perehdytetty niihin. Organisaation on myös tärkeä huolehtia esihenkilöiden jaksamisesta. On pidettävä huolta, että johtaminen on laadukasta ja esihenkilön velvollisuudet, vastuut ja oikeudet selvillä, jotka raamittavat ja selventävät päivittäistä työtä. Esihenkilöyhteisön rakentaminen ja vertaistuen saaminen on tärkeää ja avoin keskustelu lisää luottamusta esihenkilöiden välillä, parantaa työhyvinvointia sekä samankaltaistaa johtamista, etenkin isommassa organisaatiossa.

Yhteenkuuluvuuden, välittämisen ja hyväksytyksi tulemisen kokemukset ovat inhimillisiä perustarpeita, sillä sosiaalisuus ja halu kuulua ryhmään ovat ihmiselle ominaisia. Läheisyyden ja rakkauden tarve on mainittu jo psykologian klassikoihin lukeutuvassa yhdysvaltalaisen psykologi Abraham Maslowin tarvehierarkiassa. Niitä ennen tulevat vain fyysiset tarpeet, kuten uni ja ravinto, sekä turvallisuuden tarve. Toimivien ja läheisten ihmssuhteiden yhteys onnellisuuden ja hyvinvointiin on kiistaton. Onnellinen ihminen on yleensä energisempi ja motivoituneempi suoriutumaan oman elämänsä päivittäisistä haasteista. (Saari 2015, 193,194).

Työ tehtiin ilman työelämäedustajaa. Tämä antoi ehkä liiankin vapaat kädet työn kokoamiselle ja vaikeutti siten rajaamista. Tein työn toisena koronakeväänä, 2021, jolloin resurssit olivat rajalliset ja rajoitetut ja näin ollen hyödynsin tutkimukseen lähinnä verkosta löytyvää materiaalia. Huolimatta rajoituksista, löysin tutkimukseen kuitenkin tämänhetkiset trendit työhyvinvoinnin johtamisen alueella liittyen henkisen hyvinvoinnin tukemiseen. Yksilön oma vastuu, työn merkityksellisyys ja imu sekä itseohjautuvuus ovat teemoja, joiden ympärille henkinen hyvinvointi tulevaisuuden työelämässä rakentuu.

Lähteet

E-kirjat / painetut

Aaltonen T., Pajunen H. & Tuominen K., 2011. Syty ja sytytyä, valmentavan johtamisen filosofia. Talentum. Helsinki

Hakanen J. 2011. Työn imu. Tammerprint Oy. Tampere

Hyppänen R. 2013. Esihenkilöosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki

<https://www.elliblibrary.com/reader/9789513762582>

Kiviranta R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Alma Talent Oy. Helsinki

Kivistö S., Kallio E., Turunen G. 2008. Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työterveyslaitos. Helsinki (<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70814/Selv200833.pdf?sequence=1>)

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy, Talentum Pro.

Martela F. & Jarenko K. 2017. Itseohjautuvuus. Alma Talent Oy. Helsinki

Martela F., Hakanen J., Hoang N & Vuori J. 2021. Itseohjautuvuus ja Työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde. Unigrafia Oy. Helsinki

Mattila L & Pääkkönen M. 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. Työturvallisuuskeskus, TTK metallialan työalatoimikunta. Painojussit Oy

Mäkinen J-P., Heikkilä-Tammi K., Manka M-L. 2015. Miten kuntaEsihenkilö voi parantaa työhyvinvointia? Vammalan kirjapaino Oy, Sastamala

Saari O. 2015. Aki Hintsa voittamisen anatomia. WSOY. Helsinki

Saarikoski S. 2015. Dettman ja johtamisentaito. WSOY. Helsinki

Salmimies R., Ruutu S. 2014. Itsensä johtaminen. Talentum media. Helsinki

Savaspuro M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent Oy

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum. Helsinki

Terävä K. & Mäkelä-Pusa P. 2011. Esihenkilö työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Helsinki

Sähköiset

TTL 2021. Työhyvinvointi. Viitattu 19.4.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työsuojelu 2021. Työpaikkaselvitys. Viitattu 17.4.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto/tyopaikkaselvitys>

Finlex 2021. Työturvallisuuslaki. Viitattu 20.4.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Finlex 2021. Työterveyshuoltolaki. Viitattu 20.4.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20011383>

KELA 2021. Pitkien sairauspoissaolojen määrä kääntyi laskuun 2020. Viitattu 21.4. 2021. <https://www.kela.fi/sairauspoissaolojen-tutkimus>

Blomberg, J. 2019. Sairauspoissaolojen kasvu jatkuu - mielenterveyden häiriöt yhä suurempana huolenaiheena. Viitattu 21.4.2021 <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/4792>

KELA 2021. Työpaikkaselvitys on jatkossa työterveyshuollon korvaamisen edellytys. Viitattu 6.5.2021 https://www.kela.fi/ajankohtaista/-/asset_publisher/mHBZ5fHNro4S/content/tyopaikkaselvitys-on-jatkossa-tyoterveyshuollon-korvaamisen-edellytys

Työhyvinvoinnin mittaaminen. Roidu. Viitattu 4.6.2021 <file:///Users/annamk/Downloads/Roidu-Tyo%CC%88hyvinvoinnin-mittaaminen-1.pdf>

TTK 2021. Tuunaa työtä, kasvata työn imua ja motivaatiota. Viitattu 22.4.2021 https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat/tuunaa_tyota_kasvata_tyon_imua_ja_motivaatiota.8231.news#a49c73c5

TTK 2021. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 22.4.2021 https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa#itseohjautuvuus_tyoyhteisossa_5

TTL 2021. Työn imu. Viitattu 22.4.2021 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

TTL 2021. Työkykytalo. Viitattu 21.4.2021 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

TTL 2021. Laki edellyttää reagointia sairauspoissaoloihin. Viitattu 26.5.2021 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/laki-edellyttaa-reagointia-sairauspoissaoloihin/>

Halme, P. lästä johtamiseen Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylän Yliopisto, 49-50. Viitattu 21.4.2021 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf>

Raevuori, A. 2016. Mindfulnessin terveysvaikutukset - mitä lääkärin on hyvä tietää? 21.4.2021 <https://www.duodecimlehti.fi/duo13356>

Yrttiaho, T. 2021. Työelämän tutkija työn imussa. Viitattu 8.8.2021 <https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000008159863.html>

Kuviot

Kuvio 1: Työkykytalo	11
Kuvio 2: Työhyvinvoinnin voimavaralähtöinen malli (Mukaillen Manka & Manka 2016, 75)	13
Kuvio 3: Työhyvinvointi strategisena menestystekijänä (Mukaillen Manka & Manka 2016, 75)	14
Kuvio 4: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 77)	15
Kuvio 5: Työn imun ulottuvuudet (Mukaillen TTL, 2021)	16
Kuvio 6: Työn tuunamisen keinoja (Mukaillen TTL, 2021)	17
Kuvio 7: Itseohjautuvuuden edellytykset (mukaillen Martela & Jarenko 2017)	19
Kuvio 8: Työntekijän itseohjautuvuuden kolme tasoa (Mukaillen Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021).....	20
Kuvio 9: Henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Mukaillen Mattila & Pääkkönen 2015,5.)	21
Kuvio 10: Kuormittumisen oireet yksilön, työyhteisön ja organisaation tasolla (Mukaillen Mattila & Pääkkönen 2015, 6,9.)	22
Kuvio 11: Yksilön henkilökohtaiset vastuualueet (Mukaillen Hyppänen 2013, luku Työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen.)	23
Kuvio 12: Oy Minä Ab (Sydänmaanlakka 2012)	25
Kuvio 13: Itsensä johtaminen, kokonaisvaltainen vastuunottaminen (Mukaillen Hyppänen 2013, luvut Itsensä johtaminen ja Itsensä johtaminen on tasapainoa sekä vastuun ottamista ja kantamista.)	26
Kuvio 14: Esihenkilö työhyvinvoinnin edistäjänä (Mukaillen Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka, 19)	30
Kuvio 15: Ikäjohtamisen tehtäväalueita (Kiviranta 2010)	32
Kuvio 16: Valmentavan esihenkilön ominaisuudet (Mukaillen Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 301, 302.).....	33
Kuvio 17: Yhteenveto henkisen hyvinvoinnin tukemisesta	48

Taulukot

Taulukko 1 Suosittelevista	45
----------------------------------	----