Työhyvinvointi ja sen johtaminen pienyrityk-sessä

LAB-ammattikorkeakoulu
Tekniikan ala (YAMK), Uudistava johtaminen
2024
Riitta Tapaninen

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Riitta Tapaninen	Opinnäytetyö, YAMK	2024
	Sivumäärä	Liitteet
	58	1

Työn nimi

Työhyvinvointi ja sen johtaminen pienyrityksessä

Tutkinto ja koulutusala

Tekniikan ala (YAMK), Uudistava johtaminen

Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä tutkittiin aiemmin tehtyjä tutkimuksia tarkastelemalla työhyvinvoinnin asiantuntijoiden näkemyksiä työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Lisäksi tarkoituksena oli pienyritysten yrittäjille teetetyn kyselyn perusteella selvittää heidän työhyvinvoinnin tilaansa. Aihe tutkimukseen valittiin ajankohtaisuutensa vuoksi, uuden yrittäjän tarpeesta. Tutkimuksessa tavoitteena oli laatia työhyvinvoinnin johtamisen toimintatapaehdotus pienyrityksille.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimuksena kirjallisuuskatsausmenetelmällä, koska varsinaista kohdeorganisaatiota ei ollut. Tutkimuksen aineistona, jota haettiin useammasta tietokannasta, käytettiin muun muassa aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, erilaisia julkaisuja, artikkeleita ja blogeja luotettavuutta tarkastellen muun muassa julkaisijan tunnettuuteen perustuen.

Tutkimuksen perusteella todettiin, että työhyvinvointi tulee nähdä kokonaisuutena, joka koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Todettiin myös hyvän johtamisen, työilmapiirin ja työntekijöiden ammattitaidon lisäävän työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kehittämiseen tulee osallistua koko organisaation henkilöstä ylimmästä johdosta työntekijöihin.

Tutkimus osoittaa, että työhyvinvoinnin johtaminen ei ole pelkästään ongelmien ratkaisemista, vaan sen tulee olla ennen kaikkea ennalta ehkäisevää. Työhyvinvointia parantavia ja heikentäviä tekijöitä on moninainen joukko. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii organisaatiolta järjestelmällistä suunnittelua, päätöksentekoa ja toimintaohjeita. Käytännön työssä esihenkilön tehtävä on vaativa, koska hänen on kyettävä puuttumaan varhaisessa vaiheessa työhyvinvointia uhkaaviin tilanteisiin. Havainnointi ja avoin keskustelu työntekijöiden kanssa on tärkeää. Työntekijät voivat omalta osaltaan vaikuttaa työhyvinvointiin muun muassa huolehtimalla riittävästä liikunnasta ja terveellisestä ravinnosta. Erittäin tärkeää on osoittaa arvostusta muita työntekijöitä kohtaan ja auttaa heitä tarvittaessa.

Asiasanat

työhyvinvointi, johtaminen, johtamistyylit, pienyritys

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Riitta Tapaninen	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	Appendices
	58	1

Title of Publication

Occupational well-being and its management in small businesses

Degree, Field of Study

Master of Engineering, Regenerative Leadership

Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)

Abstract

In the thesis, previous studies were examined by reviewing the perspectives of occupational well-being experts on occupational well-being and its management. Additionally, the aim was to determine the state of occupational well-being among small business entrepreneurs based on a survey conducted with them. The topic for the study was chosen due to its timeliness and the needs of a new entrepreneur. The goal of the research was to develop a proposed operational model for managing occupational well-being in small businesses.

The thesis was conducted as a development study using the literature review method because there was no specific target organization. The research material, which was sourced from multiple databases, included relevant literature, various publications, articles, and blogs, with their reliability assessed based on factors such as the publisher's reputation.

Based on the research, it was concluded that occupational well-being should be seen as a whole, consisting of work and its meaningfulness, health, safety, and well-being. It was also noted that good management, a positive work atmosphere, and the professional skills of employees enhance occupational well-being. The development of occupational well-being should involve the entire organization's personnel, from top management to employees.

The research indicates that managing occupational well-being is not only about solving problems but should primarily be preventive. There is a diverse range of factors that can either improve or impair occupational well-being. Developing occupational well-being requires systematic planning, decision-making, and operational guidelines from the organization. In practice, the role of a supervisor is demanding because they must be able to address potential threats to well-being at an early stage. Observation and open communication with employees are crucial. Employees can contribute to their own well-being by ensuring they get enough exercise and eat healthily. It is also very important to show respect for other employees and assist them when needed.

Keywords

wellbeing at work, management, management styles, SME

Sisällys

1 Johdanto ... 1
2 Työhyvinvoinnin tutkimus ... 2
2.1 Työhyvinvointitutkimuksen kehittyminen ... 2
2.2 Työviihtyvyydestä työhyvinvointiin ... 3
3 Työsuojelulainsäädäntö ... 7
3.1 Terveys, turvallisuus ja työehdot keskeisinä alueina ... 7
3.2 Lainsäädäntöä valmistellaan Suomessa ja Euroopan unionissa (EU) ... 7
3.3 Suomen perustus- ja yhdenvertaisuuslaki ... 7
3.4 Työsopimus- ja työaikalaki ... 7
3.5 Työturvallisuuslaki ... 8
3.6 Työterveyshuoltolaki ... 9
3.7 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä ... 9
4 Työhyvinvointi ... 11
4.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet ... 11
4.2 Fyysinen työhyvinvointi ... 11
4.3 Psyykkinen työhyvinvointi ... 12
4.4 Sosiaalinen työhyvinvointi ... 14
5 Työpahoinvointi ... 15
5.1 Työpahoinvoinnin osa-alueita ... 15
6 Pienyrittäjän työkykyä heikentäviä ja parantavia asioita ... 20
7 Työhyvinvoinnin merkitys yritystoiminnassa ... 21
7.1 Työvoima ... 21
7.2 Kokemuksen merkittävyys työyhteisössä ... 21
7.3 Muuttuva arvomaailma ... 22
7.4 Työilmapiirin vaaliminen monikansallisessa työyhteisössä ... 23
8 Työhyvinvoinnin johtaminen ... 24
8.1 Hyvä johtaminen ... 24
8.2 Hyvinvoivan työyhteisön ominaisuudet ... 24
8.3 Johtamistyylit ja työhyvinvointi ... 27
9 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite ... 34
10 Opinnäytetyön toteutus ... 35
10.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimuksellinen kehittämistyö ... 35
10.2 Aineistonkeruu ... 36
10.3 Tutkimusaineisto ja analysointi ... 37
10.4 Yrittäjien hyvinvointi ... 38

11 Yhteenveto ja pohdinta 43
11.1 Johtamistyylit ja työhyvinvointi 43
11.2 Pienyrittäjien hyvinvointi 47
11.3 Toimintatapaehdotus 48
11.4 Kehittämistutkimuksen uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja varmuus sekä vahvistettavuus 50
Lähteet 52
Liitteet
Liite 1. Huoneentaulu

1 Johdanto

Työhyvinvoinnista puhutaan nykyään paljon. Merkitseepä työ tekijälleen pääasiallisesti toimeentuloa, uraa tai kutsumusta, haluaa hän voida hyvin työssään (Hakanen 2011, 28). Työhyvinvoinnin edistämiseen tulee työnantajan ja työntekijöiden osallistua yhdessä. Työnantaja huolehtii työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden tasavertaisesta kohtelusta. Työntekijällä puolestaan on vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Työpaikan positiiviseen ilmapiiriin voivat kaikki työyhteisössä toimivat osaltaan vaikuttaa. (Mikkonen 2022; Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Osaavista ja motivoituneista työntekijöistä kilpaillaan enenevässä määrin, tarjonta ei vastaa kysynnän määrään. Monet yritykset panostavat työhyvinvointiin houkutellakseen alansa parhaita osaajia ja pitääkseen heidät tyytyväisinä sekä työhönsä sitoutuneina. Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen lisää heidän haluaan ottaa vastuuta työstään ja kehittää omaa työpanostaan, mikä vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen ja asiakastyytyväisyyteen. (Katja Noponen Oy 2023; Mikkonen 2022.)

Tutkimusaihe nousi tarpeestani tutkia tarkemmin työhyvinvoinnin merkityksellisyyttä hyvinvoivan työyhteisön näkökulmasta, koska toimin mikroyrittäjänä (alle 10 työntekijää). Haluan osata huolehtia sekä omasta että ennen kaikkea työntekijöitteni työhyvinvoinnista.

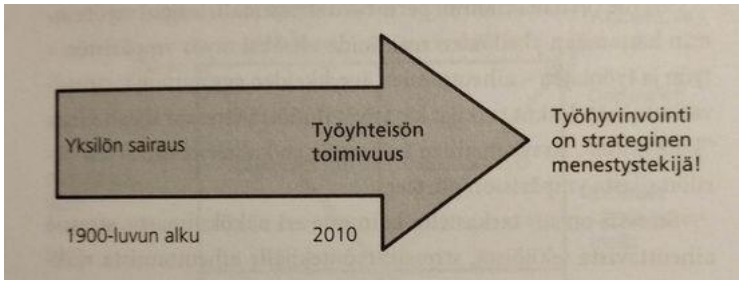
Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yrityksen henkilöstön ja yrittäjän työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä. Tutkimus toteutettiin kehittämistutkimuksena. Kehittämistutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa pienyrityksille (alle 50 työntekijää) toimintatapaehdotus työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista, johon sisältyy strateginen suunnittelu, toimet henkilöstön resurssien lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan keskeytymätön arviointi. Työhyvinvointia johdetaan parhaiten niin sanotulla voimaannuttavalla tai jaetulla johtamisella. (Manka 2011, 80.)

Tutkimukselle asetettiin kolme erillistä tutkimuskysymystä: Mitä on työhyvinvointi? Millaista on hyvä johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta? Miten mikroyrittäjä huolehtii omasta työhyvinvoinnistaan? Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimuksena. Tutkimuksen kohteena oli työhyvinvoinnin asiantuntijoiden aiemmin tehdyt työhyvinvointitutkimukset. Lisäksi tutkittiin kyselyn avulla yrittäjien työhyvinvointia vastaavissa yrityksissä. Teoriaosuudessa käsiteltiin työhyvinvointitutkimuksen ja -käsitteen kehittymistä yli sadan vuoden ajalta, työsuojelulainsäädäntöä sekä työhyvinvoinnin osa-alueita.

2 Työhyvinvoinnin tutkimus

2.1 Työhyvinvointitutkimuksen kehittyminen

Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sata vuotta, jona aikana se on muuttunut työturvallisuuteen ja yksilön sairauteen keskittymisestä työyhteisön toimivuuden ja terveyden edesauttamiseen. Henkilöstön hyvinvointi nähdään strategisena menestystekijänä. Työhyvinvointitutkimuksen suurimmat päälinjat 1900-luvun alusta nykyaikaan (kuvio 1). (Manka 2011, 54.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tutkimuksen kehittyminen (Manka 2011, 55)

Työhyvinvoinnin tutkiminen alkoi 1920-luvulla lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta kohteena yksilö. Stressin uskottiin saavan alkunsa yksilön ruumiillisena reaktiona erilaisiin haitallisesti vaikuttaviin tekijöihin, kuten myrkylliset aineet, melu, kylmä ja fyysisesti raskaat suoritukset. Kielteisten tuntemusten ajateltiin edeltävän sairauksien kehittymiseen johtavia ruumiillisia reaktioita. Jäljempänä teoriaan lisättiin myös psyykkiset ja käyttäytymistä muovaavat reaktiot. (Manka 2011, 55.)

Myöhemmin työntekijän reaktioihin pohjautuvaa stressimallia laajennettiin työn ja työolojen tuottamien ärsykkeiden aikaan saamilla vaikutuksilla. Ilmiöstä käytettiin jossakin määrin stressin sijaan sanaa ”kuormitus”. Ärsykemallitutkimuksessa siis tutkittiin yksilön sijasta ympäristön piirteitä. (Manka 2011, 56.)

Vuonna 2005 Sosiaali- ja terveysministeriön kutsuma asiantuntijatyöryhmä päivitti vuonna 1998 valmistetun Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet -julkaisun. Raportin tarkoituksena on tuoda esille työelämän riski- ja kuormitustekijöitä, myös mahdolliset uudet, ja tuoda niiden myötä kehittyvät haasteet tutkimuksia suorittavien laitosten sekä rahoittaja-organisaatioiden tietoisuuteen (visiot ja strategia vuoteen 2015). Päämääränä on resurssien suuntaaminen mahdollisimman tehokkaasti työelämän kehittämisen osalta merkittäville alueille. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 3.)

Sosiaali- ja terveysministeriön raportissa työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työssä käyvän henkilön selviytymistä työtehtävistään. Siihen vaikuttavat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen vointi, työyhteisön toimivuus sekä työympäristötekijät. Työhyvinvointiin vaikuttavat muut

tekijät kuten perhe-elämä, taloudellinen tilanne ja työsuhde rajattiin raportissa työhyvinvointikäsitteen ulkopuolelle. Työhyvinvointia tarkastellaan ensisijaisesti terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 3.)

Sosiaali- ja terveysministeriön kutsuma asiantuntijatyöryhmä päätyi muun muassa tutkimuslaitosten, yritysten, viranomaisten ja muiden sidosryhmien välisen yhteistyön, tutkimuslaitosten välisen vuorovaikutuksen, ohjelmatyyppisten tutkimus- ja kehittämistoiminnan painottamisen, kansainvälisen yhteistyön tärkeyden sekä tutkimustulosten hyödyntämisen toimenpide-ehdotuksiin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 3).

Suomessa yli sata vuotta jatkunut työhyvinvointitutkimus on vakiinnuttanut asemansa muun soveltavan ja perustutkimuksen joukossa. Se on saavuttanut korkean tason ja kansainvälistä arvostusta. Työelämän jatkuvat muutokset kuten EU-tasoisen ja muun kansainvälisen toiminnan laajentuminen sekä työssä käyvän väestön ikääntyminen ja kansantaloudelliset muutokset luovat kaiken aikaa uusia tarpeita ja haasteita työhyvinvointitutkimukselle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 9.)

Suomessa työhyvinvointitutkimuksen resurssit ovat suhteellisen hyvät ja tutkimusorganisaatioiden välinen yhteistyö on pääasiassa toimivaa. Tärkeää on välttää päällekkäisyyksiä tutkimusresurssien kohdentamisessa (työelämän kannalta keskeiset alueet) ja tutkimusten painottumisessa. Asiantuntijatyöryhmän mukaan arviointi on uusittava vastaisuudessa työelämän muutosten ja työhyvinvointitutkimuksen kohdentamiseen ja tähdentämiseen vaikuttavien tekijöiden huomioimiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 9–10.)

Viime aikoina on tutkittu myös työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyttä. Työhyvinvoinnin kehittäminen on perusteltua, koska hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvää tulosta. Siten kehittämiseen sijoitetut resurssit saadaan moninkertaisena takaisin. Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite mahdollistaa tarkastelun painopisteen siirtämisen työyhteisön kielteisistä voimavaroja kuluttavista piirteistä mahdollisuuksien ja työssä ilmenevien positiivisten piirteiden tutkimiseen ja kehittämiseen. (Manka.)

2.2 Työviihtyvyydestä työhyvinvointiin

Suomalainen työhyvinvoinnin käsite on pitkään kestäneen kehityksen aikaansaannos. Ennen toista maailmansotaa käytettiin termiä työviihtyvyys, jolla viitattiin siihen, mitä työntekijä työssään koki ja miltä työ hänestä tuntui. 1950- ja 1960-luvuilla tehtiin asennekyselyjä, jotka kuusikymmentäluvun lopulla muuttuivat työtyytyväisyyskyselyiksi. Työtyytyväisyyden käsitettiin koostuvan toisaalta työn sisällöstä ja toisaalta työpaikan ilmastosta (climate). 1980-luvulla ilmastotutkimukset muuttuivat ilmapiirikartoituksiksi, koska ajateltiin ilmapiirin

tarkoittavan työpaikalla vallitsevaa tunnelmaa. (Juuti 2010, 46–47.) 1980-luvulla ryhdyttiin käyttämään yleisemmin työkykykäsitettä, joka yhteiskunnan kehittymisen myötä laajeni käsittämään yksilön voimavarojen, työn ja työympäristötekijöiden sekä työyhteisön tekijöiden synnyttämää kokonaisuutta (Ilmarinen ym. 2006, 19; Vesterinen 2006, 31). Sittemmin määritelmään lisättiin työyhteisön ja -kulttuurin vaikutus sekä työssä tarvittavat työvälineet, syntyi niin sanottu integroitu työkykykäsitys (Mäkitalo 2010, 163). Tavallisesti työkyky käsitetään edelleen kapea-alaisemmin ja yksilökohtaisemmin. Työkyky on historiallisessa tarkastelussa työhyvinvointi käsitteen edeltäjä. (Ilmarinen ym. 2006, 20.)

Käsitteenä työkyky menetti selityskykyään, kun siihen yhdistettiin uusia ulottuvuuksia ja näkökulmia. Tuli tarve uudelle käsitteelle. Tarvetta lisäsi myös työkyvyn kehittämiseen liittyvä monimuotoinen toiminta ja työkykyyn liittyvien näkökulmien vajavainen kytkös tutkimustietoon. Ensin ehdotettiin ilmausta työhön liittyvä hyvinvointi (Mäkitalo 2005, Sinisammal ym. 2011, 30 mukaan), mutta myöhemmin yleistyi lyhyempi ja helppokäyttöisempi ilmaus työhyvinvointi tarkoittamaan nimenomaisesti työhön liittyvää hyvinvointia. Jo 1990-luvulla monimuotoisimmillaan ymmärretty työkyky sisälsi suuren osan siitä, mitä sittemmin on liitetty työhyvinvoinnin käsitteeseen. (Sinisammal ym. 2011, 30.)

Työhyvinvointikäsite tuli mittavampaan käyttöön 2000-luvun alussa, jolloin aloitettiin puhumaan tyhy-toiminnasta. Työhyvinvointia kuvataan useista eri näkökulmista ja useilla tavoin. (Kauhanen 2016, 25.)

Suomalaisessa Työsuojelusanastossa työhyvinvointi määritellään työntekijän fyysiseksi ja psyykkiseksi olotilaksi, joka muodostuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivasta kokonaisuudesta. Työhyvinvointia edistävistä tekijöistä tärkeimmiksi mainitaan ammattitaito ja työn hallinta. (Anttonen ym. 2008, 17; Sanastokeskus.)

Tarkkonen (2013, 27–28) määrittelee työhyvinvoinnin julkaisussaan kahdella tasolla ja laaja-alaisena toiminnan kohteena, mikä kuitenkin on yksilötasolla kokonaisvaltainen kokemus ja osiinsa jakamaton asia. Ensinnäkin työhyvinvoinnilla yksilöpsykologisena lopputulemana tarkoitetaan työssä olevan ihmisen energisoitumista arvostuksen, hallinnan, mielekkyyden, elämänilon, terveyden ja turvallisuuden kokemuksesta. Toiseksi työhyvinvointi edellyttää toiminnan tasolla henkilöstöstä huolehtimista työturvallisuuden, työkyvyn ja työssä jaksamisen sekä henkisen hyvinvoinnin osilta, mikä tarkoittaa sekä työorganisaatiossa tai -yhteisössä että siellä tehtävässä työssä toteutuvat tietyt toimintaan perustuvat ja työolosuhteisiin liittyvät ehdot, kuten turvallisuus, terveellisyys, osaaminen ja tuloksellisuus.

Työhyvinvointi katsotaan kokonaisuudeksi, joka muodostuu ammattitaitoisten työntekijöiden ja työyhteisöjen tekemästä turvallisesta, terveellisestä ja tuottavasta työstä hyvin

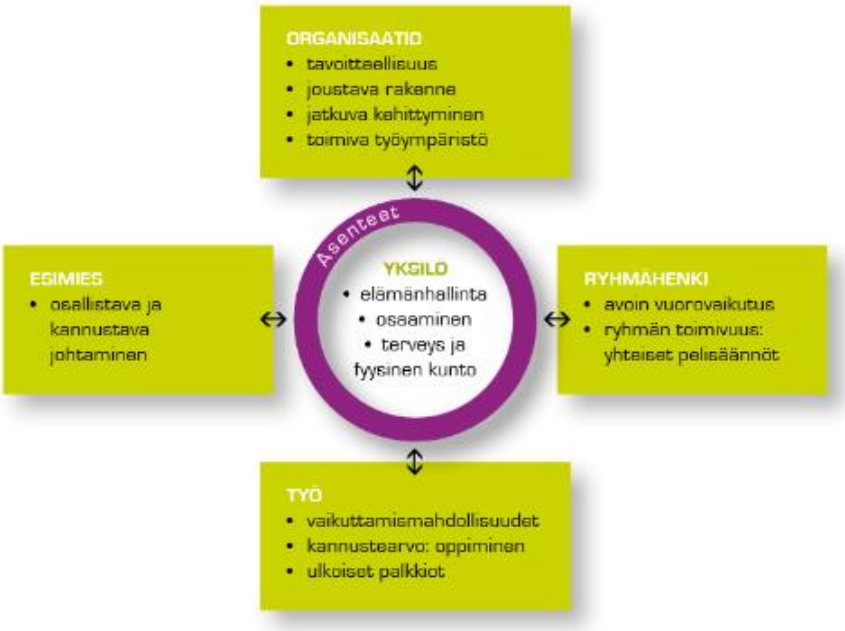
johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi, palkitsevaksi ja elämänhallintaa tukevaksi. (Anttonen ym. 2008, 17; Kehusmaa 2011, 14; Sosiaali- ja terveysministeriö; Työterveyslaitos 2009; Manka ym. 2010, 7.) Manka ym. (2010, 7) toteavat työhyvinvoinnin lisäksi rakentuvan työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä toimintatavoista, osaamisesta, vuorovaikutuksellisesta toiminnasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. Lisäksi tutkimusten perusteella todetaan omaan työhön liittyvien vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuuksien, työn tekemisen mielekkyyden, kannustavan ja johdonmukaisen johtamisen sekä palautteen ja keskinäisen luottamuksen lisäävän työhyvinvointia. (Anttonen ym. 2008, 18.)

Kauhanen (2016) toteaa työhyvinvoinnin olevan tilanne, jossa työntekijä tuntee olevansa tyytyväinen ja olonsa kokonaisvaltaisesti hyväksi, on toimelias, työssä ja kotona jaksava sekä epävarmuutta ja vastoinkäymisiä sietävä (Riikonen ym. 2003, 12).

Kauhasen (2016) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa, mutta myös koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Ensisijaisesti työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön keskeytymätöntä kehittämistä sellaiseksi, että se mahdollistaa onnistumisten ja työn ilon kokemuksia. Positiivisuus, innostuneisuus ja sitoutuneisuus lisääntyvät. Koko työyhteisö energisoituu, jolloin onnistutaan luomaan menestystä. (Otala & Ahonen 2005.)

Manka kiteyttää blogissaan moderneimman viitekehyksen niin sanotusta laaja-alaisesta työhyvinvoinnin käsitteestä. Se pitää sisällään stressimallien lisäksi ulottuvuudet työmotivaatioon, työn imuun (työhön liittyvää innostusta ja merkityksellisyyden kokemusta), toiminnan teoriaan sekä uudistavaan oppimiseen. Laaja-alaisen käsityksen mukaan organisaation hallinnossa, työn järjestelyissä, esihenkilötoiminnassa tai tiimin toiminnassa esiin nousevat kehittämistarpeet toimivat työhyvinvoinnin edistämisen alkuunpanijoina ja oppimisen mahdollistajina. (Kehusmaa 2011, 14.)

Manka kuvaa kuviossaan (kuvio 2) tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Niitä ovat: organisaation piirteet, johtaminen, atmosfääri, tunne työn hallittavuudesta, työntekijän näkemys työyhteisöstään sekä itsestään.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka)

3 Työsuojelulainsäädäntö

3.1 Terveys, turvallisuus ja työehdot keskeisinä alueina

Työsuojelulainsäädännön keskiöön kuuluvat työntekijöiden fyysisen ja psyykkisen terveyden suojeleminen sekä työehdot. Työsuojeluviranomaisten toimesta valvotaan myös tilaajavastuu- ja yhdenvertaisuuslain noudattamista ja tietosuojaa työelämässä. Valmistajalle säädetyt turvallisuusvaatimukset koskien koneita, laitteita, kemikaaleja ja työssä käytettäviä tuotteita edistävät myös työturvallisuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

3.2 Lainsäädäntöä valmistellaan Suomessa ja Euroopan unionissa (EU)

Iso osa uudesta työsuojelulainsäädännöstä pohjautuu EU:n lainsäädäntöön (direktiiveihin ja asetuksiin). Euroopan unionin työsuojelulainsäädännön valmisteluun osallistuvat myös suomalaiset asiantuntijat. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Suuri osa uudesta työsuojelulainsäädännöstä perustuu EU:n lainsäädäntöön (direktiiveihin ja asetuksiin). Suomalaiset asiantuntijat osallistuvat aktiivisesti EU:n työsuojelulainsäädännön valmisteluun. Työsuojeluun vaikuttavat EU-direktiivit ja asetukset liittyvät muun muassa työntekijöiden turvallisuuteen, terveyteen ja turvalliseen työympäristöön. Direktiivit eivät sellaisenaan ole päteviä Suomessa, joten niistä tehdään osa suomalaista lainsäädäntöä. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

3.3 Suomen perustus- ja yhdenvertaisuuslaki

Suomen perustuslaissa säädetään muun muassa yhdenvertaisuudesta (Suomen perustuslaki 1999/731, 6 §), oikeudesta elämään sekä henkilökohtaiseen vapauteen ja koskemattomuuteen ja oikeudesta työhön (Suomen perustuslaki 1999/731, 18 §).

Yhdenvertaisuuslain, jota sovelletaan sekä julkisessa että yksityisessä toiminnassa, tehtävä on edesauttaa yhdenvertaisuutta ja ennaltaehkäistä syrjintää sekä tehdä tehokkaammaksi syrjinnän kohteeksi tulleen oikeusturvaa (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 1 §).

3.4 Työsopimus- ja työaikalaki

Työsopimuslain yleisvelvoitteessa sanotaan, että työnantajan on kaikin tavoin kehitettävä suhteitaan työntekijöihin, kuten myös työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on varmistettava työntekijän työstään suoriutuminen myös yrityksen toiminnan, tehtävän työn tai työmenetelmien muuttuessa tai kehittyessä. Työnantajan on pyrittävä tarjoamaan

työntekijälle mahdollisuuksia kehittyä edellytystensä mukaisesti työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 55/2001, 2. luku, 1 §.)

Työnantajan täytyy kohdella työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeamiselle ole perusteena työntekijöiden tehtävät ja asema. Määrä- ja osa-aikaisissa työsuhteissa ei saa soveltaa epäedullisempia työehtoja työsopimuksen kesto- tai työajan pituuden vuoksi, ellei siihen ole perusteltuja asiallisia syitä. Yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014) säädetään yhdenvertaisuudesta ja syrjinnän kiellosta. Naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa (609/1986) säädetään tasa-arvosta ja sukupuoleen perustuvan syrjinnän kiellosta. (Työsopimuslaki 55/2001, 2. luku, 2 §.)

Työturvallisuuslaissa (738/2002) säädetään työnantajan velvollisuudesta huolehtia työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta. Raskaana olevan työntekijän tai sikiön terveyden vaarantuessa työtehtävissä tai työoloissa, eikä vaaratekijää voida poistaa, on työntekijä pyrittävä raskauden ajaksi siirtämään muihin työkykyänsä ja ammattitaitoansa vastaaviin tehtäviin. (Työsopimuslaki 55/2001, 2. luku 3 §.)

Työaikalakia sovelletaan työsopimuslain (55/2001) 1 luvun 1 §:ssä viitattuun työsopimukseen sekä virkasuhteeseen perustuvaan työhön, jolloin muutoin säädetä. Alaikäisen suorittamassa työssä noudatetaan lisäksi nuorista työntekijöistä annettua lakia (998/1993). (Työaikalaki 872/2019, 1 §.)

3.5 Työturvallisuuslaki

Työnantajan yleinen huolehtimisvelvollisuus velvoittaa työnantajan huolehtimaan työssä työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä tarvittavilla toimenpiteillä. Työnantajan on huomioitava työhön, työolosuhteisiin (vaara- ja haittatekijöiden syntyminen estetään tai poistetaan tai korvataan vähemmän vaarallisilla/haitallisilla) ja koko työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin kykyihin liittyvät seikat. Huolehtimisvelvollisuuden ulkopuolelle jäävät poikkeukselliset ja ennalta arvaamattomat olosuhteet, joihin työnantajalla ei ole vaikuttamismahdollisuutta sekä epätavalliset tapahtumat, joiden seurauksia ei kaikista tarvittavista varotoimista huolimatta olisi voitu välttää. Työnantajan on kaiken aikaa tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön ilmapiiriä ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan velvollisuus on tarkkailla myös toimeen pantujen toimenpiteiden teho ajatellen työn turvallisuutta ja terveellisyyttä. Hänen tulee huolehtia siitä, että kyseiset toimenpiteet huomioidaan tarpeenmukaisella tavalla organisaation jokaisen osan toiminnassa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8 §.)

Työnantajalla on oltava työsuojelun toimintaohjelma, joka koskee turvallisuuden ja terveellisyyden edistämistä ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarvittavaa toimintaa. Ohjelma pitää sisällään työolojen kehittämistarpeet ja työympäristön vaikutukset. Toimintaohjelmasta muodostettavat tavoitteet, joita on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa, on huomioitava työpaikan kehittämistoiminnassa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 9 §.)

Työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioiden tutkittava ja määritettävä johdonmukaisesti työstä, työajoista, -tilasta, muusta työympäristöstä ja -olosuhteista koituvat haitta- ja vaaratekijät. Jos haitta- ja vaaratekijöitä ei kyetä poistamaan, niin niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle on arvioitava. Arvioinnissa on otettava huomioon muun muassa esiintyneet tapaturmat, työperäiset sairaudet, työntekijän ikä, työn kuormitustekijät ja ammattitaito (13.8.2021/755). (Työturvallisuuslaki 738/2002, 10 §.)

3.6 Työterveyshuoltolaki

Työnantajan on kustannettava työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista aiheutuvien terveyshaittojen ja -vaarojen ennaltaehkäisemiseksi sekä työntekijöiden terveyden, työkyvyn ja turvallisuuden suojelemiseksi ja lisäämiseksi. Työterveyshuollon tarvittava laajuus määrittyy työstä, työjärjestelyistä ja -olosuhteista sekä henkilöstöstä. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 4 §.)

Työnantajan on käytettävä tarpeeksi työterveyshuollon ammattilaisia ja heidän aiheelliseksi toteamiaan asiantuntijoita, joiden tulee olla ammatillisesti riippumattomia työnantajasta ja -tekijöistä sekä heidän edustajistaan (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 5 §). Työterveyshuollon järjestämisestä on tehtävä työnantajan ja palvelun tuottajan välinen kirjallinen sopimus, josta käy ilmi työterveyshuollon yleiset järjestelyt sekä palvelujen sisältö ja laajuus. Sopimusta on tarkistettava olosuhteiden muuttuessa olennaisesti. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 6 §.)

3.7 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

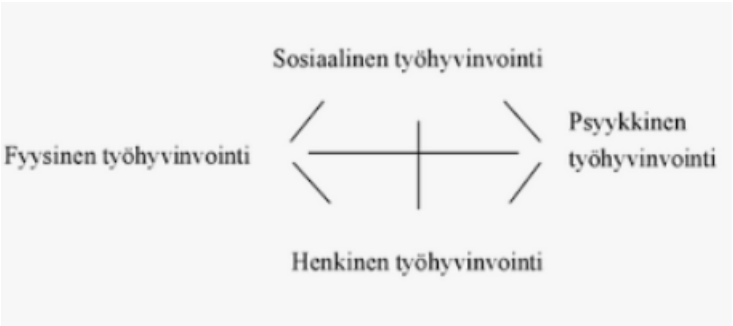
Lain tarkoitus on edesauttaa yrityksen ja sen henkilöstön keskinäisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka pohjautuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti luovutettuihin tietoihin yrityksen tilanteesta ja sen tulevaisuuden suunnitelmista. Tarkoituksena on sopusoinnussa kehittää yrityksen toimintaa ja mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen yrityksen päätöksentekoon heitä koskevissa asioissa. Päämääränä on myös työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoiminnan tiivistäminen työntekijöiden aseman

kohentamiseksi ja heidän työllistymisensä avustamiseksi yrityksen toiminnan muuttuessa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 1 §.)

4 Työhyvinvointi

4.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Virolainen (2012, 12) kuvaa työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisena, joka sisältää osa-alueet: fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen (kuvio 3). Niistä kaikki liittyvät ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Jos jossakin osa-alueessa on puutteita, niin ne heijastuvat helposti toisiin osa-alueisiin.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Virolainen 2012, 12)

Työhyvinvointi ei ole itsestäänselvyys, eikä sen kokemuksen tuottamiseen työssä ole yhtä ratkaisua. Kun joku kokee jonkin asian edesauttavan työhyvinvointiaan, niin joku toinen voi kokea sen heikentävän sitä. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ensisijaisesti ennaltaehkäiseviä toimia, mutta käsite pitää sisällään myös pahoinvoinnin hoidon. (Kärkkäinen 2002, 24.)

Mäkelä-Pusan, Terävän ja Mankan (2011, 10) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa organisaation tavoitteellisuus, rakenteen joustavuus ja johtaminen, työympäristön ilmapiiri, toimivuus ja turvallisuus, kannustavuus, vaikutusmahdollisuudet sekä työn sisällöt ja mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen sekä viime kädessä myös työntekijän ominais-piirteet ja näkemys omasta työyhteisöstään (Virolainen 2012, 12).

Työhyvinvointia voidaan tukea huolehtimalla yksilön terveydestä, fyysisestä kunnosta, psyykkisistä voimavaroista, työn rytmittämisestä, rentoutumisesta ja työympäristön tasosta. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osalta merkityksellisiä ovat myös henkilön yksityiselämän tasapaino sekä sosiaaliset, tunneperäiset ja psyykkiset arvot ja suhteet. (Kärkkäinen 2002, 27; Virolainen 2012, 12.)

4.2 Fyysinen työhyvinvointi

Kemppainen ym. (2021) kuvaavat fyysisen hyvinvoinnin tarkoittavan yksilön kokemusta omasta fyysisestä terveydestään, pystyvyydestään ja arjessa jaksamisestaan. Yksilön omakohtainen kokemus voi poiketa paljonkin puolueettomasta (lääketieteellisestä) arviosta.

Näkemys omasta kunnosta riippuu henkilökohtaisesta näkökulmasta. Fyysistä hyvinvointia voi edistää ja ylläpitää monipuolisella liikunnalla, ravitsevalla ruokavaliolla ja riittävällä levolla.

Fyysinen työhyvinvointi on merkittävä osa työhyvinvointia pitäen sisällään muun muassa fyysiset työolosuhteet kuten työpaikan siisteys, lämpötila, melu sekä työvälineet, työn fyysisen kuormituksen ja ergonomiset ratkaisut. Eritoten fyysisissä työtehtävissä (tehtaissa) kyseisellä työhyvinvoinnin osa-alueella on iso merkitys, työtehtävät saattavat olla ruumiillisella rasittavuudeltaan toistuvia. Rasitus saattaa siis kohdistua joihinkin kehon osiin muita enemmän. Kehon kuormitusta tulisi muuttaa esimerkiksi työnkierrolla niin, ettei rasitus ole yksipuolista. Työtehtävien vaihtuessa työntekijä saa uutta ajateltavaa, jolloin työn psyykkinen kuormitus myös muuttuu ja työntekijä voi todennäköisesti henkisesti paremmin. (Virolainen 2012, 17.)

Toimistoissa työskentelevillä työn kuormittavuus on erilaista kuin fyysistä työtä tekevillä. Pitkäkestoinen istualtaan työpäätteen ääressä tehty työ kuormittaa yksipuolisesti päätteen hiirtä käyttävää kättä ja liikuntaelimistöä. Kuormituksen jakamiseksi on hyvä vaihtaa välillä hiirtä käyttävää kättä. Siten osaltaan ennaltaehkäistään vaivojen syntymistä. Liikuntaelimistön vaivojen ennaltaehkäisyyn sopivat seisomaan nouseminen, lyhyet kävelyt ja taukojumppa. (Virolainen 2012, 17.)

4.3 Psyykkinen työhyvinvointi

Kemppaisen ym. (2021) mukaan psyykkiseen hyvinvointiin liittyy voimakkaasti yksilön mielenterveys. WHO tarkoittaa mielenterveydellä hyvinvoinnin tilaa, jossa henkilö kykenee tunnistamaan vahvat puolensa ja lahjakkuutensa, suoriutumaan elämän tuomista vaateista sekä tekemään töitä ja osallistumaan ympäristönsä toimintaan. Mielenterveyttä turvaavia tekijöitä ovat muun muassa hyvä fyysinen terveys, lämpöiset ihmissuhteet, toimivat vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot, vaaraton elinympäristö sekä itsensä toteuttamisen mahdollisuus.

Virolaisen (2012, 18) mukaan psyykkinen työhyvinvointi, joka sisältää muun muassa työn stressaavuuden, työpaineet ja -ilmapiirin, on yhä keskeisemmässä asemassa työhyvinvointia tarkasteltaessa. Etenkin asiantuntijatehtävissä psyykkiseen työhyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota sairauspoissaolojen ehkäisemiseksi ja työssä viihtymisen lisäämiseksi, koska useinkaan eivät itse työn fyysiset olosuhteet tuota ongelmia – toimitilat ja työvälineet ovat suhteellisen hyvällä tasolla useissa organisaatioissa. Eräs suurimmista työssä psyykkistä kuormitusta aiheuttavista tekijöistä on kiire. Sen osalta työhyvinvointia voidaan parantaa jakamalla töitä henkilöstön kesken sekä huolehtimalla työn, vapaa-ajan ja levon

asianmukaisesta suhteesta. Lisäksi psyykkiseen työhyvinvointiin liittyy olennaisesti yksilön kokemus työtehtäviensä mielekkyydestä ja hyväksi koetusta työpaikasta.

Tunteet ja työhyvinvointi

Ihmiselle tunteet ja niiden ilmaiseminen on luonnollista. Ihmisillä tulisi olla mahdollisuus vapaasti kertoa kollegoilleen ja esimiehelleen tuntemuksistaan ja mielipiteistään. Jos tämä ei ole mahdollista, niin ihminen tukahduttaa tunteensa, mikä aiheuttaa ahdistuneisuutta ja työpahoinvointia. (Virolainen 2012, 19.)

Ihan liian usein työyhteisöissä on vallallaan kateutta, kaunaa ja katkeruutta, mikä vie tavattomasti energiaa niin kyseisiltä ihmisiltä kuin myös koko työyhteisöltä. Tämä vain siksi kun työyhteisöissä ei ole kyetty selvittämään erimielisyyksiä pikaisesti. Psyykkisen työhyvinvoinnin vuoksi erimielisyydet pitäisi pyrkiä selvittämään mahdollisimman pian, etteivät henkilöiden väliset suhteet tulehtuisi. Anteeksianto on erimielisyyksien selvittelyssä tärkeää. Anteeksiantoon liittyy menneiden tapahtumien unohtaminen, syyllisten etsimättä jättäminen ja ihmisten välisten suhteiden korjaaminen. (Virolainen 2012, 21–22.)

Henkinen työhyvinvointi

Henkisyys työpaikalla liittyy muun muassa siihen, miten työkaverit kohdataan, miten yhteistyö toimii, miten asiakkaita kohdellaan ja niin edelleen. Henkisesti hyvinvoivassa työyhteisössä ihmiset ovat iloisia ja välittävät sekä asiakkaista että työkavereista. Työpaikalla arvostetaan, tuetaan ja kannustetaan koko henkilöstöä. Lisäksi henkisyyteen työpaikalla liittyy työn kokeminen merkitykselliseksi ja nautinnolliseksi. Työssä itsensä toteuttaminen ja henkilökohtainen kasvu ovat merkittävässä asemassa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kehittyessään työssään työntekijä kokee kehittyvänsä myös ihmisenä. Henkisyyteen työpaikalla liittyy vielä yhteisöllisyyden tunne. Sitä voi kokea esimerkiksi työkavereiden, asiakkaiden sekä työhön liittyvien eri sidosryhmien kanssa. Monille ihmisille juuri työpaikka mahdollistaa yhteisöllisyyden kokemuksen. (Virolainen 2012, 26–27.)

Tunne oman ja työorganisaation arvojen yhtenevyydestä liittyy myös henkiseen työhyvinvointiin. Työn positiiviset vaikutukset yhteiskuntaan ja organisaation nuhteettomat arvot pelkän liikevoiton tavoittelun sijaan luovat osaltaan pohjaa henkiselle hyvinvoinnille. Organisaation arvomaailman ollessa ristiriidassa työntekijän omien arvojen ja moraalikäsitysten kanssa saattaa syntyä henkistä työpahoinvointia. Tähän voi työssä liittyä esimerkiksi edellytys lain rikkomiseen, valehtelemiseen tai liioitteluun, jolloin yksilön moraalikäsitys joutuu koetukselle. (Virolainen 2012, 27.)

4.4 Sosiaalinen työhyvinvointi

Kemppaisen ym. (2021) mukaan sosiaalinen hyvinvointi pohjautuu muun muassa ystävyyssuhteisiin, parisuhteeseen, perheeseen, työyhteisöön ja muihin yhteisöihin. Lisäksi siihen katsotaan erilaisten hyvinvoinnin määrittelyjen pohjalta liittyvän myös esimerkiksi tyytyväisyys omaan elämään, odotukset liittyen uraan ja koulutukseen, mahdollisuudet itsensä toteuttamiseen sekä taloudelliset mahdollisuudet.

Virolainen (2012, 24) kuvaa sosiaalisen työhyvinvoinnin liittyvän mahdollisuuteen olla sosiaalisessa kanssakäymisessä työyhteisön jäsenten kesken. Tällä tarkoitetaan sitä, että työyhteisössä voidaan käydä vapaata keskustelua työasioista työyhteisön jäsenten välillä, jäsenten väliset suhteet toimivat ja työkaverit ovat helposti lähestyttäviä. Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyy osaltaan myös tutustuminen työkavereihin henkilökohtaisella tasolla. Se luo yhteisöllisyyden tunnetta. Henkilökohtaisella tasolla tuntemaansa työkaveria on helpompi lähestyä tarpeen tullen myös työasioissa.

Kiireisen työaikataulun vuoksi sosiaalinen kanssakäyminen voi jäädä vähäiseksi. Hyviä tilaisuuksia keskustella päivän kuulumisista sekä tutustua lähemmin työkavereihin löytyvät yhteisistä kahvi- ja lounastauoista sekä kohtaamisista kopiokoneen äärellä tai käytävällä. Lämminhenkisten sosiaalisten kohtaamisten myötä työilmapiiri muuttuu positiivisemmaksi. Joissakin työpaikoissa kopiokone, vesiautomaatti tai työpisteet on sijoitettu siten, että niiden läheisyyteen saadaan luotua helppoja sosiaalisen kohtaamisen tilanteita. (Virolainen 2012, 24.)

5 Työpahoinvointi

5.1 Työpahoinvoinnin osa-alueita

Tavanomaisimpia työpahoinvoinnin aiheuttajia ovat työn kiireisyys ja stressi. Pitkittyessään ne saattavat aiheuttaa työn ilon katoamista, työuupumusta ja suorastaan loppuunpalamista. Huomattavana työpahoinvoinnin aiheuttajana voidaan pitää niin ikään epävarmuutta työpaikalla. Lisäksi Suomessa on työpaikkakiusaamisesta tullut merkittävä työpahoinvoinnin osa-alue. (Manka 2011, 18; Virolainen 2012, 30.)

Kiire ja stressi

Kiireen synnyttämä stressi on sopivassa suhteessa jopa positiivista, mutta liiallinen stressi saa aikaan negatiivisia seurauksia, kuten välinpitämättömyyttä ja henkistä irtisanoutumista, nukkumisvaikeuksia, hermostuneisuutta, depressiivisuutta ja sairastumisia. Pitkään kestävä stressi saattaa johtaa uupumukseen. (Kirk, 2023; Manka 2011, 16; Virolainen 2012, 30–35.)

Työstressi, jolla on pahaenteinen vaikutus terveyteen, syntyy, kun työ koetaan yhtaikaisesti sekä vaativaksi että vähän palkitsevaksi. Sydän- ja verisuonitautikuoleman riski jopa kaksinkertaistuu. Ennenaikaisen kuoleman vaaraa eivät kuitenkaan yksinään lisää henkisesti tai fyysisesti vaativat tehtävät, eikä myöskään vähäistä ponnistelua vaativa heikosti palkitseva työ. (Kirk, 2023; Manka 2011, 16; Virolainen 2012, 32.)

Tyypillisiä stressitekijöitä työpaikalla ovat muun muassa kuormittava työympäristö, johon liittyvät työolosuhteet, työtehtävien määrä, laatu ja kiireellisyys, epäselvä rooli organisaatiossa, työnvarmuuden puute, organisaatiorakenne ja ilmapiiri, epäoikeudenmukainen kohtelu sekä henkilösuhteet. Kuormittuminen on yksilöllistä. Vaikka kyseessä olisi yhden henkilön kuormittuminen, niin tulee työnantajan pyrkiä joko vähentämään tai poistamaan haitalliset kuormitustekijät. (Virolainen 2012, 32–34).

Työuupumus

Pitkittynyt työstressi saattaa johtaa työuupumukseen. Se on vakava, työssä kehittyvä, pysyvä stressioireyhtymä, jonka seurauksena työssä suoriutuminen heikkenee. Työuupumus muodostuu kolmesta toisiinsa liittyvistä ulottuvuuksista. Ensimmäinen on uupuminen, jossa ihmisellä ei ole enää sen enempää henkistä kuin fyysistäkään energiaa tarttua minkäänlaisiin tehtäviin. Toisena ulottuvuutena on kyynisyys, jolloin henkilö asennoituu ja reagoi työhönsä, suoritettaviin tehtäviinsä ja työyhteisöönsä välinpitämättömästi. Taustalla on monesti reagointi liian suureen työmäärään. Kyyninen asenne työtä ja työyhteisöä kohtaan

vaikuttaa yleensä negatiivisesti työnteon laatuun ja tehokkuuteen. Kolmantena ulottuvuutena on negatiivinen käsitys omasta itsestä. Henkilö kokee oman ammatillisenosaamisen riittämättömäksi. (Kirk, 2023; Kärkkäinen 2002, 17; Virolainen 2012, 35–36.)

Vähiten työuupumusta kohdataan työntekijöillä, joiden työ on vaatimuksiltaan vähäinen ja joilla on työssään suuret vaikutusmahdollisuudet. Koulutus lisää työkyvyn määrää, koska se antaa valmiuksia toimintakyvyn ylläpitämiseksi. Lisäksi koulutuksesta saatu ammattitaito vahvistaa työmotivaatiota ja työn hallintaa. (Virolainen 2012, 36.)

Suunniteltaessa työuupumukselta suojaavia toimia tulee kiinnittää huomiota ennen kaikkea ensimmäisen ulottuvuuden, eli uupumisen, ennaltaehkäisyyn jo varhaisessa vaiheessa ennen sen syntyä. Tuetaan työntekijöitä etenkin stressitilanteissa kohtuullistamalla työn määrää, kiireellisyyttä ja haasteellisuutta sekä mahdollistetaan ammattitaidon kehittäminen ja lisätään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. (Virolainen 2012, 36–37.)

Epävarmuus työn jatkumisesta

Kymmeniä vuosia jatkuneen globalisoitumisen, maailmantalouden murroksen, myötä kilpailukentäksi on muodostunut koko maailma. Globalisaatio kohdistaa työelämään suuria muutospaineita, muuttaa työnteon rakenteita. Kilpailuetua haetaan joustavuudesta, nopeudesta ja innovaatioiden tuottokyvystä. Teollisuustuotantoa ja tuotekehittelyä on viety ja viedään pienten kustannusten maihin. Tuotantotekniikan kehitys lisää automaatiota. Kukaan ei voi enää olla varma työstään. Epävarmuus kuormittaa jokaista työyhteisön jäsentä. Epävarmuus, kiire ja työtehtävien lisääntyminen näkyvät henkisenä kuormituksena. (Lindström 2002, 15–17; Manka 2011, 7–15.)

Ihmisellä on synnynnäinen tarve kokea turvallisuuden tunnetta. Uhka ja pelko töiden päättymisestä rasittavat työntekijää hyvin paljon, mikä on selvä riski työhyvinvoinnille. Töiden päättymisen uhan on todettu heijastuvan työntekijän henkisinä ja ruumiillisina oireina sekä alentuneena sitoutumisena. Pelko työsuhteen päättymisestä yltää koko organisaatioon ja huonontaa organisaatioilmapiiriä huomattavasti. (Manka 2011, 14; Virolainen 2012, 38.)

Irtisanomisten uhatessa tulee organisaation huolehtia asianmukaisesta tiedottamisesta ja viestinnästä. Avoimella ja mahdollisimman varhaisessa vaiheessa toteutetulla tiedottamisella pystytään osaltaan huojentamaan epätietoisuutta ja epävarmuuden tunnetta. Ilmoitus töiden jatkumisesta vähentää työntekijän turvattomuuden tunnetta, toisaalta työntekijän ollessa tietoinen töiden loppumisesta sopeutuminen helpottuu ja epävarmuuden tunne vähenee. (Virolainen 2012, 39.)

Epätasa-arvoisuus ja syrjintä

Tasa-arvoisuus on osa työhyvinvointia. Työntekijät haluavat heitä kohdeltavan tasa-arvoisesti työpaikallaan. Eriarvoinen kohtelu vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisön työhyvinvointiin. Kaikkia työntekijöitä ei kuitenkaan voida työpaikalla kohdella aivan samalla tavalla tasa-arvon nimissä, koska työntekijöiden asema, työtehtävien vaativuus, koulutustaso ynnä muut vaikuttavat työtehtäviin, palkkaukseen ja työuralla etenemiseen. Työpaikalla tasa-arvolla tarkoitetaan sitä, että jokaista työyhteisön jäsentä koskevat samat sovitut säännöt ja toimintaohjeet. Ketään ei myöskään saa suosia toisia enemmän. Suosiminen aiheuttaa helposti eripuraisuutta työyhteisössä. Tasa-arvolla ei suoranaisesti ole parantavaa vaikutusta työviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin, mutta tasa-arvon puuttuminen heikentää niitä selvästi. (Virolainen 2012, 39.)

Työntekijän syrjinnällä tarkoitetaan toimintaa, jossa työntekijä asetetaan eriarvoiseen asemaan suhteessa muihin työntekijöihin esimerkiksi työtehtävien, palkkauksen, uralla etenemisen ja etujen osalta. Poikkeuksena on niin sanottu positiivinen syrjintä, jolloin syrjintä on perusteltua ja oikeutettua kuten vajaatyökykyisen henkilön työtehtävien helpottaminen tai työtä tukevien apuvälineiden hankkiminen hänelle. (Pyykönen 2017, 17.)

Ristiriidat työpaikalla ja työpaikkakiusaaminen

Ristiriidat jaetaan asia-, menettelytapa- ja henkilöristiriitoihin. Henkilöristiriitojen on todettu usein aiheuttavan eniten ongelmia työpaikoilla. Alkujaan positiivinen asiaristiriita saattaa muuttua henkilöristiriidaksi viestinnän epäonnistuttua esimerkiksi työntekijän työtehtävän kehittämiseen liittyvässä aloitteessa. Työntekijän kokiessa ehdotus hyökkäyksenä, vaihtuu ristiriita helposti koskemaan henkilöitä asian sijasta. Ristiriitatilanteessa tulee ymmärtää osapuolten katsovan tilannetta omasta näkökulmastaan ja omien kokemustensa pohjalta. (Virolainen 2012, 40.)

> *Ristiriitojen käsittelyyn on esitetty viisi keskeistä käsittelytapaa: 1) Pakottaminen on rinnastettavissa taisteluun tai kilpailuun. 2) Välttämiseen liittyy tilanteesta pakeneminen. 3) Mukautumisessa on samankaltaisia piirteitä välttämisen kanssa, ja siihen liittyy luovuttaminen. 4) Ongelmanratkaisu on ratkaisukeskeinen lähestymistapa. 5) Kompromississa molemmat osapuolet tulevat vastaan omissa näkemyksissään tai vaatimuksissaan, ja näin päästään molempia osapuolia jossain määrin tyydyttävään ratkaisuun. Näistä viidestä käsittelytavasta kohdat 4 ja 5 ovat toivottavia, kun taas ensimmäiset kolme kohtaa pikemminkin vain piilottavat ongelmaa, joka saattaa myöhemmin tulla esiin entistä suurempana. (Virolainen 2012, 40.)*

Työyhteisöissä kiusaaminen ja henkinen väkivalta, joilla tarkoitetaan työyhteisön jäsenen eristämistä, työn mitätöintiä, uhkaamista, selän takana puhumista tai muuta painostusta, heikentää työhyvinvointia. (Manka 2011, 18; Virolainen 2012, 43.) Sukupuolinen häirintä, yksi työpaikkakiusaamisen muoto, on lisääntynyt työpaikoilla. Sukupuolisen häirinnän ilmenemismuotoja ovat muun muassa asiattomat ehdotukset sekä sähköposti- ja tekstiviestit, asiaton fyysinen koskettelu ja seksuaalinen vihjailu sekä härskit vitsit ja karkea puhe. (Virolainen 2012, 43–44.) Suomessa työpaikkakiusaamisesta on tullut merkittävä työpahoinvoinnin osa-alue. Kyseessä on vakava ongelma, sillä kiusatulle työntekijälle jo pelkästään työpaikalle meneminen saattaa olla ylikäymättömän vaikeaa. Työpaikkakiusaamista esiintyy työkavereiden, esihenkilöiden ja asiakkaiden taholta. Kiusaaminen on yleisempää naisvaltaisilla aloilla. (Manka 2011, 19; Virolainen 2012, 30–43.)

Työpaikkakiusaaminen saattaa alkaa pienimuotoisesti vihjailemalla tai vähättelemällä, mutta mahdollisesti kehittyy sortamiseksi ja eristämiseksi. Taukoamaton ja loputon kiusaaminen on riski kiusatun terveydelle. Työpaikkakiusaaminen saattaa aiheuttaa mielipahan lisäksi psykosomaattisia sairauksia, sairauslomia ja jopa työuupumuksen. (Virolainen 2012, 44.)

Työturvallisuuslain mukaan työntekijöiden tulee välttää muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää tai epäasiallista kohtelua. Työnantajan saatua tietoonsa työntekijöiden terveyttä haittaavasta tai vaarantavasta häirinnästä tai muusta epäasiallisesta kohtelusta on ryhdyttävä toimiin sen poistamiseksi. Lisäksi työnantajan tulee havainnoida työyhteisön tapahtumia ja ilmapiiriä, jotta mahdolliset häirintätilanteet havaittaisiin jo aikaisessa vaiheessa. Työnantaja, joka on saanut ilmoituksen häirinnästä tai havainnut sen itse, on velvollinen aloittamaan toimet häirinnän lopettamiseksi. Asia otetaan esille häirinnän osapuolten kesken ja pyritään ratkaisuun neuvottelemalla. Jos häirintä jatkuu, häiritsijälle annetaan ensin huomautus, ja jos sekään ei auta, varoitus. Häiritsijän siirtäminen eri tehtäviin tai osastolle on myös toimiva ratkaisu. Jos mikään ei auta, niin viimeisimpänä keinona on työsuhteen purkaminen. (Virolainen 2012, 41.)

Työyhteisöissä kiusaamiseen puuttuminen on koettu haastavaksi. Tärkeää on kuitenkin varhainen puuttuminen. Kiusaajan ollessa työkaveri on esimiehellä mahdollisuus puuttua asiaan. Jos taas kiusaaja on itse esimies, on kiusaamistilanteeseen puuttuminen vielä haastavampaa. Useimmiten kiusaamistilanteet päättyvät ikävästi. Kiusaaminen ei välttämättä lopu huomautuksista huolimatta. Kiusattu saattaa tuntea tilanteen niin kuormittavaksi, että vaihtaa työpaikkaa. (Virolainen 2012, 42–44.)

Univaikeudet

Lisääntyneiden univaikeuksien yleisin aiheuttaja on työstressi (Kirk 2023). Unettomuus vaarantaa terveyden, liittyy ylipainoon, johtaa työtapaturmiin ja lisää kuolleisuuden riskiä. Terveyshaittojen lisäksi unenpuute vähentää luovuutta, vaikuttaa ihmisen kognitiiviseen suorituskykyyn, pidentää reaktioaikaa, heikentää arvostelukykyä ja hankaloittaa ongelmien ratkaisemista. Yli 18 tunnin yhtäjaksoinen hereillä olo hidastaa ihmisen reaktioita ja heikentää työ- ja säilömuistia sekä keskittymis- ja päätöksentekokykyä. Lisäksi ajatustoiminnot hidastuvat, matemaattisten prosessien hallinta heikkenee ja avaruuden hahmottamiskyky alkaa kärsiä. (Kärkkäinen 2002, 17; Virolainen 2012, 47.)

Monet organisaatiot ovat luoneet tarkkoja sääntöjä tupakoinnin, päihteiden käytön ja seksuaalisen häirinnän osalta, mutta vähäisen unen määrän suhteen sääntöjä on vain pienellä osalla organisaatioista, vaikka unenpuute on huomattava työturvallisuus- ja liikenneriski (Virolainen 2012, 47).

Suositellaan, ettei työtä tehdä yli 12 tuntia vuorokaudessa, eikä edes poikkeustapauksissa katkeamattomasti yli 16 tuntia. Vuorokautinen keskeytymätön lepoaika tulisi olla vähintään 11 tuntia. Suositusten mukaan ei myöskään yövuoroja tai pidennettyjä työvuoroja tulisi teettää säännöllisesti yli neljänä tai missään tapauksessa yli kuutena peräkkäisenä päivänä. Työntekijöillä olisi myös hyvä olla kaksi vapaapäivää peräkkäin univajeen kertymisen ehkäisemiseksi. (Virolainen 2012, 48.)

6 Pienyrittäjän työkykyä heikentäviä ja parantavia asioita

Pienyrittäjillä eniten ongelmia aiheuttavat henkinen kuormitus, lomien pitämättömyys sekä työn ja vapaa-ajan sekoittuminen. Merkittävästi työssä jaksamista heikentävät työmäärä ja ajankäyttö, koska yrittäjillä ei ole mahdollisuutta työkuormansa jakamiseen. Työkuorman jakamisen esteenä on yleisimmin taloudellisten resurssien puute. Osittain syynä voi olla oman alan vaatima erityisosaaminen, jolloin osaavien tuuraajien saaminen ainakin lyhyisiin tuurauksiin on mahdotonta. Omasta hyvinvoinnista huolehtimiselle ei jää aikaa työpäivien venyessä. (Mäkelä-Pusa ym. 2011, 28–29.)

Erityisesti yksinyrittäjät työskentelevät monesti yksin ja mahdollisesti ilman ihmissuhdekontakteja. Näissä tilanteissa haasteena on se, onko kenenkään mahdollista huomata, jos yrittäjä esimerkiksi uupuu, eikä hän itse huomaa tai myönnä sitä. (Mäkelä-Pusa ym. 2011, 30.)

Yrittäjillä, joilla on selvä terveydellinen ongelma, työkykyä vaarantavat riskit ovat syvimmät. Terveydentilan kohentamiseksi ei välttämättä saa ajoissa apua esimerkiksi työeläkekuntoutuksen muodossa. Syynä saattaa olla muun muassa vääränlainen tai kokonaan puuttuva sairauden diagnoosi. Todennäköisesti tilannetta ei enää korjata muutaman viikon kuntoutuksella, koska fyysinen, pitkittynyt vaiva on jo aiheuttanut henkistä väsymystä. (Mäkelä-Pusa ym. 2011, 29–30.)

Pienyrittäjän on huolehdittava omasta jaksamisestaan. Erityisesti tulee huolehtia oman ajan ja loman järjestämisestä, etenkin jos työpaikka on kodin yhteydessä. Työtehtäviään tulee mahdollisuuksien mukaan jaksottaa suunnitelmallisesti. Siten tehtäviin saa järjestelmällisyyttä ja työstä tulee mielekkäämpää. Oman ajan saamiseksi voi vaikka sulkea puhelimen vapaa-ajallaan tai lomailla säännöllisesti esimerkiksi ulkomailla. Toisaalta työ itsessään koetaan melkein aina antoisana kompensoiden suuria työmääriä. (Mäkelä-Pusa ym. 2011, 30–31.)

Yleisesti ottaen merkittävä yrittäjän hyvää työkykyä ylläpitävä voima on mahdollisuus hallita ja säädellä itse omaa työtään ja sen suhdetta vapaa-aikaan. Yrittäjän menettäessä tämän hallinnan tunteen riski hänen työkyvyttömyydelleen kasvaa. Hallinnan tunteen menettämiseen saattavat johtaa esimerkiksi yletön kiire, liiallinen työmäärä, ulkoapäin tulevat yhteiskunnalliset paineet tai mitättömyyden tunne. (Mäkelä-Pusa ym. 2011, 31.)

Omasta työhyvinvoinnista tulee huolehtia myös säännöllisellä liikunnalla. Ryhmäliikuntaharrastukset ovat helposti saavutettavissa ja ryhmä luo positiivista sosiaalista painetta osallistumiseen. (Mäkelä-Pusa ym. 2011, 31.)

7 Työhyvinvoinnin merkitys yritystoiminnassa

7.1 Työvoima

Suomessa oli vuonna 2022 miljoona 45–64-vuotiasta työllistä, joista lähes kaikki tulevat poistumaan työelämästä viimeistään 2040-luvulla. Heidän tilalleen 2040-lukuun mennessä työmarkkinoille siirtyy nykyisistä yli 20-vuotiaista nuorista aikuisista arviolta 800 000 henkeä. Työmarkkinoilta tulee siis poistumaan noin 200 000 ihmistä enemmän kuin työmarkkinoille tulee. (Pakarinen 2022.) Vuonna 2023 Suomessa eläkkeelle siirtyjistä noin 90 prosenttia siirtyi eläkkeelle ennen virallista eläkeikää (Eläketurvakeskus). Työelämästä poistuessaan ihmiset vievät työvoimaresurssin ja etenkin osaamisensa. Lisäksi varhaiseläkkeelle jäävät kasvattavat yritysten henkilöstökustannuksia, mikä heikentää kilpailukykyä. Yritykset maksavat vuosittain välittöminä eläkekuluina (varhennetut eläkkeet) noin kolme miljardia euroa, jotka ovat noin kolmasosa yritysten kaikista eläkemaksuista. Summa ei sisällä katemenetyksiä eikä eläkkeelle siirtyvien mukana poistuvan hiljaisen tiedon ja kokemusosaamisen määrää. (Otala & Ahonen 2005, 40–43.)

Kansallisen kilpailukyvyn tähden tulee panostaa ikääntyvien ihmisten työkykyyn, jotta he pysyisivät työelämässä mahdollisimman pitkään. Työelämää täytyy uudistaa siihen suuntaan, että ihmiset kykenevät ja tahtovat olla mukana pidempään. Työssäolosta on tehtävä houkuttelevampaa kuin varhain eläkkeelle tai osa-aikaeläkkeelle siirtymisestä. Töiden suunnittelussa tulee huomioida ikääntyvien työntekijöiden muuttunut työkyky. Työtehtävät voisivat esimerkiksi liittyä etulinjassa työskentelevien nuorempien työntekijöiden tukemiseen. (Otala & Ahonen 2005, 40–43.)

Suomessa 15–74-vuotiaiden työttömyysaste oli vuonna 2023 7,2 % (Tilastokeskus 2024). Ongelmana ovat olleet etenkin pitkäaikaistyöttömät. Heillä ei ehkä enää löydy osaamista eikä ole innostusta palata työelämään, joka on vuosien varrella muuttunut niin olennaisesti, ettei heidän ammattitaidollaan ole enää mitään merkitystä. Tietotekniikan kehittyminen on muuttanut työelämää ja luonut uusia työtehtäviä uusilla kasvavilla aloilla. Ikääntyvien työttömien sijaan työtehtäviin valitaan nuoria alalle opiskelleita henkilöitä. (Otala & Ahonen 2005, 44.) Resurssien niukkuuden vuoksi työelämää täytyy kehittää sellaiseksi, ettei suuria työttömien joukkoja pääse kehittymään (Otala & Ahonen 2005, 45).

7.2 Kokemuksen merkittävyys työyhteisössä

Nuoria on jo pitkään suosittu työmarkkinoilla iäkkäämpien kustannuksella, koska nuorten ripeää oppimista ja teknisiä taitoja arvostetaan. Tutkimusten mukaan iän karttuessa henkilöstön yhteistyöasenteet kehittyvät myönteisemmiksi, millä on suuri merkitys erityisesti

tietotyössä. Lisäksi iäkkäämpien työntekijöiden on todettu soveltuvan nuoria paremmin esimerkiksi projektijohtajiksi, koska heillä on nuoria parempi paineensietokyky. (Otala & Ahonen 2005, 45.)

Työyhteisölle erittäin arvokasta on iäkkäämpien työntekijöiden hiljainen tieto ja kokemus. Ongelmat työyhteisössä voitaisiin monesti välttää, jos opittaisiin aiemmin tehdyistä virheistä kuuntelemalla pitkään työyhteisössä toimineita henkilöitä ja läpikäymällä virheisiin johtaneet toimet ja niiden perusteet. Kokemukseen liittyvä tieto on monille työelämässä oleville nuorille kallisarvoista tietoa. He hyötyvät suuresti kokeneempien henkilöiden asiakastoimintaan, henkilöstöasioihin ja useisiin markkinakäyttäytymiseen liittyvistä tiedoista. Kokemusosaamista voidaan siirtää mentoroinnilla, sisäisellä valmentajuudella ja parityöskentelyllä. Samalla siirretään arvokasta kokemustietoa työyhteisön omaisuudeksi. Mallintamalla kokeneiden osaajien työtä ja hiljaista tietoa saadaan täsmätietoa työyhteisön käyttöön. Kunnioittamalla iäkkäämpien työntekijöiden kokemusta ja räätälöimällä työtehtäviä kokemusta hyödyntäen kyetään ikääntyneet pitämään paremmin työelämässä. (Otala & Ahonen 2005, 45–46.)

Työntekijöiden varhainen eläköityminen on sekä määrällinen että laadullinen resurssiongelma, koska yrityksessä usein saman alueen ammattilaisista monet eläköityvät samoihin aikoihin. Yrityksessä tulee olla täsmällinen tieto henkilöstön ikärakenteesta, osaamisesta ja osaajista, jolloin rekrytoinnit osataan hoitaa ajoissa ennen hiljaisen tiedon omaavien poistumista yrityksestä. Henkilöstöstrategiasta kantaa vastuun yrityksen johto. Työhyvinvointi on tärkeä osa henkilöstöstrategiaa. Voidessaan hyvin iäkkäämmät työntekijät jaksavat pidempään, jolloin heidän osaamistaan saadaan siirrettyä nuoremmille yrityksen hyödyksi ja toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. (Otala & Ahonen 2005, 46.)

7.3 Muuttuva arvomaailma

Työväestön eläköityminen lisää kilpailua nuorista osaajista. Yrityksen täytyy pohtia, millaisin arvoin vedotaan nuoriin osaajiin, jotta he tulevat yritykseen töihin ja ennen kaikkea, kuinka heidät saadaan pysymään siellä. Suurimmalta osin nuoret arvostavat eniten muun muassa työyhteisön ilmapiiriä, osaavia työtovereita, mahdollisuutta kehittää itseään, joustavia työaikoja, hyvää johtamista, oikeudenmukaista ja kannustavaa palkkaa ja sitä omaksi tuntuvan työn tekemistä sekä henkilöstön hyvinvointiin panostamista. (Otala & Ahonen 2005, 46–47.)

Uusien osaajien saamiseksi tulee organisaatiota kehittää vastaamaan heidän odotuksiaan ja arvojaan. Työhyvinvointiin liittyviä odotuksia ovat muun muassa inhimillinen työtahti ja joustavat elämäntilanteen huomioon ottavat työajat. Työnantajan tulee huolehtia, ettei

työstä tule kenellekään elämää hallitsevaa, loppuun polttavaa. Liian sitoutuneet työntekijät saattavat olla suuri riski työnantajalle. Tukemalla työn ulkopuolisia aktiviteetteja huolehditaan työntekijöiden jaksamisesta. (Otala & Ahonen 2005, 47–48.)

7.4 Työilmapiirin vaaliminen monikansallisessa työyhteisössä

Maahanmuuttoa lisäämällä voidaan edesauttaa työvoiman saantia, mutta se tuskin ratkaisee kokonaan ikääntyvästä työvoimasta aiheutuvaa työvoimapulaa. Suurin osa työvoimasta tulee tulevaisuudessakin olemaan suomalaista, joten sen osaamisesta ja jaksamisesta on pidettävä hyvää huolta. (Otala & Ahonen 2005, 49.)

Uutta työvoimaa on välttämätöntä saada ulkomailta helpottamaan työvoimapulaa. Yrityskulttuuria on muovattava monikansallisuuden ja -kulttuurisuuden huomioivaan suuntaan. Työpaikalla täytyy hyväksyä erilaisuus ja jopa opetella hyödyntämään sitä sekä opetella toimimaan moninaisuuden ehdoilla. Työilmapiiriin, suvaitsevaisuuteen ja toisten kunnioittamiseen tulee panostaa, on tärkeää tehdä työhyvinvoinnista tavoitteellista ja systemaattisesti kehitettävää toimintaa. (Otala & Ahonen 2005, 49.)

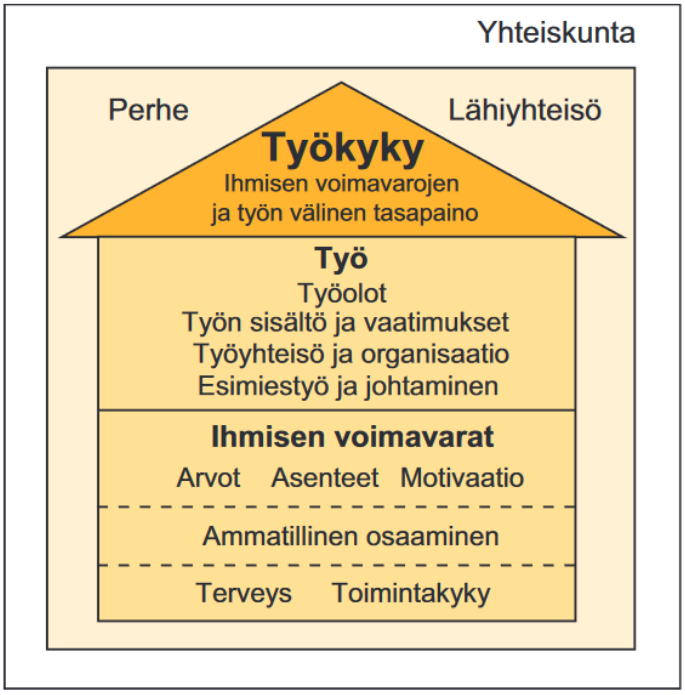
8 Työhyvinvoinnin johtaminen

8.1 Hyvä johtaminen

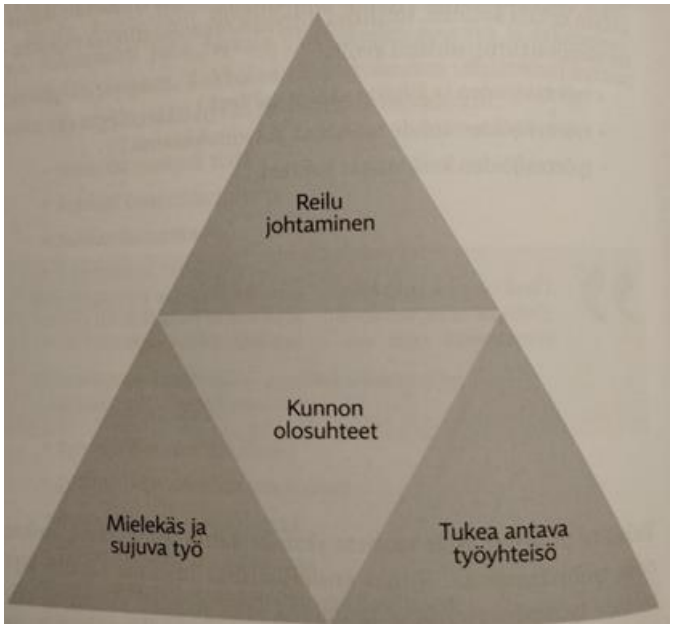
Työhyvinvoinnin perustana on hyvä johtaminen. Hyvään johtamiseen liittyy yrityksen tavoitteiden määrittely ja tavoitteiden läpikäyminen henkilöstön kanssa. Tietoisuus tavoitteista ja oman työnsä merkityksestä niihin liittyen, syntyy työntekijälle motivaatiota ja sitoutumista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Työhyvinvointiin suuresti vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän kokemus arvostetuksi tulemisesta, tasapuolisesta kohtelusta ja täysivaltaisuudesta työyhteisön jäsenenä. Työhyvinvointia kehitetään menestyksekkäästi satsaamalla työntekijöihin, työtehtäviin sekä koko työyhteisöön sovittaen yhteen erilaiset tarpeet. (Kirk 2023; Manka ym. 2010, 9.)

8.2 Hyvinvoivan työyhteisön ominaisuudet

Kirjallisuudesta löytyy lukuisia hyvinvoivan työyhteisön määritelmiä, kuten Juhani Ilmarisen Työkykytalo (kuvio 4) ja aiemmin esitelty Mankan Työhyvinvoinnin tekijät (kuvio 2). Kehusmaa (2011, 111–112) kuvaa hyvinvoivaa, tuottavaa ja voimaantuvaa työyhteisöä yksinkertaisella kolmiomallilla (kuvio 5). Kolmio muodostuu neljästä pienemmästä työhyvinvointiin liittyvästä kolmiosta, osa-alueesta.



Kuvio 4. Työkykytalo (Ilmarinen 2006)



Kuvio 5. Hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusainekset (Kehusmaa 2011)

Kunnon olosuhteet

Kunnon olosuhteet ovat työhyvinvoinnin keskiössä. Niiden ympärille rakentuvat muut osa-alueet. Kunnon olosuhteet käsittävät työolosuhteiden perusvaatimukset: työolosuhteet ovat turvalliset ja työn tekeminen on terveydelle vaaratonta sekä työvälineet ovat toimivia. Työn kuormitus on sekä psyykkisesti että fyysisesti oikealla tasolla työntekijän kykyihin nähden. Työ koetaan mielekkääksi silloin, kun se tunnetaan tarkoituksellisesi. Henkilö pitää työtään arvossa ja kokee saavansa myös työyhteisöltään arvostusta. (Kehusmaa 2011, 113.)

Mielekäs ja sujuva työ

Tunne työn mielekkyydestä on yksilökohtaista, joten eri henkilöitä motivoivat erilaiset tarpeet. Työyhteisössä on huomioitava jokaisen yksilölliset odotukset, toimintaympäristö ja tilanne. Kokemukseen työn mielekkyydestä vaikuttaa se, kuinka työntekijä kokee oman roolinsa työyhteisössä. Oman työn merkitys kasvaa, kun ymmärtää sen olevan osa isompaa kokonaisuutta. Ymmärrys oman työn ja organisaation tavoitteiden yhteydestä konkretisoi oman roolin merkittävyyttä kokonaisuudessa. (Kehusmaa 2011, 114; Manka ym. 2010, 9.)

Työn sujuvuus on vahvasti liitoksissa työn mielekkyyden kanssa. Osallistava johtamismalli mahdollistaa työntekijöiden vaikuttamisen työnsä sisältöön ja kehittämiseen sekä työyhteisön prosessien ja toimintamallien kehittämiseen. Kehitystyö on osa organisaation toimintaa, johon osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Sen tavoitteet johdetaan strategisesta,

työyhteisön toiminnallisuudellisesta ja yksilötason työn sujuvuudellisesta näkökulmasta. (Kehusmaa 2011, 116.)

Tukea antava työyhteisö

Tukea antavassa työyhteisössä ymmärretään työyhteisön yhteiset tavoitteet ja työskennellään juuri yhteisten tavoitteiden eteen. Työyhteisössä työntekijät luottavat toisiinsa ja siihen, että tarvittaessa saavat apua muilta työyhteisön jäseniltä. Työilmapiiri on avoin, ja visaisistakin asioista kyetään keskustelemaan. Ongelmia pyritään ratkaisemaan yhdessä. (Kehusmaa 2011, 116; Kirk 2023; Kärkkäinen 2002, 12; Manka ym. 2010, 8.)

Kaikkien työtä arvostetaan. Erityyppisten roolien ja erilaisten tehtävien merkittävyys nähdään osana kokonaisuutta. Ihmisten asiantuntijuutta ja kykyjä hyödynnetään laaja-alaisesti. Kaikilla työyhteisön jäsenillä on tilaisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön sekä prosesseihin ja yhteisiin toimintatapoihin. (Kehusmaa 2011, 116; Kärkkäinen 2002; Manka ym. 2010, 8.)

Yhteinen, kokemuksellinen oppiminen edesauttaa työyhteisöä uudistumaan ja uudistamaan. Yhdessä koetut asiat lujittavat yhteisöllisyyden tunnetta. Epäonnistumiset käydään yhdessä läpi syyllisiä etsimättä. Epäonnistumisista opitaan. Yhteisten onnistumisten, mutta myös yhteisten epäonnistumisten myötä me-henki kasvaa. (Kehusmaa 2011, 117.)

Reilu johtaminen

Reilu johtaminen on osallistavaa, yhteisöllistä johtamista. Yhteisöllinen johtamistapa tähdentää kollektiivista tekemistä, osallistumista ja jaettua vastuuta sekä jokaisen oikeutta vaikuttaa tulokseen. Työntekijöiden näkökulmia, mietteitä ja organisaatioon kerääntynyttä hiljaista tietoa kerätään ja hyödynnetään yhteisten keskustelujen avulla. (Kehusmaa 2011, 118; Kärkkäinen 2002, 12; Manka ym. 2010, 8.)

Luottamus, jolla tarkoitetaan molemminpuolista luottamusta, on yksi hyvän johtajuuden ominaisuuksista. Taito kehittää ja edelleen lujittaa olemassa olevaa luottamussuhdetta on erittäin tärkeää, jotta organisaatio kykenee aidosti muuntumaan tilanteen mukaan. Organisaatiossa oleva asiantuntemus saadaan monipuolisesti hyötykäyttöön, kun keskinäinen luottamus toimii kaikenlaisissa kokoonpanoissa ilman tuttuja luottokavereita. (Kehusmaa 2011, 118; Kärkkäinen 2002, 12; Manka ym. 2010, 8.)

Kehusmaa (2011, 119) kuvaa hyvän johtajuuden perustaksi hyvän itsetuntemuksen, eli johtaja tietää omat vahvuutensa ja kehityskohteensa. Johtaja osaa arvioida käyttäytymistään ja ymmärtää tekojensa ja ratkaisujensa taustalla olevia henkilökohtaisia motiiveja. Johtaja osaa tarkastella omaa johtajuuttaan niin puolueettomasti kuin suinkin mahdollista ja etsii

oma-aloitteisesti palautetta kehittyäkseen paremmaksi johtajaksi. Hän on tietoinen vajavaisuudestaan ja ymmärtää, ettei hänestä tule koskaan valmista, täydellistä johtajaa.

Hyvä itsetuntemus on pohjana myös organisaatiokulttuurin ja sen keskiössä olevien arvojen luomiselle. Hyvä johtaja ymmärtää arvojen ja organisaatiokulttuurin merkityksellisyyden organisaation menestymisen kannalta. Hän on myös tietoinen omista arvoistaan ja käsittää arvojen ja johtamisen välisen yhteyden. Itsensä hyvin tunteva johtaja on valmis henkilökohtaisella tasolla käytäviin arvokeskusteluihin. (Kehusmaa 2011, 119.)

Arvostuksensa muita ihmisiä kohtaan hyvä johtaja osoittaa luottamuksena. Hän antaa työyhteisön jäsenille vastuuta ja valtaa oikeassa suhteessa. Jokaisen ainutlaatuisuutta ja osaamista arvostetaan. Erilaista tietotaitoa kyetään hyödyntämään joustavasti tilanteen ja tarpeen mukaan. (Kehusmaa 2011, 119.)

Kehusmaan (2011, 119–120) mukaan kokonaisuuksien näkemiseen liittyy kyky tarkastella asioita monesta näkökulmasta, tunnistaa syy- ja seuraussuhteita ja käsittää eri asioiden välillä olevia yhteyksiä. Tärkeää on koko organisaatiossa keskittyä olennaisiin asioihin ja karsia epäolennaisia.

8.3 Johtamistyylit ja työhyvinvointi

Johtajuutta voidaan luonnehtia toiminnaksi, jossa esihenkilö ohjaa, motivoi ja sääntelee alaistensa toimintaa edesauttaakseen yhteisen päämäärän saavuttamista. Johtajuus voi ilmetä monimuotoisina kykyinä, ominaisuuksina ja käyttäytymismalleina riippuen olosuhteista ja miljööstä. (Northouse 2004, Kinnunen ym. 2013, 60 mukaan; Northouse 2007, 3.) Johtamistyylin on useissa tutkimuksissa havaittu olevan sidoksissa työntekijöiden hyvinvointiin (Kuoppala ym. 2008, Skakon ym. 2010, Kinnunen ym. 2013, 60 mukaan). Johtamistyylejä on useita. Tässä tutkimuksessa esitellään oikeudenmukainen, transformationaalinen, autenttinen ja palveleva johtamistyyli sekä niiden vaikutukset työhyvinvointiin.

Oikeudenmukainen johtaminen

Oikeudenmukainen johtaminen on transformationaalista ja autenttista -johtamistyyliä kapea-alaisempi, koska se painottuu vain yhteen johtamista kuvaavaan piirteeseen. Johtamisen oikeudenmukaisuutta on useissa tutkimuksissa tutkittu päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuuteen keskittyen (Lind & Tyler 1988, Colquitt ym. 2001, Kinnunen ym. 2013, 60 mukaan). Päätöksenteon oikeudenmukaisuus viittaa päätösten johdonmukaisuuteen ja oikeaan pohjatietoon. Kohtelun oikeudenmukaisuus tarkoittaa työntekijöiden kunnioittavaa, rehellistä, tasapuolista ja ystävällistä kohtelua. Epäoikeuden mukainen loukkaava esihenkilökäyttäytyminen käsittää käyttäytymisen, joka tulkitaan tahallisesti ja päämäärällisesti

vihamieliseksi. Se sisältää sekä sanallista että sanatonta vihamielistä käyttäytymistä ilman fyysistä kontaktia. (Tepper 2000, Kinnunen ym. 2013, 60 mukaan.)

Tampereen yliopiston tutkimuksessa Työhyvinvointi, talouskriisi ja työurat 2017 todettiin oikeudenmukaisen johtamisen vähentävän sairauspoissaoloja, ennenaikaisia eläkkeelle jäämisiä ja olevan yhteydessä keskimääräistä vähäisempiin työpaikan vaihtoaikeisiin. Samassa tutkimuksessa todettiin työn hallinnan ja vaatimusten tasapainon sekä oikeudenmukaisen johtamisen myötä työkyvyn sekä työtyytyväisyyden koettavan keskimääräistä paremmaksi. Oikeudenmukainen johtaminen on siis kytköksissä moniin keskeisiin hyvän työn piirteisiin. Kielteiset työn piirteet, kuten työn menettämisen pelko ja henkilöstössä tapahtuvat muutokset, ovat yhteydessä sairauspoissaoloihin. (Peutere ym. 2017, 73.) Oikeudenmukaisen johtajuuden, joka perustuu päätösten johdonmukaisuuteen ja työntekijöiden tasapuoliseen, kunnioittavaan, rehelliseen sekä ystävälliseen kohteluun, voidaan todeta vähentävän sairauspoissaoloja ja ennenaikaisia eläkkeelle jäämisiä. Kun vielä kiinnitetään huomiota työn vaatimusten ja niiden hallinnan tasapainoon, niin työkyky ja työtyytyväisyys lisääntyvät. Myös avoin ja ajantasainen muutoksista tiedottaminen vähentää muun muassa sairauspoissaoloja.

Transformationaalinen eli valmentava johtaminen

Transformationaalinen johtaminen on esikuvana toimimista, visioimista, haastamista, osallistamista ja onnistumisten juhlistamista. Johtajan tulee tunnistaa alaistensa hyvät ominaisuudet ja tukea niitä. (Kouzes & Posner 2010, Brandt & Kaivonen mukaan; Management Institute of Finland MIF Oy.) Transformationaalisessa johtamisessa johtaja innostaa ja motivoi alaisiaan pääsemään verrattomaan suoritukseen luomansa vision ja asettamiensa korkeiden odotusten avulla. Johtaja haastaa alaisensa ylittämään omat itsekkäät etunsa ja tarpeensa organisaation tai yhteiskunnan hyväksi. (Collins 2014, Bwalya 2023, 182 mukaan.) Transformaatiojohtajat syventyvät yksilöiden ja organisaatioiden kehittämiseen kannustamalla luovuuteen ja mahdollistamalla henkilökohtaisen kasvun (Bwalya 2023, 182; Bass 1985, 1999, Kinnunen ym. 2013, 60 mukaan).

Tavast (2012) on pro gradu -tutkimuksessaan tutkinut transformationaalisen ja autenttisen johtamistavan yhteyksiä hyvinvointiin. Lisäksi Henno (2013) on pro gradu -tutkimuksessaan tutkinut transformationaalisen johtajuuden yhteyttä työn imuun työn voimavarojen välityksellä. Tutkimusten mukaan transformationaalisen johtajuuden yhteyksiä työtyytyväisyyteen tai -hyvinvointiin on ennen vuotta 2012 tutkittu suhteellisen paljon (Henno 2013, 3; Tavast 2012, 10 mukaan). Transformationaalisen johtajuuden ja henkisen hyvinvoinnin yhteyden on huomattu liittyvän muun muassa Nielsen ym. (2008) mukaan työn piirteisiin kuten roolien selkeyksiin, työn merkityksellisyyteen ja kehittymismahdollisuuksiin, Arnoldin ym. (2007)

mukaan työn merkityksellisyyteen, Nielsenin & Munirin (2009) mukaan pystyvyysuskoon, Liun ym. (2010) mukaan johtajaa kohtaan koettuun luottamukseen ja Chon & Dansereaun (2010) mukaan oikeudenmukaisuuskokemuksiin (Tavast 2012, 10 mukaan).

Kuoppalan ym. (2008) meta-analyysi johtajuuden vaikutuksesta hyvinvointiin osoitti johtajuuden vaikuttavan hyvinvointiin huomattavasti (Henno 2013, 3 mukaan). Gilbreath & Benson (2004), van Dierendonck ym. (2004) toteavat myönteisen ja erinomaisen johtamiskäyttäytymisen edistävän työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia. Judgen ja Piccolon (2004) meta-analyysi todisti transformationaalisen johtajuuden lisäävän työntekijöiden työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä. Kelloway ym. (2012) osoittivat transformationaalisen johtajuuden edistävän työhyvinvointia ja Medley & Larochelle (1995) sekä Shieh ym. (2001) osoittivat sen lisäävän työhyvinvoinnin ilmentymiä, kuten työtyytyväisyyttä. Lisäksi Bono ym. (2007) ja Sosik & Godshalk (2000) osoittivat transformationaalisen johtamisen vähentävän työstä johtuvaa stressiä sekä Hetland ym. (2007) ja Kanste ym. (2007) totesivat sen ehkäisevän työuupumusta (burnout) (Kinnunen 2013, 61 mukaan). (Henno 2013, 3–4 mukaan.) Transformationaalisen johtajuuden, joka perustuu esimerkillä johtamiseen, innostamiseen, haastamiseen, valmentamiseen, osallistamiseen, visioimiseen ja palkitsemiseen, voidaan todeta edesauttavan hyvinvointia, vähentävän stressiä ja ehkäisevän työuupumusta.

Autenttinen johtaminen

Autenttisen johtamisen, joka rakentuu myönteisestä organisaatiokulttuurista, eettisestä johtamisesta ja transformationaalisen johtamisen ulottuvuuksista, tavoitteena on saada työntekijät yltämään parhaimpaansa. Autenttinen johtaminen on tavoitteiden osalta läpinäkyvää ja sisäistettyjen arvojen sekä toteutettujen toimenpiteiden osalta johdonmukaista. Täten johtaminen on ennakoitavaa, luottamusta herättävää ja arvostavaa. (Komulainen 2018.)

Autenttisessa johtamistyylissä autenttisuus liittyy omien ajatusten, tunteiden, tarpeiden ja uskomusten mukaiseen toimintaan (Walumbwa ym. 2008, Kinnunen ym. 2013, 60 mukaan). Autenttisessa johtajuudessa on neljä elementtiä. Ensimmäinen on itsetuntemus. Se viittaa omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen sekä tietoisuuteen muiden henkilöiden vaikutuksesta itseensä samoin kuin itsensä vaikutuksesta toisiin henkilöihin. Toinen elementti, ihmissuhteiden läpinäkyvyys, tarkoittaa aidon itsensä paljastamista muille ilmaisten tunteensa ja ajatuksensa avoimesti. Tällä edistetään muiden luottamusta ja uskallusta ilmaisemaan omat näkemyksensä. Kolmannella elementillä, tasapainoisella tiedonkäsittelyllä, tarkoitetaan esihenkilöiden kaiken olennaisen tiedon objektiivista analysointia ennen päätöksentekoa. Heidän tulee olla avoimia myös oman suhtautumistapansa haastaville näkemyksille. Neljäntenä elementtinä on sisäistetty moraali. Tällä tarkoitetaan, että johtaja

toimii omien omaksumiensa moraaliarvojensa mukaisesti ulkoisista taustatekijöistä riippumatta. Autenttinen johtaminen on ennen kaikkea arvojohtamista. Autenttiset johtajat siis konkreettisesti näyttävät aidosti pyrkivänsä ymmärtämään johtajuuttaan palvellakseen muita menestyksellisesti. (Kinnunen ym. 2013, 60; Baron 2016, Kinnunen ym. 2013, Komulainen 2018 mukaan.)

Työyhteisössä tapahtuessa odottamattomia muutoksia autenttinen johtamistyyli edesauttaa yhteisöä pääsemään nopeasti jaloilleen osoittaen yhteisön kykyä sopeutua ja selviytyä ennalta-arvaamattomistakin muutostilanteista. Autenttinen johtaminen tukee ihmisiä asioiden välisten yhteyksien ja merkityksellisyyden löytämisessä voimaannuttamalla itsetietoisuutta ja jatkuvuutta suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan ja kumppaneihin. Kinnunen, Perko & Virtanen (2013) ovat tutkimuksessaan todenneet, että henkilöstön työhyvinvointiin voidaan myötävaikuttaa kehittämällä esihenkilöissä autenttisen johtamisen piirteitä. Heidän tutkimuksessaan kävi myös ilmi, että esihenkilön johtamistyyli oli yhdistettävissä henkilöstön uupumisasteiseen väsymykseen ja sairaana työskentelyyn. Vähiten näitä esiintyi autenttisen johtamistyylin yhteydessä. (Kinnunen ym. 2013, Komulainen 2018 mukaan.)

Ylipaavalniemi ym. (2005, 118) toteavat tutkimuksessaan, että työtehtävien epäselkeys, liialliset vaatimukset ja näköalattomuus sekä työntekijöiden osallistamattomuus päätöksentekoon lisäävät masennuksen (depressio) riskiä. Lisäksi he toteavat sitä lisäävän myös esihenkilöiden epäreilu ja -kohtelias käytös. Autenttiseen johtajuuteen, kuten myös transformationaaliseen johtajuuteen, liittyy korkea moraali, muiden kunnioittaminen ja oikeudenmukaisuus, joten autenttisen ja transformationaalisen johtamisen voidaan katsoa vähentävän myös masennuksen riskiä.

Palveleva johtaminen

Viime aikoina on puhuttu paljon itseohjautuvuuden lisäämisestä työpaikoilla. Monissa organisaatioissa onkin pyritty rakenteita keventämällä ja hierarkkisia tasoja vähentämällä viemään päätösvaltaa ja vaikutusmahdollisuuksia lähemmäs käytännön työtä. Tavoitteena tuottavuuden ja kilpailukyvyn lisääminen. (Larjovuori ym. 2021, 3.)

Työhyvinvointiin liittyen itseohjautuvien organisaatioiden ajatellaan lisäävän työntekijöiden innovatiivisuutta, motivaatiota, innostusta ja kukoistusta sekä työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. Toisaalta itseohjautuvamman työnteon todetaan aiheuttavan hämmennystä, stressiä, kaaosta ja uupumista, koska se myös vaatii työntekijöiltä enemmän. (Martela 2019, Mäkkeli ym. 2021, Larjovuori ym. 2021, 3 mukaan.) Työhyvinvointi itseohjautuvissa organisaatioissa aiheuttaa huolta, koska ”työntekijät jäävät yksin”, ”on sekavaa” (Larjovuori ym. 2021, 3).

Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa – Avaimia kehittämiseen -opas perustuu TEOT – Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa (2020–2021) -tutkimushankkeen tuloksiin. Tutkimuksen, johon osallistui neljä yksityisyritystä ja yksi kunnallinen työpaikka, toteutettiin Tampereen yliopistossa. Tutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstön kokemuksia ja toiminnan organisointia työpaikoilla, joilla työntekijöiden päätäntävaltaa on lisätty sekä vallan ja vastuun hajauttamista tukevia käytäntöjä kehitetty. Tutkimuksessa työhyvinvoinnin kokemuksiin liitettyjä voimavaroja ovat muun muassa yhteisöllinen tuki ja yhteenkuuluvuuden tunne, työntekoa kannattelevat rakenteet ja toimintatavat sekä työn joustavuus, autonomisuus ja räätälöitävyys. Kysely osoitti työhyvinvoinnin olevan useilla mittareilla mitattuna sangen hyvällä tasolla itseohjautuvissa organisaatioissa. (Larjovuori ym. 2021, 3, 5, 20–21.)

TEOT-tutkimushankkeen tulokset osoittivat muun muassa tyytyväisyyden työnantajaa ja yhteisön toimintaa kohtaan sekä turvallisuuden olevan korkealla tasolla. Itseohjautuvuudella koettiin olevan merkittävin vaikutus työhön uppoutumiseen. Tutkituissa itseohjautuvissa organisaatioissa todettiin myös työtyytyväisyyden ja työn merkityksellisyyden kokemuksen olevan hyvin korkealla tasolla. Kuitenkin myös työstressiä ja palautumisen haasteita esiintyy muun muassa työuraansa aloittelevilla, vähäistä osaamista ja kokemusta omaavilla sekä työmääräänsä hallitsemattomilla. Osa kyselyyn osallistuneista kaipasi esihenkilön perinteistä ohjausta, palautetta sekä tavoitteiden ja tehtävien selkeyttämistä. Itseohjautuvan organisaation käytännöt eivät siis tarjonneet kaikille työyhteisön jäsenille riittävää tukea tai niitä ei tunnettu tai osattu hyödyntää. Kyseiset tekijät saattavat johtaa työnteon fokuksen ja merkityksellisyyden kadottamiseen sekä yksilön hallinnan tunteen menettämiseen. Tällaisten tilanteiden jatkuessa pitkään työntekijä kokee stressiä ja mahdollisesti uupuu sekä hänen työkykynsä, motivaationsa ja sitoutumisensa työhön ja organisaatioon heikentyy. Tulokset siis osoittavat työn myönteisiin voimavaratekijöihin liittyvän työhyvinvoinnin olevan korkealla tasolla itseohjautuvissa organisaatioissa, mutta työssä esiintyvien kuormitustekijöiden (työn epäselvä tarkoitus, tavoitteet ja epäselvä vastuualue) hallintaan on hyvä kiinnittää huomiota. (Larjovuori ym. 2021, 3, 5, 20–22.)

Eräänä itseohjautuvuuden kehittymiseen myötävaikuttavana johtamistyylinä voidaan nähdä palveleva johtaminen, joka tukee myös työhyvinvointia muun muassa parantamalla työkykyä ja lisäämällä työn imua, sitoutumista yritykseen sekä aikomuksia jatkaa työelämässä pidempään (Hakanen 2012; Larjovuori ym. 2021, 14). Palveleva johtaminen (servant leadership) on uudenlaista inhimillistä ja innostavaa johtamista, mikä edistää työntekijöiden kehittymistä ja heidän potentiaalinsa toteutumista. Positiivisena seurauksena on työn imun, työntekijöiden halun tehdä työnsä parhaansa mukaan ja yritysten menestyksen

lisääntyminen pitkällä tähtäimellä. Työyhteisön palvelijana toimiessaan esimies ei kadota valta-asemaansa, ei muutu alamaiseksi, eivätkä roolit käänny ylösalaisin. Palveleva esihenkilö toimii työyhteisön hyväksi ja roolimallina muille, eikä käytä valta-asemaansa oman edun tavoittelemiseen ja asemansa pönkittämiseen tai käskysuhteisiin. (Hakanen 2011, 76.)

Palveleva johtaminen on luonteenlaadultaan eettistä – tapa olla esihenkilönä tai johtajana. Palveleva esihenkilö on ensimmäinen vertaistensa joukossa.

Palveleva johtaja ja esimies

- *omistautuu omiensa palvelemiseen parhaiden työsaavutusten aikaansaamiseksi*
- *kiinnittää huomiota työntekijöiden tarpeisiin ja niihin vastaamiseen*
- *edistää työntekijöiden ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä vahvuuksien esiin nostamiseksi*
- *valmentaa työntekijöitä ja rohkaisee ajatusten ja ideoiden esiin nostamiseen*
- *kuuntelee ja rakentaa yhteisöllisyyden kokemusta.* (Hakanen 2011, 77.)

Hyvällä työyhteisöään kaikkine jäsenineen palvelevalla esihenkilöllä tai johtajalla on seuraavanlaisia henkilökohtaisia resursseja ja toimintatapoja, jotka tulevat esiin johtamisessa ja oman työporukan välisissä kanssakäymisissä. Esihenkilön on mahdollista kehittää voimavarojaan, ja niiden kehittyminen edistää esihenkilön hyvinvointia ja kasvua ihmisenä. (Hakanen 2011, 77.) Työntekijöitään palveleva johtaja tai esihenkilö on rehellinen kaikille, myös itselleen, toimii oikein ja oikeudenmukaisesti kaikissa tilanteissa – ei käytä asemaansa väärin, on aito, siis oma itsensä persoonallisuudestaan huolimatta. Lisäksi hän on nöyrä, tunnistaa vahvuutensa ja heikkoutensa, osaa suhteuttaa saavutuksensa ja aikaansaannoksensa. Nöyrä esihenkilö etsii aktiivisesti itseään täydentäviä ominaisuuksia, resursseja ja osaamista työyhteisöstään parhaiden tulosten aikaansaamiseksi. Hän siis osaa kunnioittaa itseään kyvykkäämpiä työntekijöitä ja toimia heidän johtajanaan. Hyvä esihenkilö on empaattinen ja ymmärtäväinen alaisiaan kohtaan kuitenkaan olematta terapeutti tai ystävä. Hän suo mahdollisuuden myös epäonnistumisiin ja virheisiin käsitellen ne yksittäisissä tilanteissa yleistämättä. Esihenkilönä hän on anteeksiantavainen, kaunaa kantamaton ja kostonhimoton. Anteeksiantaminen luo luottamusta, jossa jokainen voi kokea hyväksytyksi tulemisen tunnetta ja jonka turvin uskaltautuu ottamaan uudistushakuisia riskejä työssään.

(Peterson & Seligman 2004, Russel & Stone 2002, Pekerti & Sendjaya 2010, Sendjaya & Cooper 2011, Coetzer ym. 2017, 5–6 mukaan; Hakanen 2011, 78–79; Hakanen 2016.)

Lukuisten eri puolilla maailmaa tehtyjen tutkimusten perusteella palvelevan johtamisen on todettu edistävän työyhteisöissä muun muassa luottamusta, oikeudenmukaisuuden kokemusta, yhteenkuuluvuutta, työpaikkaan sitoutumista, avuliaisuutta, oma-aloitteellisuutta työtehtävien tuunaamisessa sekä hyvää työssä suoriutumista. Lisäksi sillä voidaan torjua työssä tylsistymistä sekä työuupumusta ja edistää työn imua (myönteinen tunne- ja motivaatiotila työssä) sekä työtyytyväisyyttä. (Kaltiainen & Hakanen; Kaltiainen & Hakanen, 2020.)

Liden ym. (2014, 13) toteavat tutkimuksessaan palvelevan johtajuuden vähentävän työntekijöiden työstä johtuvaa psyykkistä rasitusta. Lisäksi tutkimuksessa todetaan, että empiiristen tutkimusten tukemana itsemääräämisteoriaan liittyvä tahdosta riippumaton (autonominen) motivaatio on hyödyllisin työntekijöiden tulosten kannalta. Autonominen motivaatio on tutkimuksissa yhdistetty muun muassa suorituskykyyn, työtyytyväisyyteen ja työntekijän hyvinvointiin. (Gagné & Deci 2005, Liden ym. 2014, 13–14 mukaan.)

Hakanen ja Van Dierendonck (2011, 255, 259) toteavat tutkimuksessaan palvelevan johtajuuden luovan työolosuhteet (oikeudenmukaisuuden tunne ja työn hallinta), jossa voi kokea vapauden tunnetta ja jossa on mahdollista saavuttaa positiivinen työhön liittyvä mielentila, mikä vähentää stressiä, uupumista ja loppuunpalamisen riskiä. Hakasen ym. (2012, 3, 18) Innostuksen Spiraali -hanke oli ensimmäinen positiivisen työ- ja organisaatiopsykologian näkökulmasta toteutettu suomalainen tutkimus- ja kehittämishanke. Hankkeen kyselyaineisto kerättiin 87 organisaatiosta (kunnat, valtio ja julkisoikeudelliset yhteisöt, yritykset, seurakunnat, yhdistykset sekä säätiöt) ympäri Suomen. Kyselylomake lähetettiin 20 333 vastaajalle, joista 11 468 palautti lomakkeen (56,4 %). Eniten vastaajia oli kuntasektorilta. Tutkimuksesta jätettiin pois 15 heikoimmin osallistunutta organisaatiota (n=72). Tutkimuksen pääpaino oli suomalaisten organisaatioiden resursseissa ja niiden yhteyksistä henkilöstön hyvinvointiin ja organisaatioiden menestykseen.

Hakanen ym. (2012, 67–69) toteavat tutkimuksessaan, että työntekijät, jotka tuunasivat työtään (työntekijän pyrkimys kehittää ja muokata työtään itselle paremmin sopivaksi) runsaasti, olivat työssään toisia innostuneempia sekä sitoutuneempia organisaatioonsa. Työn tuunaaminen ja työn imu ovatkin luultavasti vahvasti yhteydessä toisiinsa. Työtään tuunaavat lisäksi tunsivat työkykynsä paremmaksi, eivätkä olleet niin stressaantuneita ja työhönsä leipääntyneitä (työn imun vastakohta) kuin työtään tuunaamattomat. Palvelevan johtamisen määrän todettiin vähentävän työn kuormitusta ja leipääntymistä suhteessa, ja näiden nähdään vaikuttavan edelleen positiivisesti yksilön hyvinvointiin ja terveyteen.

9 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyö tehdään kehittämistutkimuksena kaupan alan pienyrityksille, tarkemmin mikroyrityksille. Mikroyrityksissä on vähemmän kuin 10 työntekijää. Myymälät ovat yleisimmin avoinna kaikkina viikonpäivinä.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yrityksen henkilöstön ja yrittäjän työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä. Tutkimuksen tarkoituksena on aiemmin tehtyjä tutkimuksia tarkastelemalla selvittää työhyvinvoinnin asiantuntijoiden näkemyksiä työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Lisäksi tarkoituksena on vastaavan kokoisten yritysten yrittäjille teetetyn kyselyn perusteella selvittää heidän työhyvinvoinnin tilaansa. Opinnäytetyön tavoite määriteltiin yrittäjän itsensä tarpeesta kehittää työyhteisön työhyvinvointia ja siitä johdettiin tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset:

1. Mitä on työhyvinvointi?
2. Millaista on hyvä johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta?
3. Miten pienyrittäjä huolehtii omasta työhyvinvoinnistaan?

Työhyvinvointitutkimusten ja yrittäjille tehdyn kyselyn pohjalta tavoitteena on tutkimuksellisena kehittämistyönä luoda pienyrityksille toimintatapaehdotus työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

10 Opinnäytetyön toteutus

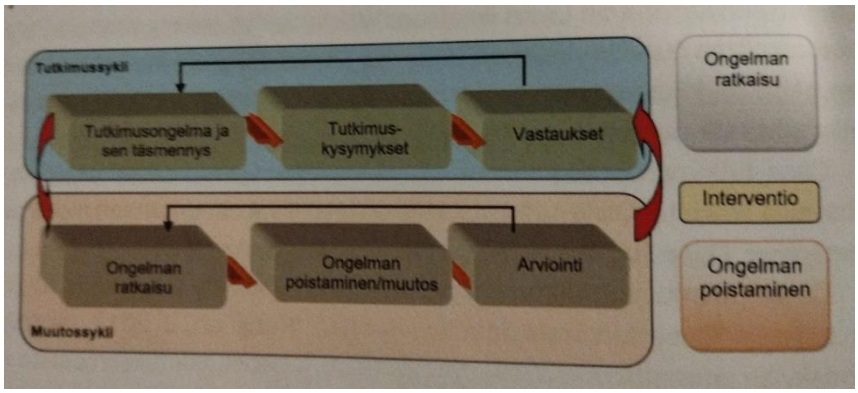
10.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimuksellinen kehittämistyö

Kehittämis- eli designtutkimus on pääasiallisesti käytännönläheistä (Rukajärvi-Saarela 2015, 24). Gravemeijer & Cobb (2006) mukaan siinä kuitenkin nousee esille tutkimuksellisen menettelytavan ja teoreettisen pohjan merkitys käytännön kehittämistyössä (Rukajärvi-Saarela 2015, 24). Kehittämistutkimus alkaa tutkimuksen viitekehyksen hahmottamisesta olemassa olevan tieteellisen käsityksen ja teorian avulla. Tutkimusongelman ratkaisusuunnitelma pohjautuu tieteelliseen käsitykseen ja teoriaan. (McKenney & Reeves 2012, Rukajärvi-Saarela 2015, 24 mukaan.)

Bereiterin (2002) mukaan tutkimus on osa kehittämisprosessia, joka toteutetaan yhteistyössä toimijoiden kanssa. Tutkimuksella tavoitellaan muutosta. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on ratkaista ongelmia, jotka on hahmoteltu epäkohtien pohjalta. Kehittämistutkimukselle on ominaista, että sen päämäärä syntyy tutkimussyklien aikana. Tutkimus on visionääristä, mahdollisuuksia arvioivaa ja testaavaa. (Kananen 2019, 81–82.) Edelsonin (2006; 2002) mukaan kehittämistutkimuksessa, jossa tutkija on myös oppijana, tutkiminen ja kehittäminen sulautuvat yhteen tietopuolisista ja kokeellisista vaiheista koostuvassa prosessissa. Barab ja Squire (2004) tähdentävät kehittämisen perustuvan teoriaan ja kehittämistutkimuksen tähtäävän uuteen tietoon. (Rukajärvi-Saarela 2015, 26.)

Kanasen (2019, 75, 81–82) mukaan kehittämistutkimus on yhdistelmä kvalitatiivista (laadullinen) ja kvantitatiivista (määrällinen) tutkimusta tai pelkästään kvalitatiivista tutkimusta. Kehittämistutkimus on eräs interventionistisen (interventiolla eli väliintulolla pyritään saamaan aikaan muutos) tutkimuksen muoto. Kehittämistutkimuksessa muutokseen pyritään esimerkiksi kehittämällä tuotetta, toimintaa, menetelmää tai organisaatiota. Kehittämistutkimus edellyttää tutkimuksellista menettelytapaa ja tutkimusosion. Kehittämistutkimukseen kuuluu ongelman poistaminen. Prosessiin sisältyy tutkimus- ja muutossykli (kuvio 6). Koska

muutoksen toteuttaminen vie oman aikansa, on kehittämistutkimuksen käytännön toteuttaminen opinnäytetyössä haastavaa. Useinkaan ei opiskelijalla ole siihen mahdollisuutta.



Kuvio 6. Kehittämistutkimuksen osat ja osien vaiheet (tutkimussykli, muutossykli) (Kananen 2019)

Kehittämistutkimukseksi tarkoitetussa tutkimuksessa on usein pelkkiä kehittämisehdotuksia ilman muutossyklien toteuttamista. Tämä on kuitenkin enemmän kuin perinteinen laadullinen tutkimus, jossa todetaan vain ongelman syyt. Esitettyjen kehittämisehdotusten katsotaan riittävän kehittämistutkimus-nimityksen käyttämiselle, mikä tarkoittaa tutkimuksen omaavan kehittämistutkimuksen piirteitä. (Kananen 2019, 82.)

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena kehittämistutkimuksena kirjallisuuskatsausmenetelmällä, koska varsinaista kohdeorganisaatiota ei ollut. Osa tutkimuksesta käsittelee pienyrittäjien omaa hyvinvointia. Aineisto siihen kerättiin pienyrittäjiltä sähköpostikyselyllä ilman taustatietoja. Tutkimuksen tulosten analyysi on kuvaileva, koska kehittämistutkimus on kirjallisuuskatsauksen kaltainen.

10.2 Aineistonkeruu

Kirjallisuuskatsaus on olennainen osa jokaista tutkimusta. Sen avulla muodostetaan kokonaiskuva opinnäytetyön aihepiiristä. Kirjallisuuskatsaus auttaa löytämään tietoa siitä, miten paljon aihepiiriin liittyvää tutkimustietoa on olemassa, millaisesta perspektiivistä aihetta on tutkittu ja millaisin menetelmin. Se on tutkimuksen teoreettinen viitekehys (perustuu systemaattiseen tiedonhakuun), jossa määritellään opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja kuvataan, miten tekeillä oleva opinnäytetyö liittyy jo olemassa oleviin tutkimuksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, Kunnela 2023 mukaan.)

Kirjallisuuskatsaukseen käytettiin muun muassa työhyvinvointiin liittyvää kirjallisuutta, tutkimuksia, artikkeleita ja blogeja. Aineistoa haettiin eri tietokannoista muun muassa

hakusanoilla hyvinvointi, työhyvinvointi, johtaminen, johtajuus, johtamistyylit, työn imu, well-being at work, management, management styles ja servant leadership. Tutkimusaineistoa oli hyvin paljon pitkältä aikaväliltä. Aineisto valikoitui tekijän tunnettuuden tai julkaisijan perusteella.

10.3 Tutkimusaineisto ja analysointi

Hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvää tulosta ollen yrityksen tärkein voimavara (inhimillinen pääoma). Työhyvinvointiin sijoitetut resurssit saadaan moninkertaisena takaisin. Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnista huolehtiminen edistää myös työn imun (work engagement) kokemista. Työn imua kuvaa kolme positiivista hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Hakanen 2011, 38). Työn imun kokemuksella on suotuisa yhteys työntekijän terveyteen ja onnellisuuteen sekä samanaikaisesti myös hyvään työsuoritukseen ja organisaation taloudelliseen menestyksellisyyteen (Hakanen 2011, 42). Tämän vuoksi on olennaista, että henkilöstön hyvinvointi nähdään strategisena menestystekijänä. Työhyvinvointia tulee johtaa laaja-alaisesti ja järjestelmällisesti sekä yhteisöllisesti että yksilöllisesti. Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy myös seuranta, toki sopivien mittareiden löytäminen saattaa olla haasteellista. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (näkökulma aiheen tarkasteluun) pohjautuu keskeisiä käsitteitä käsittelevään kirjallisuuteen sekä aiheeseen liittyviin aiempiin tutkimuksiin.

Haltia Petri ym. (2024, 5) ovat kuvanneet Työelämän tilannekuvia: Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia -katsauksessa työelämän laadun ja tuottavuuden välisiä yhteyksiä. Tilannekuvaraportissa tarkastellaan työelämän kehittämiseen liittyviä keskeisimpiä aiheita, joiden avulla luodaan edellytyksiä tuottavuuden ja tuloksellisuuden kasvattamiselle. Samanaikaisesti kehitetään työhyvinvointia. Ranki (2024, 29) on käsitellyt tilannekuvaraportissa väestön ikääntymisen ja nuorten osaamistason merkitystä inhimilliselle pääomalle. Kaleniuksen (2023) mukaan nuorten aikuisten (25–34-vuotiaat) koulutustaso on huolestuttavasti jäänyt jälkeen vanhempiin ikäluokkiin verrattuna (Ranki 2024, 29–30). Lisäksi kevään 2022 PISA-tutkimus osoittaa pääosin peruskoulun yhdeksättä luokkaa käyvien 15-vuotiaiden osaamisen heikentyneen. Todennäköisesti inhimillisen pääoman kasvaminen taantuu sekä koulutustason laskun että jokaisen koulutustason salliman osaamisen laskun yhteisvaikutuksesta. Lisäksi työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle (ikääntyvä väestö) inhimillistä pääomaa poistuu kasvattamasta työn tuottavuutta. Keskeinen keino kehittää osaamista lisääntyvien (muun muassa asiantuntijuus – työtehtävät muuttuvat) osaamistarpeiden ja ikääntyvän väestön oloissa on tasokas elinikäinen oppiminen täydennys- ja uudelleenkoulutuksen, oppisopimuskoulutuksen sekä työssäoppimisen

kautta. (Ranki 2024, 30.) Tilannekuvaraportissa tarkastellaan myös työhyvinvoinnin (fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen kokonaisuus) ja työkyvyn tilaa Suomessa sekä sitä, kuinka sitä voidaan edistää ja ylläpitää. Raportissa todetaan, että työkyky pysyy hyvänä työn vaatimusten ja voimavarojen ollessa tasapainossa. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat työpaikan olosuhteet, työn sujuvuus, tukea antava, rohkaiseva ja positiivinen ilmapiiri sekä mahdollisuus työssä oppimiseen. Työntekijöiden työhyvinvointia ja työkykyä voidaan tukea monin eri tavoin. Työkykyä voidaan parhaiten ylläpitää terveellisten elintapojen ja liikunnan edistämisellä työpaikoilla, hallitsemalla yksilön stressiä, muokkaamalla tai vaihtamalla työtä. Lisäksi muun muassa psykososiaalista työympäristöä kehittämällä ja fyysistä ergonomiaa parantamalla pystytään työhyvinvointia kohentamaan kohtuullisesti. (Varje ym. 2024, 34, 57.) Laaja tutkimuskirjallisuus on osoittanut työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin ja yrityksen taloudellisten tulosten välillä myönteisen yhteyden (Aura ym. 2019, Böckerman & Ilmakunnas 2020, Varje ym. 2024, 34 mukaan). Yrityksen tasolla strategisen johtamisen tulee yltää työhyvinvoinnin, oppimisen ja tuottavuuden kokonaisuuteen. Tutkimusten mukaan johtamiskäytäntöjen laadulla on tuottavuuteen vahva vaikutus. (Kaltiainen & Hakanen, 2020; Varje ym. 2024, 35.)

10.4 Yrittäjien hyvinvointi

Kyselyssä perusjoukkona oli 37 (n=37) saman kaupan alan pienyrittäjää. Kyselyyn saatiin vastaukset kuudelta (n=6) yrittäjältä. Osallistumisprosentti on 16, mihin vaikutti todennäköisesti kiireinen aikataulu. Kyselyssä kartoitettiin ensimmäisissä avoimissa kysymyksissä, miten yrittäjä hallitsee ajankäyttöään ja millä keinoin hän erottaa työ- ja vapaa-ajan. Vastauksia näihin kysymyksiin tuli kuudelta yrittäjältä.

> *Yritän tehdä mahdollisimman paljon myös paperihommia kioskilla, esim tarkistaa laskuja, raportteja, tilauksia sunnuntaisin koska silloin hiljaisempaa. Työvuorolistoja teen kotona, samoin kuin luen ziikkiä joka päivä puhelimella. Yritän jättää työt kioskille mutta aina ei onnistu kun joku esim sairastuu.*

> *Pyrin tekemään kaikki työasiat kioskilla, myös työvuorot, laskujen hyväksymiset ym. Vapaalla vastaan vain puhelimeen, jos tarve siihen tulee.*

> *töissä olen töissä ja vapaa-ajan pyrin olemaan vapaalla. kotitöille oma aikansa.*

> *Työt teen työpaikalla. Ovi sulkeutuu aamulla kotona, niin kotoasiat jää sinne. Ovi sulkeutuu työpaikalla, niin tuöasiat jää sinne ja jatkuu vasta sitten, kun palaan sinne.*

Toisinaan vaikeaa. Täytyy lähteä tarpeeksi kauas (ulkomaille), jotta työt eivät pyöri mielessä. Monesti tulee tehtyä esim ”paperitöitä” eli tietokonehommia vapaapäivänä. Jos olen lasten kanssa lomalla niin ilmoitan työntekijöille että en ole jatkuvasti tavoitettavissa vaan puhelin saattaa olla kiinni.

Kauppiaana ollut vaikea irtautua täysin vapaalle, aina kuitenkin oltava vähintään tavoitettavissa. Usein jo seuraavat tehtävät työjutut pyörii usein mielessä, vaikka pääsääntöisesti yritän vapaapäivinä olla vain tavoitettavissa, enkä muuten puuttuisi työasioihin. Myös usein vapaapäiville menee itsellä työlistojen tekeminen tms kirjallisia juttuja/tilauksia, arkikin kiireistä työn lisäksi kun kotona kaksi pientä lasta. Yritän vapaalla tehdä asioita joista nautin, ehdottomasti perheen kanssa vietetty aika saa usein muun unohtumaan. Teen myös paljon iltavuoroa itse, saan viettää aamut perheen kanssa, kuitenkin jää vielä työpäivän päätteeksi ns omaa latautumisaikaa ihan vaan omien ajatuksien kanssa. Kotona ollaan sovittu, ettei etenkään pidemmillä vapailla edes puhuta työasioista, vasta viimeisen vapaan iltana jos jotain työhön liittyvää. Tässä olisi paljon parantamista.

Vastanneista 50 % toteaa tekevänsä muun muassa tilauksia ja työvuoroja kotona vapaa-ajallaan ja 50 % tekee tai ainakin pyrkii tekemään kaikki työt työpaikalla. 67 % vastanneista pitää työ- ja vapaa-ajan erottamista haasteellisena, osa jopa vaikeana. Ulkomaille matkustaminen saattaa olla ainoa keino irrottautua työstä.

Seuraavassa avoimessa kysymyksessä kartoitettiin yrittäjän keinoja huolehtia fyysisestä ja psyykkisestä terveydestään. Myös tähän kysymykseen saatiin vastaus kaikilta kuudelta yrittäjältä.

Yritän nukkua ja levätä tarpeeksi ja syödä hyvin. Joskus tekee hyvää vain lukea kirjaa tai katsoa jotain sarjaa. En ehdi enkä jaksa hirveästi kuntoilla.

Syön terveellisesti ja Kävelen PALJON. Vietän vapaa-aikaani mahdollisimman paljon lapsenlapsen ja omien lasteni kanssa.

Ulkoilen kahden koiran kanssa. Ystävät henkisenä tukena.

Ajelen pyörällä työmatkat. Talvella teen lumityöt aamuin illoin, pyöräilyn lisäksi.ä. Kesällä käyn aamulla subbailee järvellä ja uimassa. Iltaisin leikkaan ruohoja ja uin, pyöräilyn lisäksi.

Pidän myös lomia ja vapaita. En ruvennut yrittäjäksi siksi että teen 24/7 töitä, vaan juuri siksi että pystyn myös olemaan lasten kanssa ja määrittelemään itse omat työni. Fyysisen terveyden huolenpito on jäänyt liian vähälle.

Tehdään paljon perheen kanssa, se tuo itselle hyvää oloa kaikin puolin. Sen lisäksi omia mieleisiä juttuja yksinkin. Ulkoilen luonnossa, käyn uimassa hallissa tai luonnonvesissä ympäri vuoden. Yritän käydä alaselän satunnaisen kipuoireilun vuoksi säännöllisesti kuntosalilla, se auttaa vaivaan. Mutta usein tämä jää kiireessä ensimmäisenä pois. Nukkuminen, riittävä uni itselle tosi tärkeä jaksamiseen ja mielelle. Olen panostanut vuoteeseen ja tyynyyn erityisesti. Syön monipuolisesti, kuitenkin kiireisen työn keskellä olisi parannettavaa ruokarytmeissä työpäivinä. Työpäivissä paljon ääntä ja jatkuvaa keskustelua, niin nautin ja palaudun hiljaisuudessa. Matkustelu valoon etenkin pimeään talviaikaan omalle psyykkiselle hyvinvoinnille todella merkittävä.

Kuudesta vastanneesta noin 67 % kertoo huolehtivansa fyysisestä terveydestään liikunnalla, mutta 33 prosentilla liikunta jää vähäiseksi muun muassa ajan puutteen vuoksi. 50 % kertoo syövänsä terveellistä, monipuolista ruokaa. Hyvään ja riittävään uneen kiinnittää huomiota 33 %. Psyykkiseen hyvinvointiin 67 prosentilla liittyy läheisesti perhe ja ystävät. Yksi vastanneista (17 %) kertoo psyykkiselle hyvinvoinnilleen merkittäväksi pimeään aikaan matkustelun valoon.

Kolmas kysymys tarkasteli yrittäjän kokemusta muilta yrittäjiltä saamastaan tuesta arjessa jaksamiseen (kuvio 7). Kaikilta kuudelta saatiin tähänkin kysymykseen vastaus. Yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, että ei saisi lainkaan tukea muilta kauppiailta. Yleisin vastausvaihtoehto oli ”hyvin vähän”.

Kuvio 7. Miten koet saavasi tukea muilta kauppiailta jaksaaksesi arjessa

Neljäs kysymys koski kokemusta yhteisten tapahtumien auttamista jaksamiseen (kuvio 8). Kaikki kuusi vastaajaa kokivat jollakin asteella saavansa tukea jaksamiseen yhteisistä tapahtumista. Yleisin vastaus oli ”hyvin paljon”.

Kuvio 8. Koetko yhteisten tapahtumien auttavan sinua jaksamaan

Viidennessä kysymyksessä kartoitettiin sijaisten saamista tarvittaessa (kuvio 9). ”Kyllä/ei” -vastaukset jakaantuivat kuuden vastaajan kesken 50%/50%.

Kuvio 9. Onko sinulla tarvittaessa saatavissa sijaisia

Kuudes kysymys pitää sisällään a- ja b-kohdat, jotka käsittelevät yrittäjän terveyttä. A-kohdassa kysyttiin, onko yrittäjällä jokin terveydellinen ongelma, joka haittaa työntekoa (kuvio 10). Vain yksi kuudesta (17 %) vastanneesta vastasi ”kyllä”.

Kuvio 10. Onko sinulla terveydellinen ongelma, joka haittaa työntekoa

B-kohdan kysymys oli jatkoa a-kohdalle. Siinä kysyttiin, onko sinulla terveydellinen ongelma, joka aiheuttaa jo henkistä väsymystä (kuvio 11). Yksi kuudesta vastanneesta (17 %) vastasi ”kyllä”.

Kuvio 11. Onko sinulla terveydellinen ongelma, joka aiheuttaa jo henkistä väsymystä

11 Yhteenveto ja pohdinta

11.1 Johtamistyylit ja työhyvinvointi

Hyvä johtaminen, johon liittyy yrityksen tavoitteiden määrittely ja tavoitteiden läpikäyminen henkilöstön kanssa, on työhyvinvoinnin perusta. Työntekijälle tieto tavoitteista ja ymmärrys niiden merkityksestä suhteessa omaan työhönsä lisää motivaatiota ja sitoutumista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Työntekijän kokemus arvostetuksi tulemisesta, tasapuolisesta kohtelusta ja täysivaltaisuudesta työyhteisön jäsenenä ovat erittäin merkittäviä työhyvinvoinnon kannalta. (Kirk 2023; Manka ym. 2010, 9.) Osallistavassa johtamismallissa työntekijöiden on mahdollista vaikuttaa työnsä sisältöön ja kehittämiseen sekä työyhteisön prosessien ja toimintamallien kehittämiseen – työn mielekkyys kasvaa (Kehusmaa 2011, 116; Kärkkäinen 2002; Manka ym. 2010, 8).

Yrityksethän pyrkivät joka vuosi edellistä vuotta parempaan tulokseen. Tuloksen saavuttamiseen liittyy suunnitelmallisuus. Tehdään niitä suunnitelmia sitten kuukausitasolla, vuosineljänneksittäin tai puolen vuoden sykleillä, niin niiden on oltava henkilöstön tiedossa jossain muodossa. Esimerkiksi kaikkien saatavilla oleva kansio, jossa näkyy edellisen vuoden tiedot euroina tai lukumäärinä, kyseisen vuoden kasvutavoite selkeinä lukuina ja toteumat kuukausittain. Onnistumiset nostavat mielialaa ja epäonnistumiset saavat todennäköisesti jokaisen pyrkimään parempaan. Kokemus oman työn merkityksellisyydestä kasvaa.

Tukea antavassa työyhteisössä, jossa työyhteisön yhteiset tavoitteet ovat selvillä ja jossa kaikki työskentelevät yhteisten tavoitteiden eteen, työntekijät luottavat toisiinsa ja siihen, että tarvittaessa apua on saatavissa muilta työyhteisön jäseniltä. Jokaisen työ on arvostettua, ja ihmisten asiantuntijuutta sekä kykyjä hyödynnetään laaja-alaisesti. Avoin ilmapiiri mahdollistaa keskustelun myös vaikeista asioista. Ongelmia pyritään ratkaisemaan yhdessä. (Kehusmaa 2011, 116; Kärkkäinen 2002, 12; Manka ym. 2010, 8.) Yhdessä kokemusten kautta opittu edesauttaa työyhteisöä uudistumaan ja uudistamaan. Yhteiset kokemukset lujittavat yhteisöllisyyden tunnetta. Epäonnistumiset käsitellään yhdessä ilman syyllisten etsintää, mutta otetaan opiksi. Samoin kuin yhteisten onnistumisten niin myös yhteisten epäonnistumisten myötä me-henki kasvaa. (Kehusmaa 2011, 117.)

Työyhteisössä on avoimella ilmapiirillä suuri merkitys niin yksilön kuin organisaationkin menestykseen. Kun keskustellaan asioista avoimesti, myös vaikeista, niin opitaan tuntemaan ihmiset vahvuuksineen ja heikkouksineen. Tukea on silloin helpompi tarjota, kun tiedetään, missä sitä tarvitaan. Jokaisen on voitava luottaa siihen, että jos epäonnistuu, niin saa uuden mahdollisuuden ilman syyllisyyden tuntoja. Ajatus, että yhdessä onnistumme, mutta myös että yhdessä epäonnistumme, on merkityksellinen yhteishengen kasvattaja.

Johtamistyylin on useissa tutkimuksissa havaittu olevan sidoksissa työntekijöiden hyvinvointiin (Kuoppala ym. 2008, Skakon ym. 2010, Kinnunen ym. 2013, 60 mukaan). Oikeudenmukainen johtaminen, joka on transformationaalista ja autenttista -johtamistyyliä kapeaalaisempi, keskittyy oikeudenmukaiseen päätöksentekoon ja kohteluun (Lind & Tyler 1988, Colquitt ym. 2001, Kinnunen ym. 2013, 60 mukaan). Päätökset ovat johdonmukaisia ja perustuvat oikeaa pohjatietoon. Oikeudenmukainen kohtelu tarkoittaa työntekijöitä kunnioittavaa, rehellistä, tasapuolista ja ystävällistä kohtelua. Epäoikeudenmukainen kohtelu on tahallista ja päämäärällisesti vihamielistä. Se voi olla sekä sanallista että sanatonta vihamielistä käyttäytymistä ilman fyysistä kontaktia. (Tepper 2000, Kinnunen ym. 2013, 60 mukaan.) Oikeudenmukainen johtaminen vähentää sairauspoissaoloja, ennenaikaista eläkkeelle jäämistä sekä työpaikan vaihtoaikeita. Kun työn vaatimukset ja hallinta ovat tasapainossa, ja johtaminen on oikeudenmukaista, koetaan työkyky sekä työtyytyväisyys keskimääräistä paremmaksi. (Peutere ym. 2017, 73.)

Selvää on, että työntekijät kokevat tulevansa väärinkohdelluksi, jos toiminta johdon tasolta ei ole tasapuolista. Aiheuttaa varmasti ajan mittaan kateutta ja eripuraisuutta työntekijöiden välille, mikä lisää työpahoinvointia. Valitettavasti olen tästä tehnyt havaintoja työurani aikana. Koulumaailmassa tuntisuunnittelu oli eriarvoistavaa. Joillekin suunniteltiin oppitunnit toistuvasti jaksosta toiseen ilman hyppytunteja, jolloin oppitunnit päättyivät aiemmin. Heillä oli silloin mahdollisuus jatkaa muuta työskentelyä keskittyneemmin joko työpaikalla tai kotona. Vaihtuvuutta tai ainakin aikeita oli havaittavissa, kun työtyytyväisyys hiljalleen väheni.

Transformationaalinen johtaminen on esimerkillä johtamista, visiointia, haastamista, osallistamista ja palkitsemista (Kouzes & Posner 2010, Brandt & Kaivonen mukaan; Management Institute of Finland MIF Oy). Transformationaalisen johtajuuden on osoitettu lisäävän työntekijöiden työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä sekä -hyvinvointia (Judge & Piccolo 2004, Kelloway ym. 2012, Medley & Larochelle 1995, Shieh ym. 2001, Henno 2013, 3–4 mukaan). Lisäksi Bono ym. (2007) ja Sosik & Godshalk (2000) osoittivat transformationaalisen johtamisen vähentävän työstä johtuvaa stressiä sekä Hetland ym. (2007) ja Kanste ym. (2007) totesivat sen ehkäisevän työuupumusta (Kinnunen 2013, 61 mukaan).

Transformationaalisen johtajuuden piirteet: esikuvana toimiminen, visiointi, haastaminen, osallistaminen ja onnistumisten juhlistaminen liittyvät valmentavaan johtamistyyliin. Kun johtaja johtaa esimerkillään, niin hän toimii, niin kuin sanoo. Luottamus lisääntyy. Omakohtaisesti olen ajatellut tuon esimerkillä johtamisen koskettavan yrityksessäni myös työtehtäviä. Teen itse edellä ihan kaikkea siivoamisesta myyntiin, jotta saan työntekijät kokemaan meidät kaikki yhdenvertaisiksi. Silloin heidän on ehkä helpompi lähestyä minua toiveineen, ideoineen ja murheineen. On se kyllä toki myös resurssikysymys. Uskoisin, että harvalla

mikroyrittäjällä on varaa olla vain johtaja. Transformationaalinen johtaja luo mielikuvan tulevaisuudesta ja onnistuu saamaan muutkin työskentelemään sitä kohti tehden parhaimpansa. Yhteishenki kasvaa. Haastaessaan johtaja rohkaisee näkemään ja tekemään asioita uudella tavalla. Kehitystä tapahtuu niin yksilön kuin organisaationkin tasolla. Aina ei voida onnistua, mutta virheistä opitaan yhdessä ilman syyllisten etsintää. Usko työyhteisön tukeen vahvistuu ja uskallus uusien ideoiden esille tuomiseen kasvaa. Onnistumisia tulee ehdottomasti juhlia. Joskus palkitsemiseen riittää pelkkä pieni sana ”hienoa” tai ”mahtavaa”, mutta merkittävissä tilanteissa, kuten uuden innovaation syntyessä, rahallinen palkkio innostaa yrittämään vielä parempaa suoritusta. Saa varmaan muutkin työntekijät innostumaan, motivoitumaan ja sitoutumaan. Työilmapiiristä tulee tuon kaiken myötä luottamuksellinen, mehenkinen, innostava ja motivoiva. Vaikutus on varmasti positiivinen ajatellen työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä. Turvallisessa ja innostavassa työilmapiirissä työskentely on todennäköisesti stressitöntä, eikä työuupumus uhkaa.

Autenttinen johtaminen rakentuu transformationaalisen johtamisen ulottuvuuksien lisäksi myönteisestä organisaatiokulttuurista ja eettisestä johtamisesta. Kuten transformationaalisessa johtamisessa niin myös autenttisessa johtamisessa on tavoitteena saada työntekijät yltämään parhaimpaansa. Autenttisessa johtamisessa tavoitteet ovat kaikkien tiedossa ja organisaation arvot sekä toteutetut toimenpiteet johdonmukaisia. Johtaminen on siis ennakoitavaa, luottamusta herättävää ja arvostavaa. (Komulainen 2018.) Autenttisessa johtajuudessa on neljä elementtiä: itsetuntemus, ihmissuhteiden läpinäkyvyys, tasapainoinen tiedonkäsittely ja sisäistetty moraali. Itsetuntemus viittaa muun muassa omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen. Ihmissuhteiden läpinäkyvyys tarkoittaa tunteidensa ja ajatustensa ilmaisemista avoimesti. Tasapainoinen tiedonkäsittely tarkoittaa esihenkilöiden kaiken olennaisen tiedon objektiivista analysointia ennen päätöksentekoa. Heidän tulee avoimesti ottaa vastaan myös oman suhtautumistapansa haastavat näkemykset. Sisäistetyllä moraalilla tarkoitetaan johtajan toimimista omien omaksumiensa moraaliarvojen mukaisesti olematta riippumaton ulkoisista taustatekijöistä. Autenttinen johtaminen on arvojohtamista. (Kinnunen ym. 2013, 60; Baron 2016, Kinnunen ym. 2013, Komulainen 2018 mukaan.) Autenttiseen johtajuuteen, kuten myös transformationaaliseen johtajuuteen, liittyy korkea moraali, muiden kunnioittaminen ja oikeudenmukaisuus. Autenttisessa johtamisessa organisaation tavoitteet ovat kaikkien tiedossa, työtehtävät selkeät ja vaatimukset oikeassa suhteessa työntekijän kykyihin nähden sekä esihenkilöiden käytös reilua ja kohteliasta. Lisäksi työntekijät saavat osallistua päätöksentekoon. Nämä tekijät vähentävät masennuksen riskiä. (Ylipaavalniemi ym. 2005, 118.)

Eettisyys tarkoittaa sitä, että johtaja on kaikessa toiminnassaan oikeudenmukainen, vastuullinen ja tasapuolinen. Eettiseen johtamiseen siis liittyy työyhteisön yhteinen käsitys oikeasta ja väärästä. Silloin on helppo työskennellä, kun jokaiselle säännöt ovat selkeät ja yhtäläiset. Epäeettinen johtaminen saattaa aiheuttaa työntekijöissä ristiriitaisia tunteita, jos organisaation eettiset periaatteet poikkeavat yleisesti ymmärretyistä periaatteista. Jos työntekijä on vahvasti omaksunut elämään liittyvät eettiset periaatteet, niin hän todennäköisesti voi huonosti epäeettisessä työyhteisössä. Kun johtaja toimii aina moraaliarvojensa mukaisesti, antamatta minkään ulkoisen tekijän vaikuttaa toimiinsa, niin johtaminen on johdonmukaista, mutta ennen kaikkea oikeudenmukaista. Jokainen työntekijä on silloin yhdenvertainen muiden joukossa, mikä varmasti edistää työhyvinvointia.

Monissa organisaatioissa on pyritty rakenteita keventämällä ja hierarkkisia tasoja vähentämällä viemään päätösvaltaa ja vaikutusmahdollisuuksia lähemmäs käytännön työtä (Larjovuori ym. 2021, 3). Työhyvinvointiin liittyen itseohjautuvien organisaatioiden ajatellaan lisäävän työntekijöiden innovatiivisuutta, motivaatiota ja kukoistusta sekä työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. Toisaalta itseohjautuvamman työnteon todetaan aiheuttavan hämmennystä, stressiä, kaaosta ja uupumista, koska se vaatii työntekijöiltä enemmän. (Martela 2019, Mäkkeli ym. 2021, Larjovuori ym. 2021, 21–22.)

Pienyrityksissä henkilöstömäärään liittyen on varmasti sekä matalampi että korkeampi hierarkkisia organisaatioita. Uskon, että mitä vähemmän henkilöstöä on, sen kevyempi on organisaatiorakenne. Todennäköisesti johtaja osallistuu itsekin käytännöntyöhön muiden joukossa, jolloin pienetkin työhön liittyvät kehitysehdotukset tulevat kuulluksi ehkä jopa päivittäin. Yhdessä tehden on helppo havaita kuormittavat tekijät ja pohtia keinoja niiden vähentämiseksi. On hyvä olla selkeät ja hallittavissa olevat työnkuvat ja tavoitteet, joiden raameissa jokainen yksilö voi toteuttaa ne omaksumallaan tavalla.

Palveleva johtaminen on luonteeltaan eettistä. Se on inhimillistä ja innostavaa johtamista edistäen työntekijöiden kehittymistä ja heidän potentiaalinsa toteutumista (Hakanen 2011, 76–77). Palveleva johtaja on rehellinen, aito, nöyrä, empaattinen olematta terapeutti tai ystävä ja anteeksiantavainen (Peterson & Seligman 2004, Russel & Stone 2002, Pekerti & Sendjaya 2010, Sendjaya & Cooper 2011, Coetzer ym. 2017, 5–6 mukaan; Hakanen 2011, 78–79; Hakanen 2016). Palveleva johtaminen tukee työhyvinvointia muun muassa parantamalla työkykyä ja lisäämällä työn imua (Hakanen 2012; Larjovuori ym. 2021, 14). Lukuisten tutkimusten mukaan palveleva johtaminen edistää muun muassa luottamusta, oikeudenmukaisuuden kokemusta, yhteenkuuluvuutta, sitoutumista, avuliaisuutta, oma-aloitteellisuutta työtehtävien tuunaamisessa ja hyvää työssä suoriutumista. Lisäksi sillä voidaan torjua työssä tylsistymistä sekä työuupumusta ja edistää työn imua sekä työtyytyväisyyttä.

(Kaltiainen & Hakanen; Kaltiainen & Hakanen, 2020.) Lidenin ym. (2014, 13) mukaan palveleva johtajuus vähentää työstä johtuvaa psyykkistä rasitusta. Hakasen ja Van Dierendonckin (2011, 255, 259) mukaan palvelevan johtajuuden mahdollistavat työolosuhteet, oikeudenmukaisuuden tunne ja työn hallinta, vähentävät stressiä, uupumista ja loppuunpalamisen riskiä. Hakasen ym. (2012, 67–69) mukaan työtään runsaasti tuunaavat työntekijät ovat työssään toisia innostuneempia sekä sitoutuneempia organisaatioonsa. Työtään tuunaavat tuntevat työkykynsä paremmaksi, eivätkä ole niin stressaantuneita ja työhönsä leipääntyneitä kuin työtään tuunaamattomat. Palvelevan johtamisen määrä vähentää työn kuormitusta ja leipääntymistä suhteessa, mikä vaikuttaa edelleen positiivisesti yksilön hyvinvointiin ja terveyteen.

Palveleva johtaminenkin on eettistä johtamista, jolloin johtajan tulee olla kaikissa toimissaan oikeudenmukainen, vastuullinen ja tasapuolinen. Johtaminen on silloin ennakoitavaa ja johdonmukaista sekä jokaista yksilöä kunnioittavaa. Kaupan alan liikkeessä, joka on avoinna seitsemänä päivänä viikossa, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus liittyy jo pelkästään työvuorosuunnitteluun, toki sitä määrittää jo työehtosopimus tietyiltä osin. Koulumaailmassa työskennellessäni kohtasin epäoikeudenmukaisuutta tuntisuunnittelussa. Joillekin suunniteltiin oppitunnit toistuvasti jaksosta toiseen ilman hyppytunteja, jolloin oppitunnit päättyivät aiemmin. Heillä oli silloin mahdollisuus jatkaa muuta työskentelyä keskittyneemmin joko työpaikalla tai kotona, oli siis parempi mahdollisuus tuunata työtään. Palvelevan johtajan inhimillisyydestään ja empaattisuudestaan huolimatta täytyy olla johtaja, muutoin roolinsa saattaa kärsiä inflaation.

11.2 Pienyrittäjien hyvinvointi

Pienyrittäjille tehdyssä kyselyssä nousi esiin se, että työ- ja vapaa-ajan erottaminen on haasteellista. Vastanneista 67 % totesi olevansa vähintään tavoitettavissa puhelimitse, puolet tekee jopa osan työtehtävistään, kuten työvuorolistat ja tilaukset, kotona vapaa-ajallaan. Osa yrittäjistä onnistuu jättämään työt työpaikalle. Työntekijöiden sairauslomat saattavat muuttaa tilannetta. Eräs vastaajista totesi mahdollistavansa itselleen todellisen vapaa-ajan lomailemalla ulkomailla tai sulkemalla puhelimen. Kysyttäessä mahdollisuutta tarvittaessa saada sijaisia, niin vastaukset jakaantuivat tasan.

Mäkelä-Pusan ym. (2011, 28–31) mukaan pienyrittäjillä on eniten ongelmia juuri työn ja vapaa-ajan sekoittumisen, lomien pitämättömyyden ja henkisen kuormituksen kanssa. Työkuormaakaan ei useimmiten voi jakaa taloudellisista syistä. Sijaisia saattaa olla vaikea saada esimerkiksi työn luonteen vuoksi. Yrittäjän työkykyä ylläpitävä voima on mahdollisuus hallita ja säädellä itse omaa työtään ja sen suhdetta vapaa-aikaan. Yrittäjän menettäessä

tämän hallinnan tunteen esimerkiksi ylettömän kiireen tai liiallisen työmäärän vuoksi, riski hänen työkyvyttömyyteensä kasvaa. Omaa aikaa voi järjestää vapaa-ajallaan sulkemalla puhelimen ja lomailemalla vaikkapa ulkomailla.

Kysyttäessä pienyrittäjiltä kokemuksestaan saada tukea muilta yrittäjiltä arjessa jaksamiseen, niin yleisin vastaus oli ”hyvin vähän”. Kukaan ei kuitenkaan vastannut ”ei lainkaan”. Heiltä kysyttiin myös yhteisten tapahtumien vaikutusta jaksamiseen. Yleisin vastaus oli ”hyvin paljon”.

Mäkelä-Pusan ym. (2011, 30) mukaan erityisesti yksinyrittäjät työskentelevät usein ilman ihmissuhdekontakteja. Näissä tilanteissa haasteena on se, onko kenenkään mahdollista huomata, jos yrittäjä esimerkiksi uupuu, eikä hän itse huomaa tai myönnä sitä.

Yrittäjiltä kysyttiin myös terveydellisistä ongelmista. Vain yksi kuudesta totesi itsellään olevan jonkin terveydellisen ongelman, joka haittaa työntekoa. Samainen vastaaja totesi sen jo aiheuttavan henkistä väsymystä.

Mäkelä-Pusan ym. (2011, 29–30) mukaan selvä terveydellinen ongelma vaarantaa työkyvyn. Terveydentilan kohentamiseksi ei välttämättä saa ajoissa apua. Todennäköisesti tilannetta ei enää korjata muutaman viikon kuntoutuksella, koska fyysinen, pitkittynyt vaiva on jo aiheuttanut henkistä väsymystä.

Toinen avoimista kysymyksistä koski yrittäjien keinoja huolehtia fyysisestä ja psyykkisestä terveydestään. Kuudesta vastanneesta neljä kertoi huolehtivansa fyysisestä terveydestään liikunnalla, mutta loput kaksi kertoivat liikunnan jäävän vähäiseksi muun muassa ajan puutteen vuoksi. Mäkelä-Pusan ym. (2011, 31) mukaan jokaisen omalla vastuulla on huolehtia työhyvinvoinnistaan myös säännöllisellä liikunnalla.

Mäkelä-Pusan, Terävän ja Mankan tutkimuksen – Yrittäjien työhyvinvointi, työkyky ja kuntoutus. Selvitysraportti pienyrittäjien ja maatalousyrittäjien työkyvystä, hyvinvoinnista, työkyvyntuen ja kuntoutuksen tarpeesta – pohjalta tehdyn kyselyn tuloksia verrattaessa selvitysraportin tuloksiin, tehtiin seuraavanlaisia johtopäätöksiä. Yrittäjien suurimpia työkykyä uhkaavia tekijöitä ovat työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen, arjessa sosiaalisen turvaverkoston puuttuminen ja liiallinen työmäärä.

11.3 Toimintatapaehdotus

Johtaaksesi työntekijäsi kohti parempaa työhyvinvointia, niin ehdotan, että

- teet organisaatiosi arvoista läpinäkyviä – noudatat niitä tunnollisesti, siis johdat esimerkillä

- olet joka tilanteessa oikeudenmukainen, vastuullinen ja tasapuolinen – johdonmukainen johtaminen lisää luottamusta ja turvallisuuden tunnetta
- ymmärrät, että tehtäväsi on palvella alaisiasi – autat heitä kehittymään ja onnistumaan
- huolehdit, että työn vaatimukset ja hallinta ovat tasapainossa
- palkitset onnistumisista
- annat virheet anteeksi – oppikaa niistä
- kasvatat luottamusta olemalla aito ja rehellinen oma itsesi
- olet empaattinen ja ymmärtäväinen olematta terapeutti tai ystävä.

Pienyrittäjän tulee huolehtia myös omasta hyvinvoinnistaan. Tämän tutkimuksen tulosten valossa ehdotan, että yrittäjä:

- vähentääkseen työmääräänsä, jakaa enemmän vastuuta työntekijöille (selkeät vastuualueet) – palkitsee, niin innostus ja motivaatio lisääntyy
- suunnittelee (aikatauluttaa) työtehtävänsä siten, että saa tehtyä ne työpaikalla – hyödyntää kalenterissaan päivien hiljaisimpia hetkiä
- nimeää esihenkilön, joka vastaa toiminnasta yrittäjän vapaa-ajalla, jolloin puhelimen voi sulkea
- pitää selkeän ruokatauon joka päivä – taas voi hyödyntää päivien hiljaisimpia hetkiä
- huolehtii säännöllisestä liikunnasta itselleen sopivimmalla tavalla

Lisäksi ehdotan, että lähietäisyydellä toimivat yrittäjät ryhtyisivät pitämään ennalta suunniteltuja tapaamisia sosiaalisen verkoston luomiseksi. Ne voisivat olla vaikka joka kevät ja syksy samana päivänä esimerkiksi tietyn kuukauden ensimmäinen keskiviikko, jolloin sen voisi huomioida työvuorosuunnittelussa. Saattaisi löytyä sielunkumppaneita, joiden kanssa voisi tuntojaan jakaa useamminkin.

Yksinyrittäjille, jos toiminta mahdollistaa, ehdotan toimipisteen sijoittamista toimistohotelliin. Siellä olisi useampi yrittäjä, joiden kanssa voisi solmia sosiaalisia suhteita helpottamaan yksin puurtamisen tuskaa. Ja samalla voisivat tarkkailla toinen toistensa jaksamista.

11.4 Kehittämistutkimuksen uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja varmuus sekä vahvistettavuus

Tutkimuskirjallisuudessa arvostellaan toistuvasti kehittämistutkimuksen luotettavuutta. Deden (2004) mukaan kehittämistutkimukselta puuttuvat yhtenevät tutkimuskäytännöt. Tietoa kertyy monesti paljon, mikä tuottaa tutkijoille ongelmia tiedon objektiivisessa ja puolueettomassa analysoinnissa. Hänen mukaansa ongelmallisimpia kehittämistutkimuksessa ovat mittavien ja pitkäkestoisten tutkimusprojektien koordinointi, teoriapohjan vahvistaminen ja tutkimusmenetelmien standardointi. Kelly (2004) toteaa laajan, erilaisen jopa suunnittelemattoman tutkimusaineiston aiheuttavan haasteita yleistyksiä tehtäessä. (Pernaa 2013 mukaan.)

Validiteetti eli pätevyys (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetti eli luotettavuus (tutkimustulosten toistettavuus) ovat perinteisiä tieteellisen tutkimuksen arviointimenetelmiä. Validiutta ja reliabiliutta, jotka käsitteinä ovat kehittyneet määrällisen (kvantitatiivinen) tutkimuksen maailmassa, ei voida sellaisenaan soveltaa monesti laadullisia osioita sisältävään kehittämistutkimukseen. Laadullisen (kvalitatiivinen) tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan yleensä Lincolnin ja Guban (1985) kehittämää luokittelua soveltaen. Luokittelussa on neljä luokkaa: uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja varmuus sekä vahvistettavuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, Pernaa 2013 mukaan.)

Arvostelijoiden mielestä kehittämistutkimuksen heikkous piilee usein sen pienessä kvalitatiivisessa otoskoossa. Sen ei katsota kuvaavan perusjoukkoa niin hyvin, kuin kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Kehittämistutkimuksen puolestapuhujat perustelevat kehittämistutkimuksen vahvuutta tutkimustulosten yleistettävyydellä sekä selitysvoimalla (käytännöllisyys), vaikka sen reliabiliutta ei aina kyetä todistamaan tilastollisesti merkittäväksi. (Edelson 2002, Pernaa 2013 mukaan.) Lisäksi kehittämistutkimuksen vahvuutena on mahdollisuus monimenetelmäisyyteen, jolloin voidaan samanaikaisesti käyttää sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä (triangulaatio). Silloin voidaan laadullisia havaintoja tukea määrällisillä mittauksilla, jolloin tutkittavasta ilmiöstä saadaan kokonaisvaltaisempi kuva ja tutkimuksen reliabiliteetti paranee tulosten konvergoitumisen (läheneminen) myötä. (Johnson & Onwuegbuzie 2004, Pernaa 2013 mukaan.) Kehittämistuotokset ovat käyttökelpoisia ja käytännönläheisiä, koska ne kehitetään tiettyyn tarpeeseen autenttisissa (aidoissa) olosuhteissa (Edelson 2002, Juuti & Lavonen 2006, Tuomi & Sarajärvi 2009, Pernaa 2013 mukaan). Luotettavan kehittämistutkimuksen perusedellytys on luoda käyttökelpoisia ratkaisuja paikallisella tasolla, vasta sen jälkeen niitä voidaan siirtää suuremman mittakaavan toimiin (Barab & Squire 2004, Pernaa 2013 mukaan).

Tässä kehittämistutkimuksessa on uskottavuutta ja luotettavuutta lisätty tutkimalla useita tutkimuksia, joissa on tutkittu johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Tutkimuksen lähdeviitteet on merkitty selkeästi ja ohjeiden mukaisesti, jotta niiden oikeellisuus voidaan tarkastaa. Pienyrittäjille suunnatussa kyselyssä tulosten luotettavuutta haluttiin lisätä avoimuudella, joten avointen kysymysten vastaukset julkaistiin juuri siinä muodossa, kuin ne tutkija sai kyselyn yhteydessä. Tutkimustulosten valossa syntyneet teoriat ovat siirrettävissä matala organisaatioisiin pienyrityksiin työnhyvinvoinnin johtamisen tueksi. Koska tämä tutkimus tehtiin kirjallisuuteen ja erinäisiin muihin lähteisiin nojaten, ilman kehittämisen syklejä, testaamisia autenttisissa olosuhteissa ja syklien dokumentointia, niin varmuus sekä vahvistettavuus (Lincoln & Guban 1985, Tuomi & Sarajärvi 2009, Pernaa 2013 mukaan) ovat kyseenalaisia. Jatkotutkimukset käytännönläheisessä ympäristössä ovat siis tarpeelliset, ennen kuin ratkaisut ovat käyttökelpoisia suuremmassa mittakaavassa.

Kehittämistutkimuksen tarkoitus ja tavoite saavutettiin saamalla tietoa työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvistä tekijöistä. Tutkimuksen perusteella löydettiin johtamiseen liittyviä ominaisuuksia, joita omaksumalla vaikka yksi kerrallaan, voidaan henkilöstön työhyvinvointia edistää. Kehittämistutkimuksen tuotoksena syntyi pienyrityksille toimintatapaehdotus työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä huoneentaulu, jossa muistutetaan pienistä asioista, joilla on suuri vaikutus (liite 1).

Lähteet

Anttonen, H., Räsänen T., Aaltonen M., Husman P., Lindström K., Ylikoski M., Jokiluoma H., Van Den Broek K., Haratau T., Kuhn K., Giuseppe Masanotti G. & Wynne R. 2008. Teoksessa Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) Well-being at Work - New Innovations and Good Practices. Progress/Application For Programme VP/2007/005/371 Restructuring, Well-Being At Work And Financial Participation. Viitattu 2.5.2024. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135054/Well_being_at_work_new_innovations_and_good_practices.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.). 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Progress/Application For Programme VP/2007/005/371. Restructuring, Well-Being At Work And Financial Participation. Viitattu 19.4.2024. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Brandt, T. & Kaivonen, S. Valmentavan johtajuuden ja psykologisen pääoman yhteys. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.7.2024. Saatavissa https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/liiketalous/valmentavan-johtajuuden-ja-psykologisen-paaoman-yhteys/

Bwalya, A. 2023. Leadership Styles. Global Scientific Journals. Vol 11. Viitattu 19.6.2024. Saatavissa https://www.researchgate.net/profile/Arthur-Bwalya/publication/373068669_LEADERSHIP_STYLES/links/64d6349eb684851d3d9f6d24/LEADERSHIP-STYLES.pdf

Coetzer, M., Bussin, M. & Geldenhuys, M. 2017. The Functions of a Servant Leader. University of Johannesburg. Viitattu 18.6.2024. Saatavissa https://www.mdpi.com/2076-3387/7/1/5

Eläketurvakeskus 2023. Tilastotietokanta. Viitattu 19.7.2024. Saatavissa https://tilastot.etk.fi/pxweb/fi/ETK/ETK__140elakemenot/emeno03_laji.px

Hakanen, J. 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Työpiste. Työterveyslaitos. Viitattu 18.6.2024. Saatavissa https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 16.4.2024. Saatavissa file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/tyon-imu-kirja-1.pdf

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja

kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos. Viitattu 2.7.2024. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hakanen, J. & Van Dierendonck, D. 2011. Servant-leadership and life satisfaction. The Mediating Role of Justice, Job Control, and Burnout. The International Journal of Servant-Leadership. Nro 7/2011. Viitattu 2.7.2024. Saatavissa https://www.proquest.com/docview/2220698671/fulltextPDF/F98C4738916C44B2PQ/1?accountid=202350&sourcetype=Scholarly%20Journals

Haltia, P., Hanhike, T., Kyrkkö, K., Lyly-Yrjänäinen, M., Närhinen, A., Orsila, R., Ranki, S., Varje, P. & Ylikännö, M. 2024. Työelämän tilannekuvia: Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia -katsaus. Työterveyslaitos. Viitattu 15.6.2024 Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/149164/TTL_978-952-391-171-0.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Henno, A. 2013. Transformationaalinen johtajuus ja työn imu: työn voimavarojen välittävä rooli. Psykologian pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 26.6.2024. Saatavissa https://core.ac.uk/download/pdf/250122013.pdf

Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 – tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos & Työterveyslaitos, 17–34. Viitattu 18.2.2024. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 77–90.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 45–55.

Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2020. Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. Viitattu 18.6.2024. Saatavissa https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2340944420981599

Kaltiainen, J. & Hakanen, J. Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi. Työterveyslaitos. Viitattu 18.6.2024. Saatavissa https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/johtaminen/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. Hoitotiede. Vol 25 nro 4. Viitattu 18.4.2024. Saatavissa https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286/77409?acceptCookies=1

Katja Noponen Oy. 2023. Mitä on työhyvinvointi ja miksi se on yrityksesi menestyksen kannalta kriittistä? Viitattu 16.4.2024 Saatavissa https://www.katjanoponen.fi/blogi/mita-on-tyohyvinvointi-ja-miksi-se-on-yrityksesi-menestyksen-kannalta-kriittista/

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. PowerPoint. Aalto-yliopisto. Viitattu 6.1.2023. Saatavissa https://slideplayer.fi/slide/12006730/

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Kemppainen, J., Puoliväli, J., Kinnunen, H., Nevalainen, M., Saarinen, S. S., Saukkola, A., Pöntinen, J. & Halonen, A. 2021. Mitä on kokonaisvaltainen hyvinvointi? Artikkeli. Jyväskylä: Tuuma-kustannus. Viitattu 20.4.2024. Saatavissa https://www.tuumakustannus.fi/artikkelit/kokonaisvaltainen-hyvinvointi

Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. Nro 50/2013. Viitattu 22.6.2024. Saatavissa https://journal.fi/sla/article/view/8563/6348

Kirk, V. 2023. Management tips for supporting employee wellbeing at work. Focusing on holisitc employee wellbeing benefits everyone. Harvard Division of Continuing Education-blog. Viitattu 4.5.2024. Saatavissa https://extension.harvard.edu/blog/6-management-tips-for-supporting-employee-wellbeing-at-work/

Komulainen, K. 2018. Autenttinen johtaminen kompleksisen maailman pyörteissä. Laurea Journal. Viitattu 19.6.2024. Saatavissa https://journal.laurea.fi/autenttinen-johtaminen-kompleksisen-maailman-pyorteissa/#83ecb644

Kunnela, A. 2023. Kirjallisuuskatsaukset. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.7.2024. Saatavissa https://help.jamk.fi/opinnaytetyon-ohjaus/fi/kirjallisuuskatsaukset/

Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum Media Oy.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa. Avaimia kehittämiseen. Tampereen yliopisto. Viitattu 16.6.2024. Saatavissa https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/136621/978-952-03-2019-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Liden, R., Panaccio, A., Meuser, J., Hu, J. & Wayne, S. 2014. Servant Leadership: Antecedents, Processes, and Outcomes. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations. Viitattu 2.7.2024. Saatavissa https://www.researchgate.net/profile/Robert-Liden/publication/284971774_Servant_leadership_Antecedents_processes_and_outcomes/links/571a41eb08ae6eb94d0c7642/Servant-leadership-Antecedents-processes-and-outcomes.pdf

Lindström, K. 2002. Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 14–21.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2022. Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:46. Valtioneuvosto. Viitattu 18.1.2022. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164237/TEM_2022_46.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Management Institute of Finland MIF Oy. 2016. Transformationaalinen johtaja on tämän päivän Jedi. Blogi. Viitattu 26.6.2024. Saatavissa https://mif.fi/transformationaalinen-johtaja-on-taman-paivan-jedi/

Manka, M-L. Työhyvinvoinnin tekijät. Marja-Liisa Manka -blogi. Viitattu 19.4.2024. Saatavissa https://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/

Manka, M-L. 2011. Työhyvinvoinnin tutkimuksen kehittyminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Viitattu 30.12.2023. Saatavissa http://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhy-opas_lopullinen.pdf

Mikkonen, H. 2022. Työhyvinvointi työpaikalla – Mistä se koostuu? Blogi. Wippii Work Oy. Viitattu 16.4.2024. Saatavissa https://www.wippiiwork.com/blogit/miksi-tyohyvinvointi-on-yha-tarkempaa/

Mäkelä-Pusa, P., Terävä, K. & Manka, M-L. 2011. Yrittäjien työhyvinvointi, työkyky ja kuntoutus. Selvitysraportti pienyrittäjien ja maatalousyrittäjien työkyvystä, hyvinvoinnista, työkyvyntuen ja kuntoutuksen tarpeesta. Helsinki: Kuntoutussäätiö.

Mäkitalo, J. 2010. Työkyvyn ulottuvuudet. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 162–169.

Northouse, P. 2007. Leadership: Theory and practice. 4th edition. Viitattu 19.6.2024. Saatavissa https://books.google.fi/books?id=Ctq4cZS5JfsC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Pakarinen, S. 2022. Elinkeinoelämän keskusliitto. Suomeen tarvitaan ulkomailta jopa 200 000 uutta työntekijää. Blogi. Viitattu 19.7.2024. Saatavissa https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/suomeen-tarvitaan-ulkomailta-jopa-200-000-uutta-tyontekijaa/

Pernaa, J. 2013. Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä. Teoksessa Pernaa, J. (toim.) Kehittämistutkimus opetusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus, 9–26. Viitattu 3.7.2024. Saatavissa https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fd4fcd23-2d7c-474a-a426-438c93075ff3/content

Peutere, L., Lipiäinen, L., Ojala, S., Järvinen, K-M., Pyöriä, P., Saari, T. & Jokinen, E. 2017. Talouskriisit, työhyvinvointi ja työurat. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015–2017. Loppuraportti. Tampereen yliopisto. Viitattu 23.6.2024. Saatavissa https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102077/talouskriisit_tyohyvinvointi_ja_tyourat_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pyykönen, M. 2017. Häirintä ja syrjintä työpaikalla – ennaltaehkäisy, tunnistaminen ja selvittäminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.

Rukajärvi-Saarela, M. 2015. Tutkimuksellisuudesta innostusta alakoulujen kemian opetukseen. Kehittämistutkimus osallistavan luokanopettajan perus- ja täydennyskoulutuksen kehittämisestä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 17.5.2024. Saatavissa https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47732/978-951-39-6394-1_vaitos_20151127.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sanastokeskus. TEPA-termipankki. Erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen kokoelma. Viitattu 6.1.2023. Saatavissa https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/ty%C3%B6hyvinvointi

Sinisammal, J., Belt, P., Autio, T., Härkönen, J. & Möttönen, M. 2011. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli. Vertaisarvioitu artikkeli. Premissi. Nro 4/2011. Viitattu 19.4.2024. Saatavissa https://www.researchgate.net/profile/Janne-Harkonen-2/publication/264547843_Tilanneherkka_tyohyvinvoinnin_johtamismalli/links/59fc5f530f7e9b9968bd5555/Tilanneherkkae-tyoehyvinvoinnin-johtamismalli.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2005. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:5. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Viitattu 3.1.2024. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73001/Selv200525.pdf?sequence=1

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 6.1.2023. Saatavissa https://stm.fi/tyohyvinvointi

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojelulainsäädäntö. Viitattu 12.1.2023. Saatavissa https://stm.fi/tyosuojelu/lainsaadanto

Suomen perustuslaki 1999/731.

Tarkkonen, J. 2013. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi: Päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. Helsinki: Oy UNIpress Ab.

Tavast, M. 2012. Autenttisen ja transformationaalisen johtamisen yhteys alaisten hyvinvointiin. Psykologian pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 26.6.2024. Saatavissa https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/83279/gradu05687.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tilastokeskus. 2024. Työllisten ja työttömien määrä kasvoi helmikuussa 2024 edellisvuoteen verrattuna. Tilastotieto. Julkaisut. Työvoimatutkimus. Viitattu 6.4.2024. Saatavissa https://www.tilastokeskus.fi/julkaisu/cln01x1oukcgd0cutlb21ovup

Työaikalaki 872/2019.

Työsopimuslaki 55/2001.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Työterveyslaitos. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Julkaisu. Viitattu 6.1.2023. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vesterinen, P. 2006. ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 29–48.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Ylipaavalniemi, J., Kivimäki, M., Elovainio, M., Virtanen, M., Liisa Keltikangas-Järvinen, L. & Vahtera, J. 2005. Psychosocial work characteristics and incidence of newly diagnosed depression: a prospective cohort study of three different models. Social Science & Medicine. Nro 61/2005. Viitattu 30.6.2024. Saatavissa https://www-sciencedirect-com.ezproxy.saimia.fi/science/article/pii/S0277953604005969?via%3Dihub

Liite 1. Huoneentaulu

Liite 1

kysy *kuuntele* *ymmärrä*

anna anteeksi

rohkaise *innosta* *haasta* *osallista*

kunnioita ole oikeudenmukainen

palkitse

ole avoin ole roolimalli