



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Minna Salonen

Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu kaikille

Esihenkilön, työntekijän, tiimin ja organisaation roolit laadukkaan työhyvinvoinnin edistämisessä sekä kehittämisessä

Opinnäytetyö

Kevät 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Tekijä: Minna Salonen

Työn nimi alaotsikoineen: Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu kaikille: Esihenkilön, työntekijän, tiimin ja organisaation roolit laadukkaan työhyvinvoinnin edistämässä sekä kehittämisessä

Ohjaaja: Margit Mannila

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 124

Liitteiden lukumäärä: -

Käsillä olevassa opinnäytetyössä tarkasteltiin kirjallisuuskatsauksen avulla työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä työhyvinvoinnin merkitystä yksilölle. Toisena näkökulmana tarkasteltiin tekijöitä, jotka edistävät työhyvinvointia organisaatiossa. Kolmannessa tulokulmassa tarkasteltiin esihenkilön roolia työhyvinvoinnin johtamisessa. Tutkielmassa oli tavoitteena löytää tietoa erilaisista johtamistyyleistä ja työkaluista esihenkilölle, tueksi työhyvinvoinnin johtamiseen. Neljännessä tulokulmassa keskityttiin organisaation, yksilön ja tiimin rooliin työhyvinvoinnin kehittämisessä sekä ylläpitämisessä.

Opinnäytetyö toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, jossa tavoitteena oli tutkia laajasti tutkimuksen teema-alueita ja muodostaa tutkimuksen avulla laaja yleiskuva käsiteltävästä aiheesta.

Tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella käy ilmi, että organisaatiossa jokainen työntekijä on vastuussa työpaikan ilmapiiristä ja kulttuurista ja siten työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin avulla on mahdollista sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Hyvinvoiva työyhteisö on tuottava ja innovatiivinen, ja se vaikuttaa positiivisesti myös organisaation menestykseen ja maineeseen. Esihenkilön johtamistyyllillä on suuri merkitys siihen, miten työntekijät viihtyvät työssä ja sitä kautta sitoutuvat organisaatioon. Organisaatiolla on merkittävä rooli työhyvinvoinnin edistämässä ja kehittämisessä ja siksi hyvinvoinnin edistäminen tulisi kirjata osaksi yrityksen strategiaa. Työpaikoilla ja organisaatioissa tulee puhua avoimesti työhyvinvoinnista, mutta myös työpahoinvoinnista, jotta niiden kehittäminen on mahdollista. Hyvinvoinnin edistäminen ja tukeminen on organisaatiolle kilpailu- ja maine-etu.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

¹ Asiasanat: työhyvinvointi, työsuojelu, esihenkilötyö, työhyvinvoinnin johtaminen, työntekijä, tiimi, työyhteisö, organisaatio

Thesis abstract

Degree program: Business management

Author: Minna Salonen

Title of thesis: Well-being at work is everyone's responsibility. The roles of the manager, the employee, the team, and the organization in promoting and developing quality well-being at work.

Supervisor: Margit Mannila

Year: 2024

Number of pages: 124

Number of appendices: -

In this thesis, a literature review was used to examine well-being at work and the factors affecting it, as well as the importance of well-being at work for the individual. The second perspective looked at the factors that contribute to well-being at work in an organization. The third outcome examined the role of the manager in managing well-being at work. The aim of the thesis was to find out about different leadership styles and tools to support the manager in managing well-being at work. The fourth outcome focused on the role of the organization, the individual and the team in developing and maintaining well-being at work.

The thesis was carried out as a narrative literature review, with the aim of broadly exploring the thematic areas of the research and forming a broad overview of the topic.

The literature review shows that in the organization, each employee is responsible for the atmosphere and culture of the workplace and therefore for well-being at work. Well-being at work has the potential to engage employees in the organization. A thriving work community is productive and innovative, and it has a positive impact on the success and reputation of the organization. The leadership style of a manager has a big impact on how employees feel comfortable and engaged with the organization. The organization has a major role to play in promoting and developing well-being at work and therefore promoting well-being should be part of the company's strategy. It is important that workplaces and organizations talk openly about well-being at work, but also about job dissatisfaction, that development is possible. Promoting and supporting well-being is a competitive and reputational advantage for an organization.

¹ Keywords: well-being at work, occupational health and safety, managerial work, managing well-being at work, employee, team, work community, Organization

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkuuettelo	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO	9
1.1 Työhyvinvointiin panostaminen tuo hyvää.....	9
1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	11
1.3 Tutkimuskysymykset	12
1.4 Yritysesittely Osuuskauppa Keskimaa	14
1.5 Kirjallisuuskatsaus metodina	17
1.6 Työn rakenne	17
2 TYÖHYVINVOINTI	19
2.1 Työhyvinvoinnin käsite	19
2.2 Työsuojelu.....	22
2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen	24
2.4 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	29
2.5 Työhyvinvoinnin portaat -malli.....	33
2.6 Työkyky- ja työhyvinvointitoiminta	36
2.7 Miten Suomi voi? – tutkimus.....	38
3 ESIHENKILÖN ROOLI TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESSA	41
3.1 Esihenkilötyö ja esihenkilötyön osaamisvaatimukset	41
3.2 Älykäs johtaminen 7.0.	45
3.3 Sosiaalinen hyvinvointi, sosiaalinen älykkyys ja tunneäly esihenkilötyössä	51
3.3.1 Sosiaalinen hyvinvointi.....	51
3.3.2 Sosiaalinen älykkyys.....	51
3.3.3 Tunneäly esihenkilötyössä.....	52
3.4 Kehityskeskustelu strategisen johtamisen työkaluna.....	54

3.5	Työntekijälähtöinen työvuorosunnittelu	56
3.6	Keskusteleva johtaminen	65
3.7	Valmentava johtaminen	68
3.8	Esihenkilön hyvinvointi	74
4	TYÖNTEKIJÄN JA TIIMIN ROOLI TYÖHYVINVOINNIN YLLÄPITÄMISESSÄ JA KEHITTÄMISESSÄ	77
4.1	Hyvinvoiva työyhteisö	77
4.2	Työilmapiiri	81
4.3	Työyhteisötaidot	82
4.4	Työn imu ja flow	85
4.5	Työmotivaatio	87
4.6	Itseohjautuva työyhteisö	89
4.7	Pahoinvoiva työyhteisö	91
5	ORGANISAATION ROOLI TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESSA	99
5.1	Työhyvinvoinnin johtaminen ja vastuut	99
5.2	Työterveyshuolto	101
5.3	Työpaikkaselvitys	103
5.4	Työkyvyn tuki	104
5.5	Perehdyttäminen	108
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	112
6.1	Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu kaikille	112
6.2	Reflektio	116
6.3	Jatkotutkimusaiheita	116
	LÄHTEET	118

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Älykkään johtamisen prosessimalli (2003) Sydänmaanlakkaa soveltaen.	50
Kuva 2. Työterveyslaitoksen kehittämä uudistettu toimintamalli työpaikkaselvityksen tekoon.	104
Kuvio 1. Osuuskaupan omistajat ja päätöksentekijät.	15
Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne.	18
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin kuvaus Maslowin tarvehierarkiaan peilaten, Otalaa ja Ahosta (2003, s. 20) soveltaen.	20
Kuvio 4. Malli työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheista.	26
Kuvio 5. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Mankaa (2010, s. 10) soveltaen.	31
Kuvio 6. Rauramon (2008, s. 34), Työhyvinvoinnin portaat -mallia soveltaen. Malli perustuu tunnettuun Maslow`n tarvehierarkiaan.	34
Kuvio 7. Vesterisen (2006, s. 31) kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitettä soveltaen.	37
Kuvio 8. Joharin ikkuna Sydänmaanlakkaa (2022, s. 99) soveltaen.	44
Kuvio 9. Tunneällyn kehittämisportaot Jabea (2017) soveltaen.	54
Kuvio 10. Keskustelevalan johtamisen yleisperiaatteet Juutia ja Vuorelaa (2005, s. 27) mukaillen.	67
Kuvio 11. Valmentavan johtajan ydintaidot.	74
Kuvio 12. Työn imua edistää ja tukee työhön liittyvät voimavarat (Työterveyslaitos, i.a.-e).	86
Kuvio 13. Faktatietoa Strateginen hyvinvointi 2016 tutkimuksesta.	100

Kuvio 14. Perehdytys suunnitelmassa huomioon otettavat seikat Eklundia (2018, s. 76) soveltaen.	110
Taulukko 1. Osuuskauppa Keskimään tunnuslukuja vuosilta 2022 ja 2023.....	16
Taulukko 2. Työhyvinvoinnin kehittämisen tasot.	27
Taulukko 3. Systeemiajattelun tärkeimmät kulmakivet Sydänmaanlakkaa soveltaen.	46
Taulukko 4. Älykkään johtamisen tasot Sydänmaanlakkaa soveltaen	48
Taulukko 5. Osa- ja kokoaikaisten työaikapiirteiden tila.	63
Taulukko 6. Työterveyslaitoksen ehdotuksia työaikasuunnittelun tueksi.	64
Taulukko 7. Syrjintäkokemukset työssä sukupuolen, iän ja ammattialan mukaan Työn Suomi-tutkimuksesta.....	95

Käytetyt termit ja lyhenteet

MEADOW-tutkimus	MEADOW (Measuring the Dynamics of Organisation and Work) on Euroopan komission rahoituksella kehitetty menetelmä kerätä tietoa työn ja organisaatioiden muutoksesta vertailukelpoisesti Euroopan tasolla. Tutkimukseen, johon työssä viitataan, haastateltiin yli 1500 työnantajaa ja yli 1700 työntekijää samoista organisaatioista vuonna 2012. Työntekijät eivät muodostaneet tarpeeksi edustava otosta palkansaajista Suomessa, joten tietoja on osin täydennetty Työ ja Terveys Suomessa 2012 haastattelututkimuksen ja vuoden 2015 työolobarometrin tuloksilla.
Psykologinen turvallisuus	Tarkoittaa luottamukseen perustuvaa työyhteisön ja organisaation toimintakulttuuria, jossa jokainen työntekijä kokee itsensä arvostetuksi. Tarkoittaa myös keskusteluilmapiiriä, jossa eriäviä mielipiteitä osataan käsitellä rakentavasti ja henkilökohtaisuuksiin menemättä.
Resilienssi	Psyykinen selviytymiskyky ja joustavuus. Ilmenee arjessa pärjäämisessä erilaisista haasteista ja stressistä huolimatta. Voidaan rinnastaa kriisinkestävyyteen, selviytymis- ja palautumiskykyyn sekä muutosjoustavuuteen. Voi olla yksilön, mutta yhtä lailla ihmisryhmän kyky.
Transformatiivinen johtaminen	Johtajuusteoria, jossa johtaja ja tiimi tekevät töitä yhdessä omien suorien intressien ja hyötyjen ulkopuolella. Inspiroiva johtaja motivoi työntekijöitä tekemällä töitä yhteisen tavoitteen eteen. Myös työntekijöitä kannustetaan tuomaan esiin omia ideoitaan. Johtaja on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja heidän saavutuksistaan.
Työaikapiirre	Jaetaan neljään luokkaan sen mukaan liittyykö ne työajan pituuteen, vuorotyöhön tai vuorokauden aikaan, jolloin työtä tehdään (aamu-, päivä-, ilta- vai yövuoro), vuorointensiteettiin esimerkkinä

peräkkäisten työpäivien määrä tai pidemmät työjaksot tai palautumiseen työvuorojen välillä.

Työn Suomi-tutkimus Työn Suomi -tutkimus pohjautuu Terveystieteiden tutkimuskeskuksen vuosina 2022–2023 keräämään laajaan väestön terveyden ja hyvinvoinnin tilaa ja palveluita kartoittavaan Terve Suomi -tutkimukseen. Työn Suomi -aineisto koostuu tutkimuksen työssäkäyvistä väestöstä. Työssäkäyviksi määriteltiin 20–67-vuotiaat palkansaajat, yrittäjät ja erilaisia työsuhteita yhdistelevät, jotka työskentelivät vähintään kymmenen tuntia viikossa. Kaikkiaan Työn Suomi -tutkimukseen osallistui 7107 henkilöä vuosina 2022–2023.

1 JOHDANTO

1.1 Työhyvinvointiin panostaminen tuo hyvää

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ, työn mielekkyys, hyvinvointi, terveys ja turvallisuus (Sosiaali- ja terveysministeriö, i.a.). Hyvä, laadukas ja motivoiva johtaminen, arvostava ja avoin ilmapiiri sekä ammattitaito ja mahdollisuus kouluttautua, kehittyä ja vaikuttaa omaan työhön, lisäävät tutkitusti työhyvinvointia. Ihmisen voidessa työssään hyvin, vaikuttaa se muun muassa jaksamiseen, työn tuottavuuteen, sitoutumiseen ja sairauspoissaolojen vähenemiseen. Työhyvinvointi, mutta myös työpahoinvointi heijastuu aina organisaatiosta ulospäin ja vaikuttaa täten yrityksen maineeseen ja sitä kautta organisaation veto- ja pitovoimaan. Organisaatioissa on syytä panostaa työhyvinvoinnin edistämiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen sillä se auttaa saamaan organisaatioon uusia osaajia ja työhyvinvointiin panostaminen sitouttaa myös henkilökuntaa.

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös työn- ja vapaa-ajan tasapaino, työajat ja tasa-arvo ja tasapuolisuus (Kauhanen, 2012, s. 199). Juutin ja Vuorelan (2015, s. 85) mukaan ihmisen voidessa hyvin fyysisesti, psyykkisesti ja henkisesti pystyy hän työsuorituksiin, jotka voivat hyödyttää asiakasta, organisaatiota ja häntä itseään. Ihmisen voidessa hyvin, heijastuu se väistämättä myös työssä jaksamiseen. Terveet ihmissuhteet ja hyvä sosiaalinen elämä antavat positiivista energiaa, jonka on todettu estävän jopa sairauksien puhkeamista. Manka ym. (2010, s. 9) mukaan työhyvinvointi on laaja-alainen käsite ja siihen liittyy niin yritykseen, yhteisöön, kuin yksilöönkin liittyviä tekijöitä. Työhyvinvointi rakentuu muun muassa hyvästä johtamisesta ja esihenkilötyöstä, työn organisoinnista, osaamisesta, vuorovaikutuksesta ja myös myönteinen yrityskulttuuri vaikuttavat työhyvinvoinnin rakentumiseen. Työhyvinvointia lisää myös vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, kouluttautumismahdollisuudet, ja palautteen saaminen.

Onnistuneeksi esihenkilötyöksi voidaan kutsua johtamista, joka on kannustavaa, osallistavaa ja oikeudenmukaista (Manka ym., 2010, s. 10). Hyppäsen (2013, s. 34) mukaan esihenkilötyössä onnistuminen vaatii kokonaisuuksien hallintaa. Esihenkilön tulee tietää liiketoiminnalliset tavoitteet ja viestiä tavoitteista myös henkilökunnalle. Tärkeää on myös kytkeä tavoitteet osaksi jokapäiväistä työtä. Sydänmaalakka (2022, s. 97) korostaa johtajan

vuorovaikutusosaamista. Johtajan tulisi olla tietoinen omasta tavastaan olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Johtajalta tulee löytyä jämäkkyyttä, empaattisuutta, kommunikointikykyä, läsnäoloa, avoimuutta sekä muutoskyvykkyyttä.

Hyvä ryhmähenki rakentuu keskinäisen luottamuksen ja avoimuuden avulla (Manka ym., 2010, s. 10). Hyvän ryhmähengen vallitessa avuliaisuus, toisten arvostus ja vastuu työn tuloksista tulevat esille. Hyvinvoivassa työyhteisössä myös erilaisuus nähdään vahvuutena. Jokainen pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan ja osaamistaan, kun työt on organisoitu hyvin. Työntekijän kokiessa onnistumista työssään, työn tuottavuus, työn ilo ja jopa asiakaspalvelun laatu parantuvat.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Osuuskauppa Keskimaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää laadukkaan johtamisen vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin sekä työntekijän, tiimin ja organisaation roolia työhyvinvoinnin edistämisessä ja kehittämisessä. Työhyvinvoinnin edistämisestä ja kehittämisestä on puhuttu Keskimaalla useamman vuoden ajan. Kilpailu kaupanalalla motivoituneista ja sitoutuneista työntekijöistä on kovaa ja panostamalla työntekijöidensä hyvinvointiin, Keskimaa on pystynyt lisäämään organisaation veto- ja pitovoimaa.

Keskimaan henkilöstöjohtaja Thusbergin (Kaisamaria Thusberg, henkilökohtainen tiedonanto, 29.2.2024) mukaan henkilöstön kokemus hyvinvoinnista ei parane tempuilla, vaan aidolla tekemisellä, jossa ihmisellä on merkitystä, mikä tarkoittaa, että heitä kuunnellaan ja jokaisen työtä arvostetaan. Keskimaalla on pystytty kehittämään kovasta kilpailutilanteesta huolimatta esihenkilötyötä sekä työnantajamielikuvaa viimeisen viiden vuoden aikana. Kehitystä on mitattu vuosittain koko henkilöstölle toteutettavalla työyhteisötutkimuksella. Keskimaalla työyhteisötutkimuksen tulokset ovat nousseet huimasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vuonna 2014 tulos oli 71,8 ja vuonna 2023 78,9, joka oli Osuuskaupan TYT-tulosennätys. Thusbergin mukaan kaiken taustalla on Keskimaan arvojen mukaan toimiminen ja sitä kautta koko organisaatiokulttuurin kehittyminen ihmislähtöisempään suuntaan. Hän jatkaa, että positiivinen ja hyvä fiilis näkyy selvästi myös muilla Osuuskaupan mittareilla, kuten asiakastyytyväisyydessä, organisaation maineessa sekä taloudellisissa tunnusluvuissa.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kirjallisuuskatsauksen keinoin, mitä on työhyvinvointi ja mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin, mitä kaikkea työhyvinvointi yksilölle merkitsee ja mitkä tekijät edistävät työhyvinvointia organisaatiossa. Tavoitteena on hahmottaa esihenkilön roolia työhyvinvoinnin edistämisessä ja etsiä tietoa erilaisista menetelmistä ja työkaluista esihenkilötyön tueksi työhyvinvoinnin johtamisessa arjessa. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on hahmottaa organisaation roolia työhyvinvoinnin johtamisessa sekä edistämisessä. Tämän kaiken kerätyn teorian ja tutkimustiedon pohjalta opinnäytetyöntekijä saa konkreettisia työkaluja ja tietoa jalkautettavaksi omiin työtiimeihin sekä mahdollisesti koko organisaation hyödynnettäväksi.

Opinnäytetyöntekijän on tarkoitus toteuttaa myöhemmässä vaiheessa erillinen empiirinen tutkimus teemahaastattelulla kohdeorganisaatiolle. Teemahaastattelun tuloksia ei käsitellä tässä opinnäytetyössä, vaan ne tulevat hyödynnettäväksi myöhemmässä vaiheessa kohdeorganisaatiolle. Teemahaastatteluun osallistetaan kohdeorganisaation, Osuuskauppa Keskimaan esihenkilöitä sekä HR-ammattilaisia sekä työntekijöitä. Haastateltavia kerätään kolmesta eri kokoluokan Marketkaupan ketjusta (Prisma, S-market ja Sale) ja heiltä kysytään työhyvinvoinnin kokonaisuuteen liittyviä kysymyksiä muodostettujen teemojen avulla. Teemahaastatteluun kutsutaan kymmenen esihenkilöä, kymmenen työntekijää ja lisäksi HR:stä kutsutaan haastatteluun henkilöstöjohtaja sekä työhyvinvointi- ja työsuojelupäällikkö. Heidän ajatuksiaan työhyvinvoinnista analysoidaan ja ajatuksia verrataan opinnäytetyöhön kerättyyn teoriaan. Analysoinnin avulla pyritään löytämään hyviä käytäntöjä esihenkilöille, työhyvinvoinnin johtamisen tueksi sekä mahdollisia uusia näkökulmia aiheeseen. Lisäksi analysoidaan esihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi käytettyjä toimintatapoja, jotka jo toteutetaan hyvin ja mietitään mahdollisia kehittämiskohteita ja miten niitä voitaisiin osuuskaupassa edistää ja kehittää. Työntekijöiden teemahaastattelun tuloksista voidaan saada arvokasta tietoa, ajatuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnin tilasta Keskimaan yksiköistä.

Ihminen viettää ison osan elämästään työelämässä ja siksi onkin tärkeää, että työssä voidaan hyvin. Opinnäytetyön tekijä toimii Osuuskauppa Keskimaalla esihenkilönä ja kollegoita, työntekijöitä ja HR-ammattilaisia haastatteleamalla, voidaan saada ideoita jalkautettavaksi koko Marketkaupan hyödyksi. Aiheena työhyvinvointi on erittäin ajankohtainen.

Nopeasti muuttuva maailma ja sitä kautta kova kilpailutilanne ovat herättäneet yritykset huolehtimaan työntekijöistään ja sitä kautta sitouttamaan heitä yritykseen. Yrityksissä on huomattu, että henkilöstö on yrityksen sydän ja kilpailuetu ja siksi ihmisistä tulee pitää hyvää huolta, jotta työssä jaksettaisiin mahdollisimman pitkään.

1.3 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyössä pyritään vastaamaan ovat:

1. Mitä on työhyvinvointi?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen?
 - 2.1 Mitä keinoja ja työkaluja ja osaamista esihenkilöllä tulee olla työhyvinvoinnin johtamisessa?
 - 2.2 Mitkä ovat työntekijän ja tiimin rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä?
 - 2.3 Mikä on organisaation rooli ja vastuut työhyvinvoinnin johtamisessa?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla haetaan näkökulmia sille mitä työhyvinvointi tarkoittaa käsitteenä. Otalan ja Ahosen (2003, s. 19) sekä Virtasen ja Sinokin (2014, s. 28) mukaan työhyvinvointi on subjektiivinen käsite ja se voi siis merkitä jokaiselle hieman eri asiaa. Tutkimalla eri teorioita on opinnäytetyön tekijällekin vahvistunut ajatus siitä, että termi työhyvinvointi, voi työryhmässä ja yksilötasolla merkata useita eri asioita ja siksi onkin tärkeää, että työhyvinvoinnista puhutaan avoimesti ja kuullaan työntekijöitä. Oleellista on, että toimintaa kehitetään siihen suuntaan, että ihmiset voivat työssään hyvin.

Tutkimuskysymyksen 2.1 avulla opinnäytetyöntekijä pyrkii selvittämään mitä työkaluja esihenkilöllä on työhyvinvoinnin johtamisessa ja mitä osaamista esihenkilö tarvitsee johtaakseen työhyvinvointia laadukkaasti. Esihenkilötyössä on tärkeää osata kuunnella työntekijöiden ajatuksia ja näkemyksiä työhyvinvointiin liittyen, jotta sitä on mahdollista kehittää. Vuosittaiset kehityskeskustelut esihenkilön ja työntekijän välillä, ovat oiva paikka keskustella työhyvinvoinnista, mutta se ei yksistään riitä. Arjessa havainnointi sekä läsnäolo auttavat lisäämään esihenkilön käsitystä työhyvinvoinnin tilasta työryhmässä. Esihenkilön on tärkeää osata johtaa itseään, ennen kuin voi johtaa laadukkaasti työryhmäänsä.

Itsetuntemus ja itsensä kehittämisen analysointi edesauttavat itsensä johtamista. Sosiaalinen älykkyys sekä tunneäly ovat johtajalle tärkeitä ominaisuuksia, sillä esihenkilö tarvitsee menestyäkseen taitoa lukea erilaisia sosiaalisia tilanteita ja lisäksi esihenkilön tulee osata eläytyä toisten tunteisiin.

Tutkimuskysymyksen 2.2 avulla opinnäytetyötyöntekijä pyrkii selvittämään, mitkä ovat työntekijän ja tiimin rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Teoriaa tutkitessa nousi esiin, että työilmapiiri, työyhteisötaidot ja työssä koettava flow ovat asioita, joiden avulla työntekijät voivat edistää työhyvinvointia. Myös niin sanotun ”me-hengen” vaaliminen ja ylläpitäminen on jokaisen työntekijän vastuulla, jotta hyvä ilmapiiri ja yhteisöllisyys olisi osa yrityksen arkea. Osuuskauppa Keskimaan työhyvinvointi- ja työsuojelupäällikkö Kemppainen (K. Kemppainen, sisäinen tiedonanto, 16.2.2024) toteaa, että tänä päivänä työyhteisöllä on isompi merkitys työhyvinvoinnin kokemaan, kuin johtamisella. Työyhteisötutkimuksessa on isossa kuvassa viime vuosina korostunut, että työntekijöiden mukaan parasta ja pahinta työssä on työkaverit, joka kertoo siitä, että niillä työkavereilla ja tiimeillä on iso merkitys työntekijän työhyvinvoinnin kokemaan, Kemppainen jatkaa. Otalan ja Ahosen (2003, s. 144) mukaan paras yhteishenki syntyy, kun tiimit saavuttavat yhdessä tuloksia ja menestyvät yhdessä. Koronan myötä useissa yrityksissä on jatkettu etätyön mahdollisuutta, joka omalta osaltaan haastaa hyvän ilmapiirin muodostumista ja yhteisöllisyyden tunnetta. Siksi onkin tärkeää, että yrityksellä on määriteltynä arvot ja selkeät tavoitteet, jotta yhteinen menestyminen on mahdollista. Avoimuus, keskinäinen luottamus, rehellisyys ja toisten tukeminen ja kannustaminen edesauttavat työhyvinvointia, mutta myös auttavat sitoutumaan yritykseen, sillä kukapa ei viihtyisi työpaikassa, jossa toiminta on avointa ja kannustavaa. Sitoutuminen taas puolestaan lisää tuottavuutta, joka auttaa organisaatiota menestymään.

Organisaation rooli työhyvinvoinnin johtamisessa on myös merkittävä ja sen rooleja ja vastuita käsitellään tutkimuskysymyksen 2.3. avulla. Organisaatio luo puitteet kaikelle tekemiselle, jotka liittyvät työhyvinvointiin. Organisaation velvollisuuksiin kuuluu Työterveyshuollon järjestäminen työntekijöilleen työterveyshuoltolakiin (1383/2001) perustuen. Työpaikkaselvitys on työnantajan vastuulla olevaa toimintaa, jota työterveyshuollon ammattilaiset ja asiantuntijat toteuttavat. Työpaikkaselvityksessä saatujen tietojen perusteella tehdään johdopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia organisaatiolle. Työkyvyn tuen eri muodot ovat osa

työkykyjohtamista ja tärkeitä työkalua arvioitaessa henkilön työkykyä ja voimavaroja suhteessa työn vaatimuksiin. Perehdyttämistä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä organisaation vastuista. Perehdyttämisen avulla saadaan uudet työntekijät mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä. Laadukas perehdyttäminen sitouttaa ja edesauttaa työntekijää. Perehdyttämiseen tulee organisaatiossa varata riittävästi resursseja, että se voidaan toteuttaa laadukkaasti ja tehokkaasti.

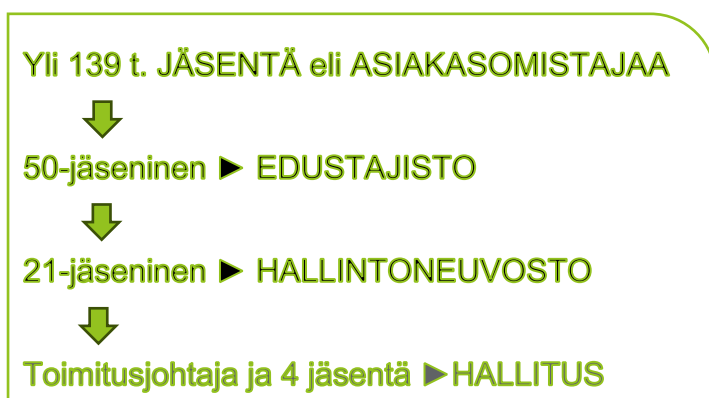
1.4 Yritysesittely Osuuskauppa Keskimaa

Osuuskauppa Keskimaa on keskisuomalainen monialayritys, joka harjoittaa market- ja tavaratalokauppaa, matkailu- ja ravitsemiskauppaa sekä liikenne- ja polttonestekauppaa (Osuuskauppa Keskimaa, i.a.). Osuuskauppa Keskimaa on osa S-ryhmää. S-ryhmän muodostavat 19 itsenäistä alueosuuskauppaa ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen, jotka harjoittavat muun muassa matkailu- ja ravintolatoimintaa Virossa (S-ryhmä, i.a.-b). S-ryhmällä on laaja palveluverkosto Suomessa, yli 1900 toimipaikkaa. S-ryhmä tarjoaa Marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palveluita. Joidenkin osuuskauppojen alueelta löytyy auto- ja maatalouskaupan toimipaikkoja. Lisäksi S-ryhmä tarjoaa kattavat pankkipalvelut asiakasomistajilleen S-pankin kautta.

Alueosuuskaupat ja S-ryhmän omistavat sen asiakkaat eli asiakasomistajat. Osuuskaupatoiminnassa korostuvat rinnakkain taloudellinen kannattavuus sekä yhteiskunnallinen vastuu (S-ryhmä, i.a.-a). S-ryhmän toiminnan kivijalkana ovat osuustoiminnan historialliset periaatteet, kuten avoin jäsenyys, demokraattisuus ja tasa-arvo, jäsenelle kuuluva ostohyöty sekä ylijäämän jako. Oman osuuskaupan jäseneksi pääsee, maksamalla osuusmaksun. Kaikki asiakasomistajat omistavat yhtä suuren osan osuuskaupasta, jonka jäseneksi he ovat liittyneet. Asiakasomistajille on suunnattu parhaimmat edut, asiakasomistajille maksetaan kuukausittain bonusta ja maksutapaetua kertyneiden ostosten mukaan sekä vuosittain maksetaan osuusmaksulle korkoa sekä ylijäämänpalautusta oman osuuskaupan alueella tehdyistä ostoista.

Osuuskauppa Keskimaaalla asiakasomistajia on yli 139 000 (Osuuskauppa Keskimaa, i.a.). Keskimaan asiakasomistajien asioita edustaa ja päätöksiä tekee, vaaleilla valittu

edustajisto (Osuuskauppa Keskimaa, 2022, s. 6). Edustajiston toimikausi on neljä vuotta ja siihen kuuluu 50 jäsentä. Edustajiston tärkeimpinä tehtävinä on hallintoneuvoston nimeäminen, tilinpäätöksen vahvistaminen ja mm. ylijäämänpalautuksesta päättäminen (mts. 7). Edustajisto muodostaa tärkeän keskustelufoorumin osuuskaupan johdon ja asiakasomistajien välille. Edustajiston nimeämässä hallintoneuvostossa on 21 jäsentä, joista 2 on henkilökunnan jäseniä. Hallintoneuvoston toimikausi on kolme vuotta, jossa 1/3 jäsenistä on erovuoroisia vuosittain. Hallintoneuvoston tehtävänä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa osuuskaupan hallintoa. Hallintoneuvoksen tehtävänä on valita hallituksen jäsenet sekä toimitusjohtaja. Hallintoneuvosto valmistelee edustajistosta esille tulleet asiat hallitukselle käsiteltäviksi. Hallitus toimii osuustoimintalain ja osuuskaupan sääntöjen mukaisesti hallintomallissa lähimpänä arjen tekemisiä. Hallituksen tehtävänä on edistää osuuskaupan etua ja hoitaa sen asioita edustajiston ja hallintoneuvoston antamien ohjeiden ja päätösten mukaisesti. Hallitus päättää osuuskaupan strategioista, tavoitteista ja suunnitelmista. Hallituksen puheenjohtaja toimii toimitusjohtajana ja lisäksi hallitukseen kuuluu neljä jäsentä. Hallituksen toimikausi on yksi vuosi. Kuviossa 1 on jäsenneily Osuuskaupan omistajat sekä päätöksentekijät.



Kuvio 1. Osuuskaupan omistajat ja päätöksentekijät.

Keskimaan toiminta-ajatuksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille kannattavasti (Osuuskauppa Keskimaa, i.a.-a). Keskimaan visiona on olla halutuin ja hyödyllisin. Vision saavuttamiseksi Osuuskaupalta tulee löytyä muutoskyvykkyyttä, unohtamatta kuitenkaan kantavaa ideologiaa, joka on vastuullinen osuustoiminta. Palveluja kehitetään, jotta asiakasomistajien arki olisi helpompaa. Osuuskauppa ei tavoittele maksimaalista voittoa, mutta myös osuustoiminnallisen yrityksen toiminta tulee olla kannattavaa. Keskimaan tuloksella parannetaan keskisuomalaisten asiakasomistajien etuja ja palveluja

ja kehitetään verkostoa. Lisäksi Keskimaa tukee maakunnan yhdistysten, kulttuurijärjestöjen ja urheiluseurojen toimintaa.

Vuonna 2023 Osuuskauppa Keskimaa teki huipputuloksen ja sen markkina-asema vahvistui entisestään päivittäistavarakaupassa (STT-info tiedote, 2024). Ruokakaupan kasvu on kasvanut markkinaa voimakkaampana. Toimitusjohtaja Määtän (STT-info tiedote, 2024) mukaan on erityisen merkittävää, että Keskimaa on pystynyt pitämään kiinni hintalupauksistaan näinä epävakaina aikoina ja asiakkaiden luottamus yritykseen on täten säilytetty. Huikea tulos on mahdollistanut asiakasomistajien palveluverkoston uudistamisen ja Keskimaa investoi vuonna 2023 24,7 miljoonalla eurolla Keski-Suomen alueella. Asiakasomistajille maksettavat edut olivat vuonna 2023 historiallisen suuret, joka johtui vuoden 2023 historiallisesta tuloksesta (STT-info tiedote, 2024). Etuja (bonus, maksutapaetu, ylijäämänpaltutus ja osuusmaksun korko) maksettiin yhteensä 39,2 miljoonaa euroa.

Osuuskauppa Keskimaa on Keski-Suomen suurin yksityinen työnantaja (STT-info tiedote, 2024). Henkilökuntaa oli vuonna 2023 keskimäärin 2095 ja kesätöitä yritys tarjosi 1060 kesätyöntekijälle. Keskimaan henkilökunta saa myös osakseen kiitosta huikeasta tuloksesta ja henkilökunnalle jaetaan vuoden 2023 tuloksesta ylimääräinen yli miljoonan euron tulospalkkio. Taulukossa 1 on esitetty Osuuskauppa Keskimaan keskeisimpiä tunnuslukuja vuosilta 2022 ja 2023.

Taulukko 1. Osuuskauppa Keskimaan tunnuslukuja vuosilta 2022 ja 2023 (STT-info tiedote, 2024).

Osuuskauppa Keskimaa	2023 (milj. €)	2022 (milj. €)	muutos %
Verollinen myynti	920,3	891,6	3,2
Liikevaihto	754,7	733,2	2,9
Operatiivinen tulos	31,1	25,3	23,6
Tilikauden tulos	26,0	19,5	32,8
	Henkilömäärä	Henkilömäärä	Hlö. muutos
Asiakasomistajien määrä	139 974	137 011	2963
Henkilökunnan määrä	2095	2085	10

Taulukon tietojen perusteella nähdään, että kaikki Keskimaan tunnusluvut ovat kasvaneet vuodesta 2022 vuoteen 2023. Voitaneen siis vahvistaa, että asiakkaiden luottamus on säilynyt Osuuskauppaan ja sen toimintaan vuosi toisensa perään ja kehitys on jatkunut myös vuonna 2024.

1.5 Kirjallisuuskatsaus metodina

Kirjallisuuskatsaus on metodi, joka voidaan määritellä tutkimustavaksi, jossa tutkitaan tutkijoiden alkuperäistutkimuksia (Vilkka, 2023, s. 11). Kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään tiivistämään alkuperäistutkimusten olemassa oleva ja olennainen tieto aihepiiristä ja tehdä siitä keskeisiä johtopäätöksiä asetettuihin tutkimuskysymyksiin peilaten. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kriittisesti tarkasteltu kokonaiskuva (mts. 12). Kirjallisuuskatsauksen eri tapoja ovat narratiivinen kirjallisuuskatsaus, integratiivinen kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi. Tähän opinnäytetyöhön metodiksi valikoitui narratiivinen kirjallisuuskatsaus.

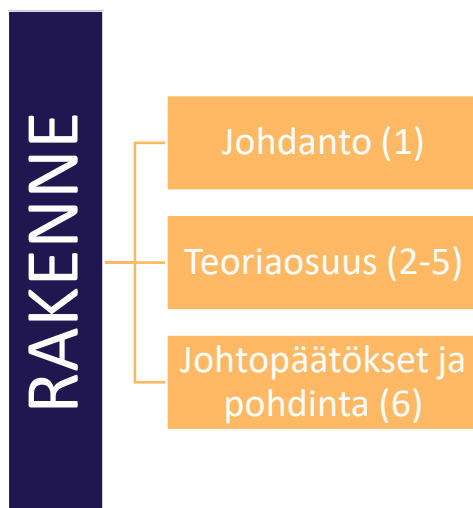
Narratiivista kirjallisuuskatsausta voidaan kutsua myös kuvailevaksi kirjallisuuskatsaukseksi (Vilkka, 2023, s. 21). Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen lähtökohtana ei ole selvittää ilmiön yleisyyttä vaan etsiä tutkimuksista vastauksia tutkittavaan ilmiöön, ilmiön keskeisiin käsitteisiin ja siihen mitkä ovat käsitteiden keskinäiset suhteet (mts. 22). Sen avulla voidaan kuvata tutkimuksissa käytettyjä tutkimusasetelmia ja teorioita, mutta myös historiaa ja kehityskaarta. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla voi tehdä tiivistyksen tai uuden näkemyksen aikaisemmista tutkimuksista. Narratiivisen katsauksen avulla voi myös järjestää epäyhtenäistä tietoa johdonmukaiseksi ja jatkuvaksi kokonaisuudeksi. Metodin avulla pystytään antamaan laaja yleiskuva käsiteltävästä aiheesta.

Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen ja ymmärretyn ilmiön kuvaileminen vakuuttavasti ja johdonmukaisesti (Vilkka, 2023, s. 22). Ymmärtämisen lähtökohtana voi olla ilmiön kyseenalaistaminen, tunnistaminen tai se, että siinä tuodaan esille aiemman tutkimuksen herättämiä kysymyksiä, ristiriitoja tai tietoa aukkoja. Narratiivisella menetelmällä tutkittaessa, tutkijan tietämys laajenee pikkuhiljaa sitä mukaan, kun hän oppii ymmärtämään aihetta ja sen osa-alueita.

1.6 Työn rakenne

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työhyvinvointia monesta eri näkökulmasta. Kuviossa 2 on esitelty opinnäytetyön rakenne. Opinnäytetyö alkaa johdannolla aiheeseen. Opinnäytetyön luvut 2–5 ovat opinnäytetyön teoriaosuus. Toisessa luvussa käsitellään työhyvinvoinnin käsitettä, työhyvinvoinnin kehittämisen työkaluja, ja kerrotaan, miten

työhyvinvointia voidaan seurata ja mitata organisaatioissa. Kolmannessa luvussa on käsitelty teoriaa esihenkilön roolista työhyvinvoinnin johtamisessa. Tietoa on koostettu niin esihenkilötyöstä, kuin sen osaamisvaatimuksista ja alaluvuissa on esitelty erilaisia esihenkilön johtamisen työkaluja ihmisten johtamisen tueksi. Neljännessä luvussa on tutkittu teoriaa työntekijän roolista työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Työntekijöiden rooli onkin merkittävä työilmapiirin muodostumisessa työyhteisössä. Työyhteisötaidot edistävät työhyvinvointia työpaikoilla ja siksi niitä onkin tärkeä opetella yhdessä. Viidennessä luvussa käsitellään organisaation roolia työhyvinvoinnin johtamisessa ja vastuissa, joita on muun muassa lakisääteisen työterveyshuollon järjestäminen työntekijöilleen. Kuudennessa luvussa opinnäytetyöntekijä esittää oman näkemyksensä teoriaan ja tutkimuksiin pohjautuen ja pyrkii löytämään jotain uutta tietoa ja taitoja hyödynnettäväksi omaan esihenkilötyöhön sekä koko organisaation hyödynnettäväksi.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvoinnin käsite

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, jossa tulee huomioida niin fyysisiä, psyykkisiä, kuin kulttuurillisiakin tekijöitä (Great Place To Work, 2023). Fyysisiä tekijöitä ovat muun muassa työergonomia, turvalliset toimintatavat, siisti ja viihtyisä työympäristö. Psyykkisiä tekijöitä ovat muun muassa riittävät resurssit työn suorittamiseen, psykologinen turvallisuuden tunne sekä luottamusta rakentava ilmapiiri ja avoin kulttuuri. Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttaa myös työn henkinen kuormittavuus, avoin vuorovaikutus, toisten kunnioittaminen ja arvostus sekä monimuotoisuuden ja tasa-arvon huomioiminen ja kunnioittaminen.

Työhyvinvointi ei ole yksiselitteinen termi, koska työstä ja hyvinvoinnistakin ollaan niin montaa mieltä (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 28). Voitaneen todentaa, että työhyvinvointi onkin subjektiivinen käsite, sillä se tarkoittaa monia eri asioita sen mukaan, keltä siitä kysytään. Työhyvinvointi on myös aikaan ja kulttuuriin sidonnainen termi (mp.). 1800-luvun tehdastyöläiselle termi työhyvinvointi olisi ollut vieras käsite, mutta sen sijaan puhuttaessa työoloista, tehtaan valaistuksesta tai palkkauksesta olisi tuon ajan tehdastyöläinen oivalta- nut mistä puhutaan. Myös Ojala ja Ahonen (2003, s. 20) toteavat työhyvinvoinnin olevan subjektiivinen käsite. Heidän mukaansa työhyvinvointi ei ole konkreettinen asia ja siksi sitä voi olla aiheena vaikea käsitellä.

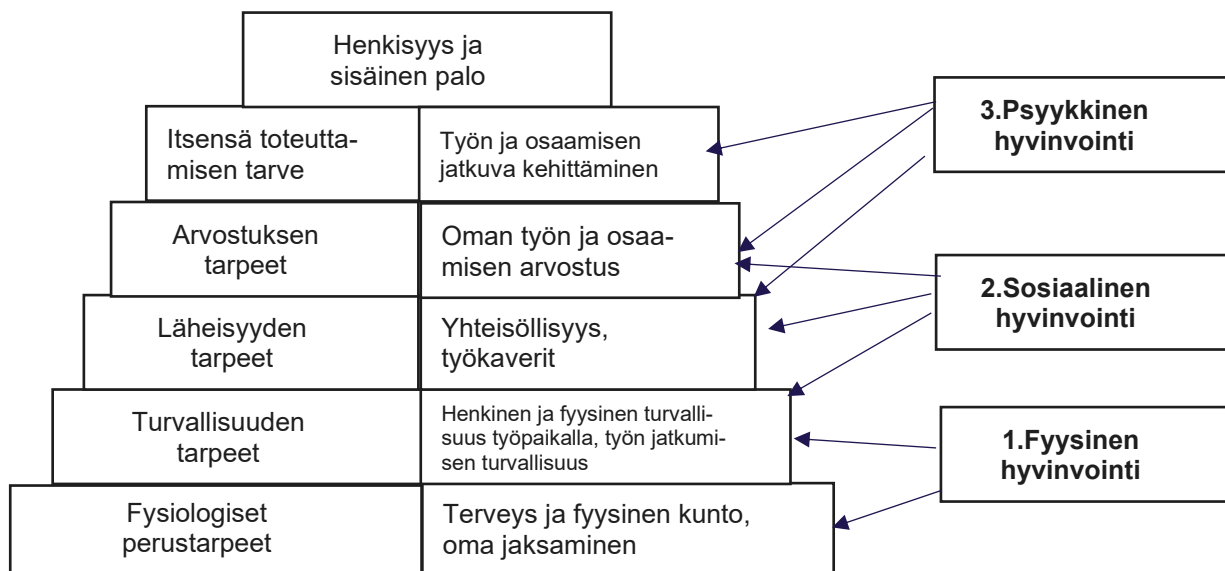
Virtasen ja Sinokin (2014, s. 30) mukaan työhyvinvointi syntyy, kun työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työyhteisössä ja työympäristössä. Nykyisin huomio on kiinnittynyt siihen, miten ihmissuhdekuormitusta pystyttäisiin säätelemään. Työsuojelusta on siirrytty työkykytoimintaan ja työelämän laadun parantamiseen toiminnallisilla keinoin. Virtanen ja Sinokki (s. 30–31) perustelevat työhyvinvoinnin yhteiskunnallista merkitystä seuraavasti:

- Työhyvinvointi vaikuttaa tehokkuuteen ja talouteen, yritysten menestymiseen sekä kilpailukykyyn.
- Työssäkäyvät ovat työelämän ulkopuolella olevia terveempiä ja työ antaa merkitystä elämälle ja vahvistaa itsetuntoa.

- Ihmisen voidessa työssään hyvin, lisää se sitoutumista työhön, työn tuottavuus ja palvelualttius paranee sekä halukkuus auttaa työkavereita kohenee.
- Työurien pituus kasvaa.
- Työelämä muuttuu ja erilaisten ongelmien tunnistamisesta on tullut tarkempaa. Muutokset jatkuvat tulevinakin vuosina ja ne ovat entistä mullistavimpia, sanovat Virtanen ja Sinokki.

Virtanen ja Sinokki (2014, s. 31) arvioivat, että uudet johtamismallit korostavat tasapainoista johtamista, jossa henkilöstön merkitys tuotannontekijänä korostuu. Osaava ja jaksava työvoima tuottaa edellytyksiä organisaation kilpailukyvyille (mts. 32). Panostukset työhyvinvointiin kytkeytyvät kansallisen kilpailukyvyn kehittämiseen ja vahvistamiseen.

Otalan ja Ahosen (2003, s. 19) mukaan työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. Ojala ja Ahonen (s. 20) peilaavat yksilön työhyvinvointia tunnettuun Maslow'n tarvehierarkiaan, jota on esitelty tarkemmin kuviossa 3.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin kuvaus Maslow'n tarvehierarkiaan peilaten, Ojalaa ja Ahosta 2003, s. 20 soveltaen.

Alimman portaan fysiologiset perustarpeet liittyvät ihmisen perustarpeisiin, kuten ravinto ja uni ovat ja tässä mallissa niihin voidaan verrata ihmisen terveyttä ja fyysistä kuntoa. Työhyvinvoinnin perustana voidaan pitää yksilön fyysistä hyvinvointia, joka on yksilön

työhyvinvoinnin ensimmäinen osa-alue. Sitä tukevat niin fysiologiset perustarpeet, kuin turvallisuuden tarpeet. Turvallisuuden tarvetta ja tunnetta tarvitaan myös työssä ja se löytyy toiselta portaalta. Otalan ja Ahosen (2003, s. 20) mukaan siihen liittyy muun muassa työympäristön ja työvälineiden turvallisuus, kuin myös henkinen turvallisuus, kuten turvallinen työilmapiiri. Heidän mukaansa turvallisuutta luo myös luottamus siihen, että työt jatkuvat. Turvallisuuden, läheisyyden sekä arvostuksen tarpeet ovat osa sosiaalista hyvinvointia, joka on yksilön työhyvinvoinnin toisen osa-alue. Kolmannella portaalla on läheisyyden tarpeet, johon liittyy yksilön halu kuulua johonkin yhteisöön. Otalan ja Ahosen (s. 21) mukaan sosiaalisen hyvinvointiin kuuluvat ihmissuhteet ja se tukee myös työhön sitoutumista ja työssä jaksamista. Arvostuksen tarpeet löytyvät neljänneltä portaalta ja ne perustuvat työelämässä paljolti osaamiseen ja ammattitaitoon. Arvostus luo turvallisuutta ja tukee sosiaalista hyvinvointia. Korkeimmalla portaalla on itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin kuuluvat yksilön halu kehittää itseään, toimintaansa ja osaamistaan. Itsensä toteuttamisen, arvostuksen ja läheisyyden tarpeet on osa psyykkistä hyvinvointia, joka on yksilön hyvinvoinnin kolmas osa-alue. Ojala ja Ahonen (s. 21) asettavat Maslowin portaiden päälle vielä yhden portaan, johon kuuluu yksilön henkisyys ja sisäinen palo, arvot ja motiivit. Ylimmän portaan asiat ohjaavat yksilön innostusta ja sitoutumista työhön.

Mankan ja Mankan (2016, s. 64) mukaan työhyvinvointia on tutkittu jo runsaat sata vuotta, mutta painopisteet ovat muuttuneet ajan saatossa. Tutkimus on alkanut lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta 1920-luvulla, jossa kohteena oli yksilö. Tuolloin uskottiin, että stressi syntyi yksilön fysiologisena reaktiona, kuormittavien tekijöiden vaikutuksesta, kuten myrkyllisiin aineisiin, meluun, kylmään tai työn fyysisyyteen liittyviin tekijöihin. Kielteiset tunteet edelsivät fysiologisia reaktioita, jotka saattoivat johtaa sairauksien kehittymiseen. Myöhemmässä vaiheessa teoriaan liitettiin psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot. Työntekijää haluttiin suojella hänen terveyttään uhkaavilta vaaroilta. Manka ja Manka (s. 64) kertovat, että työsuojelun on katsottu lähtevän liikkeelle tästä tutkimusnäkökulmasta. Reaktioperustainen stressimalli laajeni kattamaan myös ympäristön, työn ja työolosuhteiden aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämät stressivaikutukset ja tällöin yksilön sijasta tutkimuksen kohteena olivat ympäristön piirteet.

2.2 Työsuojelu

Lainsäädäntö säätelee työhyvinvointia, joko suoraan tai välillisesti (Suutarinen, 2010, s. 16). Lainsäädäntö kuvaa erilaisia työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvollisuuksia. Lait, jotka suoraan tai välillisesti liittyvät työhyvinvointiin ovat (mts. 17):

- Työturvallisuuslaki (738/2002)
- Työterveyshuoltolaki (1383/2001)
- Työsopimuslaki (55/2001)
- Laki yhteistoiminnasta suomalaisissa ja yhteisönlaajuisissa yritysryhmissä (335/2007)
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986)
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004)
- Vuosilomalaki (162/2005)
- Työntekijän eläkelaki (395/2006)
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelu yhteistoiminnasta (44/2006)
- Tapaturmavakuutuslaki (608/1948) korvattu Työtapaturma- ja ammattitautilailla (459/2015), joka on voimassa 1.1.2016 alkaen.

Työelämän lait antavat työnantajille tietoa velvollisuuksien lisäksi myös mahdollisuuksista (Manka ym., 2010, s. 20). Lakien tunteminen ja noudattaminen ovat osa organisaation riskienhallintaa. *Työsopimuslaki* määrittää työsuhteen osapuolten, työnantajan ja työntekijän, keskeiset oikeudet ja velvoitteet (mts. 21). *Työterveyshuoltolaki* on noudatettava, kun työnantajalla on palveluksessaan työntekijöitä (mts. 23). Työterveyshuoltolain tarkoituksena on yhteistoiminnassa työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa edistää muun muassa työhön liittyvien tapaturmien ehkäisyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisön toimintaa. *Yhteistoimintalain* tarkoituksena on edistää yrityksen ja henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, kuten, että henkilöstölle annetaan oikea-aikaisesti riittävää tietoa yrityksestä ja sen suunnitelmista (mts. 26). Lain tavoitteena on toiminnan kehittäminen yhteisymmärryksessä. *Tasa-arvolain* tarkoituksena on edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää (mts. 26). Organisaatioon tulee laatia tasa-arvosuunnitelma, jos palveluksessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää.

Työeläkelaki on säädetty yksityisellä alalla työskentelevän työntekijän oikeudesta eläke-etuuksiin, kuntoutukseen sekä työntekijän edunsaajan oikeudesta perhe-eläkkeeseen (mts. 27).

Jokaisen työntekijän oikeuksiin kuuluu terveellinen ja turvallinen työympäristö (Kauhanen, 2012, s. 195). Pelkkä fyysinen turvallisuus työpaikalla ei riitä, vaan työyhteisön tulee olla myös psyykkisesti ja sosiaalisesti terve. Suomessa työntekijöiden järjestelmällinen suojele sai alkunsa jo 1850-luvulla teollistumisen alkuvaiheissa (Kauhanen, 2012, s. 195). 1800-luvun loppupuolella lainsäädännöllä tehostettiin valvontaa, kun esimerkiksi vuonna 1895 määrättiin voimaan työväenvarakuutus. Työsuojelulainsäädäntöä on kehitetty järjestelmällisesti muutamien vuosikymmenten välein yhteiskunnan kehityksen mukaisesti. Työsuojelun osalta keskeisessä asemassa 2000-luvulla ovat olleet psyykkinen ja sosiaalinen puoli ja erityisesti työaikalain noudattaminen ja lain valvominen.

Työturvallisuuslaki toi uuden lisän sekä fyysiseen, että psyykkiseen suojeleluun (Työturvallisuuslaki 738/2002). Lain tarkoituksena on turvata ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä parantamalla työympäristöä ja työolosuhteita. Lain tarkoituksena on myös ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia ja ammattitautia ja muita työstä johtuvia fyysisen ja henkisen terveyden haittoja (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1 luku 1 §). Työturvallisuuslaki velvoittaa sekä työnantajaa, että työntekijää turvallisuuteen ja turvalliseen työympäristöön liittyvissä asioissa työpaikoilla. Kauhasen (2012, s. 195) mukaan lainsäädäntö luo jokaiseen työyhteisöön puitteet, joiden mukaan hoidetaan työsuojeluun liittyvät tekemiset. Hän näkee, että organisaation näkökulmasta on tärkeää, että työpaikoilla kehitetään työoloja omaehtoisesti työilmapiiriin, toiminnan laadun ja tuottavuuden parantamiseksi sekä poissaoloista johtuvien kustannusten pienentämiseksi.

Organisaatiotasolla työsuojelutoimintaa hoitaa työsuojelupäällikkö, jonka nimeää työnantaja (Kauhanen, 2012, s.198). Organisaation koon mukaan työ on, joko osa-, tai kokoai-kaista. Työsuojelupäällikkö on työnantajan ja esihenkilön apuna asiantuntemuksen hankinnassa. Hänen tehtäviinsä kuuluu työnantajan ja henkilöstön välinen työsuojeluun liittyvän yhteistoiminnan kehittäminen. Työsuojeluvaltuutettu hoitaa työsuojelun yhteistoimintaa työnantajan kanssa ja pitää yhteyttä työsuojeluviranomaisiin. Henkilöstö valitsee vaaleilla työsuojeluvaltuutetun keskuudestaan. Jos työpaikalla työskentelee säännöllisesti yli

kymmenen henkilöä, tulee sinne valita työsuojeluvaltuutettu ja hänelle kaksi varajäsentä. Työn aiheuttaessa välitöntä ja vakavaa vaaraa työntekijöille, on työsuojeluvaltuutetulla työsuojelun valvontalain nojalla tietyin rajoituksin oikeus keskeyttää työ edustamiensa työntekijöiden osalta (Manka ym., 2010, s. 25). Työsuojeluvaltuutetulla ja luottamushenkilöllä on samanlainen irtisanoutumissuoja. Työsuojelutoimikunta valitaan, jos työpaikalla työskentelee säännöllisesti vähintään 20 henkilöä. Työsuojelutoimikunta koostuu sekä työnantajan, että työntekijöiden edustajista.

Juutin ja Vuorelan (2015, s. 121) mukaan työelämän muuttuessa on myös työsuojelu muuttunut niin käsitteellisesti, sisällöllisesti kuin painotuksiltaan. Erilaiset tutkimukset ja käytännön kokemukset ovat tuoneet uutta tietoa hyödynnettäväksi ja työelämän pelisäännöt muuttavat ajattelutapaa työstä ja työsuojelusta. Juuti ja Vuorela kirjoittavat, että työsuojelulla pyritään tukemaan ihmisen turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia työssä. Heidän mielestään ihminen arvioi työtään kokemuksiinsa peilaten. Työsuojelun arvoissa painottuvat työn turvallisuus ja terveellisyys ja fyysisen ja psyykkisen kuormituksen sopivuus. Työpaikan ihmissuhteet ja johtaminen sekä muutosten hallinta ja osaamisen haasteet vaikuttavat taustalla merkittävästi. Juutin ja Vuorelan (s. 122) mielestä työsuojeluajattelussa painopiste asettuu useimmiten työyhteisön kehittämiseen eli entistä parempien ja toimivimpien vaihtoehtojen ja toimintatapojen etsimiseen. Vaihtoehtoja arvioitaessa korostuvat työympäristön psykososiaaliset tekijät, jotka liittyvät huomattavan usein johtamiseen ja esihenkilön päivittäiseen toimintaan työryhmänsä kanssa.

2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhön, työoloihin tai henkilöstöön liittyvää kehittämistoimintaa, joka tapahtuu työpaikoilla, voidaan perustella eri tavoin (Rauramo, 2008, s. 18). Työn tuottavuus, tuloksellisuus, laatu sekä eettiset ja inhimilliset tekijät ovat tärkeitä näkökohtia, kun työoloja parannetaan ja työntekijöiden terveyttä edistetään. Työhyvinvointia kehitetään myös siksi, että sillä voidaan saavuttaa kustannussäästöjä, laki velvoittaa edistämään työhyvinvointia ja hyvinvoiva työpaikka vahvistaa myös työnantajakuva. Työterveys ja -turvallisuus, laatu- ja ympäristökysymykset sekä henkilöstön hyvinvointi ovat olennainen osa organisaation yhteiskuntavastuuta.

Juutin (2006, s. 86) mukaan työhyvinvointia voidaan kehittää monin eri tavoin ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen taustalla on jokaisen työssäkäyvän ihmisen hyvinvoinnin kehittäminen. Hänen mukaansa on samantekevää, aloitetaanko hyvinvoinnin kehittäminen fyysiseltä, sosiaaliselta vai psyykkiseltä puolelta, kunhan kehittämistyö käynnistetään. Kehittämistyössä tulisi huomioida ihmisen ja työn välinen suhde, sillä mielekäs työ on ihmiselle elämisen ja olemassaolon mielekkyyden perusta. Mielekäs työ on tekijälleen riittävän kiinnostavaa, itsenäistä, haastavaa ja kehittäväää ja työstä tulisi saada myönteistä palautetta. Kehittämistyötä tehdessä ei voida sivuuttaa myöskään työryhmän toiminnan ja ihmissuhteiden tarkastelua. Työryhmän kypsyyden tasoa, työskentelyn sujuvuutta ja vuorovaikutusta on mahdollista kehittää monin eri tavoin, Juuti lisää.

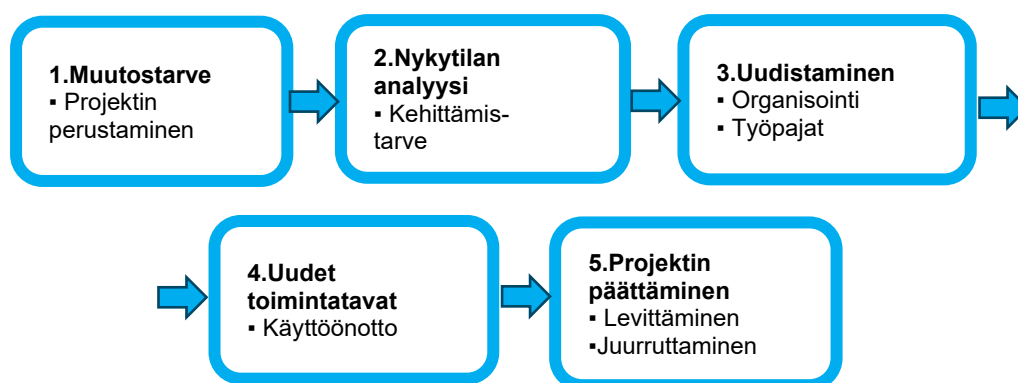
Hyvinvoinnin kehittämisen ohella kehitetään myös organisaation toimintaa aina huippusuoritukseen saakka (Juuti, 2006, s. 86). Juutin mukaan jokaisesta yksilöstä voidaan kehittää huippusuorittaja työyhteisöön. Kehittäminen vaatii kuitenkin esihenkilön tuen ja kannustuksen ja, että työntekijä ja esihenkilö alkavat yhteistyössä tarkastella työsuoritusta ja miettiä keinoja sen kehittämiseen. Juuti jatkaa, että jokaisen ihmisen kokemusmaailma on ainutkertainen, joten ei ole olemassa yhtä oikeaa reittiä kehittämistoimintaan. Kysyvän johtamisen avulla esihenkilö voi kuitenkin tutustua toisen kokemusmaailmaan ja sitä kautta hakea vaihtoehtoisia tulkintoja kokemuksille, jotka estävät työntekijää pääsemästä hyvää suoritukseen.

Turvallinen työympäristö ja sen kehittäminen sekä työhyvinvointiin panostaminen vähentävät työtapaturmista ja sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia merkittävästi ja vaikuttavat täten myös organisaation tulokseen (Rauramo, 2016, s. 18; Manka ym., 2010, s. 15). Manka ym. korostavat pienentyneiden sairauspoissaolokulujen vaikutusta tehokkuuteen, mikä heijastuu työn laatuun ja tuottavuuteen, jonka korrelaatiovaikutuksesta myös Rauramo (2016, s. 19) puhuu. Työn laadun ja tuottavuuden ollessa hyvällä tasolla syntyy uusia innovaatioita, jolloin myös organisaation kannattavuus ja kilpailukyky paranevat.

Työterveyslaitoksen tutkijat ovat julkaisseet vuonna 2016 lyhyen katsauksen työhyvinvoinnin tilaan suomalaisilla työpaikoilla (Puttonen ym., 2016, s. 5). Raportin tulokset perustuvat pääosin laajaan MEADOW-tutkimusaineiston tuloksiin, joista selvisi, että työntekijöiden osallistuminen organisaation kehittämiseen on Suomessa keskimäärin hyvällä tasolla

(Puttonen ym., 2016, s. 21). Toisaalta nähtiin, että työpaikkojen välillä on suuria eroja siinä, miten työhyvinvointiin on panostettu. Esiin nousi tekijöitä, joita on tarpeen kehittää työpaikoilla, kuten kiireen hallinta ja työhön ja työaikaan liittyvät vaikutusmahdollisuudet. Oleellista on, että työpaikka itse tunnistaa omat kehittämistarpeensa, asettaa tavoitteet sekä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kuviossa 4 on esitetty malli työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheista. Kehittämistyössä lähdetään liikkeelle siitä, että työnantaja ja henkilöstö tunnistavat muutostarpeen (Puttonen ym. 2016, s. 21). Nykytila-analyysi, jossa kaikki osapuolet tulevat kuulluksi, tuo esille konkreettiset kehittämistarpeet. Seuraavassa vaiheessa mietitään keinot ja muutokset toimintavoissa. Tärkeimmässä vaiheessa uudet toimintatavat otetaan käyttöön ja juurrutetaan osaksi arkea. Tämä on usein vaikein vaihe, sillä se vaatii aktiivista seuranta.



Kuvio 4. Malli työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheista.

Puttonen ym. (2016, s. 22) esittelevät tutkimukseen peilaten viisi konkreettista keinoa, jolla organisaatiossa voidaan edistää työhyvinvointia. He tähdentävät, että hyvään lopputulokseen pääsemiseksi on tärkeää edetä suunnitelmallisesti kohti vaikuttavaa toimenpidettä. Eteneminen kannattaa heidän mukaansa tehdä pienin askelin ja tavoitteet tulee asettaa realistisesti, tunnistuen organisaation sen hetkisen tilanteen ja tarpeen.

Kehittymistä seurataan työhyvinvoinnin saavutetun tai tavoiteltavan tason mukaan (Puttonen ym. 2016, s. 22) Tasoja ovat **(hyvä) perustaso**, jolla työhyvinvoinnin perusasiat ovat kunnossa ja arki ja velvoitteiden hoitaminen on sujuvaa. Muutoksiin reagointi on tällä tasolla hidasta ja kehittämistä tehdään satunnaisesti. **Kehittäjätasoon** työpaikoilla panostetaan kehittämiseen erillisillä hankkeilla monipuolisesti ja suunnitelmallisesti. **Edelläkävijätaso** on korkein taso, jonne sijoittuvat erinomaiset työyhteisöt, joissa työhyvinvoinnin

kehittäminen ja sen seuraaminen on jatkuvaa. Tämän tason työyhteisöt katsovat tulevaisuuteen ja kehittävät aktiivisesti uusia tapoja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimuksessa kuvattiin taulukolla viisi erilaista suositusta työhyvinvoinnin kehittämiseen ja jokainen suositus oli sovellettu eri kehittämisen tasoille, eli konkreettisesti esitetty millä tekemisillä organisaatiossa päästään esimerkiksi kehittäjätasolle. Taulukossa 2 esitellään kolme viidestä suosituksesta, sillä ne olivat tutkimuksessa esiin nousseita kehittämiskohteita.

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin kehittämisen tasot (Puttonen ym. 2016, s. 22).

	Työhyvinvoinnin kehittämisen tasot		
Suositus	Hyvä perustaso	Kehittäjätaso	Edelläkävijätaso
1.Kehitetään työaikoja ja työaikojen hallintaa	Etätyömahdollisuus ja työaikapankki ovat käytössä, jos ne sopivat toimialan luonteeseen. Työaikojen kuormittavuutta on arvioitu.	Yksilölliset työaika-joustot ovat käytössä ja työajat on järjestetty tavalla, joka tulee hyvinvointia.	Yksilölliset, joustavat työajat, jotka tukevat hyvinvointia monipuolisesti. Molemmipuolinen jousto työajoissa, yksilön ja työn tarpeet huomioiden. Työn ja vapaa-ajan yhdistämistä tuetaan aktiivisesti.
2.Keinoja kiireen hallintaan	Työntekijöillä on selkeät tehtäväkuvat ja heille on asetettu vuositteiset tavoitteet. Työtehtävät on asetettu tärkeysjärjestykseen.	Esihenkilö ja työntekijä keskustelevat säännöllisesti työtilanteesta.	Erilaiset työaikajoustot ovat mahdollisia kiireen hallitsemiseksi.
3.Henkilöstö mukaan työn kehittämiseen	Työntekijöillä on työssä kuulluksi tulemisen mahdollisuus.	Työntekijöille on vaihtumismahdollisuuksia työn tekemisen tapoihin sekä työn tavoitteiden asettamiseen.	Kaikki työntekijät osallistuvat työn, työolosuhteiden sekä työympäristön kehittämiseen ja uudistamiseen.

Opinnäytetyöhön on löydetty esimerkki yrityksestä (Helsingin satama ja Etelä-Suomen satamapalvelu), joka on kehittänyt työhyvinvointia siten, kun sitä teoriaan peilatenkin on

parasta kehittää, eli organisaation omista lähtökohdista sekä henkilöstöä kuunnellen ja sitä osallistaen, jota myös yrityksen johto on pitänyt onnistumisen edellytyksenä. Tällä menetelmällä on saatu myös konkreettisia tuloksia, sillä yrityksen sairauspoissaolot ovat vähentyneet sekä hyvinvointikyselyiden mukaan tulokset ovat olleet noususuuntaisia. Helsingin Sataman ja Etelä-Suomen satamapalvelun henkilöstöjohtaja Riikola toteaa, että henkilöstön hyvinvoinnilla on selkeä yhteys siihen, miten ihmiset jaksavat tehdä työtä (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2024). Työolosuhteet ovat haastavat ja työntekijöiden tulee olla fyysisesti hyvässä kunnossa sekä henkisesti valppaita, jotta he pystyvät työskentelemään turvallisesti vaihtuvissa olosuhteissa kaikkina vuorokaudenaikoina, jatkaa Helsingin sataman ja Etelä-Suomen satamapalvelun toimitusjohtaja Mandell. Hän jatkaa, että henkilöstön hyvinvointi on kytketty strategiaan, jolloin toiminta on johdettua ja panostukset on suunniteltu pitkälle aikavälille. Henkilöstö on otettu mukaan hyvinvoinnin kehittämiseen, jotta jokaiselle löytyisi oma tapa huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Uusimpana kampanjana on ”Liikutaan lisää -malli”, jonka avulla kannustetaan henkilöstöä liikkumaan enemmän. Mandell kertoo, että työntekijöille on järjestetty myös hyvinvointivalmennusta ja lisäksi henkilöstöllä on käytössä liikunta- ja kulttuuriedut ja työsuhtepolkupyöräetu. Mandell jatkaa, että henkilöstön kanssa yhteistyössä on laadittu lämmittelyohjeet ja työterveyshuollon kanssa yhteistyössä on keksitty erilaisia ratkaisuja tuki- ja liikuntaelämäntilanteiden vaivojen ehkäisemiseksi. Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa nähdä pitkän aikavälin investointina ja toimenpiteet tulisi kytkeä yrityksen arvoihin ja konkretiaan, jotta ne toteutuvat, Mandell ja Riikola tiivistävät.

Arjen hallinta auttaa työntekijöitä jaksamaan töissä paremmin (Rauramo, 2016, s. 21). Työn ja perheen huomioiminen on työpaikoille merkittävä imagotekijä ja kilpailuvaltti. Jokaisella työntekijällä on omanlaisensa tarpeet ja hyvä henkilöstöpolitiikka ottaa huomioon yksilölliset vaihtelut eri elämäntilanteissa tarkoittaen esimerkiksi työajan tai työtehtävien räätälöintiä. Perhemyönteisyys edistää hyvinvointia työssä, vahvistaa työtyytyväisyyttä ja vähentää vaihtuvuutta työpaikoilla (mts. 22). Perheystävällisessä työkuultuurissa perhe-elämän ristiriitoja pystytään käsittelemään avoimesti. Esihenkilöillä on oltava kykyä ymmärtää perheen ja työn yhdistämisen haasteita ja tarjota joustoa tilanteen mukaan. Perheystävällisyys tarkoittaa myös sitä, että työntekijän arvo ja panos eivät laske perhevapaan myötä, vaan yrityksessä nähdään positiivisena asiana työntekijän sitoutuminen sekä työhön, että perheeseen. Sana perhe on laaja käsite ja onkin tärkeää muistaa, että se merkitsee

ihmisille eri asioita ja siksi työn ja perheen yhteensovittamisen ohella on hyvä puhua työn ja muun elämän yhteensovittamisesta.

Työkykyä (TYKY) ylläpitävän toiminnan rinnalla on yleistynyt käsite TYHY, eli työhyvinvoinnin edistäminen, joka on työpaikoilla tapahtuvaa laaja-alaista kehittämistoimintaa (Rauramo, 2016, s. 24). 1990-luvun alussa kehitetyn TYKY-toiminnan mallin tavoitteena on ylläpitää ja edistää työntekijän työkykyä. Onnistuneessa TYKY-toiminnassa on sekä työnantajalla, että työntekijällä oma roolinsa. Esihenkilöillä on keskeinen rooli kehittämis-työssä ja he vastaavat osaltaan rakenteiden luomisesta ja ylläpitämisestä, mutta toteuttamisessa tarvitaan jokaisen panosta (mts. 25). Henkilöstön hyvä työkyky edistää työn sujuvuutta, laatua, kuin vaikuttavuuttakin ja sillä on vaikutusta myös kustannuksiin. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen tulee nähdä osana organisaation jatkuvaa toimintaa.

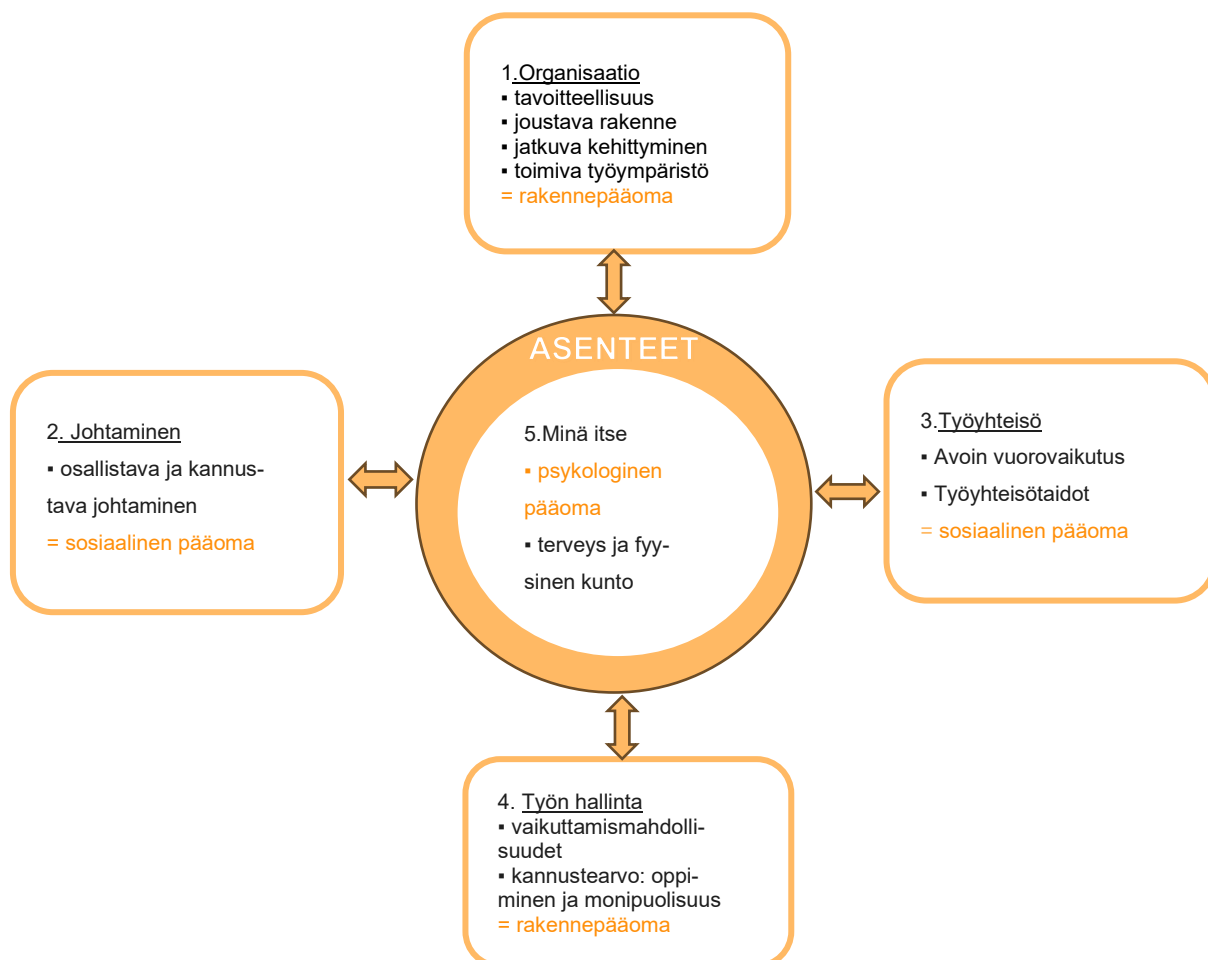
2.4 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (Sosiaali- ja terveysministeriö, i.a.). Hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus työssä jaksamiseen ja hyvinvoinnin lisääntyessä työn tuottavuus, ja työhön sitoutuminen kasvaa sekä sairaspotilaat vähenevät. Kauhasen (2012, s. 199) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat mm. hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullisuus liiketoiminnassa, työn ja vapaa-ajan tasapaino, työajat, tasa-arvo, työkyky, työterveys sekä työturvallisuus.

Juutin ja Vuorelan (2015, s. 85) mielestä ihmisen on voitava hyvin niin henkisesti, fyysisestikin, kuin sosiaalisestikin, jotta työhyvinvointia voidaan kehittää. Ihmisen voidessa hyvin ja ollessaan terve, pystyy hän työsuorituksiin, jotka parhaimmillaan hyödyttävät asiakasta, organisaatiota ja erityisesti häntä itseään. Fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät tekijät ovat monin tavoin yhteydessä toisiinsa. Ihmisen voidessa hyvin, heijastuu se väistämättä työssä jaksamiseen. Hyvä sosiaalinen elämä ja ihmissuhteet antavat positiivista energiaa, jonka on todettu estävän jopa sairauksien puhkeamista. Juutin ja Vuorelan (2015, s. 86) mukaan monet ilmiöt, kuten tässä tapauksessa hyvinvointi ja toisessa päässä pahoinvointi, ovat taipuvaisia kasaantumaan. Pienetkin myönteiset

muutokset vahvistavat myönteistä kehitystä muillakin elämänalueilla. Pahoinvoinnin noidankehä on kyttävä katkaisemaan mahdollisimman pian ja ihminen olisi kyttävä siirtämään takaisin hyvään oloon johtavaan myönteiseen kierteeseen. Juuti ja Vuorela jatkavat, että kehittymisen voi aloittaa mistä vain, tärkeintä on aloittaminen. Kehittymisen edetessä ja voimavarojen lisääntyessä, ihminen saa lisää itsevarmuutta, joka antaa voimia uudenlaisiin kokeiluihin. Juutin ja Vuorelan (2015, s. 87) mukaan lisääntyneen itsevarmuuden ja kehittymisen seurauksena ihminen huomaa, että, vaikka hänellä on ongelmia, niistä voi selvitä ja mieli voi olla voimaa ja valoa tuottava vaihtoehtoisten ajattelutapojen lähde.

Mankan ym. (2010, s. 9) mukaan työhyvinvointi on nykypäivänä laaja-alainen käsite ja siihen liittyy niin yritykseen, yhteisöön kuin yksilöönkin liittyviä tekijöitä. Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö, työn organisointi, yhteiset pelisäännöt, osaaminen, vuorovaikutus ja myönteinen yrityskulttuuri ovat tekijöitä, joista työhyvinvointi rakentuu. Tutkimusten mukaan työhyvinvointia lisäävät omaan työhön vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn mielekkyys, kannustava johtaminen, palaute sekä keskinäinen luottamus. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on kuvattu kuviossa 5 Mankaa (2010, s. 10) soveltaen.



Kuvio 5. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Mankaa ym. (2010, s. 10) soveltaen.

Kannustavaa, osallistavaa ja oikeudenmukaista johtamista voidaan kutsua onnistuneeksi esihenkilötyöksi (Manka ym., 2010, s. 10). Työyhteisön keskinäinen luottamus rakentaa hyvää ryhmähenkeä, jolloin ryhmän sisällä käydään avointa vuorovaikutusta ja työyhteisötaidot korostuvat. Työryhmässä, jossa on hyvä ryhmähenki, ollaan valmiita auttamaan kaveria, arvostetaan muita sekä otetaan yhteisesti vastuuta työn tuloksista. Hyvinvoivassa työyhteisössä ihmisten erilaisuus nähdään vahvuutena. Työntekijä pääsee loistamaan työssään, kun työt on organisoitu siten, että henkilö pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan ja osaamistaan. Työn tuottavuus, työn ilo ja jopa asiakaspalvelun laatu parantuu, kun työntekijä kokee onnistumista työssään. Hyvällä johtamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin (mts. 11). Kun tavoitteet on asetettu ja viestitty henkilökunnalle selkeästi, niihin sitoudutaan paremmin. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös arvostuksen tunne, oikeudenmukainen kohtelu ja kuulluksi tuleminen työyhteisön täysivaltaisena jäsenenä. Manka ym. (s. 11) tiivistävät, että panostettava on niin yksilöön, kuin työhön sekä työyhteisöön ja sovittamalla yhteen niiden erilaiset tarpeet, on mahdollista kehittää työhyvinvointia.

Opinnäytetyöntekijän arkikokemuksen mukaan Manka ym. on oikeassa siinä, että luottamus vahvistaa ryhmähenkeä, joka edistää avointa keskustelua työryhmän jäsenten välillä. Arjessa on havaittu myös hyvän ryhmähengen välittyminen asiakkaillekin, josta tulee usein positiivista palautetta koko työryhmälle. Työntekijän voidessa luottaa siihen, että häntä arvostetaan ja hänen mielipiteillään on painoarvoa, vahvistuu tunne siitä, että on osa työryhmää. Tähän tarvitaan arvostavaa johtamista. Opinnäytetyöntekijän mielestä työhyvinvointi on monisyinen kokonaisuus ja parempaa työhyvinvointia on mahdollista saavuttaa, kun kuunnellaan ja keskustellaan ja huomioidaan eri osapuolten tarpeet.

Puttosen ym. (2016, s. 7) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on mielekästä turvallisessa ja terveyttä edistävässä, sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvointiin vaikuttavat niin henkilön omaan elämään, kuin työhön liittyvät tekijät sekä näiden onnistunut yhteensovittaminen (mts. 7; Kauhanen, 2012, s. 199). Kauhanen (s. 199) lisää, että kaikki osa-alueita tulee kehittää samanaikaisesti, jotta voidaan

saavuttaa optimaalisia tuloksia. Henkilön voidessa töissään hyvin, hän paneutuu työtehtäviinsä ja edistää yhteistyötä, joka heijastuu työn laatuun ja tuloksellisuuteen (Puttonen ym., 2016, s. 7). Työhön liittyvät kuormitus- ja voimavaratekijät vaikuttavat työhyvinvoinnin tilaan, joten työhyvinvointi ei ole pysyvä tila. Työpaikalla, työyhteisössä ja työssä tapahtuvat muutokset vaikuttavat työhyvinvoinnin tilaan, mutta muutoksiin voidaan vaikuttaa myönteisesti työpaikan ja työyhteisön omin voimin.

Virolaisen (2012, s. 192) mukaan myös henkilöstöllä on esihenkilön lisäksi oleellinen rooli työhyvinvoinnin edistämisessä. Hän puhuu alaistaidoista, joilla tarkoitetaan työntekijöiden halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla, tukien työkavereitaan ja esihenkilöään omien tehtäviensä lomassa. Virolainen kertoo myös, että alaistaitojen rinnalla johtamiskirjallisuudessa puhutaan yrityskansalaisuudesta, jolloin toimintaan liittyy perustyn ylitävä vapaaehtoinen käytös. Esimerkkinä hän mainitsee omien mielipiteiden ja kehitysideoiden esiintuomisen pyytämättä ja muun muassa toisten auttamisen pyytämättä. Hyvinvovassa työyhteisössä toimii sisäinen vuorovaikutus ja siellä esiintyy vuorovaikutukseen liittyviä alaistaitoja. Työntekijöiden voidessa hyvin, on heillä selkeästi enemmän keinoja vaikuttaa mm. johtamisen laatuun, mutta myös omien perustehtävien tekemiseen. Hyvinvovassa työyhteisössä epäonnistumiset yhdistetään olosuhteista johtuviksi, eikä siellä syytetä esihenkilöä. Virolaisen (s. 193) mukaan työntekijän asenne työtä ja työyhteisöä kohtaan vaikuttaa paljon yksilön työhyvinvointiin. Positiivinen asenne lisää viihtyvyyttä ja virkeyttä ja mieluinen työ, mukavat työkaverit ja tasapuolinen ja arvostava esihenkilö vaikuttavat positiivisesti yksilön asenteeseen. Virolainen jatkaa, että työhyvinvointia lisää myös työssä koettava tyytyväisyyden, kehittymisen ja onnistumisen tunteet. Positiivista tunnetta tuo se, että työpaikoilla on hyvä tekemisen meininki, jossa ihmiset ovat innostuneita ja motivoituneita. Myös se lisää työhyvinvointia, että työpaikalla on lupa nauraa, puhua ja näyttää kaikenlaisia tunteita sekä jakaa arkisia asioita ja mielipiteitä työkavereiden kanssa. Virolainen (s. 194) muistuttaa, että työpaikoilla on hyvä sopia pelisäännöistä, jotta jokainen työryhmän jäsen tietää mikä on sallittua ja mikä taas ei.

Hakasen (2011, s. 18) mukaan tarvitsemme uudenlaisen ajattelu- ja toimintamallin työhyvinvoinnista, jolloin voidaan pärjätä työssä jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden kanssa. Hakanen jatkaa, että hyvinvoinnista on kiistelty jo antiikin ajoista lähtien ja jäljet ovat nähtävissä vielä tänä päivänäkin työhyvinvointimalleissa. Kreikkalaisen filosofi Aristippos

edusti hedonistista näkökulmaa, jonka mukaan korkein hyvä elämässä on mielihyvän tavoittaminen ja mielihyvän välttäminen. Hakasen mukaan työhyvinvoinnin ja työterveyden edistäminen työpaikoilla on noudattanut pitkälti hedonistista viisautta. Konkreettisia tekemiä ovat virkistyspäivät ja toisaalta työhyvinvointia on pyritty edistämään hoitamalla epäkohtia ja haitallisia työoloja. Kreikan Aristoteles edusti eudaimonista näkökulmaa, jonka mukaan parasta hyvinvointia tuottaa se, että voi elämässä toteuttaa omia inhimillisiä mahdollisuuksiaan ja tehdä sitä mitä on arvokasta ja hyveellistä tehdä (mts. 19). Hakanen viittaa työn imuun, joka voisi liittyä eudaimoniseen näkökulmaan. Työn imu kertoo työn mielekkyydestä, halusta ponnistella ja riittävästä energiatasosta, jotta voi saada aikaan tuloksia työssään. Työn imu ei tarkoita sitä, että töissä tulisi olla vain kivaa, vaan kivan ja hauskan tunne voi syntyä ponnistelujen seurauksena. Hakasen (s. 20) mukaan kaikissa töissä on mahdollisuutta lisätä työn merkityksellisyyden kokemusta. Työssä vietetään paljon aikaa, joten Hakasen mukaan on otettava käyttöön ne keinot ja työn voimavarat, joiden avulla työntekijät tulevat onnellisemmaksi.

2.5 Työhyvinvoinnin portaat -malli

Rauramon (2008, s. 34) Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on kyse ihmisten perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta ihmisen motivaatioon. Rauramo on koonnut jokaiselle portaalle työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, niin organisaation, kuin yksilönkin näkökulmasta sekä miten tarpeiden täyttymisiä voidaan mitata ja arvioida ja näitä on esitelty kuviossa 6. Rauramon mallin tavoitteena on löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi.

5. ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE ORGANISAATIO: Osaamisen varmistaminen, työn mielekkyys, luovuus, vapaus TYÖNTEKIJÄ: Osaamisen ylläpito, työn hallinta ARVIOINTI: Kehityskeskustelu, osaamisprofiili, innovaatiot	Tavoitteena on henkilöstö, joka kehittää itseään aktiivisesti ja joka ymmärtää elinikäisen oppimisen tärkeyden ja merkityksen.
4. ARVOSTUKSEN TARVE ORGANISAATIO: Arvot, toiminta, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut TYÖNTEKIJÄ: Aktiivinen rooli toiminnassa ja kehittämisessä ARVIOINTI: Työtyytyväisyyskysely, taloudelliset tulokset	Tavoitteena on hyvinvointia ja tuottavuutta edistävät missio, visio, strategia sekä arvot, jotka näkyvät arjessa. Palaute, palkitseminen ja toiminnan kehittäminen ovat osa arkea.
3. LIITTYMISEN TARVE ORGANISAATIO: Työyhteisö, johtaminen, verkostot TYÖNTEKIJÄ: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, muutostykyvyys ARVIOINTI: Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuteen liittyvät kyselyt	Tarve täyttyä, kun henkilöstöstä ja tuloksesta huolehditaan. Työyhteisön avoimuus ja luottamus sekä oman työn vaikutusmahdollisuudet ovat keskeisiä arvoja. Tärkeitä ovat myös toimivat esihenkilö-alaisuudet.
2. TURVALLISUUDEN TARVE ORGANISAATIO: Työsuhte, työolot TYÖNTEKIJÄ: Turvalliset ja ergonomiset työ- ja toimintatavat ARVIOINTI: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys	Turvallinen työympäristö ja toimintatavat, toimeentulon mahdollistava palkkaus, pysyvyys sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö.
1. PSYKO-FYSIOLOGISET PERUSTARPEET: ORGANISAATIO: Työnkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto TYÖNTEKIJÄ: Terveelliset elämäntavat Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset	Perustarpeet täyttyvät, kun työ on tekijänsä mittaista ja se mahdollistaa aktiivisen vapaa-ajan. Ravinto, liikunta, sairauksien ehkäisy ovat välttämättömiä. Työterveyden rooli merkittävä.

Kuvio 6. Rauramon (2008, s. 34), Työhyvinvoinnin portaat -mallia soveltaen. Malli perustuu tunnettuun Maslow'n tarvehierarkiaan.

Ensimmäisellä askeleella Rauramo (2008, s. 37) kuvaa mitä keskeisiä tekijöitä psyko-fysiologisten perustarpeiden täyttämiseen ihminen tarvitsee. Pysyäkseen terveenä, elimistö kaipaa kuormitusta. Sopiva työkuormitus edistää terveyttä ja työkykyä ja työn tulee vastata ihmisen ominaisuuksia mahdollisimman hyvin. Kokonaiskuormitus muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Kuormittuneisuus aiheuttaa ihmisille erilaisia, hyvin yksilöllisiä oireita (mts. 38). Monipuoliset työtehtävät ja riittävät tauot työpäivän aikana, edistävät jaksamista ja hyvinvointia. Riittävät ja laadukkaat yöunet varmistavat palautumisen. Ensimmäisellä portaalle sijoittuvat myös terveys ja terveelliset elämäntavat. Terveys on jokaisen voimavara ja sitä kannattaa vaalia (mts. 60). Terveysteen voi vaikuttaa terveellisten elintapojen avulla, joita ovat säännöllinen liikunta, terveellinen ravinto, tupakoimattomuus, kohtuus alkoholin käytössä sekä riittävä lepo ja uni. Työterveyden rooli on tällä portaalla merkittävä. Sen tehtävänä on tuottaa sairauksia ehkäiseviä ja työkykyä ylläpitäviä toiminnan palveluja (mts. 74).

Toisella askelmalla käsitellään turvallisuuden tarpeeseen liittyviä tekijöitä, miten organisaatio voi edistää turvallisuuden tunnetta ja mitä turvallisuus merkitsee työntekijälle. Työsuhteeseen liittyvä turvattomuus voi olla merkittävä hyvinvoinnin häiritsejä (Rauramo, 2008, s. 85). Huoli työllistymisestä tai toimeentulosta ovat monelle arkipäivää. Rauramo (s. 86) kertoo, että irtisanomiset vaikuttavat merkittävästi mielen ongelmiin ja esihenkilöt tarvitsisivat valmennusta työntekijöiden kohtaamiseen, jotta he pystyisivät tukemaan henkilöstöään irtisanomistilanteissa. Jatkuvat muutokset monella tasolla ja liian nopeasti, aiheuttavat myös turvattomuuden tunnetta ihmisessä (mts. 87). Muutoksiin on helpompi sopeutua, kun työntekijät saavat itse olla vaikuttamassa niihin, visio on perusteltu ja tiedottaminen muutoksen vaiheista on avointa (mts. 88). Myös turvallisuuden johtaminen ja hallinta vaikuttavat ihmisen kokemaan turvallisuuden tunteesta (mts. 90). Turvallisuuden johtamisen tavoitteena on hallita organisaation riskejä ennaltaehkäisemällä tapaturmia, vaaroja ja vahinkoja. Organisaatio pyrkii suojaamaan henkilöstöään, asiakkaita, sidosryhmiä, tietoa, omaisuutta ja toimintaympäristöä väärinkäytöltä ja vahingoilta. Jokaisella työpaikan jäsenellä on velvollisuus sitoutua turvallisuudesta huolehtimiseen ja toiminnan kehittämiseen, jotta jokaiselle voidaan taata terveellinen ja turvallinen toimintaympäristö.

Liittymisen tarve tyydyttyy, kun taustalla on työpaikan yhteishenkeä tukevia toimia ja organisaatiossa huolehditaan niin tuloksesta, kuin henkilöstöstäkin (Rauramo, 2008, s. 35). Ihmissuhteet työssä ovat oleellinen osa työmotivaatiota, tuloksellisuutta ja työhyvinvointia (mts. 123). Itsetunto on yhteisöllinen käsite ja hyvä työyhteisö pystyy ravitsemaan yksilön itsetuntoa. Yhteistyökykyinen työyhteisö, jossa on avoimet ja luottamukselliset välit, saavuttaa myös tuloksia. Yhteistyökykyisessä ja toimivassa työyhteisössä on muun muassa hyvät esihenkilöalaissuhteet, hyvät käytöstavat, avoin tiedonkulku, kohtuullinen työnkuoritus, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo toteutuvat, jokaisella työrauha, vaikutusmahdollisuuksia, yhteiset arvot ja tavoitteet sekä yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä (mts. 126). Tasa-arvo ja erilaisuuden hyväksyminen on tärkeä osa toimivaa työyhteisöä. Monimuotoisuuden hyötyjä ovat asiakkaiden parempi ymmärrys, työvoiman saatavuus, luovuus ja innovaatiokyky sekä henkilöstön hyvinvointi ja tehokkuus (mts. 127). Toimiva työyhteisö ei synny itsestään, vaan työpaikan ihmissuhteet vaativat huolenpitoa ja kehittämistä (mts. 130). Luottamuksen rakentaminen on yksi tärkeimmistä rakennuspalikoista toimivan työyhteisön kokoamisessa. Esihenkilön rooli on merkittävä luottamuksen rakentamisessa (mts. 131).

Neljännellä askeleella käsitellään arvostuksen tarvetta ja arvostuksen tyydyttymistä. Perusedellytys itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle on, että ihminen kokee ja saa arvostusta, niin työyhteisöltä, esihenkilöltä, kuin läheisiltäänkin (Rauramo, 2008, s. 143). Käytännössä tämä toteutuu, jos jokaisen työpanos otetaan huomioon ja jokaista kohdellaan arvostavasti. Esihenkilön tehtävä on johtaa työhyvinvointia. Oikeudenmukaisen, tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen johtaminen ovat merkittäviä työhyvinvoinnin taustatekijöitä (mts. 145). Siksi esihenkilöillä tulee olla hyvät johtamis- ja ihmissuhdetaidot sekä myös pätevyyttä ja ammattitaitoa tehtävän hoitamiseen. Työkulttuuri ja organisaatiokulttuuri muodostavat perustan koko organisaation toiminnalle (mts. 150). Työkulttuuri kuvaa muun muassa arvoja ja se luo käsityksen siitä, mikä on organisaation tehtävä ja miten organisaatiossa tulisi käyttäytyä. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että yksilö voi sitoutua yrityksen arvoihin ja arvot näkyvät jokapäiväisessä työssä, ohjaavat toimintaa ja ovat osa ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta (mts. 151). Rakentava palaute on tärkeää työhyvinvoinnin edistämisessä (mts. 152). Sen avulla mahdollistetaan oman työn arviointi, virheiden korjaaminen, työn kehittäminen sekä onnistumisen kokemukset. Palaute kuuluu jokaiselle, jotta työssä voi menestyä ja kehittyä. Palkitseminen liittyy myös arvostuksen tunteen tyydyttymiseen. Menestyvissä organisaatioissa palkitsemisjärjestelmä on suunniteltu kannustavaksi,

myös ihmisten voimavaroja tukevaksi ja samalla se tukee organisaation visiota ja tavoitteita (mts. 155). Työntekijöitä voidaan palkita myös hyvistä työsuorituksista, osaamisen kehittamisestä tai yhtiön menestyksestä. Nämä antavat työntekijöille mahdollisuuden käyttää taitojaan ja saada näin työstään oikeudenmukaisen korvauksen.

Viidennen askeleen eli itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttymistä tukee, jos työ tarjoaa oppimiskokemuksia ja mahdollisuuden oman osaamisen hyödyntämiseen (Rauramo, 2008, s. 35). Osaamisen kehittäminen tukee myös organisaation visiota ja tavoitteita. Osaaminen on kilpailukyvyn perusta ja edellyttää jatkuvaa uuden tiedon luomista ja se asettaa kaikille organisaatiossa uusia haasteita (mts. 160). Eniten uusia asioita opitaan työssä ja työssä tapahtuvaa oppimista tulisi tukea. Myös yksilön osaamisen kehittäminen on kilpailutekijä, ja se edistää työn hallintaa, jaksamista sekä hyvinvointia (mts. 161). Oppimisen tulisi olla elinikäistä ja organisaatiossa sitä tulisi tukea kaikenikäisten keskuudessa. Päävastuu oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä on esihenkilöllä, sillä hän tuntee parhaiten henkilökuntansa ja on vastuussa käytettävistä resursseista (mts. 164). Ihmiset ovat kuitenkin vastuussa omasta oppimisestaan. Osaamiskartoituksen avulla työyhteisö voi kartoittaa osaamistaan ja havaita kehittämiskohteita (mts. 166). Nykytilanteen arvioinnin lisäksi on tärkeää pohtia, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Sopivan haastava työ, joka tarjoaa oppimiskokemuksia, oivalluksia ja aikaansaamisen tunteita, edistää työn tuloksellisuutta, motivaatiota ja hyvinvointia ja kehittyminen ruokkii motivaatiota ja edistää työhyvinvointia (mts. 169).

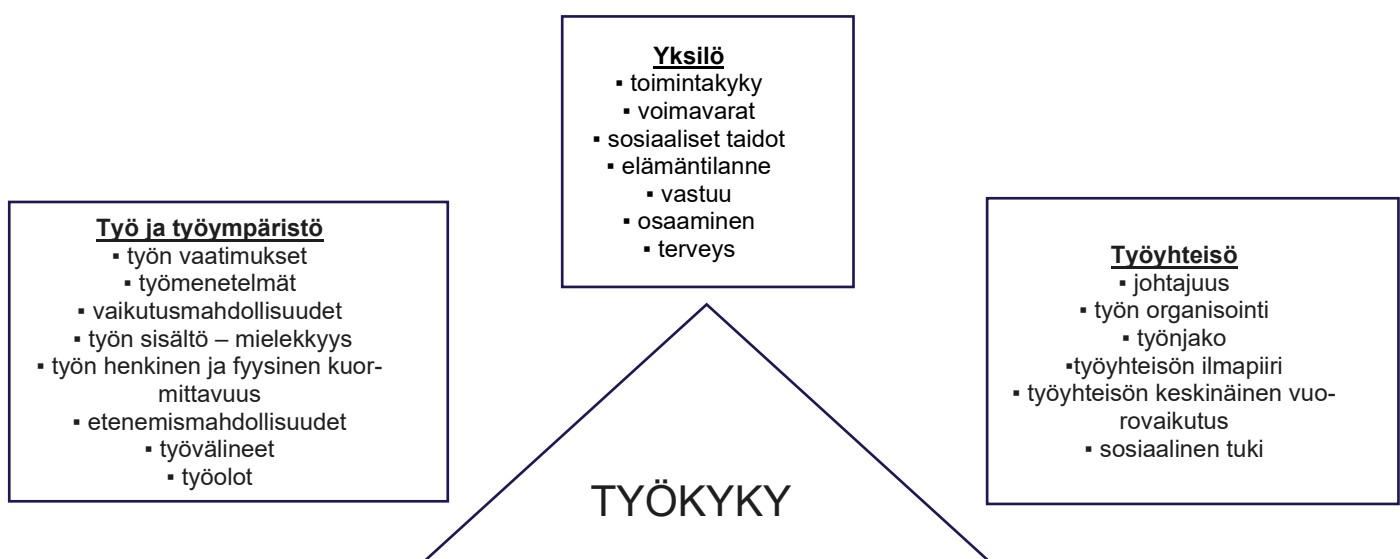
2.6 Työkyky- ja työhyvinvointitoiminta

Työkykyä (tyky) ylläpitävää toimintaa käynnistettiin työyhteisöissä jo 1990-luvun puolivälissä, jonka tarkoituksena oli työntekijöiden fyysisen kunnon kohottaminen (Aro, 2002, s. 19). Toiminnalla saavutettiin myönteistä kehitystä tuki- ja liikuntaelin sairauksien kehityksessä. 1990-luvun loppupuolella painopiste siirtyi työyhteisön toiminnan ja työn kehittämiseen. Tyky-toiminta laajeni työhyvinvointitoiminnaksi (tyhy). Mankan ja Mankan (2016, s. 66) mukaan Suomessa otettiin käyttöön 1990-luvulla kolmiomalli, jossa tykytoiminta tarkoitti sitä, että samanaikaisesti ja koordinoitusti kehitettiin työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisöä sekä osaamisen kehittämistä. Kehittäminen edellytti työyhteisön ja työpaikan osapuolten yhteistoimintaan

perustuvaa aktiivista sitoutumista ja osallistumista toimintaan. Manka ja Manka valaisevat, että 90-luvulla yleistyi käsitys, että työkytoiminta olisi virkistys- ja liikuntapainotteista toimintaa.

Työhyvinvointitoimintaa ei käsitetä työpaikalla irrallisena toimintona, vaan olennaisena osana henkilöstöpolitiikka ja kehittämistoimintaa (Vesterinen, 2006, s. 30). Parhaimmillaan se on kokonaisvaltainen toimintatapa, joka on luonnollinen osa jokapäiväistä työntekoa, kohdistuen koko henkilöstöön. Työhyvinvointitoiminta ei ole erikseen järjestettyä TYKY-toimintaa (työkyvyn ylläpitoa), vaan se näkyy päivittäin työpaikalla työpäivien lomassa. Työhyvinvointitoimintaa kuuluu johtaa ja yhtenä sen keskeisenä tavoitteena voidaan pitää työnteon edellytysten parantamista. Työhyvinvointitoiminnan onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on sujuva yhteistyö niin, sisäisten, kuin ulkoistenkin tekijöiden kanssa. Yhteistyö ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa on järkevää, jos organisaatiosta ei löydy riittävää osaamista joillekin työhyvinvointitoiminnan osa-alueille.

Kokonaisvaltainen työkyvyn käsite on työhyvinvointitoiminnan määrittelyn perustana (Vesterinen, 2006, s. 31). Perusajatuksena on, että työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostamasta systeemistä, jota on avattu kuviossa 7. Työ, jossa perusasiat ovat kunnossa, tukevat yksilön työkykyä ja ongelmat työssä vastaavasti murentavat työkykyä. Työkykyyn vaikuttavat myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten perhe, lähiympäristö ja yhteiskunnan rakenteet ja yksilön omaa vastuuta työhyvinvoinnista painotetaan.



Kuvio 7. Vesterisen (2006, s. 31) kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitettä soveltaen.

Puhuttaessa kokonaisvaltaisesta työkyvystä, tulisi yksilön ominaisuuksien kehittämisen lisäksi tukea myös kaikkia työhön liittyviä tekijöitä (Vesterinen, 2006, s. 31). Yksilön työkykyä edistäviä toimenpiteitä ovat muun muassa toimiva terveydenhoito, liikuntatoiminta, terveellisten elämäntapojen edistäminen, harrastus- ja virkistystoiminta (mts. 32). Työn ja työympäristön kehittämisen toimenpiteitä ovat muun muassa riskienhallinta, työturvallisuuden ja työvälineiden ylläpito ja kehittäminen sekä työsuojelu (mts. 33). Työhyönteisön kehittämisen toimenpiteitä ovat muun muassa tehokas tiedonkulku, johtamisen kehittäminen, osallistaminen, parempi työn suunnittelu, arvostuksen lisääminen, ketteryys muutosjohtamisessa ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen perehdyttämällä ja kouluttamalla.

Suomessa työhyvinvointia on kehitetty jo 1970-luvulta lähtien (Hyppänen, 2013, s. 181). 1970-luvulla perusasioiden lisänä korostui työtapaturmien väheneminen, 1980-luvulla varhaiskuntoutus, 1990-luvulla työkykyä ylläpitävä toiminta, 2000-luvulla työhyvinvointi ja 2010-luvulla korostui työhyvinvointi organisaation menestystekijänä.

2.7 Miten Suomi voi? – tutkimus

Tuorein, Miten Suomi voi tutkimushanke on julkaistu 28.2.2024 Työterveyslaitoksen tutkijoiden toimesta (Työterveyslaitos, 2024, s. 1). Miten Suomi voi? -tutkimushankkeessa on selvitetty miten työhyvinvointi ja erilaiset työasenteet ovat kehittyneet kesän 2021 ja loppuvuoden 2023 välillä työssäkäyvässä väestössä (mts. 2). Kyselyyn vastanneet ovat työssäkäyviä 18–65-vuotiaita suomalaisia (mts. 3). Tutkimusta on toteutettu vuodesta 2020 ja tutkimustietoa analysoidaan puoli vuosittain.

Keskeisimpinä tutkimushavaintoina Suutala ym. (2024, s. 8) havaitsivat, että työhyvinvointi on heikentynyt viimeisen puolen vuoden aikana. Heikentyminen johtuu osin työn voimavarojen heikentymisenä. Tutkimustuloksista havaittiin myös, että sairaana työskentely on yleisempää ja irtisanoutumista harkitaan aiempaa useammin. Tutkimuksen mukaan (s. 9) laskussa ovat myös työn imu, työtyytyväisyys sekä työkyky ja työssä tilsistyminen on lisääntynyt. Työuupumusoireissa ei ollut tutkimuksessa muutoksia, mutta tutkijat muistuttavat, että riski työuupumukseen tai todennäköinen työuupumus koskee noin joka neljättä suomalaista (mts. 11). 41 % vastaajista oli tehnyt vähintään kahdesti töitä viimeisen

kuukauden aikana, vaikka oman arvion mukaan, olisi pitänyt olla sairauslomalla (mts. 12). Irtisanoutumisaikheet olivat myös hienoisessa kasvussa ja 26 % oli miettinyt eroamista nykyisestä työpaikastaan. Työn voimavaratekijät edistävät työhyvinvointia, mutta tutkimuksessa useammassa tekijässä, oli havaittavissa lievää laskua (mts. 13). Pystyvyys, yhteisöllisyys, mahdollisuudet oppia työssä sekä itsenäinen päätöksenteko työssä heikentyivät lievästi edelliseen tutkimukseen nähden. Kuormittavista tekijöistä raportoitiin eniten tietämättömyyttä oman työn tulevaisuudesta sekä huolta oman työn tulevaisuudesta (mts. 14).

Nuorten aikuisten (alle 36 v.) työhyvinvointi on heikompaa, kuin muiden ja se on heikentynyt aiempiin tutkimuksiin nähden (Työterveyslaitos, 2024, s. 15). Kuormittumista aiheuttavat eniten vähäisempi itsenäisyys, riittämättömät haasteet ja tunteiden näyttäminen, jotka eivät vastaa koettuja tunteita. Nuorilla on enemmän kyynistyneisyyttä työssä ja sen määrä on kasvussa verrattuna iäkkäämpiin (mts. 17). Työuupumuksen riski koskee niin nuoria, kuin iäkkäitäkin (mts. 18). Nuorten aikuisten kokema yhteisöllisyys, tasapuolinen ja reilu kohtelu, palveleva johtaminen ja työssä oppimisen mahdollisuudet heikentyivät tutkimustulosten mukaan lievästi (mts. 20). Lisäksi työn ja omien arvojen yhteensopivuus heikkeni nuorilla enemmän, kuin iäkkäämmillä.

Tutkimustuloksista selvisi myös, että johtajien työhyvinvointi on laskenut ja irtisanoutumisaikheet ovat kasvaneet (Työterveyslaitos, 2024, s. 22). Työn liiallinen määrä on yksi kuormittavuus tekijöistä. Johtajien työn imu on heikentynyt ja työuupumusta esiintyy yhtä paljon, kuin työntekijöilläkin (mts. 24). Kyynistyneisyyttä johtajilla on vähemmän verrattuna työntekijöihin. Johtajista 45 % ilmoitti työskennelleensä sairaana töissä ja 22 % esihenkilöistä ilmoitti miettineensä eroamista nykyisestä työpaikastaan (mts. 26). Esihenkilötyössä keskeinen voimavara on itsenäisyys (mts. 27). Voimavaroista yhteisöllisyys, pystyvyys, palveleva johtaminen, arvojen yhteensopivuus sekä oppimismahdollisuudet heikkenivät esihenkilöillä. Työn liiallinen määrä kuormittaa esihenkilöitä, samalla kun fyysinen kuormitus on vähentynyt (mts. 28). Etätyö on tässäkin tutkimuksessa yhteydessä suurempaan työssä tylsistymiseen ja yksinäisyyteen (mts. 29). Myönteisiä ilmiöitä olivat vähäisempi työn liiallinen määrä sekä fyysinen raskaus (mts. 30).

Yhteenvetona tutkimuksesta nousi esiin, että työhyvinvointi on heikentynyt monella indikaattorilla (Työterveyslaitos, 2024, s. 32). Erityisesti nuorten aikuisten (alle 36 v.)

työhyvinvointi on huonompaa, kuin muilla ikäryhmillä ja se on heikentynyt entisestään. Johtajien ja esihenkilöiden kokema työn imu on laskenut useamman vuoden ajan (mts. 34). Heikentynyt työhyvinvointi on yhteydessä sairaana työskentelyyn ja työpaikan vaihtoaikaisiin (mts. 35). Suutalan ym. (2024, s. 38) mukaan työhyvinvoinnilla on myönteisiä vaikutuksia työkykyyn, sitoutumiseen sekä tuottavuuteen. Tutkimustuloksista voidaan myös päätellä, että työhyvinvoinnin laskusuunta ei ole edelleenkään kääntynyt. Tutkijoiden mielestä tarvitaan sekä kansallisen että työpaikkatason toimia, niin esihenkilöiden, työntekijöiden ja työn ja työolojen kehittämiseksi. Tutkijat pitävät huolestuttavan sitä, että nuoret aikuiset ja johtajat kokivat yhteisöllisyyden tunnusmerkkien heikentyneen. Tutkijat huomasivat myös, että etätyöskentely on vakiintunut ja samaan aikaan siihen liittyy monia hyvinvointiin liittyviä uhkia, joissa on edelleen kehitettävää ja ratkottavaa.

Nuorten aikuisten työhyvinvoinnin heikentyminen on tiedostettu. Paineet ja odotukset ovat kovia, tämän päivän työelämässä. Sen huomaa kaupan alallakin, jossa koveneva kilpailu on vaatinut sen, että toimintaa tulee kehittää jatkuvasti ja jatkuvasti tulee olla hieman parempi, nopeampi ja ketterämpi. Nuoret eivät ole tottuneet kovaan työntekoon, eikä se sovi monenkaan nuoren arvomaailmaan. Moni nuori on myös mieleltään hauraampi, sillä viime vuosien katastrofit ja maailman tapahtumat ovat vetäneet monen mielen matalaksi ja mielenterveysongelmat ovat yleistyneet valtavasti. Siihen yhdistettynä työelämän paineet, eivät edistä hyvinvointia. Yhtä lailla esihenkilöt väsyvät ja ovat menettäneet innostuksena johtamiseen sillä esihenkilötyön vaatimukset ovat nousseet viime vuosina aivan uusille tasolle. Tänä päivänä esihenkilöllä tulee olla taitoja käsitellä esimerkiksi mielenterveyden ongelmia, joihin harvalla esihenkilöllä on koulutusta. Samalla pitäisi olla isä, äiti, kasvattaja, valmentaja ja muutenkin kiva esihenkilö. Tutkijoiden mukaan erinäisiä toimia tarvitaan, jotta laskusuunta saataisiin taitettua ja työhyvinvoinnin mittareita kehitettyä. Tämä vaatii organisaatioissa strategiatason muutoksia. Kantavana muistisääntönä olkoon, että työntekijät ovat organisaation sydän ja sen myötä arjen tekemisiä on lähdettävä kehittämään. Johdon tehdessä strategisia linjauksia, on tärkeää kuulla esihenkilöiden näkökantoja arjen toimivuudesta ja sujuvuudesta, jotta toimintaa ei tehosteta liiaksi. Myös esihenkilöiden kouluttaminen on tarpeen, jotta heillä on kykyä kohdata tämän päivän työelämän haasteet.

3 ESIHENKILÖN ROOLI TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESSA

3.1 Esihenkilötyö ja esihenkilötyön osaamisvaatimukset

Hyppänen (2013, s. 12) määrittelee esihenkilötyön seuraavasti: Esihenkilötyö on vuorovai-
kutteista ja tavoitteellista vaikuttamista yksilöihin tai ryhmiin. Esihenkilötyössä ja johtamisti-
lanteissa on kolme tekijää: esihenkilö - vaikuttaja, henkilöstö - vaikutettava ja kolmantena
tekijänä ovat liiketoiminnan ja työyhteisön tavoitteet. Esihenkilötyötä voidaan tarkastella
erilaisten roolien ja tilanteiden kautta (mts. 13). Esihenkilö voi olla valmentaja, sparraaja,
tiiminvetäjä, projektipäällikkö, työnjohtaja, ongelmanratkaisija, työhönottaja tai perehdyt-
tämä. Roolista riippumatta, esihenkilö on aina työnantajan roolissa vastaten yksikön toimin-
nasta ja tavoitteista noudattaen erilaisia lakeja, periaatteita ja sääntöjä. Hyppänen (2013,
s. 14) kuvaa, että suomen kielessä on vain yksi sana kuvaamaan johtamista ja siksi esi-
henkilötyötä ei ole olennaista jakaa asioiden ja ihmisten johtamiseen. Hänen mielestään
hyvä esihenkilö johtaa sekä ihmisiä, että asioita tuloksekkaasti yhdessä henkilöstönsä
kanssa ja tähän vaaditaan hyvää esihenkilöosaamista.

Esihenkilötyössä onnistuminen vaatii kokonaisuuksien hallintaa (Hyppänen, 2013, s. 34).
Esihenkilön tulee ymmärtää oma roolinsa ja hänen on tunnistettava erilaisia johtamistyy-
lejä. Sydänmaanlakka (2012, Älykäs johtaminen 7.0: johtamisen työkalupakki -luku) nos-
taa esille Älykkään johtamisen mallissaan neljä erilaista johtamistyyliä, jotka ovat:

- Ohjaaminen, jossa yksilölle tai tiimille annetaan selkeä tehtävä ja esihenkilö val-
voo, että se tulee tehtyä.
- Valmentaminen, jossa yksilölle tai tiimille annetaan ohjeita, opetetaan, tuetaan ja
annetaan myös itse oivaltaa.
- Osallistuminen, jossa esihenkilö tekee töitä yhdessä työntekijöidensä tai tiiminsä
kanssa.
- Delegoiminen/valtuuttaminen, jossa vastuuta annetaan yksilöille tai tiimeille ja tue-
taan tarvittaessa.

Esihenkilön tulee myös tietää liiketoiminnalliset tavoitteet ja hänen tulee osata viestiä ta-
voitteet myös henkilöstölleen ja kytkeä tavoitteet osaksi jokapäiväistä työtä (Hyppänen,

2013, s. 34). Esihenkilön tulee osata johtaa omaa yksikköä organisoiden sekä kehittäen, niin toimintatapoja, kuin ihmisiäkin. Esihenkilön tehtäviin kuuluu myös rekrytointi ja työtehtäviin perehdyttäminen. Esihenkilön tulee ymmärtää motivaation ja hyvän työilmapiirin merkitys tuloksellisuudessa sekä osaamisen ja kehittymisen merkitys työhön motivoitumisessa ja sitoutumisessa. Esihenkilön tulee myös kannustaa henkilökuntaansa jakamaan osaamistaan ja esihenkilön tulee myös osata kommunikoida, kuunnella ja antaa rakentavaa palautetta henkilökunnalleen. Esihenkilön tulee osata johtaa muutoksia ja ymmärtää ennen kaikkea muutosten vaikutukset ihmisiin ja tunnetiloihin. Esihenkilön tulee osata hoitaa työsuhteen päättymiseen liittyvät asiat, ja tehtäviin kuuluvat myös työlainsäädännön noudattaminen. Esihenkilönkään ei tarvitse pärjätä työssään yksin, joten hänen on hyvä tietää mistä saa apua ja tukea työlleen ja tärkeää on huolehtia myös omasta jaksamisesta ja kehittämisestä.

Hyppäsen (2013, s. 60) mukaan suorituksen johtaminen on yksi esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä. Suorituksen johtamisen avulla varmistetaan, että organisaatiossa kehitetään jatkuvasti toimintaa yksikkö-, tiimi- ja yksilötasolla. Suorituksen johtaminen sisältää selkeät tehtävät, päivittäisjohtamiseen liittyvät käytännöt ja kehityskeskustelut (mts. 62). Suorituksen johtamiseen kytkeytyy osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen, koulutus ja kehittäminen, palkitseminen sekä urasuunnittelu. Suorituksen johtaminen yhdistää strategisen sekä operatiivisen johtamisen. Hyppäsen (s. 61) mukaan yksi johtamisen suurista haasteista on juuri strategisen- ja operatiivisen johtamisen yhdistäminen ja hän korostaa, että ilman esihenkilötyötä se ei olisi mahdollista. Suorituksen johtamisen näkökulmasta, esihenkilön on huolehdittava seuraavista asioista (mts. 62):

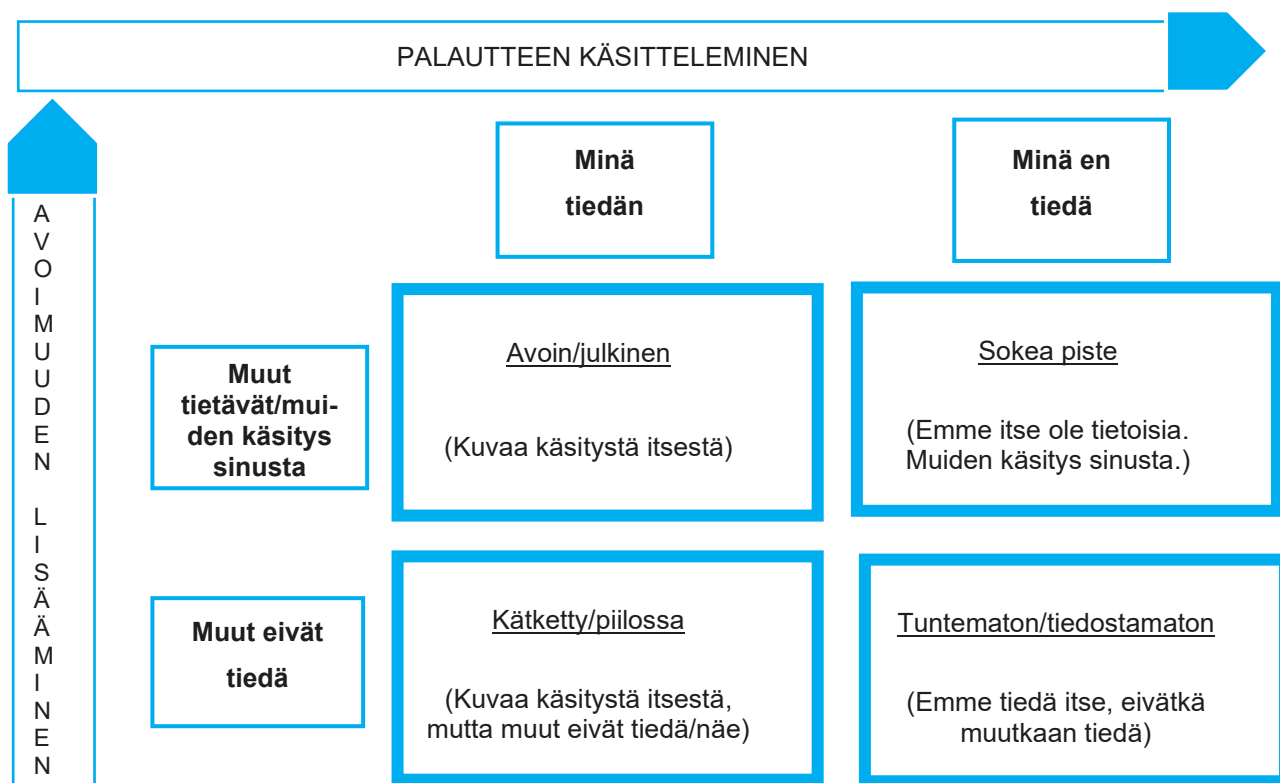
- Työntekijät tietävät, mikä on heidän perustehtävänsä ja tavoitteet.
- Työtehtävät on organisoitu vastaamaan liiketoiminnallisia perustehtäviä.
- Työntekijöitä autetaan onnistumaan.
- Tekemistä seurataan, arvioidaan ja työstä annetaan palautetta
- Työntekijöiden osaamista kehitetään.
- Työyhteisöstä huolehditaan yhdessä.

Järvisen (2005, s. 22) mukaan kovenevassa kilpailussa ja yrityksen menestymisen kannalta, johtamisen merkitys korostuu. Johtamista tarvitaan, jotta tulokellinen ja tehokas

toiminta on organisaatiossa mahdollista. Esihenkilö tarkastelee toimintaa organisaation kokonaisuudesta käsin edustaen työnantajan intressejä ja tavoitteita. Esihenkilöllä tulee olla riittävästi tietoa työyhteisön kokonaisuuden hallitsemiseksi. Esihenkilön tehtävänä on konkretisoida työryhmälle sen perustehtävä. Esihenkilön tulee olla tietoinen yrityksen liikeideasta ja strategiasta, jotta hän saa työryhmänsä työskentelemään kohti tavoitteita, ja hän pystyy organisoimaan työn ja vastuut ja, että hän pystyy määrittelemään jokaisen työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja työtehtävät. Perustehtävän kirkastamisen lisäksi esihenkilön tehtävänä on kirkastaa asiakasnäkökulmaa ja asiakaslähtöistä toimintaa henkilöstölleen (mts. 23). Esihenkilön tulee myös tarkastella toimintaa taloudellisesta näkökulmasta (mts. 24). Esihenkilön tulee ymmärtää mitä seurauksia ja mahdollisuuksia taloudellinen vastuu tuo, jotta hän voi menestyä tehtävässään ja toteuttaa vastuiden vaatimia toimenpiteitä.

Sydänmaanlakan (2022, s. 97) mukaan vuorovaikutusosaaminen on yksi johtajan tärkeimmistä osaamisista. Johtajan tulee olla jämäkkä, empaattinen ja johtajan on pystyttävä kommunikoimaan tehokkaasti. Läsnäolo, vaikuttaminen, avoimuus, muutoskyvykyys ja jatkuva uudistuminen ovat myös olennaisia osaamisen alueita johtajalle. Sydänmaanlakan mukaan johtajan tulisi olla tietoinen omasta tavasta olla vuorovaikutuksessa toisiin. Hän viittaa Joharin ikkunaan, joka on vuorovaikutusmalli, joka auttaa kehittämään itsetuntemusta ja auttaa ymmärtämään paremmin vuorovaikutusta ja ihmissuhteita.

Joharin ikkunassa (kuvio 8) on neljä ruutua, jotka muodostuvat avoimuuden ja palautteen käsittelyn akseleiden ympärille (Sydänmaanlakka, 2022, s. 99). Akselit antavat mahdollisuuden kahteen suunnitelmaan, joiden avulla voi muuttaa ja kehittää itsetuntemusta sekä vuorovaikutusta toisten kanssa. Avoimuuden lisäämisellä tarkoitetaan sitä, missä määrin paljastetaan asioita itsestä ja elämästä muille. Avoimuutta lisäämällä autetaan ymmärryksen luomisessa sekä lisätään keskinäistä luottamusta kollegojen kanssa. Palautteen käsittelemisellä tarkoitetaan sitä, miten haetaan, ymmärretään ja vastaanotetaan palautetta ja miten palautteen käsitteleminen auttaa lisäämään tietoisuutta itsestä ja mahdollistaa itsensä kehittämisen.



Kuvio 8. Joharin ikkuna, Sydänmaanlakkaa (2022, s. 99) soveltaen.

Kaksi vasenta ikkunaa avoin/julkinen ja kätketty/piilossa, kuvaavat käsitystä itsestä (Sydänmaanlakka, 2022, s. 99). Ruuduissa voi olla asioita, joita itsestään tietää ja asiat voivat olla niin konkreettisia tekoja, mutta yhtä lailla ne voivat olla tunteita, pelkoja, uskomuksia tai motivaation lähteitä. Sydänmaanlakan (s. 99) mukaan ylhäällä olevat kaksi ruutua avoin/julkinen ja sokeapiste, kuvaavat muiden käsitystä sinusta. Sokean ruudun asioista emme ole itse tietoisia, mutta ne ovat asioita, joita muut näkevät meissä. Tuntematon/tiedostamaton ruutu on alue, jossa on asioita, joita emme tiedä itse, eivätkä muutkaan niitä vielä tiedä.

Itsetuntemusta ja vuorovaikutustaitoja voi kehittää suurentamalla avointa ikkunaa, johon Sydänmaanlakka (2022, s. 100) antaa kolme neuvoa. Kehittämällä ja panostamalla näihin asioihin, pystyy parantamaan vuorovaikutuksen laatua muihin ihmisiin, Sydänmaanlakka kiteyttää.

1. Kun kertoo itsestään ja kertoo avoimesti toiveistaan, antaa toisille mahdollisuuden ymmärtää sinua paremmin, samalla rakentaen luottamusta heihin.
2. Palautteen pyytäminen, mahdollistaa kehittymisen ja itsetuntemuksen lisääntymisen.

3. Lisää tietoisuutta kehittämällä herkkyyttä kuunnella viestejä, joka liittyy kykyyn käyttää intuitiivista tietoa.

Johtaja tarvitsee vuorovaikutusosaamista, sillä johtaminen on vuorovaikutusta ja viestintää (Sydänmaanlakka, 2022, s. 100). Sydänmaanlakan (s. 100) mukaan johtajan tärkeimmät vuorovaikutusosaamisen osa-alueet ovat: kommunikointi, vaikuttaminen (karisma), jämäkkyys, empaattisuus, avoimuus ja verkoston rakentaminen. Johtajan tärkeimpiä vuorovaikutustaitoja on hallita erilaiset keskustelutilanteet. Sydänmaanlakka (s. 101) puhuu keskusteluälykkyydestä, joka on yhdistelmä tilannetajua, rohkeutta, joustavuutta, empatiaa, arvostavaa läsnäoloa sekä kykyä ymmärtää toisen ihmisen näkökulma. Keskustelutilanteissa tulee tunnistaa omat tunteet ja hallita ne sekä tunnistaa vastapuolen tunteet ja tulkita niitä, sekä pyrkiä löytämään yhteinen tunneilmasto. Sydänmaanlakan (s. 102) mukaan on tärkeää erottaa havainto ja tulkinta toisistaan ja tulkinna tulisi varata aikaa, eikä jäädä ensireaktion vangiksi. Hän neuvoo, että johtajan tulisi olla joustava, havainnoida rauhassa keskustelua ja hakea uusia avauksia keskustelulle.

Johtajat tarvitsevat ”pehmeitä taitoja”, sillä ne ovat tarpeellisia ihmissuhde- ja vaikuttamistilanteissa (Riggio & Sherylle, 2018, s. 36). Näitä ”pehmeitä taitoja” ovat viestintätaidot, suostuttelutaidot, poliittinen taito, eli taito löytää ratkaisu ristiriitatilanteissa sekä tunnetaidot. Näitä taitoja johtajat käyttävät inspiroidakseen, motivoitakseen ja liikuttaakseen joukkojaan kohti tavoitteita. Johtajuuden kehittäminen ei tapahdu hetkessä, vaan vie paljon aikaa (mts. 39). Pehmeiden taitojen kehittyminen voi kestää kauemmin, kuin johtamiseen tarvittavien analyttisten sekä kognitiivisten taitojen kehittyminen.

3.2 Älykäs johtaminen 7.0.

Sydänmaanlakka (2012, Älykäs johtaminen 7.0: johtamisen työkalupakki -luku) kertoo, että Älykäs johtaminen on johtamisen käytännöllinen viitekehys ja työkalupakki, jota kehitetään, testataan ja täydennetään jatkuvasti. Malli pitää sisällään johtamisen kokonaisvaltaisen viitekehysten, erilaisia malleja ja prosesseja, työkaluja, mittareita, kyselyjä sekä johtamisen osaamismallin. Sydänmaanlakka jatkaa, että Älykäs johtaminen 7.0 on johtamisen innovaatio, joka kyseenalaistaa johtamisen vanhat näkemykset ja jossa johtaminen on päivitetty vastaamaan nykyisen toimintaympäristön haasteisiin. Älykäs johtaminen pohjautuu yli

sadan johtamisteorian analysointiin. Teoriat on ryhmitelty kymmeneen ryhmään, jotka edustavat laajinten käytettyjä johtamisen lähestymistapoja. Älykäs johtaminen on ottanut suurimpia vaikutteita tavoitejohtamisesta, tilannejohtamisesta, transformatiivisesta johtamisesta, tiimijohtamisesta, arvojohtamisesta sekä itsensä johtamisesta. Sydänmaanlakan mukaan johtaminen on tilannesidonnaista ja se tulee kytkeä organisaation visioon, strategiaan, tavoitteisiin, arvoihin ja haasteisiin ja organisaation tulee itse määritellä, mitä hyvä johtaminen on käytännössä. Sydänmaanlakan mielestä älykkään johtamisen tärkeimmät kulmakivet ovat systeemiajattelu, verkostotalous, yhteistoiminta, läpinäkyvyys, tasapainoinen johtaminen, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys ja kollektiivinen johtajuus. Tärkeimmät kulmakivet ja mitä ne ovat käytännössä, on esitelty tarkemmin taulukossa 3.

Taulukko 3. Systeemiajattelun tärkeimmät kulmakivet Sydänmaanlakkaa soveltaen (Sydänmaalakka, 2012, Älykäs johtaminen 7.0: johtamisen työkalupakki -luku).

Älykkään johtamisen tärkeimmät kulmakivet	Mitä tarkoittaa käytännössä?
<i>SYSTEEMIAJATTELU</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Johtaminen tulisi nähdä systeemiajattelun näkökulmasta. ▪ Prosessi, jossa on monta muuttujaa. ▪ Oleellista ymmärtää muuttujien keskinäiset vuorovaikutussuhteet. ▪ Auttaa näkemään johtamisen prosessina. ▪ Auttaa hahmottamaan johtamisen taustalla olevat moninaiset verkostot.
<i>VERKOSTOTALOUS</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verkostotalouden myötä on siirrytty verkostojohtamiseen. ▪ Organisaatio tulisi nähdä avoimena systeeminä, joka muuttuu ajassa ja, jolla on kyky itseohjautuvuuteen. <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hierarkioiden ja turhan byrokratian purkaminen ▶ Pyrittävä avoimeen yhteistoimintaan eri verkostoissa.
<i>YHTEISTOIMINTA</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verkosto-organisaatiossa toimiminen vaatii yhteistoimintaa. ▪ Ominaista yhteistyölle on organisaatioiden: <ul style="list-style-type: none"> ▶ avoimuus ▶ tasavertaisuus ▶ aktiivinen tiedon jakaminen. ▪ Tiedon kiertäessä, syntyy erilaisia ratkaisuja nopeasti. ▪ Verkostotalous syrjäyttäneen tulevaisuudessa suljetut systeemit.

Älykkään johtamisen tärkeimmät kulmakivet	Mitä tarkoittaa käytännössä?
LÄPINÄKYVYYS	<ul style="list-style-type: none"> ▪Organisaation toiminnan tulee olla läpinäkyvää. ▪Kaiken toiminnan on kestettävä julkinen arviointi ja arvostelu. ▪Juridisesti oikein toimiminen ei riitä vaan mietittävä miltä toiminta näyttää ulospäin. ▪Maineen hallinta on entistä tärkeämpää.
TASAPAINOINEN JOHTAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪Johtamisessa pyritään tasapainoisesti: <ul style="list-style-type: none"> ▶ tehokkuuteen ▶ uudistumiseen ▶ hyvinvointiin. ▪Tasapainon saavuttaminen ei ole helppoa, mutta sitä tulisi tavoitella. ▪Tasapainoinen johtaminen tarkoittaa myös inhimillisen, sosiaalisen, taloudellisen, teknologisen, poliittisen ja ekologisen pääoman kartuttamista. Pelkkä voiton maksimointi ei riitä.
KOKONAISVALTAINEN IHMISKÄSITYS	<ul style="list-style-type: none"> ▪Älykäs johtaminen perustuu kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen. ▪Ihminen tulee nähdä tekevänä, tietävänä, tuntevana ja merkitystä hakevana olentona. ▪Ihmisellä on omanlaisensa toimintafilosofia, jotka jaetaan neljään luokkaan: <ul style="list-style-type: none"> ▶ pragmatismi ▶ rationalismi ▶ humanismi ▶ holismi ▪Myös ihmisen älykkyys nähdään kokonaisvaltaisesti. Ihmisellä on: <ul style="list-style-type: none"> ▶ käytännöllistä ▶ rationaalista ▶ emotionaalista ja ▶ henkistä älykkyyttä
KOLLEKTIIVINEN JOHTAJUUS	<ul style="list-style-type: none"> ▪Johtaminen nähdään kollektiivisena prosessina, johtaminen on demokratisoitunut. ▪Nykyään johtaminen on enemmän yhteistoimintaa, kuin yksilösuoritus. ▪Hyvä johtaminen on yhteistoimintaa, johon osallistuu kaikki työyhteisön jäsenet. ▪Johtajan tulisi osata jakaa vastuuta ja valtaa, jolloin hänen omakin työtaakkansa kevenee.

Sydänmaanlakan (2012, Älykäs johtaminen 7.0: johtamisen työkalupakki -luku) mukaan johtamista tapahtuu seitsemällä eri tasolla, jotka ovat itsensä johtaminen, yksilöiden johtaminen, tiimin johtaminen, virtuaalitiimin johtaminen, organisaation, verkoston ja

ekosysteemin johtaminen. Hänen mukaansa jokaisella tasolla on omat haasteensa ja jokaisella tasolla esihenkilö tarvitsee tietynlaista osaamista. Älykkään johtamisen tasot, haasteet ja osaamiset on esitelty tarkemmin taulukossa 4.

Taulukko 4. Älykkään johtamisen tasot Sydänmaanlakkaa soveltaen. (Sydänmaalakka, 2012, Älykäs johtaminen 7.0: johtamisen työkalupakki -luku)

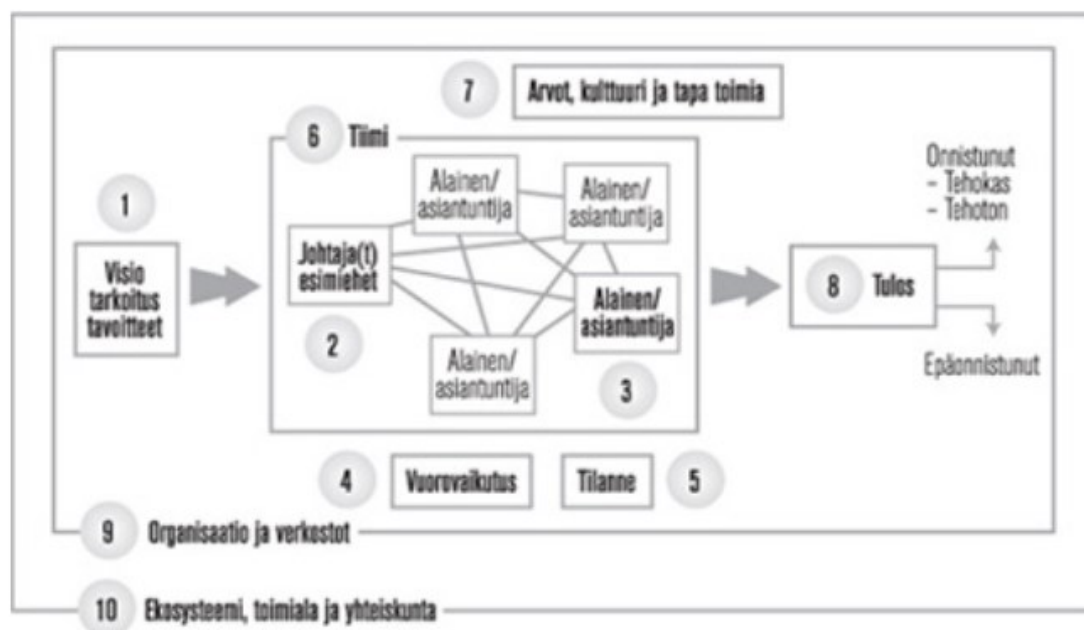
Älykkään johtamisen tasot	Mitä se on käytännössä?
<i>ITSENSÄ JOHTAMINEN</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Johtajan tulee ensin osata johtaa itseään, ennekuin voi johtaa muita. Itsensä johtaminen on kaiken johtamisen lähtökohta. ▪ Johtajan tulee tuntee omat vahvuudet ja kehittämiskohteet. ▪ Itsetuntemus ja oman tietoisuuden kehittäminen auttavat matkalla itsensä johtamiseen.
<i>YKSILÖIDEN JOHTAMINEN</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Itsensä johtamisesta edetään yksilöiden johtamiseen. ▪ Johtaja johtaa työntekijöitään yksilöinä. ▪ Johtamisella vaikutetaan toisen yksilön tekemiseen ja ajatteluun. ▪ Vaikea ja haastava perustehtävä, joka johtajan on hallittava.
<i>TIIMIN JOHTAMINEN</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Itsensä ja yksilöiden johtamisen lisäksi, johtajan tulee osata johtaa myös tiimejä. ▪ Johtajan tehtävänä on luoda ympäristö, jossa vallitsee hyvä vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä. ▪ Johtajan tulee jakaa johtamisvastuusta tiimin jäsenten kanssa. ▪ Johtaminen on hyvää yhteistoimintaa, johon myös tiimi osallistuu aktiivisesti.
<i>VIRTUAALITIIMIN/HAJAUTUNEEN TIIMIN JOHTAMINEN</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tänä päivänä organisaatioissa työkennellään paljon etänä ja hybridinä. ▪ Läsnäolokin tapahtuu etänä. ▪ Virtuaali- tai etäjohtaminen haastaa johtamista.
<i>ORGANISAATION JOHTAMINEN</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisaatiossa on useita tiimejä, jotka johtajan tulee saada tekemään hyvää yhteistyötä keskenään. ▪ Yhteistyön onnistumiseksi tulee olla yhteiset arvot, visio, toimintatavat, prosessit ja johtamiskulttuuri.

Älykkään johtamisen tasot	Mitä se on käytännössä?
	<ul style="list-style-type: none"> ▪Jäykät ja monimutkaiset johtamisopit eivät enää sovellu verkostomaisissa organisaatioissa, vaan on ajateltava uudella tavalla.
VERKOSTON JOHTAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪Verkostojohtamisessa johdetaan yli organisaation rajojen. ▪Yhteistyön merkitys organisaation tiimien välillä korostuu. ▪Yhteistyön tulee olla sujuvaa myös eri organisaatioiden tiimien välillä.
EKOSYSTEEMIN JOHTAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪Laajaa verkostoa eli makroverkostoa kutsutaan termillä ekosysteemi. ▪Taloudellista toimintaa voidaan tarkastella elävänä ekosysteeminä. ▪Tärkeä ymmärtää oman yrityksen asema osana laajempaa kokonaisuutta. ▪Verkosto määritellään yrityksen ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden ja toimialojen ylittäväksi verkostokudokseksi. Rajattomat mahdollisuudet.

Sydänmaanlakan (2012, Älykäs johtaminen 7.0: johtamisen työkalupakki -luku) mukaan johtaminen tapahtuu globaalissa, monimuotoisessa ja dynaamisessa toimintaympäristössä ja siksi organisaatioissa tulee pystyä uudistumaan ja ymmärtämään ja kunnioittamaan monimuotoisuutta. Jokainen johtamisen taso vaatii omanlaistaan osaamista. Sydänmaanlakka on ryhmitellyt johtamisen osaamisia osa-alueisiin, jotka ovat vuorovaikutus, johtaminen, ammatillinen osaaminen, tehokkuus ja hyvinvointi ja kaiken keskellä on itseluottamus. Esimerkkinä johtamisen alle on koottu seuraavat osaamiset: strateginen ajattelu, tuloksellisuus, valtuuttaminen, tiimin johtaminen, valmentaminen ja muutoksen johtaminen. Kaikki tärkeitä osaamisen alueita, johdettaessa tämän päivän työryhmiä.

Eri osaamisten tärkeys voi vaihdella organisaatiossa tilanteen mukaan (Sydänmaanlakka, 2012, Älykäs johtaminen 7.0: johtamisen työkalupakki -luku). Sydänmaanlakka nostaa yhden tärkeän osaamisen johtamisessa esille ja se on kyky ottaa etäisyyttä tilanteesta. Hän puhuu helikopteriperspektiivistä, jossa johtajalla on kyky tarkkailla asioita ulkopuolelta. Osaamista voidaan kutsua myös tietoisuudeksi, jonka kehittäminen eri tasoilla voidaan nähdä yhtenä johtamisen tärkeimmistä tavoitteista. Älykäs johtaminen 7.0. on konkreettinen ja kokonaisvaltainen johtamisen viitekehys, joka auttaa

määrittämään ja arvioimaan hyvää johtamista käytännössä. Sydänmaanlakan johtamisen työkalupakki osoittaa myös sen, minkälaista osaamista tarvitaan, kun hyvää johtamista viedään käytännön tekemiseen. Kuvassa 1 on Sydänmaanlakan Älykkään johtamisen prosessimalli, josta näkee, että prosessi sisältää useita tekijöitä ja muuttujia ja niiden välisiä yhteyksiä, joten onnistuakseen, johtajan on hallittava useita eri osa-alueita ja kokonaisuuksia (Sydänmaanlakka, 2012, Älykäs johtaminen prosessina-luku).



Kuva 1. Älykkään johtamisen prosessimalli (2003) Sydänmaanlakkaa soveltaen. (Sydänmaanlakka, 2012, Älykäs johtaminen prosessina-luku).

Opinnäytetyöntekijä halusi tuoda työhön Älykkään johtamisen teoriaa, sillä työelämän muuttuessa, on johtamiseenkin otettava uusia näkökulmia, jotta organisaatioihin saadaan osaavia, motivoituneita sekä sitoutuneita työntekijöitä. Sydänmaanlakan mallissa on useita hyviä nostoja, kuten, systeemiajattelu, jossa nähdään ja hahmotetaan kokonaisuuksia ja pyritään selkeyttämään prosessin muuttujien olennaiset yhteydet (Sydänmaanlakka, 2012, Älykäs johtaminen prosessina-luku). Lisäksi hän korostaa, että johtaminen on laaja prosessi ja omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita voi arvioida kuvan 1 prosessimallin avulla. Mallin perustana on panos-prosessi-tuotos-ajattelu, jossa panoksena on organisaation visio ja tavoitteet. Prosessiin vaikuttaa puolestaan useat tekijät, kuten esihenkilö, alaiset, tiimi, vuorovaikutus, tilanteet sekä arvot, kulttuurit ja toimintatavat. Tuotos on tavoitteena ollut tulos, joka voi olla onnistunut tai epäonnistunut.

Sydänmaanlakka on kehittänyt ”johtajan osaamiset-itsearviointi” työkalun, jonka avulla esihenkilö voi kartoittaa omaa osaamistaan. Arvioinnin tavoitteena on auttaa esihenkilöä tiedostamaan omaa johtamiskäyttäytymistään ja siihen liittyviä kehittymistarpeita (Sydänmaanlakka, 2021, Liite 3 – Johtajan osaamiset -itsearvio). Johtamisosaaminen on jaettu kuuteen osa-alueeseen, ja jokaista osa-aluetta kartoitetaan käyttäytymistä kuvaavilla väittämillä. Arviossa on käytetty 160 väittämää, jotka ilmentävät johtamiskäyttäytymistä. Sydänmaanlakkaa suosittelee käyttämään asteikko mahdollisimman laajasti (asteikko 1–6), jotta esihenkilö erottaisi omat vahvuudet ja kehittämiskohteet mahdollisimman selkeästi. Yhteenvedossa lasketaan keskiarvo kunkin osaamisen kohdalta ja jaetaan väittämien määrällä. Sydänmaanlakka suosittelee valitsemaan kolme kehittämisprojektia, joita esihenkilö alkaa kehittämään kehittääkseen omaa johtamisosaamistaan.

3.3 Sosiaalinen hyvinvointi, sosiaalinen älykkyys ja tunneäly esihenkilötyössä

3.3.1 Sosiaalinen hyvinvointi

Sydänmaanlakan (2022, s. 95) mukaan sosiaalinen hyvinvointi tarkoittaa, että ihminen pystyy solmimaan ihmissuhteita ja huolehtimaan niistä ja hän nauttii ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Sosiaalisesti hyvinvoiva ihminen arvostaa ja ymmärtää ihmissuhteiden tärkeyden ja häneltä löytyy riittävästi sosiaalista älykkyyttä. Henkilö, joka on emotionaalisesti älykäs, kykenee tunnistamaan, ilmaisemaan ja hallitsemaan tunteensa, kun taas sosiaalisesti älykäs ymmärtää muiden tunteita ja ylläpitää ihmissuhteita, jotka tyydyttävät molempia osapuolia. Sydänmaanlakka jatkaa, että johtaja tarvitsee sosiaalista lahjakkuutta menestyäkseen työssä, sillä suurin osa johtajan työstä on viestintää ja vuorovaikutusta.

3.3.2 Sosiaalinen älykkyys

Sydänmaanlakan (2022, s. 96) mukaan sosiaalinen älykkyys tarkoittaa taitoa lukea erilaisia sosiaalisia tilanteita, kykyä eläytyä toisten tunteisiin sekä tilannetajua. Hän jatkaa, että sosiaalisen älykkyyteen liittyy myös toisten aktiivinen kuuntelu, empatia, myötätunto, ystävällisyys ja joustavuus. Sosiaalisesti älykäs ihminen pystyy myös havaitsemaan ihmisten välisiä sanattomia viestejä, motiiveja ja tunteita. Sosiaalisesti älykäs ihminen on aktiivisesti

läsnä eikä korosta itseään. Sosiaalinen älykkyys auttaa ymmärtämään muiden tunteita, tarkoituksia, motivaatioita ja tarpeita. Ihmisiin tutustuminen ja heidän tunteidensa ja huoliensa havaitseminen on sosiaalisesti älykkäälle ihmiselle helpompaa. Kun ihmisellä on taito tiedostaa ja tulkita omia tunteitaan, kasvaa herkkyyks myös toisten tunteiden tulkinnaan, mikä onkin sosiaalisen älykkyuden lähtökohta, Sydänmaanlakka (2022, s. 97) jatkaa. Vuorovaikutussuhteiden luominenkin on helpompaa, kun opettelee herkästi havainnoimaan ja tulkitsemaan toisten tunteita, Sydänmaanlakka jatkaa.

3.3.3 Tunneäly esihenkilötyössä

Tunneälyllä on suora yhteys henkilökohtaiseen menestymiseen, että tuloslaskeman viimeiselle riville (Jabe, 2017, s. 235)

Älykkyys ja tunneäly eivät kulje käsi kädessä. Älykkyysosamäärä ja persoonallisuus pysyvät melko vakioina elämän ajan, sen sijaan tunneälyä voi kehittää (Jabe, 2017, s. 235). Jotta esihenkilö tietää oman tunneällynsä tason, tarvitsee hän palautetta osa-alueen hallitsemisesta omalta esihenkilöltä, kollegoilta tai työntekijöiltään.

Tunneällyn osatekijöitä ovat *intra- ja interpersoonalliset taidot, joustavuus, stressinsieto* sekä *yleinen hyvinvointi* (Jabe, 2017, s. 236). Intrapersonallinen äly tarkoittaa omien tunteiden ymmärtämistä ja sitä kautta itsensä tuntemista (Salonen, 2024, s. 15). On vaikeaa johtaa toisia, jos ei pysty johtamaan itseään, joten intrapersonallinen äly on johtamisen perusta. Jos intraälykkyuden alueella on haasteita, eli esimerkiksi päätöksentekokyvyssä tai itseluottamuksessa, heijastuvat ne haasteina interälykkyuden alueella eli muun muassa yhteistyötaidoissa. Intrapersonallinen henkilö kykenee tekemään itsenäisiä päätöksiä, hän saa muut kuuntelemaan itseään ja omia mielipiteitään, hänellä on itseluottamusta ja halua kehittyä.

Kultasen (2023, s. 80) mukaan intraälykkyys on esihenkilötyössä tärkein älykkyuden osa-alue, sillä intraälykkyyttä omaavalla esihenkilöllä on kykyä ymmärtää muita ja hän pystyy hahmottamaan itseään sekä omaa ajatteluaan. Lahjakas intraälykäs ihminen pystyy käsittelemään ja arvioimaan omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan kohtalaisen realistisesti, hänellä on kyky analysoida omia motiivejaan ja hänellä on halu kehittää itsetuntemustaan. Kultanen jatkaa, että intraälykäs henkilö pystyy itseanalyysin perusteella arvioimaan,

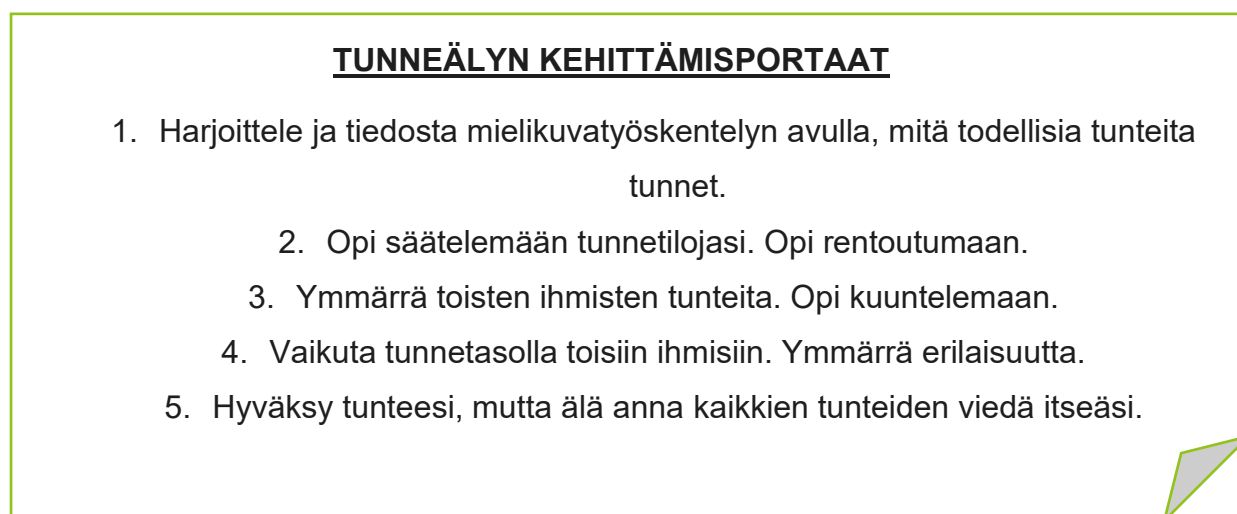
millaisista muutoksista omassa ajattelussa ja käyttäytymisessä olisi hyötyä. Intrapersonallinen äly on ihmisen sisäinen viisauden lähde ja se heijastuu toimintaamme ja suhtautumiseemme muiden ihmisten kanssa, Kultanen tiivistää. Alhainen intraälykkyyden alue tekee esihenkilöstä sokean omaan sekä ympäristön toimintaan. Kultanen neuvoo, että tällaisen esihenkilön on tärkeää hankkia tietoa omasta toiminnastaan organisaatiolta ja alaisiltaan, missä hänen olisi hyvä parantaa.

Opinnäytetyöntekijä on samaa mieltä Kultasen (2023) näkemyksen kanssa siitä, että esihenkilön tulee kerätä tietoa toiminnastaan, jotta on mahdollista kehittyä paremmaksi. Esihenkilönä ei voi ajatella pelkästään omaa menestymistään, vaan menestyä voi oman tiiminsä kautta. Palautetta pitää osata pyytää ja hyödyntää sitä kehitysmatkalla. Arkityöhön peilaten opinnäytetyöntekijä on yksiköiden vaihdosten jälkeen analysoinut omaa tekemistään, onnistumisiaan ja epäonnistumisiaan ja pyrkinyt ottamaan virheistä opikseen.

Interpersoonallisia taitoja omaava henkilö tulee hyvin toimeen muiden kanssa ja hän ottaa vastuuta ihmissuhteista sekä tukee ja kannustaa toisia (Jabe, 2017, s. 236). Tämä taito on tärkeää esihenkilötyössä, sillä siinä ollaan paljon tekemisissä ja vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa (Salonen, 2024, s. 15). Interpersoonallista älykkyyttä omaava henkilö pystyy ymmärtämään, kuuntelemaan ja kannustamaan muita, ja häneltä löytyy herkkyyttä tunnistaa ihmisten tunteita ja motiiveja.

Joustavuus on tunneälyn kolmas komponentti, joka ilmenee työtehtävistä ja yleensäkin elämästä selviytymisenä (Jabe, 2017, s. 236). Joustava henkilö pystyy sopeutumaan ja häneltä löytyy muutoskyvykkyyttä erilaisiin tilanteisiin (Salonen, 2024, s. 16). Joustava henkilö on luova ja keksii uusia ratkaisuja ja hän pystyy soveltamaan tunneälyä tilanteiden mukaan. Jaben (2017, s. 237) mukaan todelliset tunnetaidot punnitaan vasta vastoin käymisissä. Stressinsietokyky on työelämässä ja johtamistehtävissä tärkeä taito, sillä sitä tarvitaan erityisesti tilanteissa, kun asiat eivät menekään toivotulla tavalla (Salonen, 2024, s. 17). Esihenkilö ei selviä vaativista johtamistehtävistä ilman stressinsietokykyä. Viimeisenä tunneälyn tekijänä Jabe (2017, s. 237) listaa yleisen hyvinvoinnin, sillä positiivinen ihminen osaa nauttia pienistäkin asioista. Hyvä fiilis ja positiivinen ja kannustava ilmapiiri antaa hyvät puitteet koko työryhmän menestymiselle.

Tunneälyä on mahdollista kehittää. Jabe (2017, s. 239) listaa viiden askeleen kehittämisportaait, jotka voivat auttaa kehittämistyössä ja ne on listattu kuviossa 9.



Kuvio 9. Tunneälyn kehittämisportaait Jabea (2017) soveltaen.

Hyvä esihenkilö tunnistaa omat sekä toisten tunteet, mutta ei ole tunteiden vietävissä (Jabe, 2017, s. 240). Kun pystyy ottamaan etäisyyttä tunnemyrskyn keskellä, on kykenevä tarkastelemaan omia tunnetilojaan ulkopuolisen silmin (Salonen, 2024, s. 18). Tunteiden hallinta on erityisen tärkeä taito esihenkilölle, sillä hänet on valittu tehtävään siksi, että hän kykenee vaikuttamaan toisten ihmisten tunteisiin ja sitä kautta on mahdollista saavuttaa yhteiset tavoitteet. Tunteiden ollessa hallinnassa, pystyy henkilö rauhoitteluun itseään, irrottautumaan huonosta olotilasta ja saavuttamaan helpommin tavoitteensa. Tunteitaan on hankala muuttaa, mutta johtajan tulee olla se, joka muuttuu ensin ja on näin esimerkiksi henkilöstölleen. Näin ei jää kiinni totuttuihin ja turvallisiin toimintatapoihin.

3.4 Kehityskeskustelu strategisen johtamisen työkaluna

Hyppäsen (2013, s. 63) mukaan erittäin tärkeä suorituksen johtamisen työkalu ja ylipäänsä johtamisen väline on esihenkilön ja alaisen välillä käytävä kehityskeskustelu. Kehityskeskustelussa keskiössä on ihminen, työntekijä ja keskustelussa käsitellään työntekijän työsuoritusta, määritellään tavoitteet tulevaan, jotka ovat strategiasta johdettuja sekä huolehditaan tarvittavasta osaamisesta ja kehittymistarpeista. Hyppäsen mielestä kehityskeskustelussa sovitetaan organisaation ja yksilön tavoitteet yhteen. Kehityskeskustelun

kantavana ideana on se, että molemmat osapuolet ovat valmistautuneet keskusteluun ja, keskustelua pidetään tärkeänä ja ennen kaikkea, keskustelu koetaan hyödylliseksi.

Esihenkilölle kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden viestiä työntekijöille organisaation strategiasta ja tulevista muutoksista (Hyppänen, 2013, s. 63). Keskustelussa arvioidaan mennyttä ja annetaan palautetta molemminpuolisesti, joten keskustelu toimii siten myös suorituksen johtamisen välineenä. Keskustelut antavat esihenkilölle myös mahdollisuuden tutustua henkilöstöönsä entistä paremmin ja saada selville henkilökunnan toiveita ja odotuksia kehittymiselle (mts. 64). Esihenkilökin voi saada keskustelun aikana palautetta toiminnastaan, joten kehityskeskustelun avulla esihenkilökin voi oppia ja kehittyä.

Kehityskeskusteluiden hyödyllisyyteen vaikuttaa muun muassa molemmin puolinen huolellinen valmistautuminen (Hyppänen, 2013, s. 65). Aloitus on kehityskeskusteluissa erittäin tärkeä vaihe, sillä tavoitteena on luoda mukava ja avoin ilmapiiri esihenkilön ja työntekijän yhteiseen hetkeen (mts. 66). Seuraavaksi keskustellaan ja arvioidaan mennyttä, puhutaan tämänhetkisestä työtilanteesta ja sovitaan uusista tavoitteista. Onnistuneessa tavoiteasetannassa työntekijä ymmärtää organisaation tavoitteet ja kytkee omat tavoitteensa kokonaisuuteen (mts. 68). Tavoitteiden asetannassa tulisi huolehtia siitä, että organisaation strategia on kytketty tavoitteisiin ja, että strategia on kerrottu kaikille tasoille organisaatiossa. Tavoitteita, joita ei voida konkreettisesti mitata, tulisi välttää. Tavoitteiden selkeydyttyä laaditaan kehityssuunnitelma, jonka yhteydessä pohditaan mahdollisista osaamisen kehittämistarpeista (mts. 69). Dokumentointi on olennainen osa kehityskeskustelua, jolloin seuranta on helpompaa ja tavoitteisiin voidaan palata tarvittaessa.

Organisaation tulevaisuus rakentuu strategiajohtamisen avulla ja strategia nähdään pitkäjänteisen ja tavoitteellisen johtamisen välineenä (Hyppänen, 2013, s. 73). Organisaation strategian tuleekin olla selvää myös työntekijöille, ja kehityskeskustelut ovat oiva paikka strategian kirkastamiseen. Liiketoiminnan menestymisen kannalta on erittäin tärkeää, että yrityksen toiminta on strategiaan perustuvaa. Esihenkilön tehtävänä on strategian käyttäntöön vieminen.

Juutin ja Vuorelan (2015, s. 95) mukaan keskusteleva esihenkilötyö on työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä. Keskustelevaa johtamistapaa käyttävät esihenkilöt luovat työyhteisöön

avoimuuden, luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiriin. Kehityskeskustelut ovat tulleet työvälineeksi 1970-luvulla tavoitejohtamisen myötä (Juuti & Vuorela, 2015, s. 95). Kehityskeskustelut eivät korvaa päivittäisiä keskusteluhetkiä esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Kehityskeskusteluiden avulla luodaan perusteet yhteistyölle, poistetaan työnjakoon liittyviä epäselvyyksiä, luodaan perustaa kanssakäymiselle sekä työhön sitoutumiselle ja lisäksi määritellään polku henkilön jatkuvalle kehittymiselle (mts. 97). Kehityskeskustelu tarjoaa tilaisuuden molemmille asianosaisille avoimeen ja luottamukselliseen mielipiteiden vaihtoon työstä ja työtavoista. Kehityskeskustelu on ajatusten vaihtamista, mutta ennen kaikkea kuuntelemista ja kyselemistä (mts. 99). Juutin ja Vuorelan (2015, s. 101) mukaan on hyvä käsitellä yksi aihe kerrallaan ja sopia konkreettiset toimenpiteet asian loppuun saattamiseen. Kehityskeskustelusta on hyvä tehdä myös kirjallinen yhteenveto molemmille.

Kohdeorganisaatiossa kehityskeskustelut ovat vuosittaisia ja tärkeä osaamisen sekä suoriutumisen johtamisen työkalu (Osuuskauppa Keskimaa/HR/Rönn, sisäinen tietolähde, 22.12.2016). Kehityskeskustelun avulla organisaation strategiasta johdetut tavoitteet vietään työryhmien käytännön tekemisiksi. Kehityskeskustelun tarkoituksena on varmistaa, että työntekijä ymmärtää roolinsa, vastuunsa ja mahdollisuutensa tavoitteiden saavuttamisessa ja, että työntekijä tulee kuulluksi työhön liittyvissä asioissa. Tärkeimpänä tavoitteena on varmistaa jokaisen työntekijän työssä onnistumisen edellytykset. Keskustelussa käydään läpi nykyhetkeä ja myös tulevaisuuden osaamistarpeita sekä työhyvinvoinnin tilaa. Tavoitteena on kuulla työntekijän ajatuksia, selkeyttää tavoitteita, kannustaa kehittymään ja kannustaa kehittämään koko yksikön toimintaa. Kehityskeskusteluissa on tarkoitus myös antaa molemminpuolista palautetta toiminnasta ja palautetta voi pyytää myös kollegoilta. Esihenkilö avaa sähköisen kehityskeskustelupohjan hyvissä ajoin ennen sovittuja keskusteluja, jotta jokainen työntekijä valmistautuu ennakoon itse keskusteluun. Keskusteluiden päätteeksi lomakkeelle kirjataan ylös kehittymiskohteita ja mahdollisen lisäperehdyttämisen tarve sekä päivämäärät mihin mennessä uusia asioita opetellaan. Esihenkilön tehtävä on johtaa tätäkin suoritusta ja olla työntekijän tukena oppimispolulla.

3.5 Työntekijälähtöinen työvuorosuunnittelu

Vuorotyötä tekevä ihminen tarvitsee päivittäin riittävän pitkät ja hyvin nukutut yöunet, jotta työstä aiheutuvaa kuormaa jaksaa (Työterveyslaitos, i.a.-b). Palauttavat jaksot työpäivän

aikana, edistävät myös jaksamista, jolla tarkoitetaan riittävää määrää taukoja työpäivän aikana. Viikonloppuvapaat tai arkivapaat auttavat palautumaan työstä. Laki määrittelee minimaatimukset vuorokausilevolle, keskimääräiselle viikkotyöajalle, yötyölle ja vuosilomalle (Työaikalaki 872/2019). Työajoista päätetään viime kädessä työehtosopimuksilla ja myös paikallisesti sopien työehtosopimusten määrittelemissä raameissa.

Kaupan alan työehtosopimuksen neuvottelijaosapuolina toimivat Palvelualojen ammattiliitto PAM ry ja työnantajia edustava Kaupan liitto ry (PAM, i.a., Kaupan alan työehtosopimus). Työehtosopimuksessa on sovittu vähimmäistyöehdoista, joista esimerkiksi myyjä löytää tietoa palkasta, työajasta tai sairausajan palkasta ja ehdoista. Ehdot ovat minimiehtoja. Kaupan alan työehtosopimusta noudatetaan seuraavilla toimialoilla:

- vähittäis- ja tukkukauppa
- kaupan logistiikka
- agentuuritoiminta
- kioskikauppa
- huolto- ja liikenneasematoiminta
- kaupan palvelu- ja tukitoiminta
- konevuokraus.

Työehtosopimukset ovat usein toimialakohtaisia ja myös palkansaajan ammattiasemaan sidottuja (Kaupan liitto, i.a.). Työehtosopimukset solmitaan määräajaksi ja tämänhetkinen sopimus on voimassa 2023–2025.

Työaikojen kuormittavuutta tulee arvioida, sillä työajoilla on monia vaikutuksia työssä jaksamiseen, työhyvinvointiin, terveyteen, työkykyyn ja tuottavaan työhön (Työterveyslaitos, i.a.-c). Vuorotyö lisää kroonisten sairauksien sekä sairauspoissaolojen riskiä. Vuorotyö lisää myös työtapaturmien riskiä, sillä yövuorot ja aikaiset aamuvuorot aiheuttavat univajetta, jonka seurauksena työvireys voi heiketä. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen hankaloituu, jos työntekijän vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin ovat vähäiset. Vaikutusmahdollisuudet työaikoihin lisäävät työtyytyväisyyttä. Arviointi mahdollistaa kuormittavien työvuorojen huomioimisen osana työvuorosuunnittelua.

Kuten todettua vuorotyö lisää riskiä kroonisiin sairauksiin, mutta se lisää myös työtapaturmien riskiä. Vuorotyötä tekevän henkilön elämä on usein epäsäännöllistä, mikä tuo haasteita itsestä ja omista ihmissuhteista huolehtimiseen (Työterveyslaitos, i.a.-a). Vuorotyössä työtä tehdään elimistön lepovaiheessa, joka stressaa niin mieltä, kuin terveyttäkin. Laadukas työvuorosuunnittelu, sopivat elämäntavat ja stressinhallintakeinot voi ehkäistä ja vähentää vuorotyön haittoja. Työterveyslaitoksen elämäntapaneuvonnan tavoitteena on ratkaisukeskeinen ongelmien ehkäisy ja ennakointi sekä vuorotyötä tekevän henkilön motiivointi terveellisiin elintapoihin. Elintapaneuvontaa toteutetaan ryhmäohjauksina, sillä silloin osallistujilla on mahdollisuutta saada myös vertaistukea muutoksiin. Keskeisimmät elintapaohjauksen teemat ovat:

- Perhe- ja sosiaalisen elämän jaksottaminen
- Aktiivisten stressinhallintakeinojen käyttäminen
- Unen ja vireyden parantaminen
- Työkykyä ja hyvinvointia edistävän ruokavalion koostaminen
- Liikunnan hyödyntäminen elintavoissa.

Työn- ja muun elämän yhteensovittaminen hankaloituu ihmisen tehdessä vuorotyötä, mutta työntekijä voi ehkäistä haittoja osallistumalla aktiivisesti työaikasuunnitteluun, jonka tavoitteena on pyrkiä huomioimaan yksilölliset tarpeet (Työterveyslaitos, i.a.-a). Työterveyslaitos listaa työn ja muun elämän yhteensovittamista helpottavia keinoja työpaikalla seuraavasti:

- Osallistetaan työntekijöitä työvuorosuunnitteluun ja huomioidaan vuorotoiveita tai siirrytään yhteisölliseen vuorosuunnitteluun.
- Eri-ikäisillä ja eri elämäntilanteissa olevilla työntekijöillä on erilaiset tarpeet, ja ne tulisi ottaa huomioon suunnittelussa.
- Ennakoitavuutta ja suunnitelmallisuutta helpottaa pitkälle ajalle tehdyt vuorolistat.
- Mahdollisuuksien mukaan suunnitellaan säännölliset työajat.
- Vapaiden viikonloppujen säännöllisyys Työterveyslaitoksen suositusten mukaisesti.
- Vältetään useita peräkkäisiä iltavuoroja, jolloin työn ja muun elämän yhteensovittaminen helpottuu.

Osuuskauppa Keskimaalla on pilotoitu alueellista työvuorosuunnittelua. Ennen liikkeellelähtöä on työvuorojen suunnittelijat haastatelleet kyseisen alueen henkilökunnan ja kysyneet toiveita työvuorosuunnittelun kannalta. Tarkoituksena on ollut saada selville, mitä työntekijä toivoo suunnittelulta ja missä vuoroissa hän mieluiten työskentelisi. Haastatteluissa on myös tuotu ilmi työnantajan näkökulma työvuorosuunnitteluun, joka on, että työt sujuvat yksiköissä ja, että vuoroissa työskentelee avaintekijät onnistumisen kannalta. Haastatteluissa on myös korostettu, että toiveet pyritään ottamaan mahdollisuuksien mukaan huomioon, mutta tasapuolisuus on säilytettävä toiveissa. Yksittäiset toiveet esitetään järjestelmän kautta tiettyyn päivään mennessä, jotta suunnittelijalla on kaikki toiveet nähtävillä, kun listoja aletaan suunnittelemaan. Haastatteleamalla henkilökuntaa saa suunnittelija tärkeää tietoa ihmisten eri elämäntilanteista sekä toiveista. On tärkeää muistaa tasapuolisuus esimerkiksi viikonloppuvapaiden, mutta yhtä lailla sunnuntaitöiden osalta.

Työvuorolistoja on tähän saakka suunniteltu monessa eri rytmissä, riippuen yksikön tasoittumisjakson pituudesta. Se tarkoittaa sitä, että tasoittumisjakso on voinut olla 12 viikosta 26 viikkoon ja silloin myös julkaistuja työvuoroja on ollut eri aikaan nähtävillä. Tasoittumisjaksot yhtenäistetään kohde organisaatiossa kesäkuussa 2024, jolloin jatkossa kaikissa organisaation yksiköissä on työvuorolistoja julkaistuna sama määrä kuluva+ kaksi viikkoa. Tästä muutoksesta on oltu puolesta ja vastaan. Organisaation näkökulma on se, että jatkossa kaikki saavat listat samanaikaisesti ja, että työtunnit tasoittuvat tasaisemmin lyhyemmällä tasoittumisjaksolla. Työntekijän näkökulma on, että oman elämän suunnittelu hankaloituu, kun työvuorolistoja ei ole niin paljon suunniteltuna tulevaisuuteen, vaan yksittäiset menot tulee aina laittaa järjestelmän kautta. Muutos aiheuttaa aina puolesta ja vastaa näkemyksiä ja esihenkilön tehtävänä on viedä muutosta positiivisessa hengessä eteenpäin ja tuoda esiin muutoksen tuomia hyötyjä ja mahdollisuuksia.

Säännöllinen työaika on alallamme haastavaa toteuttaa, koska pitkät aukioloajat ja aukiolojen vapautuminen tarkoittaa sitä, että vuoroja on aamuvarhaisesta yömyöhään, arkena sekä juhlapyhinä. Vastaavat ja päälliköt tekevät pääsääntöisesti aamuvuoroa, mutta se kuuluu työnkuvaan ja vastuuseen. Toisaalta erilaiset ja erimittaiset vuorot tuovat vaihtelua työviikkoon. Oleellista on se, miten vuorot listoille suunnitellaan. Jos viikkoon mahtuu kaikkia vuoroja epäjärjestyksessä, voi se tuntua raskaalta. Jos suunnitellaan selkeästi kolme aamua ja kaksi iltaa, niin on helpompi sisäistää vuoron tehtävät. Pilotissa on korostettu

sitä, että organisaatio haluaa tukea niin työntekijöiden toimeentuloa, kuin myös jaksamista ja palautumista työstä. Työvuorosuunnittelijan tulee ottaa huomioon riittävät lepoajat ja vapaat jaksot, jotta palautuminen on mahdollista. Vapaat viikonloput ovat lähes kaikille tärkeitä, joten niihin on hyvä olla suunnittelijalla selkeät suunnitelmat, että ne toteutuvat. Työterveyslaitoksen suosituksissa vältetään useita peräkkäisiä iltavuoroja, mikä on alallamme haastavaa, koska aukioloajat ovat laajat. Tässäkin tärkeää on suunnitelmallisuus ja tasapuolisuus, että vuorot jakaantuvat tasan. Toisaalta on paljon myös työntekijöitä, jotka haluavat tehdä pelkkää iltaa ja se on vuorosuunnittelijalle aina helpotus. Näistä suosituksista omaan suunnittelutyöhön opinnäytetyöntekijä ottaa sen, että säännöllisesti kysyy työntekijöiltä tarpeita ja odotuksia työvuorosuunnitteluun liittyen. Tarpeet voivat muuttua ajoittain, eikä voi olettaa, että kerran kysytyt tarpeet, olisivat aina samat.

Epäsäännölliset työajat voivat aiheuttaa stressiä (Työterveyslaitos, i.a.-a). Selviytymiskeinoja stressiin on pyrkiä ratkaisemaan ongelmat, joista stressi syntyy. Stressinhallintaa tukee osallistuminen oman työn ja työkäytäntöjen kehittämiseen ja kehittäminen onkin sekä työntekijöiden, että yrityksen etu. Työterveyslaitoksen (i.a.-a) mukaan stressiä voi yrittää helpottaa keskustelemalla omasta epäsäännöllisestä työstä ja vuorotyön haasteista oman perheen kanssa, jotta perhekin on tietoinen kuormituksesta ja pystyy paremmin ottamaan huomioon vuorotyötä tekevän erityistarpeet esimerkiksi nukkumaanmenoajat. Työkavereiden kanssa voi myös jakaa ajatuksia vuorotyöstä, sillä työkaverit painivat luultavasti samojen asioiden kanssa. Esihenkilön tuki on myös äärimmäisen tärkeää, kun työntekijällä on stressiä, sillä avoin vuorovaikutus auttaa asioiden käsittelyä. Stressiä voi myös lieventää erilaisten harrastusten parissa. On tärkeää, että vapaa-ajalla tekee niitä asioita, joissa mieli ja sielu lepää, eikä työasiat ole silloin mielessä. Säännöllinen unirytmii on tärkeää vuorotyötä tekevälle. Yövuoroa tekevälle suositellaan nokosia mahdollisimman lähellä yövuoron alkua, kun taas aamuvuoroa tekevälle suositellaan, että nokoset eivät saisi olla yli 30 minuuttia työvuoron jälkeen. Yövuorossa työvireyttä voi ylläpitää pitämällä pienen tauon, tuulettamalla työtilan tai juttelemalla työkaverin kanssa. Ravitsemuksella on valtava merkitys vireyteen, hyvinvointiin sekä terveydentilaan. Säännöllinen ja terveellinen ruokailu auttaa painonhallinnassa, mutta se auttaa myös pitämään hyvää vireystilaa yllä ja tukee jaksamista. Liikunnan merkitys stressinhallinnassa on merkittävä. Liikunnan synnyttämä hyvinvointi toimii parhaiten, kun liikunnan ajoittamisessa otetaan huomioon työvuorot.

Pohjoismaissa toteutettu ”Working hours, health, well-being and participation in workin life (WOW) tutkimusprojektin tavoitteena oli kehittää työaikoihin liittyviä uusia toimintamalleja ja ratkaisuja terveyden parantamiseksi Pohjoismaissa (Härmä ym. 2020, s. 3). Yli 20 prosenttia työntekijöistä tekee vuorotyötä Euroopassa ja 19 prosenttia työskentelee yöaikaan vähintään kerran kuukaudessa (mts. 34). Vuorotyötä tehdään yleisimmin seuraavilla aloilla: terveydenhoito (40 %), kuljetus (33 %), teollisuus (28 %) ja kauppa ja sairaala (27 %). Tutkimuksissa on havaittu, että henkilöllä, joka tekee vuorotyötä ja yötyötä, on suurempi riski sairastua kroonisiin sairauksiin, kuin henkilöllä, joka tekee vuorotyötä, mutta ei yötyötä. WOW tutkimuksen johtopäätöksistä kävi ilmi yövuorotyön ja useiden kroonisten sairauksien (niveltreuma, 2-typin diabetes ja verenpainetauti) välisestä yhteydestä (mts. 40). Vuorotyölle altistuminen oli tutkimuksen mukaan myös yhteydessä muun muassa keskenmenoon sekä lisääntyneeseen työtapaturmien, sairaspotissaolojen sekä työkyvyttömyyseläkkeiden riskiin. Tutkimuksista saatiin vaihtelevia tuloksia yövuorotyön ja rintasyövän, kuolleisuuden ja dementian väliltä ja yhteyttä yövuorotyön ja eturauhassyövän väliltä ei löydetty. Löydöksiä yövuorotyön ja dementian välillä voidaan pitää uudenlaisena, sillä aiempia tutkimuksia näiden yhteyksistä on tehty vain vähän (mts. 41). WOW-tutkimukset tukevat aiempaa kirjallisuutta yövuorotyön merkityksestä sekä peräkkäisten yövuorojen vaikutuksesta vuorotyön lyhytaikaisiin vaikutuksiin, joita ovat muun muassa univaikeudet ja työtapaturmat (s.42).

Euroopan Unionin jäsenmaissa vaikuttava Työaikadirektiivi (2003/88/EY) määrää keskimääräisten työtyötuntien enimmäismäärän ja vuorokausilevon vähimmäistason (Härmä ym., 2020, s. 46). Direktiivi ei rajoita peräkkäisten yövuorojen enimmäismäärää. Työaikadirektiivin mukaan minimitaso lepoajalle on 11 tuntia kunkin 24 tunnin jakson aikana vähintään yhtenä päivänä viikon aikana. Kuitenkin paikallisesti sopien voidaan sopia toisin, joten lepoajat eivät välttämättä toteudu tämän direktiivin mukaan. WOW tutkimustulosten perusteella suositellaan, että vuorotyön ja pitkien työaikojen laajan esiintymisen ja kauaskantoisten vaikutusten vuoksi, tarvittaisiin työaikataulujen sääntelyä EU:n toimesta (mts. 76).

Tutkimustulosten mukaan Härmä ym. (2020, s. 76) suosittelevat vuorotyön, terveyden ja hyvinvoinnin tueksi seuraavaa:

- Peräkkäisten yövuorojen määrä mahdollisimman alhainen, maksimissaan 3 peräkkäistä yövuoroa.
- Alle 11 tunnin vuorokausilepoja tulisi välttää Euroopan Unionin Työaikadirektiivin mukaan.
- Suositellaan nopeasti pyörivien vuorojärjestelmien käyttöä esimerkkinä 2–3 peräkkäistä yötä neljän peräkkäisen yövuoron sijaan.

Kaupan aukioloajat vapautuivat vuoden 2016 alussa, ja sen myötä yhä useampia kaupan alan työntekijä altistuu epäsäännöllisille työajoille, kuten myöhäiselle iltatyölle ja yötyölle (Ropponen ym. 2021, s. 9). Ropposen ym. (s. 9) mukaan, kansainvälinenkin tutkimusnäyttö on osoittanut, että epäsäännölliset tai pitkät työajat vaikuttavat turvallisuuteen, terveyteen, työkykyyn ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Palvelualojen työhyvinvointia on kehitetty aiemmissakin hankkeissa, mutta toistaiseksi kaupan alan työaikojen kehittäminen on ollut vähäistä. Kaupan alalla nuorten työntekijöiden ja osa-aikaisten osuus on suuri. Työvoiman vaihtuvuus on suurta, sillä tyytymättömyys tai liiallinen kuormitus työaikoihin näkyy työpaikan tai alan vaihtamisena. Työntekijän tarpeet huomioiva työvuorosuunnittelu tukee työssäjaksamista, jota tutkimuskin puoltaa.

Työterveyslaitoksen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kaupan alan työaikoja ja niiden yhteyttä hyvinvointiin (Ropponen ym., 2021, s. 10). Hankkeessa tutkittiin eri työaikapiirteiden yleisyyttä ja niiden yksilöllistä vaihtelua iän, työsuhdetietojen ja sukupuolen mukaan ja eri työaikapiirteiden yhteyttä sairaspöissaoloihin (mts. 3). Hankkeessa pyrittiin myös edistämään kaupan alan työaikojen kehittämistä mm. kehittämällä suositukset työaikakuormituksen huomioimiseksi sekä käytännön työaikasuunnittelua, että tieteellistä tutkimusta varten. Tutkimukseen osallistuneet alueosuuskaupat pitivät osallistumista tärkeänä, sillä työvuorosuunnittelu on konkreettinen keino tukea työntekijän työkykyä ja lisätä työhyvinvointia sekä terveyttä. Lisäksi alueosuuskaupoissa haluttiin edesauttaa työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä tuottaa laadukkaampaa työvuorosuunnittelua.

Tutkimustuloksista selvisi, että kaupan alalla työehtosopimuksen määräykset toteutuivat pääasiassa hyvin (Ropponen ym., 2021, s. 44). Suurimmat erot nähtiin osa- ja kokoaikaisien välillä. Vuositasolla työajat näyttäytyivät samanlaisina naisten ja miesten välillä tai eri

ikäryhmien välillä. Taulukkoon viisi on koottu koko- ja osa-aikaisen työntekijän työaikapiirteiden tilaa.

Taulukko 5. Osa- ja kokoaikaisten työaikapiirteiden tila (Ropponen ym., 2021, s. 44).

	keskimäärin kun- nossa	keskimäärin kohon- nut	keskimäärin ylikuor- mittava
	TYÖAIKAPIIRTEET		
kokoaikainen työn- tekijä	peräkkäiset työpäi- vät, iltavuorot, yö- vuorot, viikkotunti- määrä, työvuoron pituus, vapaapäivät neljässä viikossa, viikonloppuun sijoit- tuvat vapaapäivät, sunnuntaivapaat, työvuorojen välinen vapaa-aika	paljon yhden päivän vapaita, vähän vii- konloppuun ajoittu- via vapaita, yövuo- ron kesto	pitkät työviikot, usea työpäivä ykkösva- pailla, pitkät työvuo- rot, lyhyt viikkolepo, yövuorajakson jäl- keen lyhyt vapaa
osa-aikainen työnte- kijä	työvuoron pituus, peräkkäiset työpäi- vät, iltavuorot, pitkät työvuorot kolmessa viikossa, vapaapäi- vät neljässä vii- kossa, viikonlop- puun sijoittuvat va- paapäivät, sunnun- taivapaa	paljon yhden päivän vapaita, vähän vii- konloppuvapaita	lyhyt viikkolepo, ly- hyet vapaat yövuo- rojakson jälkeen, useat työpäivät yk- kösvapailla

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa annettiin ehdotuksia alueosuuskaupoille siitä, mitä työ-
aikasuunnittelussa olisi hyvä huomioida (Ropponen ym., 2021, s. 46) ja niitä on listattu
taulukkoon kuusi. Ehdotukset liittyivät työaikojen ajoittumiseen, yötyöhön, intensiivisyy-
teen, työvuoron pituuteen, palautumiseen, vapaapäiviin ja vaikutusmahdollisuuksiin ja eh-
dotukset ovat kuvattuna taulukossa kuusi.

Taulukko 6. Työterveyslaitoksen ehdotuksia työaikasuunnittelun tueksi (Ropponen ym., 2021, s. 46).

EHDOTUKSIA TYÖAIKASUUNNITTELUN TUEKSI		
Ajoittuminen	Ehdotus	<ul style="list-style-type: none"> ▪hyvin aikaisia aamuja (alkaa ennen kello 6) olisi enintään kolme peräkkäin ▪hyvin myöhäisiä iltavuoroja (loppuu 23 jälkeen) olisi enintään kolme peräkkäin
Yötyö	Ehdotus	<ul style="list-style-type: none"> ▪Yötyön tekeminen on vapaaehtoista ▪Peräkkäisiä yövuoroja 2–3 ▪Yötyöjakson jälkeen vähintään 2 vapaapäivää
Intensiivisyys	Ehdotus	<ul style="list-style-type: none"> ▪Peräkkäisiä työpäiviä enintään 3–5 ▪Peräkkäisiä työpäiviä enintään 7, jos välissä yksi vapaapäivä
Työajan pituus	Ehdotus	<ul style="list-style-type: none"> ▪Pitkiä yli 8 tunnin työvuoroja vain harkitusti (huolehdittava tauotuksesta) ▪Yli 40 ja erityisesti 48 tuntisia työviikkojen toistumista tulisi välttää
Palautuminen	Ehdotus	<ul style="list-style-type: none"> ▪Suositetaan työpäivien välissä vähintään 11 tunnin lepoaikaa
Vapaapäivät	Ehdotus	<ul style="list-style-type: none"> ▪Alle 35 tunnin viikkolepoja tulee välttää ▪Vältetään yksittäisiä työpäiviä ▪Vältetään yksittäisiä vapaapäiviä ▪Vapaissa viikonlopuissa vähintään kaksi peräkkäistä vapaapäivää
Vaikutusmahdollisuudet	Ehdotus	<ul style="list-style-type: none"> ▪Työaika- ja vapaatoiveet otetaan huomioon, välttämällä toistuvia kuormittavia ratkaisuja ▪Työaikasuunnittelussa ennakoitavuutta (suunnittelua pidemmäksi ajaksi eteenpäin) ▪Suunnittelussa pysyvyyttä (pyritään pitämään kiinni sovitusta listasta) ▪Työaikamieltymykset toteutetaan mahdollisuuksien mukaan

S-ryhmässä on otettu edelläkävijän askelia tulevaisuuden työelämän haasteiden taklaamiseksi ja yrityksessä on laajennettu yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotointia (S-ryhmä, 2024). Malli parantaa henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. SOK:n henkilöstöjohtaja Lehtovuori kertoo, että S-ryhmässä halutaan kuunnella työntekijöiden työvuorotoiveita entistä paremmin. Mallissa työntekijät poimivat vuoronsa itse, jolloin yksilön elämäntilanne ja tarpeet tulevat paremmin huomioiduksi. Siirtymä on erittäin mielenkiintoinen oppimismatka niin henkilöstölle, kuin osuuskaupalle,

Lehtovuori jatkaa. Työvuorosuunnittelun tavoitteena on yhteensovittaa liiketoiminnan ja asiakkaiden tarpeet sekä työntekijöiden toiveet mahdollisimman hyvin. Onnistuakseen uusi toimintamalli vaatii yhdessä tekemistä, osallistamista, koulutusta ja muutosjohtamista. Yksiköissä missä pilotti on otettu käyttöön, on tyytyväisyys työvuoroihin kasvanut ja lisäksi tyytyväisyys on kokonaisuudessaan lisääntynyt. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen onnistuessa, myös työn merkityksellisyys kasvaa, joka puolestaan edesauttaa yritykseen sitoutumista.

3.6 Keskusteleva johtaminen

Juutin ja Vuorelan (2015, s. 24) mukaan yleisperiaate hyvälle ja henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle on, että esihenkilö keskustelee työntekijöidensä kanssa ja ottaa heidän mielipiteensä huomioon. Ihmiset ovat luonnostaan hyviä ratkaisemaan ongelmia, mutta huonoja ottamaan vastaan käskyjä. Osallistuminen arjen tekemiseen ja päätöksentekoon lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita. Juuti ja Vuorela jatkavat, että esihenkilön työ on erilaisten näkökulmien yhteensovittamista, että yhteiset päämäärät voidaan saavuttaa, ja tätä ei voida saada aikaan, muuta kuin keskustelemalla. Siksi esihenkilön on järjestettävä työpäivänsä ja viikkonsa siten, että hän kerkeää kohtaamaan työntekijöitään ja keskustelemaan työhön liittyvistä asioista, taidoista ja tavoitteista. Aikapulan lisäksi keskustelevan johtamisen yleisperiaatetta vaikeuttaa se, että työhön liittyy usein kokemuksellista ja äänetöntä taitoa, jota työntekijän on vaikea pukea sanoiksi (Juuti & Vuorela, 2015, s. 24). Esihenkilön tuleekin harjaantua herkäksi vuorovaikuttajaksi, jotta hän voi kehittää työntekijän osaamista. Apunaan hän voi käyttää vertaiskuvia ja tarinoita, joiden avulla kokemuksellinen tieto saadaan esille työntekijästä.

Ihmiset haluavat onnistua työssään ja saavuttaa työlleen asetettuja tavoitteita (Juuti & Vuorela, 2015, s. 24). Kuitenkin tilanteita tulkitaan omasta näkökulmasta ja onnistuminenkin koetaan eri tavoin, henkilön aseman ja roolin mukaan (mts. 25). Siksi onkin tärkeää, että tavoitteista ja päämääristä keskustellaan ja yhdessä sovitaan mittareista, joilla onnistumista mitataan. Näkökulmat usein poikkeavat toisistaan ja yhteisymmärrystä haettaessa, kumpikin osapuoli pitää omaa näkökulmaansa oikeana. Jos keskustelun lopuksi esihenkilön näkökulma jää voimaan, hänen asemansa vuoksi, voidaan todeta, että keskustelu on epäonnistunut. Alistuneen työntekijän ajatukset kasaantuvat, ja tulevat ulos varmasti jollain

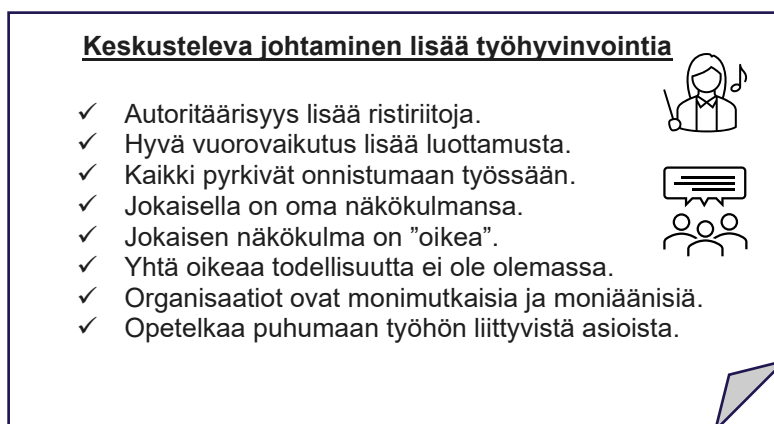
aikavälillä. Tämä tilanne on myös oiva laskemaan työntekijän työmotivaatiota sekä heikentämään ilmapiiriä. Jos esihenkilö haluaa edistää keskustuvan johtamisen yleisperiaatetta, tulee hänen keskusteluitansa käydessä kysyä itseltään, edistääkö käynnissä oleva keskustelu työntekijän sitoutumista ja työmotivaatiota. Jokaisen keskustelun tulisi johtaa yhteisiin sopimuksiin, jossa on sovittu yhteisistä päämääristä ja keinoista, joilla päämääriä lähdetään tavoittelemaan.

Aito, keskinäiselle arvostukselle ja kunnioituksella perustuva kohtaaminen ja yhdessä suoritettu keskustelu, saattavat auttaa tilanteissa, joissa esihenkilö joutuu puuttumaan alisuoriutumiseen (Juuti & Vuorela, 2005, s. 26). Keskustelussa on hyvä selventää millä polulla työn suhteen ollaan menossa ja mihin se johtaa. Käskyvaltainen ja autoritaarinen johtamistyyli aiheuttaa työntekijöissä vihamielisiä tunteita ja tunteet puretaan usein työkavereihin, koska tunteita ei voi purkaa esihenkilöön. Liika autoritäärisyys johtaa myös omaaloitteisuuden ja työn ilon katoamiseen työyhteisössä ja tilalle tulee pelokkuutta sekä suosion tavoittelua. Tässä kohtaa esihenkilön on syytä kysyä itseltään, haluaako hän ihmisten mieltelevän häntä vai haluaako hän aitoja kohtaamisia ja mielipiteiden vaihtoa ihmisten kanssa, Juuti ja Vuorela opastavat. Vaikka esihenkilö haluaisikin edistää keskustelevaa kulttuuria, saattaa organisaatiossa olla jäänteitä kärkevästä johtamisesta, joka vaikuttaa edelleenkin osaan työntekijöistä ja tämä haastaa myös esihenkilön työtä.

Eri näkökulmat ja ristiriidat työyhteisöissä voivat olla osa organisaation arkea ja se tarkoittaa sitä, että ihmisten näkökulmat poikkeavat toisistaan eikä työyhteisössä ole riittävän vahvaa toimintakulttuuria, joka ohjaisi toimintaa keskinäisen yhteistyön suuntaan (Juuti & Vuorela, 2005, s. 26). Ongelmana ei ole erilaiset näkemykset, vaan se, että ihmiset eivät osaa puhua erilaista näkökannoista yhdessä (mts. 27). Ristiriidat eivät ole ongelma, vaan ongelma syntyy, jos ristiriidan taustalla olevia eriäviä näkökulmia ei osata käsitellä.

Esihenkilön tehtävä on luoda organisaatioon toimintakulttuuri, joka ohjaa arjen toimintaa (Juuti & Vuorela, 2005, s. 27). Toimintakulttuurin rakentaminen vaatii rationaalisen prosessin lisäksi tunnetasoisten prosessien työstämistä yhdessä työntekijöidensä kanssa. Toimintakulttuuria rakentaessa esihenkilön tulee laittaa itseään likoon ja hänen oltava mukana toiminnassa. Työkulttuuri on toiminta- ja ajattelutapa, joka on luotu yhdessä. Kulttuuri

on lähes ainoa työväline, jonka avulla kyetään organisaatiossa ohjaamaan toimintaa. Kuvioon 10 on koottu Juutia ja Vuorelaa mukaillen keskusteleavan johtamisen yleisperiaatteita.



Kuvio 10. Keskusteleavan johtamisen yleisperiaatteet Juutia ja Vuorelaa (2005, s. 27) mukaillen.

Jokaisella esihenkilöllä on jollain tapaa omanlaisensa johtamistyyli. Y- ja Z-sukupolvien tullessa mukaan työelämään, on onneksi johtamistyyliensäkin tultu aimo harppaus arvostavampaan ja huomioon ottavampaan johtamiskulttuurin suuntaan. Organisaatioissa on herätty siihen, että ihmiset eivät viihdy sellaisissa yrityksissä, jossa ei ole tilaa keskusteluille tai omille mielipiteille. Keskusteleva johtaminen on johtamistyyli, jota opinnäytetyöntekijäkin suosii omassa tekemisessään ja jota on opetellut esihenkilövuosien aikana. Esihenkilönä on tärkeää olla osa ympärillä olevaa tiimiä, jotta avoimuutta ja keskusteluyhteyttä saa luotua. On myös osattava itsekin puhua kaikista asioista ja puututtava epäkohtiin, jotta voiseistä tämän johtamistyylin takana. Kuviossa 9 on esitetty Juutia ja Vuorelaa soveltaen pääseikat keskusteleavan johtamiskulttuurin asioista. Opinnäytetyöntekijä halusi vielä lisätä kuvioon erikseen viimeisen kohdan eli opetelkaa puhumaan työhön liittyvistä asioista. Kun työyhteisössä pidetään yllä keskustelevaa kulttuuria ja sitä, että kaikista asioista voidaan puhua, niin huomataan, että työntekijätkin voivat antaa toisilleen rakentavaa palautetta ja näistä ei mieltä pahoiteta. Kuvioon on lisätty vielä kaksi kuvaa kuvaamaan toimivaa työyhteisöä. Esihenkilön tehtävänä on kuitenkin toimia "kapellimestarina" ja johtaa joukkojaan, siten, että yhteinen sävel ja nuotisto löytyy. Tietynlainen auktoriteetti saakin olla, sillä sitä vartenhan esihenkilö tehtävässään on. Keskustella pitää ja kaikkien mielipiteet tulee ottaa huomioon, mutta liika vapaus voi aiheuttaa myös sen, että työyhteisössä käyttäydytään, kuin lastentarhassa. Tähän kulttuuriin sopeutuminen vie varmasti aikaa ja panoksia, niin

työntekijöiltä, kuin esihenkilöltä, mutta lopputulos on niin palkitseva, että tähän panostaminen kannattaa.

3.7 Valmentava johtaminen

Työelämä on ollut murroksessa jo useamman vuoden ajan ja sitä kautta myös johtamistyylien ja asenteiden on pitänyt muuttua tämän päivän vaatimusten mukaisiksi. Uudet sukupolvet ovat tulleet rytinällä mukaan työelämään, ja he eivät arvosta samanlaista johtamistyyliä, mihin aiempien sukupolvien edustajat ovat tottuneet. Aiemmin on totuttu selkeisiin hierarkiarakenteisiin ja siihen, että yksikössä on johtajat, jotka valuttavat käskyt ja tekemiset alas työntekijöille. Uuden sukupolven edustajat vaalivat tasa-arvoa, johtamisen oikeudenmukaisuutta sekä tietynlaista vapautta tehdä päätöksiä. Palautteen saaminen ja antaminen, oppimismahdollisuudet sekä työn mielekkyys korostuvat myös uusien sukupolvien edustajien myötä. Samalla vapaa-ajan merkitys on kasvanut, eikä työtä pidetä enää itseisarvona.

Valmentava johtaminen on osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa. Valmentavalla esihenkilöllä on erilaisia rooleja tai positioita tiimiä johdettaessa ja ne vaihtelevat tilanteiden mukaan (Salonen, 2022, s. 7). Yksi esihenkilön rooleista on toimia suunnannäyttäjänä tilanteessa, jossa tiimi on uusi ja toimintaa käynnistellään. Oikean suunnan löytämiseksi, esihenkilö antaa vastauksia kysymyksiin mitä, miksi ja mihin ja asettaa tavoitteet ja kertoo pelisäännöt, jonka jälkeen esihenkilö astuu sivuun, jotta tiimin jäsenet pääsevät käyttämään ammattitaitoaan ja vahvuuksiaan. Esihenkilön rooli on tässä kohtaa antaa kannustavaa ja rakentavaa palautetta, jotta työryhmän suunta pysyy oikeana ja tavoitteet saavutettavissa.

Jokaisen työntekijän oikeuksiin kuuluu tietää organisaation toiminnan tarkoitus eli missio, tavoite eli visio sekä toimintaa ohjaavat arvot ja asiakaslupaus (Salonen, 2022, s. 7–9). Valmentavan esihenkilön tehtäviin kuuluu käydä nämä organisaation toimintaa ohjaavat tekijät läpi työryhmänsä kanssa säännöllisesti, jotta saadaan yhteinen ymmärrys toiminnan suunnasta ja tavoitteista. Esihenkilön tulee välttää vastaamista kysymyksiin, miten ja milloin, koska silloin viedään helposti pohja pois ryhmän sitoutumiselta ja vastuullisuudelta.

Valmentava esihenkilö tarvitsee onnistuakseen ympärilleen tiimiä, joten tiimiläisten kannattaa antaa mahdollisimman paljon etsiä itse vastauksia kysymykseen, miten.

Suunnan näyttäjänä esimies luo intoa ja luottamusta, auttaa yli hankalien tilanteiden ja rohkaisee toimimaan lamaantumisen sijaan (Salonen, 2022, s. 7–9). Tavoitteille pitää löytää yhteinen ymmärrys, jotta tekeminen kohti tavoitetta voi alkaa. Ilman tavoitetta on vain ryhmä, joka viettää aikaa yhdessä ja onnistuminen on epätodennäköistä. Esihenkilön on puhuttava tavoitteista säännöllisesti arjessa. Työntekijöiden ratkoessa ongelmia, tulee työ-
kulttuurista rennompaa ja esihenkilön tehtävänä onkin asettaa rajoja tekemiselle. Esihenkilön tulee huolehtia siitä, että tavoitteet ja tahtotila ovat kirkkaana työntekijöiden mielessä. Esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä valmentavana johtajana on viestiä avoimesti ja luottamuksellisesti. Esihenkilön tulee myös huolehtia, että viestit ymmärretään oikein ja erityisesti muutostilanteissa uudet toimintamallit otetaan käyttöön. Avoin keskustelu auttaa muutosten läpiviennissä ja niiden hyväksymisessä.

Toinen valmentavan johtajan rooleista tai positioista on toimiminen saumattomasti, yhdessä tiiminsä kanssa (Salonen, 2022, s. 9). Esihenkilön tulee tuntea tiimiläisensä hyvin ja se toteutuu siten, että esihenkilö toimii tiiminsä sisällä asiantuntijana ja tekee tiivistä yhteistyötä joukkueensa kanssa. Toinen esihenkilön keino oppia tuntemaan työntekijöitään on kommunikoida systemaattisesti sekä arvioida tekemistä säännöllisesti. Kun esihenkilö yhdessä tiiminsä kanssa tekee saumatonta yhteistyötä, voidaan keskittyä olennaiseen, eli työn tekemiseen. Valmentava esihenkilö näkee tiimin kokonaisuutena ja osaa yhdistää erilaiset osaajat ja persoonallisuudet tiimin käyttöön. Yhteistyöhön tulee panostaa systemaattisesti ja sen kehittämiseen tarvitaan toistuvat rakenteet arjessa, joissa voidaan ohjata soveltuvia toimenpiteitä. Onnistunut yhteistyö näyttäytyy muun muassa erinomaisena asiakaspalveluna ja innostavana otteena työhön.

Jotta valmentava johtaminen mahdollistuu, on työryhmän sisällä oltava selkeät pelisäännöt ja arjen tekeminen kunnossa. Pelisääntöjä tulee luoda myös yhdessä ja niistä on tärkeää keskustella arjessa, koska ne tukevat merkittävästi tavoitteiden saavuttamista (Salonen, 2022, s. 10). Yhteisesti sovitut pelisäännöt, auttavat niihin sitoutumisessa ja rikkeisiin puuttumisenkin on selkeämpää. Samalla vahvistuu myös kokemus itsemääräytymisoikeudesta

ja kokemus siitä, että omaan työhön voi vaikuttaa. Oman työn vaikutusmahdollisuudet lisäävät tutkitusti myös työhyvinvointia ja työhön sitoutumista.

Vaikkakin tässä positiossa esihenkilö toimii saumattomasti yhdessä tiimin jäsenten kanssa, on esihenkilön tehtävänä tehdä vastuullisia päätöksiä, jotka eivät aina kaikkia miellyttäisikään (Salonen, 2022, s. 10). Tiimiltä tulee myös löytyä kyvykkyyttä tehdä päätöksiä. Päätökset, jotka koskevat yhteisiä asioita, tulisi päättää yhteisesti keskustellen. Yhteistyö vahvistuu, kun asioista pystytään keskustelemaan rakentavasti ja avoimesti. Esihenkilö voi auttaa rakentamaan keskustelukulttuuria myönteisemmäksi. On tärkeää puhua onnistumisista, koska se innostaa, antaa energiaa tulevaan ja lisää myös itsearvostusta. Kun tiimin jäsenet oppivat puhumaan positiivista asioista säännöllisesti, niin vähitellen rinnalle otetaan puheeksi myös epäonnistumisia ja niitäkin pystytään ratkomaan ja käsittelemään yhdessä.

Kolmas valmentavan johtajan rooleista tai positioista on toimia mahdollistajana taustalla (Salonen, 2022, s. 11). Mahdollistava esihenkilö ei opeta, vaan auttaa tiimiään oppimaan ja on onnistumisten hetkellä läsnä ja iloitsee onnistumisista yhdessä tiiminsä kanssa. Tässä positiossa esihenkilö astuu niin sanotusti sivuun ja antaa tiiminsä jäsenten ratkaista ongelmat ja loistaa, kun tavoitteet on saavutettu. Toimiva tiimi korjaa epäkohdat oma-aloitteisesti. Esihenkilön tulee nähdä ja tukea kaikkia tiimin jäseniä tasapuolisesti. Usein on helpointa nähdä heikoimmat ja haastavat tiimiläiset tai toisaalta huipputason tekijät. Tavaliset puurtajat tarvitsevat myös esihenkilön huomiota, kannustusta ja tukea. Valmentavan johtajan kannattaa välillä käyttää pelisilmää ja kannustaa ja kiittää koko tiimiä, vaikkei kaikki olisikaan samaa työpanosta tehtäviin antanut. Positiivinen ja kannustava palaute motivoi ja antaa hyvää energiaa seuraaviinkin tehtäviin.

Esihenkilön toimiessa mahdollistajana taustalla näkee hän ympärillään paljon potentiaalisia tähtiä (Salonen, 2022, s. 11–12). Esihenkilön tavoitteena on rakentaa ympärilleen tiimi, joka pystyy itsenäiseen työskentelyyn tehden saumatonta yhteistyötä eri verkostojen kanssa. Mahdollistajan rooli on ottaa vastuuta ja olla tiimiläisten tukena haasteellisissa tilanteissa. Esihenkilön tulee olla selvillä tiimin toiminnasta ja havainnoida miten tiimin keskinäinen vuorovaikutus, yhteistyö ja tavoitesuuntaus toimivat. Esihenkilön tulee tehdä muutoksia tiimin sisällä, jos havaitsee haasteita vuorovaikutussuhteissa, sillä sujuva yhteistyö

on tiimityön olennainen osa. Mahdollistava esihenkilö osallistaa tiimiään ja tavoitteena on tiimin onnistuminen ja sitouttaminen työskentelyyn. Olennainen osa osallistamisessa on jatkuva havainnointi tiimin toiminnasta, jotta esihenkilö ymmärtää yksilöiden toimintaa paremmin osana tiimiä.

Esimiehenä kehittymisen korkein ja jalostunein taso on esimiehen kyky kehittää sekä työtään että alaisiaan ja yhteistyökumppaneitaan. Hän saa aikaan muutoksia ja muuttumista. (Pirnes, 2003, s. 204)

Pirneksen (2003, s. 204) mukaan valmentajajohtajan kyvyt tiivistettynä ovat:

- Luo yhteiset näkemykset ja arvopohjaiset päämäärät johdettavilleen ja viestii niistä aktiivisesti, jolloin voidaan varmistua ryhmän sitoutuminen niihin.
- Muodostaa ja kehittää yhteisvastuullisen työryhmän, jossa ryhmän jäsenet koordinoivat omaa toimintaansa muiden toimintoihin ja työryhmä pyrkii yhdessä erinomaisiin tuloksiin.
- Kehittää jatkuvasti työntekijöidensä ammatillisia ja henkisiä valmiuksia. Tähän tarjotaan koulutusta, mutta tärkein on päivittäinen johtaminen. Valmentava johtaja johtaa ihmisten avulla ja saavuttaa tuloksiaan heidän kauttaan.

Valmentajaesimies johtaa arvojen avulla, joten johtajan tulee olla sitoutunut organisaation arvoihin (Pirnes, 2003, s. 205). Uskottavuutta johtajana lisää esimerkillisyys johtamiskäytännöissä.

Valmentava johtaminen kuulostaa hienolta ja yksinkertaiselta, mutta onnistuakseen se vaatii todella paljon niin johtajilta, kuin työyhteisöltä. Onnistumista tukee organisaatiokulttuurin muutos, johon koko organisaatio on halukas sitoutumaan. Ristikangas ja Ristikangas (2003, s. 266) kehottaa siirtämään huomion yksilö- ja ryhmäfokuksesta koko työyhteisöön ja sen tapaan toimia, jolloin päästään organisaatiokulttuurin ytimeen. Yksilöiden ja ryhmien potentiaalin hyödyntäminen onnistuu parhaiten kulttuureissa, joissa tuetaan luovuutta (mts. 266). Jos organisaatiossa halutaan luoda uutta, luovuutta tulee arvostaa. Jo antiikin ajattelijat Platon ja Sokrates pohtivat aikanaan, että oppiminen tapahtuu parhaiten antoisassa vuorovaikutuksessa, jossa opettajavalmentaja auttaa valmennettavaa löytämään oman intonsa ja liekkinsä. Oppiminen ja kehittyminen lisääntyy, kun ympärillä on

luottamuksellinen ilmapiiri ja vuorovaikutussuhteet. Työntekijän tulee pystyä luottamaan siihen, että häntä kunnioitetaan ja mielipiteitä arvostetaan. Työntekijän luottamusta lisää se, että tukea on saatavilla tarvittaessa. Valmentavassa organisaatiokulttuurissa toimivat paritöskentelyt, työnkierrot ja vertaissparraukset, jolloin osaamista jaetaan kollegojen kesken. Parhaat kehittymistulokset saavutetaan, kun työntekijät vuorovaikuttavat toistensa kanssa.

Esihenkilönä toimiminen vaatii paljon osaamista ja erilaisia taitoja. *Valmentavan esihenkilön ydintaitoja* on listattuna useita, mutta tärkeimmiksi taidoiksi nousevat esihenkilön hyvä itsetuntemus sekä itsensä johtamisen taidot (Salonen, 2022, s. 13). Hyvä esihenkilö kykenee tunnistamaan omia reaktioitaan ja käyttäytymistään ja tarvittaessa muuttamaan omaa asennettaan, ajattelutapaansa sekä käyttäytymistään.

Luottamuksen rakentaminen on yksi valmentavan esihenkilön ydintaidoista (Salonen, 2022, s. 13). Sillä tarkoitetaan turvallisen ilmapiirin luomista työyhteisöön, jossa kannustetaan ja ollaan toisten tukena tarvittaessa. Toimiva esihenkilöalaissuhde vaatii, että luottamus on molemminpuolista ja sitä rakennetaan aktiivisen vuorovaikutuksen avulla. Luottamuksen rakentajia ovat myös avoin viestintä, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, rehellisyys ja arvostava vuorovaikutus. Luottamuksen ansiosta tiimi tuottaa uusia ideoita ja niiden ansiosta toimintaa on mahdollista kehittää ja viedä eteenpäin. **Empaattinen** esihenkilö kykenee asettumaan toisen asemaan ja ymmärtämään toisen tunteita. Empaattisuus auttaa myös näkemään henkilöstön hyvinvoinnin tilaa ja lukemaan sanatonta viestintää. Empatiakykyä on mahdollisuus kehittää ja se rakentuu paljolti itsetuntemuksen ja terveen itsetunnon kautta. Ongelmanratkaisutilanteissa tarvitaan älyä, mutta myös kykyä tuntea myötätuntoa ja ystävällisyyttä. Ammattitaitoinen esihenkilö kuuntelee työntekijöidensä huolet ja pyrkii löytämään ratkaisuja niihin yhdessä työntekijän kanssa.

Aktiivinen kuuntelu on toinen valmentavan esihenkilön ydintaidoista, joka tarkoittaa, että esihenkilö osoittaa työntekijälleen vuorovaikutustilanteessa, että työntekijä on tullut ymmärretyksi ja kuulluksi (Salonen, 2022, s. 14). Aktiivisen kuuntelun ydin on uteliaisuus, moralisoimaton ja tutkiva asenne. Esihenkilön nonverbaalisella viestinnällä (mm. eleet, ilmeet, katsekontakti) on suuri vaikutus siihen, miten työntekijä kokee tulevansa kuulluksi. **Läsnä oleva vuorovaikutus** tarkoittaa kykyä keskittyä hetkeen ja siinä olevaan ihmisiin ja siksi erittäin tärkeä valmentavan esihenkilön taidoista. Esihenkilön tulee järjestää arjessa aikaa

työntekijöiden aktiiviseen kuunteluun, keskittyä hetkeen ja olla kiinnostunut siitä, mitä hänelle kerrotaan. Valmentava esihenkilö ottaa huomioon muidenkin ratkaisuehdotuksia ja haastaa ja auttaa henkilöstöä oivaltamaan asioita itse valmiiden vastausten sijaan.

Valmentavan esihenkilön pitää **viestiä** avoimesti ja rehellisesti, ja viestin tulee perustua suoruuteen sekä aitouteen (Salonen, 2022, s. 14–15). Esihenkilön tulee tarttua epämuksuista asioihin ja ottaa ne puheeksi. Suoran kommunikaation haasteena on, että se voi aiheuttaa konflikteja, mutta sen on katsottu edesauttavan kasvua ja kehitystä. Parhaimmillaan rakentava suora kommunikointi rakentuu esihenkilön ollessa neutraalissa tunnetilassa. Ärtymys, pelko ja epävarmuus vievät keskustelua väärään suuntaan. Esihenkilötaitoihin kuuluu myös taito perustella sanomaansa. Taitolaji on myös se, että on **avoin uusille ideoille** ja on valmis kokeilemaan niitä. Henkilöstön aktiivinen huomiointi ja onnistumisten näkyväksi tekeminen lisää positiivisuutta ja toiveikkuutta, jotka vaikuttavat ongelmanratkaisukykyyn sekä luovuuden kasvamiseen.

Ongelmanratkaisukyky on kolmas valmentavan esihenkilön tärkeistä taidoista (Salonen, 2022, s. 15–16). Ongelmia voi joutua ratkaisemaan nopealla tahdilla ja siksi esihenkilön pitää pystyä tekemään päätöksiä paineenkin alla. On tärkeää osata analysoida ongelmaa ja hahmottaa kokonaisuuksia, ennen kuin tekee lopullisen ratkaisun. On myös huomioitavaa, että ennako-olettamukset tulisi sivuuttaa, jotta ne eivät vaikuta lopputulokseen. Virheitä tulee kaikille ja niihin on turha jäädä pidemmäksi aikaa vellomaan, sillä nekin ovat osa oppimisprosessia. Ongelmanratkaisussa saattaa auttaa se, että pilkkoo ongelman pienempiin osiin, jotta suuntaa on mahdollista muuttaa matkalla kohti isoja päätöksiä. Ihmisten vastuuttaminen on olennainen osa valmentavaa johtamista. **Vastuuttaminen** lisää onnistumisen kokemaa sekä hyvää ilmapiiriä työyhteisössä. On tärkeää, että esihenkilö antaa myös alaisten olla oikeassa, sillä näin voidaan edistää henkilöstön sitoutuvuutta ja hyvää itsetuntoa. Vastuuttaminen ja mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon sitouttaa entisestään ja tuo mielekkyyttä työhön, joka osaltaan lisää työhyvinvointia. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että jokaisen ääni tulee kuuluviin, sekä antaa valtaa, vapautta ja vastuuta henkilöstölle sopivassa suhteessa. Kuvioon 11 on koottu valmentavan johtajan ydintaidot muutamien esimerkkien avulla. Hyvä itsetuntemus sekä itsensä johtamisen taito on edellytyksenä, jotta esihenkilö pystyy onnistuneesti valmentamaan tiimiään.



Kuvio 11. Valmentavan johtajan ydintaidot.

3.8 Esihenkilön hyvinvointi

Esihenkilön tulee voida työssään hyvin, jotta hän pystyy levittämään ympärilleen hyvinvointia (Työterveyslaitos, 2017b). Kun esihenkilö pitää huolta itsestään, jaksaa hän paremmin ja uskottavammin tukea työntekijöitään ja olla kiinnostunut heistä. Parhaimmassa tapauksessa esihenkilö kokee työssään työn imua, eli tarmokkuutta ja uppoutumista työhönsä. Työn lisäksi vapaa-ajan ja levon tulee olla tasapainossa, johon hyvä vinkki on 8+8+8 vuorokausirytmii, joka tarkoittaa, että kolmasosa arjesta on työtä, kolmasosa vapaa-aikaa ja kolmasosa lepoa. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että pitkään ylitoita tekevien luovuus heikkenee ja omien voimavarojen riistokäyttö voi johtaa pahoihin työkyvyn ongelmiin. Esihenkilötyössä vaatimuksia, toiveita ja odotuksia satelee joka suunnalta. Sopiva työmäärä löytyy kuulostelemalla omia tuntemuksiaan ei vertaamalla mitä muut tekevät. Univaikeudet, ärtyisyys, hajamielisyys, keskittymisvaikeudet, vetäytyminen ja se ettei jaksaa tehdä työpäivän jälkeen enää mitään, voivat olla merkkejä ylikuormittuneisuudesta.

Hälytysmerkkejä ilmaantuessa ei kannata huolestua, vaan tilannetta voi yrittää helpottaa pienillä korjaussäädöillä. Tommy Larvi ja Anna Vanhala ovat työskennelleet Työterveyslaitoksella esihenkilöiden kouluttajina ja seuraavat 10 vinkkiä perustuvat ”Pomohautomo – Opi esimieheksi” käsikirjoitukseen, jonka he ovat tehneet.

1. PYSÄHDY.
2. HAHMOTA TYÖSI KOKONAISUUS.
3. ANALYSOI.
4. RAUHOITA.
5. SANO EI – JA SANO KYLLÄ.
6. DELEGOI.
7. OTA ETÄISYYTTÄ.
8. PIDÄ TAUKOJA.
9. ÄLÄ JÄÄ YKSIN.
10. HANKI VERTAISTUKEA.

Kun esihenkilön havaitsee ensimmäisiä merkkejä työuupumuksesta, on syytä pysähtyä ja tunnustaa itselleen, että nykyinen tilanne ei ole toimiva (Työterveyslaitos, 2017). Seuraavassa vaiheessa on hyvä ryhmitellä ja aikatauluttaa työtehtävät. Tähän voi käyttää avuksi ajanhallinnan nelikenttää, jossa työtehtävät on jaoteltu seuraavasti:

TÄRKEÄT, kiireelliset työtehtävät	TÄRKEÄT, EI kiireelliset työtehtävät
KIIREELLISET, mutta EI niin tärkeät työtehtävät	EI kiireelliset, EI tärkeät työtehtävät

Analysoinnin avulla voi miettiä ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin (Työterveyslaitos, 2017). Tärkeää on myös järjestää keskeytyksetöntä työaika, johon hyvänä vinkkinä on pitää kotitoimistopäiviä mahdollisuuksien mukaan tai sulkemalla ulkopuoliset ärsykkeet tärkeiden työtehtävien hoitamisen ajaksi. Esihenkilön on hyvä opetella sanomaan ei. Työn mielekkyyden puolesta ei voi liiaksikaan kieltäytyä mielenkiintoisista mahdollisuuksista ja siksi onkin hyvä opetella delegoimaan tehtäviä, joita muutkin osaavat ja mielellään tekevät. Esihenkilön tulee osata ottaa myös etäisyyttä työtehtävistä, jotka junnaavat paikoillaan.

Palatessa tehtävän pariin, voi huomata, että ratkaisu on kypsynyt kuin itsestään ja stressi tehtävään liittyen on helpottanut. Taukojen pitäminen työpäivän aikana edesauttaa jaksamista ja luovuutta. Esihenkilölläkin on esihenkilö, jolle voi myös puhua kuormittavuudesta työssä. Työnjakoa on hyvä miettiä myös oman työryhmän kanssa ja työterveyshuolto auttaa vaikeimmissa tilanteissa. Vertaistuki on tärkeää esihenkilölle, jotta omia tuntemuksia ja ajatuksia voi jakaa kollegoiden kanssa. Heiltä voi saada vinkkejä myös oman työn tuunaamiseen ja järjestelyyn.

Työn Suomi-tutkimustuloksista nousi esille, että naiset, jotka työskentelevät ylemmissä toimihenkilöammateissa, 51 prosentilla työasiat jäivät häiritsevästi mieleen työajan päätyttyä (Toivanen, 2024, s. 46). Miehillä vastaava osuus oli 42 prosenttia. Yrittäjä naisista 42 prosenttia ja miehistä 45 prosenttia koki, että mieli kuormittuu työasioilla myös vapaalla ollessa. Toisaalta taas ylemmissä toimihenkilöasemissa työskentelevistä naisista 49 prosenttia ja miehistä 44 prosenttia koki, että työ tuo energiaa ja iloa. Työn muuta elämää energisoivaa vaikutusta koki naisyrittäjistä 61 prosenttia ja miesyrittäjistä 52 prosenttia.

Esihenkilön hyvinvoinnista on puhuttu paljon myös Keskimaalla. Esihenkilöitä on koulutettu laajasti viimeisen kahden vuoden aikana erilaisin valmennuksin, jossa on muun muassa arvioitu omaa käyttäytymistä ja pyydetty arvioita myös kollegoilta sekä työryhmältä. Lisäksi on arvioitu omaa johtamistyyliä ja pyydetty johtamistyylistä palautetta ja valmennusta on saatu myös tilannelähtöiseen johtamiseen. Keskimaalla on myös panostettu esihenkilöiden jaksamiseen ja terveyteen ja ohjausta, tukea ja valmennusta on saatu omien tarpeiden ja tavoitteiden mukaan. Tämän kevään aikana on tarjottu esihenkilöille lisäkoulutusta työvuorosuunnittelun tueksi ja yhteisesti on pohdittu muun muassa sitä, miten voidaan toteuttaa työntekijälähtöistä työvuorosuunnittelua. Oma kokemus ylikuormittumisesta löytyy esihenkilöuran alkuvaiheilta. Uutena esihenkilönä ei ole kokemusta esihenkilötyöstä, sen vastuista ja velvollisuuksista. Uutena esihenkilönä ja oman arkikokemuksen mukaan sitä yrittää tehdä kaikkea ja vähän enemmänkin, jotta tulee näyttäneeksi, että on paikkansa ansainnut. Kun uni ei tullut iltaisin, unia näki kuormapurusta ja illalla viimeisenä ja aamulla ensimmäisenä oli jokin keskeneräinen työkuvio mielessä, sitä heräsi todellisuuteen. Tätä työvaihetta allekirjoittanut on pohtinut useasti jälkikäteen ja opetellut puhumaan ja delegoimaan työtehtäviään tiimin jäsenille, jotta vastaavaa ei enää tapahtuisi. Siksi on tärkeää analysoida omaa tekemistään, jotta kehittyminen mahdollistuu.

4 TYÖNTEKIJÄN JA TIIMIN ROOLI TYÖHYVINVOINNIN YLLÄPITÄMIS- SESSÄ JA KEHITTÄMISESSÄ

4.1 Hyvinvoiva työyhteisö

Työhyvinvointikeskustelu on ollut 2000-luvulla voimakkaasti osa työelämää, mikä on hyvä asia. Organisaatioissa on pohdittu, miten työhyvinvointia voidaan edistää ja ylläpitää, jotta työntekijät jaksaisivat työssä pidempään ja paremmin (Vesterinen, 2006, s. 29). Työhyvinvointiin panostaminen on edistänyt myös yrityksen tuloksellisuutta ja taloudellista tehokkuutta. Vesterinen (2006, s. 29) viittaa termiin ”healthy organization”, joka tarkoittaa tervettä organisaatiota, eli yhteisöä, joka on jäsentensä kannalta terveellinen ja turvallinen sekä organisaationa tehokas ja kannattava. Parhaimmillaan työ on ihmiselle tärkeä voimavarojen luoja ja identiteetin perusta.

Keväällä 2005 toteutetun työhyvinvointitutkimuksen tuloksena määriteltiin hyvinvoivan työyhteisön ominaispiirteitä (Vesterinen, 2006, s. 33). Tutkimukseen osallistui esihenkilö- ja asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin aloilta. Tutkimuksesta selvisi, että ominaista hyvinvoivalle työyhteisölle on terveelliset ja turvalliset työolosuhteet, mahdollisuus luovuuteen ja osallisuus päätöksentekoon, mahdollisuus itsensä kehittämiseen, arvostuksen ja kunnioituksen saaminen sekä tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu (Vesterinen, 2006, s. 41). Hyvinvoivan työyhteisön ominaisuuksia ovat myös kannustava, avoin, innovatiivinen ja vuorovaikutteinen ilmapiiri, palautteen ja tuen saaminen esihenkilöltä ja kollegoilta sekä palautteen antamisen mahdollisuus. Hyvinvoivassa työyhteisössä hyväksytään erilaisuus ja sitoudutaan yhteisiin tavoitteisiin ja strategiaan. Työntekijöillä on tunne, että he pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä, tavoitteisiin ja tuloksiin. Hyvinvointia tukee myös se, että työ on mitoitettu oikein suhteessa osamiseen, aikaan ja henkilöstön määrään ja, että siinä on mahdollisuus kehittyä.

Hallitus käynnisti keväällä 2000 Hallituksen työssä jaksamisen ohjelman henkilöstövoimavarojen seurantaa ja sen hyödyntämistä koskevan tutkimushankkeen (Ahonen, 2002, s. 3). Tutkimushankkeen tarkoituksena oli henkilöstötilipäätöksen vaihtoehtojen selvittäminen ja niiden vapaaehtoisen käytön edistäminen. Tutkimuksessa painottui

henkilöstövoimavarojen seurannan merkitys työssä jaksamisen näkökulmasta. Tutkimukseen osallistui maanlaajuisesti 30 yritystä ja julkista organisaatiota.

Tutkimuksen tärkeimpiä havaintoja oli, että terveys ja työhyvinvointi ovat osa yrityksen osaamispääomaa (Ahonen, 2002, s. 3). Jotta yritys voi saada parhaan hyödyn henkilöstöraportoinnista, tulisi tietoja tulkita tulevaisuuteen suuntaavasti sekä suhteessa talouteen ja asiakkaisiin ja se tulisi liittää osaksi strategiaa ja henkilöstöpolitiikkaa, jotta mitataan oikeita asioita. Tutkimuksen mukaan henkilöstötilinpäätös on koettu lähinnä ylimmän johdon työkaluna, vaikka parhaimmillaan henkilöstöstrategisten mittareiden laatiminen on hyvinvointitoimijoiden ja henkilöstön yhteinen oppimis- ja kehittymisprosessi. Strategisten mittareiden määrittely koettiin tutkimukseen osallistuneilla työpaikoilla haasteelliseksi. Jos kerättyä tietoa ei käytetä toiminnan kehittämisessä aktiivisesti, henkilöstö koki sen turhauttavaksi, joten tutkimuksessa korostui tiedon käytön merkitys. Tulosten mukaan kaikille yrityksille sopivaa henkilöstötilinpäätöksen mallia ei voida rakentaa, sillä mittaristo tulee laatia yrityksen omista lähtökohdista käsin. Tutkimukseen osallistuneiden pk-yritysten johto piti terveyttä, osaamista ja työyhteisöä tärkeinä henkilöstön jaksamiseen liittyvinä mittareina. Työilmapiirin mittauksen tulosta pidettiin kaikkein tärkeimpänä mittarina. Tutkimus osoitti, että keskeisten mittareiden tulee olla vertailukelpoisia oikeiden tavoitteiden asettamiseksi.

Kohdeorganisaatiossa toteutetaan vuosittain TYT-tutkimus (työyhteisötutkimus), joka on S-ryhmän suositus henkilöstökokemuksen mittaamisen. Osuuskaupassa valitaan vuosittain peruskysymyssisällön lisäksi itse omia moduuleja, joiden avulla on kysytty mm. mielenterveydestä, palkitsemisesta ja työturvallisuudesta (Thusberg, KM, 29.2.2024, sisäinen tiedonanto). Muutama vuosi takaperin kysymyspakettiin saatiin mukaan kysymykset sopimustunneista sekä tyytyväisyydestä niihin ja näitä kysymyksiä hyödynnetään nyt aktiivisesti meidän strategisessa kehityshankkeessamme toimeentuloon liittyen, Thusberg jatkaa. TYT-palaute on Thusbergin mukaan äärimmäisen tärkeä, sillä siihen kiteytyy se, kuinka henkilöstömme voi ja olemmeko työnantajana henkilöstömme luottamuksen ja omistautuneisuuden arvoisia nyt ja jatkossakin. Opinnäytetyöntekijä on oman esihenkilöuran aikana saanut kuudet työyhteisötutkimukset käsiteltäväksi työryhmien kanssa. Tuloksia käydään loppuvuodesta yhdessä läpi henkilöstön kanssa ja mietitään kehittämiskohteita tulevalle kaudelle. Tarkoituksena on osallistaa työryhmää itse löytämään kehittämiskohteita, ja ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi. Tuloksista katsotaan lisäksi asioita, jotka

henkilökunnan mielestä ovat jo hyvin työryhmässä ja myös niitä asioita ja toimintatapoja tulee nostaa esille työryhmän vahvuutena, joista kannattaa pitää huolta jatkossakin.

Ahosen ym. (2002, s. 4) tutkimus toi esille merkittäviä tuloksia myös yritystalouden kannalta. Empiirisissä aineistoissa havaittiin, että henkilöstötyytyväisyys korreloi tilastollisesti merkitsevästi asiakastyytyväisyyden kanssa. Samaa esiintyy johtamisen ja osaamisen kehittämisen sekä henkilöstötyytyväisyyden välillä suuryrityksissä. Lisäksi havaittiin, että esihenkilön toiminnalla on selvä syy-yhteys tuottavuuteen. Ilmapiiri ja organisaation toiminta ovat vähintään yhtä tärkeitä kuin työkyvyn ja terveystietojen seuranta.

Työhyvinvointia edistetään parhaiten siten, että työntekijöiden ja työyhteisöjen vaikutusmahdollisuuksia oman työn kehittämiseen lisätään (Työterveyslaitos, 2017a). Koetun stressin määrä vähenee, jos työntekijä pystyy vaikuttamaan siihen, missä järjestyksessä ja miten työtään tekee. Yhteisellä työn kehittämällä voidaan vähentää työstä aiheutuvaa kuormitusta sekä parantaa vaikutusmahdollisuuksia. Yksilöt kokevat eri lailla työnkuormitusta aiheuttavat tekijät, joten on tärkeää, että työntekijöitä kuullaan ja osallistetaan työn kehittämiseen, josta syntyy yhteistä keskustelua ongelmista ja keinoja niiden ratkaisemiseksi. Työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee liikkeelle yhteisesti todetusta muutostarpeesta, jonka jälkeen arvioidaan lähtötaso ja asetetaan yhteinen tavoite muutokselle. Seuraavaksi kehitetään uusia toimintatapoja ja valitaan toimenpiteet, johon kaikki ovat valmiita sitoutumaan. Lopuksi toimintatavat otetaan käyttöön ja tärkeää on arvioida muutosten vaikutukset ja tulokset.

Työssä opitut toimintatavat ovat aina ratkaisuja joihinkin työn aiemmissa vaiheissa ilmenneisiin haasteisiin (Schaupp ym., 2013, s. 30). Työtapoja tulee siis organisaatioissa muuttaa ajan hengen mukaan, jotta pystytään vastaamaan uusiin tarpeisiin. Toiminnan kehittämisen tärkein kysymys onkin: Miten toiminnalla voitaisiin laadukkaammin ja kannattavammin tuottaa asiakkaalle ja yhteiskunnalle hyötyjä? Kehittäessä toimintatapoja, työyhteisön ja organisaation tulisi ymmärtää, miten ja miksi toiminta on rakentunut nykyiseen muotoonsa ja milloin on tarpeen uudistaa toimintaa. Muutokset toimintatavoissa tulisi nähdä mahdollisuuksina uuden luomiselle ja kehittymiselle, ei ongelmina ja häiriöinä. Muutokset ovat omanlaisiaan jokaisessa organisaatiossa, eikä näin ollen voida yleistää kehittämisen vaikutuksia toimintaan (mts. 31). Muutoksissa, myös yksilön rooli suhteessa työhön

muuttuu. Muutoksissa on pyritty joko muokkaamaan ihmistä vastaamaan työn vaatimuksia (henkilöstökoulutusnäkökulma) tai poistamalla työn vaatimuksista aiheutuvaa haittaa ihmisille (työkyky- ja työturvallisuusnäkökulma). Schaupp ym. (2013, s. 31) pohtivat, mitä olisi työ ilman tekijää? Olisiko se kasa laitteita ja koneita tai strategiapapereita? Opinnäytetyöntekijän arkikokemuksen mukaan muutostilanteissa esihenkilön rooli ja asenne muutosta kohtaan ovat avainasemassa, jotta muutos saadaan jalkautettua osaksi arkea. Muutokset vaikuttavat aina lähes kaikkiin työntekijöihin. Kun asiat on totuttu hoitamaan tietyllä tavalla, tulee niistä rutiininomaisia ja muutos horjuttaa hetkellisesti työn helppoutta ja sujuvuutta. Samoja kaavoja noudattamalla ei huomata tai osata ajatella muita mahdollisuuksia suorittaa työtehtäviä. Esihenkilön tulee tutustua muutosprosessiin hyvin etukäteen, jotta pystyy ohjaamaan muita ja vastaamaan esille nouseviin kysymyksiin. Muutokselle tulee olla myös varattuna riittävästi aikaa, sillä esimerkiksi muutokset toimintatapoihin tai prosesseihin, heikentävät hetkellisesti tehokkuutta, joka tulee ottaa huomioon muutosprosessissa. Seuranta ja havainnointi on tärkeää, jotta työryhmässä ei ajauduta takaisin vanhoihin toimintatapoihin. Avoin ja kannustava keskustelu ja palaute muutoksen edistymisestä auttavat työryhmää sitoutumaan prosessiin.

Schaupp ym. (2013, s. 31) mukaan toiminnan kehittämisessä ei ole kyse pelkästään työn ja työntekijän yhteensovittamisesta, vaan toimintajärjestelmästä, jossa työ tapahtuu, sisältäen työvälineet, pelisäännöt, toimenkuvat ja kaiken sen, minkä kautta ja välityksellä työntekijä näkee työnsä ja joiden avulla hän työtään tekee. Työssä on ylipäättään kysymys kokonaisuudesta, jonka kaikkia elementtejä tulee tarkastella suhteessa toisiinsa, Schaupp ym. korostavat.

Otalan ja Ahosen (2003, s. 144) ”me-henki” kuvaa parhaiten hyvää työpaikkaa. Me-henki kuvaa tunnetta yhteisöllisyydestä ja sitä pyritään luomaan ja ylläpitämään erilaisilla tapahdumilla ja tempauksilla. Heidän mukaansa paras henki syntyy yleensä silloin, kun saavutetaan yhdessä jotakin ja menestytään yhdessä. Tämän päivän verkosto-organisaatioissa yhteistyö on suuri haaste, sillä sitoutumisen ja luottamuksen rakentaminen on haasteellista, lähikontaktin puuttuessa. Yhdessä pitävä voima muodostuu yhteisistä arvoista ja tavoitteista. Arvot luovat pelisäännöt yhteiselle tekemiselle ja tavoite antaa syyn sille, miksi yhteistyötä tehdään. Myös hyvä ilmapiiri pohjautuu arvoihin. Avoimen ilmapiirin ydin on vapaaehtoisuudessa, jossa ihmiset haluavat jakaa tietoa, auttaa toisia, kysyä apua ja toimia

avoimesti. Avoimuuteen ei voi käskää, kuin ei minkään muunkaan arvon noudattamiseen. Osuuskauppa Keskimaalla arvot sanoitettiin uusiksi vuonna 2020. Arvot ohjaavat päivistä toimintaa ja ovat vahvasti osa yrityksen ja työryhmien arkea. Arvot ovat sydämellä, sisulla, yhdessä ja ilolla. Keskimaalla on ollut käytössä arvopalkitseminen työryhmien sisällä, jossa arvokortin on voinut antaa arvojen mukaan toimivalle työkaverille. Kuvia ja tarinoita on jaettu yrityksen sisäisessä Intrassa, joka on luonut tietyllä tapaa yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä synnyttänyt positiivisen palautteen kierteen yrityksen sisällä.

Otala ja Ahonen (2003, s. 144) toteavat, että yhteistyötä ja vuorovaikutusta pitää tukea ja yksi keino siihen on, suunnitella prosessit siten, että ihmiset ”joutuvat” tekemään yhteistyötä ja vaihtamaan tietoja keskenään. Yhteistyötä voidaan edistää myös sopimalla tehtävänkierrosta tai toisten tehtävien opettelusta tai organisaatiossa voidaan järjestää säännöllisesti kokouksia ja keskustelutilaisuuksia. Työyhteisöissä tarvitaan myös spontaania vuorovaikutusta ja siihen pitää organisaatiossa luoda fyysiset puitteet. Organisaatiossa voi olla järjestetty erilaisia kahvi- tai kokoustiloja, jotka houkuttelevat ihmisiä kokoontumaan yhteen ilman erityistä agenda. Otala ja Ahonen nostavat esille ongelman, joka voi syntyä näistä spontaaneista juttelutuokioista. Tiukka työtahti ja työmoraali voi antaa joillekin syyn leimata taukopaikalla juttelevia ihmisiä laiskoiksi. Otalan ja Ahosen mielestä niin henkilöstö eikä johto ole keskittynyt oleelliseen, jos tällaista osoittelua esiintyy työpaikoilla. Jos työllä on selkeät tavoitteet, ei ole merkitystä sillä, miten työn tekee.

4.2 Työilmapiiri

Työpaikan ilmapiirillä on vaikutusta työyhteisön tulokseen, joskin vaikutus toteutuu viiveellä (Juuti & Vuorela, 2015, s. 52). Ilmapiirin ja tuloksellisuuden välinen korrelaatio on korkeimmillaan noin vuoden kuluttua ilmapiirin mittaamisesta. Työssä onnistuminen on jokaiselle tärkeä asia. Juuti ja Vuorela (2015, s. 52) pohtivat, että olisi hyvä, jos ihmissuhteet työpaikalla olisivat samanlaiset, kuin parhaimmillaan urheilukilpailussa yleisön ja oman joukkueen välillä, eli kannustavat. He jatkavat, että valitettavasti usein työyhteisön ihmissuhteet ovat ennemminkin lannistavia, kuin kannustavia. Hyvän työpaikan ilmapiirin perustana ovat luottamus, avoimuus sekä avuliaisuus työyhteisön jäsenien välillä, joka on todennettu sadoissa erilaisissa tutkimuksissa, mutta näitä ei läheskään aina kyetä toteuttamaan käytännössä.

Juutin ja Vuorelan (2015, s. 53) mielestä työpaikan ilmapiiriä on mahdollista parantaa, jos asioista opittaisiin puhumaan avoimesti. Ihmisen käyttäytymiselle ei aina löydy järkevää selitystä ja jos kyseisen henkilön taustaa ei tunneta, eikä sitä puhumalla avata, jäävät henkilön pyrkimykset hämärän peittoon. Ihmiset myös tulkitsevat asioita eri lailla, jolloin syntyy todennäköisesti väärin ymmärryksiä. Tulkintojen seurauksena ihmisten mielikuvitus saa vallan ja sen seurauksena esiintyy väärintulkintoja, huhuja, syyttelyä ja jopa vihantunnetta. Väärinkäsitykset luovat myös raja-aitoja ihmisten välille, jotka estävät avoimen kommunikation. Juuti ja Vuorela korostavat, että hyvää esihenkilötyötä on järjestää tilaa keskusteluille työyhteisössä, jossa työntekijät saavat itse kertoa miten tietty toiminta vaikuttaa heihin ja mihin he itse työskentelyllään pyrkivät. Näin toimimalla lisätään ihmisten välistä ymmärrystä erilaisen toiminnan taustalla olevista syistä.

Virolaisen (2012, s. 189) mukaan organisaation ilmapiiri syntyy yhteisöllisesti ja sitä kehittää osana työyhteisön muuta kehittämistoimintaa. Onnistuminen vaatii sitoutumista ja ohjausta johdolta, jolloin myös johto pystyy arvioimaan omaa toimintaansa ja johtamiskäytäntöjään. Sitoutumista ja aktiivista osallistumista tarvitaan myös henkilöstöltä, jotta päästään hyvään lopputulokseen, sillä jokainen työntekijä vaikuttaa osaltaan ilmapiiriin. Työyhteisöä kehittäessä voidaan apuna käyttää organisaatioilmapiiriin ja työyhteisön sisäisen toimivuuden kartoituksia (Virolainen, 2012, s. 190). Kartoitusta voidaan toteuttaa yksilöiden ja ryhmien haastatteluilla, kyselymenetelmillä ja havainnoimalla. Toteuttamisen tueksi voi turvautua työterveyshuollon asiantuntijoihin tai kartoitus voidaan tilata ulkopuoliselta tutkijalta tai tutkimuslaitokselta. Suunnitteluun ja valmisteluun osallistetaan henkilökuntakin ja tulokset on suositeltavaa käsitellä yhdessä. Tulosten pohjalta tehdään tarvittavia toimia ja suositeltavaa on, että tuloksia seurataan ja arvioidaan ennen uusien kartoitusten tekemistä.

4.3 Työyhteisötaidot

Vesterisen (2010, s. 112) mukaan hyvään työsuoritukseen ei riitä pelkkä ammatillinen osaaminen, vaan työntekijällä on oltava myös sosiaalisia taitoja eli työyhteisötaitoja. Vesterinen viittaa Rehnäckin ja Keskisen vuonna 2005 valmistuneisiin tutkimustuloksiin, joiden mukaan työyhteisötaitoinen työntekijä omaa seuraavia piirteitä:

- Tuntee työn tavoitteet ja menetelmät.

- Pyrkii tekemään työnsä mahdollisimman hyvin.
- Ottaa vastuun tekemisistään ja osaa pyytää tarvittaessa apua.
- Pitää huolta henkisestä ja fyysisestä jaksamisesta.
- Noudattaa työaikoja ja pelisääntöjä.
- On yhteistyökykyinen ryhmässä toimija.
- Tuo esille omat mielipiteensä ja osaa kuunnella eriäviäkin mielipiteitä.
- On kiinnostunut myös muiden töistä.
- Ymmärtää erehdyksiä.
- Yhteistyö toimii esihenkilön kanssa, auttaa ja tukee esihenkilöä ja kuuntelee esihenkilöä asiallisesti.
- Joustava.
- Pitää yllä omaa osaamistaan ja kehittää itseään.

Vesterinen (2010, s. 112) jatkaa, että yhteiskunnassamme yleisesti hyväksytyt työyhteisötaitojen sisällöt nousevat lainsäädännöstä, joissa kuvataan työntekijän roolia. Työsopimuslaissa (Työsopimuslaki 55/2001, 3 luku) työntekijän vastuita on kuvattu seuraavasti: työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti, työntekijän on toimittava turvallisuutta edistävästi, työntekijä ei saa harjoittaa kilpailevaa toimintaa ja työntekijän on huolehdittava ammattisalaisuuksista. Yhteisten pelisääntöjen ja hyvän käytöksen ja kohteliaisuuden noudattaminen kuuluu työyhteisötaitoihin (Vesterinen, 2010, s. 113). Kommunikointitaidot ovat myös tärkeitä ja on tärkeää, että työyhteisöissä keskustelu on avointa ja siellä pystytään käsittelemään myös eriäviä mielipiteitä rakentavasti. Tunnetaidot ovat keskeinen osa työyhteisötaitoja ja työntekijän tuleekin tunnistaa omat tunteet ja hallita niitä erilaisissa tilanteissa. Tunteissa vellominen ja tunteiden piilottaminen syövät voimavaroja ja siksi on tärkeää, että tunteista saa puhua ja niitä saa näyttää työyhteisössä.

Vesterinen (2010, s. 113) jatkaa, että työyhteisötaitoihin luetaan ne valmiudet, jotka edesauttavat hyvää yhteistyötä työpaikalla. Hyviin työyhteisötaitoihin hän (2010, s. 114) listaa vuorovaikutustaidot, ristiriitojen ratkaisutaidot, hyvät käytöstavat, tunteiden käsittelytaidot, empaattisuuden sekä omasta jaksamisestaan huolehtimisen. Työyhteisötaitoinen henkilö on sitoutunut niin työhön, yhteisöön, kuin yritykseenkin ja hän haluaa myös kehittää työtään. Työyhteisötaitoja kannattaakin yhdessä aktiivisesti harjoitella, sillä, kun ihmiset voivat työssä hyvin ja työpaikoilla vallitsee avoin ja toisia arvostava ilmapiiri, näkyy se

konkreettisesti sairaspöissaolojen vähenemisenä sekä työhyvinvoinnin kasvuna. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus riippuu kaikkien työntekijöiden halusta ja kyvystä sitoutua työhön. Hyvät työyhteisötaidot näkyvät myös työn organisoinnissa, jolloin tekemistä ohjaa tavoitteet ja selkeät työprosessit. Keskustelemalla ja huomioimisella pidetään huolta, ettei yksittäinen ihminen kuormitu liikaa, vaan työkuormaa voidaan tasata työtehtäviä järjestelmällä.

Kehitettäessä työyhteisötaitoja, tulee työpaikkakohtaisesti määritellä, mitä työyhteisötaitoja tarvitaan (Vesterinen, 2010, s. 115). Yhteisiä pelisääntöjä ja organisaation perustehtävää voidaan pitää lähtökohtana kehitystyölle ja jokaisella organisaatiolla pelisäännöt ovat omanlaisensa. Vesterinen (2010, s. 116) korostaa, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu niin omasta, kuin työkavereidenkin hyvinvoinnista, toisin sanoen kokonaisuudesta. Ei voi ajatella "olevansa vain töissä", vaan työyhteisössä on otettava muutkin huomioon. Vesterisen mukaan nykyään korostetaan sitä, ettei ole pelkästään esihenkilön vastuulla huolehtia työntekijöistään vaan työntekijä on vastuussa omasta käyttäytymisestään ja hyvinvoinnistaan myös. Hyvinvoivan työyhteisön tunnistaa vuorovaikutteisesta esihenkilötyöstä ja rohkeudesta ottaa puheeksi kaikenlaisia asioita, Vesterinen kiteyttää.

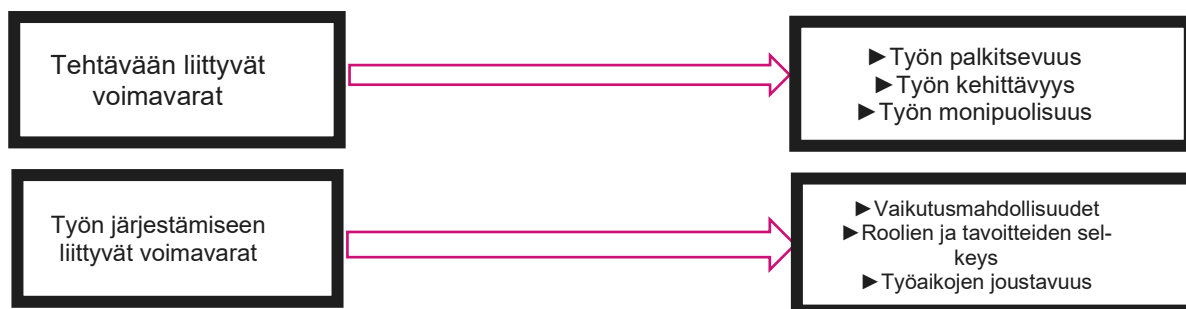
Hyppänen (2013, s. 296) puhuu työyhteisöosaamisesta, joka on vastuunottamista ja vastuunkantamista. Vastuuta tulee ottaa omasta työstä sekä osaamisesta ja voimavaroista. Vastuunottaminen koskee koko työyhteisöä. "Kaveria ei jätetä" -asenne on keskeinen osa työyhteisötaitoja. Työyhteisöosaamista on halu nähdä, miten töiden hoitaminen tai hoitamatta jättäminen vaikuttaa seuraavan työvaiheen suoritajiin. Vastuunottaminen on asennekysymys. Hyppänen antaa esimerkin: Miten ihminen käyttäytyy arjen tilanteissa, joissa havaitsee ongelmia työyhteisössä tai rikkinäisen laitteen. Odottaako hän, että, joku muu hoitaa, vai hoitaako itse. Hyvä olisi, että jokainen edistäisi asioita arjessa ja ottaisi vastuuta, jolloin kukaan ei kuormitu liikaa. Työyhteisötaitoihin kuuluu myös oman roolin ymmärtämisestä osana työyhteisöä ja oman työn näkemistä osana isompaa kokonaisuutta (mts. 297). Kokonaisuuksien hahmottamisen lisäksi tarvitaan syy-seuraus-suhteiden hahmottamista ja ymmärrystä siitä, miten oma tekeminen voi vaikuttaa toisen tekemiseen ja miten saavuttaakseen yhteiset tavoitteet, tarvitaan koko työryhmän onnistumista. Tärkeää on myös ymmärtää miten oma toiminta ja puheet vaikuttavat työilmapiiriin. Hyppäsen (2013, s. 207) mukaan oleellista on osata näyttää arvostusta työkavereita kohtaan.

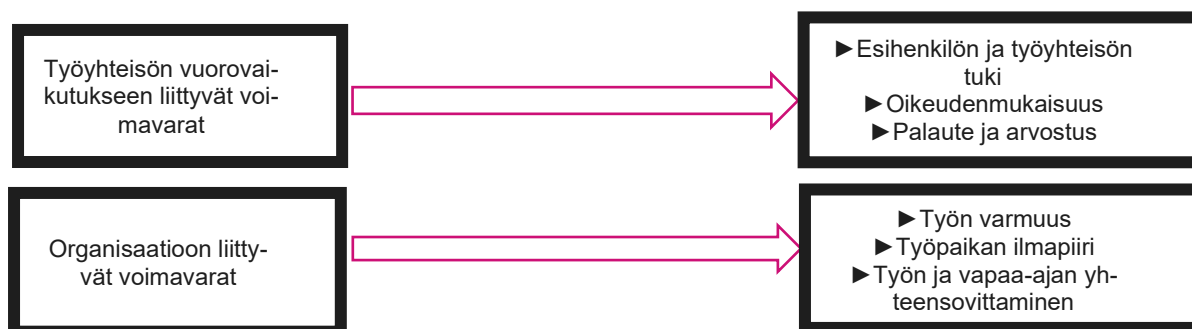
Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa myös esihenkilön onnistumiseen ja yhtenä työyhteisötautona voidaan pitää taitoa tehdä yhteistyötä esihenkilön kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

4.4 Työn imu ja flow

Työn imu on työhön liittyvää innostusta ja merkityksellisyyden tunnetta ja kokemusta työstä (Työterveyslaitos, i.a.-e). Työn imua kokeva työntekijä lähtee aamulla mielellään töihin, hän kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen liittyvät työn imuun. Työn imua voi kokea kaikissa ammateissa ja kaikilla aloilla, eikä se tarkoita sitä, että työnteko olisi pelkästään kivaa. Työn imu on arvokas hyvinvoinnin kokemus ja lisäksi sillä on myönteisiä seurauksia työntekijälle, hänen muulle elämälleen sekä organisaatiolle, jotka ovat nähtävissä pitkänkin ajan kuluttua. Työn imua ja siitä syntyvä hyvä olo, vaikuttavat työntekijän fyysiseen terveyteen, mielenterveyteen, hyvään työsuoritukseen ja myös yrityksen taloudelliseen menestykseen. Työn imua kokevat työntekijät ovat aloitteellisia ja uudistushakuisia, he sitoutuvat työhönsä ja ovat valmiita auttamaan muita. Työn imulla on taipumusta myös tarttua muihinkin työyhteisössä. Työn imun kokemus tekee myös ihmisen kaiken kaikkiaan onnellisemmaksi.

Työn imua edistää ja tukee erilaiset työhön liittyvät voimavarat, joita on esitelty kuviossa 12 (Työterveyslaitos, i.a.-e). *Tehtävään liittyviä voimavaroja* ovat työn palkitsevuus, kehittävyys ja monipuolisuus. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työroolien ja tavoitteiden selkeys sekä työaikojen joustavuus ovat *työn järjestämiseen liittyviä voimavaroja*. *Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja* ovat esihenkilön ja työyhteisön tuki, oikeudenmukaisuus, johtamisen selkeys, huomaavaisuus, palaute, arvostus sekä muiden kokema työnimu. Työn varmuus, ilmapiiri sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ovat *organisaatioon liittyviä voimavaroja*.





Kuvio 12. Työn imua edistää ja tukee työhön liittyvät voimavarat (Työterveyslaitos, i.a.-e).

Virolaisen (2012, s. 91) mukaan työnimu ei ole sama käsite työn flow käsitteen kanssa. Työn imu on pysyvämpi olotila, joka ei kohdistu mihinkään tiettyyn tapahtumaan, asiaan yksilöön tai käyttäytymiseen. Työn flow kuvastaa ennemmin hetkellistä ja ainutlaatuista huippukokemusta. Työn imu eroaa työhön sitoutumisesta ainakin teoriatasolla. Energiisyys, tehokkuus tai pysyvyys ovat työn imuun liittyviä käsitteitä, mutta sitoutumisen määritelmässä niistä ei puhuta. Sitoutumista työhön korostetaan kognitiivisena tilana, kun taas työn imussa sitoutuminen nähdään ennemmin tunneperäisenä ilmiönä. Työn imun oletetaan kytkeytyvän myönteisiin yksilö- ja organisaatiotason seurauksiin, kun taas työhön sitoutumisen kohdalla tutkijat eivät ole yksimielisiä ilmiön seurausten myönteisyydestä.

Hakasen (2011, s. 38) mukaan työ, joka tyydyttää ihmisen psykologisia perustarpeita, tuottaa myös eudaimonista hyvinvointia. Eudaimoninen hyvinvointi tarkoittaa sitä, että työntekijä on valmis ponnistelemaan ja antamaan täyden työpanoksensa tavoitteiden eteen. Vastineeksi ponnisteluista työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja työympäristön mielekkääksi. Tällaista työhyvinvoinnin tilaa kutsutaan työn imuksi. Työn imua kokeva työntekijä lähtee yleensä mielellään töihin, hän nauttii työstään, on ylpeä työstään ja on sinnikäs kohdatessaan vastoinkäymisiä. Työn imua kuvaa kolme ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Hakasen (2011, s. 41) mukaan työn imu kuvaa parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa ja se näkyy myös myönteisenä ja energisenä toimintana työssä. Työn imun kokemus on yhteydessä terveyteen ja onnellisuuteen ja samalla myös hyvään työsuoritukseen ja sen myötä yrityksen taloudelliseen menestykseen (mts. 42). Työn imuun liittyvät myönteiset tunteet vahvistavat yksilön fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja, jotka mahdollistavat laadukasta työtoimintaa. Työn imua voi tartuttaa muihinkin, jolloin koko tiimin suoritus voi parantua. Työntekijän

voidessa hyvin, on mahdollisuus suunnata voimavaroja ja osaamista työhön, Hakanen lisää.

Työn Suomi-tutkimuksen mukaan korkeaa työn imua vähintään muutaman kerran viikossa koki 75 prosenttia työssäkäyvästä väestöstä (Hakanen & Kaltiainen, 2024, s. 71).

- Naisista 78 prosenttia ja miehistä 73 prosenttia koki työnimua.
- 20–34-vuotiaista 71 prosenttia koki työn imua usein, 35–49-vuotiaista 75 prosenttia ja 50–67-vuotiaista 79 prosenttia.
- Esihenkilötehtävissä toimivista 83 prosenttia koki korkeaa työnimua tyypillisemmin kuin työntekijät (72 %).
- Kuntasektorilla työn imua koki 81 prosenttia, kolmannella sektorilla työskentelevistä 74 prosenttia, valtion työntekijöistä 74 prosenttia ja yksityisellä sektorilla 72 prosenttia.
- Yrittäjistä 85 prosenttia koki korkeaa työnimua ja palkansaajista 75 prosenttia.

4.5 Työmotivaatio

Schauppin ym. (2013, s. 64) mukaan työmotivaatiota voidaan ajatella yksilön sisäisenä, suhteellisen pysyvänä ominaisuutena tai asennoitumisena. Ihmisen katsotaan suhtautuvan asioihin joko myönteisesti ja ennakkoluulottomasti tai kielteisesti ja epäillen. Motivaation ollessa hukassa, voidaan se jälleen herättää oikeanlaisten kannusteiden avulla. Schaupp ym. jatkavat, että työmotivaatiota koskevan ajattelutavan voi myös kääntää siten, että työmotivaatio syntyykin työn tuloksena eli työmotivaatio ei ole hyvän työnteon edellytys, vaan seurausta siitä. Työmotivaatio kasvaa, kun henkilö onnistuu itselle tärkeillä osa-alueilla. Schauppin ym. mukaan työmotivaatio ja työhyvinvointi ovat pitkälti sama asia ja saman toiminnan tulosta. Työntekijän henkilökohtaiset motivaattorit ja tärkeät asiat, kehittyvät yhteisen toiminnan ja työntekijän henkilökohtaisen työuran ja arvostusten summana (Schaupp ym. 2013, s. 64). Työhyvinvointi on vankalla pohjalla, kun työntekijän ja työyhteisön motivaattorit ovat samansuuntaisia.

Työmotivaatiota ja työhyvinvointia edistäessä, esihenkilön tulee tietää ja ymmärtää, mitkä tavoitteet ja työtehtävät motivoivat ketäkin työntekijää ja mistä onnistumisen kokemukset

syntyvät (Schaupp ym., 2013, s. 65). Työn sisällön muuttuessa, voi myös mielekkyyttä tuottavat asiat muuttua, jolloin työntekijän mieli on vielä vanhassa tehtävässä ja pahimmillaan työntekijä väsyvät tehtävänsä. Syntyy ristiriitaisia tavoitteita ja häiriökuormitusta. Muutosvastarinta on merkki siitä, että työntekijä kokee itselleen tärkeiden asioiden olevan uhatuna ja esihenkilön kannattaa ottaa tilanne käsittelyyn. Toiminnan kehittämisen kannalta on hyvä suhtautua asiaan kriittisesti mieluummin, kuin välinpitämättömästi. Työn muuttuminen ei ole uhka kohdehyvinvoinnille, vaan uudet tehtävät avaavat uusia kohdehyvinvoinnin lähteitä. Muutos on aina luopumista, mutta samalla ammatillisen uudistumisen mahdollisuus. Yksilön on mahdollista kehittyä muutosten yhteydessä ja uudenlaiset tilanteet synnyttävät uusia oivalluksia ja halun oppia uutta.

Motivaatio saa aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä ja vaikuttaa merkittävästi työsuorituksiin (Hyppänen, 2013, s. 140).

Motivaation määrä vaikuttaa siihen, miten innokas henkilö on käyttämään voimavarojaan saavuttaakseen tavoitteet (Hyppänen, 2013, s. 140). Organisaation menestymisen kannalta on tärkeää saada henkilöstö motivoitumaan liiketoiminnallisista tavoitteista, sillä motivoituneet ihmiset yltyvät parempiin suorituksiin. Hyvällä henkilöstöjohtamisella on iso rooli motivaation ylläpitämisessä. Motivaatiosta puhuttaessa voidaan puhua sisäisistä ja ulkoisista motivaatiotekijöistä. Sisäiset motivaatiotekijät liittyvät itse työhön, työtapoihin, työyhteisöön ja johtamiseen, kun taas ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat raha, edut ja asema. Ihmiset motivoituvat eri asioista ja siksi esihenkilön tulee tuntee työryhmänsä jäsenet, jotta tiedostaa, mistä kukakin motivoituu. Ulkoisten motivaatiotekijöiden lisäksi motivaation voidaan vaikuttaa esihenkilötyöllä, jossa ihmisten johtaminen on yksi merkittävä osa.

Vanhin ja tunnetuin motivaatioteoria on Maslow'n tarvehierarkia, joka korostaa perusasioiden tärkeyttä, vuorovaikutuksen toimivuutta sekä arvostuksen tunnetta (Hyppänen, 2013, s. 141–143). Tarvehierarkia rakentuu portaista, jossa alimman tason tarpeet liittyvät ihmisen fysiologisiin tarpeisiin. Alemman portaalan tarpeet tulee olla tyydytettyinä, ennen kuin ylempi taso voi tyydyttyä.

Palkitsevaa työtä voidaan luonnehtia motivoivaksi (Berlin, 2019, s. 17). Palkitsevassa työssä pääsee kokemaan sydämenpaloa, tarkoituksen tunnetta, jolloin työtä saa tehdä omien arvojen mukaisesti, arvostusta, hyvinvointia, yhteenkuuluvuutta sekä vaikuttamisen

mahdollisuuksia. Berlinin (s. 236) mukaan motivaatio on henkilöstä itsestään kumpuavaa energiaa, jonka avulla työ voidaan muuttaa yhä inspiroivammaksi. Inspiroiva ja mielekäs työ, koskettaa sekä ulkoisia, että sisäisiä motivaatiotekijöitä. Berlinin mukaan sisäistä motivaatiota ruokkii se, että henkilö saa tehdä sellaista työtä, joka tuntuu sydämessä oikealta. Ulkoisten motivaatioiden merkitystä ei tule väheksyä, mutta tärkeintä on sisäinen palo. Berlin mainitsee myös kunnianhimon, joka on lähisukua motivaatiolle. Kunnianhimoinen henkilö keskittyy ja näkee vaivaa kehittääkseen omaa työtään pitkällä tähtäimellä. Berlin (s. 237) jatkaa, että palkitsevan työn saaminen vie aikaa, ja siksi motivaatiota ja kunnianhimoa tarvitaan. Systemaattinen työn kehittäminen voi viedä vuosiakin ja rutiinihommiakin on tehtävä ja yhteistyötä kollegoiden kanssa rakennettava. Esihenkilön roolia motivaation säilymisessä ja kehittämisessä korostetaan, ja esihenkilön tulee tietää, mistä erilaiset ihmiset motivoituvat. Berlin listaa, millä keinoilla motivaatio palkitsevan työn tavoitteluun säilyy pitkällä tähtäimellä:

- Innostu muutoksesta ja vaikuta oman työpaikan asioihin.
- Tuo työelämätarkoitus arjen tekemiseen.
- Hanki luottosparraaja, joka auttaa jaksamaan, kannustaa ja iloitsee onnistumisista.
- Panosta omaan hyvinvointiin ja vapaa-aikaan ja panosta syömiseen, liikkumiseen ja laadukkaaseen uneen, tärkeitä ihmissuhteita unohtamatta.
- Uskalla kokeilla, ole itselle armollinen ja ylpeä siitä, että yrittää.

4.6 Itseohjautuva työyhteisö

Filosofi Martelan (2017) mukaan itseohjautuvuus on perinteisestä weberiläisestä byrokratiasta poikkeava organisoitumisen tapa. Byrokratiassa alaisia komennetaan ja kontrolloidaan ja itseohjautuvuudessa luotetaan ihmiseen ja hänen haluunsa tehdä asiat hyvin. Kontrollointia ei liioin tarvita, vaan lähtökohtana on työntekijän vahva autonomisuus ja vapaus tehdä isoja päätöksiä lupia kyselemättä. Martela jatkaa, että itseohjautuvuus kyseenalaistaa ylimmän johdon kaikkivoipaisuuden. Itseohjautuvuudella vastataan kahteen työelämän murrokseen tuomaan haasteeseen. Byrokraattisessa organisaatiossa päätöksenteko on usein jäykkää ja hidasta nopeasti muuttuvissa kilpailutilanteissa. Itseohjautuvassa organisaatiossa ollaan herkempiä muutoksille ja omaksutaan nopeammin uusia

toimintatapoja. Martelan mukaan automatisaation ja digitalisaation alan työpaikat vaativat luovaa asiantuntemusta ja itsenäistä päätöksentekoa. Byrokratia ja ylhäältä tulevat säännöt ja toimintatavat aiheuttavat turhautumista, joka vaikuttaa työn tulokseen. Martela jatkaa, että itseohjautuvuus on tulevaisuudessa elinehto, ei pelkästään kilpailuetu. Nopean toimintaympäristön työpaikoissa ja asiantuntijaorganisaatiossa tulisi rakentaa tilaa itseohjautuvuudelle. Se vaatii, Martelan mukaan ylimmältä johdolta paljon, mutta ne, jotka siihen pystyvät, tulevat korjaamaan tulevaisuuden hedelmät.

Yleensä itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia, siis kykyä johtaa itseään (Savaspuro, 2019, s. 25). Savaspuron (2019, s. 26) mukaan väitöskirjatutkija Lauri Pietinalho määrittelee, että ideaali itseohjautuva organisaatio on byrokraattisen hierarkian täydellinen vastakohta. Tavoite mitä tavoitellaan, on yhteisesti jaettu ja kaikkien vastuulla. Pietinalho jatkaa, että päätöksentekoon hakeutuvat ne, jolla on kyseiseen asiaan annettavaa. Ulkopuolelle jättäytyvät ne, jotka luottavat siihen, että toiset tekevät riittävän hyvän päätöksen, eli päätöksentekijöillä on parhaat tiedot ja taidot kyseisen asian päättämiseen.

Akola (2020, s. 65) viittaa Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriaan, jonka mukaan itseohjautuvuus muodostuu vapaaehtoisuudesta, johon liittyy tekemisen motivaatio, kyvykkyydestä, jolloin henkilö hallitsee asiat ja toteuttaa niitä, ja on kyvykäs oppimaan uutta sekä yhteisöllisyydestä, jolloin henkilöllä on tunne siitä, että hänestä välitetään ja hän välittää toisista. Olennaista itseohjautuvuudessa on sisäisen motivaation löytäminen, jolloin tekemistä ohjaa sisäinen palo ja halu toteuttaa asioita, eikä niinkään toisen tahtoon ja määräysvaltaan liittyvä halu.

Vapaudesta voi muodostua myös vankila (Savaspuro, 2019, s. 41). Itseohjautuvuus on vaativa laji, sillä se ruokkii suorituskeskeisyyttä, rajattomuutta ja epävarmuutta. Suoriutukseen työntekijältä vaaditaan hyvää itsetuntemusta, itseluottamusta, oma-aloitteisuutta, päämäärätietoisuutta, vastuunkantokykyä, päätöksentekokykyä sekä kykyä priorisoida ja delegoida työtehtäviä.

Virallisen kontrollin puuttuminen ei välttämättä vapauta työntekijää kontrollista, vaan voi aiheuttaa päinvastaisen efektin (Savaspuro, 2019, s. 43). Selkeiden vastuiden puuttuminen

voi johtaa siihen, että eniten sosiaalista pääomaa omaavat työntekijät alkavat täyttämään valtatyhjiötä epävirallisella hierarkialla. Kun työntekijät alkavat tehdä päätöksiä ja kertoa muille, miten asiat pitäisi tehdä, voi muut työntekijät tuntea tyytymättömyyttä työhön ja ilmapiirin kiristyminen on mahdollista. Myös Akola (2020, s. 75) viittaa siihen, että jos itseohjautuvuudessa edetään vain omien tarpeiden mukaan, ollaan tilanteessa, jossa itseohjautuvuutta havitteleva yksilö tekee töissä vain sen mitä huvittaa ja käyttää hänelle annettua vapautta ja valtaa mielivaltaisesti kysymättä muilta. Tällöin valtaa käyttävä henkilö alistaa muut tekemään arkirutiinit ja ”ikävät työtehtävät” ja vie itse rusinat pullasta. Näin tehdessä yksilö keskittyy vain itselle merkityksellisiin asioihin ja käyttää valtaa muita kohtaan, mutta ei ota vastuuta tekemisistään.

Työhyvinvoinnin asiantuntijat ovat sitä mieltä, että paras keino välttää itseohjautuvien organisaatioiden ajautuminen kaaokseen, on asettaa sekä organisaatiolle, että työntekijöille hyvin selkeät tavoitteet (Savaspuro, 2019, s. 48). Kaikkien tulee tietää mihin suuntaan ollaan menossa ja miten sinne päästään, mikä on omalla vastuulla ja mitä ollaan tekemässä ja miksi. Jokaisen roolista tulee olla selkeä kuva, sillä motivaation kannalta tämä on keskeinen asia. Toinen ratkaistava asia on se, kuka tekee päätökset tilanteessa, jossa kaikki eivät ole samaa mieltä. Kolmas asia on psykologinen turvallisuus, jossa työntekijät luottavat toisiinsa ja erityisesti, että työntekijöillä on tunne, että johto luottaa työntekijöihinsä. Turvallisuutta lisää myös tieto siitä, että mokat ovat osa prosessia, ongelmista voidaan puhua avoimesti ja myös johdolle voidaan antaa rakentavaa palautetta. Epäonnistumisen pelko tekee ihmisistä passiivisia, joten virheisiin suhtautuminen on avainasemassa. Neljäs ja tärkein asia on itseymmärryksen lisääminen: millainen työpaikka olemme, millaisia uskomuksia meillä on, mitkä ovat arvomme ja miten ne toteutuvat ja mihin me yrityksenä pyrimme.

4.7 Pahoinvoiva työyhteisö

Pahoinvoivalle työyhteisölle ominaista on muun muassa osaamattomuus vuorovaikutustilanteissa, alistaminen, syyttely ja syyllisten etsintä, epärehellisyys, kilpailu, kateus, kyräily ja kiusaaminen (Vesterinen, 2016, s. 42). Pahoinvoivassa työyhteisössä ei synny normaleja kontakteja eikä kyetä ratkaisemaan ristiriitatilanteita. Työyhteisöä leimaa myös huhut ja aikaa kuluu puhumiseen eikä itse tekemiseen. Kielteiset asenteet työtä kohtaan

lisääntyvät ja pahoinvointia voi aiheuttaa yksittäinen työntekijä tai jopa esihenkilö. Pahoinvoivassa työyhteisössä ei keskustella asioista ja sieltä puuttuu avoimuus ja yhteisöllisyys. Keskinäinen luottamus on vähäistä ja osa työntekijöistä tuntee, että ei kuulu joukkoon. Pahoinvointia voi aiheuttaa myös se, että henkilökemiat eivät kohtaa tai, jos yksilön henkilökohtaisessa elämässä on konflikteja, jotka hän tuo mukanaan työyhteisön ongelmiksi. Pahoinvoivan työyhteisön kuvaelma liittyy keväällä 2005 toteutettuun työhyvinvointitutkimuksen tuloksiin, jossa määriteltiin pahoinvoivan työyhteisön ominaispiirteitä (mts. 33). Kysely lähetettiin esimies- ja asiantuntijatehtävissä julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektorilla toimiville henkilöille.

Juutin ja Vuorelan (2015, s. 45) mukaan ongelmat organisaatioissa johtuvat useimmiten ihmisten välisistä suhteista. Ihmiset eivät halua työpaikoilla toisilleen pahaa, vaan näkevät tilanteet ja toteutustavat eri lailla. Henkilöillä on asioihin oma näkökulmansa, ja, jos asioista ei keskustella ja näkökulmia ei avata toisille, näkemyserot vain kasvavat, jolloin ristiriitojen todennäköisyys kasvaa myös. Organisaatioissa voi esiintyä organisaation osien välisiä kuiluja, joita voidaan kutsua siiloiksi (Juuti & Vuorela, 2015, s. 45). Tällöin organisaatiokulttuuri perustuu puhumattomuuteen ja sen sisällä esiintyy selkeitä rajoja henkilöstöryhmien välillä. Näkökulmaerot voivat olla ylitsepääsemättömiä, jolloin toimintaa voi olla vaikea sovittaa yhteen. Jos ristiriitoja on paljon, johtaminenkin on helposti käskevää ja ihmisten ympäripuhumista, jonka seurauksena siiloutuminen lisääntyy, kuilut syvenevät ja avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus on haastavaa.

Käskevä johtaminen ja pahoinvointi työyhteisössä liittyvät toisiinsa, sillä on todennäköistä, että työyhteisössä, jossa ihmiset voivat huonosti, oma pahoinvointi heijastetaan muihin (Juuti & Vuorela, 2015, s. 46). Kielteisten tunteiden seurauksena, työntekijät alkavat syytteleään toisiaan ja vika on aina muissa. Yleisesti näissä tilanteissa, esihenkilö alkaa syytteleään työntekijöitään ja pakottamaan heitä työhön, sillä esihenkilö voi kokea työntekijöidensä olevan laiskoja tai ammattitaidottomia. Työntekijät puolestaan kokevat tilanteessa esihenkilön niuhottajaksi ja syyttelyn seurauksena työympäristö ja työyhteisö muuttuu taistelutantereeksi. Luottamus ja avoimuus ovat hyvinvoivan työyhteisön kulmakiviä. Esihenkilön havaitessa työntekijöiden kyräilevän tai salailevan tietoja, voi hän päätellä, että keskinäinen luottamus ja avoimuus ovat kärsineet (mts. 47). Luottamuksen ja avoimuuden menettämistä voi tapahtua myös, jos työpaikalla esiintyy sopimatonta huumoria, josta joku

voi loukkaantua, jos huomataan, että ihmiset ajattelevat vain omaa etuaan yhteisen edun sijaan.

Juuti ja Vuorela (2015, s. 48) korostavat, että esihenkilön on tehtävä jatkuvasti töitä yhteishengen eteen. Esihenkilön tulisi pyrkiä huomioimaan kokonaisuus ja hänen tehtävänä on kaataa turhia raja-aitoja ja edistää me-ajattelua. Juuti ja Vuorela lisäävät, että viestintä, kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, hienotunteisuus, tasapuolisuus ja luottamuksen rakentaminen ovat esihenkilön tärkeimpiä työkaluja. Esihenkilön tulee organisoida työtehtävät siten, että jokainen työryhmän jäsen voi työskennellä vahvuuksillaan, jolloin henkilö voi olla työssä parhaimmillaan (Juuti & Vuorela, 2015, s. 49). Esihenkilö, joka tiedostaa oman tietämättömyytensä ja sen, että hän ei voi kaikkia työpaikan ongelmia ratkaista, voi saada aikaan tuloksellista yhteistoimintaa. Luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirissä työntekijät voivat vapautuneesti alkaa jakamaan tietoa ja osaamistaan, jolloin organisaatio voi oppia omasta toiminnastaan ja ihmiset työryhmässä, voivat kokea olevansa arvokkaita ja arvostettuja organisaatiossa, Juuti ja Vuorela (2015, s. 50) kiteyttävät.

Hyppäsen (2013, s. 177) mukaan ongelmat työyhteisöissä saavat usein alkunsa tilanteista, jotka liittyvät työtapoihin, epäselviin vastuisiin ja velvollisuuksiin tai työnjakoon. Jos asiaan ei puututa, syntyy kielteistä ja aggressiivista käyttäytymistä. Kiusaaminen, häirintä tai henkinen väkivalta ovat äärimmäisen vakavia asioita työyhteisössä. Hyppänen listaa muutamia epäasialliseen käyttäytymiseen liittyviä tekoja:

- mustamaalaus, juoruilu, uhkaukset
- kielteinen viestintä ilmeillä ja eleillä, naurunalaiseksi saattaminen
- työyhteisöstä eristäminen
- tehtävien yksipuolistaminen/pois ottaminen/kohtuuton lisääminen
- mielenterveyden kyseenalaistaminen
- fyysinen väkivalta tai uhkailu sillä
- häirintä tai ahdistelu.

Henkilöt, jotka joutuvat epäasiallisen käyttäytymisen kohteeksi, suhtautuvat tilanteeseen eri tavoin, joko vastahyökkäyksellä, puolustautuen tai alistumalla (Hyppänen, 2015, s. 177). Henkisellä väkivallalla voi olla vakavia seurauksia, niin yksilölle, kuin koko

työyhteisölle. Työyhteisön on mahdotonta menestyä, jos se sallii henkisen väkivallan käytön sillä ennen pitkää se heijastuu myös yrityksen taloudelliseen menestykseen (mts. 178). Pitkittyessään tilanne tulee kalliiksi sairauslomakustannusten, rekrytointi ja perehdytyskustannusten vuoksi ja vaikutus ylettyy myös organisaation maineeseen. Esihenkilön tulee siksi havainnoida työyhteisön tilaa jatkuvasti, jolloin hänen on helpompi tunnistaa hälytysmerkkejä epäasiallisesta käyttäytymisestä. Esihenkilön tulee puuttua kaikenlaiseen epäasialliseen käytökseen välittömästi sitä havaittaessa.

Työterveyslaitoksen tutkijoiden Lindström ym. (2023, s. 3) tutkimushanke kartoitti työhyvinvoinnin ja osaamisen nykytilaa yksityisillä palvelualoilla. Tutkimus oli monimenetelmäinen ja tutkimuksessa hyödynnettiin kolmea aineistokokonaisuutta. Ensimmäisessä osatutkimuksessa hyödynnettiin yli 12 000 palvelualan työntekijän kyselyvastauksia vuosilta 2008, 2021 ja 2022. Tulosten mukaan palvelualoja kohdanneilla muutoksilla on ollut työhön ja työoloihin mittavia vaikutuksia. Myönteistä kehitystä havaittiin lähijohtamisen oikeudenmukaisuudessa, uhkatilanteiden vähenemisessä, osaamisen ja osaamisen kehittämisen keinojen monipuolisuudessa ja vahvassa työn imussa. Tuottavuus on pysynyt korkealla tasolla pandemiavuosien aikana. Huolestuttavana kehityksenä tutkimuksessa havaittiin kiireen ja vuorotyön lisääntyminen sekä työaikoihin vaikuttamisen ja työajoissa joustamisen mahdollisuuksien väheneminen. Tutkimuksessa myös havaittiin, että työ koetaan henkisesti ja fyysisesti raskaammaksi aiempaan verrattuna ja tiedonkulun heikkous työyhteisöissä korostui myös. Yleistä epävarmuutta palvelualoilla koetaan COVID19-pandemian seurauksena edelleen, mikä on korostunut erityisesti matkailu- ja ravintola-alalla.

Työterveyslaitoksen tutkijoiden toteuttama Työn Suomi-tutkimuksen yhtenä osana, vastaa-jia pyydettiin kertomaan, ovatko he kokeneet syrjintää tai onko heitä kohdeltu huonommin, jonkin itseen liitetyn ominaisuuden takia viimeisen 12 kuukauden aikana (Selander & Ervasti, 2024, s. 64). Tulosten mukaan työssäkäyvistä 20–67-vuotiaista 7 prosenttia oli kokenut syrjintää edeltävän vuoden aikana työnhaussa ja 11 prosenttia työssä. Työnhakuun liittyvät syrjintäkokemukset sekä työssä tapahtuvat syrjintäkokemukset olivat lähes yhtä yleisiä sukupuolesta, iästä, sektorista, sosioekonomisesta asemasta tai ammattialasta riippumatta. Taulukossa 7 on esitetty työssä tapahtuvan syrjinnän eroja sukupuolen, iän sekä eri ammattialojen välillä.

Taulukko 7. Syrjintäkokemukset työssä sukupuolen, iän ja ammattialan mukaan Työn Suomi-tutkimuksesta (Selander & Ervasti, 2024, s. 64).

TYÖSSÄ TAPAHTUVAA SYRJINTÄÄ SUKUPUOLEN MUKAAN KOKIVAT (Työn Suomi-tutkimus)	
naisista 13 %	miehistä 8 %

TYÖSSÄ TAPAHTUVAA SYRJINTÄÄ IÄN MUKAAN KOKIVAT (Työn Suomi-tutkimus)	
nuoret 20–34-vuotiaat 12 %	50–67-vuotiaat 10 %

TYÖSSÄ TAPAHTUVAA SYRJINTÄÄ AMMATTIALAN MUKAAN (Työn Suomi-tutkimus)	
palvelu- ja myyntitehtävät 12 %	prosessi- ja kuljetustyöntekijät 12 %
rakennus- korjaus- ja valmistustyöntekijät 11 %	johtajat 8 %
erityisasiantuntijat 8 %	toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijät 8 %

Henkisen väkivallan tai kiusaamisen uhkaa vähintään jonkin verran raportoi 11 prosenttia työssäkäyvistä (Selander & Ervasti, 2024, s. 65).

- naisten osuus oli 14 prosenttia.
- miesten osuus oli 8 prosenttia.
- 20–34-vuotiaista 13 prosenttia vastaajista raportoivat kiusaamisen tai väkivallan uhkasta.
- 50–67-vuotiaista 9 prosenttia vastaajista raportoivat kiusaamisen tai väkivallan uhkasta.

- Henkisen väkivallan ja kiusaamisen uhka oli tyypillisintä kuntasektorilla (20 %).
- Henkisen väkivallan ja kiusaamien uhka oli harvinaisinta yksityissektorilla (8 %).

Fyysisen väkivallan uhkaa enemmän kuin erittäin vähän/ei lainkaan raportoi 14 prosenttia vastaajista (Selander & Ervasti, 2024, s. 68).

- Naisten osuus oli 20 prosenttia.
- Miesten osuus oli 10 prosenttia.
- 20–34-vuotiaista 9 prosenttia raportoi fyysisen väkivallan uhkaa muita useammin.
- Väkivallan uhkaa esiintyi toimihenkilöillä sekä kuntasektorilla muita useammin.
- 29 prosenttia palvelu- ja myyntityöntekijöistä raportoi fyysisen väkivallan uhkaa enemmän kuin erittäin vähän/ei lainkaan.

Seksuaalisen häirinnän uhkaa enemmän kuin erittäin vähän/ei lainkaan raportoi 11 prosenttia vastaajista (Selander & Ervasti, 2024, s. 67).

- Naisten osuus oli 15 prosenttia.
- Miesten osuus oli 6 prosenttia.
- Seksuaalisen häirinnän uhkaa kokevat erityisesti nuoret naiset (27 %).
- Kuntasektorilla häirintää raportoitiin eniten (19 %).
- Palvelu- ja myyntityöntekijöistä 20 prosenttia raportoi seksuaalisen häirinnän uhkasta.

Selanderin ja Ervastian (2024, s. 68) mukaan työelämän konfliktitilanteet ja niiden uhka kuormittavat eniten naisia ja nuorempia tekijöitä. Asiakasväkivaltaan ja seksuaalinen häirintään, jotka tulevat asiakkaiden taholta vaikuttaa työn luonne, eli tekeekö henkilö työtä, jossa ollaan asiakkaiden, potilaiden tai oppilaiden kanssa läheisesti vuorovaikutuksessa. Sen vuoksi ilmiöissä korostuvat naisvaltaiset ammattiryhmät sekä kuntasektori. Työnantajalla on velvollisuus puuttua niin työyhteisön sisäisiin, kuin ulkopuolelta tuleviin uhkiin ja taata jokaiselle työntekijälle turvallinen työympäristö (Hyppänen, 2013, s. 178; Kauhanen, 2012 s. 195; Työturvallisuuslaki 738/2002). Tärkeää on, että organisaatiossa vallitsee sellainen kulttuuri, jossa ei sallita minkäänlaista kiusaamista tai häirintää ja epäasialliseen käytökseen puututaan heti.

Osuuskauppa Keskimaassa käynnistyi 20.5.2024 ”Kohtaa meidät kivasti”-kampanja, jolla halutaan muistuttaa asiakkaita siitä, että häirintä ei kuulu Keskimaan toimipaikkoihin (Osuuskauppa Keskimaa, 2024a). Henkilöstöjohtaja Thusberg korostaa, että Keskimaalla on nollatoleranssi häirinnälle ja kampanjan avulla sitä aletaan tuoda entistä selkeämmin tiedoksi myös asiakkaillemme. Keskimaalla on halu pitää omien puolta, jonka vuoksi jokaisella palvelualan ammattilaisella on oikeus tulla kohdelluksi asiallisesti ja arvostavasti. Kampanjalla halutaan myös vaikuttaa siihen, että Keskimaan toimipisteissä on turvallista ja miellyttävää olla, niin asiakkaille, kuin työntekijöillekin.

Kevään 2024 aikana Keskimaalla toteutettiin henkilöstökysely, johon vastasi 249 henkilöä (Osuuskauppa Keskimaa muistuttaa, 2024a). Vastaajista peräti 86 prosenttia on kokenut asiakkaiden suunnalta epäasiallista käytöstä viimeisen vuoden aikana ja 84 prosenttia on todennut häirinnän vaikuttaneen työssä viihtymiseen. Keskimaan työhyvinvointi- ja työsuojelupäällikkö Kemppainen ohjeistaa, että huonosti käyttäytyvän asiakkaan palvelun voi lopettaa kesken ja pyytää häntä poistumaan tai työntekijä voi pyytää esihenkilön tai vartijan paikalle tuekseen. Syitä epäasialliselle käyttäytymiselle voivat olla ikärajavalvonta kassalla, tietyn tuotteen loppuminen hyllystä tai kassalla jonottaminen. Seksuaalista häirintää on esiintynyt vihjailevien puheiden ja ilmeiden kautta, härskien vitsien tai takapuolen taputtelun muodossa. Kemppainen muistuttaa, että Keskimaalla työskentelee paljon nuoria työntekijöitä ja asiakkaiden epäasiallinen käytös saattaa jättää tunteen, ettei enää halua palata palvelualalle.

Osuuskauppa Keskimaalla on tartuttu ongelmaan, jota Selander ja Ervasti (2024) käsittelevät osana Työn Suomi-tutkimusta. Häirintä työpaikoilla on lisääntynyt viimeisten vuosien aikana ja luvut ovat huolestuttavia. Ihmisten pahaolo ja epävarmuus purkautuvat pahimmillaan henkilöön, joka ei liity millään lailla tilanteeseen. Osuuskauppa ja niin moni muukin työnantaja palvelualalla on isojen ongelmien edessä lähitulevaisuudessa, kun työntekijöitä ei saada alalle. Nuorten huonot kokemukset ensimmäisistä työpaikoista eivät edistä palvelualalle työllistymistä jatkossakaan. On tärkeää, että ongelma on nostettu esille Keskimaalla, mutta aiheesta avointa keskustelua toivotaan tietysti laajemmalla skaalalla. Keskimaa on tuottanut materiaalia kampanjasta myymälöihin ja someen, jotta aihe saisi enemmän näkyvyyttä ja herättäisi keskustelua.

Opinnäytetyöntekijän arkikokemuksen mukaan esihenkilön on tärkeää pitää silmät ja korvat auki ja olla läsnä arjessa, jotta voi havainnoida työntekijöidensä keskinäisiä suhteita ja puuttua mahdolliseen epäasialliseen käyttäytymiseen. Esihenkilön on tärkeää luoda avoin, keskusteleva ja luottamuksellinen ilmapiiri työyhteisöön, jossa myös vaikeista asioista voidaan puhua. Erityisesti uusien ja nuorien työntekijöiden kanssa on heti työsuhteen alussa hyvä pitää säännöllisesti kahdenkeskisiä juttelutuokioita, jotta luottamussuhdetta saadaan rakennettua heti työn alkumetreillä. Työntekijälle on tärkeää, että hän tulee kuulluksi ja ymmärretyksi asioissaan ja esihenkilön tulee luoda puitteet luottamukselliselle vuorovaikutukselle. Henkilöstöpalaverit ja viikkotiedotteet ovat oiva paikka ottaa puheeksi Keskimaan nollatoleranssi kaikenlaisen kiusaamisen ja häirinnän suhteen. Opinnäytetyöntekijä uskoo, että asian esillä pitäminen arjessa ja aiheen avoin käsittely auttavat työryhmää aiheen tärkeyden ymmärtämisessä.

Organisaatioissa on tärkeää tunnistaa hyvinvointia uhkaavia tekijöitä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta niiden vaikutuksia työhyvinvointiin sekä työkykyyn voidaan ennakoida ja minimoida (Great Place To Work, 2023). Jos organisaatiossa pystytään välttämään työntekijän pitkät poissaolot tai työkyvyttömyys ennaltaehkäisevän toiminnan avulla, niin siihen on syytä panostaa ja tarttua tarjoamalla esimerkiksi muokattua työtä työntekijälle. Menestyvät yritykset ovat tarjonneet työntekijöilleen tukea omien resilienssitaitojen vahvistamisen tueksi, joka pitkällä juoksulla on sekä yksilön, että työpaikan etu. Työntekijöitä voidaan myös rohkaista ja toimimaan erilaisissa tilanteissa, kuten avun hakemisessa mielenterveyshaasteiden edessä tai taloudellisten haasteiden painaessa mieltä.

5 ORGANISAATION ROOLI TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESSA

5.1 Työhyvinvoinnin johtaminen ja vastuut

Työhyvinvoinnin kokonaisuus koostuu yksittäisistä ja irrallisista asioista, jotka on hallittava organisaatioissa (Hyppänen, 2013, s. 182). Strategiset tavoitteet ja arjen tilanteet voivat haastaa työhyvinvoinnin kehittämistä. Kehittämistyö on kuitenkin mahdollista, kun organisaatiossa on käsitys työhyvinvoinnin kokonaisuudesta ja sille on määritelty pitkän aikavälin tavoitteet. Lisäksi kehittämistyötä edesauttaa, kun organisaatiossa on sovittu selkeitä kehittämishankkeita ja tekoja työhyvinvoinnin edistämiseksi ja toimintaa mitataan ja havainnoidaan säännöllisesti. Hyppäsen (2018, s. 182) mukaan organisaatiossa on jokaisella rooli ja vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä. Työnantaja tarjoaa puitteet, mutta työntekijä tekee itse valintoja arjessa, jotka tukevat työhyvinvointia. Hän jatkaa, että työhyvinvoinnin kehittäminen on yhteistyötä. Hyppänen listaa työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät tekemiset ja kulmakivet:

- työhyvinvoinnin lähtötilanteen selvittäminen
- tulevaisuuden tahtotilan määrittäminen
- roolien ja vastuiden määrittäminen
- hyvinvoinnin kokonaisuuden kuvaaminen
- osaamisen kehittäminen
- viestintä
- seuranta.

Työhyvinvoinnin johtamisessa keskeisiä ulottuvuuksia ovat henkilöstön osaamisen kehittäminen ja yksilölliset sekä työyhteisöpohjaiset ammatilliset kehityssuunnitelmat (Suonsivu, 2014, s. 165). Painotuksina ovat niin ikään organisaation toiminnan tavoitteiden asettaminen, työsuoritusten seuranta ja arviointi sekä työn organisointi. Työhyvinvoinnin johtamisessa on huolehdittava siitä, että työn kuormitus pysyisi kohtuullisena ja toisaalta, että työ on tarpeeksi motivoivaa ja työntekijällä on tehtäviinsä ammatillista valmiutta. Jos työ on liian vaativaa eikä henkilöllä ole siihen riittävää osaamista, vähentää se henkisiä voimavaroja ja aiheuttaa itsetunnon heikentymistä.

Rauramon (2008, s. 147) mukaan työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää, että työyhteisön ongelmiin puututaan riittävän varhaisessa vaiheessa. Pahasti tulehtuneet ihmissuhteet saattavat aiheuttaa vakavia sairauksia ja kärsimyksiä yksilöille, ja ongelmat heijastuvat myös yksityiselämään. Taakan kasvaessa liian suureksi, työuupumuksen vaara on olemassa. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa johtamisen kokonaisuutta ja jotta työhyvinvointia voidaan johtaa, tulee sitä voida arvioida (Rauramo, 2016, s. 18). Taloudellisten mittareiden lisäksi tarvitaan myös henkilöstöä kuvaavia mittareita, joita ovat muun muassa osaaminen, terveys, yhteisöllisyys ja tuloksellisuus. Henkilöstöpääoman kehittäminen on mahdollista, kun henkilöstön tilasta ja kehityksestä on koottu tilastotietoa.

Aura ym. (2016, s. 3) julkaisivat Strateginen hyvinvointi 2016 tutkimuksen, jolla selvitettiin strategisen hyvinvoinnin johtamisen (SHJ) toimintatapoja. Heidän mukaansa tämän ja muidenkin tekemiänsä tutkimuksien tulokset osoittavat, että SHJ:n hyvä taso heijastuu eri toimintoihin organisaatiossa ja niiden kautta henkilöstön hyvinvointiin ja tuottavuuteen ja jopa tuloksellisuuteen. Heidän mukaansa strategisen hyvinvoinnin ydin on henkilöstötuottavuuden kehittäminen, jolla tarkoitetaan ihmisten motivaation, osaamisen ja työkyvyn kehittämistä liiketoiminnan vaatimusten mukaan. Auran ym. (2016, s. 6) mukaan SHJ:n tulisi olla osa johdon strategiatyötä ja operatiivista johtamista. Kuviossa 13 on tietoa tutkimusmenetelmästä ja mitä asioita indeksin avulla on arvioitu.

- SHJ-tutkimus toteutettiin internetkyselyn avulla satunnaisotannalla
- Vastaus saatiin 393 yritykseltä, 7 eri toimialalta
- Indeksit pohjautuvat SH-johtamisen malliin, jossa on neljä osa-aluetta:
 - hyvinvoinnin strateginen perusta
 - hyvinvointi johdon toiminnoissa
 - esimiestyö ja HR:n toiminnot
 - Työhyvinvoinnin tukitoiminnot
- SHJ-indeksin tason kehitys

- 2009–2012	►	41–47
- 2014	►	51
- 2016	►	52

Kuvio 13. Faktatietoa Strateginen hyvinvointi 2016 tutkimuksesta (2016, s. 6).

Auran ym. (2016, s. 5) mukaan HR:n ja esimiesten toimintatapojen kehittyminen selittää tulosten kehittymistä. Se kuvastaa, että yrityksissä on tavoitteellisemmin määritelty mitä kehitetään, työhyvinvointi on otettu useimmissa yrityksissä paremmin huomioon ja esimiesten vastuu työhyvinvoinnista on kasvanut. Hyvinvoinnin strateginen perusta on osa-alue, jonka arvosana on heikoin. Hyvinvoinnin johtamisen vastuut on yrityksissä määritelty

hyvin, mittariston ja raportoinnin puutteiden vuoksi hyvinvointi-ilmiötä ei osata liittää yrityksen strategiseksi toiminnaksi. Strategisen hyvinvoinnin perinteiset tukitoiminnot ovat yrityksissä hyvässä kunnossa ja työterveyshuolto ja työsuojelu saavat hyvät arvostukset ja hyvät pisteet sisäisen viestinnän eri toimintojen käyttö. Henkilöstöedut saavat keskitason arvioinnit, mutta terveellisten elämäntapojen edistämisen toiminnot ovat yrityksissä melko vähäisiä.

Työterveyslaitoksen tutkijoiden Lindström ym. (2023, s. 3) toisen osatutkimuksen tulokset kertoivat työkykyjohtamisen käytännöistä ja niiden yhteyksistä työhyvinvointiin ja osaamiseen työpaikoilla. Tärkeimmäksi ja merkittävämmäksi kehittämiskohteeksi yrityksissä tunnistettiin perehdytys, sillä perehdytyksen nähtiin olevan avaintekijänä osaavan työvoiman veto- ja pitovoimassa sekä myös osaamisen kehittämisessä (mts. 4). Huomiota tulisi kiinnittää tutkijoiden mukaan myös henkilökunnalle suunnattuun viestintään. Lindström ym. (2023, s. 4) toteavat hankkeen osoittavan, että työhyvinvoinnista, osaamisesta ja sen mahdollistamisesta on yrityksissä huolehdittava, jotta työyhteisöjen kyky varautua, ennakoida ja oppia säilyy myös tulevaisuudessa.

5.2 Työterveyshuolto

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu järjestää työntekijöilleen työterveyshuollon palveluita (Työterveyshuoltolaki 2001/1383). Lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyden kanssa yhteistoimin edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, edistää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä työuran eri vaiheissa sekä edistää työyhteisön toimintaa (Työterveyshuoltolaki 2001/1383, Luku 1, § 1).

Juutin ja Vuorelan (2002, s. 139) mukaan työsuojeluorganisaatiolla ja työterveyshuollolla ei ole toimeenpanovaltuuksia eikä vastuuta työoloista. Ne tuottavat palveluita työpaikoille sekä henkilöstölle tarjoten asiantuntijuutta ja tiedonhankintaa sekä tiedontuottamista ja tiedonvälittämistä. Työsuojelu- ja työterveyshenkilöstön kanssa yhteistyössä on mahdollista asettaa työturvallisuuden ja työterveyden yhteiset painopisteet organisaatiolle ja näin voidaan koota esitys työnantajalle työpaikan työsuojelun toimintaohjelmaksi (Juuti & Vuorela,

2002, s. 140). Hyvä ja osaava työterveyshuolto sekä työsuojeluorganisaatio ovat niin työyhteisölle, kuin johdollekin voimavara ja esihenkilölle tukena ongelmatilanteissa.

Työterveyshuollolla on suuri merkitys työpaikkojen työhyvinvoinnin ylläpitämisessä (Hypänen, 2013, s. 183). Yhteistyössä työterveyden kanssa organisaatioille laaditaan ohjelma sekä sairauden hoitoon, että ennaltaehkäisevään toimintaan. Ennaltaehkäisevällä toiminnalla huolehditaan muun muassa työpisteiden turvallisuudesta, ergonomiasta, korjataan havaittuja puutteita sekä suoritetaan erilaisia ikäryhmätarkastuksia. Työterveyshuollon työntekijöillä on lakisääteinen velvoite puuttua, jos he havaitsevat samanlaisia työperäisiä ongelmia useilla työntekijöillä.

Osuuskauppa Keskimaalla työterveydenhuolto toteutetaan yhteistyössä Terveystalon kanssa. Työterveysyhteistyön tavoitteena on vaikuttava toiminta työn, työolojen, terveyden, sekä työ- ja toimintakyvyn edistämiseksi (Toimintasuunnitelma, sisäinen dokumentti, 2024, s. 5). Yrityksen ja työterveyshuollon kanssa yhteistyössä on määritelty tarpeet, tavoitteet ja toimenpiteet Terve Työpaikka -mallin mukaisesti. Mallin avulla pyritään vahvistamaan yksilön työkykyä sekä yhteisön toimintakykyä:

- Turvallisuutta ja terveyttä tukevat työolot ovat terveen työn perusta
- Hyvinvoiva ihminen kantaa vastuuta omasta terveydestään
- Toimiva ja kannustava työyhteisö on olennainen työhyvinvoinnin lähde
- Aktiivinen johtaminen on tavoitteellista työtä, jotta työntekijät voisivat onnistua ja organisaatio menestyä.

Osuuskauppa Keskimaalla on tunnistettu tarpeita, joihin erityisesti halutaan panostaa vuoden 2024 aikana ja ne ovat:

- Työntekijöiden toiminta- ja työkyvyn ylläpitäminen
- Tuki- ja liikuntaelimistön oireilujen pitäminen enintään nykyisellä tasolla
- Mielen hyvinvoinnin tukeminen. (Toimintasuunnitelma, sisäinen dokumentti, 2024, s. 5).

5.3 Työpaikkaselvitys

Työpaikkaselvitys on työnantajan vastuulla olevaa toimintaa, jota työterveyshuollon ammattilaiset ja asiantuntijat toteuttavat (Työterveyslaitos, i.a.-f). Työterveyshuollon toiminnan suunnittelu perustuu työpaikan tarpeisiin. Työpaikkaselvityksessä saatujen tietojen perusteella tehdään johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia organisaatiolle. Asiantuntijoiden rooli työterveyshuollon tiimissä perustuu työpaikoilla tehtävien töiden sekä niihin liittyvien keskeisten terveyteen ja työkykyyn vaikuttavien tekijöiden tuntemiseen. Työpaikkaselvitys tehdään aina toimintaa aloittaessa, työn tai olosuhteiden muuttuessa olennaisesti, työterveyshuoltoon kertyneiden tietojen perustella ja/tai toimintasuunnitelman mukaisin määräajoin. Työnantajan vastuulla on, että selvitys tehdään ja, että se on ajan tasalla. Työpaikkaselvitysraportti on pidettävä henkilökunnan nähtävillä ja suositeltavaa on, että raportti käydään läpi palautetilaisuudessa.

Työpaikkaselvityksessä arvioidaan eri tekijöiden merkitystä terveydelle ja niiden merkitystä työkyvyn kannalta (Työterveyslaitos, i.a.-f). Työn ja henkilöstön muutostilanteet tulee huomioida selvityksessä erityisesti työn sujuvuuden ja työhyvinvoinnin kannalta. Voimavaratekijöiden merkitystä tulee korostaa vaarojen ja kuormitustekijöiden rinnalla. Arvion perusteella tehdään johtopäätökset terveyteen ja työkykyyn vaikuttavista keskeisistä tekijöistä ja työpaikan kanssa yhdessä sovitaan toimenpiteen, tarkistetaan toimintasuunnitelma ja tehdään siihen tarpeelliset muutokset. Seurannalla varmistetaan sovittujen toimenpiteiden toteutumista ja vaikutuksia. Selvityksestä seuraa toimintasuunnitelma, jossa on toimenpide-ehdotuksia arvion pohjalta ja niistä sovitaan yhteistyössä työpaikan kanssa. Työterveyshuolto antaa johtopäätöksistä ja sovitusta toimenpiteistä palautteen sekä kirjallisesti että suullisesti. Työterveyshuolto tarjoaa tarpeen mukaan ohjausta ja neuvontaa työntekijöiden ja työyhteisön terveyteen liittyvissä asioissa. Työpaikkaselvitys on toistuvaa prosessimaista toimintaa yhteistyössä työpaikan kanssa.

Työterveyslaitos on kehittänyt uuden, modernisoidun toimintamallin ja suositukset työpaikkaselvityksen tueksi, jotka näkyvät kuvassa 2 (Työterveyslaitos, i.a.-f). Keskeisimmät uudistukset ja muutokset liittyvät teknologian joustavaan hyödyntämiseen etäyhteyksien ja yhteisen digitaalisen alustan avulla.



Kuva 2. Työterveyslaitoksen kehittämä uudistettu toimintamalli työpaikkaselvityksen tekoon. (Työterveyslaitos, i.a.-f).

Työpaikkaselvityksessä pyritään tunnistamaan työstä- ja työolosuhteista johtuvia vaara- ja kuormitustekijöitä ja kerätyn tiedon pohjalta, tehdään arvio niiden vaikutuksesta työntekijöiden terveyteen (Ojala & Ahonen, 2003, s. 141). Työpaikkaselvitykseen kuuluu tietojen keruu toimipaikkakäynneillä ja tarvittaessa tehdään lisäselvityksiä ergonomiaan ja psyykkisiin kuormitustekijöihin liittyen tai voidaan suorittaa työhygieenisia mittauksia. Työsuojelun toimintaohjelmaan tulee sisältyä Työturvallisuuskeskuksen ohjeen mukaan työterveyshuolto ja kuvaus siitä ja miten se on järjestetty, yrityksen sisäiset turvallisuusohjeet (turvaohjeet, yksintyöskentelyohjeet, ensiapu), työympäristön kuvaus ja kehittämistarpeet (työskentelyolot, työolosuhteet, työtilat), työolojen seurantaohjeet (sairaspoissaolot, työtapaturmat, työilmapiiri, työkyvyn arviointi) ja työsuojelun huomioiminen yrityksen toiminnassa.

5.4 Työkyvyn tuki

Organisaatiossa työkykyä tulee johtaa (Työterveyslaitos, i.a.-d). Työkyvyn tuen keinot tulee määritellä sekä työkyvyn johtamisen tavoitteelle laatia mittarit. Työkykyjohtamista tehdään yhteistyössä työnantajan, esihenkilöiden, työntekijöiden sekä työterveyshuollon kanssa. Työkyvyn tukeen liittyviin toimintatapoihin tarvitaan johdon sitoumus ja

perehdytystä niin esihenkilöille, kuin työntekijöillekin. Työkyvyn tuen mallissa tulee tunnistaa ja kuvata, milloin työterveyshuollon asiantuntemusta tarvitaan. Avoin keskustelu ja hyvä perehdyttäminen auttaa muodostamaan valmiudet varhaisen työkyvyn tarpeen tunnistamiseen, reagointiin sekä toimimiseen.

Puheeksi ottaminen on organisaatiolle laadittu systemaattinen ja ohjattu keskustelu hankalista asioista (Hyppänen, 2013, s. 191). Aloitteen puheeksi ottamiselle voi tehdä työntekijä, esihenkilö, työkaveri tai aloitteen voi tehdä myös työterveyshuolto. Syitä puheeksi ottamiselle voi olla runsaat poissaolot, alisuoriutuminen, liika työnteke, vuorovaikutusongelmat tai syrjään vetäytyminen. Keskustelun käydään rakentavasti, arvostamista ja välittämistä osoittavalla tavalla.

Työterveyslaitoksen (i.a.-d) mukaan, kun työntekijän työkyvyssä tai tuottavuudessa on ongelmia, esihenkilön on syytä selvittää ja ottaa puheeksi seuraavat asiat:

- Tietääkö työntekijä työnkuvansa ja perustehtävänsä?
- Onko työntekijällä tarvittava osaaminen työtehtäviin?
- Onko työmäärä sopiva?
- Onko työntekijällä motivaatiota omaan työhönsä?
- Onko työntekijällä riittävä terveys työn tekemiseen?

Varhaisen tuen keskustelussa käydään läpi työntekijän voimavaroja, osaamista, työoloja tai työyhteisön toimivuutta (Hyppänen, 2013, s. 191). Keskusteluun voi osallistua myös työterveyshuollon ammattilainen, erityisesti työkyvyn arviointikysymyksissä asiantuntijan apu on tarpeen.

Työterveyslaitoksen (i.a.-d) mukaan varhaisen tuen keskustelulle tulisi varata riittävästi aikaa ja rauhallinen paikka. Keskustelu on hyvä aloittaa käymällä läpi syyt, miksi tilanteessa ollaan. On hyvä myös tuoda esille, että työssä on mahdollista onnistua, vaikka rajoitteita olisikin. Puhuttaessa toimintakyvystä, on hyvä selvittää alentuneeseen toimintakykyyn vaikuttavista ulkopuolisista tekijöistä, jotta saadaan kuva kokonaisuudesta. Työoloista keskusteltaessa on hyvä selvittää, mitkä asiat henkilöä kuormittavat työssä ja mitkä taas voimaannuttavat. Keskustelun tavoitteena on selvittää, voidaanko työaikaa, työmäärää tai

muita järjestelyitä muuttamalla tukea työntekijän työkykyä. Työn mielekkyys, motivaatio, arvot ja asenteet käydään läpi keskustelussa myös ja se, onko työ tarpeeksi haastavaa ja onko tavoitteet selvät. Keskustelun aikana otetaan selvää ammatillisen osaamisen taso ja miten työnantaja voisi tukea työntekijän kehittymistä. Terveystä ja toimintakyvystä keskustellaan niiltä osin, kun niillä on merkitystä työn suorittamiseen ja henkisten ja fyysisten voimavarojen tukemiseen voi pyytää apua työterveydestä. Keskustelusta laaditaan muistio, johon kirjataan kehittämiskohteet, sovitut toimenpiteet ja miten niitä seurataan.

Työterveysneuvottelussa keskustellaan aina työntekijän työ- ja toimintakyvystä suhteessa työn vaatimuksiin (Työterveyslaitos, i.a.-d). Työkyvyn tuen mallissa tulee olla kuvattuna, milloin työterveysneuvottelu järjestetään ja mitä se sisältää. Aloitteen neuvottelulle voi tehdä esihenkilö, työntekijä, HR:n tai työterveyshuollon edustaja. Joskus myös työsuojeluvaltuutettu, luottamusmies, terveydenhuolto tai kuntoutustaho voi ehdottaa neuvottelun järjestämistä. Työterveysneuvottelu toteutetaan vain, jos työntekijä on siihen suostuvainen. Tavoitteena on tukea työntekijää muokkaamalla hänen työtehtäviään hänen työkykynsä sopiviksi sekä työntekijää, että työpaikkaa palvelevalla tavalla. Keskustelun päätteeksi laaditaan muistio, jossa on kirjattuna läsnäolijat, ratkaisuvaihtoehdot, sovitut toimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikataulut, tehdyt päätökset sekä niiden seuranta. Salassa pidettäviä asioita ei kirjata muistioon. Neuvottelun jälkeen huolehditaan sovituista tehtävistä ja toimenpiteistä, arvioidaan ovatko sovitut toimenpiteet riittäviä ja tarvitaanko jatkoselvityksiä tai uutta neuvottelua.

Työhön paluun tuella tarkoitetaan sairauspoissaoloajan yhteydenpitoon sekä työhön paluun tukemiseen (Hyppänen, 2013, s. 191). Työpaikalle tulee sopia työhön paluuseen liittyvät käytännöt työnantajan, työntekijän edustajien, työsuojelun sekä työterveyshuollon kesken (Työterveyslaitos, i.a.-d). Suositeltavaa on pitää yhteyttä työntekijään poissaolon aikana (Hyppänen, 2013, s. 191). Kyse on välittämisestä, ei käyttämisestä. Työhön paluun tukemiseen kuuluu myös nykyisten työtehtävien arviointi ja mahdolliset muutokset työtehtäviin. Ratkaisuvaihtoehtoja työhön paluuseen on esimerkiksi työkokeilu, osasairauspäiväraha tai osatyökyvyttömyyseläke (Työterveyslaitos, i.a.-d). Työterveyslääkärin tehtävänä on arvioida, ettei osa-aikainen työskentely vaaranna työntekijän terveyttä tai toipumista. Työterveyshuollon seuranta on myös tarpeen, kun arvioidaan, miten työhön paluu sujuu.

Työterveyshuolto on ottanut käyttöön TYÖOTE-toimintamallin, joka tarkoittaa sitä, että työterveyshuolto ottaa vastuun potilaan työkyvyn arvioinnista ja potilaan työhön paluun tukemisesta esimerkiksi leikkauksen jälkeen (Työpiste verkkolehti, 2024). TYÖOTE-toimintamallin tarkoituksena on parantaa erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon sekä työterveyshuollon yhteistyötä. Työterveyslaitos edistää toimintamallin vakiintumista hyvinvointialueille. Työterveyslaitoksen ylilääkäri Kankaan mukaan, mallin avulla on tutkitusti pystytty lyhentämään sairauspoissaoloja, sillä työhön paluuta pohditaan yksilöllisesti, eikä siten, että varmuuden vuoksi kirjoitetaan pitkä sairausloma potilaalle. Kankaan mukaan mallista hyötyvät työntekijä, työnantaja, julkinen terveydenhuolto sekä työterveyshuolto. Työntekijä ei jää yksin, työnantajan tarve sijaisille vähenee, julkinen terveydenhuolto saa keskittyä perustehtäväänsä ja työterveyshuolto pääsee ajoissa järjestelemään työntekijän työhön paluuta, Kangas perustelee. Työhön paluuta voi helpottaa työajan lyhentämisellä, etätyöllä, työtehtävien muokkaamisella, apuvälineillä tai työkokeilulla työterveyshuollon päätöksellä.

Osuuskauppa Keskimaaalla suurin poissaoloja aiheuttava sairausryhmä on tuki- ja liikunta-elinsairauksien lisäksi mielenterveyden erinäiset haasteet (Osuuskauppa Keskimaa, 2024b, Mielenterveys ja työkyky). Työssäjaksamisen haasteet näkyvät usein ensimmäisenä työryhmän muille jäsenille. Työn tekeminen muuttuu, työtehtäviä unohtuu, virheet kasvavat ja joustavuus häviää ja huomataan, että työkaveri ei enää puhallakaan yhteen hiileen tiimin kanssa. Haasteet aiheuttavat närää työryhmässä ja toisten työtaakka saattaa kasvaa. Ravintolapäällikkö Puhalainen pohtii, että johtamisen kannalta tilanne on haastava, sillä esihenkilö on vaitiolovelvollinen työntekijöidensä kanssa käymistä keskusteluista ja näin ollen tilannetta ei voi perustella muulle työryhmälle millään lailla. Keskimaan työhyvinvointi- ja työsuojelupäällikkö Kemppainen on tilanteissa esihenkilöiden tukena. Hän jatkaa, että ongelmiin olisi hyvä puuttua varhaisessa vaiheessa, jotta välttyttäisiin pitkiltä sairauspoissaoloilta. Keskimaalaisille on tarjolla työterveyden kautta ”Mielen chat” ja ”Mielen sparrin”-palvelut, joissa saa keskustella ammattilaisen kanssa matalalla kynnyksellä arjen haasteista, liittyä ne sitten työhön tai vapaa-aikaan. Työterveyshoitajan tai -lääkärin lähetteellä on mahdollista päästä työterveyspsykologin vastaanotolle tai lyhytpsykoterapiaan. Kemppainen lisää, että työkalupakista löytyy myös työterveysneuvottelu, osasairauspäiväraha ja muokattu työnkuva ja näitä hyödynnetään, oli kyse henkisellä tai fyysisellä puolella. Työterveysneuvotteluissa on mukana HR:n edustaja, työntekijä, esihenkilö ja työterveyden edustaja ja tarkoitus on yrittää löytää ratkaisuja tilanteeseen ja tukea työssäjaksamista.

Sekä Puhalainen että Kemppainen toivovat, että työntekijät ottaisivat rohkeasti esiin jaksamisen haasteet matalalla kynnyksellä, jotta ongelmat eivät kasvaisi liian suuriksi. Asiat eivät muutu, jos niistä ei puhuta, Puhalainen lisää. Opinnäytetyössä on tullut esiin teorian kautta ja opinnäytetyöntekijän arkikokemuksenkin mukaan, että on tärkeää muodostaa työyhteisöön luottamuksellinen ilmapiiri, jossa on tilaa keskustella kaikista arjen asioista. Esihenkilön tulee olla läsnä arjessa ja havainnoida työntekijöitään ja ryhmädynamiikkaa, jotta pystyisi havaitsemaan muutoksia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esihenkilön tulee myös asettaa rajat ”kaveruudelle” työntekijöiden kanssa, ettei toisten murheet aliliaksi painamaan omaa mieltä vapaa-ajalla.

5.5 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on johtamiskäytäntö, joka jokaisen organisaation on hoidettava (Lindström ym., 2023, s. 42). Perehdytys on osa työkykyjohtamista, niin osaamisen, työhyvinvoinnin, kuin työturvallisuudenkin näkökulmasta. Perehdyttämisellä luodaan tärkeää pohjaa työhyvinvoinnille sekä työyhteisön osaamiselle. Hyppänenkin (2013, s. 217) toteaa, että perehdytyksen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle sellaiset valmiudet, joilla hän voi menestyksekkäästi hoitaa tehtävää, jota varten hänet on organisaatioon palkattu. Perehdytys ei ole pelkästään esihenkilön tehtävä, vaan osallistamalla perehdytystyöhön koko työyhteisön, tarjoaa se mahdollisuuden yhdessä ja toisilta oppimiseen. Osallistavalla perehdytyksellä varmistetaan myös, että työntekijät oppivat tuntemaan toisensa ja työyhteisössä arvostetaan toisten osaamista. Kun perehdytys on hoidettu organisaatiossa hyvin, pystyy se varautumaan paremmin muutoksiin ja sillä on paremmat lähtökohdat toiminnan uudistamiselle.

Juutin ja Vuorelan (2015, s. 63) mukaan hyvin hoidettu perehdyttäminen ja työhönopestus, liittyy olennaisesti työn hallintaan ja ne tukevat työhyvinvointia. Heidän mukaansa perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada uusi ihminen tuntemaan olonsa tervetulleeksi sekä kuulumaan tärkeäksi osaksi uutta työyhteisöä. Perehdyttäminen lähtee liikkeelle hyvästä perehdytys suunnitelmasta ja organisaatiossa kannattaa vastuuttaa yksi tai useampi henkilö perehdyttäjän rooliin. Perehdytyspäivä alkaa tutustumalla työpaikkaan ja siellä työkenteleeviin työkavereihin, jonka avulla luodaan perustaa työssä viihtymiselle sekä työn ilon kokemiselle (Juuti & Vuorela, 2013, s. 64). Työnopeustuksella tähdätään siihen, että uusi

työntekijä pystyy itsenäiseen työskentelyyn sekä, että hän omaksuu ammatillisia tietoja ja taitoja ja tätä vaihetta ei voi laiminlyödä perehdytyksessä (mts. 65). Esihenkilö ei ole ainut kuka tämän vaiheen voi tehdä, vaan hän voi delegoida vaiheen perehdyttäjälle. Perehdyttäjän tulisi olla sellainen, joka kertoo asioista sopivalla nopeudella ja on itsekin innokas siitä mitä tekee, jolloin into tarttuu perehdytettäväänkin. Juutin ja Vuorelan mukaan hyvän tuloksen perehdytyksessä voi saavuttaa seuraamalla näitä viittä vaihetta, kunkin opetettavan aihealueen kohdalla:

1. valmistautuminen/orientoituminen työhön
2. opastus, jakamalla opastettava asia pienempi osiin
3. mielikuvaharjoittelun avulla luodaan mielikuvia siitä, miten työtä tehdään
4. kokeilu konkreetisoi oppimisen
5. työskentely ja lisäohjeiden/tuen saaminen tarvittaessa.

Eklundin (2018, s. 25) mukaan toimivalla perehdytyksellä on mahdollista saavuttaa valtavasti etuja. Parhaimmillaan se voi olla organisaatiolle kilpailuetu ja työnantajamielikuvaan positiivisesti vaikuttava tekijä. Perehdyttämiseen tulee varata resursseja, jotta suunnittelu ja toteutus voivat onnistua. Perehdytyksen tavoitteena on varmistaa, että uusi työntekijä hallitsee työnsä ja sopeutuu osaksi työyhteisöä. Uuden työntekijän tulee oppia paljon uusia asioita ja hänen pitää oppia toimimaan tehokkaasti yhdessä muiden kanssa. Toimiva perehdytys tukee organisaation ja uuden työntekijän vuorovaikutusta, antaen mahdollisuuden kysymyksille ja vastausten esittämiselle. Uuden tiedon sisäistäminen vaatii aikaa ja toistoja ja nämä eivät mahdollistu, jos perehdytykseen ei olla organisaatiossa varattu riittävästi resursseja (mts. 26). Yhteinen ymmärrys asioista ja toisen toimintatapojen tunteminen vaatii avointa vuorovaikutusta ja keskusteluyhteyttä perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Parhaimmillaan perehdytyksessä myös työnantaja voi oppia ja kehittyä. Työturvallisuuslaki määrittää, että uusi työntekijä tulee perehdyttää riittävästi työhön ja työssä käytettäviin välineisiin.

Perehdytyksen sisältö ja tavoitteet ovat organisaatiokohtaisia, mutta perehdytysprosessin tulisi olla linjassa organisaation strategian kanssa, jotta se ei jää organisaatiossa irralliseksi prosessiksi (Eklund, 2018, s. 27). Perehdytyksen yksi yleisimmistä tavoitteista on, että uusi työntekijä saataisiin sitoutettua organisaatioon. Tämä ei toki päde kaikkiin, koska

joissain organisaatiossa vaihtuvuus ja lyhyet työsuhteet voidaan nähdä toivottavina asioina, jolloin perehdytyksen tavoitteena on lähinnä rutiinitehtävin nopea oppiminen. Perehdytysprosessin tulisi olla oikeudenmukainen, tasalaatuinen sekä läpinäkyvä (mts. 30). Työntekijän tulisi helposti ymmärtää mistä prosessi koostuu ja miten hän voisi itse siihen vaikuttaa. Sitoutumista prosessiin tukee se, että työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ja, että hän pystyy itse vaikuttamaan prosessin muotoutumiseen.

Kun perehdytykselle on määritetty tavoitteet, siirrytään perehdytys suunnitelman laatimiseen (Eklund, 2018, s. 76). Suunnittelussa on otettava huomioon, kuka on vastuussa mistäkin asiasta, mitä asioita perehdytys sisältää sekä milloin, miten ja missä järjestyksessä asiat käydään perehdytettävän kanssa läpi. Lisäksi on huomioita, kenelle perehdytys on suunnattu, jotta jokainen uusi työntekijä tulisi huomioitua yksilönä. Kuviossa 14 on listattuna perehdytyksessä huomioon otettavia seikkoja ja vastuita.

KUKA? ► Hr ► Esihenkilö ► Kollega	MITÄ? ► Tehtävä ► Tapa ► Säännöt	MILLOIN? ► Ajankohta ► Järjestys ► Kesto	MITEN? ► Koulutus ► Keskustelu ► Tekeminen	KENELLE? ► Kokemus ► Osaaminen ► Motivaatio
---	--	--	--	---

Kuvio 14. Perehdytys suunnitelmassa huomioon otettavat seikat Eklundia (2018, s. 76) soveltaen.

Vastuuhenkilön (kuka?) määrittäminen perehdyttämisprosessissa on tärkeää, jotta vastuunjako on kaikille osapuolille selvää (Eklund, 2018, s. 77). Pelkkä perehdyttäjän nimeäminen ei riitä, vaan siihen on varattava tarpeeksi resursseja ja tärkeää olisi, että koko organisaatiossa ymmärrettäisiin perehdyttämisen tärkeys. Perehdytyksen aikana käydään läpi (mitä?) muun muassa työtehtäviä, toimintatapoja, pelisääntöjä, järjestelmiä ja laitteita ja nämä muodostavatkin perehdytyksen rungon. Suunnitelmaan tulisi kirjata ylös kaikki asiat, jotka työntekijän täytyy oppia uudessa työssä. Tarkastuslistat auttavat perehdyttäjää ja varmistat tasalaatuisuuden perehdyttämisessä. Suunnitelmaan on myös kirjattava minä ajankohtana mikäkin asia tullaan käymään läpi ja kuinka kauan arvioidaan tietyn vaiheen kestävän (milloin?) (mts. 78). Suunnitelman ideana on, että sitä seurataan, mutta myös jatkuvasti päivitetään, sillä suunnitelma koostuu arvioista. Perehdytyksen toteuttaminen käytännössä mietitään (miten?) vaiheessa. Toteutetaanko perehdyttäminen yhteisissä koulutustilaisuuksissa vai tapahtuuko perehdyttäminen työssä oppien ohjaajan opastuksella.

Jotkin asiat käydään läpi esihenkilön kanssa keskustellen ja joitain asioita voi opiskella videoiden avulla itsenäisesti. Suunnitelmassa tulee myös huomioida se, kenelle perehdytys on suunnattu (kenelle?) ja pohtia miten prosessin avulla mahdollistetaan yksilöllinen ja joustava perehdytys.

Hyppäsen (2013, s. 217) mukaan esihenkilön vastuisiin perehdyttämisessä kuuluvat perehdytysohjelman suunnittelu, työtilojen ja työvälineiden järjestäminen, tehtävien jako perehdytykseen osallistuville, uuden työntekijän vastaanottaminen, aloituskeskustelu, työkalovereiden esittely, yritysesittely, varsinainen työnopastus, selvitys työsuojelusta, selvitys henkilöistä, joiden puoleen voi kääntyä tarvittaessa sekä perehdytyksen seuraaminen. Perehdyttämiseen esihenkilö voi delegoida muita työntekijöitä osaamisten mukaan. Hyvällä perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan, joten siihen on syytä panostaa aikaa ja muitakin resursseja.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu kaikille

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tutkimuskysymysten avulla mitä on työhyvinvointi, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen, mitä keinoja ja työkaluja ja osaa-mista esihenkilöllä tulee olla työhyvinvoinnin johtamisessa, mitkä ovat työntekijän ja tiimin rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä sekä mikä on organisaation rooli ja vastuut työhyvinvoinnin johtamisessa?

Työhyvinvointia ei voi määrittää yksiselitteisesti, sillä se on yksilölle subjektiivinen kokemus. Työhyvinvoinnin kokonaisuudessa tulee ottaa huomioon, niin fyysisiä, kuin psyykkisiäkin tekijöitä. Työhyvinvointia voi kokea, kun työ on mielekästä turvallisessa työympäristössä, johtaminen on arvostavaa ja tasapuolista, ilmapiiri työyhteisöissä on kannustava ja avoin ja henkilöillä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja mahdollisuuksia kehittyä siinä. On tärkeää, että esihenkilöalaissuhteet ovat luottamuksellisia ja avoimia, mutta myös alaisten välisten suhteiden on perustuttava luottamukselle ja toisten arvostamiselle. Rauramon Työhyvinvoinninportaat-mallissa on kyse ihmisten perustarpeiden täyttymisestä suhteessa työhön ja se on hyvä työkalu jokaiselle pohtia omia tarpeitaan suhteessa työhön. Yksi perustarpeista on turvallisuuden tarve ja jotta se täyttyy, tulisi organisaation tarjota työntekijöilleen turvallinen työympäristö ja molempia osapuolia tyydyttävä työsopimus. Epävarmuus työn jatkumisesta horjuttaa yksilön turvallisuuden tunnetta, samoin jatkuvat, huonosti perustellut muutokset organisaatiossa. Kohdeorganisaatiossa tätä porrasta on kehitetty viimeisen vuoden aikana, keinoina tarjota parempi toimeentulo Keskimaaasta. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio haluaa tarjota lisätunteja osa-aikaisille työntekijöille, joko kotiyksiköstä tai naapuriyksiköistä lisätyötä ottamalla. Yksiköissä on käyty sopimustuntikeskusteluja työntekijöiden kanssa ja pyritty kuulemaan ihmisten ajatuksia ja toiveita tähän liittyen. Näillä toimenpiteillä on myös haluttu sitouttaa niitä työntekijöitä, joilta löytyy osaamista, asennetta ja kehittymishalua. Vaikka tiedetään, millä tekijöillä tai tekemisillä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin, niin silti muun muassa helmikuussa 2024 julkaistun Mitä Suomi voi? -tutkimuksen tulosten mukaan, työhyvinvointi on Suomessa edelleen laskusuunnassa. Organisaatioissa on siis paljon tekemistä ja pohdittavaa, miten laskusuunta

saataisiin taitettua. Tähän yksi konkreettinen keino on asiasta käytävä avoin keskustelu työyhteisössä työhyvinvoinnin tilasta.

Työhyvinvointiin vaikuttaa yksilön tekemiset, tiimin tekemiset, se miten esihenkilö edistää työhyvinvointia ja erityisesti se, miten organisaatio on hoitanut kokonaisuuden, minkä avulla se edistää työhyvinvointia. Kaikkien näiden osatekijöiden tekemiset ja toimintamallit tulee olla kunnossa, jotta työhyvinvoinnin kokema voi olla parhaimmillaan. Ei riitä, että organisaatio hoitaa työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden asiat hyvin, jos työntekijät eivät ole sitoutuneita, motivoituneita tai työpaikoilla on esimerkiksi paljon vaihtuvuutta, jolloin perustekeminen horjuu. Ei myöskään riitä, että esihenkilö edistää ja johtaa työhyvinvointia ja on valmis valmentamaan joukkojaan, jos työyhteisö tai sen jäsenet eivät ole vastaanottavaisia tai valmiita muutoksille. Työhyvinvoinnin kokema jää myös kokematta, jos tiimin jäsenet tai yksilöt ovat motivoituneita ja innostuneita, mutta esihenkilö ei ole valmis luopumaan vastuusta eikä opettamaan taitojaan eteenpäin tai organisaatio haluaa pitää kiinni vanhoista toimintatavoista ja jäykistä hierarkiarakenteista.

Esihenkilön tulee hallita kokonaisuuksia menestyäkseen roolissaan. On tärkeää tietää toiminnan tavoitteet ja osata viestiä niistä riittävästi henkilökunnalle. Organisointi- ja paineensietokyky, muutoskyvykyys ja vuorovaikutusosaaminen ovat tärkeitä taitoja esihenkilötyössä, unohtamatta itsensä johtamisen taitoa. Hyvän esihenkilön ominaisuuksissa korostuvat toisten arvostaminen ja kannustaminen, ohjaaminen, avoimuus, luotettavuus, kuuntelutaidot, sekä palautteenanto kyky. Sosiaalinen älykyys on avainasemassa esihenkilötyössä. Se on taito lukea erilaisia sosiaalisia tilanteita sekä kykyä eläytyä toisten tunteisiin. Sosiaalinen älykyys auttaa ymmärtämään muiden tunteita, motivaatioita ja tarpeita, joka auttaa ihmisten johtamisessa. Työntekijälähtöinen työvuorosuunnittelu on merkittävä asia lisäämään työhyvinvointia. Esihenkilön tulisi tutustua työntekijöihinsä ja sitä kautta tarjota työvuoroja elämäntilanteiden mukaan. Työterveyslaitos tarjoaa myös hyviä työkaluja työvuorosuunnittelun avuksi. Ylipäätään on tärkeää, että esihenkilö keskustelee työntekijöidensä kanssa sekä kuuntelee heidän mielipiteitään, sillä vaikutusmahdollisuuksien kautta työmotivaatio ja sitoutuminen kasvavat. Opinnäytetyötä tehdessä vahvistui ajatus siitä, että esihenkilön tulisi osata muuttaa johtamistyyliään ajan ja tilanteen mukaan. Ei voi olettaa, että oma tyyli on se paras tyyli, vaan organisaatiossa työtilanteet elää ja henkilökunta vaihtuu, joten myös johtamisessa on mentävä muutoksen tuulien mukana.

Esihenkilön omalla asenteella ja työhyvinvointia tukevalla johtamistyyllillä on suuri merkitys siihen, miten työntekijät viihtyvät ja sitoutuvat organisaatioon ja yhteiseen menestymiseen. Hyviä työkaluja tässä ajassa johtamiseen ovat älykäs johtaminen 7.0, keskusteleva johtaminen sekä valmentava johtaminen, joista on opinnäytetyöhön kerätty teoriaa. Näissä johtamistyylyissä panostetaan ihmiseen ja hyvään vuorovaikutukseen, joilla on positiivinen vaikutus työssä viihtymiseen ja myös organisaation menestymiseen.

Työelämä on muuttunut ja myös työhyvinvointiin on tullut uusia elementtejä. Hybridityön lisääntyminen, työpaikkojen monimuotoisuus, maailman kriisit ja mielenterveyden ongelmat ovat asioita, joihin esihenkilökin törmää useimmiten arjessaan. Ei siis riitä, että organisaatio tarjoaa työntekijöilleen työterveyden palveluja ja kerran vuodessa virkistäytymispäivän, vaan hyvinvoinnin tukeminenkin on monisyinen kokonaisuus, jossa ihmisten henkilökohtaiset tarpeet ja niihin vastaaminen korostuvat. Historian saatossa johtaminen on muuttunut ihmislähtöisempään suuntaan, mikä on pelkästään hyvää kehitystä. Toisaalta esihenkilöiltä vaaditaan tänä päivänä todella paljon, sillä työelämässä on paljon henkistä tukea tarvitsevia nuoria. Opinnäytetyöntekijä pohtii, miten esihenkilöillä riittää osaaminen kaikkeen tukemiseen ja miten organisaatio pystyy tässä tukemaan esihenkilöitä, jotta kuorma ei kasvaisi liian suureksi. Organisaation tulisi tarjota esihenkilöille koulutusta, miten mielen ongelmien kanssa kamppailevia työntekijöitä tulisi ohjata ja tukea. Organisaation tulisi pystyä tarjoamaan Työterveyden kautta keskusteluapua, tukea tarvitseville.

Työpaikalla vallitsevalla ilmapiirillä ja kulttuurilla on yhteys työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin avulla on mahdollista sitouttaa työntekijöitä organisaation. Ihmisten voidessa työssään hyvin, näkyy se myös asiakkaille ja se puolestaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen maineeseen, talouteen sekä menestymiseen. Hyvinvoivat yksilöt ja tiimit ovat innovatiivisia ja tuottavia ja ne tekevät hartiavoimin töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Työntekijöillä on iso vastuu työhyvinvoinnin toteutumisessa. Sitä voidaan edistää tukemalla ja arvostamalla työkalua, avoimuudella ja luottamuksen ilmapiirillä. Työyhteisötaitojen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat osa toimivaa arkea, joihin kuuluu muun muassa yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, hyvät käytöstavat ja kommunikaatiotaidot. Hyvinvoiva työyhteisö voi parhaimmillaan toimia itseohjautuvasti. Itseohjautuvassa tiimissä koetaan työn imua ja flowta. Itseohjautuvat tiimit ovat muutoskyvykkäitä, niissä kannetaan vastuuta ja pystytään tekemään nopeatkin päätöksiä. Toimivuutta edistää selkeät pelisäännöt ja selkeät tavoitteet

tekemiselle. Opinnäytetyötä tehdessä on tekijälle vahvistunut ajatus myös siitä, että ihmiset arvostavat sitä, kun heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja muun muassa työaikoihin. Vaikutusmahdollisuudet vahvistavat sitoutumista sekä työnimua. Ihmiset arvostavat myös kouluttautumismahdollisuuksia ja mahdollisuutta kasvaa ja kehittyä omassa roolissaan, joka lisää puolestaan mielenkiintoa ja arvostusta omaa, mutta myös toisten työtä kohtaan.

Vastaavasti pahoinvointi näkyy huonona ilmapiirinä ja yhteistyön puuttumisena. Pahoinvovassa organisaatiossa vaihtuvuus on suurta. Suuri vaihtuvuus taas tuo organisaatioon hetkellisesti osaamattomuutta, joka voi kuormittaa työryhmän vastuuhenkilöitä sekä lisätä perehdyttämiseen käytettäviä kustannuksia. Pahoinvointi näkyy myös asiakkaille, joka heijastuu asiakastyytyväisyyteen ja pahimmillaan vie asiakkaat kilpailijalle. Monesti pahoinvoiva työyhteisö ei ole myöskään valmis muutoksille eikä uudistuksille, koska energia menee työpäivän aikana väärin asioihin. Esihenkilön tuleekin pitää silmät auki, jotta pystyy mahdollisimman aikaisessa vaiheessa puuttumaan pahoinvointiin ja selvittämään pahoinvoinnin juurisyyt. Tiimin vastuulla on puuttua epäkohtiin ja havainnoida ja kysellä työkalaverin kuulumisia, etenkin, jos huomataan, että työkalverin olemus tai työnteke on muuttunut.

Opinnäytetyöntekijän mielestä työhyvinvoinnin edistämisessä, kehittämisessä ja tukemisessa kaikki lähtee siitä, että organisaation strategiaan on kirjattu, että se edistää ja panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin kokonaisvaltaisesti. Kun organisaatio on panostanut työhyvinvointiin, voitaneen sanoa, että vastuu hyvinvoinnin edistämisestä siirtyy myös yksilöille, tiimeille sekä esihenkilötyöhön. Esihenkilön tehtävänä on jalkauttaa ja viestiä tiimilleen organisaation strategiasta ja siitä, miten organisaatio haluaa panostaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja mitä kaikkea tukea organisaatio tarjoaa työntekijöilleen. Parhaimmillaan työntekijät yhdessä esihenkilön kanssa kehittävät hyvinvointiin liittyvää toimintaa, jolloin saadaan arvokasta tietoa organisaatiolle työhyvinvoinnin tilasta sekä kehittämistarpeista. Työhyvinvoinnin kehittäminen onnistuu, kun kehittämiseen ovat sitoutuneita niin organisaatio, esihenkilö, yksilö sekä tiimi ja kaikkien tavoite on hyvinvoiva työyhteisö.

Työhyvinvointiin liittyy paljon erilaisia tekemisiä ja ennen kaikkea ihmisiä. Mitä isompi organisaatio, sitä enemmän on soutajia ja valitettavasti myös huopajia. Kaiken ei tarvitsekaan olla täydellistä, vaan tärkeintä on, että asioista puhutaan avoimesti, ollaan

muutoskyvykkäitä, valmiita ja halukkaita kehittymään ja kehittämään toimintaa sen suuntaiseksi, että työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät olisivat kaikilla tasoilla kunnossa. Tänä päivänä työhyvinvointiin panostaminen on organisaatiolle ehdottomasti kilpailuetu.

6.2 Reflektio

Opinnäytetyö on muuttanut muotoaan ensimmäisestä suunnitelmasta. Alun perin opinnäytetyön osana oli tarkoitus toteuttaa empiirinen tutkimus kohdeorganisaatioon, kyselyn avulla. Kysely piti lähettää kahdeksaan yksikköön, josta sadan prosentin vastausprosentilla olisi saatu noin sata vastausta. Ongelmaksi kyselyssä olisi voinut jäädä alhainen vastausprosentti ja se, että olisiko vastauksista pystynyt päättämään yksittäisen työntekijän vastauksia, pienen yksikkömäärän vuoksi. Opinnäytetyö on siksi toteutettu kirjallisuuskatsauksena ja teoriaa on pyritty hakemaan monipuolisesti tutkimuskysymyksiin peilaten. Opinnäytetyöhön on myös tuotu tekijän omia havaintoja arjesta ja pohdintaa teoriaa reflektoiden. Opinnäytetyöntekijän tavoitteena on myöhemmässä vaiheessa toteuttaa empiirinen tutkimus kohdeorganisaatiolle teemahaastattelun avulla. Teoriaa opinnäytetyöhön on kerätty alkuperäisen suunnitelman mukaan.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat hioutuneet tutkimuksen edetessä. Tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan kirjallisuuden avulla. Todennäköisesti teemahaastattelun avulla olisi pystytty vahvistamaan aiempien tutkimusten tuloksia, joita tutkielmassa on käytetty lähteenä, mutta mahdollisesti löydetty myös uutta näkökulmaa työhyvinvoinnin tilasta kohdeorganisaatiossa. Haastattelujen haasteena on, että tutkittava voi ymmärtää kysymyksen väärin tai tutkija voi vastaavasti tulkita vastauksia eri tavalla, kuin mitä haastateltava on tarkoittanut. Laaja näkökulma opinnäytetyössä, auttaa tutkijaa jatkotutkimuksen suunnittelussa.

6.3 Jatkotutkimusaiheita

Jatkotutkimuksena kohdeorganisaatiolle voitaisiin tutkia mainitun teemahaastattelun avulla, kohdeorganisaation esihenkilöiden, HR:n sekä työntekijöiden kokemaa sekä kehitysehdotuksia työhyvinvointiin sekä työpahoinvointiin liittyen. Työhyvinvointi on hyvinkin ajankohtainen ja tärkeä aihe koko kaupparyhmän tasolla. Toki tutkimuksesta saadut

tulokset olisivat vain pienen ryhmän mielipide, joten tutkimuksen perusteella ei voida tehdä yleistyksiä. Teemahaastattelun tuloksista voisi kuitenkin löytyä aiheita, joihin voitaisiin kysellä mielipiteitä laajemminkin koko kohdeorganisaation henkilökunnalta, vuosittain toteutettavassa työyhteisötutkimuksessa. Vastausprosentti työyhteisötutkimuksessa on ollut vuosittain korkea, joten henkilökunnan mielipiteitä ja jopa kehitysideoita voisi löytyä teemahaastattelusta jatkojalostettavaksi. Jos haastattelulla saataisiin kerättyä uusia ajatuksia ja näkökulmia teemoihin liittyen, voitaisiin niitä parhaimmillaan hyödyntää myös koko S-ryhmän tasolla. Työyhteisötutkimusta toteutetaan kaikissa osuuskaupoissa ja S-ryhmässä työskentelee yli 40 000 työntekijää, joten työhyvinvointiin liittyviä kehitysideoita voitaisiin saada jalkautettua paljonkin.

LÄHTEET

- Ahonen, G. (toim). (2002). *Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen-tutkimuksen keskeiset havainnot*. Työssä jaksamisen ohjelma 2000–2003.
https://www.imafi.fi/imafi_dokument/HVVSHyhteenvedo%20Uusi.pdf
- Akola, A. (2020). *Itseohjautuvuus ja intuitio. Suunnistus työyhteisön supervoimiin*. Basam Books.
- Aro, A. W. (2002). *Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni: Työelämän muutokset ja työhyvinvointi*. Edita.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., & Ilmarinen, J. (2016). *Strateginen hyvinvointi 2016*. Ossi Aura Consulting Oy.
https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf
- Berlin, S. (2019). *Palkitseva työ* (1. painos.). Kauppakamari.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto. (7.3.2024). *Toimintakykyinen tekijä: Satamatyössä henkilöstön liikkumiseen ja hyvinvointiin panostetaan monin eri keinoin*.
<https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/toimintakykyinen-tekija-satamatyossa-henkiloston-liikkumiseen-ja-hyvinvointiin-panostetaan-monin-eri-keinoin/>
- Great Place To Work. (13.3.2023). *Työhyvinvointi – HR:n ja johtamisen kulmakivet hyvinvoivaan työyhteisöön*. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyohyvinvointi/>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., & Kaltiainen, J. (2024) Työn imu ja työuupumus. Teoksessa Väänänen, A., Toivanen, M., Selander, K., Joensuu, M., & Airaksinen, J. (toim.). *Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi-tutkimuksessa* (s. 70–74). Työterveyslaitos.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-157-4>
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä* (3. uud. p.). Edita.
- Härmä, M., Karhula, K., Bjorvatn, B., Garde A-H., Hansen, J., Hansen, Å M., Kolstad, H., Dyreborg Larsen, A., Puttonen, S., Tucker, P., Vedaa, Ø., & Åkerstedt, T. (2020). *Working hours, health, well-being, and participation in working life*. Finnish Institute of Occupational Health. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619129>
- Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen*. Kauppakamari.

- Juuti, P. (2006). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa P. Innanen, P-L Vesterinen, S. Salojärvi, P. Vauhkonen, P. Juuti, V. Nivala, T. Kinnunen, V. Saarikoski, J. Luoma, J. Arikoski, H. Wink, K. Karppanen, & M. Räsänen (toim.), *Työhyvinvointi ja esimiestyö* (s. 77). WSOYPro.
- Juuti, P., & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.
- Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. p.). PS-kustannus.
- Järvinen, P. (2005). *Ammattina esimies* (3. p.). Talentum Media Oy.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (11. p.). Talentum.
- Kaupan liitto. (i.a.). *Kaupan alan työehtosopimukset*. <https://kauppa.fi/palvelut-ja-tietopankki/tyosuhde-ja-tes/tyoehtosopimukset/>
- Kultanen, T. (2023). *Kohti moniälykäästä johtamista*. Kauppakamari.
- Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 609/1986. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelu yhteistoiminnasta 44/2006. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>
- Laki yhteistoiminnasta suomalaisissa ja yhteisönlaajuisissa yritysryhmissä 335/2007. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070335>
- Laki yksityisyydensuojasta työelämässä 759/2004. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>
- Lindström, S., Turunen, J., Remes, J., & Pehkonen, I. (2023). *Työhyvinvointi ja osaaminen palvelualoilla*. (Tutkimushankkeen loppuraportti). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-064-5>
- Manka M-L., Hakala, L., Nuutinen, S., & Harju, R. (2010). *Työn iloa ja imua – Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto, Kuntoutussäätiö. https://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf
- Manka, M-L., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.
- Martela, F. (15.5.2017). *Itseohjautuvuus – Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse?* Filosofianakatemia. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohjimmiltaan-on-kyse/>

Osuuskauppa Keskimaa. (i.a.). *Osuuskauppa Keskimaa – Tietoa meistä*.
<https://keskimaa.fi/tietoa-meista/>

Osuuskauppa Keskimaa. (2022). *Keskimaa tänään. Osuuskauppa Keskimaan vuosikertomus, 2022*. https://cdn.aok.wp.s-cloud.fi/uploads/sites/4/2023/03/06131619/2301_keskimaa_vuosikertomus_press.pdf

Osuuskauppa Keskimaa. (2024a). Osuuskauppa Keskimaa muistuttaa – Sinua ja minua palvelee ihminen, kohtaa meidät kivasti. <https://keskimaa.fi/news/osuuskauppa-keskimaa-muistuttaa-sinua-ja-minua-palvelee-ihminen-kohtaa-meidat-kivasti/>

Osuuskauppa Keskimaa. (2024b). *Mielenterveys ja työkyky*.
<https://keskimaa.fi/2024/06/27/mielenterveys-ja-tyokyky/>

Otala, L., & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. WSOY.

Palvelualojen ammattiliitto PAM ry. (i.a.). *Kaupan alan työehtosopimus*.
<https://www.pam.fi/tes/kaupan-alan-tyoehtosopimus/>

Pirnes, U. (2003). *Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka* (7. uud. p.). Otava.

Puttonen, S., Hasu, M., & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi*. Työterveyslaitos.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-652-4>

Rauramo, P. (2008). *Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta* ([Uud. laitos].). Edita.

Riggio, R. E., & Sherylle, J. T. (2018). Leader interpersonal and influence skills: The soft skills of leadership. Teoksessa Rao M. S. (toim.), *Start leading, acquire leadership lessons from coaching, mentoring and leadership experts* (s. 35–45). Trinity press.

Ristikangas, M., & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus* (3. p.). Talentum.

Ropponen, A., Hakola, T., Hirvonen, M., Koskinen, A., & Härmä, M. (2021). *Työaikojen kehittäminen kaupan alalla – tutkimus- ja kehittämishanke*. Työterveyslaitos.
<https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619815>

Salonen, M. (2022). Harjoitustyössä Haapoja, M., Salonen, M., & Sandelin C. (2022). *Valmentava esihenkilötyö* (s. 7–16). SeAMK.

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

- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L., & Ala-Laurinaho, A. (2013). *Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä*. Otavan kirjapaino.
- Selander, K., & Ervasti, J. (2024). Konfliktitilanteet ja konfliktien uhka työssä. Teoksessa Väänänen, A., Toivanen, M., Selander, K., Joensuu, M., & Airaksinen, J. (toim.), *Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi-tutkimuksessa* (s. 63–69). Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-157-4>
- Sinokki, M., & Virtanen, P. (2014). *Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*. Tietosanoma.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (i.a.). *Työhyvinvointi*. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- S-ryhmä. (i.a.-a). *S-ryhmä – Tietoa meistä. Osuustoiminta ja asiakasomistajuus*. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/osuustoiminta-ja-asiakasomistajuus>
- S-ryhmä. (i.a.-b). *S-ryhmä – Tietoa meistä. Tietoa S-ryhmästä*. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>
- S-ryhmä. (22.4.2024). *S-ryhmässä pilotoidaan työvuorosuunnittelua, jonka puikoissa on henkilöstö itse: ”Työn merkityksellisyys ja tyytyväisyys on selvästi kasvanut”*. <https://s-ryhma.fi/uutinen/s-ryhmassa-pilotoidaan-tyovuorosuunnittelua-jonka-7sIYUVaPDmaltaLhBqq4ub>
- STT-info tiedote. (21.2.2024). *Keskimaan markkina-asema vahvistui päivittäistavarakaupassa, myymäläverkoston voimakas kehittäminen eri puolella Keski-Suomea jatkuu*. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/70106650/keskimaan-markkina-asema-vahvistui-paivittaistavarakaupassa-myymalaverkoston-voimakas-kehittaminen-eri-puolilla-keski-suomea-jatkuu?publisherId=68574138&lang=fi>
- Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista* (2. p.). Unipress.
- Suutala, S., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (28.2.2024). *Miten Suomi voi? -tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- Suutarinen, M. (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen, P. Juuti, H. Pursio, G. Ahonen, O. Näsman, M. Vartiainen, U. Hyrkkänen, S. Kauko-Valli, M. Koiranen & P-L Vesterinen (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen* (s. 16–17). Otava.
- Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2022). *Johtajan kokonaiskuntoisuus: Haasteena jatkuva uudistuminen*. Kauppakamari.

Toivanen, M. (2024). Ylempien toimihenkilönaisten vaikea irrottautua työasioista. Teoksessa Väänänen, A., Toivanen, M., Selander, K., Joensuu, M., & Airaksinen, J. (toim.), *Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi-tutkimuksessa* (s. 43–48). Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-157-4>

Työaikadirektiivi 2003/88/EY. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003L0088:FI:HTML>

Työaikalaki 5.7.2019/872. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>

Työntekijän eläkelaki 395/2006. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060395>

Työpiste-verkkolehti. (24.4.2024). Kun paluu töihin sujuu hyvin, kaikki hyötyvät. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kun-paluu-toihin-sujuu-hyvin-kaikki-hyotyvat>

Työsopimuslaki 55/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työtaturma- ja ammattitautilaki 459/2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150459>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos. (i.a.-a). *Sopeutuminen vuorotyöhön*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/vuorotysopeutuminen-vuorotyohon>

Työterveyslaitos. (i.a.-b). *Suosituksia työvuorojen suunnitteluun*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/vuorotysoosituksia-tyovuorojen-suunnitteluun>

Työterveyslaitos. (i.a.-c). *Työaikojen arvioinnin liikennevalomalli*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/vuorotyotyoaikojen-arvioinnin-liikennevalomalli>

Työterveyslaitos. (i.a.-d). *Työkyvyn tuki*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki>

Työterveyslaitos. (i.a.-e). *Työn imu*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Työterveyslaitos. (i.a.-f). *Työpaikkaselvitykset*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyopaikkaselvitykset>

Työterveyslaitos. (2017a). *Työn kehittäminen yhdessä tuo tuloksia*. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyon-kehittaminen-yhdessa-tuo-tuloksia>

Työterveyslaitos. (2017b). Hyvinvoiva esimies tekee parempaa jälkeä, kuin pahoinvoiva. *Työpiste*. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvinvoiva-esimies-tekee-parempaa-jalkea-kuin-pahoinvoiva>

Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vesterinen, P. (2006). Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän. Teoksessa P. Innanen, P-L Vesterinen, S. Salojärvi, P. Vauhkonen, P. Juuti, V. Nivala, T. Kinnunen, V. Saarikoski, J. Luoma, J. Arikoski, H. Wink, K. Karppanen, M. Räsänen (toim.), *Työhyvinvointi ja esimiestyö* (s. 29–42). WSOYPro.

Vesterinen, P-L. (2010). Mistä työyhteisötaidot koostuvat? Teoksessa M. Suutarinen, P. Juuti, H. Pursio, G. Ahonen, O. Näsman, M. Vartiainen, U. Hyrkkänen, S. Kauko-Valli, M. Koironen, P-L Vesterinen (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen* (s. 112–117). Otavan kirjapaino Oy.

Vilka, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House.

Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. BoD – Books on Demand.

Virtanen, P., & Sinokki, M. (2014). *Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*. Tietosanoma.

Vuosilomalaki 162/2005. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162>