

Saralotta Rähä

ESIHENKILÖN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÄN TYÖHYVINVOINTIIN

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

ESIHENKILÖN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÄN TYÖHYVINVOINTIIN

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Saralotta Rähä
Opinnäytetyö
Kevät 2023
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esihenkistö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Saralotta Räihä

Opinnäytetyön nimi: Esihenkilön vaikutus työntekijän työhyvinvointiin

Työn ohjaaja: Hanna Okkonen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2023

Sivumäärä: 39

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoon esihenkilötyön sekä johtamisen vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Tarkoituksena on yhdistää nämä kaksi asiaa ja ymmärtää yhteydet niiden välillä. Aihe on hyvin ajankohtainen ja tärkeä, etenkin poikkeuksellisen maailmantilanteen vuoksi, minkä vaikutus organisaatioihin on ollut monella tavalla merkittävä. Työhyvinvointi on parhaimmillaan organisaatioille menestystekijä ja hyvinvoivat työntekijät vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen merkittävästi.

Opinnäytetyössä käsiteltiin ensin työhyvinvoinnin määritelmää; sen osa-alueita, vaikuttavia tekijöitä, kehittämistä sekä vastuuta. Työhyvinvoinnin lisäksi käsiteltiin esihenkilötyön ja johtamisen määritelmää, esihenkilön tehtäviä, hyvää johtamista sekä työhyvinvoinnin johtamista. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä toimi kirjallisuuskatsaus. Tätä tutkimusta varten käsiteltiin jo olemassa olevaa aineistoa ja tavoitteena oli näiden pohjalta muodostaa kokonaisuus.

Tutkimustuloksista ilmenee se, että esihenkilötyöllä ja johtamisella on suuri merkitys työntekijän työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on monenlaisia, organisaation sisällä sekä ulkopuolella, joista johtaminen on yksi suurimmista. Työhyvinvoinnin kokemus on hyvin henkilökohtainen, mutta tulokset ovat osoittaneet sen, että työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat pääpiirteittäin hyvin samanlaisia.

Jatkotutkimusaiheiksi nousi esille esihenkilöiden työhyvinvoinnin tutkiminen sekä etätöiden vaikutus työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta. Esihenkilön merkitys yksilön työhyvinvointiin on suuri, mutta jatkokysymys voisi olla, että miten esihenkilöt itse kokevat oman työhyvinvointinsa ja millaiset asiat siihen vaikuttavat. Lisäksi vallitsevan maailmantilanteen vuoksi etätöet ovat lisääntyneet merkittävästi, joten kiinnostavaa olisi miten etätöet ovat vaikuttaneet yleisesti yksilön työhyvinvointiin tai esihenkilön näkökulmasta hyvinvoinnin johtamiseen.

Asiasanat: esihenkilötyö, johtaminen, yksilön työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Business economics, Human resources, and management

Author: Saralotta Rähä

Title of thesis: Esihenkilön vaikutus työntekijän työhyvinvointiin

Supervisor: Hanna Okkonen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2023

Number of pages: 39

The aim of this thesis was to find out the impact of management on the employee's well-being at work. The purpose was to link these two and understand the connection between them. The topic is very current and important, especially due to the extraordinary world situation, which has significantly affected organizations in many ways. Well-being at work is a success factor for organizations, and well-being employees have a significant impact on the organization's performance.

The thesis first discussed the definition of occupational well-being; its different areas, influencing factors, development and responsibility. In addition to well-being at work, the definition of supervisor work and management, tasks of a supervisor, good management and managing well-being at work were discussed. For this research, the existing material was reviewed and a whole was formed based on it.

The research results show that supervisor work and management are of great importance in terms of the employee's well-being at work. Well-being at work inside and outside the organization is influenced by many factors, of which management is one of the biggest. The experience of well-being at work is very personal, but research results have shown that the factors affecting well-being at work are largely the same.

The topics for further research could be the study of supervisors' well-being at work and the study of the effect of remote work from the perspective of employee well-being. The importance of supervisors for an individual's well-being at work is great, but how does the supervisor themselves experience their own well-being at work and which factors affect it could be the follow-up question. In addition, due to the prevailing world situation, remote work has increased significantly, so it could be interesting to study how has it generally affected an individual's well-being at work or, from the supervisors' point of view, the management of well-being.

Keywords: supervisor work, management, individual's well-being at work, managing well-being at work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Taustat	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymys	8
1.3	Tutkimusmenetelmä	8
2	YKSILÖN TYÖHYVINVOINTI	10
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	10
2.2	Työhyvinvoinnin osa-alueet	11
2.3	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	13
2.4	Työhyvinvoinnin kehittäminen	17
2.5	Vastuu työhyvinvoinnista	19
3	ESIHENKILÖTYÖ	21
3.1	Esihenkilötyön ja johtamisen määritelmä	21
3.2	Esihenkilön tehtävät	21
3.3	Hyvä johtaminen	23
3.4	Työhyvinvoinnin johtaminen	25
4	ESIHENKILÖTYÖ JA TYÖHYVINVOINTI	29
4.1	Mitä nämä näkökulmat yhdessä kertovat	29
5	POHDINTA JA TULOKSET	33
5.1	Mitä tuon käytäntöön ja teoriaan	33
5.2	Johtopäätökset ja pohdinta	33
	LÄHTEET	36

1 JOHDANTO

1.1 Taustat

Nykymaailmassa työelämään, johtamiseen ja työntekijöihin vaikuttavat suuret muutospaineet. Työelämän rakenteet sekä edellytykset ovat jonkinlaisessa murroksessa. Organisaatiot joutuvat miettimään toimintatapojaan, löytämään uusia toimintatapoja ja hakemaan kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta sekä tuottavuudesta. Erilaisten kehittyneiden teknologialaitteiden avulla työtä tehdään eri puolilla maailmaa koko ajan. Ennustaa ei voi, mutta nykymaailmassa on hyvä olla tietoinen asioista, arvioida niiden merkitystä sekä osata toimia tulevaisuutta katsoen. (Manka & Manka 2016, 216.)

Erilaiset investoinnit työhyvinvointipääomaan vaikuttavat olennaisesti organisaation tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnin lisääntyessä työntekijät suoriutuvat työssään jouhevammin, työn laatu on huomattavasti parempaa, työntekijät ovat innovatiivisempia sekä organisaatio menestyy taloudellisesti paremmin. Työntekijöiden asenne ja organisaatiokäyttäytyminen ovat positiivisempia, kun työntekijät voivat hyvin. Työurat pitenevät, muutoksien läpivieminen on helpompaa sekä yhteiskunnan näkökulmasta syrjäytyminen vähenee, kun ihmiset viihtyvät työssään. (Manka & Manka 2016, 56.)

On todettu, että nykymaailmassa työntekijöiden keskuudessa työn mielekkyys on vähentynyt. Syitä on varmasti monia, mutta negatiiviseen kehitykseen ovat vaikuttaneet muun muassa työn vaikutusmahdollisuuksien vähentyminen, työn henkisen rasituksen lisääntyminen sekä kiireen ja epävarmuuden synnyttämä stressi on lisääntynyt. Työntekijäasemassa olevista henkilöistä joka viides on antanut vain välttävän tai huonon arvosanan työn mielekkyyden näkökulmasta. (Manka & Manka 2016, 26–34.)

Miksi työhyvinvointiin kannattaa organisaation kiinnittää huomiota? Työntekijän työmotivaatio, sitoutuminen, luovuus, tehokkuus sekä tuottaminen kulkevat käsi kädessä työntekijän työhyvinvoinnin ja jaksamisen kanssa. Hyvinvointi työssä ennaltaehkäisee sekä vähentää työntekijän sairauspoissaoloja. Työhyvinvointi tukee olennaisesti myös työntekijän elämänhallintaa muillakin osa-alueilla.

eilla ja edesauttaa pitämään itsestään huolta. Työ ja vapaa-aika vaikuttavat toisiinsa hyvinkin paljon, vaikka ne onkin hyvä pitää toisistaan erillään. Hyvinvoivat työntekijät näkyvät myös organisaatiosta ulospäin esimerkiksi asiakkaille tai muille sidosryhmille. (Terveystalo 2023, viitattu 4.2.2023.)

Tutkimukset ovat osoittaneet sen, että maailmanlaajuisen koronapandemian puhkeamisen jälkeen organisaatiot ja työpaikat eivät enää ole samanlaisia kuin ennen koronaa. On tullut useita muutoksia, kuten etätönn määrää on lisääntynyt huomattavasti. Tämä toki vaikuttaa työntekijöihin ja on tutkittu, että työntekijöiden ahdistuneisuus, stressi sekä henkinen uupumus on lisääntynyt. Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että johtamisella sekä esihenkilötyöllä on näiden jälkeen ollut vielä suurempi merkitys. (Nabawanuka & Ekmekcioglu 2022, 13–14.)

Työterveyslaitos julkaisi keväällä 2021 tutkimuksensa ”Miten Suomi voi?” tuloksia. Tutkimus osoitti, että kokonaisuudessaan työhyvinvointi on heikentynyt aikaa ennen maailmanlaajuisesta koronapandemiasta. Työväestössä työuupumusoireilu on lisääntynyt, myönteiset hyvinvoinnin kokemukset ovat olleet lievästi laskussa sekä työntekijöiden omat arviot työkyvystä ovat heikentyneet koronaa edeltäneestä ajasta. Tutkimukset osoittivat myös sen, että ne työpaikat, joissa pidetään huolta työntekijöiden riittävästä tuesta ja vaalitaan luottamusta työyhteisön kesellä, lisäävät hyvinvoivia työntekijöitä. (Työterveyslaitos 2022 Miten Suomi voi -tutkimus, viitattu 5.2.2023.)

Tutkimukset ovat osoittaneet sen, että esihenkilötyöllä sekä työhyvinvoinnilla on yhteys toisiinsa. Johtajien käyttäytymisellä sekä toiminnalla on suuri merkitys työntekijän käyttäytymiseen, suorituskykyyn sekä hyvinvointiin. Monet tutkimukset ovat keskittyneet kuitenkin enemmän tutkimaan sitä, miten johtaminen vaikuttaa työntekijän suoritukseen, mutta työntekijöiden hyvinvointia sekä työtyytyväisyyttä ei ole tutkittu niinkään paljoa. On todettu, että osa johtajuuden tutkijoista ei ole ottanut työntekijöiden hyvinvointia tarpeeksi vakavasti. (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans & Gerbasi 2018, 1.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa olennaisesti johtaminen sekä esihenkilötyö. Esimerkiksi organisaation yleinen työilmapiiri, työntekijöiden motivoituminen sekä työn tuottavuus ovat paljon johtamisesta kiinni. Hyvinvoivat työntekijät ovat organisaation menestykselle olennaista ja ilman niitä yritys ei voi olla tuottava. Näiden yllä olevien tietojen ja asioiden pohjalta työhyvinvoinnin sekä esihenkilötyön vaikutuksia toisiinsa on tärkeää tutkia. Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena tutkia esihenkilötyön vaikutusta työntekijän työhyvinvointiin. Tämä tutkimus tulee toivottavasti auttamaan myös it-

seäni kehittymään omassa työssäni esihenkilönä. Toivon, että tutkimus lisää tietoa sekä ymmärrystä itselleni, mutta myös muille johtamisasemassa toimiville henkilöille esihenkilötyön vaikutuksista työntekijän työhyvinvointiin.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymys

Tämä opinnäytetyö käsittelee työhyvinvointia ja esihenkilötyötä sekä sitä, miten nämä kaksi asiaa vaikuttavat toisiinsa. Tutkimuksen tutkimuskysymyksenä on, miten esihenkilötyö sekä johtaminen vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä käsitellään ensin työhyvinvointia kokonaisuudessaan, työhyvinvoinnin määritelmää sekä eri osa-alueita. Mihin eri osa-alueisiin työhyvinvointi voidaan jakaa, mitkä asiat vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin ja miten työhyvinvointia voidaan kehittää. Tämän jälkeen käydään läpi esihenkilötyötä. Mistä johtaminen sekä esihenkilötyö koostuu, millaista on hyvä johtaminen ja miten esihenkilö voi vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin. Esihenkilö voi merkittävästi edistää tai merkittävästi vähentää työntekijöiden työhyvinvointia sekä työssä viihtymistä ja jaksamista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kirjallisuuskatsauksen avulla saada selville, miten paljon johtaminen sekä työntekijän työhyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esille ja vahvistaa käsitystä siitä, kuinka suuri merkitys näillä kahdella asialla on toisiinsa.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä toimii kirjallisuuskatsaus. Yleisellä tasolla kirjallisuuskatsauksen yksi tavoitteista on kehittää tämänhetkistä olemassa olevaa teoriaa sekä mahdollisesti rakentaa myös uutta teoriaa. Toisena tavoitteena on arvioida teoriaa ja kolmantena tavoitteena on rakentaa kokonaiskuvaa jostakin aiheesta. Näiden edellä mainittujen lisäksi kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan pyrkiä tunnistamaan olemassa olevia ongelmia tai tarjota mahdollisuutta kuvata jonkun tietyn teoria kehitystä historiallisesti. Kirjallisuuskatsauksen metodina ja tutkimustekniikkana on tutkia jo tehtyä tutkimusta eli tehdä tutkimus tutkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksessa kootaan tuloksia, jotka voivat olla perustana mahdollisille uusille tutkimustuloksille. Katsauksessa arvioidaan sekä tiivistetään tutkijoiden valmiina olevaa tutkimusaineistoa täsmällisesti ja systemaattisesti. (Salminen 2011, 9-10.) Tässä työssä kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kehittää olemassa olevaa teoriaa ja muodostaa kokonaiskuvaa aiheesta.

Tätä opinnäytetyön tietoperustaa ja tutkimusta varten on tutkittu erilaista kirjallisuutta, verkkolähteitä sekä jo tehtyjä tutkimuksia. Tässä työssä työhyvinvointia sekä esihenkilötyötä on tutkittu sekä käytännöllisestä, että teoreettisesta näkökulmasta. Näiden pohjalta tämän tutkimuksen tavoitteena on vahvistaa olemassa olevia teorioita ja käsityksiä esihenkilön vaikutuksesta yksilön työhyvinvointiin. Koska aiheesta on tehty aiemmin jo lukuisia tutkimuksia, opinnäytetyön tavoitteena ei ole tehdä uutta tutkimusta, vaan johtopäätöksiä tehden tutkia olemassa olevaa aineistoa. Opinnäytetyön tarkoituksena on osoittaa ja vahvistaa, miksi aiheeseen tehdyt tutkimukset ovat tärkeitä ja millä tavoin tämä tutkimus voisi täydentää tehtyjä tutkimuksia. Opinnäytetyössä pyritään etsimään tietoa ja ymmärtämään, miksi työhyvinvointiin on esihenkilöiden tärkeä panostaa ja miksi aihe on hyvin ajankohtainen nykymaailmassa.

Tässä tutkimuksessa on käytetty metodina kuvailevaa kirjallisuuskatsausta ja pääluokkana on narratiivinen kirjallisuuskatsaus. Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä mahdollisimman laajalaisesti ja saamaan aiheesta muodostettua kokonaiskuvaa. Aineisto tutkimukseen on hankittu eri tietokannoista, mutta pääasiassa EBSCO:n Business Source Complete sekä Emerald Insight -tietokannoista. Kaikki kirjallisuuskatsauksen artikkelilähteet ovat englanninkielisiä materiaaleja. Tärkeimmät hakusanat artikkeleita hakiessa olivat *well-being*, yhdistettynä toiseen hakusanaan *management* tai *leadership*. Lisäksi hakusanoina tutkimusta varten olivat *work well-being* yhdistettynä hakusanaan *management* sekä *leadership*. Näiden hakusanojen avulla saatiin tuloksia ja lukuisia artikkeleita aiheisiin liittyen. Hakusanoilla artikkeleita löytyi melko paljon, joten tiedon rajaaminen olennaisiin asioihin oli hieman haasteellista. Lopulliset aineistot rajattiin kuitenkin kymmeneen artikkeliin. Aineisto rajattiin artikkelin julkaisuvuoden mukaan ja tutkimusta varten pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon uudempaa tietoa, koska maailmanlaajuisen tilanteen vuoksi työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on ollut viime aikoina poikkeuksellisen paljon.

2 YKSILÖN TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus sekä hyvinvointi yhdessä muodostavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Hyvä johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä yksilön oma ammattitaito lisäävät työhyvinvointia. Työssä jaksaminen, työn tuottavuus sekä työhön sitoutuminen ovat vaikuttavia tekijöitä työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022, viitattu 12.11.2022.)

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetusta organisaatiossa”, määrittelee Työturvallisuuskeskus. Työturvallisuuskeskuksen mukaan työhyvinvointi koostuu niin työyhteisön, kuin yksilönkin kokemuksesta. Osaaminen sekä työn haastavuus ovat keskenään tasapainossa. Työhyvinvointi näkyy esimerkiksi tavoitteiden toteutumisena, arjen sujumisena, avun antamisena sekä saamisena, hyvänä työntekijäkokemuksena, vetovoimaisena työyhteisönä, joustavuutena ja uudistumiskykyisyytenä. Työn, johtamisen ja työyhteisön rakenteet sekä käytännöt ovat vaikuttavia tekijöitä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työhyvinvointi ja tuottavuus kulkevat käsi kädessä. (Työturvallisuuskeskus 2023, viitattu 4.2.2023.)

Terveystalon mukaan työhyvinvoinnin muodostaa kokonaisuus, joka koostuu mielekkäistä työtehtävistä, selkeistä tavoitteista, turvallisesta työympäristöstä, toimivasta työyhteisöstä, aktiivisesta johtamisesta sekä työntekijän terveydestä ja motivaatiosta. Näiden ollessa kunnossa, työntekijä jaksaa paremmin työssään. Työhyvinvointi näkyy työntekijälle esimerkiksi siinä, että töihin on mukava lähteä, työssä kerkeää tekemään päivälle tarkoitetut tehtävät taukojen kera ja työpäivän jälkeen on energiaa harrastaa tai viettää aikaa läheisten kanssa. Työpaikalla organisaation henkilöstön hyvinvointi tulee esille positiivisena ja motivoivana ilmapiirinä, hyvänä tiimihenkenä, uudistumiskykenä, tuottavuutena sekä sitoutumisena työhön. (Terveystalo 2023, viitattu 4.2.2023.)

On tutkittu, että psykologinen työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, joka ilmenee yksilön kyvyssä vastata työhön asetettuihin vaatimuksiin. Työhyvinvointia mitataan usein stressillä tai bur-

noutilla tai positiivisilla käsitteillä työtyytyväisyydestä tai työhön sitoutumisesta. Työhön sitoutuminen on positiivisen psykologian käsite, joka on suunniteltu mittaavan työhyvinvoinnin positiivista, tyydyttävää ja motivoivaa puolta. Työhön sitoutuminen nähdään yleensä elinvoimana, omistautumisena ja omaksumisena. Tutkitusti sitoutunut työntekijä on energinen, innostunut sekä uppoutunut työtehtäviin. Stressi sekä kyynisyys häiritsevät energiaa sekä innostusta työssä. Stressi määrittellään johtuvaksi siitä, että työntekijät kokevat vaatimukset ylittävän heidän käytettävissään olevat resurssit. On tutkittu, että työhön sitoutuminen johtaa usein korkeaan suoritukseen ja osoittaa halukkuutta pysyä organisaatiossa, kun taas stressi heikentää suorituskkyä ja voi johtaa lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin. (Viitala, Tanskanen & Sääntti 2015, 3.)

Edellä mainittujen määrittelyjen pohjalta työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on monenlaisia. Työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteena on, että jokainen pysyisi mahdollisimman terveenä ja työkykyisenä koko työuran ajan. On tärkeää huolehtia omasta hyvinvonnista ja samanaikaisesti organisaatioiden huolehtia työntekijöidensä työhyvinvoinnista.

2.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointia voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista sekä jakaa erilaisiin osa-alueisiin. Päivi Rauramo (2009) on kuvannut työhyvinvointia porrasetelmalla, joka perustuu Maslow'n tarvehierarkiaan. Työhyvinvoinnin portailla, kuten Maslow'n tarvehierarkialla, on tarkoitus tyydyttää tarpeita alaportailta ylöspäin, mutta portaiden tarpeet voivat korostua ja niitä voidaan saavuttaa myös eri järjestyksessä. Rauramon porrasmallissa työhyvinvoinnin menetelmiä on useita erilaisia, jokaisella tarveportaalla. Porrasmallin toiminnan vaikutusta voidaan tarkastella sekä työntekijän, että organisaation näkökulmasta. (Kehusmaa 2011, 28.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo, 2009)

Työhyvinvoinnin portaat koostuvat viidestä eri osa-alueesta; psykologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Psykologisen perustarpeen tavoitteena on se, että työntekijä tekee työtä, joka mahdollistaa virikkeelliseen vapaa-aikaan, palautumiseen, monipuoliseen ravintoon ja liikuntaan sekä erilaisten sairauksien ehkäisyyn. Työntekijän näkökulmasta tähän voi vaikuttaa esimerkiksi terveellisillä elintavoilla, kohutuullisella alkoholin käytöllä, levolla ja unella. Organisaation näkökulmasta asiaa voidaan tarkastella työterveyshuollon, työpaikkaruokailun sekä työkuormituksen säätelyn näkökulmista. (Kehusmaa 2011, 28.)

Toisen työhyvinvoinnin portaan tarve eli työntekijän turvallisuuden tarve koostuu työn pysyvyydestä, riittävästä toimeentulosta, turvallisuudesta työssä, oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta sekä yhdenvertaisesta kohtelusta työympäristön sisällä. Työntekijän omalla toiminnalla voi vaikuttaa turvallisiin ja ergonomisiin toimintatapoihin organisaatiossa; olemalla rohkeutta tarttua epäkohtiin, hyvillä käytöstavoilla, oikeuksien sekä vastuiden tiedostamisella työssä ja taloudellisen tilanteen tiedostamisella. Organisaatio voi tarkastella turvallisuuden tarvetta työsuhteen pysyvyydellä, turvallisen työympäristön luomisella sekä työsuojelun toteuttamisella. (Kehusmaa 2011, 28.)

Liittymisen tarpeen tavoitteena on yhteishenkeä vahvistavat toimenpiteet, henkilöstöstä huolehtiminen sekä monialainen yhteistyö. Työntekijä voi tarkastella asiaa oman joustavuuden, erilaisuuden arvostamisen ja kehitysmuutoksen näkökulmista. Liittymisen tarpeen saavuttamiseen vaikuttavat ihmissuhteet sekä itselleen mieluisat harrastukset. Organisaatio voi vaikuttaa liittymisen tarpeen saavuttamiseen hyvän ilmapiirin luomisella, kokouskäytännöillä, johtamisella, tukiverkostojen hyödyntämisellä sekä vastoinkäymisten ja konfliktien käsittelyllä. (Kehusmaa 2011, 28.)

Neljäs työhyvinvoinnin porttas on arvostuksen tarve ja sen tavoitteena on yhteiset arvot, missio, visio, strategia, oikeudenmukainen korvaus työstä sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. Työntekijä voi tarkastella omaa toimintaa organisaation kehittämisessä, itsearvostuksessa, oman työn arvostuksessa ja hyvien käytöstopojen kautta. Organisaation toimintaa voidaan katsoa arvojen pohjalta, erilaisten palaute- ja palkkajärjestelmien, henkilöstön osallistamisen sekä avoimen tiedonkulun kautta. (Kehusmaa 2011, 28.)

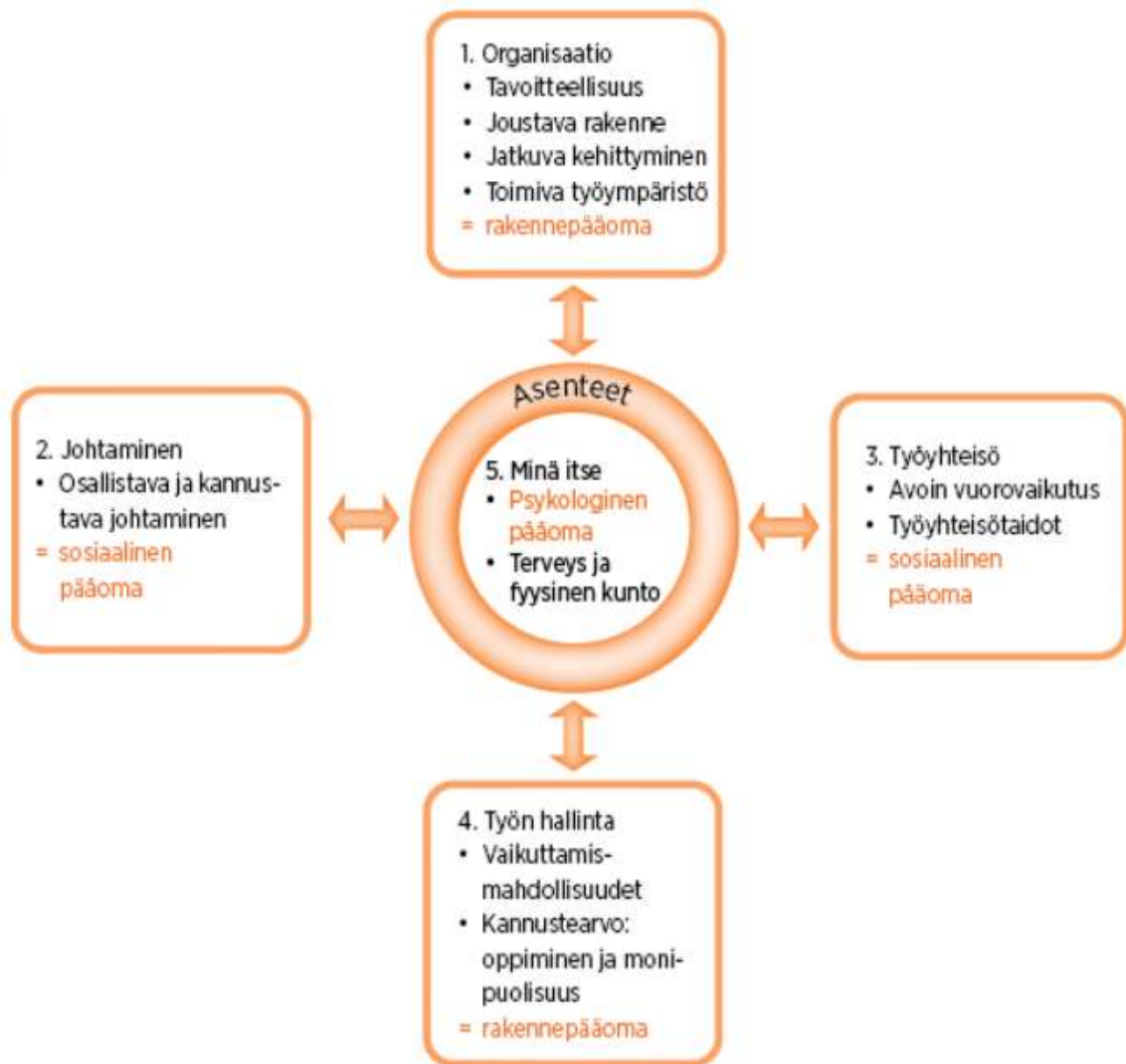
Viidentenä työhyvinvoinnin portaana on itsensä toteuttamisen tarve. Tämän portaan tavoitteena on oppiva organisaatio, omien vahvuuksien hyödyntäminen, uusien visioiden ja tiedon tuottaminen. Työntekijä voi vaikuttaa tähän oman osaamisen ylläpidolla, oppimisella ilon kautta sekä omalla luovuudella. Organisaatio voi tukea yksilöiden oppimista mielekkään työn mahdollistamisella, luovuudella ja vapaudella. (Kehusmaa 2011, 28.)

Portaiden lisäksi työhyvinvointi voidaan jakaa myös fyysiseen, psyykkiseen sekä sosiaalisiin osa-alueisiin. Nämä jaottelut ovat päällekkäisiä ja vaikuttavat toisiinsa olennaisesti. Työhyvinvoinnin kehittämisen perustana on se, että ihminen voi tasapainoisesti fyysisestä, psyykkisestä, kuin sosiaalisestakin näkökulmasta. Myönteiset muutokset vahvistavat myönteistä kehitystä ja heijastuvat yleensä koko kokonaisuuteen. Samalla tavalla myös pahoinvointi ja ongelmat heijastuvat helposti myös muihin osa-alueisiin. (Juuti 2015, Ihminen on kokonaisuus.)

2.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Organisaation rakenne ja toiminta, johtaminen, työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri, työn organisointi sekä yksilön vastuu omasta hyvinvoinnistaan ovat työhyvinvointiin olennaisesti vaikuttavia tekijöitä.

Työhyvinvoinnin tarkasteluun sisältyy myös työntekijän oma kokemus hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kokemuksia voidaan tarkastella esimerkiksi työn imun, työtyytyväisyyden, stressin tai uupumuksen kautta. (Työhyvinvointi 2023, viitattu 4.2.2023.)



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka, 2016)

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on monenlaisia. Osa hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä lähtee suoraan työntekijästä itsestään, mutta osa tekijöistä tulee ulkopuolelta. Omalla asenteella, psykologisella pääomalla sekä fyysisellä terveydellä on olennainen vaikutus hyvinvointiin. (Manka &

Manka 2016, 75.) Oman asenteen lisäksi henkilökohtaisesti voi vaikuttaa hyvinvoinnin kokonaisuuteen. Elämänhallintakeinot, kasvumotivaatio, terveys ja huolenpito fyysisestä yleiskunnosta vaikuttavat olennaisesti työssä jaksamiseen sekä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Kehusmaa 2011, 28.)

Hyvinvoivassa organisaatiossa on selkeät visiot sekä strategiset suunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöä osallistetaan organisaation kehittämiseen ja tavoitteiden luomiseen. Organisaatio voi vaikuttaa työntekijöidensä hyvinvointiin esimerkiksi tavoitteellisella toiminnalla, joustavalla rakenteella sekä toimivalla työympäristöllä. Hyvinvoivan organisaation toimintakulttuurista on pyritty luomaan osallistava ja joustava, entisen hierarkkisen rakenteen sijaan. On tärkeää, että organisaation henkilöstö osallistetaan yhteisiin asioihin sekä päätöksiin. Innovatiivinen sekä osaamisen jatkuva kehittäminen tuovat organisaatioon oppimista edistävää ilmapiiriä. (Manka & Manka 2016, 75–89.) On tutkittu, että organisaation osallistaminen työhön sekä työn suunnittelu vähentävät työntekijöiden stressiä. Lisäksi sisäinen edistäminen vahvistaa organisaation yksilön kehitystä. Kun organisaatio antaa työntekijöidensä saavuttaa tavoitteet sekä täyttää odotukset, he tuntevat olonsa palkituksi ja tyytyväisiksi sekä näkevät organisaatiossa oikeudenmukaisuuden. Tutkimustulokset ovat vahvistaneet myös sen, että asianmukainen ja tehokas työn suunnittelu organisaatiossa antaa työntekijöille tietoa vastuistaan sekä valmiudet esimerkiksi muutostilanteissa. Kun organisaatio antaa työntekijälle tasapainon työn sekä muun elämän välillä, tarjoavat työntekijät organisaatiolle positiivista ja asianmukaista käyttäytymistä, mikä helpottaa vaadittujen tehtävien suorittamista. (Lucia-Casademunt, Cuéllar-Molina & García-Cabrera 2018, 5.)

Esihenkilötyöllä sekä johtamisella on työntekijöiden hyvinvointiin suuri vaikutus. Kannustavalla, motivoivalla sekä osallistavalla johtamisella esihenkilö voi lisätä huomattavasti työntekijöidensä työhyvinvointia. (Manka & Manka 2016, 75, 126.) Johtamisen vaikutus näkyy muun muassa työn hallinnassa, työilmapiirissä sekä oikeudenmukaisuuden kokemuksessa. Lisäksi johtamisen vuorovaikutteisuus sekä positiivinen johtajuus tukee työntekijöiden työhyvinvointia. (Työhyvinvointi 2023, viitattu 4.2.2023.) Tutkimukset ovat osoittaneet sen, että esihenkilön tuki on osoittautunut suoraan organisaation luottamukseksi. Lisäksi tutkimuksista on tullut ilmi, että esihenkilön tuen on havaittu korreloivan positiivisesti työhön sitoutumisen lisääntymisen kanssa. (Bonaiuto, Fantinelli, Milani, Cortini, Vitiello & Bonaiuto 2022, 13–14.)

Työhyvinvointiin negatiivisella tavalla vaikuttavia tekijöitä on monenlaisia. Mankan & Mankan mukaan nykymaailmassa työn mielekkyys on vähentynyt huomattavasti. Tähän on ajateltu syynä olevan se, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat pienentyneet ja yleiset uhkat ovat lisääntyneet. Korkeammalla organisaatioissa olevat ihmiset viihtyvät työssä lähtökohtaisesti paremmin kuin alempana organisaation hierarkiassa olevat henkilöt. Työn henkinen kuormitus on suurempaa nykypäivänä kuin aikaisemmin. Kiire ja aikapaine sekä pienemmät vaikutusmahdollisuudet työhön ovat lisänneet henkistä pahoinvointia. Työpaikoilla esiintyvä henkinen väkivalta, työpaikkakiusaaminen, eriarvoinen kohtelu sekä syrjintä lisäävät myös pahoinvointia työssä. Liiallisen stressin lisääntyminen on aiheuttanut työntekijöissä kyynisyyttä, unihäiriöitä, masentuneisuutta, ammatillisen itsetunnon heikkenemistä ja sairastumista. Pidempään jatkunut stressi voi aiheuttaa jopa työuupumuksen. Moni työntekijä kokee työssään stressiä pidempään, mikä lisää olennaisesti pahoinvointia työssä. (Manka & Manka 2016, 75, 26–33.)

Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat muun muassa työn imu, uuden oppiminen sekä esihenkilötyön kehittyminen. Työn imulla tarkoitetaan tarmokkuutta, omistautumista sekä uppoutumista ja työn imun vaikutus näkyy esimerkiksi taloudellisessa menestymisessä, työhön situtumisessa sekä vähäisemmissä eläköitymisajatuksissa. Olisi tärkeää, että organisaatioissa keskityttäisiin työn imun lisäämiseen eli luomaan työntekijöille mahdollisuuksia löytää työhön sisäinen motivaatio ja innostus. Työhyvinvointiin vaikuttaa positiivisella tavalla myös uuden oppiminen sekä mahdollisuus kouluttautua. (Manka & Manka 2016, 75, 41–43.)

On tutkittu, että työhyvinvointin vaikuttavia tekijöitä ovat olennaisesti vahva johdon tuki, resurssit, eri sidosryhmät ja niiden vaikutukset sekä organisaation viestintä ja sen tavat. Työhyvinvoinnin kehittämisen haasteet ovat tutkitusti kohdistuneet näiden eri osa-alueiden integroimiseen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Lisäksi haasteet kohdistuvat tasapainoon työelämän sekä vapaa-ajan välillä. Tutkimukset ovat osoittaneet sen, että huomiota on kiinnitettävä perinteisten työterveys- ja turvallisuustekijöiden lisäksi myös psykososiaalisiin tekijöihin, yksilön terveyteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin sekä työntekijän sosiaaliseen ympäristöön myös työn ulkopuolella. (Mellor & Webster 2013, 1–2.)

2.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittämistä ja edistämistä voidaan tarkastella esimerkiksi kahdesta eri näkökulmasta; työnantajan sekä työntekijän keinot työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Työnantajan näkökulmasta katsottuna hyvinvointipääoman kartuttamisen keinoja ovat strategiseen työhyvinvointiin panostaminen, osallistava esihenkilötyö sekä työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen. Olennaista on, että työntekijöitä kuunnellaan ja heille annetaan tilaa sekä vapautta osallistua organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja kehittämiseen. Työnantajan tulisi ottaa jokainen työntekijä huomioon yksilönä, huomioiden esimerkiksi iän tai elämänvaiheen. Näiden lisäksi työnantajan keinoja ovat kokonaisvaltaisesti yksilön osaamisen kehittäminen, urasuunnittelu, työelämän mahdolliset joustot sekä työterveysyhteistyö. Varhainen puuttuminen ja tuki, ennaltaehkäisevä työ, työn erilaiset mukautukset ja työhön paluun tuki auttavat työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämisessä. (Manka & Manka 2016, 55.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen voidaan jakaa esimerkiksi työhyvinvointipääoman kokonaisuuteen. Työhyvinvointipääoma muodostuu yksilön inhimillisestä pääomasta, yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta sekä organisaation rakennepääomasta. Keinot, joiden avulla työntekijä voi lisätä itse työhyvinvointipääomaan ovat vastuu omasta hyvinvoinnista; itsensä johtaminen, palautuminen, vapaa-ajan hyödyntäminen ja ajanhallinta. Tämän lisäksi oman osaamisen kehittäminen, positiivinen asenne, muutoksiin sopeutuminen sekä työyhteisötaitojen lisääminen tuovat työhyvinvointipääomaan lisää. Yhteisön toimivuus koostuu sosiaalisesta tuesta ja esihenkilön sekä työntekijän välisestä suhteesta. Organisaatio voi lisätä työhyvinvointipääomaan esimerkiksi strategiseen työhyvinvointiin panostamisella, osallistavalla esihenkilötyöllä, osallistamalla työntekijöitä päätöksentekoon, osaamisen kehittämisellä, urasuunnittelulla, ikäjohtamisella, työelämän joustoilla, työterveysyhteistyöllä sekä varhaisella tuella. (Manka & Manka 2016, 52–55.)



Kuvio 3. Inhimillisen pääoman kytkennät (Manka & Manka 2016)

Yksi työhyvinvointiin vaikuttavista asioista on koko organisaation henkilöstön työyhteisötaitot ja niiden kehittäminen. Esihenkilöt eivät itsessään välttämättä ole aina organisaation pahoinvoinnin alkuna, vaan pahoinvointia voi syntyä myös esimerkiksi keskinäisestä kilpailusta tai heikkojen yhteistyö- tai vuorovaikutustaitojen seurauksena. Halu ja kyky toimia työyhteisöä rakentavalla tavalla, esihenkilöitä ja työkavereita tukien ja perustehtävän mukaisesti, ovat tärkeitä työyhteisötaitoja. Muita työyhteisötaitoja ovat muun muassa huolehtiminen työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyö sidosryhmien kanssa, mielipiteen ilmaiseminen, osallistuminen työpaikan kehittämiseen, itsensä kehittymisen arviointi sekä positiivinen ja rakentava asenne. Yksi suurimmista työyhteisötaitoista on myös kyky ratkaista ristiriitoja ja erimielisyyksiä työyhteisön keskellä. (Kehusmaa 2011, 179–181.)

Eräs työhyvinvoinnin kehittämisen olennainen osa on, että ihminen voi hyvin fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti. Jos ihminen voi työssään hyvin, kykenee hän parempiin suorituksiin. Fyysinen, psyykkinen sekä sosiaalinen hyvinvointi ovat yhteydessä toistensa kanssa. Pienetkin muutokset vaikuttavat olennaisesti koko hyvinvointiin. (Juuti 2015, 5. Ihmisen omat elämäntavat.)

2.5 Vastuu työhyvinvoinnista

Kenelle kuuluu vastuu työhyvinvoinnista? Vastuu työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä ei ole yksin kenelläkään, vaan vastuu on jokaisella sidosryhmällä. Itse voi kantaa vastuun omasta tekemisestä ja organisaatio heidän näkökulmastansa. Organisaation tulee huolehtia esimerkiksi turvallisuudesta, tasapuolisesta kohtelusta ja johtamisesta. Työntekijällä itsessään on vastuu ammatillisesta osaamisesta sekä työkyvyn ylläpitämisestä. Jokainen henkilökohtaisesti voi myös vaikuttaa siihen, mitä tuo työyhteisöön ja ilmapiiriin.

Mankan & Mankan henkilökohtaisen työhyvinvoinnin mallissa työ on jaettu neljään eri osa-alueeseen; työn imuun tai työn iloon, työssä viihtymiseen, stressiin ja työuupumukseen. Työn imun malli on positiivinen tila, joka koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta sekä uppoutumisesta. Työn imu näkyy työssä sitoutumisena, halun antaa parastaan ja aktiiviseen toimintaan. Positiivinen stressi laittaa liikkelle ja antaa mahdollisuuden suoriutua työstä hyvin, mutta liiallinen kiire ja vaatimukset voivat johtaa esimerkiksi virheille tai työstä palautumattomuudelle. Työuupumus voi olla kyseessä silloin, kun työ ei anna enää vastinetta, kuten tyydytystä tai ammatillista kehitystä. Työuupumuksessa on kyse kokonaisvaltaisesta väsymyksestä, kynniseksi muuttuneesta asenteesta ja heikentyneestä ammatillisesta itsetunnosta. Työntekijänä voi muokata työtä yksilöllisemmäksi ja yrittää vaikuttaa työnkuvaan mahdollisimman paljon. Työtä voi muotoilla esimerkiksi rakenteellisten tai sosiaalisten voimavarojen kautta tai työn vaatimusten muokkaamisena. (Manka & Manka 2016, 109–111.)

Työntekijä itse voi vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin omalla henkilökohtaisella panostuksella, esimerkiksi rakentamalla kulttuuria, jossa kannustetaan sopivassa määrin työn sekä vapaa-ajan tasapainoon tai uskaltamalla kertoa, kun tarvitsee apua työhönsä. Avun tarjoaminen sekä tuen pyytäminen lisäävät toimivaa yhteistyötä organisaation sisällä. Rakentavan, rohkaisevan ja positiivisen palautteen antaminen sekä pyytäminen auttaa kehittymään ja motivoi työssä. Kun on aidosti kiinnostunut kollegoiden kuulumisista ja ajatuksista sekä pyritään aidosti tutustumaan heihin ihmisinä, lisää se yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimissä. Omalla toiminnalla voi vaikuttaa myös positiivisen ilmapiiriin luomiseen. Negatiivisuus tarttuu helposti ja nopeasti sekä tekee työstä kaikille raskaampaa. (Duunitori 2023, viitattu 4.2.2023.) On tutkittu, että paremmin voivia ovat työntekijät, jotka tekevät omaa onnellisuutta lisääviä toimia. Esimerkiksi urheilu tai läheisten kanssa vietetty aika lisäävät yleisesti hyvinvointia ja vaikuttavat positiivisella tavalla elämänlaatuun sekä sitä kautta myös työhyvinvointiin. (Jaiswal & Arun 2022, 2.)

Esihenkilöillä sekä johtajilla on hyvin keskinen rooli työntekijöiden työhyvinvoinnissa. He ovat työhyvinvoinnin mahdollistajat, työyhteisön tukijat ja kehittäjät. Esihenkilö tukee työntekijöidensä mahdollisuuksia toteuttaa perustehtäviään sekä henkilöstönsä taitoja toimia työssä itsenäisesti. Esihenkilö varmistaa, että yhteistyö sujuu ja kaikki saavat tukea toisiltaan. (Superliitto 2023, viitattu 4.2.2023.)

Organisaatio vastaa siitä, että heillä toteutuu hyvä johtaminen sekä työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu (Superliitto 2023, viitattu 4.2.2023). Hyvinvoivan, tuottavan sekä voimaannuttavan organisaation perusainekset ovat kunnan olosuhteet, mielekäs ja sujuva työ, tukea antava työyhteisö sekä reilu johtaminen. Organisaation tulee ottaa vastuu siitä, että työolosuhteet täyttyvät; turvallisuus ja terveys on huolehdittu, työn kuormitus on sopivalla tasolla, työntekijöillä on hyvät työolosuhteet ja työvälineet ovat toimivia. Työn mielekkyydessä tulee huomioida yksilöiden odotukset, toimintaympäristö sekä tilanne. Työn sisällön tulisi vastata yksilön osaamista ja tarpeita sekä työntekijän tulisi saada vaikuttaa myös itse oman työn sisältöön. (Kehusmaa 2016, 114–116.)

3 ESIHENKILÖTYÖ

3.1 Esihenkilötyön ja johtamisen määritelmä

Voidaan ajatella, että johtaminen on toimintoja, jonka päämääränä ja tarkoituksena on saada tuloksia ihmisten avulla sekä niiden kanssa. Tavoitteellinen johtaminen lisää työhyvinvointia ja työniloa. Johtamisen avulla on tarkoitus vaikuttaa työn organisointiin, palveluiden toteuttamiseen ja kehittämiseen, toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen, henkilöstön hyvinvointiin sekä työyhteisön luottamukseen. (Talentia 2023, viitattu 4.2.2023.)

Johtajaksi ei synnytä, vaan kyse on taidoista ja tehtävästä, jonka voi jokainen oppia. Tällöin olennaisena kysymyksenä on, että haluaako henkilö oppia sekä kehittyä esihenkilöksi. Ammatillinen osaaminen ja asiantuntemus ovat esihenkilönä työskennellessä tärkeitä, mutta ei riittävästi. Esihenkilönä työskennellessä tulee olla laajemmin kiinnostusta henkilöstöönsä sekä koko työyhteisön johtamiseen. Esihenkilön tulee olla kiinnostunut ihmisten johtamisesta, arvostaa johtamistyötä ja sen tärkeyttä, auttaa ihmisiä pääsemään tavoitteisiinsa, tukea ihmisten ja työyhteisön kehittymistä ja onnistumista, olla aktiivisesti mukana myös ongelma- ja konfliktitilanteissa sekä halua oppia ja kehittyä johtamistaidoissa. (Järvinen 2016, Johtajan tehtävänä on johtaa.)

3.2 Esihenkilön tehtävät

Esihenkilön tehtäviin kuuluu sekä keskusteleva johtaminen, että työnteon johtaminen. Tiedon välittäminen, palautteen antaminen, motivointi, delegointi sekä avoimen ilmapiirin luominen ovat päivittäisiä esihenkilön työtehtäviä. On tärkeää olla omien työntekijöidensä parissa sekä osata osoittaa kiinnostusta heidän tekemäänsä työhön. Tämän lisäksi tulee osata tehdä päätöksiä itsenäisesti ja ottaa kantaa erilaisiin asioihin. (Järvinen 2016, Keskustelua ja jämäkkyyttä.) Esihenkilön tehtävänä on aito kiinnostus, välittäminen sekä jatkuva kanssakäyminen tiiminsä kanssa. Nämä johtavat yleensä hyvien tulosten saavuttamiseen. (Mehiläinen 2023, viitattu 5.2.2023.)

Esihenkilön arjen johtamistekoihin kuuluu työntekijöiden tavoitteiden varmistaminen sekä toiminnan seuraaminen. Säännölliset keskustelut työntekijöiden kanssa lisäävät avointa keskustelukult-

tuuria ja luottamusta ihmisten välillä. Esihenkilön tulee huolehtia, että jokainen tietää oman vastuunsa rajat, mitä heiltä odotetaan ja mikä on riittävä suoritus työstä. Onnistumisten mahdollistaminen sekä niiden huomioiminen, tavoitettavuus ja hyvät kohtaamiset ovat osa arkijohtamista. Esihenkilön tulee tarjota ihmisille mahdollisuuksia osallistua oman työn ja tavoitteiden suunnitteluun, kannustaa mielipiteiden ilmaisuun, huolehtia kehittymisen sekä oppimisen mahdollisuuksista. Olennaista on myös osoittaa työntekijöille ymmärrystä, olla kiinnostunut työntekijöidensä hyvinvoinnista sekä toimia esimerkkinä organisaation sisällä. (Työterveyslaitos 2023, viitattu 12.2.2023.)

Johtaminen voidaan jakaa seitsemään eri osa-alueeseen. Parantamalla ja kehittämällä näistä joista toimintaa, kehittävät ne samalla myös muita osa-alueita. Epäonnistuminen tietyllä toiminta-alueella vaikuttaa olennaisesti koko johtamistyöhön. Yksi tärkeimmistä johtajan rooleista on suunnitelmallisuus sekä kyky valmistautua erilaisiin tilanteisiin jo etukäteen. Tärkeää on kirjoittaa tavoitteet ylös, tehdä yksityiskohtaiset suunnitelmat sekä seurata työn toteutumista vaihe vaiheelta. Toisen johtamisen osa-alueista on organisointi. Suunnitelman toteuttamiseksi tulee koota yhteen ihmiset, rahat, resurssit sekä tilat. Hyvä johtaja osaa olla suunnitelmallinen sekä organisoida työt. Seuraava johdon tärkeä tehtävä on löytää oikeat ja sopivat ihmiset ympärilleen, joiden kanssa on mahdollista saavuttaa yhdessä suunnitellut tavoitteet. On tärkeää, että ympärillä on työntekijät, joiden kanssa tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Kun ympärillä on motivoituneita ja sitoutuneita ihmisiä, heille voidaan delegoida tarvittavia töitä. Johtajana on tärkeää osata delegoida, jotta voidaan maksimoida organisaation tuottavuus ja saada hyvää panostusta myös ympärillä olevilta ihmisiltä. Delegoinnin lisäksi johtajan tulee huolehtia siitä, että ihmiset tietävät, mitä heidän tulee tehdä ja mitä heiltä odotetaan. Esihenkilötyöhön kuuluu myös suorituksen johtaminen ja säännöllinen palautteen antaminen. Näiden lisäksi johtajan tulee pitää työntekijät ajan tasalla ja raportoida heille, missä mennään. (Tracy 2014, 18–22.)

Päivittäisen johtamisen lisäksi esihenkilön tehtäviin kuuluu vastuu työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta johtajien rooli on tutkitusti suuri. Esihenkilöillä on rooli työhyvinvoinnin suhteen esimerkiksi koordinoimalla henkilöstöresursseja, tekemällä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, laatimalla riskiarviointia, sovittamalla työkuormaa käytössä oleviin resursseihin sekä yksilötasolla esimerkiksi antaa työntekijöille räätälöityä tukea ja tunnistaa koulutuksen tarve. On tutkittu, että kokonaisvaltaisessa ja monipuolisessa hyvinvoinnin lähestymistavassa johtajien rooli on monimutkaistunut. Tiedetään, että huono johtaminen sekä huonosti suunniteltu työ lisäävät työpahoinvointia. (Mellor & Webster 2013, 2–4.)

Nykymaailmassa johtaminen on muuttumassa koko ajan entistä kokonaisvaltaisemmaksi johtamiseksi ja yhä enemmän keskitytään siihen, millaisia sisäisiä sekä ulkoisia tuloksia johtamisella saadaan aikaan. Organisaation suorituskyky, tuloksellisuus ja henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi kytkeytyvät hyvään johtamiseen. Esihenkilöltä odotetaan reiluuutta ja oikeudenmukaisuutta, esimerkillisyyttä ja luotettavuutta, tunneälykkyyttä ja psykologista tukea, huolehtimista, vasuttamista ja innostamista sekä optimistista johtamista. (Manka & Manka 2016, 137–141.)

Hyvän johtaja luo luottamuksellista sekä avointa kulttuuria organisaation ihmisten välille. Esihenkilö haluaa työskennellä yhteisen hengen vaalimiseksi sekä kaataa turhia raja-aitoja eri ryhmien väliltä. Kokonaisuuden ja me -hengen painottaminen lähtee johtohenkilöistä. Esihenkilö puhuu kunnioittavasti jokaisesta ihmisestä ja hoitaa ihmissuhteita oikeudenmukaisesti. Yhteisen edun tavoittelu ja jokaisen yksilön huomioiminen lähtee esihenkilöistä. Esihenkilö haluaa tuoda esille työntekijöidensä vahvuudet, ei altistaa heikkouksien tiedostamiselle. Oman tietämättömyyden ymmärtäminen ja myöntäminen, oman tunneympäristön työstäminen, muiden tunteiden tunnistaminen sekä kunnioittaminen ovat hyvän johtamisen kulmakiviä. Näiden edellä mainittujen asioiden pohjalta esihenkilö pystyy luomaan organisaatioon hyvää ja kannustavaa ilmapiiriä. (Juuti 2015, 2. Työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri.) Tutkimuksista on tullut esille se, hyvä johtaminen on osoittautunut vahvistavan yksilön tiimiin kuulumisen tunnetta sekä luottamusta esihenkilöön. Lisäksi työntekijöiden luottamus johtajaan on tutkittu vähentävän työntekijöiden työuupumusta ja paremmin sitoutumista työhön. Kun esihenkilö luo tiimiin me -henkeä sekä puolustaa tiimin etuja henkilökohtasten etujen sijaan, lisää se työntekijöiden turvallisuuden tunnetta. (Krug, Geibel & Otto 2021, 8–9.)

Esihenkilön ja johtamisen olennainen työ on myös työn sisällön sovittaminen kyseisen työntekijän osaamistasoa vastaavaksi, jotta työntekijän motivaatio säilyy ja hän oppii lisää työssään. Hyvään johtamiseen kuuluu, että työntekijälle järjestetään työtä, jonka hän kokee omakseen ja näin ollen työhön liittyvä motivaatio tulee kuin itsestään. Työn mielekkyyden kasvaminen lisää olennaisesti hyvinvointia työssä. Lisäksi esihenkilön tulisi osata antaa positiivista palautetta, joka tuo voimavaroja sekä rakentavaa palautetta, joka auttaa korjaamaan omaa työtään ja tarkastelemaan sitä mahdollisesti eri tavalla. (Juuti 2015, 4. Työn sisältö.)

Keskeisiä työhyvinvoinnin tekijöitä on keskusteleva esihenkilötyö ja tähän olennaisena apuvälineenä ovat esimerkiksi kehityskeskustelut. Näiden tavoitteena on sekä organisaation, että yksilön kehittäminen ja esihenkilön sekä työntekijän välisen suhteen myönteinen kehittyminen. Kehityskeskusteluissa molemmilla on tilaisuus luottamuksellisesti ja avoimesti vaihtaa työstä ajatuksia.

Keskustelujen lisäksi työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat yhteiset ja säännölliset palaverit. Hyvässä palaverissa osallistujat voivat tuntea olonsa kuulluksi sekä arvostetuksi työssään. Erilaisten pienempien työryhmien kehittäminen lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yksi keskeisimmistä esihenkilön rooleista on myös erilaisten ristiriitojen ja näkökulmien sovittelu. Ratkaistu ristiriita tuo energiaa työntekijöille, kun taas ratkaisematon ristiriita jää helposti kytämään pinnan alle. Lisäksi esihenkilöllä tulisi olla rohkeus käyttää työsuojelua sekä työterveyshuoltoa johtamistyön tukena. (Juuti 2015, 6. Keskustelevan ja voimavaroja antavan esimiestyön keinoja.)

On tutkittu, että sitouttavan ja hyvinvointia lisäävän esihenkilön käyttäytymispiirteitä ovat muun muassa työn hyvä organisointi, ihmisten kunnioittava kohtelu, tunnustusten antaminen, luottamuksen rakentaminen, työntekijöiden kehittäminen, tuen tarjoaminen, avoin kommunikointi organisaation sisällä, työn merkityksellisyyden luominen, sosiaalinen sitoutuminen sekä ryhmän identiteetin luominen. Työhyvinvointia vähentävän johtajuuden käyttäytymispiirteitä ovat tutkitusti olleet muun muassa huonot viestintätaidot, kuuntelemisen puute, ihmisten kunnioittamattomuus, organisoinnin heikkous sekä huono tavoitettavuus. (Mellor & Webster 2013, 9–10.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että mahdollinen tulevaisuuden näkökulma esihenkilötyöhön sekä johtamiseen voisi olla valmentajamainen ote. Valmentajaksi ryhtyminen tarkoittaa omaa kykyä kuunnella ja ymmärtää toisten näkökulmia, itsensä asettamista joukkueen palvelukseen, ymmärtämistä, mitä voi tehdä ryhmän parantamiseksi. Valmentajamainen esihenkilö pyrkii välittämään työntekijöilleen luottamuksen sekä itsemääräämisen arvot ei pakottamalla, vaan yhteisen keskustelun kautta. Organisaatiolle voisi olla etua, jos esihenkilö olisi aiempaa valmentajamaisempi, muun muassa organisaation ilmapiiri ja -hyvinvointi voisivat parantua. (Bonaiuto, Fantinelli, Milani, Cortini, Vitiello & Bonaiuto 2022, 15.)

3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Kirsi Kehusmaan mukaan työhyvinvoinnissa ja sen johtamisessa ensimmäinen askel on ymmärtää ja sisäistää seuraavat asiat. Vastuu työhyvinvoinnista on itsellä, ei kenelläkään ulkopuolisella taholla. Tänäpäin tehdyt asiat voivat vaikuttaa vielä vuosien tai jopa vuosikymmentenkin jälkeen. Ulkoistaminen, käskyttäminen tai omiminen ei onnistu. Tuottavuus ja työhyvinvointi kulkevat vierivierekkäin. (Kehusmaa 2011, 126.)

Johtamisen lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on useita, kuten työn sisältö, olosuhteet, ihmissuhteet ja ilmapiiri sekä oma osaaminen. Kuitenkin johtamisella on oma asemansa näiden asioiden keskellä, sillä johtamisella voidaan vaikuttaa lähes kaikkiin muihinkin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Työyhteisön ilmapiiri sekä ihmissuhteet ovat yhteydessä hyvin pitkälti johtamiskulttuuriin. Lisäksi työn sisällön jäsentyminen ja kehittäminen kulkee johtamisen kautta. (Juuti 2015, 1. Työskentelyä tukeva johtaminen.)

Manka & Manka puhuvat työhyvinvoinnin johtamisesta myös työkykyjohtamisena. Työkykyjohtamisessa odotetaan työnantajan, työntekijän sekä työterveydenhuollon yhteistyötä. Olennaisia periaatteita ovat selvillä olemisen periaate, varautumisen periaate sekä osallistumisen periaate. Selvillä olemisen periaatteeseen kuuluu henkilöstön tilan ymmärtäminen, työkykyyn tai -terveyteen liittyvien riskien tiedostaminen, työn kuormittavuuden ymmärtäminen sekä työkyvyttömyyskustannuksien tiedostaminen. Varautumisen periaatteeseen kuuluu henkilöstöriskien hallinta sekä mahdolliset ennaltaehkäisevät toimet. Osallistumisen periaatteen alla ovat selvitykset työssä jatkamisen mahdollisuuksista ja työterveysyhteistyö. (Manka & Manka 2016, 67.)



Kuvio 5. Työkykyjohtamisen periaatteet (Manka & Manka, 2016).

Mannermaan mukaan työkykyjohtamisen perustana ovat myös työn sekä olosuhteiden kehittäminen, erilaisten riskien tunnistaminen ja niiden mahdollinen korjaaminen. Tässä keskeisenä työkaluna on varhainen tuki ja puheeksiottamisen toimintamalli. Aktiivinen vuorovaikutus esihenkilön

sekä työntekijän välillä edistävät työhyvinvointia. Esihenkilön tulee huolehtia erilaisista tukitoimenpiteistä ja työkykyä edistävästä toimenpiteistä. Esihenkilöä sekä työntekijää auttavat myös työturvallisuuslaki ja työsopimuslaki. (Mannermaa 2022, 290.)

Työhyvinvointijohtamista voidaan parantaa esimerkiksi konkreettisella työhyvinvointisuunnitelmalla. Työhyvinvointia tukevia toimintoja voi olla esimerkiksi myös työterveyshuollon sisällön uudistaminen, joustava työaikajärjestelykokeilu, etätöolosuhteiden parantaminen tai tilojen uudistaminen. Työhyvinvointia edistävät kehityskeskustelut tai ryhmäkeskustelut voivat onnistuessaan olla hedelmällisiä työntekijän ja esihenkilön välillä. (Kehusmaa 2011, 156–165.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat toiminnot eivät pelkästään liity organisaation tai johdon strategiatyöhön, vaan työhyvinvointiin liittyviä valintoja ja päätöksiä tehdään päivittäin. Johdon asenne vaikuttaa siihen, miten päätöksiä sekä valintoja tehdään ja punnitaan työhyvinvoinnin näkökulmasta katsottuna. Työhyvinvointia edistävät asiat ovat normaaleja, toista ihmistä arvostavaa ja kunnioittavaa käyttäytymistä. Kuunteleminen ja ihmisten kohtelemine johdonmukaisesti, oikean tiedon mukaan toimiminen, oikeudenmukaisuus ja sääntöjä noudattava päätöksenteko, epäonnistumisen myöntäminen ja niiden korjaaminen sekä ihmisten kunnioittava ja ystävällinen kohtelu ovat arkipäiväisiä työhyvinvoinnin tekoja. (Kehusmaa 2011, 175–178.)

On tutkittu, että esihenkilöt voivat korkeamman asemansa ansiosta organisaatiossa vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin monin eri tavoin. Negatiivinen johtaminen voi johtaa esimerkiksi työntekijän stressiin, työn suorituskyvyn heikkenemiseen, huonoon terveyteen, tyytymättömyyteen työhön, vaihtuvuuteen, ahdistuneisuuteen ja masennukseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tehokas johtamistyyli liittyy positiivisesti työpaikan terveyden edistämiseen. Koska johtajuus on sosiaalinen prosessi johtajien sekä työntekijöiden välillä ja sillä on emotionaalinen seuraus, se liittyy läheisesti työntekijöiden hyvinvointiin. (Samad, Muchiri & Shahid 2020, 5.) Tutkimukset ovat osoittaneet myös, että johtajien vaikutus työoloihin ja tätä kautta työhyvinvointiin voivat olla joko suoraa tai epäsuoraa. Terveet työolosuhteet, työntekijöiden luottamus ja ylpeys työstä ovat olleet yhteydessä kannustaviin, vahvistaviin ja ratkaisukeskeisiin johtamisasenteisiin sekä hyvään ilmapiiriin työssä. Hyvä suorituksen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen. (Samad, Muchiri & Shahid 2020, 6–8.) Tutkimukset ovat osoittaneet sen, että etenkin maailmanlaajuisen koronapandemian jälkeen esihenkilöiden merkitys työntekijän hyvinvoinnin kannalta on ollut merkittävä. Tukiohjaus voi auttaa ylläpitämään työntekijöiden työmoraalia sekä henkistä hyvinvointia erityisesti

kriisiaikoina, kuten koronapandemian aikaan. Esihenkilöillä on yleensä kyky vedota sekä positiivisiin, että negatiivisiin tunteisiin. (Nabawanuka & Ekmekcioglu 2022, 14.)

Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että työhyvinvoinnin johtamisen haasteena on esihenkilöiden osaamattomuus terveyteen liittyvien tarpeiden arvioimisessa tai niiden seurannassa joko tiimi- tai yksilötasolla. Kun organisaation esihenkilöillä on koulutusta, käytäntöjä tai asiantuntijatukea, nämä auttavat heitä työhyvinvoinnin johtamisessa. Lisäksi tutkimustuloksista tulee ilmi, että johtamistyyliillä voidaan merkittävästi vaikuttaa yksilön asenteeseen ja motivaatioon. Kannustavan, voimaannuttavan sekä huomioivan johtamistyylin on tutkittu olevan yhteydessä vähäisempään työntekijöiden stressiin ja korkeampaan työhyvinvointiin. Päivittäinen johtaminen ja suorituspalautte tiimille sekä yksilölle vaikuttavat työmotivaatioon ja psyykkiseen hyvinvointiin. (Mellor & Webster 2013, 10–11.)

Työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin seuranta tulisi olla jokapäiväistä, eikä se tulisi rajoittua vain suunniteltuihin toimenpiteisiin, kuten vuosittaiseen henkilöstökyselyyn. Yleinen henkilöstökysely tuo esille suuntia, mutta voi jättää huomioimatta jatkuvat työhyvinvointiin liittyvät tarpeet. Työhyvinvoinnin lisääminen edellyttää systemaattista muutosta organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja kulttuuriin. Ylimmällä johdolla on vaikutus strategisilla päätöksillään ja käyttäytymisellään organisaation kulttuurillisiin normeihin sekä työntekijätason tekemiseen. (Mellor & Webster 2013, 11.)

4 ESIHENKILÖTYÖ JA TYÖHYVINVOINTI

Tässä tutkimuksessa on käsitelty työhyvinvointia sekä esihenkilötyötä ja niiden välistä synteesiä. Tarkoituksena on yhdistää nämä kaksi asiaa ja ymmärtää yhteydet niiden välillä.

4.1 Mitä nämä näkökulmat yhdessä kertovat

Työelämään ja työntekijöihin kohdistuu nykypäivänä monenlaisia vaatimuksia ja odotuksia useimmilta eri sidosryhmiltä. Työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän ja esihenkilöiden merkitys työssä viihtymisessä sekä jaksamisessa korostuu. Työntekijöiden työhyvinvoinnilla on suuri merkitys organisaatiolle tuottavuuden, sitoutuneisuuden ja motivaation näkökulmista katsottuna. Mitä paremmin työntekijät voivat, sitä tuottavampi organisaation on mahdollista olla. Nykymaailmassa yleisesti hyvinvointia pidetään tärkeänä asiana ja yhä enemmän kiinnitetään huomioita hyvinvointiin myös työmaailmassa.

Nykymaailmassa työuupumuksesta puhutaan paljon. Toisaalta työuupumus nähdään usein yksilöön liittyvien persoonallisuuspiirteiden ongelmana, mutta sen lisäksi työuupumuksessa on kysymys myös itse työstä. Työuupumukseen liittyy yleensä työn psykososiaalinen kuormitus sekä muut kuormituksen eri lähteet. Lisäksi vaikuttavia tekijöitä ovat myös yleiset ilmiöt, rakenteet ja kehitys. Kuitenkin uupumus itsessään on yksilötason ongelma, mutta työssä kukaan ei ole yksin vastuussa jaksamisestaan, kun hänellä on ympärillään sekä organisaatio, että esihenkilöt. (Karjalainen 2022, Sadat tuhannet suomalaiset ovat vaarassa uupua työssään.)

Toisaalta ajatellaan, että yksilön työhyvinvoinnin kokemus on hyvin henkilökohtainen ja siihen vaikuttavat erilaiset asiat. Näistä huolimatta tutkimustulosten pohjalta voidaan kerätä ja koota yhteen tekijöitä, jotka yleisesti vaikuttavat organisaatiossa työntekijöiden työhyvinvointiin ja sen kokemukseen. Voidaan ajatella, että esihenkilötyö ja johtaminen eivät yksin olet tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin, vaan vaikuttavia tekijöitä tulee myös esimerkiksi työyhteisöstä tai -ympäristöstä. Lisäksi työntekijän asema organisaatiossa sekä organisaation toimintatavat ovat myös merkittäviä tekijöitä työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Kuitenkin erilaisten tutkimusten ja saatujen tulosten pohjalta voidaan siis todeta, että esihenkilötyöllä ja johtamisella on suuri vaikutus sekä vastuu työntekijöiden työhyvinvoinnista. Tarjoamalla työntekijöille luottamusta ja tukea tavoitteiden saavuttamiseen, esihenkilö auttaa työntekijöitään uskomaan vahvemmin kykyihinsä. Tämä lisää yksilön itseluottamusta ja sitä kautta synnyttää organisaatiolle tehokkuutta. Nämä asiat taas vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvoinnin määritelmää ja kokemusta ei kuitenkaan voida siis pitää yksiselitteisenä asiana.

Kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin todettu, esihenkilö voi tukea työyhteisön hyvinvointia yhteishengen lisäämisen kautta. Edistämällä avointa vuorovaikutusta sekä kehittämällä työyhteisötaitoja lisätään huomattavasti koko organisaation työntekijöiden työhyvinvointia. Yksilön sosiaalista pääomaa lisäävät yhteisöllisyyden kokemus ja hyvä vuorovaikutus. On tutkittu, että sosiaalisen pääoman määrä sekä laatu vaikuttavat olennaisesti työntekijän hyvinvointiin. Työkavereilta saatu tuki lisää työhyvinvointia ja vähentää uupumuksen tunnetta, mutta huonompi työilmapiiri kuormittaa työntekijöitä. Myös työskentely yksin ilman työyhteisön tukea voi olla hyvinkin kuormittavaa. Kuitenkin sosiaalisen pääoman syntyyn vaikuttavia tekijöitä ovat luottamus, yhteiset arvot, osallistuminen, sosiaaliset suhteet ja verkostot sekä vastavuoroisuus. (Manka & Manka 2016, 75, 126–134.) On tutkittu, että työkavereiden tuki työpaikalla lisää luottamusta organisaation työntekijöiden välillä. Tällä on myönteisiä vaikutuksia muun muassa työntekijän stressiin. (Bonaiuto, Fantinelli, Milani, Cortini, Vitiello & Bonaiuto 2022, 13.)

Juutin mukaan hyvän ja työhyvinvointia tukevan johtamisen yksi keskeisimmistä piirteistä on keskusteleva johtaminen. Esihenkilö keskustelee ja huomioi työntekijöidensä mielipiteet sekä ajatukset. Osallistaminen ja vastuuttaminen lisää sitoutuneisuutta. Keskusteleminen yhteisesti työn tavoitteista sekä päämääristä tuovat varmuutta yksilön onnistumiseen ja sen kokemukseen, kun esihenkilö ja työntekijä ovat samalla sivulla. Aitojen, arvostavien ja kunnioittavien keskusteluiden tulisi kuitenkin johtaa yhteisiin sopimuksiin. Erilaisten keskusteluiden avulla esihenkilön tulisi ohjata työ ja toiminta organisaation perustehtävään; mitkä ovat organisaation päämäärät sekä arvot ja mitä työntekijältä odotetaan. Hyvinvoivan työyhteisön esihenkilö haluaa saada työntekijänsä kukkimaan antamalla tilaa ja aikaa kasvaa. (Juuti 2015, 1. Työskentelyä tukeva johtaminen.)

Kuitenkin nyky maailmassa esihenkilöiltä odotetaan kokonaisvaltaisempaa johtamistyyliä ja hierarkkinen johtaminen on jäämässä selvästi takaa-alalle monessa organisaatiossa. Hyvän,

oikeudenmukaisen ja tasa-arvoista kohtelua toteuttavan esihenkilön merkitys yksilöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta on suuri. Esihenkilöltä odotetaan edellä mainittujen lisäksi myös ihmisläheisyyttä ja hyviä johtamistaitoja. Esihenkilön päätöksentekokyky, päämäärätietoisuus sekä sitoutuminen työhön vaikuttavat työntekijöihin organisaation sisällä. On tärkeää, että esihenkilö johtaa työntekijöitään kuunnellen ja kunnioittaen. Johtajalla tulee olla rohkeus tehdä päätöksiä, puuttua mahdollisiin konflikteihin ja nostaa vaikeitakin asioita esille. Esihenkilön työnkuva on siis muuttunut hyvin laaja-alaiseksi ja enää ei riitä, että esihenkilö osaa vain johtaa ja jakaa työtehtävät.

Kuitenkin Inceoglu, Thomas, Chu, Plans & Gerbasi ovat tutkimuksessa todenneet, että on useita syitä, jotka vaikuttavat johtajan käyttäytymisen ja työntekijän väliseen suhteeseen. Ensinnäkin johtajilla on tärkeä rooli työntekijän kokemuksen sekä ympäristön muokkaamisessa. Ihmisten tehokkuus kasvaa, kun hän saavuttaa tavoitteensa. Työntekijän motivaatio kasvaa, kun hän saa osallistua työn suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työn ominaisuudet vaikuttavat olennaisesti työntekijän hyvinvointiin. Johtajalla on vaikutus myös työntekijöiden mielialaan sekä tunteisiin. Luottamus johtajaan heijastuu esimerkiksi siinä, miten työntekijät kommunikoivat esihenkilönsä kanssa. (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans & Gerbasi 2018, 1–5.)

Kun taas Mannermaan mukaan yhteisöllinen johtamistapa tukee organisaation työhyvinvointia. Mannermaan mukaan johtamista ja esihenkilötyötä ohjaa organisaation pohjalla olevat arvot. Jokaisen esihenkilön tulee henkilökohtaisesti kantaa vastuu siitä, että pyrkii muuttamaan omia toimintamalleja yrityksen arvomaailman mukaiseksi. Yhteisöllisen johtamistavan piirteitä ovat muun muassa yhteinen visio, oppimisen kehittäminen, henkilökohtainen kehittyminen, yksilön kohtaaminen sekä tiimioppiminen. Osallistava, keskusteleva ja arkipäivässä elävä strategiatyö lisää työntekijöiden työhyvinvointia. (Kehusmaa 2011, 153–154.)

Toisaalta tutkimustulosten pohjalta tulee myös esille se, että vuorovaikutukseen ja viestintään organisaatiossa tulee kiinnittää huomiota. Avoimen, kunnioittavan sekä arvostavan vuorovaikutuksen merkitys on suuri. Esihenkilöltä odotetaan organisaatiossa hyvin avointa, selkeää ja ajantasaista viestintää. Tutkimukset ovat osoittaneet sen, että heikko viestintä vähentää työtyytyväisyyttä organisaation sisällä. Avoin vuorovaikutussuhde lisää luottamusta työntekijän ja esihenkilön välillä.

Lisäksi työhyvinvointia tukevia tekijöitä yksilötasolla ovat myös itsenäinen työskentely, vastuuttaminen esihenkilön toimesta sekä sosiaalinen tuki työympäristössä. Kun työntekijät saavat osallistua oman työnsä suunnitteluun, tavoitteiden luomiseen ja työn suorittamisen keinoihin, sitoutuvat

yksilöt paremmin työhönsä. Kun esihenkilö antaa työntekijöilleen vapautta sekä vastuuta, työntekijät löytävät itselleen mieluisan ja sopivan tavan työskennellä sekä päästä yhdessä asetettuihin tavoitteisiin. On todettu, että liiallinen kontrollointi tai mikromanageeraus vähentävät hyvinvointia työntekijöiden keskuudessa.

Kuitenkin työhyvinvointiin yksilötasolla vaikuttavat organisaation toimintaympäristö, työn resurssointi sekä ammatillinen kehittyminen. Nämä kaikki ovat asioita, joihin esihenkilö voi kuitenkin olennaisesti vaikuttaa. Toisaalta taas ympäristöllä, ilmapiirillä ja työyhteisöllä on edellä mainittujen lisäksi suuri merkitys yksilön työhyvinvoinnin näkökulmasta.

5 POHDINTA JA TULOKSET

5.1 Mitä tuon käytäntöön ja teoriaan

Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on selvittää, miten esihenkilötyö sekä johtaminen vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin organisaatiossa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli vahvistaa käsitystä siitä, kuinka suuri merkitys johtamisella sekä esihenkilötyöllä on yksilön työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Useat eri tutkimukset ovat osoittaneet ja vahvistaneet käsitystä siitä, että esihenkilöllä on suuri vaikutus sekä merkitys yksilön työhyvinvoinnin kokemuksessa sekä sen luomisessa. Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymyksenä oli, miten suuri merkitys esihenkilötyöllä on työntekijän työhyvinvointiin ja tähän on saatu hyvinkin paljon vastauksia tutkimustuloksista.

Tätä opinnäytetyötä varten käsitellyt tutkimukset ovat vahvistaneet käsitystä siitä, miten ja millä tavoin esihenkilö voi vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin joko välillisesti tai suoraan. Työhyvinvointi voidaan jakaa esimerkiksi fyysiseen, psyykkiseen tai sosiaaliseen hyvinvointiin, ja näihin kaikkiin osa-alueisiin voi esihenkilö merkittävästi vaikuttaa.

5.2 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimusten ja saatujen tulosten pohjalta voidaan todeta, että yksilön työhyvinvoinnilla on hyvin suuri merkitys niin työntekijän oman itsensä, kuin organisaation kannalta. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on hyvinkin paljon ja työhyvinvoinnin kokemus on jokaiselle henkilökohtainen. Työhyvinvointiin vaikuttavat johtamisen ja esihenkilötyön lisäksi esimerkiksi työympäristö sekä yhteisö.

Tutkimusten pohjalta tuli merkittävänä huomiona se, että esihenkilötyöllä on suuri merkitys työhyvinvointiin. Esihenkilö voi merkittävästi lisätä tai vähentää työntekijöiden hyvinvointia omalla toiminnallaan sekä käytöksellään. Tämä vastaa hyvin tutkimuskysymykseen eli miten suuri mer-

kytys esihenkilöllä on työntekijän työhyvinvoinnin näkökulmasta. Esihenkilöllä on myös huomattavasti suurempi mahdollisuus vaikuttaa yleisesti organisaation toimintaan, kuin yksittäisellä työntekijällä. Osallistava, kannustava ja tasa-arvoinen esihenkilötyö vaikuttaa koko organisaation tekemiseen. Esihenkilön sekä johdon toiminta vaikuttaa työntekijöihin nykyisessä hetkessä, mutta toiminnalla voi olla vaikutusta myös pitkälle tulevaisuuteen. Kaikki yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät eivät suoraan johdu johtamisesta tai esihenkilötyöstä, mutta suurimpaan osaan niistä, esihenkilö voi välillisesti vaikuttaa hyvinkin paljon.

Tutkimusten pohjalta nousi tärkeänä osana esille myös sen, että esihenkilön tulisi tuntee työntekijänsä mahdollisimman hyvin. Esihenkilön olisi tärkeää tiedostaa yksilöiden vahvuudet, kehittämisen kohteet ja mahdolliset yksittäistä työntekijää kuormittavat tekijät. Jos esihenkilö ei tunne esimerkiksi työntekijää kuormittavia tekijöitä, hänen on hankala tiedostaa yksilön voimavarat työssä. Avoimen keskustelukulttuurin luominen sekä luottamuksen rakentaminen lisäävät keskusteluyhteyttä esihenkilön sekä työntekijän välillä.

Työntekijöiden työhyvinvointia tutkiessa on tärkeää nostaa esille myös esihenkilöiden itsensä hyvinvointi. Jotta esihenkilö pystyy toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla, tulee hänen huolehtia itse myös omasta hyvinvoinnistaan. Hyvinvoiva esihenkilö lisää hyvinvointia myös organisaation sisällä. Esihenkilön omalla esimerkillä on suuri merkitys ja esimerkiksi työn sekä vapaa-ajan tasapainottaminen lisää olennaisesti hyvinvointia työssä.

Olisi tärkeää, että esihenkilöille järjestettäisiin esimerkiksi työhyvinvointikoulutuksia ja organisaatiossa laadittaisiin työhyvinvointisuunnitelmia työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämiseksi. Organisaation sisällä tulee tunnistaa tärkeä rooli työhyvinvoinnin vaikuttavana tekijänä. Useita näyttöjä on siitä, että esihenkilön merkitys työntekijän työhyvinvoinnin lisäämisessä ja organisaation työntekijöiden vaihtuvuudessa, on suuri. Hyväksi johtajaksi ei synnytä, vaan hyvä johtaminen vaatii esihenkilöiltä myös kouluttautumista, perehtymistä ja itsensä kehittämistä.

Jokainen työntekijä voi henkilökohtaisesti myös vaikuttaa siihen, millaista työkavereilla sekä kollegoilla on olla organisaatiossa töissä. Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, positiivisen asenteen ja ilmapiirin luominen työyhteisöön sekä motivoiva puhe kollegoille, vaikuttavat työyhteisön yleiseen ilmapiiriin. Avoimen keskustelukulttuurin luomiseen ja rohkeaan asioiden esille tuomiseen voi työntekijä itse myös vaikuttaa. Vastuuta työhyvinvoinnista ei siis voi pelkästään siirtää esihenkilöille, vaan vastuu on myös työntekijöillä ja organisaatiolla. Organisaatiossa olisi

tärkeää yhdessä toteuttaa työhyvinvointia työntekijöiden ja esihenkilöiden kanssa. Osallistamalla sekä vastuuttamalla työntekijöitä myös työhyvinvoinnin kehittämiseen, organisaatio voi lisätä työhyvinvointia työntekijöidensä keskuudessa.

Työterveyslaitoksen julkaisemassa tutkimuksessa ”Miten Suomi voi?”, tuli esille, että työhyvinvointi on yleisesti heikentynyt koronapandemian jälkeen (Työterveyslaitos 2022 Miten Suomi voi -tutkimus, viitattu 4.3.2023). Tämä on toki huolestuttava tulos ja organisaatioiden tulisi kiinnittää asiaan huomiota yhä enemmän. Työhyvinvoinnin heikkeneminen ei paranna organisaation tuloksia, vaan tuloksellisuus kärsii pahoinvoinnin lisääntyessä. Hyvinvoivat työntekijät ovat organisaatiolle menestystekijä ja vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen merkittävästi.

Näiden tietojen pohjalta toivon, että yksilöt, esihenkilöt, organisaatiot sekä yhteiskunnalliset päättäjät huomaisivat sen, että työhyvinvoinnilla on suuri merkitys monesta eri näkökulmasta. Organisaation sekä esihenkilön toiminta vaikuttaa työntekijöihin. Työntekijän hyvinvointi vaikuttaa yksilöön itseensä, organisaation ja yhteiskuntaan. Hyvinvoivat työntekijät lisäävät organisaation tuottavuutta ja vähentävät yhteiskunnallista kuormitusta esimerkiksi terveydenhuollon näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen kautta saatuja tuloksia voidaan pitää melko luotettavina. Saatujen tulosten ja aineistojen analysointi on pyritty pitämään muuttumattomana sekä mahdollisimman alkuperäisenä, jotta tutkimustulokset eivät vääristy. Tämän tutkimuksen tuloksiin tutkijalla ei ole sidonnaisuuksia, vaan tutkimuksen tavoitteena oli saada selville esihenkilötyön sekä työhyvinvoinnin vaikutus toisiinsa ja aiheen tarkoituksena oli löytää vastauksia tutkimuskysymykseen. Tämän vuoksi tutkijalla ei ole ollut tarvetta ohjata tuloksia mihinkään suuntaan. Tutkimustuloksia ei voida yleistää suhteellisen pienen otannan vuoksi, mutta tulokset antavat vastauksia siihen, miten esihenkilötyö ja johtaminen vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin. Eri tutkimusten pohjalta saaduissa tuloksissa ilmeni hyvin paljon samankaltaisuuksia.

Tämän tutkimuksen sekä saatujen tietojen pohjalta jatkotutkimusehdotuksena voisi olla tutkia esihenkilöiden työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Miten esihenkilön kokevat oman työhyvinvointinsa tilan esimerkiksi koronapandemian jälkeen ja millaiset tekijät vaikuttavat yleisesti heidän työhyvinvointiinsa. Toinen jatkotutkimusehdotus tämän tutkimuksen pohjalta voisi olla etätyön lisääntyminen sekä sen vaikutus työntekijän hyvinvointiin ja johtamiseen. Kiinnostavaa olisi selvittää, millä tavoin etätyö on vaikuttanut johtamiseen sekä sitä kautta työntekijän työhyvinvointiin.

LÄHTEET

Bonaiuto, Flavia & Fantinelli, Stefania & Milani, Alessandro & Cortini, Michela & Vitiello, Marco & Bonaiuto, Marino. Perceived organizational support and work engagement: the role of psychosocial variables. Julkaisussa Journal of Workplace Learning, 2022. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWL-11-2021-0140/full/pdf?title=perceived-organizational-support-and-work-engagement-the-role-of-psychosocial-variables>.

Duunitori 2023. Työelämä – Työhyvinvointi. Hakupäivä 4.2.2023. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyo-hyvinvointi-nain-voit-itse-vaikuttaa/>.

Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Inceoglu, Ilke & Thomas, Geoff & Chu, Chris & Plans, David & Gerbasi, Alexandra. Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. Julkaisussa The Leadership Quarterly, 2018, 29. vuosikerta, numero 1, sivut 179-202. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984317301418>.

Jaiswal, Akanksha & Arun, C. Joe. Impact of happiness-enhancing activities and positive practices on employee well-being. Julkaisussa Journal of Asia Business Studies, 2022. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JABS-06-2021-0251/full/pdf?title=impact-of-happiness-enhancing-activities-and-positive-practices-on-employee-well-being>.

Juuti, Pauli 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, Pekka 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum.

Karjalainen, Merja 2022. Jaksamisen rajat: psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. Helsinki: Basam Books.

Kehusmaa, Kirsi 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Krug, Henning & Geibel, Hannah V. & Otto, Kathleen. Identify leadership and well-being: team identification and trust as underlying mechanisms. Julkaisussa Leadership & Organization Development Journal, 2021. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-02-2020-0054/full/pdf?title=identity-leadership-and-well-being-team-identification-and-trust-as-underlying-mechanisms>.

Lucia-Casademunt, Ana M & Cuéllar-Molina, Deybbi & García-Cabrera, Antonia M. The role of human resource practices and managers in the development of well-being Cultural differences in the changing workplace. Julkaisussa Cross Cultural & Strategic Management, 2018. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCSM-05-2017-0054/full/pdf?title=the-role-of-human-resource-practices-and-managers-in-the-development-of-well-being-cultural-differences-in-the-changing-workplace>.

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

Mannermaa, Katri 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Mehiläinen 2023. Yrityksille – Työyhteisöille – Esihenkilötyön kehittäminen ja hyvä esihenkilötyö. Hakupäivä 5.2.2023. <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tyoyhteisolle/esihenkilotyo>.

Mellor, Nadine & Webster, Jennifer. Enablers and challenges in implementing a comprehensive workplace health and well-being approach. Julkaisussa International Journal of Workplace Health Management, 2013. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJWHM-08-2011-0018/full/pdf?title=enablers-and-challenges-in-implementing-a-comprehensive-workplace-health-and-wellbeing-approach>.

Nabawanuka, Hamidah & Ekmekcioglu, Emre Burak. Millennials in the workplace: perceived supervisor support, work–life balance and employee well–being. Julkaisussa Industrial and Commercial Training, 2022. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ICT-05-2021-0041/full/pdf?title=millennials-in-the-workplace-perceived-supervisor-support-work-life-balance-and-employee-well-being>.

Salminen, Ari 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisu. Opetusjulkaisu 62. Julkisojohtaminen 4. Hakupäivä 14.1.2023. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf.

Samad, Ataus & Muchiri, Michael & Shahid, Sehrish. Investigating leadership and employee well-being in higher education. Julkaisussa Personnel Review, 2020, 51. vuosikerta, numero 1. <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/PR-05-2020-0340/full/pdf?title=investigating-leadership-and-employee-well-being-in-higher-education>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Vastualueet – Työelämä – Työhyvinvointi. Hakupäivä 12.11.2022. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Superliitto 2023. Työelämässä – Työsuojelu – Työhyvinvointi. Hakupäivä 4.2.2023. <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyohyvinvointi-tyosuojelu-ja-tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/>.

Talentia 2023. Työelämäinfo – Hyvän työpaikan kriteerit – Johtaminen. Hakupäivä 4.2.2023. <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/johtaminen/>.

Terveystalo 2023. Työterveys – Ajankohtaista – Tietopaketit – Työssä jaksaminen ja Työhyvinvointi. Hakupäivä 4.2.2023. <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketit/tyohyvinvointi-ja-tyossa-jaksaminen/>.

Tracy, Brian 2014. Management. New York: AMACOM.

Työhyvinvointi 2023. Hakupäivä 4.2.2023. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>.

Työterveyslaitos 2022. Teemat – Työhyvinvointi ja työkyky – Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Hakupäivä 26.11.2022 ja 12.2.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>.

Työterveyslaitos 2022. Tutkimus ja kehittäminen – Hankkeet – Miten Suomi voi?. Hakupäivä 5.2.2023. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>.

Työturvallisuuskeskus 2023. Työturvallisuus – Työhyvinvointi. Hakupäivä 4.2.2023. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>.

Viitala, Riitta & Tanskanen, Jussi & Säntti, Risto. The connection between organizational climate and well-being at work. Julkaisussa International Journal of Organizational Analysis, 2015. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-10-2013-0716/full/pdf?title=the-connection-between-organizational-climate-and-well-being-at-work>.