

TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN
Ikääntyvä työntekijä ja palveleva johtajuus

Piia Murtovaara

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2023

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Piia Murtovaara	Vuosi	2023
Ohjaaja(t)	Anne Tolvanen		
Työn nimi	Työhyvinvoinnin johtaminen – Ikääntyvä työntekijä ja palveleva johtajuus		
Sivumäärä	39 + 3		

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa johtamisen merkitystä ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa ja edistämisessä. Opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, millainen vaikutus johtamismalleista palvelevalla johtajuudella on työhyvinvointiin. Opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja aineistoa hankittiin teemahaastatteluilla. Teoriaosuudessa esiteltiin keskeisiä määritelmiä työhyvinvoinnista, palvelevasta johtajuudesta ja ikäjohtamisesta. Teoriatiedon pohjalta laadittujen haastattelukysymysten pohjalta suoritettiin teemahaastattelut loka- ja marraskuussa vuonna 2023. Haastateltavat olivat keski-ikänsä 53-vuotiaita työelämässä olevia työntekijöitä, joilla oli työkokemusta yli 25 vuoden ajalta. Haastattelutulokset litteroitiin, ja koodauksen jälkeen niiden analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.

Tutkimustulokset osoittavat, että sekä esihenkilön luonteella ja toimintatavoilla on tärkeä merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin. Työntekijöiden oman itsensä haastatellut henkilöt nostivat itse tärkeimmäksi tekijäksi työhyvinvoinnin edistämisessä ja ylläpitämisessä, kun taas työnantajien rooli nähtiin vähäisenä.

Haastatteluissa nousi esiin esihenkilöiden ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvointiin. Tutkimuksen perusteella työntekijöiden työhyvinvointia tukee parhaiten jäykkä, empaattinen ja työntekijöistään kiinnostunut esihenkilö. Palvelevan johtajuuden ja ikäjohtamisen merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille jäi tutkimuksessa osoittamatta. Siitä huolimatta tutkimustuloksia voivat hyödyntää työnantajat ja esihenkilöt työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämisessä ja kehittämisessä.

Avainsanat työhyvinvointi, esihenkilö, palveleva johtajuus,
ikäjohtaminen

Business Management
Bachelor of Business Administration

Author	Piia Murtovaara	Year	2023
Supervisor(s)	Anne Tolvanen		
Title	Management of well-being at work – Ageing employees and servant leadership		
Number of pages	39 + 3		

The object of this thesis was to survey the importance of leadership in supporting and promoting the well-being at work for ageing employees. Based on the study included in the thesis the objective was to find out what kind of effect the servant leadership has on the well-being at work. This thesis was conducted without a commissioner.

Qualitative research was used as a research method and the material was obtained by theme interviews. Key definitions of well-being at work, servant leadership and age management were introduced in the theoretical part. Questions for the theme interviews were based on information of the theory. Theme interviews were conducted during October and November in 2023. The average age of the interviewees was 53 and they all had over 25 years of working experience. The results of the interviews were transcribed and after coding the analyzing was executed by using content analysis.

Research results pointed out the importance of the character and the way of acting of the superiors in the well-being at work for the employees. In promoting and sustaining the well-being at work the interviewees emphasized the role of the employees themselves. The role of the employer was considered having minor importance.

The importance of the interaction between superiors and employees stood out in the interviews. Based on the research well-being at work is supported by a superior who is assertive, empathic, and interested in his or her employees. The significance of servant leadership and age management in the well-being at work for the employees was not confirmed in this research. Nevertheless, the employers and superior can utilize the research results in order to promote and improve the well-being at work of the employees.

Keywords well-being at work, superior, servant leadership, age management

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TYÖHYVINVOINTI	7
2.1 Työhyvinvoinnin historia.....	7
2.2 Työhyvinvoinnin määritelmä	8
2.3 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä	9
2.4 Työpahoinvointi.....	10
3 JOHTAMINEN	12
3.1 Merkitys	12
3.2 Palveleva johtaminen.....	12
4 IKÄÄNTYVÄT TYÖNTEKIJÄT	14
4.1 Ikääntyvien työhyvinvointi	14
4.2 Ikääntyvien työntekijöiden johtaminen	15
5 TUTKIMUS- JA AINEISTONKERUUMENETELMÄT	17
5.1 Laadullinen tutkimus	17
5.2 Puolistrukturoitu- eli teemahaastattelu	17
5.3 Analyysi	20
6 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	23
6.2 Esihenkilö	25
6.3 Palveleva johtajuus.....	27
6.4 Ikäjohtaminen	28
7 POHDINTA	31
7.1 Tutkimuksen tarkoitus.....	31
7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	32
7.3 Ehdotukset jatkotutkimuksiin.....	35
LÄHTEET	36
LIITTEET	39

1 JOHDANTO

Yhtenä Sanna Marinin TYÖ2030-ohjelman tavoitteista on se, että Suomessa olisi maailman paras työhyvinvointi vuoteen 2030 mennessä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023c). Tähän tavoitteeseen pyrkiminen on tärkeää ikääntyvän väestön maassa, jossa väestön ikääntymisen vuoksi olisi tärkeää pitää työväestö työkykyisenä mahdollisimman pitkään, sillä Tilastokeskuksen (SVT 2023) ennusteiden mukaan työikäisen väestön osuus seuraavien vuosikymmenten aikana tulee vähenemään. Johtajuudella on suuri merkitys työhyvinvoinnille tuloksellisuuden ja organisaation suorituskyvyn lisäksi. (Manka & Manka 2023, 26–27, 185.) TYÖ2023-ohjelman yhtenä tuloksena syntyi viisi ratkaisua, joiden avulla lisättäisiin hyvinvointia ja tuottavuutta työelämässä ja näistä yksi oli johtamisen kehittäminen. Johtajuuden kehittäminen on tärkeää, sillä ”liian monella on kokemus huonosta johtamisesta”. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023c.)

Opinnäytetyön lähtökohtana ovat työhyvinvoinnin taloudelliset ja inhimilliset vaikutukset, vaikka niitä ei opinnäytetyössä varsinaisesti käsitellä, vaan keskitytään siihen, millainen merkitys esihenkilön luonteella ja toimintavoilla on työntekijöiden työhyvinvointiin. Hyvällä johtajuudella on työhyvinvointiin positiivinen vaikutus (Manka & Manka, 2023, 185). Johtamistyyliä on useita, tässä opinnäytetyössä niistä tarkastellaan palvelevaa johtamista siitä näkökulmasta, tukeeko ja edistääkö tämä johtamistyyli erityisesti ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimusongelmaa selvitetään päättökysymyksellä ”millä tavalla esihenkilö pystyy edistämään työntekijän työhyvinvointia?” ja apukysymyksellä ”tukeeko palveleva johtajuus ikääntyvän työntekijän työhyvinvointia?”.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää teemahaastatteluilla työntekijöiden näkökulmaa siihen, millainen merkitys esihenkilöllä on heidän työhyvinvointiinsa. Konkreettisesti on tarkoitus saada selville ikääntyviä työntekijöitä haastatteleamalla toimintatapoja, joilla esihenkilö pystyy edistämään työntekijän työhyvinvointia. Haastateltavat ovat työntekijäasemassa yli 45-vuotiaita olevia henkilöitä, sillä tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työntekijöiden omakohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia esihenkilötyöstä, sen vaikutuksista

työhyvinvointiin useamman vuoden ajalta. Pitkäaikaisella kokemuksella työelämästä on painoarvoa tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön teoriaosassa käydään lyhyesti aluksi läpi työhyvinvoinnin historiaa. Työhyvinvointi voidaan määritellä monella eri tavalla, ja näitä määrittelyjä käydään läpi tarkemmin, samoin kun työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvointia tarkastellaan erityisesti ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta. Ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvointiin panostaminen on merkityksellistä siitä näkökulmasta, että Suomessa väestö ikääntyy, joten on tärkeää pitää mahdollisimman moni työkäinen oikeilla toimilla työelämässä mahdollisimman pitkään.

Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, vaan tarkoituksena on saada eri aloilla työskentelevien työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä selville, yksittäiseen toimialaan tai yritykseen keskittymisen sijaan. Henkilöstö nähdään usein suurena kustannuksena työnantajalle, mutta samalla tärkeänä investointina organisaatioiden menestyksen ja kilpailukyvyn saavuttamiseksi (Kauhanen 2016, 122). Opinnäytetyöstä on hyötyä sekä työnantajille että esihenkilöille, sillä työhyvinvointia tukemalla ja edistämällä pystytään lisäämään tuottavuutta ja vähentämään esimerkiksi sairauspoissaoloista syntyviä kustannuksia.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvoinnin historia

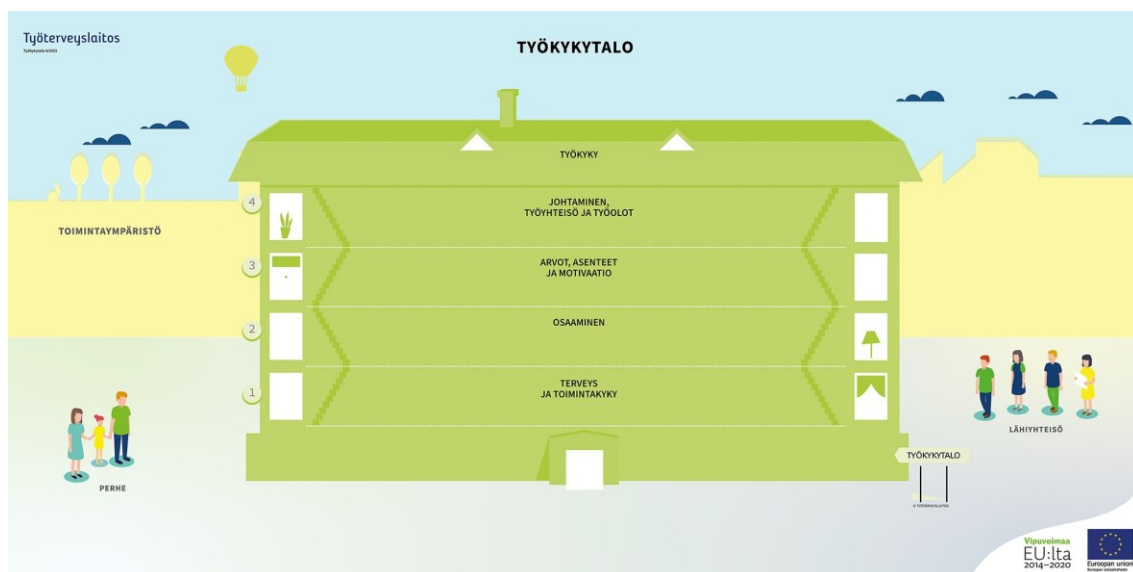
Työhyvinvoinnista käsitteenä on puhuttu vasta 2000-luvun puolella, vaikka työntekijöiden hyvinvoinnista pidetty huolta jo jossain määrin ja työlainsäädäntöä kehitetty jo 1800-luvun lopulta asti. Tuolloin käytettiin termiä työväensuojelu, ja sitä kehitettiin erityisesti 1940- ja 1950-luvuilla. (Kauhanen 2016, 21–23.) Käsitteenä työväensuojelu vaihtui työturvallisuustoiminnaksi. Tuolloin työntekijöiden suojelu oli fyysisten tapaturmien ja työstä johtuvien sairauksien torjumista pääasiassa liiketaloudellisista syistä. Vasta 1980-luvulla fyysisen hyvinvoinnin rinnalle tuli henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen. (Tarkkonen 2019, 130–131.)

1990-luvulla käsitteenä puhuttiin työkyvystä ja sitä ylläpitävästä toiminnasta (Kauhanen 2016, 21–23). Marja-Liisa Manka kertoo työhyvinvoinnin olleen 2000-luvun alussa ”humppaa ja jumppaa”, tarkoittaen tyky-päiviä, ja sitä se on hänen mukaansa joissain määrin vielä tänäkin päivänä (Kuusjärvi 2022b). Työkykyä ylläpitävä toiminnalla pyrittiin edistämään työkykyä liikunnalliseen aktiivisuuteen panostamalla ja parantamaan työyhteisön yhteishenkeä virkistystoiminnan avulla. Kuntoutuksella ylläpidettiin ja parannettiin työkykyä. (Tarkkonen 2019, 131–132.)

2000-luvulla puhuttaessa työsuojelusta, työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista, käytetään termiä kokonaisvaltaisuus. Ymmärretään, että ”kaikki voi vaikuttaa kaikkeen”, ja toteutuakseen siihen vaaditaan työhyvinvoinnin aktiivista johtamista. Organisaatioiden ja yritysten johtajilta vaaditaan sekä osaamista että tahtoa, jotta työhyvinvointi ei jää näennäiseksi. (Tarkkonen 2019, 132–133.) Juhani Kauhanen (2016, 27) mainitsee, että nykyään työhyvinvointi ei ole erillinen osa-alue, vaan normaali osa johtamista, ja se tulee integroida ”organisaation strategiaan ja sen toteuttamiseen”. Organisaation kehittäminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen liittyvät läheisesti toisiinsa, ja työhyvinvoinnin kehittäminen on ”kokonaisvaltaista työelämän laadun kehittämistä” (Vänskä 2022, 54).

2.2 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnin lähtökohtana voidaan Juhani Kauhasen (2016, 21–23) mukaan pitää työkykyä. Työkykyä ja siihen vaikuttavia asioita kuvataan usein työkykytalon (kuvio 1) avulla, jonka neljännessä kerroksesta löytyy tämän opinnäytetyön kannalta mielenkiintoisin asia eli johtaminen, työyhteisö ja työolot. (Työterveyslaitos 2023b).



Kuvio 1. Työkykytalo (mukaiillen Työterveyslaitos 2023)

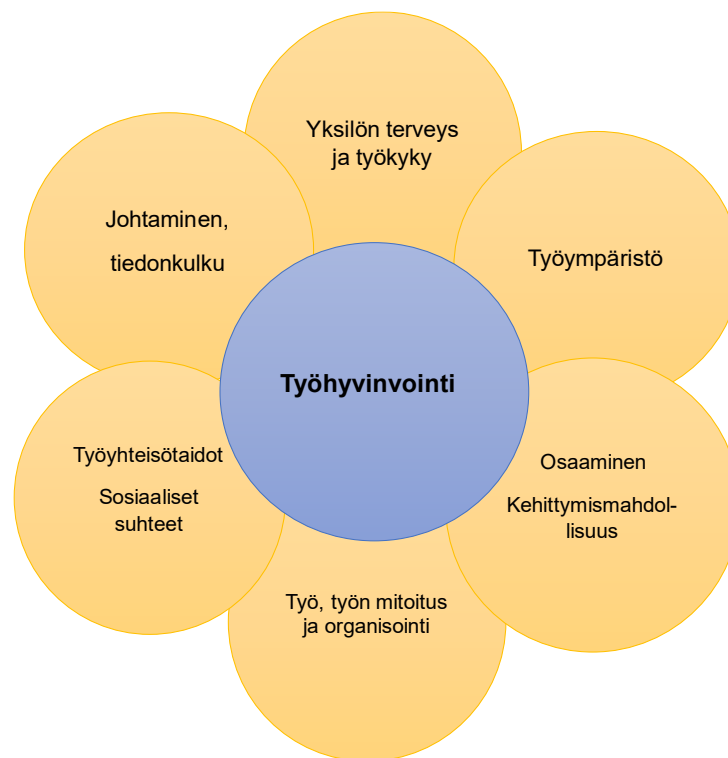
Kaikki työkykytalon kerrokset tarvitaan, jotta saavutetaan optimaalisin työkyky, sillä yhdenkin osa-alueen puuttuminen heikentää yksilön työkykyä. Työkykytalon lisäksi on huomioitavaa mitä on sen ympärillä, sillä myös perheellä ja muulla lähiyhteisöllä sekä toimintaympäristöllä on vaikutusta työntekijän hyvinvoinnille.

Työhyvinvointi voidaan määrittellä monella eri tavalla, on vaikeaa löytää yhtä ainoaa määritelmää (Vänskä 2022, 50). Sosiaali- ja terveysministeriö (2023b) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuutena, ”jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi”, ja painottaa vielä yhdessä tekemistä työhyvinvoinnista puhuttaessa, sillä sen edistäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijälle. Marja-Liisa Manka pitää työhyvinvoinnin lähteenä työn merkityksellisyyttä. Hän myös painottaa työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. (Kuusjärvi 2022a.)

Juhani Tarkkosen (2019, 27) mukaan työhyvinvointi voidaan määritellä kokonaisvaltaisena kokemuksena. Ihminen, joka kokee työssään mielekkyyttä ja elämäniloa, ja saa osakseen arvostusta, tuntee olonsa turvalliseksi ja saa työstään voimia. Työhyvinvoinnin edellytyksenä on se, että työnantaja huolehtii henkilöstöstään. Työturvallisuus, työkyky ja työssä jaksaminen ja henkinen hyvinvointi ovat työnantajan vastuulla. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi pitää sisällään useita osa-alueita, sisältäen fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin. (Virolainen 2012, 11–12.)

2.3 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Juhani Kauhanen (2016, 28–29) jakaa työhyvinvoinnin useaan osa-alueeseen (kuvio 2).



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet (mukaillen Kauhanen 2016)

Molemmilla, niin organisaatioon kuin yksilöön liittyvillä tekijöillä, on vaikutusta työhyvinvointiin. Osaan näistä tekijöistä yksilö voi vaikuttaa itse, kuten terveydestä ja työkyvyn ylläpitämisestä. Organisaatio pystyy kuitenkin vaikuttamaan useimpiin osa-alueisiin. (Kauhanen 2016, 28–29.)

Pauli Juuti ja Antti Vuorela (2015, 15) näkevät työhyvinvointiin vaikuttavan sen, miten työ ja vapaa-aika saadaan sovitettua yhteen, mukaan lukien perhe-elämä. Näiden välisestä suhteesta muodostuu työhyvinvointi, sillä vapaa-ajasta saadut voimavarat auttavat jaksamaan työelämässä, mutta toisaalta työelämä ei saa kuormittaa liikaa, jotta vapaa-aika ei mene ainoastaan työstä palautumiseen.

Työlainsäädännöllä, johon kuuluu paljon eri lakeja, määritellään sekä työnantajien että työntekijöiden oikeuksia ja velvollisuuksia. Sosiaali- ja terveysministeriö on Suomessa vastuussa lainsäädännöstä liittyen työsuojeluun ja työterveyshuoltoon. Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa myös työsuojelu- ja työhyvinvointipolitiikan kehittämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023a.) Työturvallisuuslain tarkoituksena on mm. ehkäistä, ei ainoastaan fyysisen, mutta myös henkisen terveyden haittoja (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 1:1). Työturvallisuuslaki myös määrittää sen, että työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 2:8), sekä ottaa jo suunnittelussa huomioon fyysiset ja henkiset edellytykset, jotta työn kuormitustekijöistä ei aiheudu haittaa, ja ne pystyttäisiin joko vähentämään tai välttämään kokonaan (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 2:13).

2.4 Työpahoinvointi

Työhyvinvoinnin rinnalla on syytä puhua myös työpahoinvoinnista ja siihen johtavista syistä. Työpahoinvointia aiheuttavien seikkojen tiedostaminen ja niihin puuttuminen on tärkeää, sillä jos niihin ei puututa, voivat ne pahimmillaan toimia esteenä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Stressi on yksi pahoinvoinnin syistä, joka pahimmillaan voi johtaa uupumiseen ja pitkiin sairauspoissaoloihin. Epätasa-arvoisuuden kokeminen työpaikoilla heikentää viihtyvyyttä työpaikalla ja sitä kautta vähentää työhyvinvointia. Työpahoinvointia lisää myös työpaikkakiusaaminen, johon puuttuminen voi olla hankalaa ja sitä kautta vaikeaa poistaa. (Virolainen 2012, 30–42.) Marja-Liisa ja Marjut Manka (2023, 195–197) puhuvat henkisestä väkivallasta, jonka he jakavat rakenteelliseen ja tuottamukselliseen, ja tuottamuksellinen väkivalta on heidän mukaansa työpaikkakiusaamista. Työnantajalla on lainsäädännöllinen vastuu puuttua

henkiseen väkivaltaan, ja parhaiten siihen pystytään vaikuttamaan aikaisella puuttumisella ja ratkaisukeskeisellä lähestymistavalla.

Muuttuvassa työelämässä tiedostetaan työhyvinvoinnin kääntöpuolen, työpahoinvoinnin, taloudelliset ja inhimilliset seuraukset. Kansaneläkelaitoksen (Kela 2023b) tietopaketti kertoo sairauspäivärahan saajien määrän kasvusta, mikä koskee erityisesti mielenterveyden häiriöitä, näiden osuuden ollessa jo kolmanneksen kaikista sairauspoissaolojen vuoksi maksetuista sairauspäivärahoista. Sairauspäivärahaa saaneita vuonna 2022 oli yli 315000 ja maksettujen etuuksien summa lähes 900 miljoonaa euroa (Kela 2023a).

3 JOHTAMINEN

3.1 Merkitys

Puhuttaessa työhyvinvoinnista liitetään siihen useimmiten johtajuus, sillä johtamisella on suuri merkitys työhyvinvointiin, eikä näin ollen työhyvinvoinnista keskusteltaessa ja sitä tutkiessa voida sivuuttaa johtajuuden merkitystä siihen. Johtamisella on Harri Virolaisen (Virolainen 2012, 106) mukaan merkitystä työhyvinvointiin ja organisaation ilmapiiriin luomiseen. Kirsti Kehusmaa (2011, 118–120) kirjoittaa reilusta johtamisesta, jonka mukaan hyvään johtajuuteen liittyy vahvasti luottamus, itsetuntemus, kyky kehittää organisaatiokulttuuria ja kyky nähdä kokonaisuuksia, sekä ihmisten arvostaminen. Hyvän johtajuuden seurauksena ihmisten välinen yhteistyö lisääntyy ja työtulokset paranevat (Juuti & Vuorela 2015, 142).

Siinä missä johtajuus on perinteisesti jaettu asioiden ja ihmisten johtamiseen, jolloin johtajan tehtävänä oli valvoa työntekijöitä ja varmistaa työnteon tehokkuutta, puhutaan nykyään kokonaisvaltaisesta johtajuudesta, jossa korostuvat vuorovaikutustaidot (Manka & Manka 2023, 180–185). Vuorovaikutustaitoja korostavat myös Pauli Juuti ja Antti Vuorela (2015, 24–27) kirjassaan, sillä keskustelevan johtamisen positiivisiin vaikutuksiin kuuluvat luottamuksen ja avoimuuden lisääntyminen, ja sitä kautta työhyvinvoinnin parantuminen. Työhyvinvoinnin paranemisen lisäksi keskusteleva työyhteisö saavuttaa parempia tuloksia.

3.2 Palveleva johtaminen

Palvelevassa johtajuudessa työntekijät nostetaan tärkeimmäksi asiaksi, ja esihenkilön tärkeimpiä ominaisuuksia ovat aitous, nöyryys ja rohkeus (Työterveyslaitos 2016). Johtamistyylejä on useita ja monin osin niistä voidaan havaita yhteneväisyyksiä, joskin jokaisessa johtamistyyllissä on omat erityispiirteensä. Dirk van Dierendonck (2011) yhdistää kirjoittamassaan artikkelissa eri määritelmiä ja palvelevan johtajan keskeisimpiä ominaisuuksia ja päätyy kuuteen ominaisuuteen, joista hänen mukaansa saa hyvän yleiskatsauksen: ihmisten voimaannuttaminen ja kehittäminen, nöyryys, aitous,

ihmisten välinen hyväksyntä, suunnan antaja ja hoitaja. Johtamistyytlejä, joissa on samoja piirteitä kuin palvelevassa johtajuudessa on hänen mukaansa esimerkiksi transformationaalinen johtajuus ja eettinen johtajuus. Eettisessä johtajuudessa eettisyys luo pohjan johtamiselle, jolloin johtaminen on reilua ja oikeudenmukaista, samalla kun pyritään tuloksellisuuteen tekemällä eettisesti oikeita ratkaisuja (Heiskanen & Salo 2007, 16, 18). Vuorovaikutteisen ilmapiirin luominen kuuntelemalla, keskustelemalla ja palautetta antamalla osoittautuu tärkeäksi, erityisesti siitä näkökulmasta, että se luo välittävän ilmapiirin ja johtajaa on silloin helpommin lähestyä (Pitkänen 2017, 42). Pauli Juuti ja Antti Vuorela (2015, 143) esittelevät johtajuuden palvelutyönä, jossa korostuu esihenkilön tehtävänä palvella ihmisiä. Työntekijöiden arvostaminen ja kannustaminen auttaa heitä onnistumaan työssään.

Palvelevassa johtamisessa perusajatuksena on hyvän työtuloksen saavuttaminen johtajuuden kautta. Esihenkilö saa omalla toiminnallaan työntekijät motivoitumaan ja uskomaan omiin kykyihinsä. Palveleva johtaja sallii virheet sekä itselleen että muille, ja periaatteena on niistä oppiminen ja anteeksi antaminen. Tärkeää palvelevassa johtajuudessa on kaunaa kantamatta jatkaa eteenpäin. Palveleva johtaja ei ota kunniaa itselleen työntekijän tekemästä työstä, vaan antaa tunnustusta työntekijälle ja osoittaa tällä tavalla arvostusta ja nöyryyttä. Myötätunto ja ymmärrys kuuluvat myös palvelen johtajan ominaisuuksiin. (Työterveyslaitos 2023a.)

On lukuisia hyötyjä, jotka ovat seurausta palvelevasta johtamisesta, mutta tätä opinnäytetyötä ajatellen tärkeimpiä ovat työtyytyväisyyden lisääntyminen sekä työuupumuksen torjuminen (Työterveyslaitos 2023a). Palvelevasta johtajuudesta tehtyjen tutkimusten perusteella on pystytty osoittamaan että, palveleva johtajuus vähentää työuupumusta ja vaihtuvuutta. Tutkimuksista on myös havaittavissa yhteys palvelevan johtajuuden ja tulosten välillä, niin yksilötasolla, tiimityössä kuin organisaatiotasollakin. (Nathan ym. 2019.)

4 IKÄÄNTYVÄT TYÖNTEKIJÄT

4.1 Ikääntyvien työhyvinvointi

Selkää määritelmää sille, kuka on ikääntyvä työntekijä, on haastavaa löytää. Ikääntyvä työntekijä tässä opinnäytetyössä on yli 45-vuotias, ja tämä määrittely perustuu asiantuntijoiden käyttämään määritelmään. Tämä määrittely puolestaan perustuu siihen, että työkykyyn vaikuttavia muutoksia terveyteen ja toimintakykyyn alkaa yleensä ilmetä 40–50-vuotiailla. Työolot vaihtelevat ammattiryhmittäin, fyysisesti raskas työ vaikuttaa terveyteen eri tavalla kuin esimerkiksi toimistotyö. Fyysinen toimintakyky laskee ikääntymisen myötä, mikä vaikuttaa palautumiseen. Elintavoilla on myös merkitystä ihmisten toimintakykyyn, ja ikääntyvillä sekä työn että elintapojen vaikutukset näkyvät terveydessä ja toimintakyvyssä. (Ilmarinen 2006, 41, 60.)

Ihmiset kokevat eri-ikäisinä erilaisia haasteita, sekä työelämässä että sen ulkopuolella, joilla on vaikutusta hyvinvointiin. Juhani Ilmarinen (2006, 39–42) kirjoittaa työelämäkulusta, jossa eri-ikäisten elämänvaiheisiin liittyvät erityispiirteet lisäävät haasteita yksityis- ja työelämän yhdistämiseen. Ikääntyvillä korostuvat muutokset omissa voimavaroissa, tässä elämänvaiheessa ollaan yleensä tilanteessa, jossa lapset muuttavat pois ja tilalle tulee mahdollisesti jo isovanhemmuus ja omista vanhemmista huolehtiminen.

Väitöskirjassaan Tuula Eriksson (2017, 73, 118) selvitti ikääntyvien kokemuksia työssäjaksamisen suhteen. Mieleinen työ osoittautui jaksamista edistävimmäksi näkökulmaksi. Työn autonomisuus nähtiin myös työssäjaksamista lisäävänä tekijänä. Tärkeitä elementtejä olivat itsenäisyys sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Muutokset, kiire ja lisääntyvät tehtävät taas puolestaan koettiin negatiivisina elementteinä työssäjaksamista ajatellen. Työntekijöiden itseensä liittyviä positiivisia asioita olivat suhtautuminen työhön ja uusien voimavarojen löytyminen. Työntekoa helpottavia asioita olivat joustavuus ja rennompia ote työntekoon. Ikääntyvillä ei enää ole pieniä lapsia kotona, joten voimavaroja jää enemmän työhön. Ikästrategia-hankkeen tutkimusraportista (Peltonen & Wallin 2014) on luettavissa, että joustavien työjärjestelyiden lisäksi kuulluksi tuleminen

on tärkeää, samoin kuin se, että ikääntyvät työntekijät saavat tunnustusta osaamisestaan ja asiantuntijuudestaan.

Ikääntyvien työhyvinvoinnista puhuttaessa on tärkeää ottaa tarkasteluun myös terveys ja toimintakyky. Fyysiset voimavarat vähenevät ikääntyessä, ja yksi seuraus fyysisen toimintakyvyn heikkenemisestä voi olla henkinen väsymys. Lepoa tarvitaan enemmän ja palautuminen vaatii enemmän aikaa. Toisaalta tiedostetaan esimerkiksi liikunnan tärkeys, jotta fyysinen kunto pysyisi parempana, mutta toisaalta työpäivän jälkeen ei välttämättä löydy voimavaroja enää mieluisiin harrastuksiin. (Eriksson 2017, 118–119.)

Ikääntyvien työhyvinvoinnista ja työkyvystä on syytä pitää huolta, jotta ikääntyvät jaksavat työskennellä eläkeikään asti, ja mahdollisesti jopa vielä eläkkeellä ollessaankin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022). Työmarkkinaosapuolten laatimassa työkaarimallissa tavoitteena on nähdä kaikenikäiset työntekijät voimavarana huomioimalla erilaiset elämänvaiheet, jotta työnteko muuttuisi mielekkäämmäksi, ja tällä tavalla mahdollistettaisiin työkyvyttömyyden ehkäiseminen ja työurien pidentäminen (Andersson ym. 2013).

4.2 Ikääntyvien työntekijöiden johtaminen

Puhuttaessa ikäjohtamisesta ei tarkoiteta ainoastaan ikääntyviä työntekijöitä, vaan kaikenikäisten työntekijöiden huomioimista (Ilmarinen 2006, 56). Pinja Halme (2011, 27) kirjoittaa väitöskirjassaan, että ikä saatetaan mieltää ongelmaksi, kun puhutaan ikäjohtamisesta. Hän myös tuo esiin myös Juutin (2002) kaksi vastakkaista näkökulmaa puhuttaessa ikääntymien johtamisessa. Negatiivisessa mielessä ikääntyvät työntekijät lisäävät yritysten kustannuksia, eivätkä he opi ja omaksu uusia asioita nuorten tavoin. Positiivisessa mielessä ikääntyvät työntekijät saavat osakseen kunnioitusta ja heidän osaamistaan ja kokemustaan arvostetaan.

Aiemmin mainitussa ikäkaarimallissa ikäjohtaminen nähdään yhdeksi johtamisen osaksi, ja esimerkillä johtamista pidetään tärkeänä työyhteisön vahvistamisen edellytyksenä. Hyvässä työyhteisössä kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti ja ilmapiiri on kannustava. Eri-ikäisyyttä työyhteisössä pidetään tärkeänä voimavarana. (Andersson ym. 2013, 6.) Hyvä ikäjohtaminen ottaa

huomioon työntekijöiden voimavarat työn suunnittelussa ja organisoinnissa (Ilmarinen 2006, 198).

Tutkimusten perusteella työntekijöiden suhtautuminen työhön ja työn merkitykseen vaihtelee elämäntilanteiden mukaan, joten johtamisessa tulisi huomioida työntekijät yksilöinä, eikä niinkään iän tai tietyn sukupolven edustajina. Eri-ikäisyys työpaikoilla koetaan positiivisena asiana. Johtamisessa nähdään tärkeänä erityisesti se, että riippumatta työntekijän iästä hänen tuentarpeensa otetaan huomioon eri elämäntilanteissa. (Ervasti 2018, 67, 86.) Erilaisuuden korostaminen ja hyödyntäminen on tärkeää ikäjohtamisessa, ja onnistuessaan hyödyttää sekä työntekijää että työnantajaa (Ilmarinen 2006, 198).

Juhani Ilmarinen (2006, 58–59, 60) nostaa esille hyvässä ikääntyvien työntekijöiden johtamisessa tuntemisen. Esihenkilön on tärkeää tietää ja ymmärtää ikääntymiseen liittyviä asioita, ja olla kiinnostunut ikääntyvien suoriutumiseen työtehtävistä, voidakseen ottaa ne omassa johtamistyössään huomioon.

5 TUTKIMUS- JA AINEISTONKERUUMENETELMÄT

5.1 Laadullinen tutkimus

Tässä opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Laadullisessa tutkimuksessa etsitään kysymysten kautta sitä, mitä merkityksiä ihmisille on tutkittavasta aiheesta, ja kuinka se vaikuttaa ihmisten ajatuksiin ja toimintaan (Vilkkä 2015, 118). Jorma Kananen (Kananen 2017, 33–34) määrittelee laadullisen tutkimusmenetelmän käytön valinnaksi esimerkiksi silloin, kun ilmiöstä ei ole tarpeeksi tietoa ja halutaan saada siitä syvällisempi näkemys. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii käytettäväksi myös silloin, kun tavoitellaan kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkittavasta asiasta.

Laadullinen tutkimus valikoitui tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi erityisesti siitä syystä, että tarkoituksena on selvittää esihenkilön toiminnan merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnille työntekijöiden näkökulmasta. Työhyvinvoinnista on laajasti tietoa ja yleisesti tiedostetaan johtamisen merkitys siihen, joten tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli kartoittaa kokemuksia ja näkemyksiä ikääntyvän työntekijän kannalta, sekä selvittää työntekijöiden näkökulmaa erityisesti palvelevan johtamisen merkityksestä. Tavoitteena oli haastatteluiden kautta kerätä työntekijöiden kokemuksia, mielipiteitä ja ajatuksia, joita heillä on työhyvinvoinnista ja johtamisesta, ja verrata sitä teorian tietoon.

5.2 Puolistrukturoitu- eli teemahaastattelu

Laadullisen tutkimusmenetelmän aineistonkeruumenetelmänä voidaan käyttää haastattelua, joka voidaan toteuttaa lomakehaastatteluna, teemahaastatteluna tai avoimena haastatteluna. Haastatteluista tavanomaisin on yksilöhaastattelu. (Vilkkä 2015, 122–127.) Haastattelua käytetään aineistonkeruumenetelmänä silloin kun halutaan tietää, kuinka ihminen ajattelee ja toimii tietyllä tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71–72).

Nimensä mukaisesti teemahaastattelussa haastattelussa on tietty tai tietyt ennalta valitut teemat, joiden mukaisesti haastattelu etenee.

Teemahaastattelussa ihmisten tulkinta asioista korostuu. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.) Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelu oli parhain vaihtoehto aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tarkoituksena oli, että haastateltavat kertovat omin sanoin kokemuksistaan ja ajatuksistaan tutkittaviin teemoihin liittyen. Teemat, joiden mukaan haastattelut tämän opinnäytetyön kohdalla etenivät, olivat työhyvinvointiin, esihenkilöön, palvelevaan johtajuuteen ja ikäjohtamiseen liittyvät kysymykset.

Yhtenä haastattelun hyvistä puolista pidetään joustavuutta. Joustavaksi haastattelun, verrattuna esimerkiksi kyselylomakkeella tehtävään aineistonkeruumenetelmään tekee se, että haastattelussa on mahdollista toistaa kysymys ja tehdä tarvittavia tarkennuksia. Haastattelutilanteessa on myös mahdollista ehkäistä väärinkäsityksiä, mikä ei ole mahdollista silloin, kun vastataan kysymyksiin itsenäisesti joko paperilla tai sähköisesti. Joustavuutta haastatteluun tuo myös se, että haastattelija voi esittää kysymyksiä haluamassaan järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73.) Joustavuus oli yksi tärkeä kriteeri teemahaastattelun valinnassa, sillä esimerkiksi työhyvinvointi voidaan määritellä monella tavalla ja palveleva johtajuus voi olla haastatelluille uusi termi, joten oli tärkeää pystyä myös kuvailemaan haastattelun teemoja ja varmistaa molemminpuolinen ymmärrys.

Haastattelulle on luonteenomaista vuorovaikutuksellisuus ja haastattelijan rooli. Haastattelu suunnitellaan etukäteen ja siinä korostuu haastattelijan rooli haastattelun ohjaajana ja haastattelijan motivoijana. Luottamuksellisuus on myös tärkeää, sillä haastateltavana olevan henkilön on pystyttävä luottamaan siihen, että hänen antamia vastauksia ja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Metsämuuronen 2003, 187.) Ilman luottamusta haastateltava voi jättää jotain olennaista kertomatta, jolloin tutkimuksen laatu ja täsmällisyys voivat heikentyä.

Eettiset periaatteet on otettava huomioon tutkimusta tehdessä, ja näihin kuuluvat tutkittavien henkilöiden ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, tutkimukseen osallistumisesta ei saa olla osallistujalle seurauksena minkäänlaista merkittävää haittaa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019). Haastateltavat allekirjoittivat ennen haastattelua suostumuslomakkeen (liite 2), josta käy ilmi haastattelun tarkoitus ja se, kuinka haastattelusta saatavia tietoja

käytetään opinnäytetyössä. Suostumuslomakkeessa mainitaan myös se, että haastateltavalla on oikeus kieltää antamiensa tietojen käyttäminen, samoin kuin se, että haastattelu tehdään anonyymisti ja ainoastaan heidän haastattelussa kertomiaan tietoja käytetään opinnäytetyön tekemisessä. Haastatteluissa anonymiteetti toteutuu siten, että kannettavalle tietokoneelle tallennetut litteroidut haastattelut nimetään numeroin, eikä haastateltavien nimiä käytetä.

Haastatteluja tämän opinnäytetyön tutkimuksen osalta tehtiin seitsemän, vaikka tarkoituksena alun perin oli tehdä enemmän ja niistä oli jo sovittu haastateltavien kanssa. Haastatteluissa ei kuitenkaan tullut enää esiin uusia tai erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia, eli oli saavutettu saturaatio (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60), eikä tarvetta kaikille haastatteluille näin ollen ollut. Haastattelut tehtiin yhtä puhelinhaastattelua lukuun ottamatta kasvokkain ja ne tehtiin kahden viikon aikana loka-marraskuun vaihteessa vuonna 2023. Nauhoitetut haastattelut olivat kestoiltaan noin 15 minuuttia, puhelinhaastattelun keston ollessa yli puoli tuntia. Haastattelutilanteet olivat kestoiltaan pidempiä, sillä aiheesta käytiin yleistä keskustelua ennen nauhoituksen ja varsinaisen haastattelun aloittamista.

Haastateltavat olivat kaikki opinnäytetyön tekijän tuttavapiiristä. Haastateltavat valikoituivat haastatteluun ensisijaisesti ikänsä perusteella, sillä tavoitteena oli haastatella yli 45-vuotiaita, ja toisaalta he valikoituivat ammattinsa puolesta, tavoitteena oli haastatella eri aloilla toimivia työntekijöitä. Kaikki haastateltavat olivat naisia, mikä ei ollut tarkoituksenmukaista, sillä sukupuolella ei ollut tutkimuksessa varsinaisestimerkitystä. Tarkoituksena ei ollut tutkia ikäänntyvien naisten kokemuksia ja mielipiteitä, eikä ollut tarkoitus verrata miesten ja naisten mahdollisia eroavaisuuksia työhyvinvointiin liittyen. Merkitystä oli lähinnä iällä ja työkokemuksella.

Haastateltavien kanssa sovittiin etukäteen heille parhaiten sopiva aika ja paikka. Luottamus on tärkeä elementti haastatteluissa ja haastattelupaikalla on luottamuksen saavuttamisen kannalta merkitystä (Vilka 2015, 133). Haastateltavia valitessa oli tärkeää miettiä luottamusta siitä näkökulmasta, että onko tutulle haastattelijalle helpompaa kertoa omia ajatuksiaan ja näkemyksiään, vai estääkö se mahdollisesti kertomasta jotain yksityisasiaksi luokiteltavaa.

Haastattelua tehtäessä on tärkeää, että haastateltava ymmärtää käytetyt termit, jotta tutkimuksen laatu ei kärsi. Haastattelijan tulee myös varmistaa, että haastateltava ymmärtää avainsanat. (Vilkkä 2015, 129–130.) Ennen varsinaista nauhoitettua haastattelua haastateltaville kerrottiin opinnäytetyön aihe ja he saivat perehtyä haastattelukysymyksiin ja tarkempiin kuvauksiin palvelevaan johtajuuteen liitetyistä ominaispiirteistä. Taustakysymyksillä varmistettiin heidän ikänsä, joka vaihteli välillä 48–59 vuotta, keskiarvon ollessa 53 vuotta. Kaikilla haastateltavilla oli työkokemusta yli 25 vuoden ajalta, ja vaikka työkokemusta oli sekä julkiselta sektorilta että yksityiseltä puolelta, oli kaikilla työnantajana haastatteluhetkellä julkinen sektori. Haastateltavilla oli puhelinhaastattelua lukuun ottamatta nähtävillä haastattelukysymykset haastattelun ajan, mikä sujuvoitti haastattelun etenemistä.

5.3 Analyysi

Haastattelut nauhoitettiin puhelimen sanelutoiminnolla, ja nauhoitukset siirrettiin kirjoitettuun muotoon Word-ohjelman litterointiohjelman avulla nopeuttamaan prosessia. Litterointi tarkoittaa haastattelujen muuttamista kirjoitettuun muotoon ja se voidaan tehdä eri tekniikoita ja tasoja käyttäen (Kananen 2017, 134–135). Litteroiduista haastatteluista kerättiin tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot omaan Word-dokumenttiin teemoittain, jonka jälkeen laadittiin koodausvaiheessa Excel-tiedosto (taulukko 1) helpottamaan tietojen analysointia.

Litteroinnin jälkeen haastatteluista saadut tiedot koodataan eli tiivistetään sellaiseen muotoon, että tietojen käsittely on helpompaa, sekä analyysin tekeminen saadusta aineistosta on mahdollista (Kananen 2017, 136–147). Tämän opinnäytetyön koodauksesta esimerkkinä esihenkilöön liitetyistä luonteenpiirteistä poimittiin jokaisen haastateltavan kertomat luonteenpiirteet, jotta analyysivaiheessa pystyttiin vertaamaan, nouseeko joku tai jotkut luonteenpiirteet muita useammin esiin.

Koodauksessa käytettiin Excel-taulukkoa (taulukko 1). Excel-taulukkoon kerättiin Word-dokumenttiin kerätyistä tiedoista teemoittain olennaisimmat tiedot. Vaakariveillä oli kunkin haastatellun antamat tiedot, ja väreillä erotettiin eri teemat

sarakkeittain; oranssilla esihenkilöön, vihreällä palvelevaan johtajuuteen ja sinisellä ikääntymiseen kuuluvat tiedot.

Taulukko 1. Koodaus teemoittain

	Omaan työhön vaikuttaminen	Hyvän esihenkilön ominaisuuksia	Luonteen merkitys työhyvinvointiin	Esihenkilön tuki	Palveleva johtajuus näkyy työpaikalla	Palvelevan johtajuuden vaikutukset	Iän huomioinnotta minen	Miten ikääntymisen tulisi ottaa huomioon	Jakaaminen eläkeikästä asti
H1	Kyllä	Tietää oman työkuvasa, empaattisuus, kuuntelu	On merkitystä: Kemat kohtaa, positiivinen	Tulee kuulluksi, pystyy puhumaan avoimesti, avoin, helposti lähestyttävä, huomioiden työmäärän	Kyllä: Tulee kuulluksi, kysyy vointia, ymmärtää ja tukee	On vaikutusta: sairausomien väheneminen, parempi me-henki, turvallinen olo, yksilö ja työyhteisö voi paremmin, työn laatu paranee	Ei oteta	Lyhyempi työaika	Kyllä
H2	Kyllä	Keskusteleva, seisoo päätösten takana, tasa-arvoinen, avoin, reilu, joustaminen	On ja ei	Kiinnostunut, kysyy vointia, avoin, tasa-arvoinen	Ei	On vaikutusta: ilmapiiri, vuorovaikutteisuus, parempi työtulos	Ei oteta	Lyhyempi työaika	Ehkä
H3	Ei	Helposti lähestyttävä, tietää työntekijän työnkuvan	On merkitystä: Kemat kohtaa	Epäkohtien puuttuminen, kysyy mitä kuuluu	Kyllä: Vuorovaikutus	On vaikutusta: Pitkäaikaiset työsuhteet, positiivisuutta	Ei oteta	Mahdollisuus vuoroihin	Kyllä
H4	Kyllä	Helposti lähestyttävä, tietää työntekijän työnkuvan, kuuntelee, empaattinen, jämäkkä	On merkitystä: Helppo lähestyä,	Tulee kuulluksi, helposti lähestyttävä	Kyllä: Empaattisuus, kuuntelu, luottamus	On vaikutusta: Lisäisi jakamista, motivoitumista, tuottavuutta	Ei oteta	Työnkuvan muokaus, lyhyempi työaika	En tiedä
H5	Kyllä	Luotettava, kuuntelee, kysyy jaksamista, tasapuolinen kohtelu	On merkitystä: Helppo lähestyä, empaattinen	Helposti lähestyttävä, tulee kuulluksi, tekee mitä lupaa, kysyy kuulumisia	Kyllä: Empaattisuus, ajoittain motivoituminen	On vaikutusta: Hyvinvoinnin lisääntyminen, työtehon lisääntyminen, enemmän vuorovaikutusta, positiivinen ilmapiiri	Kyllä	Ymmärrys, työtehtävien mukauttaminen jaksamiseen	Ehkä
H6	Kyllä	Helposti lähestyttävä, tasapuolinen kohtelu, tekee omat hommat ja tukee alaisiaan	On ja ei	Luottaa, pelisilmää	Ei	On vaikutusta: Me-henki	Ei oteta	Helpotus arkeen	Kyllä
H7	Kyllä	Jämäkkä	On merkitystä: Helposti lähestyttävä, helppo jutella	Kiinnostunut, tukee, auttaa	Kyllä: Kuunteleminen, vuorovaikutus, empaattinen, usko kykyihin,	On vaikutusta: Hyväksytään sellaisena kuin on	Ei oteta	Tapauskohtaisesti	Kyllä

Koodauksen avulla haastattelujen analysointi oli yksinkertaisempaa. Esimerkiksi esihenkilön ominaisuuksia ja merkityksiä tarkasteltaessa voitiin nähdä lähes kaikkien haastatteluun osallistuneiden maininneen ”helposti lähestyttävä”.

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmiä, jota yleensä käytetään laadullisen tutkimuksen analyysin tekemisessä. Sen avulla pystytään tekemään johtopäätöksiä aineiston keräämisen jälkeen. Sisällönanalyysiä käytetään analysoitaessa haastatteluista saatua aineistoa, ja tavoitteena on sanallisesti kertoa ja kuvata tutkittavaa ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91, 95–97, 103.) Sisällönanalyysi voidaan tehdä joko teoriapohjaisesti tai aineistolähtöisesti, tai käyttää sekä teoriaa että aineistoa molempia analyysin tekemisessä. Teoriapohjaista analyysiä käytettäessä analyysin pohjana ovat teoria ja siinä käytettävät käsitteet. Aineistolähtöisessä analyysissä puolestaan aineistosta nousee esiin asioita, joiden perusteella tehdään tulkintoja. (Kananen 2017, 141–143.)

Tässä opinnäytetyössä analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä, jossa käytettiin sekä teoriaa ja aineistosta nousseita asioita. Haastatteluiden litteroinnin ja koodauksen jälkeen oli mahdollista analysoida käyttäen sisällönanalyysiä teemoittain haastatteluissa esiin nousseita merkityksiä, ajatuksia ja mielipiteitä, ja

verrata niitä teoriatietoon. Teoriaosuudessa esiteltiin teemoittain käsitteet ja haastatteluista saadusta aineistosta tehtiin johtopäätöksiä, miltä osin ne tukevat teoriaa ja miltä osin löytyi eroavaisuuksia.

6 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin määrittelyjä on useita ja yhden ainoan määritelmän löytäminen on haastavaa (Vänskä 2022, 50). Haastattelussa haastateltavia pyydettiin kertomaan mitä heidän mielestään työhyvinvointi tarkoittaa ja pitää sisällään. Yksi sana, joka sopii kuvaamaan haastateltujen määritelmiä, on kokonaisvaltainen. Lähes kaikissa vastauksissa tuli esiin se, että työhyvinvointia osoittaa se, että töihin on mukava mennä ja siellä on hyvä olla. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että vapaa-ajalle riittäisi voimavaroja.

Määrittelin työhyvinvoinnin – että se on sekä psyykkistä, sosiaalista ja fyysistäkin hyvinvointia. (H1)

Tuota siis – työhyvinvointiin mun mielestä sisältyy siis omaa jaksamista – se että voi työssä hyvin – jaksaa työtä hyvin – kokee mielenkiintoa - just sitä vapautta osaltaan valita mitä sä teet – se hyödylliseksi itsensä kokeminen minun mielestä se kuitenkin kokonaisuudessaan liittyy työhyvinvointiin – työn mielekkyys ja sitten myöskin se ympäristö siinä ja kollegoiden kanssa yhteistyö. (H4)

No se on minusta sitä, että on mukava mennä töihin ja olla töissä – ja sitä, että jaksaa vielä töiden jälkeen kotonakin tehdä jotakin. (H3)

Siellä on sellainen – niinku pääosin hyvä olla – että niinku kaikki asiat on kunnossa. (H5)

Työhyvinvointi on sitä, että on niinku mukava mennä töihin tai ainakin semmoinen että ei ole niinku kurja tai pelota mennä töihin. Siellä on sellainen niinku pääosin hyvä olla – että niinku kaikki tärkeät asiat on kunnossa – että asiat hoituu ja sut huomioidaan – siellä on tarvikkeet ja välineet kunnossa että ei tarvitse sillain miettiä ja että siellä kuunnellaan sua ja saat oman äänesi kuuluviin ja sun niinku elämäntilanteet huomioidaan. (H6)

Minusta se jos miettii työhyvinvointia sanana, niin että se niinku itsesssänsä kertoo jo paljon – minusta se sanoo että miten sä niinku jaksat omassa työssäsi ja miten niinku sut omassa työpaikassa on huomioitu. (H7)

Oman työhyvinvoinnin haastatteluhetkellä hyväksi arvioi haastattelijoista noin 57 prosenttia. Hyvään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä olivat hyvä esihenkilö sekä se, että työntekijä pystyi määrittelemään omaa työtään ja sen sisältöä. Työkaverit mainittiin myös useassa haastattelussa työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavana tekijänä. Esihenkilön merkitys näkyi myös negatiivisesti

työhyvinvoinnissa. Työssä jaksamiseen alentavasti vaikutti myös oma jaksaminen sekä fyysiset vaivat.

Kysyttäessä kenellä on suurin vastuu työntekijän työhyvinvoinnin ylläpitämisestä, kaikissa vastauksissa korostui työntekijän oma asenne ja toiminta. Esihenkilön roolia työhyvinvoinnin edistämässä pidettiin myös tärkeänä, ja muutama haastateltu piti sekä itseään että esihenkilöä yhtäläisesti vastuunkantajina työssä jaksamisen kannalta. Työnantajan osuus työhyvinvoinnin edistäjänä nähtiin pienenä.

Vastuu on aika paljon kyllä itselläkin – millä tavalla kuormitan itseäni töissä tai kuinka paljon teen omien voimavarojen suhteen. Mutta myös esihenkilöllä – jotta hän ymmärtää myös puuttua just jos on esimerkiksi liikaa töitä tai että huomauttaa siitä – että riittääkö omat voimavarani. (H1)

Ei minusta sitä voi kyllä eritellä erityisesti – jokaisellahan on itsellä vastuu pitää omasta itsestä huolta, mutta sitten taas mitä töissä ollaan niin se työn raamitukset ja kaikki se mikä siihen työhön kuuluu niin nehan on – nehan on työnantajan vastuulla ja työnantajan ja esihenkilön tulee huolehtia että töissä on kaikilla ihmisillä niinku hyvä olla. Esihenkilöllä on aika iso rooli siinä työhyvinvoinnissa ja sen tulee pitää niinku se työyhteisö hanskalla, ettei siellä ala kukaan kukkoilemaan – että se on niinku sen käsissä paljolti se työilmapiiri. (H2)

Itse pitäisi pystyä ja osata asettaa rajat riittävän aikaisin, koska kukaan muu ei sitä tee eikä osaa tehdä. (H4)

Toi onkin vähän siltain vaikeata – kenellä suurin vastuu. Tietenkin itsellä on se vastuu, että huolehtii omasta jaksamisesta – ihan normijutut – lepoa ja menee ajoissa nukkuun, terveelliset elämäntavat ja näin. Mutta on sitten mun mielestä myös esihenkilöllä, että kuuntelee ja huomioi niinkö jokaisen henkilökohtaiset niinku kyvyt tai rajoitteet tai muut. Että ne on kyllä molemmat aika tärkeitä. Isommassa mittakaavassa työnantaja – niin se ei ole ehkä mun mielestä nyt niin merkityksellinen kuin noi kaksi. (H6)

Omaan työhön vaikuttamiseen suurin osa vastaajista pystyi vaikuttamaan jollain tavalla, ja se koettiin tärkeäksi asiaksi.

Omaan työhön pystyn vaikuttamaan. Paljon pystyn tekemään etätöitä, minkä koen itse tosi positiivisena asiana ja saan itse suunnitella oman työpäiväni sisällön aika pitkälti – ja tällä on kyllä paljon merkitystä omaan hyvinvointiin. (H1)

No jonkun verran pitkässä juoksussa – toki on nää kehityskeskustelut, jossa voi esittää omia toiveita ja tällä hetkellä koen, että mua on kuunneltu siinä toiveessa – eli saan tehdä niin kun omassa tehtävässä niin sitä mitä toivoinkin – edesauttaa sitä mun jaksamista. (H4)

On tosi paljon merkitystä. Se on aika iso juttu, että kuunnellaan niitä toiveita vai laitetaanko sitten johonkin tehtäviin, mitä ei ollenkaan koe omiksi – vaan jopa voi olla sillain ahdistavia. Sillä on kyllä tosi paljon merkitystä. (H5)

6.2 Esihenkilö

Haastattelussa kartoitettiin esihenkilön toimintaa ja luonteen merkitystä työhyvinvointiin. Jämäkkyys tuli esiin useissa vastauksissa. Haastateltavien mielestä oli tärkeää, että esihenkilö on omien tehtäviensä tasalla ja tietää myös työntekijöidensä työnkuvan, on kiinnostunut työntekijöistä ja heidän voinnistaan. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että esihenkilö tukee heitä tarvittaessa ja kohtelee kaikkia tasapuolisesti. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, ettei esihenkilön luonteella ole suurta merkitystä omalle työhyvinvoinnille, enemmän painoarvoa annettiin esihenkilön toiminnalle. Osalle haastatelluista oli kuitenkin tärkeää, että esihenkilön luonne on sellainen, että hänen kanssaan on helppo toimia ja vuorovaikutus on luontevaa.

Mulla on ollut erilaisia esihenkilöitä ja erilaisia luonteita, mutta lähinnä ehkä toi että kohtaako kemiat. Kumminkin on niin paljon erilaisia luonteita – mutta jos on tämmöinen positiivinen esihenkilö, niin kyllähän sillä on vaikutusta omaan työhyvinvointiin. (H1)

No ainahan se on helpompi toimia mukavan ihmisen kanssa, mutta se mikä minusta on mukava – niin se ei tarvitse olla välttämättä muista mukavaa. Niin onhan se – persoonalla kuitenkin tehdään töitä johtajakin, mutta niin tuota periaatteessa sillä ei pitäisi olla merkitystä, koska johtajan kanssa ei tarvitse kaveerata. (H2)

Jos koet että kemiat ei kohtaa esihenkilön kanssa, niin ei se ole helppo sun asioitaan hoitaa – mutta jos kemiat kohtaa, niin on huomattavasti helpompaa. Toki pitää aina miettiä se, että kaikista ei tarvitse tykätä, mutta kaikkien kanssa pitää pystyä töitä tekemään. (H3)

Hänellä on riittävä ammattitaito toki omaan työhönsä, että pystyy tekemään jämäkät päätökset oikeaan suuntaan, mutta myöskin hänellä pitää olla ymmärrys mitä hänen alaisensa tekee. (H4)

Niin voihan siinä olla siis sillai että se niinku se lähestyttävyyys – että jos oikein kiivas luontoinen niin on hankala lähestyä. (H6)

Onhan sillä joo – kyllä aika isokin merkitys kyllä, että onko se niinku semmoinen helposti lähestyttävä ja onko sen kanssa helppo jutella. (H7)

Vuorovaikutus ja sen merkitys painottui vastauksissa monella tapaa. Useimmat haastatelluista pitivät tärkeänä sitä, että esihenkilö on helposti lähestyttävä. Vastauksissa painotettiin kuulluksi tulemistä ja sitä, että he pystyivät keskustelemaan esihenkilön kanssa luottamuksellisesti. Vastavuoroisesti haastatellut toivoivat, että esihenkilö on kiinnostunut heistä ja heidän hyvinvoinnistaan.

Sellainen, joka kuuntelee, on helposti lähestyttävä ja myöskin huomioi alaisten toiveet mahdollisuuksien mukaan. Ymmärtää se n työn kuvan mikä se sinun työsi on mitä sinä teet, koska se on yksi missä niin kun tuntuu meilläkin – tehdään päätöksiä ymmärtämättä mitä me oikeasti tehdään. Riittävä ammattitaito toki omaan työhönsä, että hän pystyy tekemään jämäkät päätökset oikeaan suuntaan, mutta myöskin hänellä pitää olla ymmärrys mitä hänen alaisensa tekee joo – ja sitten semmoinen tietty empatia ja kuuntelutaito, että on niin kun lähestyttävä ja se ymmärtää myös tosiaan sitä niinku myös henkilökohtaisella tasolla niitä työntekijän kokemuksia – näkemyksiä ja on halukas tekemään niitä ratkaisuja ja muutoksia, jotka veisi asioita niinku parempaan suuntaan. (H4)

Ihan vaan vaikka kysymällä, että mitä kuuluu – sekin riittää (H3)

Varsinkin jos on joku erityinen työtehtävä tai raskas tilanne tai kausi, niin useammin sitten kysyy jaksamista ja että miten on mennyt ja näin. (H5)

Työhyvinvoinnin vastakohtana työpahoinvointi voi johtaa pahimmillaan työuupumukseen. Haastatelluista työuupumusta oli kokenut yli 40 prosenttia ja siihen johtaneista syistä mainittiin liiallinen työmäärä sekä huono johtaminen.

Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi sekä esihenkilön että työntekijöiden roolit työhyvinvoinnin edistäjinä, kun taas työnantajan rooli nähtiin lähinnä liikunta- ja kulttuurietujen rahoittajana. Esihenkilöllä on tutkitusti merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin (Manka & Manka 2023,185) ja tämä tuli selkeästi esille myös haastatteluissa. Helposti lähestyttävä esihenkilö, joka kuuntelee ja pyrkii parhaansa mukaan tukemaan tasapuolisesti työntekijöitä, tukee työntekijöiden työhyvinvointia. Haastatteluiden perusteella esihenkilön luonteella on merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnille. Hyvä johtaja on empaattinen ja samalla jämäkkä. Vuorovaikutustaidot korostuvat hyvässä johtajuudessa (Manka & Manka 2023, 180). Tämä tuli vahvasti esiin haastatteluissa, sillä lähes jokainen haastateltava nosti vuorovaikutustaidot tärkeäksi elementiksi.

6.3 Palveleva johtajuus

Suurin osa tunnisti joitain palvelevan johtajuuden piirteitä oman esihenkilön toiminnassa. Näitä olivat empaattisuus ja vuorovaikutukseen liittyvät seikat, erityisesti nousivat esiin kuunteleminen ja kokemus kuulluksi tulemisesta. Palveleva johtajuus oli haastatelluille ennestään tuntematon johtajuusmalli, joten ennen palvelevaan johtajuuteen liittyviä kysymyksiä heille kerrottiin palvelevan johtajuuden ominaispiirteistä. Heille annettiin myös luettavaksi nämä ominaispiirteet, ja he pystyivät haastattelussa palaamaan näihin.

Tunnistan näitä, että tulee kuulluksi – kysy esimerkiksi, että miten voit ja myöskin sanoo suoraan että nyt näytät väsyneeltä. (H1)

No kyllä se on tämä, että ainakin itellä on ollut aina hirmu helppo mennä niinku puhumaan asioista. (H3)

No ainakin tuo kuunteleminen ja pyrkimys vuorovaikutukseen – tämä johtaja saa työntekijän uskomaan omiin kykyihinsä – niin varmaan niinku jossakin kehityskeskustelussa jollakin tavalla tulee esille. (H7)

Ainoastaan kahden haastatellun esihenkilön johtajuudessa ei ole tunnistettavissa yhtään palvelevan johtajuuden elementtejä.

Kyllä tuolla mennään tulos edellä ja työhyvinvointi tulee kaukana kakkosena tai kolmosena – nelosenakin. Ja tuo meidän niinku työntekijöiden kuunteleminen ja pyrkimys vuorovaikutukseen – niin tuota joo – kyllä minä väitän, että kuullaan muttei kuunnella. (H2)

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että jos esihenkilön toiminta olisi palvelevan johtajuuden mukaista, olisi sillä positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin.

Kyllä mä uskoisin, että olisi pelkkää hyvää – positiivista suuntaa – pitkäaikaisia työsuhteita ihan varmasti. (H3)

Siis uskon vahvasti, että siitä seuraisi pelkkää hyvää ja lisäksi jaksamista – se lisäisi motivaatiota ja motivoituneet jaksavat työntekijät myöskin jaksaa. Siis nehan on parhaita työntekijöitä – ne tekee siinä vaiheessa todellakin parhaansa. (H4)

No varmaan aika positiivisia -- tuntuisi, että siellä olisi kaikilla niinku hyvä olla – esimerkiksi jokaisella se oma tila ja paikka olla just sellaisena kun on. Ehkä tulee ensimmäisenä mieleen. (H7)

Kysyttäessä palvelevan johtajuuden vaikutuksista työntekijöihin ja työyhteisöön, monen haastateltavan vastauksissa nousi esiin yhteishenki ja positiivinen työilmapiiri, ja näiden kautta hyvinvoinnin lisääntyminen, josta taas seurauksena on työtehokkuuden ja -laadun parantuminen ja pidemmät työsuhteet.

Palveleva johtajuus ei ollut terminä ennestään tuttu haastatelluille, ja vaikka he tunnistivat oman esihenkilönsä toiminnassa joitain siihen liitettyjä ominaisuuksia, ei haastatteluiden perusteella yhdelläkään ollut esihenkilöä, joka toimisi täysin palvelevan johtajuuden periaatteiden mukaisesti. Erityisesti palvelevaan johtajuuteen liitetty ominaisuus on nöyryys (van Dierendonck 2011), jota ei haastateltavien vastauksissa ollut lainkaan havaittavissa. Muita ominaisuuksia ja työhyvinvointia tukevia toimintamalleja tuli haastatteluissa esiin, mutta ne liittyvät myös useisiin muihin johtajamalleihin. Vuorovaikutus ja erityisesti kuulluksi tuleminen liittyvät keskeisesti myös muihin johtamismalleihin kuten valmentavaan johtajuuteen, jossa luottamuksella on tärkeä rooli vuorovaikutussuhteessa (Uutela 2019, 30). Haastatteluiden perusteella ei näin ollen voi tehdä johtopäätöstä siitä, onko palvelevalla johtajuudella positiivista vaikutusta työhyvinvointiin.

6.4 Ikäjohtaminen

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei työntekijöiden ikää tai ikääntyviä työntekijöitä huomioida johtamisessa lainkaan. Osa oli sitä mieltä, ettei työntekijän ikää edes voida ottaa huomioon työpaikalla, työt tulee hoitaa iästä huolimatta. Elämäntilanne nähtiin merkittävämpänä kuin ikä.

Ei, kyllä me ollaan kaikki samalla viivalla. Joo – niinku samalla lailla me tehdään töitä oli jäämässä just eläkkeelle tai just valmistumassa tai – ja samalla lailla jaetaan vastuuta. Ja – ja en ole huomannut kyllä tuommoista. Että vaaditaan samoja asioita - se on jotenkin se meidän perustyö se kuitenkin sitten se mikä pitää vaan hoitaa. (H7)

Meillä niinku jopa nuoret näyttää uupuneelta. (H5)

Pitäisi ehkä ottaa enempi, tai lähinnä se missä elämäntilanteessa menee – että jos tulee just tavallaan enempi sitä niin sanottua pikkulapsiarkea, mikä voi vaikuttaa sitten - tai ettei ole riittävästi vielä työkokemusta. (H1)

Lähes kaikilla haastatelluista työaika nousi merkittävimmäksi asiaksi, johon he arvelivat tarvitsevänsä huojennusta eläkeikää lähestyttäessä. Haastatteluissa joustamista pidettiin myös tärkeänä, samoin kuin ymmärrystä ja omaan työhön vaikuttamista.

Toivoisin ehkä jatkossa – jos maailma muuttuisi, niin työaika voisi olla vähäisempi. Palautuminen vie selkeästi enempi aikaa nyt kun on ikää tullut kuin silloin nuorempana. Niin niin – työaika voisi olla lyhyempi tai työviikko voisi olla lyhyempi. (H1)

Yli puolet haastatelluista uskoivat ehdottomasti jaksavansa työelämässä eläkeikään asti. Epävarmuus tulevaisuuden suhteen tuli esiin ainoastaan muutamissa vastauksissa.

Toisaalta kyllä, toisaalta ei. Jos asiakasmäärät pysyvät tällaisina mitä ne on, niin tuskin viittä vuotta kauempaa. (H2)

Tätä olen itsekkin pohtinut jo aikaisemmin – aika vaikea sanoa, mutta positiivisella tavalla toivon ja uskon että jaksan. (H4)

En tiedä – en tällä hetkellä, etenkin kun se eläkeikä karkaa varmaan vuosi vuodelta kauemmas. (H5)

Haastatteluissa ikäänymisen suhteen oli havaittavissa, että haastatellut eivät olleet juuri pohtineet asiaa. Vastauksissa tuli esiin se, että ikä ei voi olla määrittävä tekijä työtehtävien ja työmäärän suhteen, vaan ennemminkin tulee ottaa huomioon työntekijät yksilöinä.

Haastatteluun osallistuneista yhtä lukuun ottamatta oli sitä mieltä, että ikäjohtamista ei ole havaittavissa heidän työpaikallaan. Tämä on yhteneväinen tutkimukseen, jossa selvitettiin yritysten ikästrategiaa ja sellainen oli laadittuna ainoastaan 10 prosentilla (Peltonen & Wallin 2014, 29). Toisaalta johtamisessa ei nähty erityistä tarvetta iän huomioimisessa, mikä on aiemmissa tutkimuksissa (Ervasti 2018, 86) myös tullut esiin, sillä työntekijät tulisi huomioida ennemminkin yksilöinä ja ottaa eri elämäntilanteet huomioon.

Ikääntyvät työntekijät arvostavat itsenäisyyttä ja vaikuttamismahdollisuuksia (Eriksson 2017, 73) ja tämä oli havaittavissa haastatteluistakin, sillä omaan työhön vaikuttamista pidettiin tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Ervastin (2018,

68) väitöstutkimuksessa joustaminen nousi esiin ikäjohtamisessa, ja tätä haastatellut pitivät tärkeänä, joustamista sekä työtehtävien että työajan suhteen. Fyysinen toimintakyky heikkenee ikääntymisen myötä, joten lepo ja palautuminen ovat tärkeitä jaksamisen kannalta (Eriksson 2017, 118–119). Palautuminen mainittiin haastatteluissa myös asiana, johon tulisi kiinnittää huomiota, sillä palautuminen työstä ei ollut enää samalla tasolla kuin nuorena.

Vastauksista pystyi tekemään sen johtopäätöksen, että niillä, joilla oli haasteita työhyvinvoinnin kanssa haastattelun tekemisen hetkellä, ja olivat kokeneet uupumista työuransa aikana, oli myös negatiivisempi ennuste tulevaisuudesta työssä jaksamisen näkökulmasta. Yli puolet kokivat kuitenkin jaksavansa omassa työssään eläkeikään asti.

7 POHDINTA

7.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa teemahaastatteluilla työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista, sekä selvittää kuinka suuri merkitys johtajuudella on työhyvinvoinnin edistämässä ja ylläpitämisessä. Teoriaosuudessa esiteltiin työhyvinvoinnin lisäksi myös johtamismalleista palveleva johtajuus, ja pyrittiin selvittämään, millainen vaikutus palvelevalla johtajuudella on työhyvinvointiin, ja pystytäänkö sillä tukemaan erityisesti ikääntyvien työntekijöiden työssäjaksamista.

Lähtökohtana oli omakohtainen kiinnostukseni työhyvinvointiin ja sen edistämiseen, ja erityisesti johtamisen rooli työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Ikääntyvät ikäryhmänä tutkimuskohteeksi valikoitui niin ikään oman ikäni perusteella, sekä siitä näkökulmasta, että ikääntyvien työhyvinvoinnin edistäminen on oleellisen tärkeää työurien pidentämisessä. Työurien pidentäminen on kansantaloudellisesti tärkeää. Palvelevan johtajuuden ottaminen lähempään tarkasteluun juontui myös omasta mielenkiinnostani ja siitä näkökulmasta, että en ollut siihen tutustunut aiemmin. Omakohtaisesti palvelevassa johtajuudessa kiinnosti työntekijän nostaminen ykköseksi, sillä palvelevassa johtajuudessa työntekijä on tärkein ja johtaminen nähdään palvelutehtävänä esihenkilön oman uran edistämisen sijaan (Työterveyslaitos 2016).

Opinnäytetyön tarkoituksena pyrin pää- ja apukysymyksen avulla selvittämään, millainen rooli esihenkilöllä on työntekijöiden työhyvinvointiin ja tukeeko palveleva johtajuus erityisesti ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvointia. Päättökysymykseen ”millä tavalla esihenkilö pystyy edistämään työntekijän työhyvinvointia” saatiin useita erilaisia vastauksia, joissa oli myös yhteneväisyyksiä. Esihenkilö edistää työntekijöiden työhyvinvointia olemalla samalla jämäkkä ja empaattinen. Vuorovaikutustaidot ovat oleellisen tärkeä osa johtajuutta, ja työntekijät arvostavat sitä, että heitä kuunnellaan. Esihenkilön tulisi olla helposti lähestyttävä ja luotettava. Apukysymykseen ”tukeeko palveleva johtajuus ikääntyvän työntekijän työhyvinvointia” ei saatu vahvistusta.

Haastateltavat eivät tunnistaneeet kuin muutaman palvelevaan johtajuuteen liitetyn ominaispiirteen. Ikääntyminen ei tutkimuksen perusteella ole peruste erilaiseen kohteluun työpaikalla. Näin ollen palvelevan johtajuuden merkityksestä ikääntyvien työhyvinvointiin jäi osoittamatta.

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tarkasteltaessa tutkimuksen eettisyyttä, tulee ottaa huomioon, että se kattaa kaikki tutkimukseen liittyvät vaiheet (Suomen Akatemia 2023), tutkimusasetelman, toteutuksen ja tutkimuksen tuloksen (Kananen 2017, 174). Tutkimuksen eettisyys tulee ottaa huomioon jo tutkimusaiheen valinnassa, jolloin tulee harkita, miksi tutkimus tehdään ja kenelle tutkimuksesta on hyötyä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 129). Mielenkiinto tutkittavaa aihetta kohtaan oli yksi syy lähteä tutkimaan työhyvinvointia, mutta aihe on tärkeä myös siitä näkökulmasta, että pahoinvoinnista ja mielenterveysongelmista johtuen vuosittain raportoidaan lisääntyvistä sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvistä työntekijöistä (Kela 2023a).

Tutkimusetiikka asettaa toimintatavat, kuten rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus, joita tulee noudattaa kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa. Epärehellisyyden esiintymistä tutkimusprosesseissa ei pystytä kuitenkaan määrittelemään tarkasti. (Mäkinen 2006, 25, 41.) Näihin tutkimusetiikan asettamiin toimintatapojen noudattamiseen pyrin parhaalla mahdollisella tavalla. Pysin objektiivisuuteen haastatteluihin liittyen, ja tiedostin omien mielipiteiden ja ennakoajatusten mahdollisesti vaikuttavan sekä itse haastattelutilanteissa että myöhemmin koodaus ja analysointivaiheessa. Huolellisuuteen ja tarkkuuteen panostin erityisesti raportoinnissa ja lähteisiin viitatessa.

Tutkimuksessa luotettavuutta lisää tiedonhankinnassa monilähteisyys, eli tietoa hankitaan monista eri tietolähteistä (Kananen 2017, 178). Itse pyrin etsimään tietoa ja vahvistusta monipuolisesti sekä kirjallisuudesta, väitöskirjoista ja viranomaisten tutkimuksista ja raporteista, että haastatteluiden kautta. Kirjallisten lähteiden osalta luotettavuutta tarkasteltaessa tulee kiinnittää huomiota sen tasokkuuteen ja siihen, milloin se on kirjoitettu. Tutkimusaineiston tulisi olla alkuperäistä, kansainvälisiä lähteitä suositellaan, eikä lähteiden ikä saisi ylittää

10 vuotta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 159.) Teoriaosuuteen oli pyrkimys löytämään mahdollisimman ajankohtaisia lähteitä. Tämä toteutui kohtalaisesti, tosin osa teoriaosan kirjoista on huomattavasti vanhempaa kuin 10 vuotta. Viranomaistahojen tutkimukset ja raportit olivat ajankohtaisia ja muutaman vuoden sisällä laadittuja. Kirjallisuuden osalta tieteelliseen lähdekirjallisuuteen olisi voinut panostaa enemmän, samoin kuin ulkomaisiin lähteisiin. Aineisto on pääasiassa kotimaista, palvelemaan johtajuuteen käytin lähteinä myös ulkomaisia artikkeleita.

Haastateltavien henkilöiden kohdalla tulee eettisestä näkökulmasta ottaa huomioon se, että tutkimukseen osallistuminen ei saa aiheuttaa minkäänlaista vahinkoa. Ongelmallista voi olla myös tilanne, jossa haastattelija ja tutkimuksen tekijä tuntevat toisensa. Haastatteluun pyydetyn henkilön voi olla vaikeaa kieltäytyä haastattelukutsusta. (Mäkinen 2006, 85–87.) Nämä seikat omalla kohdalla aiheuttivat tarkempaa pohdintaa, sillä kaikki haastateltavat olivat minulle jollain tasolla tuttuja ihmisiä. Vahinkoa osallistumisesta haastatteluun ei ole, sillä elleivät osallistujat itse kerro osallistumisestaan, ei opinnäytetyöstä ole pääteltävissä osallistujien henkilöllisyyttä. On kuitenkin mahdollista, että haastatteluun osallistujat suostuivat haastattelupyyntöön vain siitä syystä, että halusivat auttaa minua opinnäytetyön tekoprosessissa. Pyrin ennalta kuitenkin vakuuttamaan, että osallistumisesta kieltäytyminen on täysin hyväksyttävää. Havaitessani epäröintiä muutaman henkilön kohdalla, jätin lopullisen haastattelupyynnön tekemättä.

Aineistonhankintamenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu ja haastattelumuodoksi yksilöhaastattelut. Teemahaastattelu tarjosi mahdollisuuden saada monipuolisesti näkemyksiä ja kokemuksia työntekijöiden työhyvinvoinnista eri teemoja läpikäymällä. Yksilöhaastattelut mahdollistivat luotettavuuden, sillä haastateltavat saivat itse valita ajankohdan ja paikan haastattelulle. Tällä tavalla pystyin varmistamaan, että haastateltavilla oli aikaa haastattelulle, eikä ulkopuolisia ollut kuulemassa, joten haastateltavat pystyivät puhumaan vapaasti. Kahdenkeskiset haastattelutilanteet myös mahdollistivat väärinkäsitysten oikaisemisen. Haastateltaville myös muistutettiin haastattelujen aikana vapaaehtoisuudesta ja oikeudesta kieltäytyä annettujen tietojen käyttämisestä, ja heille kerrottiin mahdollisuudesta jättää vastaamatta osaan

kysymyksistä näin halutessaan. Kaikki haastateltavat vastasivat kaikkiin kysymyksiin, ja he myös tekivät itse tarkentavia kysymyksiä, jos eivät jotain ymmärtäneet.

Ennen haastattelua haastateltavat allekirjoittivat suostumuslomakkeen (liite 1), joten he olivat tietoisia haastattelun tarkoituksesta ja siitä, että heillä on oikeus myös kieltäytyä antamiensa tietojen käyttäminen opinnäytetyössä ennen sen julkaisemista. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset tullaan hävittämään välittömästi opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen, samoin kuin allekirjoitetut suostumuslomakkeet. Tämä kerrottiin haastatelluille ennen haastattelua. Ainoastaan allekirjoitetuista suostumuslomakkeista on nähtävissä haastatteluihin osallistuneiden nimet, mutta yhdistäminen litteroituihin haastatteluihin ei ole mahdollista, sillä niissä ei käytetä tunnistettavia tietoja, esimerkiksi haastateltavien työpaikkoja tai nimiä. Litteroinnin tein itse, eikä ulkopuolisilla ollut missään vaiheessa mahdollisuutta päästä kuuntelemaan haastatteluiden nauhoituksia tai lukemaan litteroituja haastatteluita, sillä ne olivat tallennettuina tietokoneelle, joka on ainoastaan omassa käytössäni ja salasanan takana. Litteroinnissa ei käytetty nimiä, ja tiedostoon myös muutettiin muutaman haastattelun kohdalla mainittu työpaikan nimi.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata käyttämällä mittareina reliabiliteettia ja validiteettia (Kananen 2017, 174–175), joskin Tuomi ja Sarajärvi (2013, 136) kertovat kritiikistä näiden mittareiden käyttämisestä laadullisessa tutkimuksessa. Reliabiliteetilla tarkoitetaan pysyvyyttä tutkimuksen toteutusvaiheessa (Kananen 2017, 175–176), jolloin tutkimustulosten tulisi olla samanlaisia uudelleen mitattaessa, kohderyhmän pysyessä samana, vaikka tutkija olisikin eri (Mäkinen 2006, 87). Validiteetti painottuu tutkimuksen suunnittelu- ja analyysivaiheeseen (Kananen 2017, 176), ja sen avulla pystytään arvioimaan, mitataanko tutkimuksessa sitä, mitä on alun perin lähdetty tutkimaan (Tuomi & Sarajärvi 2013, 136). Reliabiliteettia ei voida todistaa, mutta validiteetti mielestäni toteutuu tutkittaessa esihenkilön merkitystä työntekijän työhyvinvoinnille. Lähtökohtana oli selvittää toimintatavat, joilla esihenkilö parhaiten tukee työhyvinvointia, ja kysymykset oli laadittu tämä silmällä pitäen. Haastatteluiden perusteella pystyttiin tekemään johtopäätökset tutkittavasta asiasta.

7.3 Ehdotukset jatkotutkimuksiin

Opinnäytetyössä tutkittiin esihenkilön merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnille ja erityisesti palvelevaa johtajuutta ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että esihenkilön luonteella ja toimintatavoilla on merkitystä työntekijöiden työviihtyvyyteen. Palvelevan johtajuuden merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin ei tämän tutkimuksen tulosten perusteella pystytty kuitenkaan todistamaan. Ikääntyvien johtamisen näkökulmasta tutkimustulokset jäivät heikoiksi, sillä haastatellut eivät yhtä henkilöä lukuun ottamatta tunnistaneet ikäjohtamista työuransa ajalta, osa ei edes nähnyt erityistä tarvetta ikäjohtamiselle.

Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijät näkivät oman roolinsa tärkeänä työhyvinvoinnin edistämisessä esihenkilön lisäksi. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin alaistaitojen kehittämistä työelämässä. Toinen ja hieman yllättäväkin näkemys siitä, ettei johtamisessa huomioitu ikää ja eri-ikäisten erilaisia haasteita yksityiselämän ja työelämän yhdistämisessä juuri millään lailla, antaa aihetta jatkotutkimukselle.

LÄHTEET

- Andersson, B., Haggrén, K., Haring, K., Lantto, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjä, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – opas ikäohjelman laatimiseen. Viitattu 1.10.2023 <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/09/Tyokaarimallilla-kohti-pidempia-tyouria-Opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf>.
- van Dierendonck, D. 2011. Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*. Volume 37, No. 4, July 2011. Viitattu 28.9.2023 <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>.
- Eriksson, T. 2017. Ikääntyvät ja työhyvinvointi 45–64-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 25.9.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7096-3>.
- Ervasti, T-M. 2018. Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin. Väitöskirja, Oulun yliopisto. Viitattu 1.10.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-62-2092-5>.
- Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen – Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 30.9.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4423-0>.
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen – tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. 2., korjattu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämishjelman laatiminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kela 2023a. Sairauspäivärahojen saajat ja maksetut etuuden. Viitattu 1.9.2023
https://tilastot.kela.fi/ibmcognos/bi/?perspective=classicviewer&pathRef=.public_folders%2FRaportit%2F91%2BEtuudet%2F9107%2BSairausp%25C3%25A4iv%25C3%25A4rahat%2FSairausp%25C3%25A4iv%25C3%25A4rahojen%2Bsaajat%2Bja%2Bmaksetut%2Betuudet%2B%25289107RS002%2529&id=i4308224D80F0406388CB2E25B3F69D57&objRef=i4308224D80F0406388CB2E25B3F69D57&action=run&format=HTML&prompt=true&cmPropStr=%7B%22id%22%3A%22i4308224D80F0406388CB2E25B3F69D57%22%2C%22type%22%3A%22report%22%2C%22defaultName%22%3A%22Sairausp%25C3%25A4iv%25C3%25A4rahojen%20saajat%20ja%20maksetut%20etuudet%20%289107RS002%29%22%2C%22permissions%22%3A%5B%22execute%22%2C%22read%22%2C%22traverse%22%5D%7D.

- 2023b. Tietopaketti: sairauspoissaolot. Viitattu 27.8
<https://tietotarjotin.fi/tietopaketti/2699253/tietOpaketti-sairauspoissaolot>.

Kuusjärvi, M. 2022a. FinnRadio FM Haastattelussa työhyvinvoinnin dosentti Marja-Liisa Manka 27.4.2022. Viitattu 25.8.2023.
<https://www.youtube.com/watch?v=YS4Cptr9nfw>.

- 2022b. FinnRadio FM Haastattelussa työhyvinvoinnin dosentti Marja-Liisa Manka 24.5.2022. Viitattu 26.8.2023
<https://www.youtube.com/watch?v=orIU7w6ZNME>.

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2., uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Nathan, E., Mulyadi, R., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R.C. 2019. Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*. Volume 30. Viitattu 18.11.2023
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>.

Peltonen, P. & Wallin, O. 2014. Ikääntyneiden työntekijöiden työurien jatkaminen – työntekijän, organisaation ja talouden näkökulmasta. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tutkimusraportti. Viitattu 30.9.2023
<https://urn.fi//URN:ISBN:978-952-5903-53-9>.

Pitkänen, L. 2017. Nuorten johtajien eettiset profiilit – Q-metodologinen tutkimus eettisestä johtajuudesta uuden sukupolven määrittämänä. Väitöskirja, Vaasan yliopisto. Viitattu 5.9.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-769-9>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Ikääntyneet työntekijät. Viitattu 25.9.2023
<https://stm.fi/ikaantyneet-tyontekijat>.

- 2023a. Työelämän kehittäminen. Viitattu 6.9.2023 <https://stm.fi/tyoelama>.

- 2023b. Työhyvinvointi. Viitattu 6.9.2023 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

- 2023c. Työ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Viitattu 23.9.2023
<https://hyvatyö.ttl.fi/hubfs/TY%C3%962030%20p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6swebinaari.pdf>.
- Suomen Akatemia. 2023. Tutkimusetiikka. Viitattu 26.11.2023
<https://www.aka.fi/tutkimusrahoitus/vastuullinen-tiede/tutkimusetiikka/>.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). 2021. Väestöennuste. ISSN=1798-5137.2021. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 5.11.2023
http://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tie_001_fi.html.
- Tarkkonen, J. 2019. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi. Päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. EU: United Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvien tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Toinen, uudistettu painos. Viitattu 29.10.2023 https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf.
- Työterveyslaitos. 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Viitattu 25.10.2023 <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin>.
- Työterveyslaitos. 2023a. Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi. Viitattu 4.9.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi>.
- 2023b. Työkyky. Viitattu 2.9.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 2.9.2023
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.
- Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja, Lapin yliopisto. Viitattu 16.10.2023
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BOD.
- Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Väitöskirja, Vaasan yliopisto. Viitattu 25.9.2023
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-018-4>.

LIITTEET

- Liite 1. Suostumuslomake
- Liite 2. Haastattelukysymykset

Liite 1 Suostumuslomake

SUOSTUMUS OSALLISTUA TUTKIMUKSEEN

Tutkimushaastattelu tehdään opinnäytetyötä varten.

Aihe: Työhyvinvoinnin johtaminen

Tekijä: Piia Murtovaara

Oppilaitos: Lapin Ammattikorkeakoulu

Tutkimusaika: 13.9.-30.11.2023

Minä _____ ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen haastateltavana on vapaaehtoista ja minulla on oikeus keskeyttää osallistuminen missä vaiheessa tahansa ja syytä kertomatta ilman, että siitä on minulle kielteisiä seurauksia.

Antamalla suostumukseni osallistua tähän tutkimukseen tutkittavana hyväksyn, että minulta kerätään haastattelussa antamiani tietoja. Tiedän, että antamiani tietoja käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille. Ymmärrän, että tietoja käsitellään ja tutkimustuloksia julkaistaan siten, ettei minua voida suoraan niistä tunnistaa. Tiedän, että tutkimuksen päättymisen ja opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen haastattelujen nauhoitukset hävitetään.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkimushenkilöksi.

Haastateltavan allekirjoitus ja nimenselvennys

Allekirjoitus: _____

Paikka: _____ Päiväys: _____

Liite 2. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

Taustakysymykset:

1. Oma ikäsi?
2. Työhistoria, kuinka monta vuotta olet ollut työelämässä ja kuinka monta työnantajaa sinulla on ollut?
3. Työskenteletkö julkisella vai yksityisellä sektorilla?

Työhyvinvointiin liittyvät kysymykset:

1. Miten määrittelisit sanan työhyvinvointi?
2. Millaiseksi koet oman työhyvinvointisi tällä hetkellä? Mitkä asiat siihen vaikuttavat?
3. Millä tavalla nykyinen työnantajasi tukee työhyvinvointiasi?
4. Kenellä on mielestäsi suurin vastuu oman työssäjaksamisesi kannalta? Sinulla itselläsi, esihenkilölläsi vai työnantajalla?
5. Millä tavalla työhyvinvoinnin edistäminen näkyy jokapäiväisessä arjessa työpaikalla?
6. Kuinka paljon pystyt itse vaikuttamaan omaan työhösi? Onko tällä merkitystä omaan työhyvinvointiisi?
7. Oletko missään vaiheessa kokenut työuupumusta? Jos olet, mitkä asiat johtivat uupumiseen ja mikä auttoi toipumisessa?

Esihenkilöön liittyvät kysymykset:

1. Millainen on mielestäsi hyvä esihenkilö?
2. Millainen merkitys esihenkilön luonteella on omalle työhyvinvoinnillesi?
3. Millä tavalla esihenkilö pystyy omalla toiminnallaan tukemaan sinua jaksamaan työssäsi?

Palvelevaan johtajuuteen liittyvät kysymykset. Aluksi kerrotaan palvelevan johtajuuden pitävän sisällään muun muassa seuraavat asiat:

- Palveleva johtaja pyrkii hyvän työtuloksen saavuttamiseen työntekijöiden hyvinvoinnin kautta.
- Työntekijöiden kuunteleminen ja pyrkimys vuorovaikutukseen.
- Työntekijöiden motivoiminen.

- Johtaja saa työntekijän uskomaan omiin kykyihinsä.
 - Empatia, pyrkimys ymmärtää toisia ja hyväksyä heidät sellaisina kuin he ovat
 - Suunnan näyttäminen ja varmistaminen, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan.
 - Luottamuksen ilmapiirin luominen, jossa ihmiset tuntevat olevansa arvostettuja. He myös tietävät, että virheitä saa tehdä.
 - Silloin kun työpaikalla "onnistutaan", johtaja ei ota kunniaa itselleen, vaan siirtyy taka-alalle ja antaa työntekijän "loistaa".
 -
1. Tunnistatko näitä palvelevaan johtajuuteen liitettyjä ominaisuuksia oman esihenkilösi toiminnassa? Jos tunnistat, niin mitä?
 2. Millaisia vaikutuksia uskoisit palvelevan johtajuuden tuovan työntekijöille ja organisaatioille?

Ikäjohtaminen:

1. Millä tavalla työntekijöiden ikä otetaan huomioon työpaikallasi?
2. Millä tavalla koet esihenkilön ja työnantajan huomioivan ikääntyvät (yli 40-vuotiaat) omalla työpaikallasi?
3. Millä tavalla toivoisit ikääntymisen otettavan huomioon omalla kohdallasi jatkossa?
4. Uskotko jaksavasi eläkeikään asti nykyisessä työpaikassasi?