



Aino Hasari

Esihenkilötyön ja itsensä johtamisen vaikutukset työntekijän työhyvinvointiin

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2022

Tiivistelmä

Tekijä:	Aino Hasari
Otsikko:	Esihenkilötyön ja itsensä johtamisen vaikutukset työntekijän työhyvinvointiin
Sivumäärä:	52 sivua + 1 liite
Aika:	Huhtikuu 2022
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Ohjaaja:	Lehtori Päivi Saariaho

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia asioita työntekijät toivovat esihenkilöltään työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tämän lisäksi selvitettiin, miten itsensä johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Lisäksi opinnäytetyössä tarkasteltiin, miten esihenkilötyö tukee itsensä johtamista. Aihe on ajankohtainen jatkuvasti muuttuvassa työelämässä, jossa työhyvinvoinnin merkitys korostuu kaiken aikaa. Työhyvinvointia pidetäänkin yritysten tulevaisuuden menestystekijänä.

Opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin laaja-alaisesti työhyvinvoinnin käsitettä sekä esihenkilötyön ja itsensä johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin. Viitekehys koostui työhyvinvoinnin määritelmästä, työhyvinvoinnin portaat-mallista, työnilosta sekä työpahoinvoinnista. Lisäksi tarkasteltiin työhyvinvoinnin kehittämistä ja tulevaisuuden näkymiä. Viitekehyksessä käsiteltiin myös esihenkilötyötä ja työhyvinvoinnin johtamista sekä itsensä johtamista ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin laadullista tutkimusta. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastateltavat työskentelivät itsenäisissä asiantuntijatehtävissä ja heillä kaikilla oli entuudestaan kokemuspohjaa tutkittavasta aiheesta.

Opinnäytetyön tutkimustuloksista ilmeni, että työhyvinvointia pidettiin hyvin merkityksellisenä tekijänä työelämässä, mutta työntekijöiden kokemassa työhyvinvoinnissa oli vielä kehitettävää. Työhyvinvointia parantaviksi tekijöiksi ilmenivät työyhteisö, joustavuus, palautteen saaminen ja itsensä kehittäminen. Myös esihenkilöiden tuki koettiin yleisesti tärkeäksi työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Työhyvinvoinnin parantamiseksi esihenkilöiltä toivottiin enemmän palautetta ja kannustusta itsensä kehittämiseen, syvempää luottamusta sekä läpinäkyvyyttä johtamiseen.

Lisäksi tutkimustuloksista ilmeni, että mikäli työntekijät hyödynsivät erilaisia itsensä johtamisen keinoja työssään, itsensä johtaminen vaikutti positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Kehitettävää itsensä johtamisen taidoissa oli muun muassa ajanhallinnassa.

Avainsanat: esihenkilötyö, johtaminen, itsensä johtaminen, työhyvinvointi

Abstract

Author: Aino Hasari
Title: The influence of leadership and self-management on workplace well-being
Number of Pages: 52 pages + 1 appendice
Date: April 2022
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Business Administration
Instructor: Päivi Saariaho, Senior Lecturer

The aim of this thesis was to find out what kind of expectations employees have towards the superiors to improve their well-being at work. Furthermore, the thesis investigated if self-management has a positive effect on the well-being at work. In addition, the thesis examined how supervisory work supports self-management. The topic of the thesis is topical in an ever-changing working life, where the importance of workplace well-being is being emphasized all the time. Workplace well-being is considered to be a success factor in the future of companies.

The theoretical part of the thesis deals extensively with the concept of workplace well-being and the effects of supervisory work and self-management on well-being at work. The theoretical part consists of the definition of workplace well-being, the staircase model of well-being at work, job satisfaction and work-related illness. In addition, the development of workplace well-being and future prospects were examined. The theoretical part also dealt with leadership and management of workplace well-being, as well as self-management and its effects on well-being at work. Qualitative research was utilized as the research methodology of the thesis. A semi-structured thematic interview was used as the data collection method. The interviewees worked in independent specialist positions and all of them already had an experience base on the topic under study.

The research results of the thesis indicated that workplace well-being was considered a very important factor in working life, but there was still room for improvement in the well-being experienced by employees. Factors that improve the workplace well-being included the work community, flexibility, receiving feedback and self-development. Support from superiors was also widely perceived as an important factor in promoting well-being at work. In order to improve well-being at work, supervisors were expected to provide more feedback and encouragement for self-development, deeper confidence and transparency in management. In addition, the research results showed that if employees used different methods of self-management in their work, self-management had a positive effect on the well-being of employees at work.

Keywords: leadership, management, self-management, workplace wellbeing

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Opinnäytetyön viitekehys	3
1.4	Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä	3
2	Työhyvinvointi	4
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	4
2.2	Työhyvinvoinnin portaat	5
2.3	Työnilo	8
2.4	Työpahoinvointi	13
2.5	Työhyvinvoinnin kehittäminen	15
2.6	Työhyvinvointi tulevaisuudessa	16
3	Esihenkilötyö ja itsensä johtaminen	17
3.1	Esihenkilötyö ja johtaminen	17
3.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	19
3.3	Itsensä johtaminen	21
3.4	Itsensä johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin	22
4	Viitekehyyksen yhteenveto	23
5	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	24
5.1	Laadullinen tutkimus	24
5.2	Aineistonkeruumenetelmä	25
5.3	Työntekijöiden teemahaastattelu	26
6	Tutkimuksen tulokset	27
6.1	Työhyvinvointi	27
6.2	Esihenkilötyö	30
6.3	Itsensä johtaminen	33
7	Päätäntö	39
7.1	Aineiston analysointi	39
7.2	Johtopäätökset ja pohdinta	40

7.3 Opinnäytetyön luotettavuusarviointi ja jatkotutkimusehdotukset	45
Lähteet	48
Liitteet	
Liite 1. Haastattelurunko – Esihenkilötyön ja itsensä johtamisen vaikutukset työntekijän työhyvinvointiin	

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Tero J. Kauppisen mukaan ”Ensi kertaa ihmiskunnan historiassa muutos on niin nopeaa, että sen minkä nuorena oppii, se vanhana estää onnistumista.” Kiihtyneeseen muutosvauhtiin vaikuttaa vahvasti globalisaatio. Globalisaatio muuttaa jatkuvasti myös työnteon rakenteita. Yritykset joutuvat tavoittelemaan kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta ja innovaatioiden tuottokyvystä. Työtä voi tehdä paikasta tai ajasta riippumatta nykyteknologian avulla. Työkulttuuri tulee kokemaan haasteita muutosten seurauksena, sillä uudet sukupolvet valtaavat työelämän. Jo lähitulevaisuudessa megatrendit tulevat vaikuttamaan jokaisen työntekijän elämään ja työhyvinvointiin. (Manka 2011, 8.)

Työhyvinvoinnin laiminlyöntien seurauksena tekemättä jääneen työn hinnaksi on arvioitu vähintään 24 miljardia euroa vuodessa. Tähän sisältyy esimerkiksi ennenaikainen eläköityminen, ammattitaudit, sairauspoissaolot, sairaana työssä olemisen kustannukset ja terveydenhoitokulut. Työn resursseja haaskataan huonolla johtamisella sekä heikoilla työyhteisötaidoilla: työstressin syinä voi olla epävarmuuden lisäksi myös työpaikkakiusaaminen, esihenkilön ja työkavereiden tuen puute ja roolien epäselvyys. (Manka & Manka 2016, 7–8.)

Tutkimusten mukaan työhyvinvointi lisää työntekijän työmotivaatiota, sitoutumista, luovuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta. Onnistuneen työhyvinvoinnin seurauksena sairauspoissaolot vähenevät, ja niitä voidaan ennaltaehkäistä. Työssään hyvinvoiva ihminen voi hyvin myös vapaa-ajalla, ja samoin toisinpäin. Työhyvinvointi heijastuu myös organisaatiosta ulospäin: hyvinvoivaan ja innostuneeseen työyhteisöön on helpompi saada uusia osajia. (Terveystalo.)

Esihenkilön rooli korostuu työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa. Työturvallisuuslain nojalla esihenkilön vastuulla on huolehtia siitä, että fyysinen ja

psykykinen kuormitus pysyvät kohtuullisina. Tämän rinnalla tarvitaan myös tunteensaamista, sillä parhaimmillaan johtaminen on hyvää ja toimivaa vuorovaikutusta työntekijän ja esihenkilön välillä. Työhyvinvointi ei ole kuitenkaan yksin työnantajan vastuulla, vaan myös yksilön rooli korostuu: Työntekijällä on vastuu itsensä johtamisesta ja työyhteisön toimivuudesta. (Manka & Manka 2016, 9.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö käsittelee esihenkilötyön ja itsensä johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä perehdytään työhyvinvoinnin käsitteeseen sekä siihen, miten työhyvinvointia voitaisiin parantaa itsensä johtamisen ja esihenkilötyön tukemana. Aihe on ajankohtainen muuttuvassa työelämässä, jossa työhyvinvointi valtaa alaa yritysten menestystekijänä. Tästä johtuen päädyin kyseisen aiheen valintaan. Toivon, että tämä työ herättää niin työntekijöitä kuin esihenkilöitäkin pohtimaan omaa työhyvinvointiaan ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Samalla voi pohtia, millaiset tekijät parantaisivat omaa työhyvinvointia entisestään.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä, painottaen sitä, miten esihenkilötyö ja itsensä johtaminen vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä tarkastellaan, millaisten toimien kautta esihenkilötyöllä voidaan parantaa työhyvinvointia. Tämän lisäksi selvitetään, onko itsensä johtamisella positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös, miten esihenkilötyö tukee itsensä johtamista. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään aihetta työntekijöiden näkökulmasta ja tutkimusta tukevat opinnäytetyön tutkimusongelmaan pohjautuvat tutkimuskysymykset.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisia asioita työntekijät toivovat esihenkilöltään työhyvinvoinnin parantamiseksi?
2. Miten itsensä johtaminen vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin?

1.3 Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyön viitekehyksessä tarkastellaan työhyvinvoinnin käsitettä sekä esihenkilötyön ja itsensä johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin. Viitekehys on koottu kirjallisista ja sähköisistä lähteistä.

Työn viitekehystenä toimii työhyvinvoinnin määritelmät, työhyvinvoinnin portaat -malli, työnilo ja työpahoinvointi. Viitekehyksessä tarkastellaan myös työhyvinvoinnin kehittämistä ja tulevaisuuden näkymiä. Lisäksi viitekehys käsittelee työhyvinvoinnin johtamista esihenkilönäkökulmasta sekä itsensä johtamista ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin. Viitekehys tukee tutkimustuloksia ja niistä johdettuja johtopäätöksiä.

1.4 Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä hyödynnetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Näin mahdollistetaan aiheen laajempi ja syvempi tarkastelu. Haastateltavat saavat jäsentää vastauksensa omaehtoisesti, ja heille annetaan mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelu tutkimusmenetelmänä mahdollistaa sen, että haastateltavilta saadaan paljon laadullista tietoa ja tietoa syy-seuraussuhteista (Opintokeskus Sivis). Aineiston analyysimenetelmänä hyödynnetään sisällön analyysia.

Haastatellut henkilöt työskentelevät itsenäisissä asiantuntijatehtävissä. Tutkimusta tarkastellaan työntekijänäkökulmasta, sillä työn tavoitteena on tarkastella, millainen vaikutus esihenkilötyöllä ja itsensä johtamisella on työntekijän työhyvinvointiin.

2 Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointia on tutkittu reilun sadan vuoden ajan, mutta tutkimusten painopisteet ovat muuttuneet työturvallisuudesta ja yksilön sairastumisen painottamisesta työyhteisön toimivuuden ja yksilön terveyden edistämiseen. Työn henkinen ja fyysinen kuormitus, erilaiset työskentelytavat sekä erilaiset johtamistyyli vaikuttavat työhyvinvointiin entistä enemmän. Työhyvinvointi on aina ajankohtainen asia, niin erilaisten organisaatioiden kuin myös kansantalouden näkökulmista. Työhyvinvointia voidaankin pitää yrityksen investointina, sillä se vaikuttaa vahvasti yrityksen kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen.

(Manka 2016, 64–65.)

Työhyvinvoinnin haasteena on käsitteen määrittäminen, sillä määritelmiä on lähes yhtä monta kuin määrittelijöitäkin. Sosiaali- ja terveysministeriö (2019) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuutena, johon vaikuttavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Esimerkillinen johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito lisäävät työhyvinvointia. Työterveyslaitos (2020) on taas sitä mieltä, että työhyvinvointi koostuu turvallisesta, terveellisestä ja tuottavasta työstä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdettussa organisaatiossa. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja työ tukee heidän elämänhallintaansa. Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka (2016) puolestaan kuvaa työhyvinvoinnin olevan voimavaralähtöinen rakennelma, jossa organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille. Työn tulisi olla mahdollisimman monipuolista ja mahdollistaa työntekijän jatkuva oppiminen sekä yksilön vaikuttaminen työn tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Johtamisen laatu ja työilmapiiri pohjautuvat yhteisön henkisestä tilasta, sosiaalisesta pääomasta. Jokainen työyhteisön jäsen tulkitsee omaa työyhteisöään omien asenteidensa mukaisesti. (Alahautala & Huhta 2019, 16.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja henkiset tekijät, jotka kaikki liittyvät vahvasti toisiinsa. Tekijöitä ei tulisi tarkastella yksitellen,

vaan kokonaisvaltaisesti. Työhyvinvoinnin tekijöiden muodostama laaja kokonaisuus voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen: yksilöön, esihenkilöön, organisaatioon, ryhmähenkeen ja työhön. Näiden tekijöiden pohjalta muodostuu kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Konkreettisimmin työhyvinvointia kuvaa se, millaiseksi työntekijä tuntee olonsa työpäivän aikana. Tärkeää on, että jokainen saa työstään iloa ja onnistumisen tunteita. Jokaisen yksilön kokema työhyvinvointi kehittyy kokonaisuudeksi, eli koko työyhteisön työhyvinvoinniksi. Jokaisella yksilöllä on kuitenkin omat arvot, tavat ja mielipiteet, jolloin yksilöiden työhyvinvointia lisäävät tai vähentävät eri asiat. (Valkealahti & Paasonen 2017.)

Työhyvinvoinnin rakentavat työntekijät ja työnantaja, ja heidän tulee kehittää sitä tarpeen mukaan yhdessä. Kokonaisvaltaista työhyvinvointia ei saavuteta yksittäisillä virkistystapahtumilla, vaan työhyvinvoinnin kehittämisen tulee olla pitkäjänteistä ja jatkuvaa toimintaa, joka kohdistuu eri osatekijöihin, esimerkiksi henkilöstöön tai johtamiseen. (Hakanen.)

2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat -malli on kehitetty työkaluksi ja tueksi työhyvinvoinnin kehittämiseen, jotta kehittämistoiminta olisi pitkäjänteistä ja suunnitelmallista. Mallin perustana toimii Abraham Maslow'n (1943) tarvehierarkia, eli ihmisen tarpeet, jotka kuvataan seuraavassa järjestyksessä: fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Nämä tekijät muodostavat pyramidin, jossa olennaista on, että alimpien perustarpeiden tulee täytyä, ennen kuin voi siirtyä ylöspäin ja etsiä tyydytystä korkeimmista tarpeista. (Vuorinen & Tuunala 1997, 149–150.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009).

Työhyvinvoinnin portaat koostuvat samoin viidestä askelmasta: terveydestä, turvallisuudesta, yhteisöllisyydestä, arvostuksesta ja osaamisesta, kuten kuvio 1 havainnollistaa. Terveys pohjautuu siihen, että työntekijällä on työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävän ja laadukkaan ravinnon ja liikunnan sekä sairauksien ehkäisyn ja hoidon. Työ tukee terveyttä muun elämän rinnalla. Organisaation näkökulmasta terveyteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työkuormitus, työpaikkaruokailu ja työterveyshuolto, kun taas työntekijää tukee terveelliset elämäntavat. (Rauramo 2012, 7–8.)

Työntekijän turvallisuudenkokemus syntyy työn pysyvyydestä, riittävästä toimeentulosta sekä turvallisesta työstä ja työympäristöstä. Työntekijä kokee oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta työpaikallaan. Organisaation näkökulmasta tähän vaikuttaa erilaiset työsuhteet. Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde tuo työntekijälle pysyvyyden ja turvallisuuden tunnetta vahvemmin kuin määräaikaiset työsuhteet. Organisaation tulee myös tarjota työntekijälle turvallisuutta tukevat työolot, kuten työskentelytila ja -välineet. Työntekijä

pystyy itse tukemaan työnsä turvallisuutta ergonomisilla ja sujuvilla työ- ja toimintatavoilla. (Rauramo 2012, 9–10.)

Portaiden kolmas askelma on yhteisöllisyys. Hyvä yhteishenki auttaa työntekijöitä työssä ja jaksamisessa. Tällöin työntekijän on mukava tulla työpaikalle, hän viihtyy muiden seurassa ja työnteko on tehokasta. Aitoa ja kestäväää yhteishenkeä ei voida rakentaa satunnaisilla tapahtumilla, vaan sitä tulee ylläpitää arjessa jokaisena päivänä. Yhteisöllisyyttä tukevat työn arjesta poikkeavat yhteiset hetket, jolloin ei välttämättä tarvitse miettiä töitä. Viikoittaiset yhteiset kahvihetket tai aamiaiset ovat erinomaisia yhteisöllisyyden parantajia. Yhteisen ajan kautta työntekijät tutustuvat toisiinsa paremmin, mikä kehittää tiimityötaitoja. Yhteisöllisyys vähentää sairauspoissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta. (Evenda 2021.)

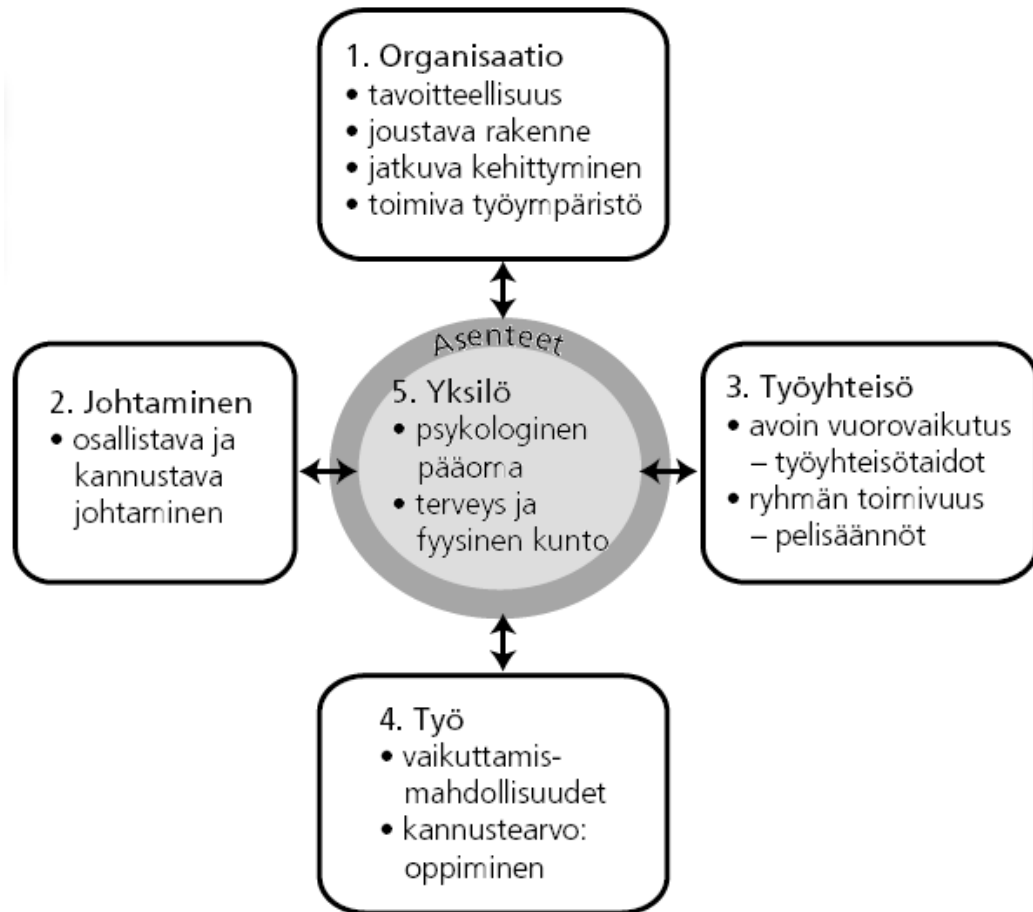
Työntekijät haluavat tuntea itsensä arvostetuiksi työyhteisössään. Työntekijöiden kokema arvostusta lisäävät avun antaminen ja pyytäminen, hyvät käytöstavat, muiden kuuntelu, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, työpaikan arvoihin sitoutuminen ja vastuunkantaminen. Organisaatio puolestaan edistää arvostuksen tunnetta urakehityksen mahdollistamisella, yhteistoiminnan edistämällä ja palaute- ja kehityskeskusteluilla. Yksilölliset palkkiot, kuten ansiomerkit ja muistamislahjat, ovat konkreettista arvostuksen osoittamista, mutta nämä eivät tuo arvostuksen tunnetta koko henkilöstölle. Säännöllinen palautteen saaminen, itsensä kehittäminen ja nousujohteinen urakehitys tukevat työntekijän itsetunnon kehitystä ja säilymistä. (Rauramo 2012, 13–14.)

Ylimpänä portailta on itsensä toteuttaminen ja osaaminen. Tässä korostuu vahvasti työntekijän oma motivaatio työn tekemiseen. Itsenäinen opiskelu, koulutukset, urasuunnittelu ja mentorointi ovat itsensä toteuttamisen keinoja työelämässä. Tällöin työntekijä kantaa pitkälti itse vastuun oman työn hallinnasta ja osaamisen ylläpidosta. Organisaatio tukee työntekijöiden osaamista järjestämällä kattavan perehdytyksen työsuhteen alussa sekä ylläpitämällä osaamista erilaisilla seminaareilla, sisäisillä koulutuksilla, projekteilla ja kehityshankkeilla. Organisaation sisällä voidaan myös sopia tehtäväkierroista, joiden avulla tapahtuu vertaisoppimista eri työtehtävien kautta. (Rauramo 2012, 15.)

Työhyvinvoinnin portaiden avulla voidaan tunnistaa ja havainnoida työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Malli toimii moniportaisena kokonaisuutena työhyvinvoinnin tukena, ei irrallisina osa-alueina. Portaatt mahdollistavat työhyvinvoinnin kestäväen kehittämisen, mikä tukee tuottavaa ja tuloksellista työntekoa sekä turvaa henkilöstön hyvinvoivan työelämän. Malli mahdollistaa eri teemojen tarkastelun niin yksilön kuin työyhteisön näkökulmasta. (Savolainen 2014.)

2.3 Työnilo

Kuviossa 2 on kuvattu työniloon vaikuttavat tekijät. Nämä koostuvat organisaation työhyvinvointia edistävästä piirteistä sekä työntekijästä itsestään. Vaikka organisaation kaikki tekijät tukisivat ihannetapauksessa työhyvinvointia, vaikuttaa työntekijän omat asenteet paljolti koettuun työniloon. Psykologinen pääoma, mahdollisuudet vaikuttaa työhön, työyhteisö, terveys ja fyysinen kunto muokkaavat työntekijän asenteita, joten työhyvinvointi eri työntekijöiden kesken saattaa vaihdella suuresti. Näin ollen työnilon kokemus vaihtelee ihmisen mukaan yksilöllisesti. Työnilo on yksilön ja yhteisön kokemus, tunne. (Manka 2012, 77.)



Kuvio 2. Työniloon vaikuttavat tekijät (Manka 2011, 76).

Työniloon vaikuttavat tekijät on jaettu viiteen eri osa-alueeseen, joista ensimmäinen on organisaatio. Hyvinvoivaan organisaatioon kuuluu olennaisesti tavoitteellisuus. Tällöin organisaatiolla on selkeä visio ja strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Myös jokaisen työyhteisön jäsenen tulee tietää, mikä on hänen perustehtävänsä ja mitä hänen tulisi sillä saavuttaa. Strategian rakentaminen ei saisi olla vain ylimmän johdon käsissä, vaan henkilöstö tulisi aktiivisesti osallistaa strategiseen suunnitteluun. Tällöin heidän kiinnostuksensa strategisten tavoitteiden toteuttamiseen arjessa kasvaa. (Manka 2011, 79–80.)

Organisaatioilla tulee olla kaikille yhteiset säännöt, joita noudatetaan, mutta organisaatioilta edellytetään myös joustavuutta. Joustava organisaatorakenne mahdollistaa sen, että jokainen työntekijä voi tehdä päätöksiä omalla alueellaan

ja saada myös tietoa työnsä pohjaksi. Tiedon tulisi kulkea organisaatiossa mutkattomasti lisäten työntekijöiden aloitteellisuutta. Ihannetilanteessa päätöksenteko olisi mahdollisimman lähellä työntekoa, jolloin jokaisella olisi mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä pelisääntöihin. (Manka 2011, 83–84.)

Jatkuvasti muuttuvan työelämän vuoksi jatkuva osaamisen kehittäminen korostuu. Työpaikkojen tulisi kyetä määrittelemään nykyinen ja erityisesti myös tulevaisuudessa tarvittava osaaminen ja tarjota työntekijöille tätä tukevaa osaamisen kehittämistä. Tässä korostuu myös yksilöiden aktiivisuus omaan oppimiseen sekä kokemustiedon jakaminen. Mikäli tieto puuttuu, ihminen täyttää tyhjän tilan kuvitelmilla faktaan perustuvan tiedon sijaan. (Manka 2011, 85.)

Fyysinen työympäristö vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Tämä tekijä kannattaa korjata ensimmäisenä, ennen kuin aletaan kehittämään muita alueita. Työturvallisuuslaki (2002) ja työsuojelun valvontalaki (2003) velvoittavat työympäristön turvallisuuteen ja riskittömyyteen. Tällä tavoin parannetaan työympäristöä ja -oloja, jotta työntekijöiden työkyky turvataan ja työtapaturmia ja muita työstä johtuvia haittoja ehkäistään. (Manka 2011, 85.)

Toinen osa-alue käsittelee johtamista. Työnilon reseptinä pidetään niin kutsuttua modernia johtamista. Modernin johtamisen piirteisiin kuuluu reilu työn organisointi, jolloin esihenkilö on oikeudenmukainen ja ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon. Esihenkilöltä odotetaan esimerkillisyyttä ja luotettavuutta, jolloin hän toimii eettisten arvojen mukaisesti ja on johdonmukainen päätöksenteossa. Esihenkilön tehtävänä on myös toimia työntekijän tukena, kuunnella ja olla henkisesti läsnä. Hän antaa kannustavaa ja rakentavaa palautetta, toimii ikään kuin valmentajana. (Manka 2011, 112–114.)

Esihenkilön tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden psyykkiseen ja fyysiseen kuormitukseen ja tarvittaessa puuttua siihen (Työturvallisuuslaki). Hänen tulee innostaa tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajattelutapaan sekä huolehtia myönteisestä ilmapiiristä työyhteisössä. Moderni johtaminen kasvattaakin työ-

tyytyväisyyttä ja -hyvinvointia, vähentää poissaoloja ja pienentää työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen riskiä. Hyvän ja aidon johtamisen päämääränä on kasvattaa luottamusta ja sen myötä kehittää työyhteisötaitoja sekä koko tiimin suorituskykyä. (Manka 2011, 112–114.)

Esihenkilö ei kuitenkaan ole, eikä hänen tarvitsekaan olla yli-ihminen. Johtajuus muodostuu koko ryhmän toimivuudesta, ei yksinään esihenkilöstä. Johtajuutta voi tarkastella dynaamisena kokonaisuutena, jossa eri osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Organisaatioissa on pyritty yhä enemmän jakamaan johtajuutta lähelle työn tekemistä. Johtajuus onkin muuttanut muotoaan. Johtajan tehtävänä on olla tukena ja apuna työntekijöilleen, ei valvoa ja käskyttää. (Manka 2011, 113.)

Kolmas työniloon vaikuttava osa-alue on työyhteisö. Sosiaalista pääomaa syntyy yhteisöllisyydestä ja sen jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Sosiaalinen pääoma koostuu sellaisista yhteisöllisistä piirteistä, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Se tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja kasvaa, kun sitä käytetään. Sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat myös henkilöstön terveyteen. (Manka 2011, 116.)

Sosiaaliseen pääomaan voi myös liittyä negatiivisia vaikutuksia. Jos yhteisössä ei siedetä esimerkiksi erilaisuutta, se voi olla sulkevaa ja kaventavaa. Tiiviit sosiaaliset suhteet työyhteisössä voivat saada aikaan ei-toivottuja ilmiöitä, kuten kiusaamista ja kuppikuntaisuutta. (Manka 2011, 166.)

Toimivan työyhteisön pohja rakentuu luottamuksesta toisiinsa, niin esihenkilöön kuin työntekijöihin. Työyhteisötaidot, kuten tervehtiminen, kuunteleminen, auttaminen ja lupauksen pitäminen, tukevat toimivaa työyhteisöä. Työyhteisön tulisi olla avoin rakentavalle keskustelulle ja ideoinnille. Ongelmat tulee nostaa esille etsien toiveita ja ehdotuksia. Toimivassa työyhteisössä annetaan ja saadaan palautetta riittävästi, eikä ainoastaan sysätä vastuuta esihenkilölle. Työntekijät toimivat aktiivisesti ja ottavat vastuuta omasta työstään, arvostavat ja kunnioittavat muita työntekijöitä ja heidän työpanostaan. Erilaisuus koetaan rikkautena ja

kiusaamiselle on ehdoton nollatoleranssi. Näin yksittäisen työntekijän työhyvinvointi lisääntyy ja samalla kasvattaa koko työyhteisön suorituskykyä ja sosiaalista pääomaa, eli tulevaisuuden menestystekijää. (Manka 2011, 118–133.)

Neljännessä osa-alueessa huomio kiinnittyy itse työhön ja yksilön vaikuttamismahdollisuuksiin omassa työssä. Työntekijällä tulisi olla riittävät mahdollisuudet oman työnsä suunnitteluun ja aikatauluttamiseen. Tällöin työntekijä voi itse vaikuttaa miten, missä ja milloin työtä tehdään. Oman työn suunnittelu edellyttää työn tavoitteiden ymmärrystä, jotta työn tekeminen ja työtavat tukevat tavoitteita ja organisaation strategiaa. Työntekijöillä tulee olla myös mahdollisuus uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen, esimerkiksi haasteellisten tehtävien ja työnkiertojen avulla. Työnkierrat opettavat arvostamaan toisten työntekijöiden työtä ja työpanosta uuden oppimisen rinnalla. (Manka 2011, 146.)

Työn tekemisen olisi hyvä saada aikaan työn imu. Työn imu on positiivinen tila, joka koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta (nk. flow-tila) työhön. Työn imu motivoi sitoutumiseen, aktiiviseen toimintaan ja haluun antaa parastaan. Imu tarttuu myös toisiin työntekijöihin. Työn imua ei ole kuitenkaan tarkoitus tavoitella kokoaikaiseksi tilaksi. On normaalia, että jokaisiin työpäiviin sisältyy myös ikäviä tehtäviä, jotka eivät innosta. (Manka 2011, 143.)

Kaikki osa-alueet toisiinsa sitoo yksilö, minä itse. Muuttuva työelämä edellyttää työntekijältä jatkuvasti sopeutumiskykyä. Yksilön oma asenne korostuu muutostilanteissa: ottaako muutoksen vastaan ilon ja optimismin vaiko ärtymyksen ja pessimismin kautta? Muutosten hallinnassa auttaa psykologinen pääoma, jonka on todettu olevan yhteydessä sitoutumiseen ja suoriutumiseen ja sitä kautta työtyytyväisyyteen ja hyviin työyhteisötaitoihin. Psykologinen pääoma on yhteydessä positiivisiin emootioihin, jotka taas ovat yhteydessä yksilön asenteisiin lisäämällä innostusta ja vähentämällä kyynisyyttä. Psykologinen pääoma vastaa kysymykseen ”Kuka olet?”. Siinä korostuu vahvasti yksilön itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys. Psykologinen pääoma edellyttää yksilöltä itse-reflektiota, eli oman toiminnan havainnointia, tarkastelemista ja puntarointia.

Tällöin yksilö siirtyy kokijan roolista tarkkailijan asemaan. Se on kuin oman toiminnan katsomista peilistä. (Manka 2011, 149–169.)

Työn tulee olla tasapainossa muun elämän kanssa. Työhyvinvointia tukee vahvasti työntekijän fyysinen hyvinvointi. Uni, terveellinen ruokavalio ja liikunta pitävät ihmismielen virkeänä ja auttavat jaksamaan. Liikunta on erinomainen keino hallita ja purkaa työstressiä. Myös palautuminen on avainasemassa, jottei työstä koidu liikaa kuormitusta ja pahimmassa tapauksessa loppuun palamista. Elämässä tulee olla työn lisäksi omaa aikaa, sosiaalista aktiivisuutta, huvia ja lepoa. Fyysisesti hyvinvoiva ihminen voi ja jaksaa myös työssään hyvin. (Manka 2011, 200.)

Onnellisen työntekijän on todettu olevan tuloksellisempi ja tuottavampi kuin onnettoman. Epäselvää kuitenkin on, vaikuttaako jokainen onnellisuuden indikaattori tuloksellisuuteen. Ympäristöominaisuudet, kuten rahan saatavuus, turvallisuus, arvostettu asema, uranäkymät ja tasapuolisuus vaikuttavat onnellisuuteen jatkuvasti, kuitenkin vain tiettyyn pisteeseen asti. Perustason onnellisuuteen vaikuttavat myös persoonallisuuspiirteet ja perinnölliset tekijät samoin kuin kulttuuriset ja demografiset tekijät. (Yan & Turban 2009, 193–195.)

2.4 Työpahoinvointi

Työpaikkoja haastaa ongelma, joka on kasvanut vuosien saatossa: työn mielekkyysskato. Tätä ongelmaa selittävät kaventuneet vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä globalisaatio, joka on lisännyt uhkia esimerkiksi työn pysyvyydestä. Kenelläkään ei ole varmuutta omasta työstään ja työpaikka voi kadota, vaikka työntekijä olisikin hyvin sitoutunut työnantajaansa ja kehittäisi työtään. (Manka 2011, 12.)

Työpahoinvointi näkyy työpaikoilla sairauspoissaoloina, työkyvyttömyytenä ja sitoutumattomuutena. Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Guy Ahosen mukaan työpahoinvointi maksaa vähintään 25 miljardia euroa vuodessa, kun taas työttömyys esimerkiksi maksaa noin 6 miljardia euroa vuositasolla. Ahosen mu-

kaan vuosittain noin parikymmentätuhatta 51–52-vuotiasta työssä käyvää jou-
tuu jäämään työkyvyttömyyseläkkeelle, jonka takia menetetään 250 000-
260 000 työvuotta joka vuosi. (Yle Uutiset 2016.)

Työuupumus on häiriötila, joka kehittyy pitkään jatkuneen työstressin seurauk-
sena. Hyvin korkeat tavoitteet työssä, vahva sitoutuminen työhön ja korostunut
velvollisuudentunto voivat aiheuttaa liiallista työstressiä ja näin ollen altistaa työ-
uupumukselle. Työuupumus oireilee voimakkaana väsymyksenä, kyynistymi-
senä ja ammatillisen itsetunnon laskuna. Lievä työuupumus on yleistä ja noin
neljäsosa työikäisistä suomalaisista kärsii siitä, kun taas vakavasta työuupu-
muksesta kärsii noin 2–3 prosenttia. Vaikea työuupumus on vakava tila, ja siitä
toipuminen voi viedä kuukausia. Monesti työuupumuksesta kärsivä ei ehdi pa-
lautua vapaa-ajallaan, vaan tarvitsee lääkärin määräämää sairauslomaa. (Mehi-
läinen a.)

Yksi henkisen väkivallan muodoista on työpaikkakiusaaminen. Tämä ei ole yk-
sittäinen konflikti työyhteisössä, vaan järjestelmällistä ja pidempiaikaista hen-
kistä väkivaltaa. Työpaikkakiusaamisen muotoja ovat esimerkiksi juoruaminen,
toisen tekemisen mitätöiminen, ala-arvoisten työtehtävien saaminen, musta-
maalaaminen, työn vaikeuttaminen, sosiaalinen eristäminen tai yleinen huono
kohtelu. Kiusattu kokee olonsa ahdistavaksi, nöyryyttäväksi ja pelottavaksi.
Työnantajalla on velvollisuus puuttua kiusaamiseen ja mitä nopeammin siihen
puututaan, sitä todennäköisemmin se saadaan loppumaan. Kiusaamisen ai-
heuttama henkinen kuormitus voi olla niin kova, että työntekijä jää työstä sai-
rauslomalle tai jopa irtisanoutuu kokonaan. (MIELI ry 2021.)

Epävarmuus, kiire ja työnteon määrän kasvu näkyvät työntekijän psyykkisenä
kuormituksena. Kiire ja aikapaineet ovat korkeat, ja jatkuvat työn keskeytykset
työpäivän aikana rasittavat ja huonon johtamisen käytänteet kuormittavat.
Nämä tekijät synnyttävät työpahoinvointia työyhteisössä, jolla voi olla vakavat-
kin seuraukset pitkään jatkuessaan. Tästä johtuen yritysten avainasemassa tu-
lisi olla työhyvinvointiin panostaminen ja sen kehittäminen. (Manka 2011, 14–
15.)

2.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Parhaiten työhyvinvointia voidaan edistää lisäämällä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Yhteinen työn kehittäminen vähentää stressiä ja kuormitusta ja parantaa vaikutusmahdollisuuksia. Työntekijät tulee osallistuttaa työn ja työympäristön kehittämiseen, sillä heillä on paras tuntemus ja asiantuntijuus oman työnsä sisällöstä. Kehittämistyö lähtee liikkeelle yhteisestä keskustelusta havaituista ongelmista ja keinoista niiden ratkaisemiseksi. Tämän jälkeen keskitytään ratkaisujen toteuttamiseen ja uudella tavalla tekemiseen. (Työterveyslaitos 2017.)

Työhyvinvoinnin kehittämisprosessin voi aloittaa laatimalla työhyvinvointisuunnitelman henkilöstön kanssa vähintään kalenterivuodeksi. Suunnitelman pohjaksi on hyvä selvittää työhyvinvoinnin nykytilanne esimerkiksi työyhteisökyselyllä, itsearviointilla tai kehityskeskusteluilla. Henkilöstötietohallinnon järjestelmistä voi saada myös merkkejä työhyvinvoinnin puutteista, esimerkiksi sairauspoissaolojen, tapaturmien ja vaihtuvuuden kannalta. (Manka & Manka 2016, 95.)

Työhyvinvoinnin parantaminen aloitetaan miettimällä yhteiset tavoitteet. Keskustelua ei kannata käydä miettien, mikä on vialla ja ei toimi, vaan pohtimalla, mikä lisäisi hyvinvointia. (Manka & Manka 2016, 96.)

Suunnittelun ja ongelmakohtien tunnistamisen jälkeen tavoitteiden toteutumisen seuranta on ylläpidettävä koko vuoden ajan, jonka vuoksi tunnusluvut eli työhyvinvoinnin mittarit tulisi ottaa käyttöön. Tällaisia tunnuslukuja voivat olla esimerkiksi sairauspoissaolot, työn johtamisen laatu, työn vaikuttamismahdollisuudet ja työkavereilta saatu tuki. Mikäli havaitaan, että jokin suunnitelman mukainen tavoite ei ole lähtenyt toteutumaan toivotulla tavalla, on hyvä palata asiaan uudestaan ja miettiä muita keinoja sen parantamiseksi. (Manka & Manka 2016, 97–98.)

Organisaation kannattaa selvittää henkilöstökyselyn avulla, mitkä asiat koetaan kuormittaviksi ja keskittyä niiden kehittämiseen. Erilaisia keinoja työhyvinvoinnin

kehittämiseksi ovat esimerkiksi työolojen kehittäminen, laadukas työterveys- huolto ja työkykyä tukevan ja ylläpitävän toiminnan mahdollistaminen. Työhyvinvointi on tavallisen arjen johtamista, jolloin arjessa kannattaa kiinnittää huomiota linjauksiin, toimintatapoihin, viestintään ja työn organisointiin. Myös esihenkilötyötä tulee tukea ja antaa aikaa ongelmatilanteille. (OP Pohjola Vakuutus.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta on kuitenkin tärkeä muistaa, että yksilöt kokevat kuormittavat ja työhyvinvointia heikentävät asiat eri tavoin, samoin kuin työhyvinvointia edistävät seikat. Esimerkiksi joku saattaa kokea itseohjautuvuuden vapautena ja joustavuutena, kun taas toinen kokee sen raskaana taakkana, joka aiheuttaa ylimääräistä kuormitusta oman työn laaja-alaisesta suunnittelemisesta. Näin ollen henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on käytävä läpi kokonaisvaltaisesti, jotta jokaisen työntekijän työhyvinvointia saadaan kehitettyä parempaan suuntaan. Myös avun tarjoaminen ja saaminen muutostilanteissa korostuu, jottei kukaan koe jäävänsä yksin muutoksen tuoman epävarmuuden, kysymysten ja uusien tapojen keskellä.

2.6 Työhyvinvointi tulevaisuudessa

Kun tarkastellaan työhyvinvoinnin tulevaisuutta, tavoitteeksi nousee työurien pidentäminen sekä se, että ihmiset jaksavat työssään entistä kauemmin. Tämä edellyttää nuorten mahdollisuutta siirtyä työelämään saumattomasti. Lisäksi työurien keskellä ei tulisi syntyä pitkiä katkoksia työkyvyttömyydestä johtuen, eikä työurien tulisi päättyä työkyvyttömyyden takia ennenaikaisesti. Jotta työurien pidentäminen on mahdollista, tulee parantaa ihmisten kykyä, halua ja mahdollisuuksia tehdä työtä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 9.)

Megatrendit, kuten digitalisaatio, globalisaatio, väestörakennemuutos, ilmastonmuutos, kaupungistuminen ja maahanmuutto muuttavat työtä. Työn muutoksen nopeutta ei voida ennustaa etukäteen, mutta on syytä varautua jatkuvasti kiihtyvään muutokseen. Työn sisältöä muuttavat automaatio, robotit ja tekoäly sekä jakamis- ja alustatalouden kehitys. Nämä tekijät vaikuttavat työn sisältöön, työn tekemisen tapoihin ja työnantaja-työntekijä-suhteeseen. Lisäksi ikärakenteen

muutos sekä maahanmuutto ja monikulttuurisuus tulevat vaikuttamaan työvoiman muutoksiin, ja ne tulisi nähdä vahvuutena työelämässä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 13.)

Vaikka Suomessa on pitkäjänteisesti panostettu työturvallisuuteen ja työolojen terveellisyyteen, on tarve edelleen panostaa työtapaturmien, ammattitautien ja muiden työperäisten sairauksien sekä haitallisen kuormituksen vähentämiseen. Fysikaaliset, kemialliset, biologiset, fyysiset, psyykkiset sekä sosiaaliset riskit tulee huomioida ja arvioida kattavasti. On myös tärkeää havaita, miten uusien teknologioiden ja työn teon tapojen riskit ja altisteet vaikuttavat tulevaisuudessa työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen. Painopisteenä on ennaltaehkäisyn kulttuuri, joka yhdistää turvallisuuden, terveyden ja hyvinvoinnin työssä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 16–17.)

Yritysten yksi tulevaisuuden keskeinen menestystekijä tulee olemaan se, miten he onnistuvat vastaamaan ihmisten muuttuvaan arvomaailmaan. Kyseessä ei ole hyvinvointia tukevat seikat tai osa-alueet, vaan se, miten huomioidaan kaikki hyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja rakennetaan niistä yksilö- ja yritystasolla monimuotoisuuden huomioiva tuloksellinen hyvinvointiohjelma. Organisaatioiden tulisi myös rohkaistua avoimeen keskusteluun yrityskulttuureista ja niiden muutoksista. Tulevaisuudessa varmasti painottuu työntekijä ja hänen osaamisensa, jolloin työntekijän odotukset yrityksestä kasvavat: kenelle hän on valmis myymään aikaa ja osaamista? (Leskinen & Hult 2010, 22.)

3 Esihenkilötyö ja itsensä johtaminen

3.1 Esihenkilötyö ja johtaminen

Yksi organisaatioiden menestystekijöistä on hyvä esihenkilötyö ja johtaminen. Esihenkilötyötä muovaavat muun muassa organisaation toimiala, kulttuuri ja alaiset. Osa asioista kuitenkin toteutuu esihenkilötyössä aina, organisaatiosta riippumatta. (Surakka & Laine 2011, 13.)

Reilu johtaminen on yhteisöllistä ja osallistavaa johtamista. Yhteisöllisessä johtamisessa korostuu yhdessä tekeminen, osallistuminen ja vastuun jakaminen, jolloin jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa tulokseen. Avoimen keskustelun avulla eri ihmisten näkemykset, ajatukset ja organisaatioon kertynyt näkymätön eli hiljainen tieto jakautuu jokaiselle työntekijälle yhteisöllisen johtamisen tuella. (Kehusmaa 2011, 118.)

Tulosta ja työhyvinvointia syntyy hyvän johtamisen avulla. Organisaation työhyvinvointityön tavoitteet ja suunnitelmallisuus selkiytyvät, kun henkilöstön työhyvinvointi ja sen kehittäminen liitetään osaksi organisaation strategiaa. Työhyvinvointia tukeva johtaminen on sekä ihmisten että asioiden johtamista. Tällöin johtamisessa yhdistyvät vastuu ihmisistä ja arjen asioista. (Työturvallisuuskeskus a.)

Asioiden johtaminen koostuu organisaation toimintaprosessien hallinnasta, suunnittelusta, organisoinnista, arvioinnista, kontrolloinnista ja niihin liittyvästä päätöksenteosta. Organisaation missio, visio, arvot ja strategia ovat johtamisen perusta. Työhyvinvointia tukeva johtaminen on systemaattista toimintaa, jota tavoitteet ja järjestelmät tukevat. (Työturvallisuuskeskus a.)

Hyvän johtamisen perustana toimii työlainsäädäntö ja sen tunteminen. Ihmisten johtamisen tavoitteena on saada asiat tapahtumaan ja ihmiset toimimaan oikealla tavalla, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan. Tavoitteet voidaan saavuttaa ihmisten avulla ja heidän kanssaan, joten johtaminen on ennen kaikkea yhteistyössä toimimista. Oikeudenmukainen ja tasavertainen johtaminen syntyy organisaation sisällä sovitusta yhtenäisistä johtamiskäytännöistä. (Työturvallisuuskeskus a.)

Luottamus ja sen rakentaminen, itsetuntemus, kyky kehittää organisaatiokultuuria, ihmisten arvostus sekä kyky nähdä kokonaisuuksia kuuluvat olennaisesti hyvän johtajuuden piirteisiin. Hyvältä johtajalta odotetaan myös hyvää itsetuntemusta, joka kuuluu johtajuuden perustaan. Itsetuntemus on johtajan omien vah-

vuuksien ja kehityskohteiden tunnistamista sekä oman käyttäytymisen arviointia. Hän ymmärtää toimintansa ja päätöstensä taustalla olevia henkilökohtaisia vaikuttimia. Lisäksi hän tarkastelee omaa johtajuuttaan objektiivisesti ja pyytää aktiivisesti palautetta kehittyäkseen. Hyvä johtaja ymmärtää myös oman vajavaisuutensa, eikä näin ollen tavoittele lopullista valmiutta tai täydellistä johtajuutta. (Kehusmaa 2011, 119.)

3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

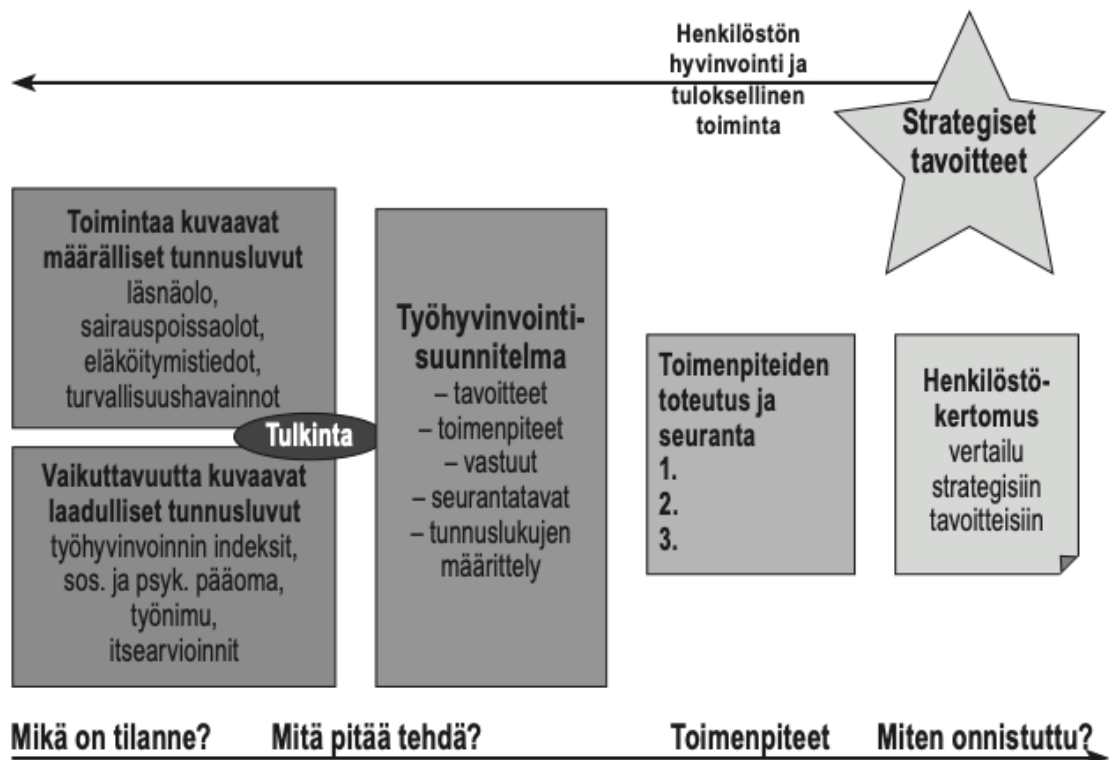
Nopeasti muuttuva työelämä on nostanut esille kysymyksiä siitä, millä edellytyksillä Suomi menestyy tulevaisuudessa kansainvälisessä kilpailussa ja millainen rooli laadukkailla henkilöstövoimavaroilla on tulevaisuuden arvon luonnissa. Työurien pidentäminen on nostettu tärkeäksi poliittiseksi tavoitteeksi julkisen sektorin talouden kestävyuden kannalta. Tämän seurauksena tärkeäksi tekijäksi nousee työhyvinvoinnin kehittäminen tuloksellisen toiminnan mahdollistajana ja työurien pidentäjänä. Työelämässä onkin siirrytty kapeasta yksilöön kohdistuvasta työkykypainotteisesta käsityksestä laaja-alaisempaan työhyvinvoinnin ymmärrykseen, joka huomioi yksilön ohella myös työn sujumuuden. (Manka 2015, 245–246.)

Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta työhyvinvoinnista, mutta työläinsäädäntö velvoittaa myös työnantajan huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Esihenkilön tulee puuttua esimerkiksi havaittuun työkuormitukseen, kuormitusta aiheuttaviin tekijöihin ja epäasialliseen kohteluun. Toisaalta omalla johtamisellaan hän pystyy myös lisäämään työyhteisönsä työhyvinvointia tukevia käytäntöjä, mahdollisuuksia ja vuorovaikutuksen kulttuuria. (Sarkkinen 2020.)

Hyvä itsensä johtaminen toimii perustana työhyvinvoinnin johtamiselle. Tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilö tuntee itsensä sekä omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Hän pystyy pitämään omasta hyvinvoinnistaan hyvää huolta ja kykenee asettamaan rajat omalle työlleen. Johtajan tehtävänä onkin huolehtia

omasta ja tiimensä hyvinvoinnista, samoin kuin koko organisaationkin. (Mehiläinen b.)

Kuviossa 3 on kuvattu työhyvinvoinnin johtamisen prosessin eteneminen. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sen tavoitteiden tulisivatkin olla osa organisaation strategisia tavoitteita. Kuten muillekin strategisille tavoitteille, myös työhyvinvoinnille tulisi asettaa tavoitteet, määrittellä kehittämisen toimenpiteet ja vastuut aikatauluineen. Suunnittelu lähtee liikkeelle nykytilan analysoinnista jo olemassa olevan ja käytettävän tiedon pohjalta. Tarkastelussa on hyvä tarkastella määrällisiä tunnuslukuja ja mittareita, kuten sairauspoissaoloja, eläköitymistä, turvallisuushavaintoja ja henkilöstön vaihtuvuutta. Työhyvinvointikyselyt toimivat erinomaisena laadullisena mittarina työhyvinvoinnin kehittämisen tukena. Tiedon tulkinnan jälkeen on hyvä miettiä yhdessä henkilöstön kanssa, miten kunkin kehittämistavoitteeseen päästään. Työhyvinvointisuunnitelmassa määritellään kehittämistyön tavoitteet, vastualueet, aikataulu ja seurantatavat. (Manka 2015, 254–255.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin johtamisen prosessi (Manka 2015, 255).

3.3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa henkilö muovaa omaa ajatteluun ja käytöstään hyödyntäen erilaisia käyttäytymis- ja ajattelustrategioita. Strategiat voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin, luontaisen palkitsemisen strategioihin ja rakentavien ajattelumallien strategioihin. Käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin kuuluu muun muassa tavoitteiden asettaminen ja itsensä palkitseminen. Luontaisen palkitsemisen strategioihin sisältyy motivaation ja merkityksellisyyden lisääminen työssä, kun taas rakentavien ajattelumallien strategioiden tavoitteena on ohjata työntekijän ajattelua positiiviseen suuntaan. (Kolonen, Mayor, Suutari & Toljamo 2021.)

Filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakan (2017) mukaan itsensä johtaminen on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa tulee tietoiseksi omasta kehosta, mielestä, tunteista ja arvoista. Tämän seurauksena yksilö pystyy ohjaamaan tekoja, ajatuksia ja tunteita paremmin. Itsensä johtamista voi ajatella itseensä tutustumisena, kuin matkana itseensä. Tällöin pinnalle nousee kysymyksiä: kuka olen? Missä olen? Minne menen? Tässä prosessissa omaa tietoisuutta kehittämällä ihminen pyrkii ottamaan paremmin itsensä haltuun ja ohjaamaan itseään. (Sydänmaanlakka 2017.)

Itsensä johtaminen perustuu arjen fiksuihin, pieniin valintoihin, joita tehdään töissä ja vapaa-ajalla. Siihen liittyy vahvasti oman ajanhallinta, ruokailutottumukset, liikunta ja uni. Itsensä johtaminen on siis suunnittelua, tavoitteiden asettamista ja hyvien valintojen toistamista. Kun itseään johtaa järkevästi, henkilökohtainen energiataso latautuu uudestaan ja uudestaan. Itsensä johtamisen prosessi kannattaa aloittaa askel kerrallaan, jotta siinä varmasti onnistuu. (Seuri 2018.)

Koppelomäen (2020) mukaan itsensä johtaminen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että työntekijä osaa viedä haluamansa asiat käytäntöön ja osaa johtaa itseään haluamiinsa tavoitteisiin. Itsensä kehittämisen ja itsensä johtamisen tärkein ero on siinä, että itsensä kehittämisessä keskitytään pitkälti elämän suunnitteluun ja tavoitteiden määrittämiseen. Itsensä johtaminen taas keskittyy siihen, miten saat itsensä kehittämisen osa-alueet onnistuneesti käytäntöön. (Koppelomäki 2020.)

Itsensä johtaminen ei ole pelkkä työelämätaito, vaan se ulottuu elämän jokaiselle osa-alueelle, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Juuri tästä johtuen itsensä johtamisen taidot ovat välttämättömiä työelämässä. Energinen, keskittynyt ja osaava työntekijä hallitsee elämänsä onnistuneesti myös työpaikan ulkopuolella. Itsensä johtaminen auttaa kykenemättömyyteen tarttua tehtäviin sekä jatkuvaan kiireen tunteeseen. (Duunitori 2018.)

Itsensä johtaminen on nykyajan työelämän kulmakivi. Itsenäisyyttä on alettu korostaa pätevyyden mittarina, ja alaisten on ymmärretty voivan osata joitakin asioita esihenkilöitään paremmin. Tämän takia asiantuntijatehtävissä työskentelevien työtä on vaikea valvoa, ohjata tai kehittää muun kuin työntekijän itse. Nykyaikaisessa organisaatorakenteessa omaa toimenkuvaansa voi usein kehittää, mikäli työntekijä itse ottaa kehittämisvastuun. Itsensä johtaminen onkin sekä edellytys että mahdollisuus. Työntekijän tulee ottaa vastuu oman osaamisen ylläpitämisestä sekä oman kehityspolkunsa suunnittelusta. (Duunitori 2018.)

3.4 Itsensä johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin

Yli 70 prosenttia kokee itseohjautuvuuden positiivisena asiana. Päätöksenteko on nopeampaa itseohjautuvilla työpaikoilla. Lisäksi työntekijöiden motivaatio on korkeampi, työ koetaan merkityksellisempänä ja työntekijät ottavat enemmän vastuuta työstään. Parhaimmillaan itseohjautuvuuden ansiosta koko organisaatorakenne muuttuu ketteräksi. Toki itseohjautuvuuteen liittyy myös riskejä: innokkaimmat työntekijät voivat palaa loppuun, henkilöt sooloilevat ja yhteinen

suunta häviää. Osa työntekijöistä kaipaa vahvempia rakenteita ja suorittavaa työtä ympärilleen, kun taas toiset toimivat paremmin epäselkeissä ympäristöissä. (Talouselämä 2020.)

Itsensä johtaminen edistää työhyvinvointia etenkin silloin, kun rikotaan rutiineja. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä olennaista on oman työn rajaaminen. Omasta jaksamisesta voi ja tulee pitää huolta. Tässä korostuu työntekijän itsensä johtaminen. Työntekijä voi tarkastella ja priorisoida omia työtehtäviä kiireellisyyden mukaan ja näin hallita työkuormaa. Työntekemistä kannattaa järjestellä laatimalla tavoitteita, suunnitella ajankäyttöä ja arvioida tavoitteiden saavuttamista. Työtä tulee tehdä vain työajalla ja keskittyä silloin olennaiseen. (Kamppuri 2021.)

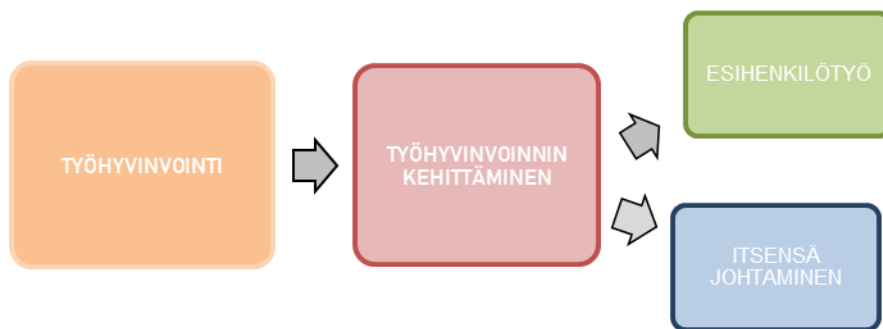
Itsensä johtaminen voidaan jakaa seitsemään periaatteeseen: merkitys, fokus, itsekuri, aitous, uudistuminen, nöyryys ja herkkyyys. Näihin kiinnittäessä huomiota, työntekijä voi hallita ja johtaa itseään paremmin. Työnantajalla on vastuu työympäristön turvallisuudesta ja terveydestä, mutta työntekijän omalla vastuulla on huolehtia itse työkunnostaan. Näin varmistetaan kokonaisvaltainen työhyvinvointi. (Skhole.)

Osa hyvää työkykyjohtamista on kannustaminen itsensä johtamiseen. Työnantajan vastuulla on varmistaa, ettei työkuormitusta ole liikaa. Työnantajan tulee myös pitää huoli siitä, että yhteisöllisyyttä ylläpitäviä tilanteita järjestetään ja että työntekijät tuntevat itsensä ja työnsä merkityksellisiksi. Työnantaja voi myös huolehtia fysiologisista tarpeista, kuten liikunnasta, järjestämällä esimerkiksi kävelykalavereita. (Seuri 2018.)

4 Viitekehyksen yhteenveto

Kuvioon 4 on koottu olennaisimmat käsitteet opinnäytetyön viitekehyksestä: työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, itsensä johtaminen ja esihenkilötyö. Näiden käsitteiden tukemana tutkin esihenkilötyön ja itsensä johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin.

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät, kuten organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työnkuva ja yksilö itse. Tässä työssä keskitytään pääasiassa siihen, millaiset vaikutukset esihenkilötyöllä ja itsensä johtamisella on työhyvinvointiin. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen on noussut yhdeksi tärkeimmistä yritysten avaintekijöistä. Hyvinvoivat työntekijät tekevät työnsä tehokkaammin ja tuloksellisemmin. Johtaminen on muuttanut muotoaan valvovasta ja hierarkkisesta tavasta ihmisläheisempään ja tasavertaisempaan muotoon. Johtajat toimivat työntekijöiden tukena ja apuna, ja yksilöllä on enemmän mahdollisuuksia kehittää omaa työtään ja työskentelytapojaan itsenäisesti. Itsensä johtamisen taidot tulevat korostumaan tulevaisuudessa entistä enemmän ja avaavat valtavasti mahdollisuuksia niin työntekijöille kuin yrityksillekin.



Kuvio 4. Tietoperustan olennaisimmat käsitteet.

5 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

5.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, merkityksiä ja ominaisuuksia kokonaisvaltaisesti.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tekemään löydöksiä ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullinen tutkimus keskittyy sanoihin ja lauseisiin, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus perehtyä ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. (Kananen 2014, 21.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin haastattelua (N=4). Työn tavoitteena oli kerätä työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia työhyvinvoinnista, joten aineisto kerättiin haastatteluiden avulla. Haastattelua käytetään tutkimusmenetelmänä silloin, kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee ja miksi hän toimii tietyllä tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23). Haastatteluiden aihetta on myös mahdollista syventää esittämällä tarkentavia kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35).

5.2 Aineistonkeruumenetelmä

Teemahaastattelussa haastattelun teemat eli aihealueet on määritelty etukäteen, mutta haastattelukysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta kysymysten järjestystä voidaan muuttaa teemahaastattelun piirteiden mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja tutkimuksen teemat olivat työhyvinvointi, esihenkilötyö ja itsensä johtaminen. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 1. Haastateltaville esitettiin samat kysymykset, mutta ei annettu vastausvaihtoehtoja etukäteen, vaan he saivat jäsentää vastauksensa omin sanoin. Haastatteluiden sujuvuutta ja syvällisempien tutkimustulosten saamista edisti se, että kysymysten järjestystä ja sanamuotoja voitiin muokata puolistrukturoidun teemahaastattelun mukaisesti.

Teemahaastattelussa haastattelu nauhoitetaan, koska muistiinpanojen kirjoittaminen haastattelun aikana voi häiritä sekä haastattelijaa että haastateltavaa. Haastattelijan tulisi keskittyä haastateltavaan ja hänen vastauksiinsa ja niiden

analysointiin. (Kananen 2014, 97.) Tämän opinnäytetyön haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelutilanne oli mahdollisimman luonnollinen ja haastatteluun voitiin keskittyä ilman häiriötekijöitä.

5.3 Työntekijöiden teemahaastattelu

Aineisto kerättiin haastattelemalla neljää työntekijää, joista jokainen työskenteli itsenäisissä asiantuntijatehtävissä. Haastatteluun osallistui kaksi miestä ja kaksi naista. Työkokemusta haastateltavilla oli kertynyt 5–10 vuotta. Kaikilla haastateltavilla on vähintään alempi korkeakoulututkinto. Iältään haastateltavat olivat 24–32-vuotiaita. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on jonkin ilmiön tai toimintatavan ymmärtäminen, joten tärkeää on se, että haastateltavilla on entuudestaan tietoa tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Haastateltavat valittiin heidän työkokemuksensa ja urahistoriansa perusteella, jolloin valinta oli harkittua ja soveltui tämän kaltaiseen tiedon keräämiseen.

Haastattelut toteutettiin Teams-puheluin, jotka nauhoitettiin litterointia ja aineiston analyysia varten. Haastateltaville lähetettiin kutsut haastatteluun sähköpostitse. Kysymyksiä ei kerrottu haastateltaville etukäteen, mutta pääasialliset teemat, aihe ja näkökulma ilmoitettiin kutsussa. Haastattelutilanteessa haastateltavat olivat rauhallisessa suljetussa tilassa, jotta kukaan ulkopuolinen ei voinut kuunnella haastattelua. Haastattelut kestivät noin puoli tuntia. Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentumiseksi haastattelut toteutettiin anonyymisti. Haastattelut toteutettiin helmikuun 2022 aikana. Taulukkoon 1 on esitelty haastateltavat.

Taulukko 1. Haastateltavat.

Haastateltava	Sukupuoli	Työkoke- mus	Asema orga- nisaatiossa	Koulutus- tausta
Haastateltava 1	Mies	5 vuotta	Työntekijä	Alempi korkea- koulututkinto
Haastateltava 2	Nainen	6 vuotta	Työtekijä	Ylempi korkea- koulututkinto
Haastateltava 3	Mies	6 vuotta	Työntekijä	Alempi korkea- koulututkinto
Haastateltava 4	Nainen	10 vuotta	Työntekijä	Alempi korkea- koulututkinto

Tulokset esitellään haastattelussa käytyjen teemojen kautta. Teemoja olivat työhyvinvointi, esihenkilötyö ja itsensä johtaminen. Tuloksiin sisältyy myös suoria lainauksia haastatteluista, jotta haastateltavien ajatukset ja käsitykset voidaan kuvata syvemmin.

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Työhyvinvointi

Haastattelun ensimmäinen teema käsitteli työhyvinvointia ja haastateltaville esitettiin viisi kysymystä aiheesta.

Aluksi haastateltavia pyydettiin määrittelemään työhyvinvoinnin käsite. Jokaiselle haastateltavalle käsite oli entuudestaan tuttu ja jokainen oli törmännyt käsitteeseen työpaikallaan. Kaksi haastateltavaa koki työhyvinvoinnin olevan laaja

kokonaisuus, joka koostuu esimerkiksi terveydestä, hyvästä itsetunnosta, motivaatiosta työhön, työyhteisön yhteenkuuluvuudesta ja esihenkilötyöstä. Heidän mielestään kokonaisvaltainen työhyvinvointi rakentuu sekä töissä että vapaa-ajalla. Kaksi haastateltavista määritteli työhyvinvoinnin niin, että joka päivä on mielekästä tulla töihin, ketään ei syrjitä ja kaikki saavat olla omia itsejään töissä. Yksi haastateltava vielä lisäsi, että töissä pitää olla turvallinen olo ja hyvällä johtamisella on suuri positiivinen vaikutus työntekijän työhyvinvointiin.

”Mielestäni työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on mielekästä ja mielenkiintoista. Töissä on hyvä olla ja siellä olo tuntuu turvalliselta, mukavien ja yhteistyökykyisten ihmisten seurassa.” – Haastateltava 4

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, mitä työhyvinvointi merkitsee sinulle henkilökohtaisesti. Kaikki haastateltavat kertoivat, että työhyvinvoinnilla on suuri merkitys heille, eikä sen tärkeyttä, kehittämistä ja ylläpitämistä tule laiminlyödä. Kolme neljästä haastateltavasta totesi, että mikäli voi hyvin töissä, korreloi se suoraan omaan tehokkuuteen ja motivaatioon tehdä työtä. Yhdelle haastateltavista työhyvinvointi merkitsi sitä, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön haluamallaan tavalla. Hän totesi myös, että työn tulee olla kehittävä ja haastava ja hän arvottaa työn sosiaalista aspektia, eli sosiaalista kanssakäymistä.

”Työhyvinvointi merkitsee hyvin paljon minulle, sillä työ vie elämästä kuitenkin niin paljon aikaa. En usko, että jaksaisin edes tehdä töitä, jos en voisi työssäni hyvin. Työhyvinvoinnin tärkeyttä ei saa missään nimessä laiminlyödä, koska sillä on suora vaikutus omaan motivaatioon ja henkilökohtaiseen työstä suoriutumiseen.” – Haastateltava 2

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, miten he kokevat oman työhyvinvointinsa tällä hetkellä. Yksi haastateltava totesi työhyvinvointinsa olevan kohtalaisella ta-

solla, mutta kertoi stressaavan työtilanteen heikentävän hänen työhyvinvointiaan tällä hetkellä. Hänen työyhteisössään on tehty suuria rakenteellisia muutoksia viime aikoina ja muutostilanteessa uusien käytäntöjen omaksuminen on vienyt energiaa ja lisännyt kuormituksen tunnetta. Kaksi haastateltavaa koki työhyvinvointinsa olevan tyydyttävällä tasolla. Molemmat mainitsivat koronan tuoman etätyökäytännön ja siitä seuranneen sosiaalisten kontaktien vähentymisen heikentävän työhyvinvointia ja lisänneen yksinäisyyttä. Yksi haastateltavista koki työhyvinvointinsa olevan erinomaisella tasolla. Hän kertoi, että tämä on pitkälti mukavien työkavereiden ja hyvän työilmapiirin ansiota. Hän mainitsi, että toivoisi, työtehtävien olevan monipuolisempia, jottei työ toisinaan tuntuisi liian yksitoikkoiselta, jonka hän kokee työhyvinvointia ja motivaatiota heikentävänä tekijänä. Yksi haastateltavista myös lisäsi, että työhyvinvointia lisää se, ettei työn jatkuvuudesta tarvitse olla huolissaan.

”Pandemia on vaikuttanut vahvasti yhteisöllisyyteen ja sosiaaliseen puoleen töissä. Yleisesti ottaen huoli tulevasta on kasvanut pandemian myötä, joka on vaikuttanut myös omaan mielialaan. Minulla on kuitenkin luottavainen ja turvallinen olo oman työn jatkuvuudesta, joka on helpottanut. Muutoin voin kuitenkin melko hyvin ja koen työhyvinvointini kohtalaiseksi. On siinä kuitenkin kehitettävää.” –
Haastateltava 3

Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin, millaisista asioista he saavat energiaa tai mihin he ovat tyytyväisiä omassa työssään. Kolme haastateltavaa korosti läheisten työkavereiden ja toimivan työyhteisön tuovan energiaa työssä ja sitouttavan työpaikkaan. Yksi kertoi onnistumisen tunteiden ja uuden oppimisen lisäävän motivaatiota työntekoon ja energiaa jaksamiseen. Positiivinen palaute omalta tiimiltä tai esihenkilöltä sekä mieluisat työtehtävät mainittiin myös tyytyväisyyttä lisääviksi tekijöiksi. Yksi haastateltavista kertoi, että mahdollisuus etä- ja lähityöhön sekä joustava työnantaja ovat hänelle tärkeimpiä energiaa lisääviä tekijöitä. Joustavalla työnantajalla hän tarkoitti työnantajan tarjoamia mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työaikoihin ja työskentelytapoihin.

”Saan energiaa uuden oppimisesta sekä onnistuneista päätöksistä ja valinnoista, joita teen työssäni. Usein saan niistä myös kiitosta omalta esihenkilöltä.” – Haastateltava 1

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, millaiset asiat heitä kuormittavat omassa työssään. Kaksi haastateltavaa mainitsi työtehtävien epätasaisen jakautumisen tai muiden tiimiläisten (esimerkiksi poissaolijoiden) töiden hoitamisen kuormittaviksi tekijöiksi. Kaksi haastateltavaa mainitsi myös jatkuvan kiireen tunteen kuormittavan työntekoa päivittäin. Yksi haastateltava kertoi, että tiimin yhteiset palaverit, joiden teemat tai aiheet eivät välttämättä koske häntä itseään merkittävästi, kuormittavat sekä katkaisevat ns. flow -tilan työnteossa. Hän kertoi, että palavereissa on läsnäolopakko, joten niistä ei voi jättäytyä pois. Suuri työn määrä mainittiin myös työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi.

”Työn määrä tuntuu vain kasvavan vuosi vuodelta, vaikka työaika on saman verran kuin aiemmin. Työn määrä tuntuu usein loputtomalta.” – Haastateltava 3

6.2 Esihenkilötyö

Toinen teema haastattelusta käsitteli esihenkilötyötä. Haastateltaville esitettiin viisi kysymystä aiheesta.

Aluksi haastateltavilta kysyttiin, kuinka usein he ovat tekemisissä oman esihenkilönsä kanssa. Kaksi haastateltavista kertoi olevansa esihenkilönsä kanssa tekemisissä päivittäin kasvotusten toimistolla. Yksi haastateltavista kertoi olevansa päivittäin esihenkilönsä kanssa tekemisissä, mutta kasvotusten toimistolla vain yhtenä tai kahtena päivänä viikossa. Haastateltavan mukaan toimistolla ollessa esihenkilön kanssa on enemmän kommunikaatiota kuin etäkanavia pitkin. Yksi haastateltava kertoi, että hän on päivittäin esihenkilönsä kanssa yhteyksissä kollektiivisesti tiimin yhteisissä asioissa, kun taas henkilökohtaisesti

noin kerran viikossa. Hän on ollut esihenkilöönä yhteydessä ainoastaan etäkanavia pitkin, eikä hän ole kertaakaan nähnyt esihenkilöään kasvotusten.

Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin, haluaisivatko he olla enemmän tai vähemmän tekemisissä oman esihenkilönsä kanssa ja miksi niin. Kolme haastateltavaa totesi, että heidän mielestään nykyinen tilanne on toimiva ja se, kuinka paljon he ovat esihenkilönsä kanssa tekemisissä on sopiva määrä. Yksi haastateltavista korosti, että esihenkilö antaa tarpeeksi vapautta itsenäiseen työskentelyyn, mutta huolehtii läsnäolollaan kuitenkin siitä, että kaikki sujuu hyvin ja kaikilla tiimiläisillä on hyvä olla, eikä kukaan jää yksin. Yksi haastateltavista lisäsi, että esihenkilön saa aina kiinni tarvittaessa, mutta omat työt saa tehdä rauhassa. Yksi haastateltavista, joka ei ollut koskaan tavannut esihenkilöään kasvotusten, totesi, että hän on mielestään riittävästi tekemisissä esihenkilönsä kanssa, mutta toivoisi esihenkilöltään nopeammin apua tai vastausta silloin, kun hän kokee tarvitsevansa apua ja asialla on kiire. Muutoin hän oli tyytyväinen hänen ja esihenkilönsä väliseen kanssakäymiseen.

”Olen tyytyväinen minun ja esihenkilöni väliseen kanssakäymiseen, mutta tilanteissa, joissa koen tarvitsevani apua ja asialla on kiire, joudun usein odottamaan esihenkilön vastausta liian kauan.” –
Haastateltava 3

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, millaiset ovat heidän esihenkilönsä johtamistaidot. Kaksi haastateltavaa kertoi esihenkilönsä olevan ihmisläheinen johtaja. He mainitsivat, että esihenkilö välittää vahvasti alaisistaan ja heidän hyvinvoinnistaan. Esihenkilö kannustaa itseohjautuvaan työskentelymalliin ja pyrkii olemaan apuna sekä tukena tiiminsä arjessa. Yksi haastateltavista kertoi esihenkilönsä olevan asialäheinen johtaja ja koki, että kaipaisi esihenkilöltään ihmisläheisempää otetta johtamiseen. Hän myös mainitsi, ettei koe saavansa esihenkilöltään tarpeeksi palautetta eikä vahvaa luottamusta esihenkilön ja haastateltavan välille ole syntynyt. Yksi haastateltavista kertoi, että esihenkilöllään on laajasti kokemusta johtamisesta, joka välittyy työntekijöille. Esihenkilöllä on ih-

misläheiset piirteet, ja hän osaa olla sympaattinen ja tarjoaa myös henkistä tukea. Yleisesti hän kertoi luottavansa esihenkilöön. Haastateltava kuitenkin totesi, että johtamisen läpinäkyvyyttä voisi kehittää ja hän toivoisi esihenkilön olevan paremmin ja nopeammin saatavilla, mikäli esihenkilöön tarvitsee olla yhteydessä.

”Esihenkilöni on selvästi asialäheinen johtaja ja ihmisläheisempää otetta kaipaisinkin häneltä. En koe saavani tarpeeksi palautetta häneltä, jota toivoisin. Luotan häneen noin 80 prosenttisesti. Tässä on vielä kehitettävää ja luottamus toivottavasti rakentuu ajan kanssa.”
– Haastateltava 2

”Koen, että esihenkilölläni on laaja kokemus johtamisesta. Hän osaa tukea ja kehittää minua työntekijänä. Hänellä on ihmisläheiset piirteet ja hän osaa olla sympaattinen ja tarjoaa myös henkistä tukea. Yleisesti luotan häneen. Minun mielestäni kuitenkin saatavuudessa ja johtamisen läpinäkyvyudessa on vielä kehittämistä.” –
Haastateltava 3

Haastateltavilta kysyttiin, miten oma esihenkilö tukee työhyvinvointia työyhteisössä. Kolme haastateltavaa kertoi, että yleisesti työnantaja tukee työhyvinvointia virkistyspäivillä, kattavalla työterveyshuollolla, lounaseduilla sekä liikuntauuteteleillä, joilla voi maksaa esimerkiksi vapaa-ajan harrastuksia. Yhdellä haastateltavista ei ollut mitään edellä mainituista työsuhte-eduista käytettävissä, ja hän koki, että näitä hän kaipaisi työhyvinvoinnin tueksi. Kaikilla haastateltavista oli käytössään liukuva työaika, mikä tuo joustoa oman työn suunnitteluun ja sitä kautta tukee omaa jaksamista. Kaksi haastateltavaa kertoi esihenkilönsä tukevan työhyvinvointia järjestämällä kahdenkeskistä aikaa työntekijän kanssa, milloin käydään läpi ajankohtaisia asioita, työntekijän jaksamista, toiveita ja urakehitystä. Lisäksi kaksi haastateltavaa totesi, että esihenkilö kannustaa uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Lisäksi he kokivat esihenkilön olevan aidosti kiinnostunut tiimiläistensä asioista.

”Esihenkilöni kannustaa kovasti kehittymään omalla urapolullani ja oppimaan uutta. Hänestä myös huokuu aito välittämisen tunne ja

kiinnostus meidän tiimimme hyvinvointia kohtaan.” – Haastateltava 4

Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin, millaisilla teoilla tai toimilla esihenkilö edistäisi haastateltavan työhyvinvointiaan entisestään. Yksi haastateltava koki, että esihenkilö tekee tällä hetkellä kaikkensa, jotta työntekijät voivat hyvin, eikä hänen mielestään esihenkilö yksin voisi tehdä enempää kuin mitä nyt. Yksi haastateltava taas toivoi, että esihenkilöltä saisi enemmän tukea tiimin arjessa. Hän lisäsi, että esihenkilö toisinaan myös unohtaa sovittuja asioita ja ne jäävät hoitamatta, mikä lisää stressiä. Toinen haastateltava toivoi esihenkilöltään enemmän palautetta, sillä kokee, että hän tekee työtään tietämättään, onko esihenkilö tyytyväinen tehtyyn työhön. Hän toivoi esihenkilöltään myös tukea ja kannustusta työssä kehittymiseen, sillä haastateltavan kanssa ei ole pyynnöistä huolimatta käyty läpi tarkemmin, millaisia uramahdollisuuksia on ja kuinka niitä voisi lähteä tavoittelemaan. Kolmannen haastateltavan mielestä esihenkilö voisi nostaa spontaanimminkin yksilöiden onnistumisia esiin sekä olla enemmän tukena haastavissa työtilanteissa ja varmistaa, että haasteet on saatu ratkaistua oikein. Hän myös koki, että tavallista juttelua ja kuulumisten vaihtoa voisi olla enemmän, sillä tutustuminen ihmiseen itsessään rakentaa syvempää luottamusta. Hän toivoi tutustuvansa esihenkilöön ihmisenä, ei auktoriteettina.

”Toivoisin esihenkilön panostavan koko työyhteisön tukemiseen arjessa, etenkin haastavissa tilanteissa. Välillä myös sovitaan asioita, jotka esihenkilö lupaa hoitaa, mutta ne unohtuvat. Unohdettujen asioiden selvittely lisää työntekijöiden työkuormaa ja stressiä.” – Haastateltava 1

6.3 Itsensä johtaminen

Kolmas teema käsitteli itsensä johtamista. Haastateltaville esitettiin seitsemän kysymystä aiheesta.

Aluksi haastateltavia pyydettiin määrittelemään itsensä johtamisen käsite. Yksi haastateltava ajatteli itsensä johtamisen koostuvan omien työtehtävien järjestelmällisestä suunnittelusta ja hallinnasta. Hän koki, että itsensä johtamiseen kuuluu olennaisesti myös omien heikkouksien tiedostaminen ja niiden kehittäminen. Hän lisäsi, että itseään johtamalla pystyy toimimaan tavoitteellisesti töissä ja vapaa-ajalla niin, että oma elämä on kokonaisuudessaan hallinnassa. Toinen haastateltava koki itsensä johtamisen tarkoittavan tavoitteiden asettamista ja niihin järjestelmällisesti pyrkimistä välitavoitteiden kautta. Itseään johtamalla osaa organisoida ja priorisoida eri välivaiheet jokaiseen tavoitteeseen. Kolmas haastateltava totesi, että itsensä johtaminen perustuu itsensä tuntemiseen. Hänen mukaansa itsensä johtaminen on kykyä tunnistaa mieluisat työskentelytavat, asioiden ja kokonaisuuksien hahmottamista, aktiivisuutta omassa työyhteisössä, kokemuksen kasvattamista itseään haastamalla, oman työnsä tarkastelua sekä tietoisuutta omista vahvuuksista ja heikkouksista, jotka vaativat kehittämistä. Neljännen haastateltavan mielestä itsensä johtaminen tarkoittaa oman toiminnan ohjaamista itselleen sopivaksi, esimerkiksi työaikojen tai työtehtävien suunnittelua ja aikatauluttamista sekä itsensä kehittämistä. Itsensä johtaminen on hänen mukaansa keino käyttää työaika mahdollisimman tehokkaasti, jolloin työt tulee tehtyä eikä vapaa-ajalla tarvitse miettiä työasioita, mikä taas edistää työhyvinvointia. Hänen mielestään itsensä johtaminen tulee olemaan avainasemassa tulevaisuuden työelämässä.

”Onnistuneella itsensä johtamisella pysyy koko pakka (työ ja vapaa-aika) kasassa.” – Haastateltava 1

”Itsensä johtaminen korostuu työelämässä jatkuvasti, joten itsensä johtamisen taitojen hallinta tulee varmasti olemaan avainasemassa tulevaisuuden työmarkkinoilla.” – Haastateltava 4

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, millaisia keinoja heillä on itsensä johtamiseen työpaikalla. Tässä kysymyksessä haastateltavat painottivat lähinnä ajanhallinnan ja oman työpäivän suunnittelun keinoja. Jokaisella haastateltavalla oli käytössään liukuva työaika, joka mahdollistaa oman työpäivän suunnittelun ja

aikataulutuksen itselleen mieluisalla tavalla. Jokainen haastateltavista kertoi, että he saavat suunnitella oman työpäivänsä sisällön, eli milloin tekee mitään, melko vapaasti. Kolme neljästä haastateltavasta lisäsi, että he saavat myös itse päättää etä- ja lähityökäytännöistä, joka lisää joustavuutta omaan työhön.

Yksi haastateltavista kertoi, että hänellä on käytössään useita eri työkaluja ja sovelluksia, joita käyttämällä hän pystyy selkeästi seuraamaan tehtyjä ja tekeväitä töitä, mikä helpottaa työkuorman hallintaa. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen työnantajansa tarjoaa ajanhallinnan koulutuksia sekä laajat mahdollisuudet kehittyä ja edetä omalla uralla erilaisten sisäisten koulutusten avulla. Yksi haastateltavista lisäsi, että hänellä on jonkin verran mahdollisuuksia kehittää tai muuttaa toimintatapoja, joissa on havaittu ongelmia. Hän kuitenkin toivoi, että tällaisiin asioihin olisi vielä enemmän vapautta, sillä turhan usein havaittujen ongelmien ratkaisu menee päätettäväksi ylemmälle tasolle, jossa ei ole konkreettisesti käsitystä siitä, millainen toimintatapa olisi työntekijöille paras mahdollinen. Haastateltavat toivoivat myös yleisesti, että heillä olisi enemmän keinoja itsensä johtamiseen.

”Saan itse päättää työpäivien aikataulutuksen ja sisällön. Liukuva työaika lisää myös paljon joustavuutta omaan työhön. Koen kuitenkin, että havaittujen ongelmien kehittämiseen tarvitsisi lisää vapautta, ettei aina tarvitsisi viedä asiaa eteenpäin omalle esihenkilölle. Tällaisten ongelmien kehittäminen organisaatiossa on hidasta, eikä lopputulos ole aina työntekijän edun mukainen.” – Haastateltava 3

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, millaiset ovat heidän ajanhallinnantaitonsa. Yksi haastateltava kertoi, että hänen ajanhallinnantaitonsa ovat hyvällä tasolla, sillä hän suunnittelee ja aikatauluttaa työnsä tarkasti etukäteen. Hän koki, ettei hänen ajanhallinnantaidoissaan ollut moitittavaa, vaan nykyinen toimintamalli on toiminut erinomaisesti. Toinen haastateltava kertoi, että hänen ajanhallinnantaidoissaan on paljon kehitettävää, sillä hän ei suunnittele päiviään ollenkaan, vaan tekee työtehtäviä niin paljon kuin vain päivän aikana kerkeää.

Kolmas haastateltava kertoi, että mikäli hän suunnittelee työviikkonsa etukäteen, hänen on helppo pitää siitä kiinni ja hän saa tehokkaammin töitä tehtyä. Hän ei kuitenkaan suunnitellut työpäiviään säännöllisesti, vaan satunnaisesti, mikäli hän muisti suunnitelman tehdä. Neljäs haastateltava kertoi, että hänen ajanhallinnantaitonsa ovat kohtalaiset. Hän suunnittelee työpäivänsä, mutta toisinaan arvioi eri tehtävien suorittamiseen kuluvan ajan liian optimistisesti, jolloin tulee kiire. Hän myös mainitsi, ettei hän pysty vaikuttamaan palaverien ajankohtiin tai kestoihin, joka vaikuttaa omaan ajanhallintaan ja vie huomattavasti aikaa omasta työpäivästä.

”Jos töitä on paljon, teen niitä niin paljon kuin vain kerkeän. Jos päivän mittaan tulee priorisoitavia työtehtäviä, jätän nykyiset hommat kesken ja tartun kiireellisempään.” – Haastateltava 1

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, miten he ottavat muutokset vastaan työpaikalla. Kaikki haastateltavat kertoivat pyrkivänsä ottamaan muutokset vastaan neutraalisti tai positiivisesti. Haastateltavat kuitenkin lisäsivät, että muutokset usein synnyttävät myös negatiivisia tunteita. Kaksi haastateltavaa kertoi, että negatiivisia tunteita synnyttää etenkin se, jos muutoksia ajetaan voimaan liian paljon kerralla tai jos itse kokee vanhan toimintamallin paremmaksi. Yksi haastateltava mainitsi, että muutostilanteissa korostuu hyvä muutosjohtaminen, sillä esihenkilön tuki ja työntekijöiden kuunteleminen on erityisen tärkeää muutostilanteissa. Yksi haastateltava sanoi, että negatiivisista tunteista huolimatta, muutokset tuovat usein uusia mahdollisuuksia, joka on positiivinen asia. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että muutoksiin tottuu ajan kanssa, jolloin negatiiviset tunteet usein hälvenevät.

”Usein päätös muutoksista tehdään ylemmällä tasolla, jolloin en pysty niihin itse vaikuttamaan. Täytyy vain sopeutua. Tärkeää kuitenkin on, että myös työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan muutostilanteissa ja että ne otetaan aidosti huomioon.” – Haastateltava 2

Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin, miten he toimivat, jos kokevat työtilanteensa kuormittavaksi. Kaksi haastateltavaa kertoi, että työtilanteen käydessä

liian kuormittavaksi, he ovat yhteydessä omaan esihenkilöönsä ja pyytävät häneltä tukea ja apua. Yhdessä esihenkilön kanssa he priorisoivat työtehtäviä ja saavat sitä kautta helpotusta työkuorman hallintaan. Yksi haastateltava kertoi kirjoittavansa ylös kaikki tekemättömät työtehtävät, jolloin niitä on helpompi lähteä purkamaan. Hän priorisoi tärkeimmät tehtävät ensin ja pyytää myös apua kollegoilta ja delegoi tehtäviä mahdollisuuksien mukaan muille. Yksi haastateltava kertoi tekevänsä vaan niin paljon kuin kerkeää, miettimättä enempää kiireen tunnetta. Hän kertoi, että ne tehtävät, joita ei ehdi tehdä, jäävät seuraavalle päivälle.

”Esihenkilö on aina tukena, jos oma työtilanne tuntuu kaoottiselta. Hän pystyy tekemään päätöksen siitä, mitkä tehtävät voi jättää myöhemmin tehtäväksi ja mitkä täytyy tehdä pikimmiten.” – Haastateltava 3

”Meillä on onneksi niin hyvä ryhmähenki omassa tiimissäni, että kollegoilta saa aina apua tarvittaessa. Yhdessä selviämme tiukimmistakin tilanteista.” – Haastateltava 4

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, saavatko he vapaasti kehittää omia töitään tai työskentelytapojaan. Kaksi haastateltavaa kertoi, että heillä on jonkin verran mahdollisuuksia kehittää omia työskentelytapoja, mutta toivoisivat siihen entistä enemmän vapautta. Esimerkiksi lähityössä täytyy olla tietty määrä työntekijöitä paikalla joka päivä. He molemmat kokivat, että yhdessä tiimin kanssa keskusteleminen ja ideoiden jakaminen kehityskohteisiin liittyen on mieluisampaa kuin yksin. He lisäsivät, että monesti toimintatapojen muutoksiin tarvitsee esihenkilön hyväksynnän, jota ei aina saa. Yksi haastateltava kertoi, että hän saa kokeilla erilaisia tapoja vapaasti ja työyhteisössä vallitseekin kokeilemisen kulttuuri. Hyviä ideoita ja käytäntöjä jaetaan avoimesti tiimin kesken, jotta muutkin voivat hyödyntää niitä. Haastateltavan tiimissä oli päätetty pitää kerran viikossa etäpalaveri, jota sai kuunnella samalla ulkona reippailla. Työntekijät olivat yleisesti kokeneet sen energisoivana ja omaa jaksamistaan edistävänä toimena, joten sama käytäntö oli otettu muissakin tiimeissä käyttöön. Yksi haas-

tateltava taas kertoi, että hän työskentelee alalla, jolla on määritelty selkeät toimintamallit, jotka pääasiassa perustuvat lainsäädäntöön. Tästä johtuen hänellä ei ole mahdollisuutta olla niin luova ja joustava kuin mitä hän toivoisi.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, tukeeko heidän esihenkilönsä itsensä johtamista ja miten se näkyy. Kaikki haastateltavat eivät tunnistanee konkreettisia tapoja, joilla esihenkilöt tukevat itsensä johtamista. Yksi haastateltava sanoi, ettei esihenkilö tue sitä lainkaan tai ainakaan, että hän tunnistaisi tällaisia tapoja. Toinen haastateltava totesi, että esihenkilö ei tue itsensä johtamiseen ainakaan tarpeeksi, mutta luottaa kyllä työntekijöihinsä, jolloin se on enemmän sanatonta tukemista. Kolmas haastateltava kertoi, että esihenkilö kannustaa yleisesti tiimin kesken kehittymään, edistymään ja oppimaan uutta. Hän kertoi, että on saanut jonkin verran henkilökohtaista tukea esimerkiksi uramahdollisuuksiin liittyen, mutta koki, ettei hänelle tarjota tarpeeksi aikaa itsensä kehittämiseen ja itsensä johtamisen suunnitteluun pääasiallisten työtehtävien ohella. Hän myös koki, että työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä on edelleen luottamuspulaa, joka yleisesti vaikuttaa työnantajan sallimiin itsensä johtamisen keinoihin. Neljäs haastateltava kertoi, että konkreettisin tuki itsensä johtamiseen on se, että esihenkilö antaa vapautta oman työn suunnitteluun.

”En koe, että hän tukisi ja kannustaisi itsensä johtamiseen ainakaan tarpeeksi. Hän kyllä luottaa työntekijöihinsä, jolloin koen sen (tuen) olevan sanatonta.” – Haastateltava 2

”Työelämässä ehkä edelleen vallitsee tietynlainen luottamuspula työntekijän ja esihenkilön välillä. Toki se on parantunut jo paljon, mutta vielä on tehtävää, jotta esihenkilö tai ylipäätään organisaatio uskaltaisi antaa vapaammat kädet työntekijöille ja luottaisi heidän arviointikykynsä täysin.” – Haastateltava 3

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, miten he tasapainottavat työn ja vapaa-ajan. Yksi haastateltava kertoi tekevänsä vapaa-ajalla mieluisia asioita, joilla saa ajatukset pois työnteosta. Hän kertoi, että pyrkii muutenkin pitämään huolta itsestään, etenkin unesta, levosta ja ruoasta, jotta jaksaa myös työssään paremmin.

Toinen haastateltava sanoi, että yrittää jättää työasiat vapaa-ajan ulkopuolelle, mutta toisinaan tekee myös vapaa-ajalla töitä, vaikkei hänen tarvitsisi. Hän kuitenkin koki, että palautuu työstään hyvin, sillä vapaa-ajalla on niin paljon mukavaa tekemistä. Kolmas haastateltava kertoi, että tasapainottaa työtä ja vapaa-aikaa asettamalla selkeät työajat. Työajan ulkopuolella hän ei ole tavoitettavissa, jolloin työasiatkaan ei pyöri mielessä. Hän kertoi etsivänsä tietoisesti hetken aikaa rauhoittumiselle ennen kuin lopettaa työnteon, jotta vapaa-aika alkaa levollisesti. Vapaa-ajalla hän kertoi tekevänsä paljon asioita, jotka eivät liity työhön, jolloin ajatukset vaihtuvat. Myös neljäs haastateltava kertoi rajaavansa työn ja vapaa-ajan tarkasti, jotta vapaa-ajalla voi tehdä täysin muita asioita kuin töitä. Hän lisäsi, että mikäli työasioita miettii vapaa-ajalla, ei työstä palaudu kunnolla.

”Yritän jättää työasiat vapaa-ajan ulkopuolelle, vaikka se ei aina onnistu. Joskus teen töitä vapaa-ajalla, vaikka kukaan ei oleta tai painosta siihen. Kun työpuhelimeen kilahtaa viesti, avaan sen, vaikka olisin vapaa-ajalla. Tiedän, ettei näin pitäisi toimia.” – Haastateltava 2

7 Päätäntö

7.1 Aineiston analysointi

Sisällönanalyysissa keskitytään siihen, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo eli mistä haastateltavat puhuvat. Sisällönanalyysin tavoitteena on luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Koodaaminen, teemoittelu ja tyypittely ovat sisällönanalyysin perinteisiä välineitä. Sisällönanalyysissa tutkija tutustuu aineistoon ja rakentaa kokonaiskuvan siitä, jonka jälkeen aineisto käsitellään teknisesti. Tällöin voidaan valmistautua varsinaiseen analyysiin. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun puhemuotoisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Kun aineisto on muutettu tutkittavaan muotoon, tutkija analysoi aineistoa

lukemalla, katsomalla, jäsentelemällä, erittelemällä ja pohtimalla. Analyysin tutkimista ohjaa uteliaisuus siihen, mitä kaikkea aineisto sisältää ja millaisia tulkin-toja siitä voi tehdä. (Günther, Hasanen & Juhila.)

Tämän opinnäytetyön haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen aineisto litteroitiin tutkittavaan muotoon. Analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia ja sisäl-lön analysoinnin välineinä käytettiin teemoittelua, tyypittelyä ja koodausta. Koo-dausta käytetään aineiston järjestelemiseen ja yhdistelemiseen, jotta aineiston tulkinta on yksinkertaisempaa (Juhila 2021). Aineisto oli valmiiksi teemoiteltu lit-teroinnin jälkeen, sillä haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Tämän jäl-keen aineistoa tutkittiin ja luettiin useaan otteeseen, jotta kaikki tutkimuksen kannalta oleelliset asiat huomioitiin. Tyypittelyn avulla etsin ja lajittelin eri tee-mojen sisällä yhteneväisyyksiä ja eriävyyksiä tuloksista. Koodaamalla tutki-mustuloksia järjesteltiin eri väreihin, joka helpotti aineiston analysointia ja käsitte-lyä.

7.2 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksen analysoinnin jälkeen tulokset tulee selittää ja tulkita. Tulkinta tar-koittaa, että tutkija pohtii tuloksia ja tekee niiden perusteella johtopäätöksiä (Hirsjärvi ym. 2009, 227). Tutkimuksen tuloksista tulisi pystyä laatimaan syn-teesejä. Synteesit kokoavat yhteen tulosten pääkohdat ja antavat vastauksia tutkimusongelmiin ja -kysymyksiin (Hirsjärvi ym. 2009, 230).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä työhy-
voinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä, painottaen sitä, miten esihenkilötyö ja itsensä johtaminen vaikuttavat työntekijöiden työhyvointiin. Opinnäyte-työssä tarkasteltiin, millaisten toimien kautta esihenkilötyöllä voidaan parantaa työhyvointia. Tämän lisäksi selvitettiin, onko itsensä johtamisella positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvointiin. Opinnäytetyössä tarkasteltiin myös, miten esihenkilötyö tukee itsensä johtamista.

Haastatteluista ilmeni, että työhyvinvointi oli käsitteenä tuttu jokaiselle haastateltavalle. Kaikki haastateltavat myös arvottivat työhyvinvoinnin merkityksen korkealle. Työhyvinvoinnilla on suora yhteys omasta työstä suoriutumiseen, tehokkuuteen ja motivaatioon (Terveystalo). Kaikki haastateltavat kuitenkin kokivat, että omassa työhyvinvoinnissa olisi vielä kehitettävää ja oma työhyvinvointi koettiin yleisesti tasoltaan kohtalaiseksi tai tyydyttäväksi.

Haastatteluiden mukaan työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä olivat kiire, työtehtävien epätasainen jakautuminen sekä palaverikäytännöt, jotka häiritsivät kestoltaan ja määrältään työpäivän jaksotusta. Palavereita saattoi myös tulla yllättäen, jolloin niiden aikataulutusta omaan työviikkoon ei voinut ennakoida. Palavereista ei myöskään voinut jättäytyä pois läsnäolovelvollisuuden vuoksi. Kiire ja työnteon määrän kasvu ilmenevät työntekijän psyykkisenä kuormituksena, joka synnyttää työpahoinvointia ja voi pitkään jatkuessaan johtaa työuupumukseen (Manka 2011, 14–15). Esihenkilön vastuulla on kiinnittää huomiota työntekijöiden psyykkiseen kuormitukseen ja tarvittaessa puuttua siihen (Työturvallisuuslaki).

Haastatteluissa korostui, että päällimmäisin työhyvinvointia parantava tekijä oli työyhteisö ja kollegat. Työyhteisöllä onkin vahva merkitys työhyvinvointiin. Työntekijöille syntyy sosiaalista pääomaa yhteisöllisyydestä ja jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta, mikä vahvistaa yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat työntekijän terveyteen (Manka 2011, 116). Haastatteluista ilmeni, että työn joustavuutta ajateltiin myös työhyvinvointia tukevana tekijänä. Työntekijällä tulee olla riittävät mahdollisuudet oman työnsä suunnitteluun ja aikatauluttamiseen, sillä tällöin työntekijän ymmärrys organisaation tavoitteista ja strategian toteuttamisesta vahvistuu (Manka 2011, 146). Työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi ilmeni lisäksi palautteen saaminen sekä uuden oppiminen. Säännöllinen palautteen saaminen, itsensä kehittäminen ja nousujohteinen urakehitys tukevat työntekijän itsetunnon kehittymistä ja säilymistä, sekä lisäävät työntekijän kokemaa arvostusta työyhteisössä (Rauramo 2012, 13–14).

Haastatteluista ilmeni, että yleisesti työntekijät olivat tyytyväisiä esihenkilön ja työntekijän väliseen kanssakäymiseen. Oman esihenkilön kanssa oltiin työntekijöiden mielestä riittävästi yhteyksissä. Suurin osa haastateltavista ajatteli esihenkilönsä olevan ihmisläheinen johtaja, mutta yksi koki esihenkilönsä asialäheiseksi johtajaksi. Työhyvinvointia tukeva johtaminen on yhdistelmä ihmisten ja asioiden johtamista, jolloin vastuu ihmisistä ja arjen asioista yhdistyvät: työ on systemaattista toimintaa, jota tukevat tavoitteet ja järjestelmät sekä ihmiset, jotka toimivat oikealla tavalla yhteistyössä (Työturvallisuuskeskus).

Haastatteluissa esihenkilöitä kuvailtiin empaattisiksi, kannustaviksi ja ihmisläheisiksi henkilöiksi, jotka kuuntelevat ja tukevat työntekijöitään. Haastatteluista ilmeni, että esihenkilöt antoivat melko paljon vapautta työntekijöille oman työn suunnitteluun ja toteuttamiseen, sekä luottivat omien tiimiensä työntekijöihin. Esihenkilöt järjestivät tarvittaessa myös kahdenkeskistä aikaa työntekijöiden kanssa. Yleisesti esihenkilön tuki ja läsnäolo nousivat haastatteluiden pohjalta tärkeäksi työhyvinvointia parantavaksi tekijäksi ja hyviä johtamistaitoja arvostettiin työntekijöiden keskuudessa.

Modernin johtamisen piirteisiin kuuluu luotettavuus, kannustavan ja rakentavan palautteen antaminen sekä aktiivinen innostaminen urakehitykseen. Moderni johtaminen kasvattaakin työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia sekä vähentää poissaoloja ja pienentää työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen riskiä (Manka 2011, 112–114). Haastatteluiden pohjalta työntekijät toivoivat työhyvinvoinnin parantamiseksi esihenkilöiltään enemmän kannustusta itsensä kehittämiseen, enemmän positiivista ja kehittävää palautetta, syvempää luottamusta esihenkilöön ja läpinäkyvyyttä johtamiseen. Tuomalla näitä asioita ilmi omalle esihenkilölleen, pystyy esihenkilö tunnistamaan tekijöitä omiksi kehityskohteikseen ja voi kehittää niitä. Esihenkilön hyvä itsensä johtaminen toimii perustana työhyvinvoinnin johtamiselle (Mehiläinen b). Luottamus omaan esihenkilöön vahvistuu tutustumalla häneen myös ihmisenä. Yhteisten lounas- ja kahvitaukojen aikana voi keskustella muustakin kuin työhön liittyvistä asioista.

Haastatteluiden perusteella itsensä johtaminen käsitteenä sai erilaisia määritelmiä. Moni haastateltavista painotti itsensä johtamista juurikin työelämään heijastuen: oman työpäivän suunnittelua, aikataulutusta ja mieluisten työskentelytapojen löytämistä. Itsensä johtaminen kuitenkin vaikuttaa sekä töissä että vapaa-ajalla. Itsensä johtaminen on tarkkaa suunnittelua, tavoitteiden asettamista ja hyvien valintojen toistamista. Hyvä itsensä johtaminen pohjautuu ajanhallintaan, ruokailutottumuksiin, liikuntaan ja uneen, eli fyysisiin perustarpeisiin (Seuri 2018). Hyvää itsensä johtamista tulisikin harjoittaa myös vapaa-ajalla, kuten kaikilla muillakin elämän osa-alueilla.

Hyvä itsensä johtaminen edistää työtehtäviin tarttumista sekä helpottaa jatkuvaa kiireen tunnetta, jotka yhdessä parantavat työntekijän työhyvinvointia (Dunitori 2018). Ajanhallinnantaidoissa monella haastateltavalla oli kehitettävää. Haastatteluista kuitenkin ilmeni, että mikäli työntekijät suunnittelivat ja aikatauluttivat työviikkonsa, he kertoivat olevansa tehokkaampia ja saavansa enemmän aikaa. Myös työn kuormituksen tunne väheni, kun työtehtävät oli etukäteen suunniteltu. Omaa ajanhallintaa tulisi tehdä jatkuvasti, jotta sen positiiviset vaikutukset heijastuvat työntekijöiden työhyvinvointiin.

Haastatteluista ilmeni, että muutokset työpaikalla pyritään ottamaan vastaan positiivisesti tai vähintään neutraalisti, mutta monesti muutostilanteissa syntyy myös negatiivisia tuntemuksia. Negatiivisia tuntemuksia synnyttivät etenkin tilanteet, joissa muutoksia tulee liikaa tai liian nopealla aikataululla sekä mikäli työntekijät kokevat vanhan toimintamallin uutta paremmaksi. Muutostilanteissa korostuu yksilön oma asenne. Omaan asenteeseen heijastuu yksilön psykologinen pääoma, joka on yhteydessä sitoutumiseen ja suoriutumiseen ja sitä kautta työtyytyväisyyteen ja hyviin työyhteisötaitoihin. Psykologinen pääoma on yhteydessä positiivisiin emootioihin, joka on yhteydessä yksilön asenteisiin lisäämällä innostusta ja vähentämällä kynnisyyttä (Manka 2011, 149–169). Vahvan psykologisen pääoman omaavat työntekijät käsittelevät muutostilanteet paremmin ja positiivisemmalla asenteella.

Haastatteluista ilmeni, että kuormittavuuden kasvaessa työntekijät pyysivät tukea ensisijaisesti esihenkilöltään tai kollegoiltaan, joka on hyvä keino lähteä purkamaan kuormittavuuden tunnetta. Kuormittavuuden hallinnassa auttaa yksilön omat asenteet, vuorovaikutustaidot työyhteisössä, työtavat ja kokemus (Työturvallisuuskeskus b). Kuormittavuuden tunteeseen tulee puuttua hyvissä ajoin ja hyödyntää keinoja sen hallintaan, jotta työntekijän työhyvinvointi ei kärsi.

Haastatteluiden mukaan esihenkilöiden keinoja tukea itsensä johtamista ei juuri-kaan tunnustettu tai ainakaan koettu sitä riittäväksi. Esihenkilöt kannustivat itseohjautuvuuteen ja antoivat jonkin verran mahdollisuuksia työntekijöille päättää omista työtehtävistä ja työajoista itsenäisesti. Työntekijät kokivat myös, ettei itsensä kehittämiseksi tarjottu tarpeeksi aikaa työnteon yhteydessä. Itsensä johtaminen ja siihen liittyvä vapaus ja vastuu pohjautuvat luottamukseen. Esihenkilö luottaa työntekijöihinsä ja antaa heille vastuuta. Työntekijän näkökulmasta tulee kuitenkin muistaa, että oman osaamisen ylläpitäminen sekä oman kehityspolun suunnittelu ovat työntekijän omalla vastuulla (Duunitori 2018). Esihenkilö toimii kehityspolulla tukena ja apuna, jotta tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa, mutta vastuuta tästä ei voi yksinomaan syyttää esihenkilölle. Yleisesti ottaen esihenkilön tulisi kuitenkin tukea itsensä johtamista, sillä osa hyvää työkykyjohtamista on kannustaminen itsensä johtamiseen. Työnantajan tulee huomioida, että yhteisöllisyyttä tukevia ja ylläpitäviä tilanteita järjestetään ja että työntekijät tuntevat itsensä ja työnsä merkityksellisiksi (Seuri 2018).

Vapaa-ajan ja työn tasapainottaminen oli haastatteluiden pohjalta melko hyvällä mallilla. Työntekijät pyrkivät määrätietoisesti erottamaan työn ja vapaa-ajan. Vapaa-ajalla he panostivat itselle mieluisaan tekemiseen, jolloin työasiat eivät pyörineet mielessä. Näin ollen he myös palautuivat työstään hyvin. Kun ihminen pitää itsestään huolta unen, liikunnan, ruokavalion ja sosiaalisten suhteiden saralla, hän voi fyysisesti paremmin ja näin ollen palautuu työstään hyvin. Palautuminen purkaa kuormittuneisuutta ja ehkäisee loppuun palamista (Manka 2011, 200). Työhyvinvointi ei ole siis pelkästään hyvinvointia työssä, vaan se ulottuu elämän kaikille osa-alueille.

Itsensä johtaminen vaikutti positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin huolehtimalla omasta jaksamisesta. Mikäli työn kuormitus tuntui liian raskaalta, työntekijät olivat matalalla kynnyksellä yhteydessä omaan esihenkilöönsä ja kollegoihinsa, jotta kuormittuneisuuden tunne saatiin hallintaan. Työntekijät huolehtivat työn ja vapaa-ajan jaksottamisesta ja erillään pitämisestä, joka tukee työhyvinvointia itsensä johtamisen näkökulmasta, sekä edistää työstä palautumista. Työntekijöillä oli myös vapaus suunnitella ja aikatauluttaa omat työpäivänsä itseohjautuvasti. Kamppurin (2021) mukaan itsensä johtaminen edistää työhyvinvointia etenkin silloin, kun työtä suunnitellaan etukäteen, omia työtehtäviä saa hallita ja priorisoida ja työtä tehdään vain työajalla keskittyen olennaiseen.

7.3 Opinnäytetyön luotettavuusarviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta hyödyntämällä erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetilla tarkoitetaan aineiston analyysimittareiden (esim. haastattelukysymysten) pätevyyttä: mittarit mittaavat sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata. Reliabiliteetilla tarkoitetaan analyysin johdonmukaisuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Validiteetin ja reliabiliteetin soveltuvuutta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on kyseenalaistettu. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida validiteetin ja reliabiliteetin lisäksi esimerkiksi uskottavuudella, siirrettävyydellä, varmuudella ja puolueettomuudella. (Jyväskylän Yliopisto 2021.)

Haastattelututkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää melko pätevänä. Haastattelun vastauksissa alkoi esiintyä saturaatiota. Saturaatio eli aineiston kylläntyminen saavutetaan, kun aineisto toistaa itseään, eikä uudet asiat tuota enää uutta informaatiota tutkittavaan asiaan (Perkiö 2015). Haastateltavia oli tutkimuksessa kuitenkin melko vähän, joten entistä suurempi otanta olisi vahvistanut saturaatiota ja haastattelu olisi entistä luotettavampi. Haastattelut onnistuivat kuitenkin hyvin ja haastateltavilla oli entuudestaan laaja kokemuspohja tutkitta-

vasta aiheesta. Näin ollen haastatteluiden pohjalta saatiin laadukasta ja luotettavaa tietoa tutkittavasta aiheesta tähän opinnäytetyöhön. Haastatteluissa syntynyt aineisto pohjautui hyvin opinnäytetyön viitekehykseen.

Haastattelututkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä. Haastattelurunko ja -kysymykset olivat rakennettu huolellisesti. Kysymysten avulla saatiin tietoa juuri siitä, mitä tutkittiin ja opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset. Kysymykset olivat helposti ymmärrettäviä, eikä niissä esiintynyt monitulkintaisuutta. Haastateltavat saivat esittää tarkentavia kysymyksiä, sekä muodostaa vastaukset omin sanoin, joka parantaa tutkimuksen validiteettia.

Myös teknisesti haastattelut onnistuivat hyvin, jonka vuoksi litterointi ja aineiston tarkka käsittely saatiin tehtyä erinomaisesti. Haastatteluiden kohderyhmä valittiin onnistuneesti. Joidenkin kysymysten kohdalla saatoin itse johdatella haastateltavia avaamalla joitakin kysymyksiä liikaa, minkä vuoksi vastauksia saattoi näiden kysymysten osalta tulla esille korostetummin. Tässä itselläni on kehitettävää haastattelijana. Johdattelusta huolimatta, haastateltavien vastaukset kokonaisuudessaan huomioitiin tutkimuksessa, eikä mitään vastauksia jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Kaikki haastattelut myös toteutettiin, litteroitiin ja aineisto käsiteltiin samalla tavalla, joten luotettavuutta voidaan pitää hyvänä.

Tutkimuksen uskottavuutta ja puolueettomuutta haastatteluissa lisäsi se, että haastateltavat ja heidän esihenkilönsä eivät olleet minulle, haastattelijalle, entuudestaan tuttuja henkilöitä, joten tästä ei syntynyt ristiriitaa haastateltaville luottamuksen osalta. Haastattelut toteutettiin lisäksi anonymisti, joka helpotti rehellisyyttä haastateltavien näkökulmasta.

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin esihenkilötyön ja itsensä johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin työntekijöiden näkökulmasta. Aiheen syventämiseksi olisi mielenkiintoista tutkia aiheita myös esihenkilön näkökulmasta; miten itsensä johtaminen vaikuttaa esihenkilön työhyvinvointiin ja millaisia itsensä johtamisen keinoja esihenkilöillä on. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten alaistyö vaikut-

taa esihenkilön työhyvinvointiin tai miten esihenkilö kokee itse hänen esihenkilönsä vaikuttavan omaan työhyvinvointiinsa. Tutkimuksia olisi kiinnostavaa verrata keskenään ja katsoa, löytyykö niistä yhteneväisyyksiä. Lisäksi työhyvinvointi käsitteenä on laaja-alainen, joten muidenkin aihealueiden vaikutuksia olisi mielenkiintoista tutkia, kuten esimerkiksi työhyvinvoinnin vaikutuksia työnteon tehokkuuteen.

Lähteet

Alahautala, Tiina & Huhta Henna-Riikka 2018. Johda terveyttä. Työnantajan opas. Alma Talent Oy, Helsinki.

Duunitori 2018. Itsensä johtaminen perustuu tiedostamiseen. Päivitetty 25.9.2018. <https://duunitori.fi/tyoelama/itsensa-johtaminen-tiedostaminen>. Viitattu 21.2.2022.

Evenda 2021. Kuinka rakentaa työyhteisön yhteishenkeä normaalissa arjessa? Päivitetty 5.8.2021. <https://www.evenda.fi/kuinka-rakentaa-tyoyhteison-yhteishenkea-normaalissa-arjessa/> Viitattu 25.1.2022.

Günther, Kirsi, Hasanen, Kirsi & Juhila, Kirsi. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>. Viitattu 16.3.2022.

Hakanen, Jari. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>. Viitattu 18.1.2022.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Juhila, Kirsi 2021. Koodaaminen. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>. Viitattu 16.3.2022.

Jyväskylän yliopisto 2021. Tutkimuksen toteuttaminen. Päivitetty 27.9.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>. Viitattu 16.3.2022.

Kamppuri, Eija 2021. Työelämäosaaminen ja itsensä johtaminen lisäävät työhyvinvointia. Päivitetty 26.10.2021. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/blogiartikkelit/OAJ-blogi/2021/tyoelamaosaaminen-ja-itsensa-johtaminen-lisaavat-tyohyvinvointia/>. Viitattu 21.2.2022.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Suomen Yliopistopaino, Jyväskylä.

Kauppinen, Tero J. Sitaatti. <https://www.hyvejohtajuus.fi/aforismit-mietelauseet/kasvu-kasvaminen/>. Viitattu 22.2.2022.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kariston kirjapaino, Hämeenlinna.

Kolonen, Mirva & Mayor, Päivi & Suutari, Marianne & Toljamo, Kirsi 2021. Itsensä johtamisella ja työyhteisön tuella parempaa työhyvinvointia noviisiopettajille. Päivitetty 16.12.2021. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/itsensa-johtamisella-ja-tyoyhteison-tuella-parempaa-tyohyvinvointia-noviisiopettajille-marianne-suutari-paivi-mayor-mirva-kolonen-ja-kirsi-toljamo/>. Viitattu 21.2.2022.

Koppelomäki, Ilkka 2020. Mitä itsensä johtaminen tarkoittaa? Päivitetty 12.11.2020. <https://www.uskallainnostua.fi/itsensa-johtaminen/#mita>. Viitattu 21.2.2022.

Leskinen, Tomi & Hult, Hanna-Maria 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoit toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Tammi, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2015. Työhyvinvoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/101416>. Viitattu 14.2.2022.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työnilo. Alma Talent Oy, Helsinki.

Mehiläinen a. Työuupumus, burn out. <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/yksilolle/tyouupumus>. Viitattu 5.2.2022.

Mehiläinen b. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/johtamiseen/tasapainoinen-itsensa-johtaminen>. Viitattu 14.2.2022.

Mieli ry 2021. Työpaikkakiusaaminen on henkistä väkivaltaa. Päivitetty 8.6.2021. <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/tyopaikan-kriisit-ja-muutokset2/tyopaikkakiusaaminen-on-henkista-vakivaltaa/>. Viitattu 5.2.2022.

OP Pohjola Vakuutus. Työhyvinvoinnin kehittäminen – näin pääset alkuun. <https://www.op.fi/yritykset/vakuutukset/riskienhallinta/henkiloriskit/tyohyvinvoinnin-kehittaminen>. Viitattu 24.2.2022.

Opintokeskus Sivis. Haastattelu. <https://www.ok-sivis.fi/jarjestoarvioinnin-ilman-suuntia/arvioinnin-tiedonkeruun-menetelmia/haastattelu.html>. Viitattu 20.2.2022.

Perkiö, Anne 2015. Kvanti vai kvali. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Rauramo, Päivi 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Sarkkinen, Marja 2020. Työhyvinvoinnin johtaminen on kova juttu. Päivitetty 1.9.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyohyvinvoinnin-johtaminen-on-kova-juttu>. Viitattu 14.2.2022.

Savolainen, Hanna-Mari 2014. Työhyvinvoinnin portailla. Päivitetty 01/2014. https://specia.fi/wp-content/uploads/2019/03/specia_tyohyvinvoinnin_portailla_lores_140414.pdf. Viitattu 27.1.2022.

Seuri, Venla 2018. Itsensä johtaminen vie parempaan tulokseen. Päivitetty 12.11.2018. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2018/itsensa-johtaminen-vie-parempaan-tulokseen/>. Viitattu 20.2.2022.

Skhole. Itsensä johtamisen taito lisää työhyvinvointia. <https://www.skhole.fi/blogi/itsensa-johtamisen-taito-lisaa-tyohyvinvointia>. Viitattu 21.2.2022.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Viitattu 8.2.2022.

Surakka, Tarja & Laine, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media, Tampere.

Sydänmaanlakka, Pentti 2017. Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi: Miten pitää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. <https://halsa.fi/uncategorized/itsensa-johtaminen/>. Viitattu 20.2.2022.

Talouselämä 2020. Kuulostaako tutulta: Ylin johto kokee yrityksensä olevan itseohjautuva, mutta työntekijät eivät ole tällaisesta edes kuulleet. Päivitetty 10.4.2020. <https://www.talouselama.fi/uutiset/kuulostaako-tutulta-ylin-johto-kokee-yrityksensa-olevan-itseohjautuva-mutta-tyontekijat-eivat-ole-tallaisesta-edes-kuulleet/e26347b3-b9a7-4d31-8258-19fa73cf543f> . Viitattu 21.2.2022.

Terveystalo. Työhyvinvointi lisää motivaatiota ja tuottavuutta. <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketti/tyohyvinvointi/#Miksi%20ty%c3%b6hyvinvointiin%20kannattaa%20satsata>. Viitattu 22.2.2022.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Työterveyslaitos 2017. Työn kehittäminen yhdessä tuo tuloksia. Päivitetty 19.10.2017. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyon-kehittaminen-yhdessa-tuotuloksia>. Viitattu 22.2.2022.

Työturvallisuuskeskus a. Johtaminen ja esimiestyö. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo#4cc1ebe7. Viitattu 14.2.2022.

Työturvallisuuskeskus b. Digijulkaisut: Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan. Viitattu 15.3.2022.

Valkealahti, Kyllikki & Paasonen, Niina 2017. Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen tulokseen. <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyyys-ja-liiketoiminta/tyohyvinvointi-vaikuttaa/#.Ye7WHS0vGfU>. Viitattu 24.1.2022.

Vuorinen, Risto & Tuunala, Eliisa 1997. Psykologian perusteet. Aivot ja psyyke. Otava, Helsinki.

Yan, Wan & Turban, Daniel B 2009. Work, happiness, and unhappiness. The Journal of Positive Psychology, 4:2, 193-195. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17439760802650824>. Viitattu 11.2.2022.

Yle Uutiset 2016. Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin euron vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Päivitetty 29.4.2016.
<https://yle.fi/uutiset/3-8846551>. Viitattu 5.2.2022.

Liitteet

Haastattelurunko – Esihenkilötyön ja itsensä johtamisen vaikutukset työntekijän työhyvinvointiin

Taustakysymykset

1. Kuinka pitkä työkokemus sinulla on?
2. Asemasi organisaatiossa?
3. Tämänhetkinen työnkuva?
4. Koulutustausta?
5. Ikä?

Työhyvinvointi

6. Miten määrittelisit käsitteen ”työhyvinvointi”?
7. Mitä työhyvinvointi merkitsee sinulle henkilökohtaisesti?
8. Miten koet oman työhyvinvointisi tällä hetkellä?
9. Mistä asioista saat energiaa/mihin olet tyytyväinen omassa työssäsi?
10. Millaiset asiat kuormittavat sinua työssäsi?

Esihenkilötyö

11. Kuinka paljon olet tekemisissä oman esihenkilösi kanssa?
12. Koetko, että haluaisit olla enemmän/vähemmän tekemisissä esihenkilösi kanssa? Miksi?
13. Millaiset ovat esihenkilösi johtamistaidot?
14. Miten esihenkilösi tukee työhyvinvointia työyhteisössäsi?
15. Millaisilla teoilla/toimilla esihenkilösi edistäisi työhyvinvointiasi?

Itsensä johtaminen

16. Miten määrittelisit käsitteen ”itsensä johtaminen”?
17. Millaisia keinoja sinulla on itsesi johtamiseen työpaikallasi?
18. Millaiset ovat ajanhallinnantaitosi?

19. Miten otat muutokset vastaan työpaikallasi?
20. Miten toimit, jos koet työtilanteesi kuormittavaksi?
21. Saatko vapaasti kehittää omaa työtäsi tai työskentelytapojasi?
22. Tukeeko esihenkilösi itsensä johtamista? Miten se näkyy?
23. Miten tasapainotat työn ja vapaa-ajan?