

Johtajan rooli työntekijöiden työhyvinvoinnissa

Timo Hong



Tekijä(t) Timo Hong	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Johtajan rooli työntekijöiden työhyvinvoinnissa	Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 1
<p>Työhyvinvointi on asia joka ei ole koskaan riittävän hyvä. Työhyvinvoinnissa löytyy aina parannettavaa. Nykypäivänä lähijohtajilta ei pelkästään vaadita hyvää ammattitaitoa ja johtamiskykyä, vaan myös kykyä johtaa omia työntekijöitään. Työntekijöiden oma jaksaminen vaikuttaa merkittävästi heidän työpainostukseensa. Myös lähijohtajien tavat ja käytös ovat isossa roolissa työntekijöiden työsuoriutumisessa.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on jaettu kolmeen pääkappaleeseen ja tulee keskittymään henkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Ensimmäisessä kappaleessa perehdytään työhyvinvointiin ja sen tarkoitukseen. Toisessa kappaleessa perehdytään henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin, sekä kolmannessa kappaleessa käydään läpi työhyvinvoinnin johtamista johtajien näkökulmasta.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin lähijohtajien roolia työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Opinnäytetyössä on kolme tutkimuskysymystä, joiden tarkoituksena oli selvittää lähijohtajien omat näkemyksensä työpaikkansa hyvinvoinnista, heidän keinojaan ylläpitää ja parantaa työhyvinvointia, sekä heidän tapojaan kehityskeskusteluiden käymisessä. Pelkästään kehityskeskustelutkin vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden henkiseen työhyvinvointiin. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin työntekijöiden sosiaaliseen ja henkiseen työhyvinvointiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea hotellialan johtajaa ja haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua menetelmää.</p>	
Asiasanat työhyvinvointi, henkinen työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja toteutus.....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet	2
2	Työhyvinvointi	3
2.1	Mitä on työhyvinvointi.....	4
2.2	Kenen vastuulla työhyvinvoinnista huolehtiminen on?.....	5
2.3	Työhyvinvoinnin mittarit.....	6
2.4	Kehityskeskustelut	7
3	Työhyvinvointipääoma ja sen osa-alueet.....	10
3.1	Psykologinen pääoma.....	11
3.1.1	Positiivinen ja negatiivinen stressi	14
3.1.2	Palautuminen	15
3.2	Sosiaalinen pääoma	16
3.2.1	Positiivinen psykologia	17
3.2.2	Sosiaalisen työhyvinvoinnin johtaminen	18
3.3	Työn merkityksellisyys	19
4	Lähijohtajan rooli työyhteisössä.....	21
4.1	Valmentava johtaja	21
4.2	Johtajan haastavat tilanteet.....	23
4.2.1	Johtajan läheisyyden ongelmat	23
4.2.2	Sairauslomat.....	25
4.2.3	Henkilölähtöiset ongelmat	25
4.2.4	Rakenteelliset ongelmat.....	26
4.2.5	Johtajan oma jaksaminen ja paineiden sieto	27
5	Tutkimuksen toteutus	29
5.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	29
5.2	Tiedonhaku	30
5.3	Analysointi	30
6	Tutkimuksen tulokset.....	31
6.1	Työhyvinvointi	31
6.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	32
6.3	Kehityskeskustelut	32
7	Johtopäätökset.....	33
7.1	Teoriatietoon vertailu.....	34
7.2	Oma pohdinta ja oppiminen	35

Lähteet	37
Liitteet.....	38
Liite 1. Haastattelun kysymykset	38

1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe on tullut omasta kiinnostuksestani esimiestyötä kohtaan. Työhyvinvoinnin merkitys työpaikalla on ollut aina erittäin läsnä jokaisessa työpaikassa. Johtajan rooli työntekijöiden työhyvinvoinnissa on suuri. Pelkästään johtajienkin käyttäytyminen ja johtamistyyli vaikuttaa suuresti työntekijöiden työhyvinvointiin. Hyvä työhyvinvointi ei pelkästään edellytä toimintaa johtajilta vaan se edellyttää myös johdon ja työntekijöiden yhteistyötä ja ymmärrystä hyvän työhyvinvoinnin merkityksestä.

Valitsin tämän aiheen kiinnostuksen omaa oppimistani varten. Omana henkilökohtaisena tavoitteenani on johtaa hotellia joku päivä ja yksi hyvä johtajuuden ominaisuus on juuri hyvä tilannetaju ja kyky johtaa omia työntekijöitään henkisesti tasolla. Työntekijöiden vaikutus työpaikan toimintaan on merkittävästi suuri ja alaisten työhyvinvointi henkisesti tasolla vaikuttaa suuresti myös työpaikan toimintamalliin.

Ilkka Niiniluodon (HS. 27.10.2013) mukaan ”Maahamme on juurtunut kiusallinen kielteisyiden kierre. Terveenitsetunnon tuntomerkkejä ovat johtajien eettisyyden vaatimus, samanvertaisten välien luottamus, kunnioitus ja tasa-arvo sekä halu auttaa heikompia- taloudellinen elvytys ei enää riitä”

Nuoret työkäiset, globalisoituminen ja työelämän murros eli maailman muuttuminen haastavat etsimään uusia toimintatapoja. Työpaikoille tarvitaan keinoja, jotka huomioivat ihmisten motivoitumisen salat ja työn tuottavuuden. (Ristikangas ja Grunbaum 2013, 1)

1.1 Tavoitteet ja toteutus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia lähijohtajien roolia työntekijöiden työhyvinvoinnissa ja selvittää heidän näkemyksiään työhyvinvoinnin merkityksestä. Tutkimuksen aiheina ovat henkinen ja sosiaalinen työhyvinvointi. Opinnäytetyö tulee keskittymään esimiehen näkökulmaan ja tavoitteena on tutkia heidän tapojaan hyvän työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämässä. Opinnäytetyössä myös tutkitaan esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnista ja haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa. Haastattelujen avulla tavoit-

teena on selvittää johtajien merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin heidän omasta näkökulmastaan ja heidän mielipiteistään hyvän työhyvinvoinnin ylläpitämisestä. Työssä myös selvitetään johtajien eri keinoja työhyvinvoinnin edistämiseen. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisena lähijohtajat näkevät oman työpaikkansa työhyvinvoinnin
2. Millä keinoilla lähijohtajat pyrkivät ylläpitämään/parantamaan työhyvinvointia
3. Miten lähijohtajat näkevät kehityskeskusteluiden vaikuttavan työntekijöiden henkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä, tarkoituksena on haastatella noin kolmea hotellialalla työskentelevää lähijohtajaa. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on paras menetelmä tähän opinnäytetyöhön, sillä tämä opinnäytetyö keskittyy johtajien näkökulmaan, ja haastattelut ovat paras keino työhyvinvoinnin johtamisen ymmärtämiseen. Mitä enemmän näkökulmia työhyvinvoinnista on, sitä paremmin saadaan tietoa eri menetelmistä ja tavoista.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyö on jaettu eri päälukuihin, joita tässä työssä on yhteensä kolme. Ensimmäisessä kappaleessa käydään työhyvinvointia kokonaisuudessaan ja sen käsitettä. Ensimmäinen kappale on jaettu kahteen alakappaleeseen. Työhyvinvointi on käsite, joka ei voi koskaan olla liian hyvä alasta riippumatta. Jokaisessa työpaikassa on saumaa työhyvinvoinnin jatkuvaan kehittämiseen.

Toisessa kappaleessa keskitytään työhyvinvoinnin johtamiseen henkisellä ja psyykkisellä tasolla, jossa käydään läpi esimiehen tehtäviä työhyvinvoinnin johtamisessa. Työhyvinvoinnin johtamisessa erittäin tärkeä on työhyvinvointisuunnitelma, joka on iso osa organisaation työhyvinvointistrategiaa. Työhyvinvointi on erittäin iso kokonaisuus ja siihen liittyy myös paljon eri haasteitakin, joita käydään läpi opinnäytetyössä.

Kolmannessa kappaleessa keskitytään sosiaaliseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin ja niiden keskeisiin käsitteisiin. Opinnäytetyö keskittyy esimiehen näkökulmasta työntekijöiden

psykologiseen johtamiseen, joten sosiaaliseen ja psyykkiseen johtaminen tulee olemaan aiheina tässä opinnäytetyössä.

Työn keskeiset käsitteet ovat työhyvinvointi, henkinen työhyvinvointi, sekä työhyvinvoinnin johtaminen. Suurimmassa osassa lähteistä on käytetty käsitettä esimies, mutta nykytilanteesta johtuen sana esimies on korvattu nykyaikaisemmalla sanalla johtaja.

2 Työhyvinvointi

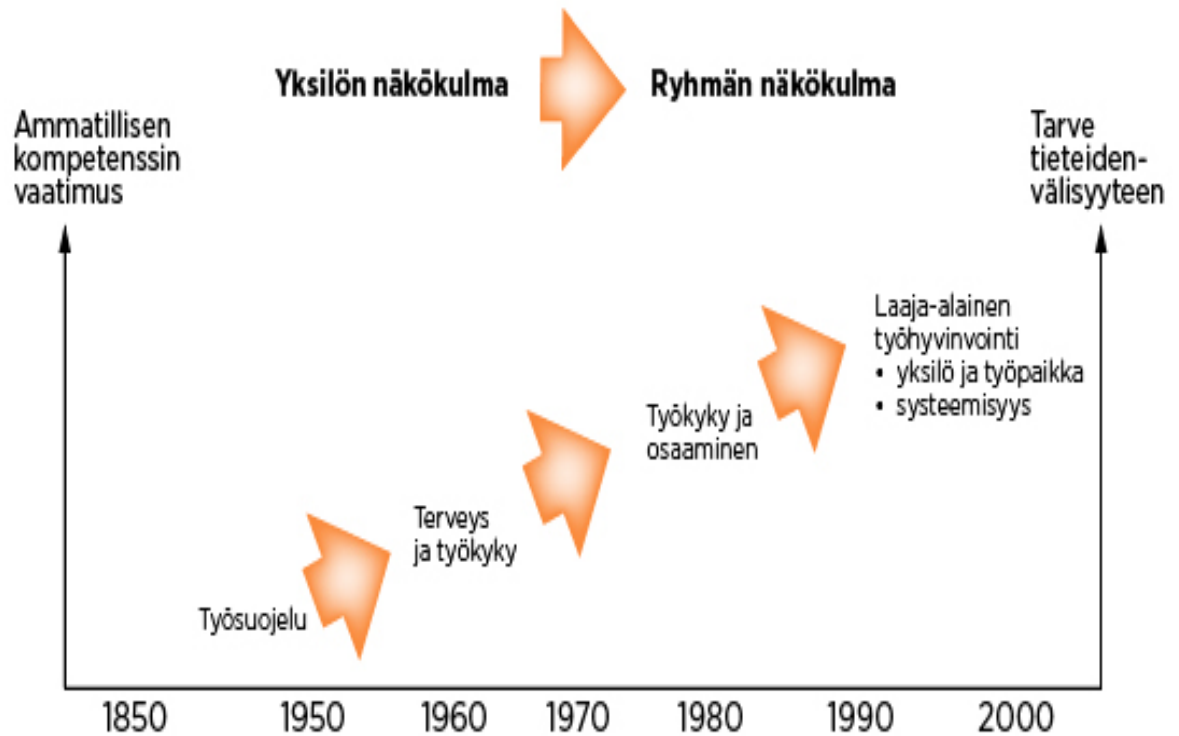
Työhyvinvointia on jo tutkittu yli sata vuotta, mutta pääkohdat ovat muuttuneet ajan myötä. Tutkimus on lähtenyt liikkeelle 1920-luvun lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta, jonka testikohteena oli yksilö. Siihen aikoihin stressin uskottiin syntyvän fysiologisena reaktiona fyysisistä tekijöistä kuten, myrkyllisistä aineista, kylmästä ja fyysisestä raskaudesta. Myöhemmin tutkimukseen lisättiin psykologiset ja käyttäytymisen reaktiot. Näin haluttiin suojella työntekijöitä terveyttä uhkaavilta vaaroilta. Tästä on lähtenyt työsuojelu alun perin liikkeelle (Manka M. 2016. Työhyvinvointi, 65).

Reaktioperustainen laajentui myöhemmin yksilöiden reaktioiden lisäksi myös ympäristön- ja työolosuhteiden aiheuttamien ärsykkeiden tutkimiseen. Sen sijaan että yksilö oli tutkimuskohteena, päätettiin tutkia ympäristöön liittyviä tekijöitä.

1990-luvulla Suomessa otettiin käyttöön niin kutsuttu kolmiomalli, jossa työkykyä ylläpitävän toiminnan eli tykytoiminnan avulla ollaan samanaikaisesti ja koordinoitusti pyritty kehittämään työterveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveyttä, turvallisuutta sekä työilmapiiriä. Kolmiomalliin kuuluu myös osaamisen kehittäminen. Kuten on täysin selvää, kehittäminen vaatii työyhteisöltä ja työpaikan eri osapuolilta yhteistyötä, aktiivista sitoutumista, sekä osallistumista. Työterveyshuolto on lainsäädännöllisesti tärkeä organisaatioiden tykytoiminnan yhteistyökumppani. 90-luvulla on yleistynyt käsitys, jonka mukaan tykytoiminta koettiin enemmänkin virkistys- ja liikuntapainotteiseksi toiminnaksi. (Manka M. 2016. Työhyvinvointi, 66).

Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Juhani Ilmarinen on tutkinut yksilön työkykyyn vaikuttavia tekijöitä, ja kuvaa teoriaansa talojen avulla. Hän korostaa työntekijän omaa vastuuta oman työkyvyn huoltamisessa. Työkykytalossa on neljä kerrosta, joista kolme kuvaa

työntekijän omia voimavaroja kuten terveyttä, osaamista ja arvoja. Neljäs kerros sen sijaan kuvaa työntekoa ja työn olosuhteita. Ilmarisen (Työterveyslaitos) mukaan ” Jokaisessa kerroksessa olisi hyvä pysähtyä ja arvioida kunkin kerroksen kuntoa ja sitä, mitä voi itse tehdä työkyvyn ylläpitämiseen”. (Manka, M. 2016.Työhyvinvointi,67).



Kuva 1. Työhyvinvoinnin kehittymisen vaihteet (Ilmarinen, 2016, 67)

2.1 Mitä on työhyvinvointi

Työhyvinvointi on työtä, joka on turvallista, terveellistä, sekä tuottavaa. Kaikki ammattitaitoiset työntekijät ja yhteisöt pyrkivät tekemään hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijöiden ja työyhteisön mielestä heidän työnsä ovat mielekkästä ja palkitsevaa, sekä heidän mielestään se tukee heidän elämän hallintaansa. (Suomalaisen työn liitto, 2017)

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka on muodostanut työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja työhyvinvointi. Työhyvinvointia muita lisääviä tekijöitä ovat muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen, työpaikan ilmapiiri, sekä työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvoinnilla on merkittäviä vaikutuksia työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa, sekä sairauspoissaolojen määrä laskee. (Suomalaisen työn liitto, 2017).

Suomalaisten mukaan työhyvinvointi syntyy eniten hyvästä työilmapiiristä, motivoivasta työstä ja kyvystä vaikuttaa omaan työntekoonsa. Sen sijaan vähiten työhyvinvointiteki-jöinä he pitävät palkkaa ja uralla etenemistä. Peräti 52 prosenttia tutkimukseen osallistu-neista olivat sitä mieltä, että hyvä työilmapiiri on työhyvinvoinnin tärkein tekijä, hyvän pal-kan olivat valinneet vain 12 prosenttia osallistujista. Suomalaiset näkevät vastuunkannon omasta työhyvinvoinnista jokaisen työntekijän tehtävänä. Erityisesti nuoret vastaajaryhmät ovat painottaneet oman vastuun merkitystä. Noin 93 prosenttia suomalaisista on myös sitä mieltä, että organisaatioiden tulee ottaa myös vastuu omien työntekijöidensä työhyvin-voinnista. (Eijala, 2017)

2.2 Kenen vastuulla työhyvinvoinnista huolehtiminen on?

Työhyvinvoinnista vastuussa ovat sekä että johtaja ja työntekijät. Yhdessä he ylläpitävät ja kehittävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii aina johtajien ja työntekijöi-den välistä yhteistyötä. Muita tekijöitä työhyvinvoinnin suojelussa ovat työsuojeluhenki-löstö ja luottamusmiehet. Myös työterveyshuollolla on merkittävä rooli työhyvinvoinnin yllä-pitämisessä työpaikalla (Työterveyslaitos, 2021)

Salakari (2020) blogissaan mainitsee, että usein mainitaan vastuun työhyvinvoinnista ole- van organisaation johtajilla. Hän myös mainitsee, että työhyvinvoinnin edistäminen työpai- kalla on johtajien ja työntekijöiden yhteistyötä. Johtajien vastuuna on pitää työympäristö turvallisenä, varmistaa työvälineiden kunto ja varmistaa riittävät resurssit työntekijöille.

Lähijohtajien tehtävänä on varmistaa työntekijöiden työkuunto, sekä organisaation vastuulla on työterveyshuollon järjestäminen.

Koronan tuoma etäaika on tuonut uuden ulottuvuuden työhyvinvointiin, ja työhyvinvoinnin vastuu on siirtynyt enemmän yksilölliseksi. Salakarin (2020) mukaan haastavimmaksi työ- hyvinvoinnin uhkatekijäksi on koettu työn tauottaminen.



Kuva 2. Työhyvinvoinnin tutkimus (Suomalaisen työn liitto 2017)

2.3 Työhyvinvoinnin mittarit

Työhyvinvoinnissa käytetään eri mittareita, joiden tehtävänä on tukea työhyvointia ja edistää sitä. Niiden avulla myös pyritään ennakoimaan nykyisen työhyvinvoinnin tilaa, jotta mahdollisiin ongelmiin voi puuttua ajoissa. Perinteisiin työhyvinvoinnin mittareihin luokitellaan esimerkiksi, sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, työtapaturmien määrä ja työtyytyväisyyskyselyt. (Xamk Next, 2020)

Teknologian avulla on saatu uudenaikaisempi keino mitata hyvinvointia ja stressin määrää. Se kertoo objektiivisesti siitä mitä kehossa tapahtuu. Erilaisia työkykyyn ja -tyytyväisyyteen liittyviä kyselylomakkeita on ollut jo kauan olemassa yrityksissä. Perinteisten työpahoinvointia mittaavien negatiivisten mittareiden kuten sairauspoissaolojen rinnalla on kannattavaa käyttää myös positiivisia vaikutuksia kuvaavia mittareita. (XAMK Next, 2020)

Esimerkitapauksena pidetään Marko Kestin (Xamk next, 2020) kehittämää ”Työelämän laadun indeksiä” joka on yhteydessä työn tuottavuuteen ja ottaa myös huomioon eri tekijöiden eri vaikutuksen työhyvointiin.

Tutkimuksessa todettiin myös, että arviot työhyvinvoinnista ja stressistä eivät ole aina oikeassa stressitason tunnistamiskyvyn suuren vaihtelun takia. Esimerkiksi ajankohdalla on vaikutus vastauksiin, sillä stressi vaihtelee eri vuorokaudenaikoina ja tilanteissa. Vaihtelua voi olla myös yksilöllä vertaillessa heidän omia kokemuksiaan toisiin tai omaan perustasaan. Nykypäivänä on vaikea itse määrittellä, mikä on niin sanotusti ”normaali taso” hyvinvoinnissa. (XAMK Next, 2020).

2.4 Kehityskeskustelut

On hyvin todennäköistä, että johtaja ei voi ”kehittää omia työntekijöitään ilman heidän omaa haluaan ja tahtoa kehittyä tiettyyn suuntaan. Johtajalla on kuitenkin hyvin tärkeä rooli työntekijöidensä kehityksen valmentajana. Tämä voi tapahtua lukuisilla eri tavoilla ja eri tilanteissa kuten, muodollisten kehityskeskustelujen kautta, työntekijöitä haastamalla pyrkimyksenä työntekijöiden kehittyminen, sekä antamalla työntekijöille säännöllistä palautetta alaisten itsetuntemuksen kasvattamiseksi. Näin johtaja auttaa omia työntekijöitään ymmärtämään omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. (Johtajuus.info,2021).

Johtajan ja työntekijän välillä käytävä keskustelu on yksi työpaikan parhaiten suoritusta ohjaavaa ja osaamista kehittävä. Se antaa myös työntekijälle mahdollisuuden kertoa omasta työstään ja siihen liittyvistä tavoitteista ja odotuksista. Avoin ja luottamuksellinen kehityskeskustelu luo parhaimman tuloksen. (Tie työelämään, 2021).

Hälsan (2020) mukaan nykyajan kehityskeskustelu kulkee samassa linjassa nykyaikaisen johtamisen kanssa perustuen valmentavaan johtamiseen, jossa johtajan pääasiallisena tehtävänä on työntekijöidensä kehittäminen, kasvattaminen ja heidän auttaminen tavoitteidensa saavuttamiseen. Kehityskeskustelu ei ole vain johtajan palautteenantoa vaan keskustelua johtajan ja työntekijän välillä.

Kun työntekijä kehittyy, se kääntyy koko organisaation voimavaraksi. Kehityskeskusteluiden kautta löydetään työntekijän vahvuudet, joiden ympärille hänen ammattitaitonsa pohja rakentuu ja joita hänen kannattaa entisestään vahvistaa. Mutta kehityskeskusteluiden kautta löydetään myös ne heikkoudet eli kehityskohteet, joita parantamalla hänen motivaationsa ja oppimishalunsa säilyvät. (Hälsa, 2020).

Työntekijän kehittyessä saadaan koko organisaatiolle lisää voimavaroja. Kehityskeskustelussa löydetään parhainten vahvuudet, joiden ympärille hänen ammattitaitonsa rakentuu ja joita hänen tulee entisestään vahvistaa. Vahvuuksien lisäksi kehityskeskusteluista löydetään myös heikkoudet eli kehityskohteet, joita parantamalla työntekijän motivaatio ja oppimishalu säilyy. Liian usein esimiehet ovat kokeneet kehityskeskustelujen olevan pelkkää ajanhukkaa. Parhaimmassa tapauksessa niiden kautta voi saada kaikista enemmän irti. (Hälsa, 2020).

Tiimin kehityksessä johtaja kehittää yhteisiä toimintatapoja, jotka auttavat tiiminsä jäseniä ymmärtämään toisiaan sekä yhteistyön eri osa-alueita paremmin. Kehittäminen alkaa aina tilanteen analysoinnilla, jossa arvioidaan sitten, onko jatkotoimenpiteille tarvetta. Jatkotoimenpiteet toteuttavat kehittämisen ammattilaiset. Kaikista tärkeintä on muistaa kaikessa tiimin toiminnassa myös kehittävä näkökulma, sillä osaamisen jakaminen ja yhteistyö parantavat merkittävästi tiimissä työskentelevien yksilöllistä suoriutumista ja työhyvinvointia. (Johtajuus.info,2021).

Vaikka jatkuva kehitys pitäisi nykyajan työelämässä olla arkipäivää, suositellaan kuitenkin kehityskeskusteluja 1–2 kertaa vuodessa. Niille tulisi varata aikaa vähintään 1–2 tuntia, jotta johtaja voi oikeasti keskittyä työntekijään ja hänen uraansa. Keskustelujen aikana tulee käsitellä laajasti alaisten urakehitykseen liittyviä kysymyksiä. (Johtajuus.info,2021).

Nykyajan kehityskeskusteluista on myös saatu kritiikkiä, kuten sitä että keskusteluihin ei olla tarpeeksi hyvin valmistauduttu. Viime aikoina on myös ollut keskustelua siitä, että halutaanko kehityskeskusteluista kokonaan luopua. (Manka, 2016, 145).

Johtajuus.info (2021) on antanut nämä vinkit kehityskeskustelujen pitämiseen:

Nykytilassa tulee huomioida, onko sovitut kehitystavoitteet toteutuneet, onko työntekijällä ollut aikaa tehdä sovitut asiat, sekä mikäli kehitystavoitteet eivät ole toteutuneet, tulee pohtia miksi.

Nykyisessä tehtävässä mietitään kehitystavoitteita seuraavalle seurantajaksolle. Tässä tulee myös listata tavoitteet ja oikea kehitystapa. Työnkuvassa pohditaan mahdollisuuksia laajentaa nykyistä työnkuvaa.

Kun aletaan miettimään pitkän tähtäimen uratavoitteita, ensimmäisenä käydään läpi työntekijän pidemmän kaavan uratavoitteet. Samalla voidaan pohtia nykyistä toimenkuvaa ja pohtia voiko sitä muuttaa siten, että se tukee pitkän tähtäimen uratavoitteiden toteutumista. Kun näihin asioihin on perehdytty, tulee käydä läpi muita askeleita, joiden avulla tulevaisuuden haaveet toteutuisivat.

Kun mietitään työntekijän omaa työtä organisaation oman strategian kannalta, huomioidaan ovatko työntekijöiden uratavoitteet linjassa organisaation strategian kanssa. Työntekijän kanssa on myös käytävä keskustelua, jotta työntekijä ymmärtää mihin suuntaan ollaan menossa strategian suhteen ja miten se tulee vaikuttamaan hänen työhönsä. Samalla voidaan myös pohtia sitä, vastaako työntekijän nykyinen tehtävä työntekijän toiveita vai ovatko tehtävä ja tekijä ajautuneet eroon toisistaan tarkoittaen sitä, hyödyntääkö tehtävä sittenkään parhaiten työntekijän osaamista tai onko tarpeeksi motivoiva hänen kannaltaan. Kun asiat ovat näin, tulee tunnistaa tosiasiat molempien osapuolten hyödyntämiseksi.

Yksi lähijohtajien tärkeimmistä jutuista henkilöstöjohtamisessa on tarvittava tuki. Kehityskeskusteluissa tulee myös muistaa kysyä, miten lähijohtaja voi tukea työntekijöitään konkreettisesti kehitystavoitteiden toteutumisessa. Jos tukea on vaikea antaa, tulee heti sanoa siitä työntekijöille.

3 Työhyvinvointipääoma ja sen osa-alueet

Työhyvinvointipääoma on työhyvinvoinnin kokonaisuus, joka rakentuu yrityksen kulttuurista, osaamisesta, asenteista työtä kohtaan, johtajien ja alaisten suhteista ja johtamisjärjestelmistä. Sen avulla kuvataan työhyvinvoinnin kokonaisuutta, jota pyritään lisäämään ja kehittämään (Turun AMK, 2021)

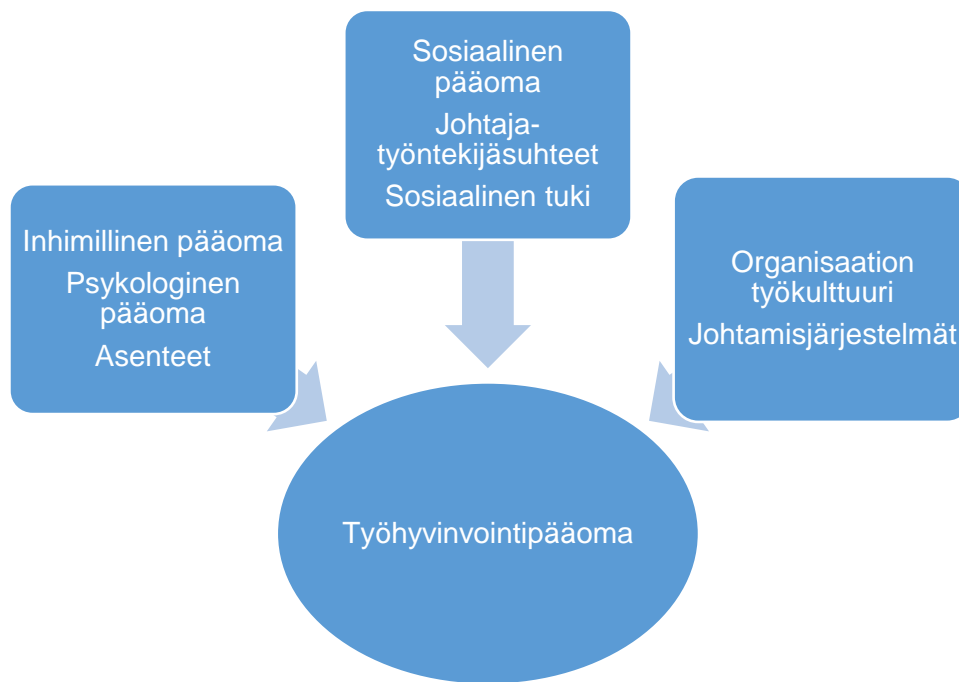
Mankan (2016) mukaan työhyvinvointipääoma on strateginen resurssi, jonka sisältöä, tavoitteita ja haasteita tulee määritellä yksilöllisesti jokaisessa organisaatiossa. Sitä luodaan työntekijöiden työkykyä ja turvallista työntekoa parantavilla käytännöillä ja toimenpiteillä.

Työhyvinvointipääomaa kasvattaessa tulee huomioida se, että johtajuus, työympäristö, sekä yrityksen kokonaisuus on muodostettu ja se tukee työssä onnistumista ja mahdollistaa työhyvinvoinnin kehittymisen. Kun nämä kokonaisuuden asiat toimivat, henkilöstö onnistuu ja kehittyy paremmin. (Turun AMK, 2021)

Työhyvinvointipääomaan kuuluu myös psykologinen työhyvinvointi koska perustasolta ylöspäin ponnistaessa työhyvinvointi ilmenee hyvänä työhön sitoutumisena ja työyhteisötaitoisuutena, jotka vahvistavat työyhteisön sosiaalista pääomaa sekä toiminnan tuloksellisuus. Myös työyhteisön työntekijöiden suhteet johtajiin ovat merkittävä osa työhyvinvointipääomassa. (Manka, M, 2016, 55)

Työhyvinvoinnin kehitys tapahtuu myös verkostoissa, projekteissa ja yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Työhyvinvointipääoma on riippuvainen työntekijöiden osaamisesta ja innostuneisuudesta, mutta myös heidän halustaan käyttää omia taitojaan. Siitä on syntynyt käsite psykologinen sopimus eli vapaaehtoinen henkinen sopimus työntekijän ja johtajan välillä. (Manka, 2016, 56)

Johtajat voivat vaikuttaa työhyvinvointipääoman kasvattamiseen hyvällä johtajuudella ja henkilöstön tukemisella. Myös yksilöllisten voimavarojen tukeminen eli psykologinen pääoma on noussut merkittäväksi tekijäksi työhyvinvointipääoman kehittämisessä (Manka 2016, 56)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin pääoman muodostavat tekijät (Manka, 2016, 54)

3.1 Psykologinen pääoma

Työelämässä tapahtuviin muutoksiin edellytetään työntekijöiltä sopeutumiskykyä ja sen lisäksi kykyä toimia muutoksissa. Työn organisointi työyhteisöissä vaatii työntekijöiltä itseohjautuvaa toimintaa ja organisoimisen avulla vaikutetaan merkittävästi työntekijän ja lähiyhteisön työhön. Tämä tuo mahdollisuuden sille, että työntekijä ei ole ulkopuolinen, vaan kykenee itse vaikuttamaan kokemaansa. (Manka 2016, 158)

Psykologisella pääomalla tarkoitetaan työntekijän henkistä kuntoa, sekä sitä miten omassa elämässä ja työssä sujuu. Psykologista pääomaa voi oppia ja se on kannattavaa, sillä sen avulla vaikutetaan omaan työhyvinvointiin. Psykologisen pääoman ansiosta kytkeytyy mahdollisuus ottaa omasta elämästä ohjat. Sillä on merkittävä vaikutus työpaikalla työntekijöiden käyttäytymiseen ja heidän suoriutumiseensa. Psykologisella pääomalla on yhteys työtyytyväisyyteen, organisaation sitoutumiseen sekä suoriutumiseen. (Manka 2016,158–159)



Kuvio 2. Henkisen hyvinvoinnin osa-alueet (Manka, 2016, 160)

Minäpystyvyyden avulla työntekijä uskoo omiin kykyihinsä menestykselliseen suoritukseen. Tämän psykologisen tekijän avulla selitetään parhaiten yksilön onnistuminen ja menestyminen. Hyvän minäpystyvyyden ansiosta saadaan asetettua korkeat tavoitteet ja haastaa itseään. Sen avulla on hyvä motivaatio ja työntekijä aina tekee parhaansa tavoitteen saavuttamiseen. (Rauhala, Leppänen, & Heikkilä, 2014, luku 3.4).

Minäpystyvyyys ei ole pelkästään piirre ihmisessä, joka on pysyvä, vaan siihen voi vaikuttaa esimerkiksi ympäristön vaikutuksilla. Psykologisessa pääomassa minäpystyvyyttä pidetään riippuvana tekijänä, sillä ihmisten itseluottamus riippuu eri ympäristöistä, tilanteista ja tehtävistä. Joissakin tekijöissä minäpystyvyyys voi olla korkea ja joissakin heikko. (Rauhala ym. 2014, luku 3.4).

Omien kykyjen arvioinnilla on merkittävä vaikutus työntekijän omiin ajattelumalleihin ja tunnetasoihin reaktioihin. Vähäinen minäpystyvyyys aiheuttaa stressiä ja estää työntekijän pätevyyden tehokkaimman käytön. Mitä suurempi minäpystyvyyys on, sitä enemmän pystyy haastamaan itseänsä ja keskittymään tavoitteiden saavuttamiseen. (Manka, 2016, 161)

Toiveikkuuden avulla saadaan halu asettaa tavoitteita ja saavuttaa niitä. Myös vaihtoehtoisiakin polkuja saadaan löydettyä. Toiveikkuudessa itsenäisyys ja oma tila ovat tärkeitä tekijöitä. Toiveikkuuden lisäämisessä tulee huomioida tavoitteiden asettelu, johon itse voi

vaikuttaa, tavoitteiden tulee olla tarpeeksi haasteellisia ja vaihtoehtoisia polkuja tulisi aina olla mielessä. (Manka, 2016, 163).

Toivo luo kyvyn muuttaa omia tavoitteitaan olosuhteiden muuttuessa. Toivo tai toivottomuus määrittelee miten toimintaan pettymysten sattuessa. Toivo ei kuitenkaan liity mitenkään epärealistiseen haihatteluun. Tutkimuksissa on todettu, että toiveikkaat ihmiset asettavat enemmän realistisia ja haastavia tavoitteita. Jotta voidaan säilyttää täydellinen toiveikkuuden taso, tulee organisoida työympäristö hyvin, sillä turhautuminen laskee toiveikkuutta ja suoriutumista. (Rauhala ym. 2014, luku 3.1).

Optimismi on tunne siitä, että elämässä on enemmän hyviä asioita tai tapahtumia. Psykologisen pääoman muuttajana optimismissa korostetaan, että vahvuuksina on tilannetaju ja joustavuus. Optimismi kannustaa itsekuurin, tiukkaan arviointiin, tulevaisuuden suunnitteluun, sekä ennakkointiin. (Manka, 2016, 164–166).

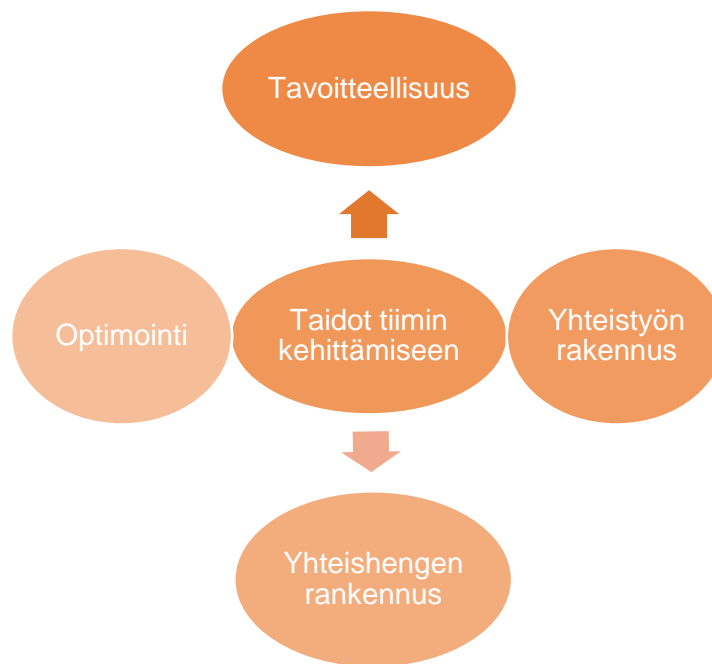
Tutkimuksissa on osoitettu positiivisten uskomusten ja mielentilojen tuovan korkeatasoisemman toiminnan kuin negatiiviset mielentilat. Optimistiset uskomukset ovat strategisia ja vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Pessimistin mielentilaa ei pysty muuttamaan, sen sijaan optimismissa on mahdollisuus siihen. Optimismissä tunnetilassa aivoista tulee joustavammat ja sen ansioista yksilö näkee enemmän eri mahdollisuuksia ja suoriutuu paremmin tehtävistään tuoden hänelle lisää uskoa itseensä. (Rauhala ym. 2014, luku 3.2).

On myös tutkittu, että optimisteilla on enemmän selviytymiskeinoja kuin pessimistillä. Optimisti kohtaa ongelmat ja hallitsemattomissa tilanteissa osaavat hyväksyä tilanteen paremmin kuin pessimistit. Optimistit sopeutuvat paremmin ja heidän mentaliteetissaan epäonnistumiset eivät lannista, vaan niistä voi kasvaa ja oppia. (Rauhala ym. 2014, luku 3.2).

Sitkeydellä vaikutetaan työntekijän joustavuuteen ja lannistumisiin. Sitkeä työntekijä ottaa aina opiksi virheistään ja aloittaa uudelleen alusta. Näiden neljän henkisen hyvinvoinnin osa-alueitten lisäksi löytyy myös muitakin tekijöitä, jotka vaikuttavat henkiseen työhyvinvointiin. Nämä tekijät ovat riittävä uni, ravinto, sekä fyysinen kunto ja terveys. Henkisessä työhyvinvoinnissa tulee pitää myös hyvää huolta näistä tekijöistä. Näiden kärsiessä aiheutuu muun muassa stressiä, ärtyneisyyttä ja motivaation puutetta. Pahimmissa tapauksissa myös työuupumusta syntyy. (Manka, 2016, 167–169).

Rauhalan, Leppäsen ja Heikkilän (2014, luku 3.3) mukaan sinnikkyuden avulla vältetään asioiden kesken jättämistä. Osana psykologista pääomaa sinnikkyys on tapa kohdata muutoksia, selvittää vastoinkäymisistä ja työelämän palautumisen kykyä. Sinnikkäät ihmiset

pidättelevät paremmin omia tunteitaan. He palautuvat eri muutostilanteista entistä paremmin, he joustavat enemmän muutosten vaatimuksissa ja ovat avoimia uusille asioille. Sinnikkyys on tärkein vaikeita tilanteita kohdatessa ja myös on positiivisissa kokemuksissa tärkeä. Sinnikkyyttä on mahdollista kehittää ja siedätyshoito on paras tuloksellinen tapa siihen. (Rauhala ym. 2014, luku 3.3).



Kuvio 5. Tiimin potentiaalin edistämisen ydintaidot (Ristikangas & Grunbaum, 2013)

3.1.1 Positiivinen ja negatiivinen stressi

Työpaikan painetta tulkitaan joko työhyvinvointia haastavaksi tai heikentäväksi. Haastavia tilanteita pidetään positiivisena, vaikka siitä tuleekin painetta. Näiden avulla kehitetään työntekijöitä ja he saavat enemmän aikaan. Negatiivinen paine on vastakohta ja estää saavuttamista. (Manka, 2016,174)

Työhyvinvointia parantavat asiat	Työhyvinvointia heikentävät asiat
Sopiva työkuormitus	Työroolin epäselvyys
Uraa edistävä ylimääräinen vastuu	Huono yhteistyö
Aikapaineet	Epävarmuus työssä

Työn monipuolisuus	Ei hallintaa
Tavoitteiden merkityksellisyys	Epäselvät tavoitteet tai ei ollenkaan niitä
Sopivat aikarajat	Liian tiukat aikarajat

Taulukko 1. Haastavan ja heikentävän paineen tekijät (Manka, 2016,174)

Painetyypit täytyy tunnistaa ja erottaa, sillä heikentävä paine heikentää työsuoriutumista ja pidemmällä ajalla vie kokonaan työn voimat. On tehty lukuisia tutkimuksia paineiden vaikutuksesta työtyytyväisyyteen. Erityisesti tutkimuksissa löydettiin yhteys heikentävän paineen ja työtytymättömyyden kanssa. Haastavalla paineella oli sen sijaan yhteys työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Molemmilla oli yhteys kuormittuneisuuteen. Paineita voi hyödyntää, kun työn vaatimukset, voimavarat ja hallinnan tunne ovat tasapainossa. (Manka, 2016, 175).

Kun kuormittavia tilanteita jatkuu pitkään, aiheutuu hormonitoiminnan muutoksia ja siitä lisääntyvät kielteiset tunteet. Vaikka stressireaktio auttaa työntekijää huippusuorituksiin, liian jatkuva kuormitus kääntää sen negatiiviseksi. Näin jokaisen tulisi tunnistaa omat rajansa välttääkseen stressin kääntymisen negatiiviseksi. Jokainen reagoi erillä tavalla stressiin, ja sen takia jokaisen on hyvä tietää milloin rajat menevät yli. (Manka, 2016, 176). Negatiivinen stressi syntyy vähitellen, eikä sitä työntekijä välttämättä heti tiedosta. Ylikuormituksen rajalla alkaa huomata oireita omasta kehostaan. Stressin vuoksi työssä ei saada aikaiseksi toivottuja tuloksia. Muita stressin oireita ovat esimerkiksi, aloitekyvyttömyys, eristäytyminen, sekä kielteinen suhtautuminen työntekoon. Pitkittymisen myötä itsetuntokin voi heikentyä. Itsekriittisyys nousee eikä työntekijä enää usko omaan suoriutumiskykyynsä.

3.1.2 Palautuminen

Työntekijän kuormittuminen on automaattista, mutta heillä on myös palautumismekanismi, jonka avulla palautetaan työssä menetetyt voimat. Kunhan vain huolehtii omasta palautumisesta, kovasta paineesta välillä ei ole haittaa. Mekanismin tarkoituksena on palauttaa elimistö stressistä lepoon ja sen aikana voimavarat palaavat. Energian palautuminen edellyttää riittävää nukkumista öisin. Uni on erityisesti yksi tärkeimmistä asioista elpymisessä ja sitä tarvitaan 7–9 tuntia (Manka, 2016,181).

Työkuormituksen palautuksessa olennaisia asioita ovat energia ja hyvä mieliala, jotka luokitellaan sisäisiksi voimavaroiksi. Voimavarojen säilyttämisteorian mukaan palautumista tapahtuu esimerkiksi, uusien voimavarojen avulla, uhattujen voimavarojen avulla, sekä menetettyjen voimavarojen palauttamisella. Kinnunen ja Feldt (2009) tekivät tästä aiheesta tutkimuksen, jossa todettiin että 10–30 prosenttia työntekijöistä koki vaikeuksia palautumisessa. Nämä korostuivat eniten hotelli- ja ravintola-alaan. Palautumisongelmat lisäävät työuupumuksen riskiä.

Palautuminen on jaettu kahteen näkökulmaan, fysiologiseen ja psykologiseen. Elpyminen on onnistunutta, kun työntekijän elimistö on stressin jälkeen perustasolla. Psykologisessa palautumisessa työntekijä itse arvioi kykenevyyden jatkaa omaa työtään. Uudessa palautumisteoriassa todettiin, että elimistöllä on aktiivinen palautumisjärjestelmä eli rauhoittumisjärjestelmä, joka toimii stressireaktiolle käänteisesti.

3.2 Sosiaalinen pääoma

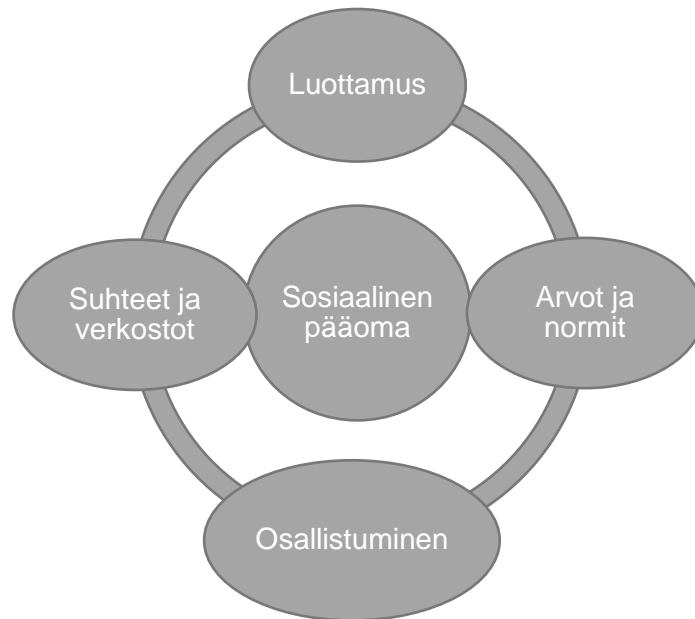
Sosiaalisen pääomalla tarkoitetaan sosiaalisia verkostoja, normeja ja luottamusta, joiden avulla edistetään verkoston jäsenten välistä yhteistoimintaa. Sosiaalisen pääoman avulla työntekijöiden työhyvinvointiin ja suorituskykyyn vaikuttavat myös työntekijöiden väliset sosiaaliset suhteet. (Jyväskylän Yliopisto, 2015).

Sosiaalinen pääoma syntyy yhteisön ja niiden jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Ne voidaan ymmärtää yhteisöllisiksi piirteiksi, jotka vahvistavat yhteisön luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalista pääomaa pidetään sekä että työyhteisön ja yksilön voimavaroina. Sen avulla tehostetaan tavoitteiden saavuttamista. Vaikka sosiaalisella pääomalla on positiivisia vaikutuksia, löytyy myös negatiivisia vaikutuksia. Kun erilaisuutta ei siedetä, voi aiheutua työsyrrintää. Liian tiiviissä porukoissa voi myös aiheuttaa ei-toivottuja ilmiöitä kuten kiusaamista ja kateutta. (Manka, 2016, 132).

Sosiaalinen työhyvinvointi on myös merkittävä tekijä työntekijöiden terveydessä. Yhteisössä, jossa sosiaalisesta pääomasta on puutetta, terveysongelmien riski oli 1,3-kertainen

keskivertoon verrattuna. Myös masennuksen riski oli 30–50 prosenttia. Työyhteisön sosiaalisesta työhyvinvoinnista on jokainen yhteisössä vastuussa. (Manka, 2016, 132).

Oksanen (2009) on tutkimuksessaan jakanut sosiaalisen pääoman kahteen osaan: vertikaaliseen eli työntekijöiden ja johtajan väliseen ja horisontaaliseen, joka on työntekijöiden välistä pääomaa. Pienemmissä työyhteisöissä sosiaalinen pääoma on todettu suuremmaksi kuin isommissa työyhteisöissä. Sosiaalinen pääoma syntyy hyvästä johtamisesta ja yhteistyökykyisestä työyhteisöstä (Manka, 2016, 133)



Kuva 3. Sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat tekijät (Oksanen, 2009)

3.2.1 Positiivinen psykologia

Martin Seligman 1990-luvun tutkimuksessaan siirsi painopisteen masennuksesta ja avuttomuudesta voimavaratekijöihin kuten positiivisen ajattelutavan oppimiseen ja onnellisuuden. Positiivista psykologiaa voidaan vahvistaa tunnistamalla ja käyttämällä työntekijöiden vahvuuksia ja luonteenpiirteitä esimerkiksi itsenäisyyttä ja ahkeruutta. Kiinnittämällä jatkuvasti huomiota näihin tekijöihin työntekijät oppivat hallitsemaan paremmin itseään

vastoinkäymisten ja negatiivisten tunteiden tapahtuessa. Näiden tekijöiden avulla saadaan myös oma elämä positiivisemmalle tasolle. Positiivista psykologiaa määritellään ”tieteellisesti muotoilluksi näkökulmaksi, joka tekee elämästä paremman. Se painottuu onnellisuuden ja olosuhteiden piirteiden tutkimiseen. (Manka, 2016, 69)

Positiivisen psykologian avulla työpsykologiassa on alettu keskittymään työn voimavaratekijöihin. Työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen ovat olleet jatkuvia tutkimuksen kohteita, sillä pelkästään ahkeruus ja kuuliaisuus ei riitä tulevaisuudessa, vaan ratkaisevat tekijät ovat innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus. (Manka, 2016, 70)

Työhyvinvointia edistetään lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi, ja negatiivia asioita kuten pahoinvointia ehkäistään minimoimalla työn vaatimukset. Voimavarat ovat tilanneriippuvaisia tekijöitä, jotka voivat olla yksilöllisiä, yhteisöllisiä ja rakenteellisia. (Manka, 2016, 71)



Kuvio 4. Myönteisyyden prosessi (Fredrickson, 2008)

3.2.2 Sosiaalisen työhyvinvoinnin johtaminen

Nykyajan vuorovaikutteisissa johtamismalleissa korostetaan enemmän työntekijöiden työhyvinvointia. Työntekijöillä on halu tuntea itsensä hyödylliseksi ja tulla kohdelluksi yksilöinä. Lähijohtajien tehtävänä on motivoida työntekijöitä ja saada heidät tuntemaan tärkeäksi työpaikalla. Työn ei kuulu olevan vastenmielistä, vaan jokainen pystyisi vaikuttamaan omiin tavoitteisiinsa ja työntekoon. Tässä johtamismallissa lähijohtajien tehtävänä on luoda

ympäristö, jossa kaikki pystyvät hyödyntämään kykyjään parhaalla tavalla. Tämän tapahtuessa työpaikan johtaminen kuuluu olla avointa ja läpinäkyvää, johtaja on henkilöstön osallistumisesta ja osaamisen kehittymisestä vastuussa. (Manka, 2016, 135–136)

Modernia johtajuutta tapahtuu parhaiten, kun tilannejohtamisen ja vuorovaikutuksen toiminnan johtaminen limittyvät. Kutistuvassa organisaatiossa vaaditaan enemmän pelisääntöjä kuin laajentuvassa ja kehittyvässä organisaatiossa. Muutosten onnistumisissa edellytetään työntekijöiden ymmärtävyyttä muutosten suhteen. Kun ymmärrystä ei ole tarpeeksi, ei ole työntekijöillä tarpeeksi mielenkiintoa muutosten toteuttamisessa. (Manka, 2016, 136).

Johtaminen ymmärretään vaikutukseksi, jossa sekä että lähijohtajilla ja työntekijöillä on omat roolinsa ja vaikutus toisiinsa. Hyvällä johtamisella syntyy hyvä työyhteisö ja sillä muodostuu hyvä johtajuus. Varsinkin muutostilanteissa työntekijöiden tuntemuksen esiintuonti korostuu (Manka, 2016, 136).

Moderni johtajuus on dynaamista ja vuorovaikutteista vaikuttamista työntekijöiden kesken, jotka johtavat ryhmän tavoitteiden saavuttamista. Tähän sisältyy yleensä vertaistyöskentelyä. Sen sijaan että yhteisössä on vain yksi virallinen johtaja, tällainen johtajuus on levinnyt ryhmän sisälle. Eli ryhmän tehokkuus on enemmän riippuvainen vuorovaikutussuhteista kuin lähijohtajien ominaisuuksista. (Manka, 2016, 138)

Tässä määritelmässä johtajilla ei ole täyttä vastuuta johtajuuden laadusta. Lähijohtajien ja työntekijöiden vuorovaikutusta arvioidaan ihmisten johtamiseen liittyvillä tekijöillä, kuten tukemisella, neuvonnalla ja valtuuttamisella. Johtamisen kuuluisikin olla neuvottelua ja sen tulisi olla avointa yhdessä tekemiselle. Sen sijaan että työntekijöitä valvotaan, heihin on täysi luottamus.

3.3 Työn merkityksellisyys

Ihminen kysyy jatkuvasti itseltään ”miksi?” ja sen avulla lähtee etsimään omasta mielestään parhaimman vastauksen. Tästä psyykkisen työn vaatimuksen ja ihmisen toiminnan lähtökohdasta on saatu nimeksi mielekkyyperiaate. (Järvinen, 2014, luku 1)

Pelkästään raha ei riitä nykyään työntekijälle työnteon motiiviksi, vaan nykypäivänä työntekijöiden tulisi kokea oma työnsä mielekkääksi. Vain erittäin kovasta palkasta tai pakotettuina ollaan valmis tekemään työtä, joka ei ole mielekästä vaan vastenmielistä, tylsää ja arvojen vastaista työtä. (Järvinen, P. 2014)

Työn luonne voi olla sellaista, että työntekijä joutuu tekemään kovasti töitä psyykkisellä tavalla löytääkseen työn riittävän mielekkyyden. Esimerkitapauksena pidetään töitä, joissa konkreettisten tulosten näkeminen on vaikeaa. Nykyään yhä useampien työ on niin sanottua ”näkömätöntä” toimintaa, jossa keskitytään aineettomiin palveluihin ja toiminta on lähinnä digitaalista ja virtuaalista. (Järvinen, 2014, luku 1)

Mielekkyyttä koettelevia tilanteita syntyy myös silloin, kun työntekijä kokee, että hänen työnsä ei ole tarpeeksi haasteellista eikä tue kehitystään suhteessa hänen koulutukseensa, työkokemukseensa ja tavoitteisiinsa. Turhauttavia ovat myös tilanteet, joissa työntekijät joutuvat tekemään paljon omien työtehtävien ulkopuolella olevia toissijaisia töitä organisaation byrokratian tai puutteellisten henkilöstöresurssien vuoksi (Järvinen, 2014, luku 1).

Työn mielekkyyden johtaminen on yksilöllisen ja yhteisöllisen potentiaalin maksimointia ja tuottavuutta kehittävän työhyvinvoinnin johtamista. Työ mielekkyyden johtaminen ei ole pelkästään vain johtajien vastuulla, vaan jokainen yksilö vastaa omasta ja tiimin mielekkyyden johtamisesta. (Järvinen, K. 2014, 5)

Mielekkyyden johtaminen alkaa yksilöstä, joka itse johtaa omaa toimintaansa. Mielekkyyden johtaminen perustuu vahvaan itsetuntemukseen, itsensä johtamiseen ja vastuunkantoon. Jokaisen tulee tietää mitä haluaa työltään ja miten suoriutuu siitä parhaiten. Jokainen kantaa vastuun omista tavoitteistaan ja tuloksista. (Järvinen, 2014, 5)

Työn tuottavuus on ollut kasvussa monilla aloilla. Työn sisällössä, apuväleissä ja työnorganisointitavoissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Vaikka merkittäviä muutoksia on tapahtunut, silti työn mielekkyys on ollut laskussa. Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksessa vuonna 2010 todettiin, että työn mielekkyys on nähty edellisvuosien tapaan kielteisempänä. Alasoinin (2010) mukaan ongelma on siinä, että työoloissa ei ole tapahtunut tarpeeksi muutoksia vastatakseen työntekijöiden kasvaneita osaamista ja odotuksia. Myös vaikutusmahdollisuudet työpaikalla eivät ole kasvaneet tarpeeksi. (Kehusmaa, 2011, 86).

4 Lähijohtajan rooli työyhteisössä

Organisaation lähijohtajilla on vastuu tiimien, yksiköiden tai koko organisaation tulosten saavuttamisesta ja laadusta. Lähijohtajat puuttuvat sujuvuutta haittaaviin yksilöiden ja tiimien ongelmiin. Johtajat eivät hoida näitä yksin vaan heidän apunaan ovat muun muassa, HR-yksikkö, luottamushenkilö, työsuojelujärjestelmä ja työterveyshuolto. (Järvinen, 2014, luku 4).

Vaikka johtajilla on paljon auttavia tekijöitä, tulee kuitenkin huomioida, että vastuu yhteisön toiminnan haittatekijöissä on johtajilla ja organisaation johdolla. Johdolla on ratkaiseva rooli organisaation konfliktien käsittelemisen luomissa. Jokainen työpaikka luo omat perinteet ongelmien esiin tuomisesta ja keinot puuttua niihin. (Järvinen, 2014, luku 4).

Lähijohtaja on linkki työpaikkansa ja muun organisaation välillä. Lähijohtaja kommunikoi ja vie viestiä eteenpäin organisaatiossa. Päällikkö tarkastelee ryhmän toimintaa kokonaisuudessa. Tässä otetaan huomioon, miten työryhmän toiminta toimii perustehtäviin ja tavoitteisiin verrattuna. Päällikkö ottaa myös huomioon, että työskentelyn edellytykset ovat kunnossa. (Järvinen, 2014, luku 4).

4.1 Valmentava johtaja

Nykyajan työelämässä johtajan tehtävänä ei ole pelkästään olla tiimin paras asiantuntija, joka on kaikista osaavin ja kertoo muille, miten työt kuuluisivat tehdä. Nykypäivänä työntekijöiden johtamisesta on tullut entistä merkittävämpää työpaikan ja työhyvinvoinnin kannalta. (Johtajuus.info,2021)

Urheiluvalmennuksen piirin kautta johtamiseen on yleistynyt tärkeä menetelmä valmentava johtaminen. Valmentavassa johtamisessa johtaja on valmentavana tekijänä ja hänen roolinaan on auttaa omia työntekijöitään huippusuorituksen saavuttamiseen. (Johtajuus.info,2021)

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla toisten vaikuttajana sekä olla myös itse vaikutettuna. Se on yhteistoimintaa, jossa täyttyy arvostavuuden, osallistavuuden ja tavoitteellisuuden kriteerit. Sen avulla saadaan potentiaali vapautettua parhaiten ryhmän

ja organisaation käyttöön. Valmentava johtajuus on jokaiselle ja on luottamukseen perustuvaa. (Ristikangas & Grunbaum, 2013)

Valmentava johtaminen on helpoiten verrattavissa ohjaavaan tai direktiiviseen johtamiskäsitykseen. Direktiivisessä johtamisessa johtaja on parhaiten tietävä ja näyttää miten asiat pitää tehdä. Hän on se ehdoton auktoriteetti, joka valvoo työntekijöitään. Hänen tehtävänä on antaa vastauksia avoimiin kysymyksiin ja on vastuussa työntekijöidensä tuloksista ja uran etenemisestä. (Johtajuus.info,2021)

Valmentavassa johtamisen filosofiassa johtaja luottaa omiin työntekijöihinsä, heidän osaamiseensa ja motivaatioon. Samalla johtaja antaa tiimillensä suunnan ja edistää yhdessä tiimin kanssa tavoitteita. Jotta työntekijä kehittyy, tulee johtajan antaa myös palautetta ja tukea, sekä löytää heille parhaan tavan toimia. (Johtajuus.info,2021).

Huipputuloksien saavuttamiseen löytyy monia eri tapoja. Huipputulokset syntyvät parhaiten, kun työntekijät kokevat tehtävät merkitykselliseksi ja hän pystyy itse vaikuttamaan tapoihin, miten ne saavutetaan. Tulosten saavuttamisessa motivaatiolla on iso rooli, sillä ihminen tarvitsee merkityksellistä työtä. (Johtajuus.info,2021).

Työntekijän ja johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet eivät ole ratkaisevia tekijöitä. Kuitenkin tullaan pyrkimään siihen, että johtaja itse pystyy määrittämään suunnan ja motivoi työntekijöitensä hyviin tuloksiin. (Johtajuus.info,2021).

Johtaja ei ole pelkästään se, joka antaa työntekijöillensä vastauksia vaan auttaa myös työntekijöitä itse tajuamaan miten asiat ovat. Jokaisella on oma vastuu omasta suoriutumisesta, osaamisesta ja työurasta. Johtaja on se, joka valmentaa ja sparraa eli tukee työntekijöitä heidän uransa etenemisessä ja työtehtävissä. (Johtajuus.info,2021).

Osallistaminen on valmentavassa johtamisessa yksi tärkeimmistä perusasioista ja työkalu. Osallistamisessa perusosaaminen on kyky olla toisen saappaissa. Kun valmentaja ei osaa eläytyä toisen asemaan ja tilanteeseen tai edes ymmärtää niin hän ei kykene ohjaamaan ryhmäänsä. Tätä varten osallistamista tulisi harjoitella, oikeiden tapojen löytämiseen ja että asiat toimivat tiimin kanssa. Mitä paremmin johtaja tuntee omat työntekijän, sitä paremmin hän pystyy vaikuttamaan. (Ristikangas & Grunbaum, 2013).

4.2 Johtajan haastavat tilanteet

Muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja työ- ja yhteisöpaineet kovenevat. Näiden takia työyhteisöjen konfliktiherkkyys on lisääntynyt. Työpaikoissa on käytössä johtamistyön yksi keskeinen osa sisäisten ongelmien ja ristiriitojen käsittely eli conflict management. (Järvinen, 2014, luku 4).

Jokaisen lähijohtajan tulee miettiä hänen tapojaan suhtautua työyhteisönsä ongelmatilanteisiin. Antaako hän konfliktien olla, vältteleekö hän niitä, vai puuttuuko niihin tarpeeksi ajoissa.

Työelämästä aiheutuneet henkiset paineet ovat tulleet koviksi, eikä näihin ole tullut mitään helpotusta vaan enemmänkin päinvastoin. Muutoksia tapahtuu entistä nopeammin, kilpailu kiristyy ja kansainvälistyy. Työntekijöiltä halutaan enemmän tuloksia, uusia asioita ja tehtäviä tulee omaksua nopeasti. Nämä vaatimukset koettelevat työntekijöiden suoriutumista. (Järvinen, 2014, luku 4).

Näiden kasaantuneiden paineiden takia työyhteisöjen ja organisaatioiden ilmapiiriongelmat ja ristiriidat ovat olleet nousussa. Pienetkin aiemmin pidätetyt jännitteet ja turhautumiset purkautuvat entistä helposti konflikteiksi. On myös mahdollista, että muutokset ja niistä syntynyt epävarmuus voi lyhyessä ajassa rikkoa hyvän ilmapiirin ja yhteistyön.

Työpaikan lisääntynyttä konfliktiherkkyyttä vaikuttavat jatkuvat muutokset ja epävarmuuden ja niiden myötä kasvaneet yhteistyövaatimukset. Työtä tehdään yleensä eri projekteissa ja verkostoissa, joissa vaaditaan yksittäiseltä työntekijältä ja koko ryhmältä neuvottelutaitoa ja päätöksentekokykyä. Jokaisen tulee omien tehtäviensä lisäksi ottaa vastuuta oman tiimin onnistumisesta ja työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisesta. (Järvinen, 2014, luku 4).

4.2.1 Johtajan läheisyyden ongelmat

Useimmat työyhteisöjen ongelmat ja niiden jatkuminen on yleensä johtunut lähijohtajien roolinoton vaikeuksista tai virheistä. Lähijohtajan roolissa hän työskentelee joko liian erillään tai kaukana työntekijöistään tai sitten liian lähellä. (Järvinen, 2014, luku 4).

Moni lähijohtaja ei ole aikaisemmin tiedostanut omaa asemaansa työyhteisössä. On olemassa johtajia, jotka eivät halua ollenkaan tiedostaa tai myöntää että he ovat valta-ase-

massa. Tämä on yleistä lähijohtajien keskuudessa, jotka ovat ylennetty oman työyhteisönsä sisältä. Jokainen heistä ei välttämättä tajua kuinka iso roolimuuotos on lähijohtajaksi ylentyessä. Lähijohtajan rooli ja sen säilyttäminen ovat tärkeimpiä työkaluja menestykselliseen tehtävien hoitamiseen. (Järvinen, 2014, luku 4).

Monet lähijohtajat ovat epävarmoja työntekijöiden odotuksista lähijohtajan suhteen ja siitä, miten heidän pitäisi tehdä. Voiko johtaja ja johtaa vai pystyykö johtamaan vain keskustelemalla. Monet ovat yrittäneet olla kavereita työntekijöidensä kanssa mutta ilman merkittävää tulosta. Liika läheisyys ja kaveeraus aiheuttaa ongelmia tilanteissa, joissa pitää tehdä ikäviä päätöksiä tai puuttua ongelmiin. Tätä käsitettä sanotaan liialliseksi läheisyydeksi. (Järvinen, 2014, luku 4).

Vaikka lähijohtaja tietää paikkansa ja auktoriteettinsa, silti niiden säilyttäminen ei ole helppoa. Tämä on tapahtunut usein, kun johtajat ovat joutuneet välittämään negatiivisia viestejä työyhteisölleen. Johtaja on joutunut esimerkiksi lomauttamaan tai irtisanomaan työntekijöitä, ja sen myötä työntekijät kokevat johtajien olevan tunteettomia ihmisiä. (Järvinen, 2014, luku 4).

Ei ole kovin harvinaista, että kritiikin ja syytösten takia johtajalla on mennyt motivaatio johtajuuteen. Johtaja, jolla on heikko itsenäisyys ja haluaa miellyttää työyhteisöään, taipuu enemmän hakemaan hyväksyntää työyhteisöltään omaan rooliin vedoten. Tällainen johtajuus luo epäluuloista henkeä työyhteisöön. Lähijohtajien johtajien ja heidän organisaationsa syyttely ja arvostelu voi kääntyä lähijohtajaa vastaan ja lopulta hän menettää arvovaltansa ja koetaan heikoksi johtajaksi. (Järvinen, 2014, luku 4).

Toinen identiteetikriisin tekijä on, kun lähijohtaja voi lukuisista eri syistä joutua henkisellä tai fyysisellä tasolla liian kauas omasta työyhteisöstään ja hän menettää kontaktin heihin. Tästä aiheutuu kykenemättömyys ohjata työyhteisön toimintaa, huolehtia edellytyksistä ja ratkaista ongelmia. Tätä käsitettä kutsutaan liialliseksi etäisyydeksi. (Järvinen, 2014, luku 4).

Moni lähijohtaja on ollut organisaatioissa, joissa johtajan asema ja rooli on taannut arvovallan. Joillekin organisaatioiden ja kulttuurin muutokset verkostoiksi ja epähierarkkiseksi voi aiheuttaa joillekin hankaluuksia roolin suhteen. Lähijohtajat eivät välttämättä voi sietää aktiivista osallistumista, kriittistä palautetta ja vaatimuksia. (Järvinen, 2014, luku 4).

Lähijohtajin ja johtajiin kohdistetaan erilaisia odotuksia, toiveita ja pelkoja. Osa näistä voivat olla koko yhteisön reaktioita, jotka tulevat esiin palavereissa. Nämä voidaan kokea henkisesti kuormittavaksi. Työyhteisön valitus, muutosvastarinta, kielteiset tunteenpurkaukset, sekä vaativat toiveet ja odotukset aiheuttavat lähijohtajille epämiellyttäviä tunteita. (Järvinen, 2014, luku 4).

Näiden lisäksi johtaja joutuu työntekijöiden vaihtelevien mielentilojen ja kritiikin kohteeksi. Näissä tilanteissa lähijohtajien on hyvä tietää kuinka työntekijät suuntavat tunteitansa. On sanottu, että työntekijät siirtävät omiin vanhempiinsa kohdistuneita tunteita johtajiinsa koska he ovat samanlaisia auktoriteettihahmoja. Tästä voi johtua se, että jotkut työntekijät pelkäävät tai jännittävät lähijohtajia ilman syytä. (Järvinen, 2014, luku 4).

Kun toinen johtaja provosoituu, toinen johtaja voi vetäytyä tunnekontaktista kokonaan. Molempia ääri ratkaisuja kuitenkin pidetään todella huonona. Jos johtaja menettää malttinsa, aiheutuu pelkoja ja asiatonta käyttäytymistä. Kun johtaja on eristänyt tunteensa, työyhteisö kokee, että johtaja ei ymmärrä heitä. (Järvinen, 2014, luku 4).

4.2.2 Sairauslomat

Työntekijöiden vakava sairastuminen voi vaikuttaa työntekoon. Johtajuus. Infon (2021) mukaan tärkein ohje johtajalle on empatiakyvyn käyttö. Johtajan tulisi miettiä miltä itse tuntuisi, kun vakava sairaus tapahtuu ja miten johtaja tukisi häntä. Vaikka johtajan tulee tukea omia työntekijöitään sairauden aikana, ei hän kuitenkaan ole lääkäri tai terapeutti. Hänen tehtävänä ei ole työkyvyn määrittäminen. (Johtajuus.info, 2021).

Pidempiaikaisen sairastelun tai työkyvyn heikentyessä tulisi avoimesti keskustella työntekijän kanssa työtehtävistä ja niiden hoitamisesta. Työ voi olla työntekijälle tärkeä ja se voi viedä ajatukset edes hetkeksi pois sairaudesta. Jos työntekijä on työkykyinen, ei tulisi aliarvioida hänen työmoraaliaan (Johtajuus.info, 2021).

4.2.3 Henkilölähtöiset ongelmat

Vaikka suurin osa työpaikkojen ongelmista ovat rakenteellisia, löytyy myös henkilöistä johdettavia ongelmatilanteita. Henkilölähtöisiä on merkittävästi vähemmän kuin rakenteellisia, mutta ne voivat olla hyvin vaikeita ennaltaehkäistä ja ratkaista. Henkilölähtöisiä ongelmia

pidetään työpaikkojen vaikeimpina pulmatilanteina. Sanotaan myös, että johtajien ja koko työyhteisön painajaisena. (Järvinen, 2014, luku 5)

Jokaisella työntekijällä löytyy varmasti eri yksityiselämän vaikeuksia ja ristiriitoja, joita ei voi välttää. On myös työntekijöitä, joilla on henkilökohtaisia psyykkisiä ongelmia ja ahdistusta. Ongelmistaan huolimatta työntekijät kuitenkin suoriutuvat työtehtävistään riittävän hyvin. (Järvinen, 2014, luku 5).

Joissain tilanteissa työntekijöiden ongelmat ovat näkyvillä, ja ne voivat vaikuttaa työntekijän työn tekoon ja käyttäytymiseen. Myös työyhteisön toiminta voi olla vaikutettuna. Monien lähijohtajien mielestä näihin ongelmiin on vaikeaa tai epämiellyttävää. Usein tulee kysytyä missä menee yksityisyyden raja. Usein mietinnässä on, pahentuuko ongelmat, jos ei puutu niihin, sekä kuinka voi tunnistaa ja puuttua ongelmiin. (Järvinen, 2014, luku 5).

Lähijohtaja puuttuu yksilön työsuoritukseen ja käyttäytymiseen oman rollinsa näkökulmasta. Työntekijän kanssa tulee keskustella, kun johtaja havaitsee itse, kun työntekijässä esiintyy seuraavia piirteitä: (Järvinen, 2014, luku 5).

- Heikko suoriutuminen töissä
- Työvelvoitteiden laiminlyönti
- ei pysty tekemään töitä aikarajojen puitteissa
- Työkavereiden tai yhteisön häiritsemistä
- Ei noudata työpaikan sääntöjä tai pelisääntöjä
- Huono asiakaspalvelu
- Työturvallisuuden vaarantaminen
- On jatkuvasti poissa töistä

Henkilölähtöiset ongelmat ovat tilanteita, joissa työntekijä ei suoriudu odotusten mukaan, vaikka työyhteisön edellytykset ja rakenteet ovat kunnossa. Hänen työntekonsa ja käytös ei täytä odotuksia, jotka hänelle on laitettu työpaikan määräysten pohjalta. (Järvinen, 2014, luku 5)

4.2.4 Rakenteelliset ongelmat

Hyvässä työympäristössä työtilat ja työmenetelmät tulee olla suunniteltu ja toteutettu turvallisesti. Töissä käytetyt koneet ja välineet ovat sopivia käyttöön ja töiden suunnittelussa

on huomioitu työntekijöiden fyysinen ja henkinen tila. Nämä edellä mainitut asiat ovat osa turvallista työympäristöä. (Työturvallisuuskeskus, 2021)

Työpaikan rakenteellisiin asioihin kuuluvat muun muassa kulkuteiden turvallisuus, valaistus, ääniympäristö, sekä sisäilman laatu. Työasentoihin tulee myös kiinnittää huomiota, sillä ruumiillisesti raskas työ, äkilliset kuormitukset ja varsinkin pitkäkestoinen paikallaan olo lisäävät fyysistä kuormitusta aiheuttaen kehosairauksia. Siisteys on rakenteellinen asia, johon tulee erityisesti kiinnittää huomiota. Suurin osa työtaturmista ovat olleet liukastumiset ja kompastumiset, jotka ovat aiheuttaneet työpaikan epäjärjestys ja epäsiisteys. (Työturvallisuuskeskus, 2021).

Työympäristön vaarat vältetään suunnittelemalla hyvin työtehtävät, hyvällä työntekijöiden opastuksella, sekä huolellisella työskentelyllä.

Työympäristön ratkaisuprosessit ovat monimutkaisia. Yleensä todetaan fyysisen työympäristön aiheuttavan ongelmia, on myös psykososiaaliset tekijät asioita, jotka liittyvät niihin. Ratkaisuissa tulee huomioida teknisten toimenpiteiden lisäksi, johtamiseen, työkuultuuriin ja työntekijöiden motivaatioon liittyvät asiat. Tärkeintä turvallisen työympäristön varmistamisessa on työpaikan vaarojen ja haittojen tunnistaminen, sekä toimenpiteet, joilla riskit hallitaan. (Työturvallisuuskeskus, 2021).

4.2.5 Johtajan oma jaksaminen ja paineiden sieto

Monien lähijohtajien työpaikoissa on paljon ristiriitaisia ja myös epärealistisia odotuksia ja vaatimuksia. Johtajan tulee kuitenkin kyetä näissä olosuhteissa itsenäisyyteen ja päätöksentekoon. Johtaja on yleensä tehtävässään aika lailla yksin, joten pitää miettiä kuinka johtajaa voidaan tukea ja miten hän voi keventää henkistä kuormaansa. Myös johtajan jaksaminen on koetuksella. (Järvinen, 2014, luku 4).

Vaarallisinta ongelmakierteessä on työyhteisön menetys kontaktiin ja kiinnostuksen menetyks työtodellisuuteen. Ulkoinen todellisuus korvataan näissä tilanteissa työyhteisön sisäisillä mielikuvilla ja työsuhteista tulee ihmissuhteita. Liikaa illuusioistaan ja tunteistaan ohjautunut organisaatio ei kykene menestymään perustehtävästään, sillä vaatimuksena on,

että ulkoiset ja työhön liittyvät asiat ja roolit on otettu huomioon. (Järvinen, 2014, luku 4).

Työyhteisön ajautuminen sisäisiin kuvitelmiin tulee ennaltaehkäistä, sillä työyhteisö menettää helposti kriittisen suhtautumisen ja ajattelukyvyn. Jos työyhteisö on valmiiksi sisäisessä maailmassa, se tulee palauttaa todellisuuteen. (Järvinen, 2014, luku 4).

Tämän takia yhteisöllä tulee olla selvät rakenteet ja prosessit, joiden avulla työtä tehdään järkevästi, tehokkaasti ja ammatillisesti. Kun yhteisö kokee työntekijät suoriutuvat hyvin työnteossa, syntyy siitä hyvä motivaatio ja hyvä työilmapiiri. Lähijohtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia työssä onnistumisen ylläpidosta. Kun johtajuus on puutteellista, vaikuttaa se negatiivisesti työntekoon ja sen sujuvuuteen heikentäen työmotivaatiota ja viihtyvyyttä. (Järvinen, 2014, luku 4).

Lähijohtajan rooli ja tehtävä eroavat suuresti työyhteisön työtehtävistä ja roolista. Johtaja ensisijaisesti johtaa työntekijöitään, projektia, tai koko organisaatiota. Hän on yksin vastuussa koko työyhteisön toiminnasta ja sen menetyksestä (Järvinen, 2014, luku 4).

Johtajan tulee pitää etäisyyttä työyhteisön tunnekenttään säilyttääkseen todellisuudentajunsa ja siihen riippuvaisen harkinta- ja päätöksentekokykynsä. Jos johtaja eläytyy liian paljon työyhteisön tunne- ja ihmissuhteisiin niin hänen toimintakykynsä on vaarassa. (Järvinen, 2014, luku 4).

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Mielestäni paras tapa tutkia työhyvinvointia ja johtajien merkitystä siinä oli haastattelut. Haastattelujen kohteena ovat 3 hotellialan lähijohtajaa, joiden työntekijänä olen ollut. Syy miksi heidät ovat valittu haastateltaviksi on se, että jokaisella heillä on oma johtamistyylinsä ja sen myötä saadaan enemmän näkökulmia työhyvinvoinnin johtamiseen.

Haastatteluiden tarkoituksena on selvittää johtajien roolia työhyvinvoinnissa, heidän näemyksiään siinä, sekä heidän keinojaan hyvän työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Näiden lisäksi haastatteluissa kiinnitetään huomiota kehityskeskusteluihin, jotka ovat yksi merkittävistä tekijöistä henkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin kannalta. Tarkoituksena on selvittää myös heidän tapojaan pitää kehityskeskusteluja ja mitä niissä käydään läpi. Kysymyksiä haastattelussa on yhteensä yhdeksän.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä eli laadullisessa tutkimusmenetelmässä on monia tapoja kerätä tutkimusaiheistoa. Pääosin haastatteluja käytetään laadullisissa tutkimuksissa. Tuomen ja Sarajärven (2002,8) mukaan haastatteluista ja erityisesti syvähaastatteluista on tullut synonyymi laadulliselle tutkimukselle. Syvähaastattelu ei kuitenkaan ole sama asia kuin laadullinen tutkimusmenetelmä, vaan se on yksi aineiston keräämisen tapa. (Vilkka, 2021, luku 5).

Laadulliseen tutkimusmenetelmään soveltuu myös ihmisen puhe, kuva- ja tekstiaineistot kuten kuvanauhoitteet. Jokaisessa haastattelutavassa on valittu tarkoitus ja näin haastattelutavoissa tulee myös kiinnittää huomiota järjestelmälliseen tiedonhakuun. Haastattelu-
muotoja ovat avoin haastattelu, teemahaastattelu, sekä lomakehaastattelu, jota tulen käyttämään tässä opinnäytetyössä.

Lomakehaastattelussa kysymykset ja niiden järjestys päätetään ennakkoon. Opinnäytetyössä on yhteensä kolme tutkimuskysymystä. Lomakehaastattelu on hyvä opinnäytetyötä varten, sillä tutkimuskysymykset eivät ole niin laajoja ja sen avulla rajaamaan parhaiten aiheet.

5.2 Tiedonhaku

Tässä opinnäytetyössä tiedonhaku suoritettiin lomakehaastatteluina. Haastateltavaksi ovat valittu 3 hotellialan lähijohtajaa, joiden alaisuudessa olen työskennellyt. Valitsin heidät haastattelujen kohteiksi, sillä heitä oli suhteellisen helppo lähestyä ja olen huomannut, että jokainen heistä ovat erilaisia persoonia, joilta saan hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiini. Jokainen heistä on tehnyt töitä alalla pitkään ja luotin siihen, että heiltä löytyy hyvin näkemyksiä opinnäytetyöhöni.

Haastattelussa oli yhteensä yhdeksän kysymystä, jotka liittyivät henkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Myös kehityskeskustelut on otettu mukaan aiheeseen, sillä kehityskeskustelut ovat myös merkittävä mittari työhyvinvoinnin edistämiseksi. Haastattelun 5 kysymystä liittyivät työhyvinvoinnin johtamiseen mukaan lukien kehityskeskustelut ja 3 kysymystä liittyivät työhyvinvointiin varsinaisesti. Yksi kysymys koski kehityskeskusteluita.

Ensimmäinen haastattelu tehtiin kasvotusten 3.11.2021 klo 13.00 ja toinen haastattelu tehtiin 5.11.2021 klo 13.30. Molemmat haastattelut nauhoitettiin tietokoneelle Puheentallennus-sovellukselle, jonka avulla litterointi hoidettiin. Toinen haastatteluista kesti 18 ja puoli minuuttia ja toisessa kesti 9 minuuttia.

Kolmas haastattelu suoritettiin Microsoft Teamsin välityksellä, sillä haastateltavan työpaikka on kaukana. 2 ensimmäistä haastattelua suoritettiin kasvotusten, sillä työpaikat olivat todella lähellä minua ja koin helpommaksi kasvotusten haastattelun. Kolmas haastattelu pidettiin perjantaina klo 11 Microsoft Teamsissa ja haastattelun kesto oli 14 ja puoli minuuttia.

5.3 Analysointi

Haastattelujen jälkeen suoritettiin aineiston analysointi. Eli nauhoitetut haastattelut on muokattu sanalliseksi muodoksi, jota on helpompi analysoida. Tätä käsitettä kutsutaan litteroinniksi. Litterointi on työlästä ja haastavaa, varsinkin kun haastattelut puretaan tarkasti sanasta sanaan.

Tätä opinnäytetyötä varten litterointi suoritettiin suhteellisen sanatarkasti. Microsoft Wordin ja Teamsin avulla litterointi sujui moitteetta ja haastattelut saatiin litteroitua tekstiksi Word-tiedostoihin. Kolmannessa haastattelussa käytettiin apuna Microsoft Teamsin litterointia. Haastatteluille tehtiin sisällönanalyysi luokittelun avulla ja tutkimuksen tulokset jaettiin kolmeen aihealueeseen. Litterointi sisällönanalyysin avulla oli työlästä ja kaikkien haastattelujen litterointiin meni yhteensä noin kolme tuntia.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksessa oli yhteensä yhdeksän kysymystä, joista 6 liittyi työhyvinvoinnin johtamiseen ja 3 työhyvinvoinnin määrittelemiseen. Luottamuksellisuuden takia haastateltavat ovat nimetty Henkilö A, Henkilö B, sekä Henkilö C.

6.1 Työhyvinvointi

Jokainen haastateltavista osasivat määritellä oman työyhteisönsä työhyvinvoinnin. Isoin ongelma työhyvinvoinnin heikkenemisessä oli henkilöstöresurssien puute. Tämä tuli esille varsinkin kesällä, kun vakituinen henkilökunta piti kesälomia ja korvaavia työntekijöitä oli hankala saada tilalle huolimatta siitä, että rekrytointi jatkui koko kesän. Tämän takia työhyvinvointi oli kaikista alimmillaan kesällä ja nyt syksyllä on alkanut parantumaan. Koronalla on myös ollut iso tekijä työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Pikkuhiljaa on alkanut rajoitukset purkautumaan, eikä siihen olla osattu valmistautua tarpeeksi ajoissa.

Jokainen haastateltavista tiesi todella hyvin työhyvinvoinnin huolehtimisen hyödyt. Merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnin huolehtimisessa koettiin työntekijöiden suoriutumiskyky ja mahdolliset vähentyvät poissaolot. Kun henkilöstö voi hyvin, myös myyntityö paranee. Työntekijät ovat erittäin isossa roolissa työpaikan työhyvinvoinnissa. Kun kysyttiin haastateltavilta heidän näkemyksiään hyvästä työhyvinvoinnista, saatiin yksinkertainen vastaus. Hyvää työhyvinvointia on, kun töihin on kiva tulla eikä harmita. Lepoa ja vapaa-aikaa tulee olla riittävästi ja palautuminen on ehdoton.

Hyvässä työhyvinvoinnissa ulkoiset tekijät ovat myös merkittävässä roolissa. Muun muassa työterveyshuollolla on iso rooli hyvän työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Jokaisesta työntekijästä tulee välittää ja huolehtia sekä vertaistuen antaminen hyödyntää jokaista ja auttaa jaksamaan. Kun jokainen auttaa toisiaan hallitsemaan elämäntilanteensa, saadaan ylläpidettyä hyvää työhyvinvointia työyhteisössä.

6.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Haastattelun yhdeksästä kysymyksestä viisi liittyivät työhyvinvoinnin johtamiseen. Kun otettiin puheeksi, kenen vastuu on työhyvinvoinnista huolehtimisesta ja parantamisesta, jokainen haastateltavista mainitsi vastuun olevan jokaisella työntekijällä. Jokainen huolehtii omasta työhyvinvoinnista ja jaksamisestaan. Tämän lisäksi jokaisen kuuluisi huolehtia muistakin työkavereista ja tukea heitä tarvittaessa. Kun yhteistyö pelaa, on työyhteisön työhyvinvointi hyvässä kunnossa.

Vaikka vastuu työhyvinvoinnista on jokaisella, on lähijohtajilla merkittävä vaikutus myös työhyvinvoinnin johtamisessa. Johtaja on se, joka rakentaa työkuultuuria työyhteisön ympärille. Johtaja on se avainpelaaja työyhteisössä ja hän päättää yhteistyössä HR:n kanssa miten asioita tehdään ja miten niitä edistetään. Haastateltavat mainitsivat myös työterveyshuollolla olevan jonkinlainen vastuu työhyvinvoinnin johtamisessa. Työterveyshuollon avulla saadaan määriteltyä työntekijöiden työhyvinvoinnin tila ja lähijohtajat voivat puuttua asiaan sekä hakea ratkaisuja työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseen.

Kun otettiin puheeksi työpaikan isot muutokset viime aikoina, esille tuli johtajien vaihtuminen. Henkilöt A ja C ovat työpaikoissaan melko uusia ja molemmat kokivat sen olevan iso muutos työpaikalla. Jokaisella lähijohtajalla on oma tyylinsä johtaa omia työntekijöitään ja jokaisella heistä on omat näkemykset asioista.

Työhyvinvoinnin johtamisessa ilmeni myös haasteita. Hotellialalla on jatkunut pitkään henkilöstöpula, joka on johtanut työntekijöiden työkuorman lisääntymiseen. Tästä johtuen lähijohtajilla on ilmennyt ongelmia työvuorolistojen kanssa. Työntekijät eivät osaa heidän mukaansa puhua tarpeeksi ajoissa ongelmistaan johtaen loppuun palamiseen.

6.3 Kehityskeskustelut

Haastateltavat näkevät kehityskeskusteluiden edistävän työhyvinvointia ja urakehitystä. Kehityskeskustelut ovat työhyvinvoinnin tärkeimpiä mittareita. Työntekijöille annetaan vapaat kädet keskusteluissa ja he voivat avoimesti keskustella heidän valitsemistaan juutuista. Kehityskeskusteluiden avulla arvioidaan arvioida työntekijän työhyvinvointi sekä suoriutuminen. Kehityskeskustelut koettiin erittäin tärkeäksi, sillä keskusteluissa kuunnellaan työntekijöitä, mikä on myös tärkeä työkalu työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

7 Johtopäätökset

Haastattelujen ansiosta saaduilla vastauksilla pystyttiin toteamaan vastausten tukevan teoriaosuutta. Tässä opinnäytetyössä oli kolme tutkimuskysymystä, joihin jokainen lähijohtaja osasi vastata kattavasti. Kuten teoriaosuuksessa lukee, ovat myös lähijohtajat sitä mieltä, että lähijohtajien merkitys on suuri. Se miten lähijohtaja käyttäytyy ja huomioi työntekijöitään vaikuttavat merkittävästi työyhteisön työhyvinvointiin. Vaikka vastuu työhyvinvoinnista on jokaisella työntekijällä, on silti johtaja avainpelaaja työhyvinvoinnissa.

Jokainen heistä osasivat hyvin määrittää oman työyhteisönsä työhyvinvoinnin. Missään yrityksessä ei ollut tarpeeksi hyvä työhyvinvointi, vaan löytyi paljon kehittämisen varaa. Isoimpana syynä työhyvinvoinnin heikentymiseen todettiin olevan resurssipula, eli henkilöstön puute varsinkin kesällä. Työntekijät pitivät lomien ja korvaajien hankalana löytää vaikuttaen työntekijöiden kuormitukseen. Jokainen oli sitä mieltä, että kesällä työhyvinvointi oli tästä johtuen heikompi verrattuna nykypäivään. Jatkuva koronatilanne on myös vaikuttanut työyhteisöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksessa ilmeni myös työvuorolistojen merkitys työntekijöiden jaksamiseen. Jokainen haastateltavista mainitsi palautumisen merkityksen. Työntekijöiden omalla työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus koko tiimin toimintaan ja tuloksellisuuteen.

Toisessa tutkimuskysymyksessä käytiin läpi lähijohtajien keinoja työhyvinvoinnin ja parantamiseen ja ylläpitämiseen. Tärkeimpänä juttuna on mainittu työterveyshuolto. Työterveyshuollon rooli on erittäin suuri työhyvinvoinnin parantamisessa. Työvuorolistojen merkitystä ei tule koskaan unohtaa. Se miten lähijohtaja suunnittelee työvuorolistat, voi vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden motivaatioon ja jaksamiseen. Työvuorolistoissa tulee olla riittävän paljon vapaapäiviä, jotta työntekijällä on omaa aikaa ja sopivasti aikaa palautua.

Esimerkiksi vapaapäiviä pyytäessä, jos lähijohtaja ei pysty toteuttamaan niitä, vaikuttaa se työntekijöiden työhyvinvointiin. Haastatteluissa selvisi, että puuttuvien henkilöstöresurssien takia tämä oli hieman haastavaa. Kuunteleminen on myös merkittävä keino työhyvinvoinnin parantamisessa ja ylläpitämisessä. Kun kuuntelee mitä mieltä ihmiset ovat asioista, sen perusteella pystyy paremmin alkamaan tekemään muutoksia.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä perehdyttiin kehityskeskusteluiden merkitykseen henkisellä ja sosiaalisella tasolla. Kehityskeskustelut ovat yksi merkittävimmistä mittareista työhyvinvoinnissa. Haastatteluissa selvisi, että jokaisella johtajalla oli eri tyyli johtaa kehityskeskusteluja. Kehityskeskusteluissa työntekijät saivat itse myös vaikuttaa siihen, mitä kehityskeskusteluissa käydään ja se on lisännyt työntekijöiden avoimuutta. Vapaatyylisten kehityskeskusteluiden ansiosta ansaittiin luottamus ja sen avulla pystyttiin perehtymään parhaiten työntekijöiden ongelmiin, oli se työhön liittyvää tai työntekijän omaan yksityiselämään liittyvää. Kehityskeskustelut todettiin hyvin tärkeiksi, sillä työntekijää kuunnellaan ja hän saa myös sitä omaa aikaa.

Tutkimuksessa myös kartoitettiin haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa. Isoimpana syynä todettiin työntekijöiden hiljaisuus, eli työntekijä ei ole tarpeeksi ajoissa kertonut omasta työhyvinvoinnin romahtamisesta vaan on ollut mieluiten hiljaa ja palanut loppuun. Näiden asioiden ilmetessä ongelmiin ei olla pystytty puuttumaan tarpeeksi ajoissa. Tätä on ilmennyt aika paljon ja loppuun palamisen tapahtuessa ei ole paljon tehtävissä muuta kuin vapaapäivien antamista. Apua ei ole osattu pyytää tarpeeksi ajoissa. Vapaa-ajan puutetta on myös ilmennyt puutteellisten henkilöstöresurssien takia.

7.1 Teoriatietoon vertailu

Kun otettiin puheeksi, kenen vastuu on työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja parantamisesta, saatiin erittäin yksimielinen vastaus, joka tuki teoriatietoa. Jokainen oli sitä mieltä, että vastuu työhyvinvoinnin huolehtimisella on jokaisella huolimatta siitä, että lähijohtaja on avainpelaaja työyhteisössä. Jokaisen kuuluu myös huolehtia toisistaan. Teoriaosuudessa käsiteltiin kyseistä aihetta ja työterveyslaitoksen lähteissä myös otettiin puheeksi työterveyshuolto, jonka jokainen myös otti puheeksi. Kun puhuttiin tykypäivistä, jokaisen johtajan mielestä ne ovat hyvä työkalu työhyvinvoinnin parantamisessa.

Haastateltavien johtajien näkemykset henkilölähtöisistä ongelmista tukivat hyvin tämän opinnäytetyön teoriatietoa. Kuten Järvinen (2014) mainitsee kirjassaan, henkilölähtöisiä ongelmia ilmenee vähän, mutta ne ovat hankalampia ratkaistavissa. Haastateltavat mainitsivat muun muassa työntekijän loppuun palaessa olevan vähän vaihtoehtoja. Johtajat pyrkivät seuraamaan työntekijöitään ja kun työntekijöissä ilmenee näkyviä henkilölähtöisiä ongelmia, puuttuvat johtajat asiaan. Henkilökohtaiset ongelmat ja niiden ratkaisujen vaikeus tukevat teoriatietoa.

Kun mietittiin lähijohtajien roolia työntekijöiden työhyvinvoinnissa, pystyttiin päättelemään teorian tiedon ja haastattelujen perusteella henkilöstöjohtamisen olevan entistä merkittävämmässä roolissa nykypäivänä. Pelkästään johtamisen taito ei riitä, vaan vaaditaan myös henkilöstön johtamista. Kun otetaan huomioon työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja parantaminen, valmentava johtaminen on ehdoton työkalu. Jokaisen johtajan mielestä henkilöstön johtaminen on tärkeää ja työntekijöiden työhyvinvoinnista tulisi huolehtia. Täten teorian tieto valmentavasta johtajuudesta tukee todella hyvin haastateltavien annettuja vastauksia.

Kokonaisuudessaan haastatteluista saadut vastaukset tukivat hyvin tämän opinnäytetyön teorian tietoa. Luku, josta hyödyin eniten tutkimuksessani oli luku neljä. Neljännessä luvussa käsiteltiin johtajan roolia työyhteisössä ja haastateltavilta saamani vastaukset tukivat hyvin teorian tietoa.

7.2 Oma pohdinta ja oppiminen

Aloitin tämän opinnäytetyön tekemisen elokuussa 2021. Alkuperäisenä aiheena tarkoituksena oli perehtyä enemmän johtajan työhön mutta se osoittautui liian laajaksi aiheeksi. Saatuaani hyviä aihe-ehdotuksia lähijohtajaltani, päädyin valitsemaan tutkimaan johtajien roolia työhyvinvoinnissa heidän näkökulmastaan. Aihe oli minulle kiinnostava entuudestaan ja olen aina oppia kaiken mahdollisen esimiestyöstä.

Aloitin opinnäytetyön mielestäni hieman liian myöhään aiheen puuttumisen takia. Jumitin hyvin kauan opinnäytetyön aiheen kanssa ja viimein opin, että minulle kiinnostavinta olisi tehdä johtajuudesta opinnäytetyö. Päädyin valitsemaan työhyvinvoinnin johtajien näkökulmasta, sillä työhyvinvoinnista löytyi hyvin paljon kirjoja ja muita lähteitä. Työhyvinvointia on tutkittu hyvin paljon ja tämä auttoi minua. Opinnäytetyön olisin voinut saada aiemmin valmiiksi, mutta oma laiskuuteni otti vallan. Loppuun palamisen ja liiallisen stressaamisen välttämiseksi olin aikatauluttanut opinnäytetyön tekemisen. Haastavinta opinnäytetyön tekemisessä oli alku varsinkin suunnitteluvaihe. Kun alkuvaiheet sai tehtyä, oli huomattavan helpompi tehdä opinnäytetyötä.

Opinnäytetyötä työtä varten haastattelin kolmea hotellialan lähijohtajaa käyttäen puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Tavoitteena oli haastatella neljää hotellijohtajaa, mutta neljättä en onnistunut tavoittelemaan. Siitä huolimatta haastattelut menivät hyvin ja sain hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiini, vaikka haastattelut olivatkin hieman lyhyitä. Haastattelut toteutin kolme viikkoa ennen opinnäytetyön valmistumista ja aikataulullisesti

haastattelujen sopimisessa tuli pientä kiirettä. Haastattelujen litterointi oli mielestäni melko työlästä, sillä litteroin sanantarkasti haastattelut. Mielestäni haastattelut ja niiden analysointi onnistuivat hyvin vaikka aikataulullisesti aikaa ei ollut paljon. Olisin voinut aloittaa tämän opinnäytetyön aikaisemminkin.

Olen oppinut, että nykypäivänä henkilöstöjohtaminen on erittäin tärkeää työhyvinvoinnin edistämisessä. Johtajan työ ei pelkästään vaadi hyvää ammattitaitoa vaan myös hyvää tilannetajua ja tilanteisiin sopeutumista. Opinnäytetyön neljännessä luvussa käsiteltiin lähijohtajien roolia työyhteisössä ja tämä luku oli mielestäni kaikista kiinnostavin kaikista opinnäytetyön luvuista. Pitkä tavoitteeni on olla lähijohtaja tulevaisuudessa ja tutkimastani tietoperustasta opin paljon uusia asioita johtajan työstä.

Johtajalla on paljon haasteita työssään. Vaikka johtajan tulisi huolehtia työyhteisöstään ja työpaikastaan. On myös ehdotonta huolehtia omasta jaksamisestaan. Kun johtaja huolehtii omasta jaksamisestaan, pysyy hän hyvässä yhteydessä omaan työyhteisöönsä. Opin myös, että johtajan merkitys on työyhteisössä niin suuri, että pelkästään johtajan käyttäytyminen vaikuttaa merkittävästi työyhteisön toimintaan. Johtajan tulee myös huomioida hänen läheisyyttään työntekijöihin, jotta voidaan säilyttää auktoriteetti ja samalla hyvät välit työyhteisöön.

Tiesin entuudestaan mitä työhyvinvointi tarkoittaa, mutta en aiemmin tiennyt työhyvinvoinnin olevan suuri käsite. Työhyvinvoissa oli monia eri osa-alueita, joista päätin keskittyä henkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Hotellialalla henkinen ja sosiaalinen työhyvinvointi tulevat kaikista eniten esille työpaikalla sillä asiakaspalvelu vaatii enemmän jaksamista henkisellä tasolla. Työssä ei perehdytty fyysiseen työhyvinvointiin sillä vastaanottovirkailijan työ ei ole fyysistä, vain ergonomia voidaan laskea fyysiseksi työhyvinvoinnin tekijäksi alalla.

Työhyvinvointi on asia joka ei ole koskaan tarpeeksi hyvä, sitä on tutkittu 1920-luvusta asti ja sitä kehitetään jatkuvasti. Kuten 2.luvussa todettiin, työhyvinvointi oli ennen vain fyysisellä tasolla ja nykypäivänä sitä tutkitaan entistä enemmän henkisellä tasolla ja henkisen työhyvinvoinnin merkittävyys on lisääntynyt. Nykypäivänä jokainen johtaja pyrkii siihen, että jokainen työntekijä viihtyy työssään ja hänellä on aikaa palautua työpäivien jälkeen.

Lähteet

Hälsä. Millainen on moderni kehityskeskustelu? Luettavissa: <https://halsa.fi/blog/millainen-on-moderni-kehityskeskustelu/> Luettu. 4.10.2021

Johtajuus.info. Esimiehen rooli ja tehtävät. Luettavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/tiimin-ja-alaisten-kehittaminen/> Luettu 9.9.2021

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas. Talentum. Helsinki.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum. Helsinki

Rauhala, I, Leppänen, M & Heikkilä, A. 2014. Pääasia: organisaation psykologinen pääoma. Talentum. Helsinki

Ristikangas, M & Grunbaum, L. 2013. Valmentava esimies. Alma Talent Oy

Manka M & Manka M, 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy

Suomalaisen työn liitto. Tutkimus: Työilmapiiri on työhyvinvoinnin tärkein tekijä. Luettavissa: <https://suomalaintyo.fi/2017/10/23/tutkimus-tyoilmapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/> Luettu 24.9.2021

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi. Luettu 19.9.2021>

Tie työelämään. Esimiestyö ja kehityskeskustelu. Luettavissa: <https://tietyoelamaan.fi/kei-not-tyokyvyn-tueksi/tyoelamassa/tyopaikan-keinot/esimiestyo-ja-kehityskeskustelu/> Luettu 4.10.2021

Työterveysliitto. Työhyvinvointi on yhteinen asia. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>. Luettu 19.9.2021

Työterveysliitto. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu 23.9.2021

Työturvallisuuskeskus. Turvallinen ja terveellinen työympäristö. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoymparisto#180d1b5e Luettu 1.11.2021

Vilka, H, 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä

Work goes happy. Kenellä on vastuu työhyvinvoinnista. Luettavissa: <https://www.wqh.fi/kenella-on-vastuu-tyohyvinvoinnista/>. Luettu 4.10 2021

XAMK NEXT. Työhyvinvointia ja stressiä voidaan mitata nykyään monin eri keinoin. Luettavissa: <https://next.xamk.fi/ammattitaidolla/tyohyvinvointia-ja-stressia-voidaan-mitata-nykyaan-monin-eri-keinoin/> Luettu:25.9.202

Liitteet

Liite 1. Haastattelun kysymykset

Haastattelukysymykset

1. Millainen työhyvinvointi työyhteisössäsi on tällä hetkellä
2. Mitä hyötyjä työhyvinvoinnin huolehtimisessa on?
3. Millainen on hyvä työhyvinvointi mielestäsi
4. Keiden vastuu on työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä?
5. Onko työyhteisössä tapahtunut isoja muutoksia työhyvinvoinnin suhteen?
6. Mitä keinoja sinulla on työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja parantamiseen?
7. Millainen merkitys johtajalla on työhyvinvoinnissa?
8. Mitä haasteita teillä on ollut työhyvinvoinnin johtamisessa?
9. Miten lähestyt työntekijöitäsi työhyvinvoinnin arvioinnissa, käytkö kehityskeskusteluita yms. Jos käyt kehityskeskusteluita niin mitä käsittelet niissä työhyvinvointiin liittyen?

–