



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Päivi Kaas

## **Esimiestyö ennen kaikkea**

Esimiestyö työhyvinvoinnin edistäjänä työn imun ja ilmapiirin kokemisessa

Johtamisen yksikkö  
Henkilöstöjohtamisen pro  
gradu tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen koulutus-  
ohjelma

Vaasa 2019

---

**VAASAN YLIOPISTO****Akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Päivi Kaas	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Esimiestyö ennen kaikkea: Esimiestyö työhyvinvoinnin edistäjänä työn imun ja ilmapiirin kokemisessa	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtaminen	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Susanna Kultalahti	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2019	<b>Sivumäärä:</b> 64

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkielman aiheena on työntekijän työhyvinvointi ja esimiestyö työhyvinvoinnin edistäjänä. Työntekijän työhyvinvointia tarkastellaan työn imun ja ilmapiirin kokemuksen kautta. Lisäksi tutkitaan esimiestyön vaikutusta työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Aihetta lähestytään kirjallisuuden ja empirian valossa.

Työhyvinvoinnin perimmäinen tarkoitus on pitää henkilökunta työkykyisenä koko työuran ajan. Lisäksi hyvinvoiva työyhteisö on innovatiivinen ja motivoitunut. Parhaimmillaan halu panostaa ja laittaa itsensä likoon yrityksen hyväksi lähtee työntekijästä itseltään. Työn imu on voimavara, jota yrityksen tulisi vaalia ja osata arvostaa sekä kokonaisvaltainen tila, joka antaa tekijälleen nautintoa. Hyvällä työilmapiirillä on havaittu olevan myönteistä vaikutusta työhyvinvointiin vähentämällä stressiä ja lisäämällä innovatiivista ajattelua ja tuottavuutta. Tutkimukset ovat osoittaneet huonon ilmapiirin ja työn imun vähäisyyden johtuvan osittain huonosta esimiestyöstä.

Tutkimusmateriaali on kerätty vuosien 2014 – 2016 aikana ja liittyy Vaasan yliopiston laajempaan tutkimushankkeeseen HERMES -projektiin. Aineisto koostuu 4500 henkilön kyselylomakkeen vastauksista. Tutkimuksen analyysit on toteutettu SPSS -järjestelmän varianssianalyysin avulla.

Tutkimustulokset vahvistivat esimiehen toiminnan vaikuttavan työhyvinvointiin. Työntekijät, jotka arvioivat esimiehen toiminnan korkeammalle, kokivat useammin työn imua sekä hyvän työilmapiirin verrattuna työntekijöihin, jotka arvioivat esimiestyöskentelyn matalammaksi. Voidaan todeta, että pienikin panostus esimiestyöhön näkyy työhyvinvoinnin kasvuna.

Aikaisemmat tutkimukset vahvistavat, että kaikki keinot työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat tuottaneet myönteistä tulosta. Kirjallisuuteen viitaten yksi tärkein työhyvinvoinnin edistämisen keino on vuorovaikutussuhteisiin panostaminen. Esimiehen tulisi ottaa myönteisenä haasteena työntekijöihin tutustumisen, joka antaisi pohjan hyvän työilmapiirin rakentumiselle, aidolle välittämiselle ja yhteisten keinojen löytämiselle arjen työhyvinvoinnin rakentumisessa.

---

**AVAINSANAT:** Esimiestyöskentely, valmentava esimiestyö, työn imu, ilmapiiri, työhyvinvointi

## Sisällysluettelo

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Miksi tällainen tutkimus?	7
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	7
1.4	Tutkimuksen rakenne	8
2	Kirjallisuuskatsaus	10
2.1	Esimiestyö	10
2.1.1	Valmentava esimiestyö	13
2.1.2	LMX (Leader-Member Exchange)	14
2.2	Työhyvinvointi	16
2.2.1	Työn imu	18
2.2.2	Ilmapiiri	20
2.3	Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin johtamisessa	23
3	Metadologia	27
3.1	Aineisto	27
3.2	Kvantitatiivinen tutkimus	29
3.3	Mittarit	30
3.4	Analyysimenetelmät	33
4	Tulokset	35
4.1	Esimieskysymyksen 1. vertailu työhyvinvoinnin muuttujiin	35
4.1.1	Esimieskysymyksen 1 ja työn imun välinen suhde	36
4.1.2	Esimieskysymyksen 1 ja ilmapiirin välinen suhde	37
4.1.3	Esimieskysymyksen 1 ja motivaatiotekijöiden välinen suhde	40
4.2	Esimieskysymyksen 2. vertailu työhyvinvoinnin muuttujiin	42
4.2.1	Esimieskysymyksen 2 ja työn imun välinen suhde	42
4.2.2	Esimieskysymyksen 2 ja ilmapiirin välinen suhde	44
4.2.3	Esimieskysymyksen 2 ja motivaatiotekijöiden välinen suhde	46

5	Johtopäätökset	49
5.1	Tulokset	49
5.1.1	Mistä työhyvinvointi koostuu?	50
5.1.2	Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä	52
5.2	Tutkimuksen rajoitukset	55
5.2.1	Tutkimuksen luotettavuus	56
5.2.2	Jatkotutkimusaiheet	58
5.3	Loppusanat	59
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	63
	Liite 1. Kyselylomake	63
	TAULUKKOLUOETTELO	
	Taulukko 1: Esimieskysymyksen 1. vertailu työn imuun	36
	Taulukko 2: Esimieskysymyksen 1. vertailu ilmapiiritekkijöihin	37
	Taulukko 3: Esimieskysymyksen 1. vertailu motivaatiotekijöihin	40
	Taulukko 4: Esimieskysymyksen 2. vertailu työn imuun	42
	Taulukko 5: Esimieskysymyksen 2. vertailu ilmapiiritekkijöihin	44
	Taulukko 6: Esimieskysymyksen 2. vertailu motivaatiotekijöihin	46

## 1 Johdanto

Lentopallojoukkueen valmentajalla on tärkeä rooli ohjata pelaajien suoritus vastaamaan niitä tavoitteita, jotka on ennalta suunniteltu. Valmentajan tehtävä on sparrata, tukea, saada pelaaja parhaaseen loistonsa ja vielä jopa ylittää se. Valmentaja antaa työkalut, puitteet ja treeni- ja ruokaohjelman. Tämän jälkeen on vain pelaajasta kiinni, kuinka hän hyödyntää noita työkaluja.

Yrityksissä esimiehen perustehtävä on varmistaa, että jokaisella on käytössä tarvittavat välineet työn sujumisen kannalta ja jokainen on ymmärtänyt työtehtävänsä niin, että tiimin ja sitä kautta koko yrityksen tavoitteet saavutetaan. Näin saadaan yritys pyörimään. Mutta entäpä, kun halutaan, että yritys kukoistaa? Silloin esimiestyön tulisi olla paljon enemmän. Se on juuri kuten lentopallovalmentajan työ, jossa esimiehen tulisi haluta saada työntekijä parhaaseen loistonsa, jolloin motivaatio työhön nousisi työntekijästä itsestään. Esimiestyöhön panostamalla saavutetaan työhyvinvointia parhaimmillaan.

Yrityksessä työskenteleminen on joukkuelaji. Muistan, kun pelipäivä koitti ja yhdellä pelaajista oli ollut todella huono päivä ja hän todellakin piti huolta siitä, että se tuli koko joukkueen tietoon. Yhden henkilön negatiivinen olemus tarttui koko joukkueeseen ja vei kaikki voimat pelistä. Näin on myös yrityksessä. Yhden työntekijän huono päivä myrkyttää koko tiimin ja ilmapiiri muuttuu hetkessä ahdistavaksi ja lannistavaksi. Onneksi tiimanne voi olla myös päinvastainen ja valmiiksi myrkyttynyt, sairauspoissaoloillaan kukoistava tiimi voi saada uutta energiaa, kun tiimiin liitetään motivoitunut työntekijä. (Aro, 2018.)

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Olen työskennellyt aina opintojeni ohella ja toiminut hyvin erilaisten esimiesten alaisena. Kuitenkin paras ja mieleenpainuvuin muisto on ollut esimieheni hipaisu olkapäälleni työpisteeni ohi kulkiessaan. Tuohon hetkeen ei liittynyt sanoja, vaan ainoastaan nopea kosketus olkapäälle. Silloiselle esimiehelle se saattoi olla pieni asia, jota hän ei suuremmin ollut suunnitellut, mutta minulla se oli sillä hetkellä merkittävä asia. Sillä hetkellä se viestitti minulle, että teen hyvää työtä, jatka vain samaan malliin.

Emma Seppälä, tieteellinen johtaja Stanfordin yliopiston myötätunnon ja altruismin tutkimus- ja koulutuskeskuksesta, toteaa tutkimusten osoittavan ammatillisen menestyksen perustuvan onnellisuuteen ja laadukkaisiin ihmissuhteisiin. Hänen mielestään hyvinvointia ja työhyvinvointia ei voida erotella eri kategorioihin eikä onnellisuuden tavoittelemisen ole vain yksilön vastuulla, vaan perustuu yrityksen luomiin puitteisiin. Stanfordin yliopiston myötätunnon ja altruismin tutkimus- ja koulutuskeskuksessa nähdään tulevaisuuden kulmakivenä myötätunnon tutkiminen ja omaksuminen yrityksen kulttuuriin. Tutkimus- ja koulutuskeskuksessa myötätunnon harjoittaminen koetaan mielenterveydelle jopa tärkeämmäksi kuin liikunta ja terveellinen ruokavalio. (Niipola, 2016.)

Yhdysvalloissa vuonna 2014 käytettiin yhteensä 300 miljardia dollaria stressistä johtuvien sairauksien hoitamiseen ja 80% lääkärikäynneistä koski stressioireita (Niipola, 2016). Suomessakin tutkimukset osoittavat, että osa sairauspoissaoloista johtuvista kustannuksista on suoraa seurausta huonosta johtamisesta ja kiireestä aiheutuvista stressitekijöistä. (Kissconsulting, 2016.) Jan Schugk pallostelee blogissaan ajatuksia sairaspöissaolojen syyille. Schugk on tutkinut sairaspöissaolojen trendiä ja toteaa, että talouden voidessa hyvin sairaspöissaolot ovat korkeammat, kuin laskusuhdanteen aikana. Hän on kiinnostunut seuraamaan tilannetta, kun Suomen talous pikkuhiljaa kääntyy kasvuun. Kääntävätkö sairaspöissaolojen tilastot jälleen kasvuun vai olisiko määrätietoinen työkykyjohtaminen vihdoinkin tuottanut tulosta? (Schugk, 2016.)

## 1.2 Miksi tällainen tutkimus?

Osallistuin keväällä 2018 Vaasan kaupungin ja Vaasan yliopiston yhteistyössä järjestetyille yleisöluennolle, jossa Vaasan yliopiston johtamisen yksikön professori Riitta Viitala mainitsi, että yksi esimiestyön kulmakivistä on tänä päivänä voimaannuttava, auttava ja valmentava johtamisote. Käsitteitä, joihin olen törmännyt lehtiartikkeleissa, puhuu juuri valmentavasta johtamisesta, coachaamisesta, työkykyjohtamisesta, muutosjohtamisesta, mielekkyydellä johtamisesta jne. Vaikka käsitteet ovat eri nimisiä, on niillä yksi tärkeä yhteinen tekijä: työntekijän työhyvinvointi ja inhimillisyyden näkökulma esimiestyökentelyssä.

Henkilöstön hyvinvointi tulisi olla yksi tärkeimmistä puheenaiheista organisaatioissa. Yrityksissä, kuin ihan kansallisellakin tasolla, toiveena on työelämän pidentyminen panostamalla työntekijän jaksamiseen. Yhdeksi hyvinvoinnin ja jaksamisen esteeksi on mainittu juurikin esimiestyön laatu ja lähemmin esimiesten vuorovaikutustaitojen puute. Työntekijän jaksamisen ja sitä kautta työelämän pidentymisen kannalta tärkeäksi kriteeriksi ajatellaan työpaikan inhimillisempi ja kannustavampi ilmapiiri. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas, 2008) Tutkijat Aaltonen, Pitkänen ja Ristikangas (2008) asettelevat hyvän ja huonon esimiestyön vastakkain ja listaavat seurauksia. Hyvän esimiestyön seurauksia ovat muun muassa motivoitunut väki, mahdollistetaan ja annetaan tilaa luovuudelle ja innovatiivisuudelle, pelisääntöjen selkeys ja perustehtävien toteutus. Vastaavasti huonon esimiestyön seurauksena motivaatio ja luovuus katoaa, perustehtävät ja pelisäännöt hukkuvat ja pätee niin sanotut ”nökkimissäännöt”. Voidaankin kysyä, onko yrityksellä varaa huonoon esimiestyöhön?

## 1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tarkoitus on selvittää, mistä työntekijän työhyvinvointi koostuu ja minkälainen vaikutus esimiestyöllä on työhyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvoinnin kenttä

on erittäin laaja ja olen rajannut lähestymistapani koskettamaan työn imun kokemusta ja ilmapiirin vaikutusta työhyvinvointiin. Työn imu ja ilmapiiri ovat kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten valossa havaittu tärkeiksi työhyvinvoinnin mittareiksi. Perustelen näitä valintojani lisää luvussa 3.3. Tutkimukseni lähtökohtana on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin kirjallisuuden ja empirian avulla:

Tutkimuskysymys 1: Millaisista tekijöistä työntekijän työhyvinvointi muodostuu?

Tutkimuskysymys 2: Mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa?

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma koostuu viidestä pääluvusta: Johdannosta, teoriakatsauksesta, tutkimusmateriaalin ja analyysimenetelmien esittelystä, empirian esittelystä sekä johtopäätöksistä.

Johdantoluvussa esittelen tutkimuksen taustan ja perustelen tutkimusaiheeni kirjallisuuden sekä omiin kokemuksiini viitaten. Luvusta löytyy myös muodostetut tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa esittelen tutkielmani kannalta oleellisen taustakirjallisuuden ja esittelen aikaisempia tutkimuksia liittyen esimiestyöhön ja työhyvinvointiin. Esimiestyössä keskityn valmentavan esimiestyön kirjallisuuteen. Työhyvinvoinnin laajasta kentästä olen valinnut työn imun ja työilmapiirin näkökulmat. Luvun lopussa kertaan tutkielmani kannalta tärkeimmät lähteet.

Kolmannessa luvussa esittelen tutkimusaineiston sekä kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä ja kuinka nämä toteutuvat tutkielmassani. Käyn myös läpi kyselylomakkeesta valitsemani mittarit ja niiden tyypit. Kerron myös valitsemastani analyysimenetelmästä. Neljännessä luvussa esittelen analyysin tulokset taulukkomuodossa sekä sanallisesti. Viimeisessä luvussa käyn läpi johtopäätökset. Vastaan tutkimuskysymyksiin kirjallisuuden ja



tutkimustulosten valossa. Pohdin myös tutkimukseni rajoituksia ja luotettavuutta, jatko-tutkimusaiheita sekä annan käytännön vinkkejä HR:ssä työskenteleville. Aivan loppuksi vielä loppusanat.

## 2 Kirjallisuuskatsaus

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni kannalta oleellisen kirjallisuuden esimiestyöskentelyyn ja työhyvinvointiin liittyen. Esimiestyöskentely ja johtajuus sekä työhyvinvointi ovat molemmat erittäin laajoja kokonaisuuksia, joten aiheiden rajaaminen on välttämätöntä, jotta tutkimukseni pysyy sille asetetuissa rajoissa. Tarkastelen esimiestyöskentelyä valmentavan johtajuuden näkökulmasta ja esittelen lopuksi LMX-teorian. Teoriaosuuden toisessa osassa lähestyn työhyvinvoinnin käsitettä työn imun ja työpaikan ilmapiirin näkökulmista. Tämän luvun viimeisessä kappaleessa perustelen vielä, miksi valitsin juuri valmentavan esimiestyön, työn imun ja työilmapiirin tekijät vaikuttavimmiksi työhyvinvoinnin tekijöiksi.

### 2.1 Esimiestyö

Johtajuus on rooli, se on asema, se on henkilön piirre tai ominaisuus, se on vaikutusvallan harjoittamista, se on prosessi, siihen kuuluu määräysvaltaa, se on suhteita, se on kykyä suostutella sekä motivoida. Johtajuuden (eng. leadership) määrittelemisen johtaa loputtomiin keskusteluihin ja on riippuvainen siitä, mitä tarkoitusta se sillä hetkellä palvelee (Hicks, 2014.) Johtamisen kenttä on aikaisemmin jaettu karkeasti kahteen osaan: asioiden johtaminen (Management) ja ihmisten johtaminen (Leadership). Tämä jako on kuitenkin ollut hankala, koska on huomattu, ettei näitä kahta osa-aluetta oikeastaan voida erottaa toisistaan. Johtajan kiintopiste saattaa olla tietyssä asiassa tai sisällössä, mutta näissäkin tilanteissa ihminen on se, ketä johdetaan päästäkseen tavoitteissa eteenpäin. (Viitala, 2004.)

Johtaminen ja esimiestyöskentely ilmiönä muokkaantuu uskomusten ja käsitysten mukaan sekä on sidottu kulttuuriin ja aikaan. Vallitseva johtamisilmiö vaikuttaa johtamiseen

ja esimiestyöskentelyyn yrityksissä ja siihen, miten koko organisaatio nähdään (Viitala, 2004.) Alla Kettusen listaus johtamisen ilmiötä muokkaavista seikoista (Viitala, 2004):

- *maailmankuva: käsitys todellisuudesta, muutoksesta ja sen hallittavuudesta sekä sen konkreettisuudesta*
- *ihmiskuva: käsitys ihmisestä ja ihmisten välisistä suhteista, ajattelusta, toiminnasta, päätöksistä ja oppimisesta sekä motiiveista ja yksilöllisyydestä*
- *etiikka: käsitys oikeasta ja väärästä*
- *ajankäsitys: näkemys menneestä ja tulevasta*
- *arvot: käsitykset rahasta ja muista arvoista*

Yrityksen strategiseen osaamispääomaan kuuluu olennaisesti esimies- ja johtamistyö. Esimiestyö on ehdottomasti yksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä. Laajemmalla, kansallisella tasolla tämä merkitsee yrityksen kilpailukykyä ja suppeammin, yksilön näkökulmasta identiteetin vahvistumista ja muutosta. Esimiestyö tarkoittaa ennen kaikkea perustyökalujen oppimista, kuten rekrytoinnin hoitamista, kehityskeskustelujen pitämistä ja lakiin liittyvien pykäliden tuntemista. Edellä mainitut ovat ne työpaikan arkeen olennaisesti liittyvät työkalut, jotka uuden esimiehen täytyy osata ennen tehtävän alkamista. Näiden perustyökalujen lisäksi esimiehen on tärkeä mieltää itsensä esimieheksi. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas, 2008.) Esimiestyö on vaativaa, jonka pahimmat peikot, tutkijoiden Aaltosen, Pitkäsen ja Ristikankaan (2008) mukaan, asuvat esimiehen päähän sisällä. Esimiehenä oleminen on jatkuvaa kehittymistä. Persoonaa ja aiemmin opitut elementit liittyvät vahvasti esimiestyöskentelyyn. Jotkut ovat selkeästi persoonaltaan johtajatyyppejä, mutta saattavat epäonnistua, mikäli eivät ylläpidä ajantasaista tietoa. Vastaavasti vähemmän karismaattisesta henkilöstä voi tulla loistava johtaja, kun hän ymmärtää, että *johtajuus on opittavissa*. Kummatkin nämä tyytit tarvitsevat yhtä lailla oppia ja jatkuvaa kehitystä. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas, 2008.)

Työhyvinvoinninlaitoksen mukaan esimiestyöllä on neljä roolia: ihmisistä huolehtiminen, arjen toimintavastuu, itsensä johtaminen ja muutosten hallinta (Työturvallisuuskeskus, 2015). Ihmisistä huolehtiminen tarkoittaa toimintatapojen ja tavoitteiden saattamista työntekijöiden ymmärrykseen arvostavalla ja myönteisellä tavalla. Paras skenaario olisi, että työntekijät olisivat motivoituneita ja innostuneita toimimaan yritysten strategisten

päämäärien tavoittelemiseen. Arjen toimintavastuu perustuu siihen, että työntekijät ko-kevat työympäristön turvalliseksi. Esimiehen työ on myös seurata ja tarkata työn teke-mistä. Tällä ei tarkoiteta kontrollointia, vaan tarkoituksena nopea reagoiminen, jotta joh-taminen pysyy ajan tasalla ja olemassa olevat resurssit riittävät työstä suoriutumiseen. Esimiehen itsensä johtaminen on erittäin tärkeä, sillä se vaikuttaa suoraan alaisiin. Esi-mies toimii alaisilleen esimerkkinä ja hänen tehtäväkenttensä on erittäin laaja. Mikäli esimies voi huonosti, ei hän suoriudu edellä mainituista tehtävistään. Muutosten on myös huomattu olevan pysyvä tila yrityksissä, joka asettaa yrityksen jatkuvien muutos-paineiden alle. Muutoksesta onkin tullut johtamiselle arkinen tila. Tärkeintä näissä tilan-teissa on tuoda ymmärrys työntekijöille, missä asiassa muutos on tapahduttava ja mitkä ovat sen tavoitteet. Vaikka kaikkeen muutokseen liittyvään ei voida heti antaa vastausta, tulisi myös tästä pitää yllä rehellistä ja avointa ilmapiiriä. (Työturvallisuuskeskus, 2015.)

Esimiestyö on palvelutehtävä, jonka tavoitteena on saada työntekijät täyteen potentiaa-liseen loistoon. Esimiehen työ on tehdä alaistensa työskentely mielekkääksi, mikä tar-kottaa esimiehen roolin vaihtumista edelläkävijästä taustatekijäksi, joka valmentaa ja raivaa niitä esteitä, jotka muuten hankaloittaisivat hyvää työnte-koa. Filosofian professorin Frank Martelan sanoin: ”Mitä enemmän johtaja alkaa kontrolloida ihmisiä, sitä enem-män ihmiset tekevät vain sen, mitä käsketään.” (Järvinen, 2014.) Järvinen (2014) mää-rittelee esimiehen roolin olevan tänä päivänä *mielekkyydellä johtava esimies*. Esimies, joka johtaa mielekkyydellä, on asiantuntija ihmisten johtamisessa, mahdollistaa erin-omaisen työtuloksen ja vaikuttaa sparraten. Myös Gjerde (2012) määrittelee tämän päi-vän johtajuuden tarvitsevan uudenlaista johtamisnäkökulmaa, jossa johtajana on hen-kilö, joka osaa innostaa, motivoida ja tukea alaisiaan. Johtajuus ei ole enää kontrollia tai määräämistä, vaan ennemminkin panostetaan esimies-alaisuuteeseen ja työntekijöi-den itseohjautuvuuteen. Yrityksissä halutaan korostaa enemmän työntekijöiden osaa-mista ja innovaatioajattelua kuin aikaisemmin. Viitala (2004) taas vertaa esimiestä jouk-keen valmentajaan. Esimies toimii ylimmän johdon ja tiimin välimaastossa, välittäen ylimmän johdon laatimaa strategiaa tiimilleen käytännön tasolla suunnannäyttäjänä ja

tukihenkilönä (Viitala, 2004). Seuraavassa kappaleessa esittelen valmentavan esimiestyön pääpiirteet kirjallisuuteen viitaten.

### 2.1.1 Valmentava esimiestyö

Valmentavasta esimiestyöstä käytetään kirjallisuudessa useita termejä, joista käytetyimpiä ovat sparraava tai coachaava esimiestyö. Käytän tutkimuksessani termiä valmentava esimiestyö ja kun puhun tässä kappaleessa esimiehestä, tarkoittaa se esimiestä, joka on sisäistänyt valmentavan esimiehen roolin ja toimii näin käytännön esimiestyössä.

Valmentava esimiestyö on osallistavan johtamisen toimintatapa, joka on linjassa yrityksen strategian kanssa. Valmentajan roolissa oleva esimies näkee kokonaisuuden lintuper-spektiivistä ja kykenee tunnistamaan vaadittavat yksityiskohdat. Arjessa tämä näkyy esimiehen ja alaisten välisenä tavoitteellisena vuorovaikutuksena. (Järvinen, 2014.) International Coach Federation määrittelee valmentavalle esimiestyölle tiettyjä peruspilareita. Järjestön mukaan valmentava tarkoittaa luottamuksellista, luovaa ja tavoitteellista yhteistyösuhdetta. ”Se inspiroi asiakasta hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa. Valmentavan esimiestyön avulla voidaan saavuttaa hyötyjä sekä yksilö-, tiimi- että organisaatiotasolla. Kun keskitytään olennaiseen, tekemisen merkitys kirkastuu ja voimavaroja vapautuu sekä toiminta tehostuu ja tulokset paranevat.” Tämä oli suora lainaus järjestön määritelmästä valmentava esimiestyö. (International Coach Federation, 2018.)

Valmentamisella pyritään auttamaan toisia onnistumaan. Toisin sanoen valmentavuus on hyvin vuorovaikutuspainotteista. Avoimella keskustelulla pyritään siihen, että työntekijä itse saavuttaa asetetut tavoitteet. Näissä keskustelutilanteissa valmentaja, eli esimies, esimerkiksi kysyy kysymyksiä, rohkaisee ja antaa palautetta. Työntekijän tulee itse kuitenkin ottaa vastuu teoistaan eikä onnistumispakkoa voida syyttää esimiehen niskaan. (Berg, 2004.) Berg (2004) määrittelee käytännön valmentavan esimiestyön seuraavasti:

*Att, genom frågor, alternativa råd och feedback, hjälpa individen att utveckla sin talang och förverkliga sina mål, så att han eller hon kan leva ett bra liv.*

eli esimiehen rooli on auttaa yksilöä tai työntekijää kehittymään taidoissaan ja pääsemään asetettuun tavoitteeseen kysymysten asettelulla, antamalla uusia näkökulmia ja palautteenannolla. Valmentavuus johtamistyylinä saattaa olla ratkaisu moniin yrityksissä vallitseviin haasteisiin tänä päivänä, kuten nopeaan muutostahtiin, suuriin tietomääriin, korkeaan kompetenssitarpeeseen. Yksittäinen työntekijä tämän kaiken keskellä saattaa tuntea itsensä hyvin pieneksi ja voimattomaksi. On myös tilanteita, jolloin työntekijä on esimerkiksi jostakin omasta virheestään tai muusta työpaikalla sattuneesta negatiivisesta asiasta jumiutunut tähän negatiiviseen ajatteluun tai itsekritiikkiin ja syyttää itseään tapahtuneesta. Oma pään sisäinen vastustus ja vaikeudet kasvavat yleensä suuremmiksi, kuin ympäristön tuomat ongelmat. Valmentavan esimiehen näkökulmasta yksilö tulisi nähdä oppivana tai kyseenalaistavana ihmisenä, joka yrittää jatkuvasti ymmärtää tapahtumia ja pyrkii toivottuun tilaan arvioimalla erilaisia vaihtoehtoja. Ihmisen elämä on yksi jatkuva oppimisprosessi. Valmentavuuden avulla työntekijä voi saada enemmän itseluottamusta ja -tuntemusta ja päästä eroon negatiivisen ajattelun kierteestä. Vastuu negatiivisen ajattelun kierteen eroon pääsemisestä on työntekijällä itsellään, mutta valmentavan esimiehen avulla työntekijä voi tulla tietoisemmaksi omasta ajattelutavastaan ja tällä lailla kontrolloida negatiivisten ajatusten syntyä. (Berg, 2004.)

Asiantuntijana toimiva henkilö ei kaipaa kontrollinomaista johtamista, vaan ennemminkin ohjaamista. Jotta asiantuntija pääsee loistamaan työssään, arvostavat he valmentavaa johtajuutta ja lähemmin palautteen antoa, kehityskeskustelua ja mentorointia. Hyvä esimies samaistuu alaistensa työhön, jolloin hänellä on parempi mahdollisuus auttaa ratkaisemaan ongelmia ja tukea alaista saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Hicks, 2014.)

### **2.1.2 LMX (Leader-Member Exchange)**

Siinä missä johtajuuden teoriat keskittyvät tarkastelemaan, kuinka johtajan tai esimiehen käytös vaikuttavat työntekijän asenteisiin, motivaatioon ja työskentelyyn, tarkastelee LMX-teoria (Leader-Member Exchange) johtajan/esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta. LMX-teorian lähestymistavan mukaan esimiehen ja alaisen suhde

voi olla korkealaatuinen (high-quality relationship) tai huonolaatuinen (low-quality relationship). Kun suhde on korkealaatuinen, esimiehet osallistuvat ja keskustelevat enemmän työntekijän kanssa sekä heidät koetaan ystävällisemmiksi. Toisin sanoen, esimiehet panostavat enemmän luottamuksellisen ja kunnioittavan suhteen rakentumiselle. (Bauer & Erdogan, 2015.)

Suomalaisessa kirjallisuudessa LMX-teoriaa kutsutaan myös esimies-alaisvaihtosuhte-teoriaksi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijän panostus omiin ja tiimin työtehtäviin vaikutti esimiehen tapaan suhtautua työntekijään. Jos esimies koki, että työntekijä panosti näihin, oli esimiehen suhtautuminen ystävällisempi häntä kohtaan verrattuna työntekijään, jonka esimies ei kokenut panostavan yhtä lailla. Nämä ”lähipiirin alaiset” saivat enemmän tukea ja vaikutusmahdollisuuksia, haasteita, vastuuta ja huomiota esimieheltä verrattuna alaisiin, jotka jäivät ns. ”ulkokehälle”. (Viitala, 2005.)

Tutkijat Graen ja Cashman mainitsivat LMX-teorian ensimmäisen kerran vuonna 1975 ja vuonna 1978 tutkijat Grean ja Schiemann lanseerasivat ensimmäisen LMX-mallin. Tämä kyseinen vuoden 1978 LMX-malli koostui neljästä ulottuvuudesta. Tutkimusten kehittyessä on malli laajentunut ja tänä päivänä käytetyimmät LMX-mallit ovat nimeltään LMX-7 tai LMX-MDM. LMX-7 koostuu yhteensä seitsemästä väittämästä, jonka vastaukset valitaan väliltä 1. *Täysin eri mieltä* ja 7. *Täysin samaa mieltä*. LMX-MDM -malli koostuu 12 väittämästä, jossa myös vastaus valitaan väliltä 1. *Täysin eri mieltä* ja 7. *Täysin samaa mieltä*. Koska mallissa on kyse johtajan/esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutussuhteesta, kerätään LMX-teorian pohjalta tehtyjen tutkimusten vastaukset kummaltakin osapuolelta. (Bauer & Erdogan, 2015.) Käytän tutkimuksessani eri mittaristoa kuin LMX-teoriassa, mutta tutkimukseni kannalta tärkeää on ymmärtää esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde.

## 2.2 Työhyvinvointi

Esimiehen työhön kuuluu oleellisesti perustyökalujen hallinta, jotta arkirutiinit hoituvat. Kuten Työhyvinvoinninlaitos aikaisemmin määritteli (luvussa 2.1), yksi esimiestyön rooleista on ihmisistä huolehtimisen. Esimiestyön on havaittu olevan tärkeässä yhteydessä työntekijän työhyvinvoinnin kokemisen kanssa. Seuraavaksi tarkastelen työhyvinvoinnin määritelmää yleisesti. Tämän jälkeen tarkastelen työhyvinvointia työn imun ja työilmapiirin näkökulmasta sekä lopuksi esimiestyön merkitystä työhyvinvoinnin johtamisessa.

Työhyvinvoinnin TTL/EU Progress -rahoitusohjelma *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä* määritteli työhyvinvoinnin vuonna 2009 seuraavasti:

*”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tekevät ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi. Työ tukee elämänhallintaa.”*

Yllä siteerattu määritelmä korostaa työntekijän osaamista, johtamista organisaatiossa sekä kokonaisvaltaista työn merkityksellisyyttä, jolla on vaikutusta muuhun elämään. Tässäkin määritelmässä puhutaan työhyvinvoinnista, mutta määritelmän viimeinen lause ”Työ tukee elämänhallintaa” viittaa siihen, että työllä on suurempi merkitys ihmiselle, kuin että se olisi vain pelkkä työ. Työhyvinvoinnin perusedellytykset ovat *turvallinen, terveellinen ja tuottava työ* ja työnantajalla sekä esimiehillä on vastuu näiden edellytysten toteutumisesta. Esimiehellä, joka toimii suoraan yhteistyössä työntekijän kanssa, on suuri vaikutus siihen, miten työhyvinvointi koetaan. (Työturvallisuuskeskus, 2015.)

Maailma muuttuu jatkuvasti ja tänä päivänä yritysten on erityisen tärkeää pysyä mukana tahdissa. Edellisen lauseen sana ”yritysten” voitaisiin myös korvata sanalla ”ihmisten”: yrityksessä työskentelevien ihmisten täytyy pysyä mukana muuttuvassa ympäristössä. Tässä yhtälössä korostuu työhyvinvoinnin tärkeys ja menestyvän yrityksen takana on hyvinvoiva ja motivoitunut henkilökunta. Hyvinvoiva työyhteisö on innovatiivinen ja tuot-



tava, joka maksaa varmasti siihen panostetut resurssit moninkertaisena takaisin. Tuotavuus ja työhyvinvointi kulkevat käsi kädessä, siksi niihin tulisi panostaa yhtä paljon samanaikaisesti. (Puttonen, Hasu & Pahkin, 2016.) Työhyvinvoinnin perimmäinen tarkoitus on pitää työntekijät työkykyisinä koko työuran ajan. Niin toimistotyössä, kuin fyysisesti raskaammassa työssäkin on omat tekijänsä, jotka voivat vahingoittaa työkykyä. On tärkeää pitää sekä mieli että keho tasapainossa työn kuormittavuuden kanssa. Positiiviset vaikutukset työhyvinvoinnissa ulottuvat pitkälle. Kun työntekijä voi hyvin, vähenee sairauspoissaolot, tapaturmat ja työkyvyttömyys. Tilalle tulee motivaatio omaa työtä kohtaan, parempi työilmapiiri, lisääntynyt innovatiivisuus ja osaaminen. (Työelämään, 2016.)

Työhyvinvointi koostuu työntekijän terveydestä, jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, osaamisesta, työilmapiiristä ja johtamisesta. Kun nämä tekijät ovat kunnossa, työntekijä viihtyy paremmin ja hänellä on jaksamista tehdä tuloksellista työtä. (Työelämään, 2016.) Työssä koetut hyvät asiat ovat voimavaroja, jotka johtavat työn imuun. Työn imulla on paljon positiivisia vaikutuksia niin yksilön, kun yrityksenkin kannalta. Työn imussa oleskeleva työntekijä kokee ylpeyttä työstään, on innostunut ja energinen työtään kohtaan. Yritykselle tämä lisää tuottavuutta sekä lisää mainetta. (Työterveyslaitos, 2016.)

Juhani Ilmarinen on kehittänyt työkykymallin, joka on talon muotoinen. Malli on saanut talon muodon, koska sen tarkoitus on osoittaa, kuinka tärkeä on perustuksen olla kunnossa ennen kuin voidaan alkaa rakentaa talosta kestävä rakennus. Perusta koostuu neljästä rakennusharkosta: fyysinen, sosiaalinen ja psyykkinen toimintakyky ja terveys. Nämä neljä elementtiä luovat pohjan ja perustuksen rakennukselle. Kun seisoo vahvana maassa, voidaan keskittyä seuraaviin kerroksiin. Kuitenkaan näitä peruselementtejä ei saisi missään välissä unohtaa, vaan niitä kehitetään ja sovitetaan yhteen muiden elementtien kanssa koko elinkaaren ja muutosten läpi. (Työterveyslaitos, 2014.)

### 2.2.1 Työn imu

Työturvallisuuskeskus (2015) määrittelee työn imun voimavaraksi, joka liittyy suoraan työntekijän tuottavuuteen ja tyytyväisyyteen työpaikalla. Mitä enemmän työntekijä kokee työn imua työssään, sitä tuottavampi ja tyytyväisempi hän on. (Työturvallisuuskeskus, 2015.) Tutkijat Schaufeli ja Bakker määrittelevät työn imun myönteiseksi, tyydytystä tuottavaksi, työhön liittyväksi mielentilaksi. Työn imua voidaan kuvata kolmella alakäsitteellä: tarmokkuudella, uppoutumisella ja omistautumisella. Tämä ei ole niinkään hetkellinen tai nimenomainen mielentila, vaan tarkoittaa ennemminkin pysyvää ja kokonaisvaltaista affektiiviskognitiivista tilaa, joka ei ole keskittynyt vain tiettyyn tapahtumaan, henkilöön, asiaan tai käyttäytymiseen. Tarmokkuus on karakterisoitu tarkoittavan korkeaa energiatasoa ja henkistä sitoutuneisuutta työntekoon, halukkuudella pyrkiä ponnisteluihin työn puitteissa ja kestävyttä myös vastoinkäymisten kohdatessa. Omistautuminen tarkoittaa voimakasta osallistumista työhön ja että kokee olevansa tärkeä työssään, tuntee innokkuutta, inspiraatiota, ylpeyttä ja haastetta. Uppoutuminen tarkoittaa sitä, että on täydellisesti keskittynyt tekemiseensä ja iloisesti syventynyt työhönsä. Tällöin aika kuluu nopeasti ja voi olla vaikeuksia irrottautua työstään. (Bridger, 2015.)

Jari Hakanen (2011) tarkentaa vielä näitä Schaufelin ja Bakkerin kolmea työn imun alakäsitettä. Tarmokkuus on sellaista energisyyden kokemusta, jonka avulla halutaan panostaa ja sinnikkäästi ponnistella myös vastoinkäymisten kohdalla. Työhön uppoutunut työntekijä on syvästi keskittynyt työhönsä ja kokee nautintoa sekä saattaa jopa kadottaa huomaamattaan ajankulun. Omistautuminen koostuu innokkuudesta ja inspiraatiosta. Omistautunut työntekijä on ylpeä työpaikastaan ja kokee tämän merkitykselliseksi. Uppoutuminen on syvää keskittyneisyyttä, paneutumista työhön sekä nautintoa, jota näistä koetaan. Aika saattaa kulua aivan huomaamatta ja työstä irrottautuminen voi olla hankalaa. (Hakanen, 2011.) Tutkijat Cartwright ja Cooper (2009) avaavat työn imun (eng. work engagement) käsitettä sanoilla voimallisuus tai tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhönsä. Kun työntekijä kokee työn imua, tuntee hän olevansa vastuussa

tekemisestään ja sitoutunut työn suorittamiseen. Tunteet, etenkin positiiviset tunteet, ovat erottamaton osa työn imua. (Cartwright & Cooper, 2009.)

Työterveyslaitoksella tutkittiin vuoteen 2009 mennessä yli 16 000 suomalaisen johtajan ja työntekijän kokemusta työn imusta. Kaksi kolmesta työntekijästä kertoi kokeneensa jotakin näistä työn imuun liittyvistä käsitteistä viikoittain alaan ja ammattiin katsomatta. Kuitenkin kerran viikossa työn imun kokemus ei vielä riitä työssä kukoistamiseen. Uppoutumisen tilaa voi olla vaikeampi saavuttaa kuin tarmokkuuden ja omistautumisen tilaa, mikäli työ keskeytetään usein. Tutkimuksessa havaittiin myös, että miehet kokivat vähemmän työn imua työssään kuin naiset, määräaikaisten työntekijät enemmän kuin vakituiset sekä iäkkäämmät työntekijän nuoria enemmän. Monesti ajatellaan ruuhkavuosien, eli kun työntekijällä on pieniä lapsia, vaikuttavan negatiivisesti työpanokseen, mutta näin ei välttämättä ole. Tutkimus osoitti ruuhkavuosien keskellä elävien työntekijöiden työn imun kokemisen hyväksi. (Hakanen, 2011.)

Työn imun kokemiseen vaikuttaa sellainen työ, joka antaa tyydytystä psykologisiin tarpeisiimme. Työ voi olla sisäisesti ja ulkoisesti motivoivaa tai sitten työ ei motivoi ollenkaan, eikä sillä silloin ainakaan lisätä hyvinvointia. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on vihkiytynyt työlleen ja tehtävään, saa siitä iloa ja kokee onnistumisia. Ulkoisesti motivoituneella työntekijällä motivaattorina saattaa olla esimerkiksi halu jatkaa määräaikaista työsopimusta, saavuttaa jokin palkkio. Jokaisella työpaikalla, alaan ja ammattiin katsomatta, on mahdollista kokea työn imua, kun perustarpeet tyydyttävät riittävästi. On monta keinoa saada työntekijän paras potentiaali esiin työpaikalla vahvistamalla työn arvostusta ja palkitsevuutta. Kun työntekijä kokee olevansa arvokas ja hyvä työssään ja saadessaan hyödyntää omia vahvuuksiaan, kokee hän työn imua. (Hakanen, 2011.) Jari Hakanen (2011) kysyi eräässä koulutustilaisuudessa kuuntelijoidensa mielipidettä siitä, milloin työ on kaikista innostavimmillaan. Kuuntelijoiden vastaukset koostuivat seitsemästä kohdasta:

- *kun tehtävä on haastava eikä lopputuloksesta ole varmaa tietoa*
- *kun on pantava itsensä likoon*
- *kun voi käyttää kaikkea kertynyttä kokemustaan päästäkseen eteenpäin*

- *kun porukka puhaltaa yhteen hiileen ratkaisun löytämiseksi*
- *kun asiakkaalta saatu palaute peilaa omaa työsuoritusta ja ohjaa eteenpäin*
- *kun voi oppia uutta*
- *kun lehti kääntyy: pitkään seisseen asian ratkaisu alkaa valjeta.*

Työn imu on arvokas hyvinvoinnin tila, jolla on kokonaisvaltaisempi seuraus kuin voidaan kuvitella. Työn imun kokemus vaikuttaa myönteisesti niin työntekijään itseensä, kuin myös hänen perheeseensä ja muuhun elämään. Näiden vaikutus voidaan huomata vielä vuosienkin jälkeen. Kokemusta on mahdollista ylläpitää usein eri keinoin. Työn imu vaikuttaa työntekijään monella eri tapaa. Työntekijä on aloitteellisempi ja hakee uusia työtapoja, tykkää auttaa työkavereitaan ja tekee sen omasta aloitteestaan, kasvattaa asiakastyytyväisyyttä sekä on tuotteliaampi. Työntekijä on sitoutunut työnantajansa ja tehtäviinsä, viihtyy ja haluaa jatkaa pitkään työelämässään, hänen kokemansa työn imu tarttuu muihin työkavereihin ja puolisoon. Työntekijä on terveempi ja kokee työn rikastuttavana. Hän on tyytyväisempi vanhemman ja puolison roolissa sekä kokonaisvaltaisesti onnellisempi verrattuna työntekijöihin, jotka eivät koe työn imua. Yksilön työn imun kokemus voi vaikuttaa työkavereiden työn imuun ja sitä kautta koko tiimin suoriutumiseen. Kun yrityksessä on johtamisella onnistuttu luomaan työn imulle otolliset työolot, haluaa työntekijä vastavuoroisesti suorittaa työnsä niin hyvin kuin suinkin kykenee. (Hakanen, 2011.)

### **2.2.2 Ilmapiiri**

Anoppini kertoi minulle, kuinka oli lastentarhanopettajaksi valmistuttuaan määräaikaissa työssä eräässä lastentarhassa. Lastentarhassa oli lastentarhanopettajien lisäksi lastenhoitajia ja heidän apulaisiaan. Tämä ilmeni selkeimmin henkilökunnan kahvihuoneessa, jossa oli tietyt pöydät, missä kukin näistä ryhmistä istui ns. ”kuppikunnittain”. Anoppini tajusi nämä kuppikunnat vasta lopetettuaan työt, kun häneltä tiedusteltiin, oliko ilmapiiri edelleen niin ankea, mitä kylillä puhutaan, viitaten juurikin tähän ”hierarkiseen” kuppikunta- jaotteluun. Mikäli anoppini olisi tiennyt etukäteen huonosta ilmapiiristä eri ammattien välillä ja mihin pöytään hänen kuuluisi istua, voisi tuo työkokemus

olla täysin erilainen. Ilmapiirin kokeminen on aina subjektiivinen kokemus, joka saa syntynsä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Se on osa yrityksen kulttuuria, johon voidaan vaikuttaa säännöillä. (Viitala, 2004.) Ilmapiiri käsitteenä on kuitenkin melko epätarkka. Englanniksi termi olisi *Organizational Climate*, jonka voisi kääntää organisaatioilmastoksi. Voidaan myös puhua organisaatiokulttuurista tai jopa yrityksen tunnelmasta. (Aro, 2018.)

Muutostilanteet ovat menestystä tavoittelevalle yritykselle pysyvä tila. Muutostilanteessa yritys seisoo vahvempana, kun työilmapiiri on hyvä. Silloin kun työpaikalla ei korosteta statuseroja, ollaan tehtäväsuuntautuneita ja jossa arvostetaan työn tulosta, on ilmapiiri muutoksille suotuisampi. Esimerkiksi osallistavalla johtajuudella saatetaan saavuttaa tällainen avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Voidaan todeta siis, että johtamisella on vaikutusta yrityksen ilmapiiriin. (Viitala, 2004.) Johtaminen ei kuitenkaan ratkaise kaikkea, vaan jokaisella työntekijällä on vastuu ilmapiiristä, eikä sitä voida vain delegoida yrityksen johdolle. Usein työntekijöiltä kysyttäessä, mistä huono työilmapiiri johtuu, vastaus on esimiestyö tai johtaminen. Johto käskyyttää, sanelee, kohtelee epäoikeudenmukaisesti, ei arvosta tahi kuuntele. Vaikka johtaminen olisi hyvää, ilmapiiri voidaan kokea huonoksi. Johdon, esimiesten ja työntekijöiden tulisi työskennellä yrityksen hyväksi puhaltamalla yhteen hiileen. Jokaisen työyhteisötaidot vaikuttavat yhtä lailla koettuun työilmapiiriin. (Aro, 2018.)

Suuressa yrityksessä yksittäinen työntekijä saattaa vähätellä omaa osuuttaan työilmapiiriin. Totuus on kuitenkin se, että ihan jokainen työpaikan jäsen vaikuttaa ilmapiiriin. Kokouksessa saattaa olla 15 hyvin käyttäytyvää työntekijää ja sitten yksi, jolla on ollut vähän huonompi päivä. Useimmiten käy niin, että tämän yhden työntekijän huono päivä myrkyttää koko kokousseurueen mielen ja ilmapiiri muuttuu hetkessä ahdistavaksi ja pahimmassa tapauksessa koko kokous on mennyt pahasti penkin alle kenenkään haluamatta jakaa ajatuksiaan. Toisaalta asian laita voi olla myös päinvastainen. Ryhmään, jossa oli paljon sairauspoissaoloja, liittyi pitkäaikaisterve henkilö, joka oli ollut yhtäjaksoisesti

kolme vuotta työssä ilman sairauspoissaoloja. Huomattiin pian, että koko ryhmän sairauspoissaolot vähenivät. (Aro, 2018.)

Kerroin kappaleen alkuun esimerkin anopistani, joka ei tiennyt työpaikan huonosta ilmapiiristä. Tähän Aron (2018) tutkimukseen viitaten, voisi ajatella, että anoppini tietämättömyys olisi vaikuttanut näihin ryhmiin myönteisellä tavalla. Kuvittelen tilannetta, kun anoppini, lastentarhanopettajana, on istunut esimerkiksi apulaisten pöytään ja siitä seuranneet mielenkiintoiset keskustelut uusien ihmisten kanssa ei ole jäänyt huomiotta muissa ”kuppikunnissa”. Parhaassa tapauksessa anoppini on rikkonut jään ”kuppikuntien” välillä, joka on vaikuttanut suoraan myönteisesti koko työpaikan ilmapiiriin.

Viitala (2004) esittelee Westin teorian, joka koostuu neljästä tekijästä, jotka ovat yhteydessä toisiinsa sekä vaikuttavat työpaikan sosiaalisiin suhteisiin, tiimin tuottavuuteen, innovatiivisuuteen ja työtyytyväisyyteen. Yksi näistä tekijöistä on turvallinen ilmapiiri. Turvallinen ilmapiiri vaikuttaa työntekijän riskinottamiseen, jolloin ei tarvitse pelätä tiimiläisten tai esimiehen kritiikkiä tai joutuvansa naurunalaiseksi. Turvallinen ilmapiiri johtaa innovatiiviseen ajatteluun ja vain tällöin työntekijä uskaltaa laittaa itsensä oikeasti kokonaan likoon. (Viitala, 2004.)

Hyvällä työilmapiirillä on merkittäviä tuotannollisia vaikutuksia. Aro (2018) listaa hyvän ilmapiirin vaikuttavan suoraan yrityksen tulokseen, innovatiivisuuteen, tuottavuuteen, työntekijöiden kokemaan terveyteen ja hyvinvointiin työssä, se myös vähentää stressiä ja kynnisyttä. Hyvä ilmapiiri ei Aron (2018) mukaan ole mystiikkaa, vaan koostuu arkielämän perusasioista. Silti nämä perusasiat ovat joskus vaikea toteuttaa, sillä se vaatii jokaisen työyhteisön jäsenen panostusta. (Aro, 2018.)

Hyvä ilmapiiri vaatii ylläpitämistä, se ei synny automaattisesti. Joka päivä on uusi mahdollisuus luoda hyvä tai huono ilmapiiri työpaikalle. (Aro, 2018.) Aro (2018) mainitsee Koneen entisen toimitusjohtajan Matti Alahuhdan viitanneen kolmeen tekijään, joilla ilmapiiriä pidetään yllä yrityksessä. Ensimmäinen on työntekijän ymmärrys oman työnsä

tärkeydestä ja kuinka se asettuu kokonaisuuteen. Toiseksi ilmapiiriin vaikuttaa johdon asettamat ydintavoitteet ja kuinka selkeästi ne ovat esiteltyinä. Kolmanneksi se, että yrityksen johto toimii yritysten arvojen mukaisesti. (Aro, 2018.)

### **2.3 Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin johtamisessa**

Kuten Kettunen kappaleessa 2.1 listasi, on yksi johtamisen ilmiötä mittaava tekijä ihmis-käsitys. Kuinka me käsitämme ihmisen tänä päivänä, minkälaisia vuorovaikutussuhteita arvostetaan ihmisten välillä, miten ihmiset ajattelevat, toimivat, tekevät päätöksiä ja op-pivat. Työhyvinvoinnin merkitystä korostetaan koko ajan enemmän yritysmaailmassa ja tutkimukset ovat osoittaneet, että kaikki panostus työhyvinvointiin nostattaa yrityksen menestystä. Toinen Kettusen listalta poimittu johtamisen ilmiöön vaikuttava tekijä on maailmankuva. Yritykset tänä päivänä ovat jatkuvan muutoksen alla ja tämä asettaa paineita esimiestyölle. Esimies työskentelee työntekijätason ja johdon rajapinnassa, välit-täen ajankohtaista tietoa näiden kahden ryhmän välillä. Kun johto päättää jostakin toi-mesta, tulee esimiehen löytää keinot sisällyttää tämä työntekijöiden toimintaan sekä varmistaa, että jokainen ymmärtää yrityksen tavoitetilan ja auttaa ja tukee löytämään keinot sen saavuttamiseksi. (Viitala, 2004; Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas, 2008.) Par-haassa tapauksessa esimiestyön tulos on, että työntekijät ovat motivoituneita ja innos-tuneita itse löytämään ratkaisut tavoitteiden saavuttamiseen, esimiehen tuella (Työtur-vallisuuskeskus, 2015.)

Tutkijat liittävät tämän päivän esimiestyöhön seuraavia termejä: taustatekijä, tukija, es-teiden raivaaja, sparraaja, innostaja, motivoija ja keskusteleva. Kirjallisuudessa puhutaan coachaavasta, valmentavasta, sparraavasta tai mielekkyydellä johtavasta esimiestyös-kentelystä. Valitsin tutkimukseeni käyttää termiä valmentava esimiestyö. Valmentava esimiestyö korostaa esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhdetta, jonka tarkoitus on luoda avoin, luottamuksellinen ilmapiiri, joka parhaassa tapauksessa johtaa motivoitu-neeseen henkilökuntaan, joka on valmis laittamaan itsensä likoon yrityksen hyväksi.

(Berg, 2004.) LMX-teoria tutkii esimies-alaissuhdetta. Teorian mukaan esimies jakaa kokemuksensa mukaan alaiset joko sisäpiiriin tai ulkokehälle. Tämä on kokemukseen perustuva jaottelu, joka muodostuu siitä käsityksestä, miten esimies kokee alaisen työpanostuksen niin yksilö kuin tiimitasolla. Sisäpiirissä alainen kokee luottamusta, haasteita ja kunnioitusta ihan eri tavalla kuin ulkokehälle jääneet. Tutkimuksessani käytän eri mittaristoa, kuin LMX-teoriassa, mutta tutkimukseni kannalta on hyvä ymmärtää tätä vuorovaikutussuhdetta esimiehen ja alaisen välillä. LMX-teoria vaikuttaa esimiehen suhtautumiseen alaiseensa ja tämä liittyy toiseen tutkimuskysymykseen, jossa käsittelen esimiehen roolia työhyvinvoinnissa.

Esimiestyöhön viittaavaan kirjallisuuteen viitaten tämän päivän esimiestyö kohtaa kahdenlaisia haasteita:

1. Yrityksissä tapahtuvat jatkuvat muutos- ja oppimispaineet
2. työhyvinvoinnin korostuminen johtamisessa

Nämä kaksi esimiestyön haastetta ovat lähtökohtana tutkimukselleni. Kun yrityksissä avoimesti nostetaan nämä kaksi tekijää pöydälle ja päätetään etsiä niihin ratkaisua, väitän, että yritys nousee aivan uudelle menestyksen tasolle, joka huomataan niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Tutkimuskysymykset löytyvät listattuna luvussa 1.3.

Piipahdin jokin aika sitten Kokkolassa järjestetyillä kalamarkkinoilla. Agendamme kalamarkkinoilla oli aviopuolisoni kanssa löytää hinta-laatu-suhteeltaan paras muikkuannos suuremmalle joukolle ja mahdollisesti myös muita kalatuotteita samalla. Isäni on aina ollut kova kauppamies ja kai tämä piirre on osittain siirtynyt minuun. Markkinoilla tinkiminen on mielestäni osa kaupantekoa. Yhteensä kolmella myyntitiskillä myytiin muikkuannoksia. Kahdessa näistä myyntitiskeistä vastaus kaupantekoomme oli melko tyyli ”olen vain töissä täällä”. Tällainen vastaus vetää kaupanteolta jalat alta. Kolmannella myyntitiskillä päästiin kaupanteon makuun ja ostimme isomman läjän kalaruokia kala-kauppiaan netottua tästä kiva summa itselleen.



Työhyvinvointia ei pitäisi erottaa muusta hyvinvoinnista, vaan tulisi käsitellä ja ymmärtää pakeettina. Työhyvinvointi ei ole enää vain yrityksen asia, vaan työhyvinvointi on yhteydessä ja tukee koko elämänhallintaa. (Puttonen, Hasu & Pahkin, 2016.) Työssä voi olla asenteella ”olen vain töissä täällä”, mutta silloin työ ei välttämättä haasta, motivoi, eikä se välttämättä innosta kehittämään yritystä mihinkään suuntaan. Tällaisessa tapauksessa työntekijä harvoin kokee työn imua saatikka työhyvinvointia ainakaan myönteisessä mielessä. Jokainen euro, jonka yritys laittaa likoon työntekijöidensä työhyvinvoinnin rakentamiseen, maksaa itsensä takaisin moninkertaisena. Työhyvinvointi kulkee käsi kädessä tuottavuuden kanssa ja menestyvän yrityksen takana on hyvinvoiva henkilökunta. (Puttonen, Hasu & Pahkin, 2016.)

Työhyvinvoinnin kokemisen kannalta yksi merkittävimpiä tekijöitä on työn imu. Esimies voi auttaa työn imun löytämisessä esimerkiksi jäsentämällä työn tavoitteita, antamalla tukea ja palautetta työntekijöille ja luomalla arjessa erilaisia keinoja työhön liittyvistä asioista keskusteluun. Välittömästi ongelmiin tarttuva esimies ei päästä ongelmia paisumaan, vaan ratkaisee ne tarttumalla ongelmiin välittömästi. Työn imu on voimavara, joka liittyy suoraan tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen. Työn imu koostuu kolmesta ulottuvuudesta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imun käsitteeseen liitetään vahvasti työntekijän kokema myönteinen tunne. (Työturvallisuuskeskus, 2015.)

Schaufeli ja Bakker määrittelevät työn imun ulottuvuudet seuraavasti: tarmokkuus on korkeaenerginen ja henkinen tila, joka vaikuttaa korkeasti sitoutuneisuuteen, halukkuuteen ponnistella työn puitteissa ja kestävyyttä ongelmien ratkaisemiseen. Omistautuminen on voimakasta osallistumista työhön, työntekijä kokee olevansa tärkeä tehtävässään ja kokee innokkuutta, inspiraatiota, ylpeyttä ja haasteita. Uppoutuminen tarkoittaa sellaista täydellistä keskittyneisyyden tilaa, jossa aika kuluu nopeasti ja voi olla jopa vaikea irrottautua työstä. (Bridger, 2015.) Jokaisella työpaikalla, alaan ja ammattiin katsomatta, on mahdollista kokea työn imua. Työn imun tila on hyvin arvokas ja sen huomattu vaikuttavan myönteisesti myös työn ulkopuoliseen elämään. Työn imu vaikuttaa työntekijään muun muassa seuraavin tavoin: työntekijä on aloitteellisempi, hakee uusia tapoja

työskennellä, tykkää auttaa työkavereitaan, kasvattavat asiakastyytyväisyyttä ja ovat tuotteliaita. (Hakanen, 2011.) Edellä lueteltua listaa tulisi jokaisen yrityksen vaalia ja lisätä omaan osaamispääoman strategiakarttaan. Hakasen (2011) lista perustelee puolestani, miksi pidän työn imua erittäin tärkeänä työhyvinvoinnin tekijänä ja miksi se on tärkeässä osassa tutkimustani. Käsittelen tätä aihetta ensimmäisessä tutkimuskysymyksessäni, joka pyrkii vastaamaan kysymykseen, millaisista tekijöistä työntekijän työhyvinvointi koostuu.

Toinen mielestäni erittäin tärkeä työhyvinvoinnin tekijä on hyvä työilmapiiri. Hyvällä ilmapiirillä on suora vaikutus yrityksen tuotannollisiin tekijöihin ja työilmapiiriin voidaan vaikuttaa ihan johtamisen keinoin. Vastuuta ei kuitenkaan voida siirtää kokonaan johdolle. Jokaisella yksittäisellä työntekijällä on vaikutus työpaikan ilmapiiriin, oli kyseessä sitten työntekijä, esimies, asiakas tai muu sidosryhmän jäsen, niin pienessä, keskikokoisessa tai suuressa organisaatiossa. Ilmapiiri on aina subjektiivinen kokemus, johon voidaan vaikuttaa vuorovaikutuksella ja säännöillä ja sen vaikutukset ovat käytännössä huomattavissa työn tulokseen, innovatiivisuuteen, tuottavuuteen ja työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin työssä, samalla vähentäen stressiä ja kynnisyttä. (Aro, 2018.) Koen työilmapiirin yhdeksi tärkeäksi työhyvinvoinnin tekijäksi työn imun rinnalla. Tarkastelen tutkimuskysymys 1. kohdalla, millaisia vaikutuksia ilmapiirillä on työhyvinvointiin. Tutkimuskysymys 2. kohdalla tarkastelen, vaikuttaako esimiehen toiminta koettuun työilmapiiriin.

### 3 Metadologia

Seuraavaksi esittelen tutkimukseni aineiston, mittarit sekä valitun analyysimenetelmän. Lopuksi esittelen vielä, minkälaisia tuloksia näistä on saatu. Tulosten analysoinnista enemmän luvussa 5.

#### 3.1 Aineisto

Tutkimusmateriaali on kerätty vuosien 2014 - 2016 aikana ja liittyy Vaasan yliopiston laajempaan tutkimushankkeeseen nimeltään HERMES-projekti. HERMES-projektissa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen tilaa 111 eri alojen pk-yrityksissä Suomessa. HERMES-projektiin kerätty materiaali koostui yli sadan pk-yrityksen kysely- ja haastattelutuloksista ympäri Suomen sekä 11 pk-yrityksessä toteutettavasta tutkimus- ja kehitysprojektista. Mukana oli eri alojen pk-yrityksiä. Projektiin osallistui 4500 henkilöä, joista 69% oli miehiä ja 31% oli naisia. Vastaajia oli pyydetty ilmoittamaan ikä vuosikymmenen tarkkuudella, jolloin anonymiteetti säilytettiin. Yhteensä 100 vastaajaa oli syntynyt ennen vuotta 1950. Yhteensä 684 vastaajaa oli syntynyt aikavälillä 1951 – 1960. Suurin osa vastaajista oli syntynyt aikavälillä 1961 – 1970, heitä oli yhteensä 1127. Toiseksi suurin joukko koostui aikavälillä 1971 – 1980 syntyneistä, yhteensä 1117 henkilöä ja kolmanneksi suurin joukko aikavälillä 1981 – 1990 syntyneistä, yhteensä 1076. Vastaajista aikavälillä 1991 – 2000 syntyneitä on yhteensä 380 henkilöä ja 2001 – ja nuorempia vastaajia oli yhteensä 2. Vastaajista 91% työskenteli vakituisessa työsuhhteessa, 7,5% vastaajista työskenteli määräaikaisessa työsuhhteessa ja 1,5% vastaajista vuokratyösuhhteessa. (Viitala, Kultalahti & Kantola, 2016.) Tutkimukseni ei liity HERMES-projektiin, vaan hyödynnän tutkimuksessani ainoastaan HERMES-projektiin kerättyä materiaalia. Lähestyn tutkimuksessani henkilöstöjohtamisen kenttää eri näkökulmasta kuin HERMES-projektissa ja voin hyödyntää samaa materiaalia. HERMES-projektista tutkimukseeni valittu aineisto koostui esimiehen

toimintaan, työn innostavuuteen, ilmapiiriin ja motivaatiotekijöihin liittyvistä mittareista. Seuraavaksi esittelen tutkimukseeni valitun mittariston yksityiskohtaisemmin.

Esimiehen toimintaan, ilmapiiriin ja motivaatiotekijöihin liittyviin mittareihin pyydettiin vastaajia arvioimaan kokemuksensa 7-asteikollisen Likert-asteikon avulla. Likert-asteikko on tavallisimmin 4- tai 5-asteikollinen mielipideväittämässä käytetty asteikko. Yleisimmin vastausvaihtoehdot muodostavat järjestysasteikon, jossa ääripäiden vaihtoehdot ovat *Täysin samaa mieltä* ja toisessa päässä *Täysin eri mieltä*. On kuitenkin mahdollista, että arvoja on enemmänkin. (Heikkilä 2001.) Tutkijat valitsivat HERMES-projektiin arvojen määräksi 7. Kyselylomakkeessa ei ollut määritelty keskimmäisiä arvoja 2-6 sanallisesti, ainoastaan ääripään arvot 1= *Täysin eri mieltä* ja 7= *Täysin samaa mieltä*. Vastaajat saivat itse valita muiden arvojen väliltä, kuinka vahvasti kokivat arvioitavan väittämän.

Kyselylomakkeessa työn innostavuuden mittari on laadittu suljetulla kysymyksellä. Suljetun kysymyksen tarkoitus on luetella valmiit vastausvaihtoehdot, josta vastaaja ympyröi sopivan vastauksen. Suljetulla kysymyksellä pyritään saamaan yksinkertaisemmin analysoitava vastaus ja torjua mahdolliset virheet. Näitä virheitä saattaisi olla esimerkiksi se, että vastaaja haluaa välttää liian kriittisen vastauksen antamista tai vastaaja ei ole kielellisesti lahjakas ja joko kysymys tai, tutkijan puolelta, vastaus saatetaan väärinymmärtää tai jäädä liian suppeaksi. Suljettuihin kysymyksiin tulee vastausvaihtoehdot olla jatkuvia, eli jokaiselle vastaukselle täytyy löytyä ympyröitävä kohta. Tämän tyylisten kysymysten etuna ovat vastaamisen nopeus ja tulosten käsittelyn helppous. (Heikkilä, 2001.) HERMES-projektiin kerätyssä aineistossa Työn innostavuuden mittaria on mitattu 7-asteikollisella skaalalla, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan kokemuksen toistuvuutta. Skaalassa pyydettiin arvioimaan kokemuksen toistuvuutta valitsemalla 1= *ei koskaan* 2= *muutamana kerran vuodessa* 3= *kerran kuussa* 4= *muutamana kerran kuussa* 5= *kerran viikossa* 6= *muutamana kerran viikossa* ja 7= *päivittäin*.

Tutkimukseeni käyttämäni aineisto löytyy liitteistä tutkimuksen lopusta. Esimiehen toimintaan liittyvä mittaristo löytyy kyselylomakkeesta numerolla 21. Työn imun mittaristo

löytyy kyselylomakkeesta numerolla 15. Työn innostavuus. Ilmapiiriä mittaava mittaristo löytyy kyselylomakkeesta numerolla 13. ja motivaatiotekijöitä mittaavat mittarit löytyvät numerolla 27. ja siinä tutkimuksessani käyttämäni mittarit ovat järjestyksessä 10, 11 ja 15.

### 3.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimukseni aineisto on analysoitu kvantitatiivisin, eli määrällisin menetelmin. Tarkoitukseni on mitata aineistosta rajattujen muuttujien välinen suhde ja kuinka ne vaikuttavat toisiinsa. Määrällisin menetelmin tehdyssä tutkimuksessa tietoa tarkastellaan ja kuvaillaan numeroiden avulla. Analysoinnin tulos on numeerinen, jonka tutkija tulkitsee sanallisesti. Määrällisin menetelmin analysoidun tutkimustuloksen kannalta tärkeä asia on vastaajien lukumäärä. Mitä enemmän vastaajia, eli mitä suurempi otoskoko on, sitä paremmin tuloksia voidaan yleistää ja otoskoko edustaa vallitsevaa asennetta tai mielihäilyä (Vilka, 2007.) Aineistoni koostuu yli 111 pk-yrityksen henkilökunnan kysely- ja haastattelutuloksista ja kyselyn vastaajia on yhteensä 4500 henkilöä, joten voidaan todeta otoskoon olevan riittävän suuri ja tutkimustulosten osoittavan yleistä asennetta ja mielihäilyä tarkastelun kohteina olevista muuttujista. Määrällisen tutkimuksen juuret ovat luonnontieteissä ja tänä päivänä menetelmää hyödynnetään usein sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä.

Määrälliseen tutkimukseen liittyy vahvasti objektiivisuus tutkittavaa tietoa kohden, eli toisin sanottuna realistinen ontologia, joka on *filosofisen positivismin* synnyttämä ajattelutapa (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2013). Realistinen ontologia tarkoittaa todellisuuden käsitystä, joka on riippumaton ihmisten käsityksistä ja mielestä. Toisin sanoen, maailmalla on ontologinen perusrakenne, joka on olemassa riippumatta ihmisen mielestä, kielestä ja käsityksistä. (Pihlström, 2014). Vilkan (2007) mukaan objektiivisuus koostuu puolueettomuudesta tutkimusprosessin ja -tulosten kannalta. Käytän tutkimuksessani valmiiksi kerättyä, HERMES-projektiin liittyvää aineistoa. Minulla tutkimuksen tekijänä on

täysin objektiivinen lähestymistapa aineistoon, koska se ilmenee minulle vain numeerisesti. Kerätty aineisto koostuu niin haastattelu- kuin kyselytuloksista. Haastattelussa kyselijä tapaa haastateltavat, mutta objektiivisuus säilyy ennalta strukturoidun haastattelulomakkeen ansiosta ja haastateltava esiintyy haastattelijalle vain numeerisena arvona. Tuloksien objektiivisuuteen liittyy tutkijan valitsema näkökulma ja teoreettinen viitekehys. (Vilka, 2007.)

Määrällisesti tehdyn tutkimuksen tarkoitus on joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa tutkittavaa ilmiötä. Selittävällä tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkija pyrkii antamaan perusteltua lisätietoa ja esittämään tutkittavien asioiden välinen syy-seuraussuhde, eli kausaalisuhde. Tavoitteena on esimerkiksi selittää millä tavalla asenteet, mielipiteet, käsitykset ja tapahtumat liittyvät tai eroavat toisistaan. (Vilka, 2007.) Tutkimukseni on tehty selittämään, onko esimiehen toiminnalla ja tiettyjen työntekijän kokemukseen liittyvien muuttujien välillä kausaalisuhdetta. Toisin sanoen, minäkälaisia seurauksia esimiehen toiminnalla on perustuen työntekijän kokemukseen.

### 3.3 Mittarit

HERMES-projektissa käytettyjä esimiesmittareita koskien esimiehen toimintaa työpaikalla on yhteensä 9 ja ne ovat: 1. *esimieheni edistää ryhmässä keskinäistä yhteistyötä* 2. *esimieheni tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössämme* 3. *esimieheni pyrkii kehittämään yksikkömme toimintaa* 4. *esimieheni edistää ja tukee innovatiivisia ideoita, kokeilua ja luovia prosesseja* 5. *esimieheni ymmärtää työni ongelmat ja tarpeet* 6. *saan esimieheltäni kannustavaa palautetta työstäni* 7. *esimieheni keskustele kanssamme riittävästi suorituksistamme* 8. *esimieheni huolehtii siitä, että jokainen osaa tehtävänsä* ja 9. *tiedän mitä esimies ajattelee työsuorituksistani*. Vastauksia pyydettiin arvioimaan esimiehen toimintaa antamalla vastaus 7-asteikollisen Likert-asteikon avulla, jossa 1= Täysin eri mieltä ja 7= Täysin samaa mieltä. Valitsin tutkimukseeni seuraavat esimiehen toimintaan liittyvät mittarit:

*Esimiesmittari 4. Esimieheni edistää ja tukee innovatiivisia ideoita, kokeilua ja luovia prosesseja*

*Esimiesmittari 7. Esimieheni keskustelee kanssamme riittävästi suorituksistamme*

HERMES-projektin aineistossa esimiehellä tarkoitetaan työntekijän lähiesimiestä. Valitsin yllä mainitut esimiesmittarit 4. ja 7., koska mielestäni ne ovat esimiestyön kannalta erittäin tärkeitä. Esimiesmittari 4. perustuu palvelemaan johtajuuteen. Palveleva esimies toimii taustalla esteiden raivaajana, haluaa edistää ja tukea työntekijöiden jatkuvaa kehitystä ja auttaa löytämään keinoja toteuttaa heidän mahdollisuuksiaan, nostattaa heidän vahvuuksiaan ja sitä kautta löytää reitti saavuttaa työntekijöiden työn imun kokemus. Palveleva esimies valmentaa ja rohkaisee työntekijöitä nostamaan esille ajatuksia ja ideoita. (Hakanen 2011.) Esimiesmittari 7. liittyy avoimeen kommunikaatioon, missä esimies osoittaa välittämistä ja haluaa olla osallisena, tietäen työn vaativuuden ja tuntien työntekijänsä. Esimiehellä on aikaa kuunnella, mitä työntekijällä on sydämellä, niin ilon kuin murheen asiat, ja näistä rakentaa kokemus yhteisöllisyydestä. (Hakanen 2011.) Vastaajat arvioivat HERMES-projektissa esimiehen toimintaan liittyvät väittämät 1-7. Olen tiivistänyt nämä arviot esimiesmittarin 4. ja 7. kohdalla kolmiportaiseksi omassa tutkimuksessani SPSS-järjestelmän avulla, jolloin vastausvaihtoehdot 1= täysin eri mieltä ja 2= eri mieltä tiivistetään ja saa arvon 1. Vastausvaihtoehto 3= hieman eri mieltä, 4= ei samaa eikä eri mieltä ja 5= hieman samaa mieltä saavat arvon 2. Vastausvaihtoehdot 6= samaa mieltä ja 7= täysin samaa mieltä on tiivistetty arvoksi 3.

Tutkimuksessani käytetty työn imun mittari on muodostettu HERMES-projektissa käytetystä työn innostavuuden mittaristosta. HERMES-projektissa työn innostavuutta mitataan validoidulla 9 osioisella UWES-9 -mittarilla, jotka ovat: *1. tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni 2. tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni 3. olen innostunut työstäni 4. työni inspiroi minua 5. aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin 6. tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni 7. olen ylpeä työstäni 8. olen täysin uppoutunut työhöni 9. kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.* Näistä mit-

tareista olen muodostanut työn imun mittariston mittaamaan tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista SPSS:n summamuuttujan avulla. Tarmokkuus koostuu mittareista 1, 2 ja 5 (tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni, tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni sekä aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin). Omistautuminen koostuu mittareista 3, 4 ja 7 (olen innostunut työstäni, työni inspiroi minua sekä olen ylpeä työstäni). Uppoutuminen koostuu mittareista 6, 8 ja 9 (tunnun tyydytyksestä, kun olen syventynyt työhöni, olen täysin uppoutunut työhöni sekä kun työskentelen, työ vie minut mukanaan).

HERMES-projektissa käytetty kysymyspatteristo koskien työilmapiiriä koostuu yhteensä viidestä väittämästä. Kysymys, johon vastaajia pyydettiin arvioimaan kokemus työpaikan ilmapiiristä, kuuluu: *Missä määrin seuraavat piirteet kuvaavat työpaikkanne ilmapiiriä?* Vastaajia pyydettiin arvioimaan seuraavat piirteet koskien ilmapiiriä: *1. jännittynyt, kilpaileva, omaa etuaan tavoitteleva 2. kannustava, uusia ideoita hakeva 3. ennakkoluuloinen, vanhoista tavoista kiinni pitävä 4. leppoisa ja mukava ja 5. riitaisa ja eripurainen.* Vastausvaihtoehdot annettiin 7-asteikollisella Likert-asteikolla, jossa 1=Täysin eri mieltä ja vastaavasti 7=Täysin samaa mieltä. Haluan tutkimuksessani selvittää, kuinka työilmapiiri vaikuttaa työhyvinvointiin ja onko esimiestyöllä siihen vaikutusta. Viitala (2004) korostaa työilmapiirin vaikuttavan välittömästi työtyytyväisyyteen, -motivaatioon ja työn tuloksiin. Toinen tutkimukseni näkökulma on esimiestyön vaikutus työilmapiiriin. Johtamisella on vaikutusta ja esimerkiksi osallistavalla johtamisella, palautteenannolla, tunnustuksella ja epähierarkkisella organisaatorakenteella vaikutetaan vahvasti työilmapiiriin. Viitala (2004) viittaa Renesis Likertin listaan seikoista, jotka vaikuttavat työilmapiiriin. Näitä seikkoja ovat mm. viestintä, eli miten tieto kulkee ja kuka keskustelee ja mistä. Likertin mukaan työilmapiiriin vaikuttaa myös päätöksenteko yrityksessä ja kenen ajatuksia päätöksenteon prosessissa kuunnellaan, henkilöstöstä huolehtiminen ja minkälaiset ovat heidän vaikutusmahdollisuutensa. (Viitala, 2004.)



Motivaatiotekijöitä mittaava mittaristo, jota käytettiin HERMES-projektissa, sisältää yhteensä 19 mittaria. Motivaatiotekijöitä kuvaava kysymys kuului: *Nykyisessä työssäni minua motivoi*, ja vastaajia pyydettiin arvioimaan nämä 19 väittämää 7-asteikollisen Likert-asteikon avulla, jossa 1= täysin eri mieltä ja vastaavasti 7= täysin samaa mieltä. HERMES-projektissa motivaatiota kuvaavat mittarit ovat: *palkka, työn kiinnostavuus, työn vaihtelevuus, työn haastavuus, mahdollisuus toteuttaa itseäni, työn joustavuus, työpaikan sijainti, työn helppous, mahdollisuus oppia ja kehittyä, työpaikan hyvä ilmapiiri, ystävyyssuhteet työpaikalla, hyvä esimies, työpaikan tarjoamat edut, mahdollisuus urakehitykseen, työpaikassani saamani arvostus, työpaikan varmuus, mahdollisuus yhdistää työ ja perhe-elämä haluamallani tavalla, työni laajempi merkitys sekä työstä saamani positiivinen palaute*. Valitsin tutkimukseeni kolme mittaria koskien motivaatiotekijöitä ja ne ovat: työpaikan hyvä ilmapiiri, ystävyyssuhteet työpaikalla ja työpaikassani saamani arvostus. Nämä mittarit ovat yhteydessä niin työn imun kuin myös työilmapiirin kokemiseen.

### 3.4 Analyysimenetelmät

Analysoin tuloksia SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) -ohjelmiston avulla, joka on suunniteltu määrällisen aineiston analysointiin (Metsämuuronen, 2000). Valitsin analyysimenetelmäksi varianssianalyysin (One-way ANOVA), koska haluan selvittää, onko ryhmien keskiarvojen välillä eroavaisuuksia. Jotta tutkimus voidaan suorittaa varianssianalyysin avulla, täytyy vertailussa olevien ryhmien olla täysin toisistaan riippumattomia, otoskeskiarvojen tulee olla normaalijakaumasta sekä kunkin ryhmän varianssit tulee olla yhtä suuret. (Metsämuuronen, 2003.) Koska tutkimuksessa käyttämäni aineisto on laaja koostuen yhteensä 4500 vastaajasta, täyttyvät yllä mainitut kriteerit ja voin hyödyntää varianssianalyysia analysointimenetelmänä.

Varianssianalyysin tulokset osoittivat ryhmien keskiarvojen välillä olevan eroavaisuuksia jokaisen mittarin kohdalla. Esimiehen toiminnalla on tutkitusti vaikutusta niin työn

imuun, ilmapiiriin kuin myös valittuihin motivaatiotekijöihin. Post hoc -testi osoitti erojen olevan tilastollisesti merkitseviä. Seuraavassa luvussa 4. käyn yksityiskohtaisemmin läpi varianssianalyysin tulokset ja luvussa 5. esittelen johtopäätökset.

## 4 Tulokset

Tässä luvussa esittelen analysointitulokset, jossa olen vertaillut kahta esimieskysymystä työn imun-, ilmapiirin- sekä motivaatioväittämiin. Valitsin tutkimukseeni analysoida esimieskysymykset 4. ja 7. Esimieskysymys 4. *Esimieheni edistää ja tukee innovatiivisia ideoita, kokeilua ja luovia prosesseja* ja esimieskysymys 7. *Esimieheni keskustelee kanssamme riittävästi suorituksistamme*. Tutkimuksessani esittelen lomakkeen esimieskysymyksen 4. esimieskysymyksenä 1. sekä lomakkeen esimieskysymyksen 7. esimieskysymyksenä 2. Aluksi esittelen analysointitulokset taulukkomuodossa, jonka jälkeen avaan tulokset sanallisesti. Käyn vielä tulokset läpi luvussa 5. Johtopäätökset.

### 4.1 Esimieskysymyksen 1. vertailu työhyvinvoinnin muuttujiin

Esimieskysymystä 1. *Esimieheni edistää ja tukee innovatiivisia ideoita, kokeilua ja luovia prosesseja* (alkuperäisessä kyselylomakkeessa esimieskysymys 4.) verrattiin työhyvinvoinnin muuttujiin: työn imu (tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen), ilmapiiritekijöihin sekä motivaatiotekijöihin. Tulokset ovat esiteltynä taulukkomuodossa. Ensimmäisessä taulukossa on esimieskysymyksen 1. ja työn imun muuttujien vertailutulokset. Työn imun muuttujat ovat 1. tarmokkuus, 2. omistautuminen ja 3. uppoutuminen. Toisessa taulukossa on esimieskysymyksen 1. ja ilmapiiritekijöiden väliset vertailutulokset. Ilmapiiriväittäjä on Missä määrin seuraavat piirteet kuvaavat työpaikkanne ilmapiiriä ja ilmapiirimuuttujat ovat: 1. jännittynyt, kilpaileva, omaa etuaan tavoitteleva 2. kannustava, uusia ideoita hakeva 3. ennakkoluuloinen, vanhoista kaavoista kiinni pitävä 4. leppoisa ja mukava ja 5. riitaisa ja eripurainen. Viimeisessä taulukossa on esimieskysymyksen 1. ja motivaatiotekijöiden väliset vertailutulokset. Motivaatioväittäjä on Nykyisessä työssäni minua motivoi ja motivaatiomuuttujat ovat: 1. työpaikan hyvä ilmapiiri 2. ystävyysuhteet työpaikalla ja 3. työpaikassani saamani arvostus.

#### 4.1.1 Esimieskysymyksen 1 ja työn imun välinen suhde

Muuttujat	N	Keskiarvo (std dev)	Ryhmiä väli- nen vaihtelu	F-arvo	Sig.
<b>1 Tarmokkuus</b>			566,501	376,016	,000***
1 Tyytymättömät	383	4,41 (1,68)			
2 Melko tyytyväiset	1963	5,29 (1,34)			
3 Tyytyväiset	2021	6,05 (0,99)			
Yhteensä	4367	5,57 (1,33)			
<b>2 Omistautuminen</b>			637,45	400,44	,000***
1 Tyytymättömät	379	4,35 (1,76)			
2 Melko tyytyväiset	1951	5,25 (1,37)			
3 Tyytyväiset	2002	6,07 (1,02)			
Yhteensä	4332	5,55 (1,37)			
<b>3 Uppoutuminen</b>			461,262	271,93	,000***
1 Tyytymättömät	383	4,48 (1,78)			
2 Melko tyytyväiset	1943	5,18 (1,41)			
3 Tyytyväiset	2001	5,91 (1,06)			
Yhteensä	4327	5,45 (1,38)			
*** $p < .001$					
Muuttujat	Tukey's Post Hoc Tests				
	1 - 2	1 - 3	2 - 3		
1 Tarmokkuus	,000***	,000***	,000***		
2 Omistautuminen	,000***	,000***	,000***		
3 Uppoutuminen	,000***	,000***	,000***		
*** $p < .001$					

**Taulukko 1.** Esimieskysymyksen 1. vertaaminen työn imuun

##### *Tarmokkuus*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti vastaajien antamiin arvioihin tarmokkuudesta ( $F=376,016$ ;  $p=0.000$ ). Matalimman arvion esimiestyöstä antaneet kokivat itsensä vähemmän tarmokkaiksi (4,4073) kuin korkeimman esimiesarvion antaneet (6,0495). Ero kasvaa lineaarisesti ryhmien 1,2 ja 3 välillä, jolloin voidaan todeta, että mitä enemmän

työntekijä kokee esimiehensä edistävän ja tukevan innovatiivisia ideoita, kokeiluja ja luovia prosesseja, sitä tarmokkaammaksi hän itsensä tuntee. Tukey's Post Hoc -testin mukaan tulos on tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.000$ ) ja voimme sen nojalla hylätä nollahypoteesin ja todeta, että ryhmien välillä on eroavaisuuksia. Työntekijät, jotka olivat tyytyväisimpiä esimiestyöhön, tunsivat itsensä tarmokkaimmiksi työssään.

#### *Omistautuminen*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti vastaajien arvioihin omistautumisesta ( $F=400,440$ ;  $p=0.000$ ). Matalimman arvion esimiestyöstä antaneet kokivat itsensä vähemmän omistautuneiksi työhönsä (4,3536) kuin korkeimman esimiesarvion antaneet (6,0748). Tulos on Tukey's Post Hoc -testin mukaan tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.000$ ) ja hylkäämme täten nollahypoteesin. Omistautuneimpia työntekijöitä olivat ne, jotka kokivat olevansa tyytyväisimpiä esimiestyöhön.

#### *Uppoutuminen*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti vastaajien arvioihin uppoutumisesta ( $F=271,93$ ;  $p=0.000$ ). Matalimman arvion esimiestyöstä antaneet kokivat itsensä vähemmän työhön uppoutuneiksi (4,4848) kuin korkeimman esimiesarvion antaneet (5,9079). Tukey's Post hoc -testin mukaan tulos on tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.000$ ) ja voimme hylätä nollahypoteesin. Työntekijät, jotka olivat tyytyväisimpiä esimiestyöhön, kokivat olevansa uppoutuneempia työhönsä.

#### **4.1.2 Esimieskysymyksen 1 ja ilmapiirin välinen suhde**

Muuttujat	N	Keskiarvo (std dev)	Ryhmien välinen vaihtelu	F-arvo	Sig.
<b>1 Jännittynyt, kilpaileva, omaa etuaan tavoitteleva</b>			458,637	164,209	,000***
1 Tyytymättömät	386	4,46 (1,90)			
2 Melko tyytyväiset	1978	3,58 (1,62)			
3 Tyytyväiset	2023	2,94 (1,67)			
Yhteensä	4387	3,37 (1,73)			

<b>2 Kannustava, uusia ideoita hakeva</b>			1278,353	748,088	,000***
1 Tyytymättömät	388	2,6 (1,41)			
2 Melko tyytyväiset	1978	3,94 (1,29)			
3 Tyytyväiset	2025	5,06 (1,30)			
Yhteensä	4391	4,34 (1,51)			
<b>3 Ennakkoluuloinen, vanhoista ta- voista kiinni pitävä</b>			449,959	173,62	,000***
1 Tyytymättömät	390	4,87 (1,76)			
2 Melko tyytyväiset	1977	4,12 (1,48)			
3 Tyytyväiset	2025	3,44 (1,70)			
Yhteensä	4392	3,87 (1,67)			
<b>4 Leppoisa ja mukava</b>			840,512	459,396	,000***
1 Tyytymättömät	387	3,38 (1,68)			
2 Melko tyytyväiset	1980	4,61 (1,38)			
3 Tyytyväiset	2033	5,45 (1,26)			
Yhteensä	4400	4,89 (1,49)			
<b>5 Riitaisa ja eripurainen</b>			479,991	210,239	,000***
1 Tyytymättömät	387	3,84 (1,84)			
2 Melko tyytyväiset	1973	2,91 (1,50)			
3 Tyytyväiset	2020	2,27 (1,45)			
Yhteensä	4380	2,7 (1,58)			

\*\*\*  $p < .001$ 

Muuttujat	Tukey's Post Hoc Tests		
	1 - 2	1 - 3	2 - 3
1 Jännittynyt, kilpaileva, omaa etu- aan tavoitteleva	,000***	,000***	,000***
2 Kannustava, uusia ideoita hakeva	,000***	,000***	,000***
3 Ennakkoluuloinen, vanhoista ta- voista kiinni pitävä	,000***	,000***	,000***
4 Leppoisa ja mukava	,000***	,000***	,000***
5 Riitaisa ja eripurainen	,000***	,000***	,000***

\*\*\*  $p < .001$ **Taulukko 2.** Esimieskysymyksen 1. vertailu ilmapiiritekiijöihin*Ilmapiiri: Jännittynyt, kilpaileva, omaa etuaan tavoitteleva*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti vastaajien arvioihin työpaikan ilmapiiristä: jännittynyt, kilpaileva ja omaa etuaan tavoitteleva ( $F=164,209$ ;  $p=0.000$ ). Työntekijät, jotka eivät koe

esimiehensä edistävän ja tukevan kokeiluja, kokevat ilmapiirin enemmän jännittyneeksi, kilpailevaksi ja omaa etuaan tavoittelevaksi (4,460) kun työntekijät, jotka kokevat saavansa esimieheltä tukea kokeiluissa (2,940). Tukey's Post Hoc -testin mukaan tulos on tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.000$ ), eli voimme hylätä nollahypoteesin ja todeta, että ryhmien välillä on eroavaisuutta.

*Ilmapiiri: Kannustava, uusia ideoita hakeva*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti vastaajien arvioihin työpaikan ilmapiiristä: kannustava, uusia ideoita hakeva ( $F=748,088$ ;  $p=0.000$ ). Työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön korkeammalle kokivat ilmapiirin parempana (5,060) kuin työntekijän, jotka antoivat matalamman esimiesarvion (2,600). Tulos on Tukey's Post Hoc -testin mukaan tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.000$ ) ja voimme hylätä nollahypoteesin. Ryhmien välillä on eroavaisuuksia.

*Ilmapiiri: Ennakkoluuloinen, vanhoista tavoista kiinni pitävä*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti vastaajien arvioihin työpaikan ilmapiiristä: ennakkoluuloinen, vanhoista tavoista kiinni pitävä ( $F=173,62$ ;  $p=0.000$ ). Työntekijät, jotka eivät koe esimiehensä edistävän ja tukevan kokeiluja, kokevat ilmapiirin ennakkoluuloisemmaksi ja pitävän kiinni vanhoista tavoista enemmän (3,44) kun työntekijät, jotka kokevat saavansa esimieheltä tukea kokeiluissa (4,87). Tukey's Post Hoc -testin mukaan tulos on tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.000$ ) ja voimme sen nojalla hylätä nollahypoteesin ja todeta, että ryhmien välillä on eroavaisuuksia.

*Ilmapiiri: Leppoisa ja mukava*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti vastaajien arvioihin työpaikan ilmapiiristä: leppoisa ja mukava ( $F=459,396$ ;  $p=0.000$ ). Työntekijät, jotka kokevat esimiehen edistävän ja tukevan innovatiivisia ideoita, kokeiluja ja luovia prosesseja, kokivat ilmapiirin leppoisemmaksi ja mukavammaksi (5,45) kuin työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön matalammaksi (3,38). Tukey's Post hoc -testin mukaan tulos on tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.000$ ), joten voimme hylätä nollahypoteesin.

*Ilmapiiri: Riitaisa ja eripurainen*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti vastaajien arvioihin työpaikan hyvästä ilmapiiristä: riitaisa ja eripurainen ( $F=210,239$ ;  $p=0.000$ ). Työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön matalammalle, kokivat ilmapiirin olevan riitaisampi ja eripuraisempi (2,27) kuin työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön korkeammalle (3,84). Tukey's Post Hoc -testin mukaan tulos on tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.000$ ), joten hylkäämme nollahypoteesin.

**4.1.3 Esimieskysymyksen 1 ja motivaatiotekijöiden välinen suhde**

Muuttujat	N	Keskiarvo (std dev)	Ryhmien välinen vaihtelu	F-arvo	Sig.
<b>1 Työpaikan hyvä ilmapiiri</b>			748,72	365,205	,000***
1 Tyytymättömät	388	3,90 (1,97)			
2 Melko tyytyväiset	1986	5,00 (1,46)			
3 Tyytyväiset	2040	5,83 (1,28)			
Yhteensä	4414	5,29 (1,55)			
<b>2 Ystävyyssuhteet työpaikalla</b>			277,144	126,184	,000***
1 Tyytymättömät	388	4,31 (1,84)			
2 Melko tyytyväiset	1986	4,96 (1,47)			
3 Tyytyväiset	2043	5,47 (1,42)			
Yhteensä	4417	5,14 (1,52)			
<b>3 Työpaikassani saamani arvostus</b>			940,908	398,758	,000***
1 Tyytymättömät	390	3,09 (1,83)			
2 Melko tyytyväiset	1981	4,15 (1,57)			
3 Tyytyväiset	2041	5,15 (1,44)			
Yhteensä	4412	4,52 (1,67)			
*** $p < .001$					
Muuttujat	Tukey's Post Hoc Tests				
	1 - 2	1 - 3	2 - 3		
1 Työpaikan hyvä ilmapiiri	,000***	,000***	,000***		
2 Ystävyyssuhteet työpaikalla	,000***	,000***	,000***		
3 Työpaikassani saamani arvostus	,000***	,000***	,000***		
*** $p < .001$					

**Taulukko 3.** Esimieskysymyksen 1. vertailu motivaatiotekijöihin.



*Motivaatiotekijä: Työpaikan hyvä ilmapiiri*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti vastaajien arvioihin työpaikan hyvästä ilmapiiristä motivaatiotekijänä ( $F=365,205$ ;  $p=0.000$ ). Työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön korkeammalle kokivat ilmapiirin paremmaksi (5,83) kuin työntekijät, jotka antoivat matalamman esimiesarvion (3,9). Tukey's Post Hoc -testin mukaan tulos on tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.000$ ). Voimme todeta ryhmien välillä olevan erilaisuuksia ja hylkäämme nollahypoteesin.

*Motivaatiotekijä: Ystävyysuhteet työpaikalla*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti vastaajien arvioihin ystävyysuhteista työpaikalla motivaatiotekijänä ( $F=126,184$ ;  $p=0.000$ ). Työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön korkeammalle (5,47) kokivat työpaikan ystävyysuhteet motivoivampana kuin työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön matalammalle (4,31). Tukey's Post Hoc -testin mukaan tulos on tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.000$ ), joten hylkäämme nollahypoteesin.

*Motivaatiotekijä: Työpaikassani saamani arvostus*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti vastaajien arvioihin arvostuksesta motivoivana tekijänä ( $F=398,758$ ;  $p=0.000$ ). Työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön korkeammalle (5,15) kokivat enemmän arvostusta työpaikalla kuin työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön matalammalle (3,09). Tulos on Tukey's Post hoc -testin mukaan tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.000$ ) ja hylkäämme nollahypoteesin.

## 4.2 Esimieskysymyksen 2. vertailu työhyvinvoinnin muuttujiin

Esimeskysymystä 2. Esimieheni keskustelee kanssamme riittävästi suorituksistamme (alukuperäisessä kyselylomakkeessa esimieskysymys 7.) verrattiin työhyvinvoinnin muuttujiin: työn imu (tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen), ilmapiiritekijöihin ja motivaatiotekijöihin. Tulokset ovat esiteltynä taulukkomuodossa. Ensimmäisessä taulukossa on esimieskysymyksen 2. ja työn imun muuttujien vertailutulokset. Työn imun muuttujat ovat 1. tarmokkuus, 2. omistautuminen ja 3. uppoutuminen. Toisessa taulukossa on esimieskysymyksen 2. ja ilmapiiritekijöiden väliset vertailutulokset. Ilmapiiriväittäjä on Missä määrin seuraavat piirteet kuvaavat työpaikkanne ilmapiiriä ja ilmapiirimuuttujat ovat: 1. jännittynyt, kilpaileva, omaa etuaan tavoitteleva 2. kannustava, uusia ideoita hakeva 3. ennakkoluuloinen, vanhoista kaavoista kiinni pitävä 4. leppoisa ja mukava ja 5. riitaisa ja eripurainen. Viimeisessä taulukossa on esimieskysymyksen 2. ja motivaatiotekijöiden väliset vertailutulokset. Motivaatiöväittäjä on Nykyisessä työssäni minua motivoi ja motivaatiomuuttujat ovat: 1. työpaikan hyvä ilmapiiri 2. ystävyysuhteet työpaikalla ja 3. työpaikassani saamani arvostus.

### 4.2.1 Esimeskysymyksen 2 ja työn imun välinen suhde

Muuttujat	N	Keskiarvo (std dev)	Ryhmien välinen vaihtelu	F-arvo	Sig.
<b>1 Tarmokkuus</b>			408,39	258,375	,000***
1 Tyytymättömät	638	4,76 (1,61)			
2 Melko tyytyväiset	2067	5,44 (1,30)			
3 Tyytyväiset	1662	6,04 (1,03)			
Yhteensä	4367	5,57 (1,33)			
<b>2 Omistautuminen</b>			454,12	270,931	,000***
1 Tyytymättömät	630	4,76 (1,64)			
2 Melko tyytyväiset	2056	5,38 (1,35)			
3 Tyytyväiset	1646	6,07 (1,05)			
Yhteensä	4332	5,55 (1,37)			

<b>3 Uppoutuminen</b>			323,685	183,912	,000 <sup>***</sup>
1 Tyytymättömät	630	4,80 (1,63)			
2 Melko tyytyväiset	2051	5,30 (1,39)			
3 Tyytyväiset	1646	5,90 (1,10)			
Yhteensä	4327	5,45 (1,38)			

<sup>\*\*\*</sup>  $p < .001$

Muuttujat	Tukey's Post Hoc Tests		
	1 - 2	1 - 3	2 - 3
1 Tarmokkuus	,000 <sup>***</sup>	,000 <sup>***</sup>	,000 <sup>***</sup>
2 Omistautuminen	,000 <sup>***</sup>	,000 <sup>***</sup>	,000 <sup>***</sup>
3 Uppoutuminen	,000 <sup>***</sup>	,000 <sup>***</sup>	,000 <sup>***</sup>

<sup>\*\*\*</sup>  $p < .001$

#### **Taulukko 4.** Esimieskysymyksen 2. vertailu työn imuun

##### *Tarmokkuus*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti vastaajien arvioihin tarmokkuudesta työpaikalla ( $F=258,375$ ;  $p=0.000$ ). Vastaajat, jotka arvioivat esimiestyön korkeammalle (6,04) tunsivat olevansa tarmokkaampia työpaikalla kuin vastaajat, jotka arvioivat esimiestyön matalammalle (4,76). Tukey's Post Hoc -testin mukaan tulos on tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.000$ ) ja hylkäämme nollahypoteesin.

##### *Omistautuminen*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti työntekijöiden arvioihin omistautumisesta ( $F=270,931$ ;  $p=0.000$ ). Työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön korkeammalle (6,07) kokivat olevansa omistautuneempia työlleen kuin työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön matalammalle (4,76). Tulos on Tukey's Post Hoc -testin mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=.000$ ) ja hylkäämme nollahypoteesin.

##### *Uppoutuminen*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti työntekijöiden arvioihin uppoutumisesta ( $F=183,912$ ;  $p=0.000$ ). Työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön korkeammalle (5,90) kokivat olevansa uppoutuneempia työlleen kuin työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön matalammalle (4,80). Tulos on Tukey's Post Hoc -testin mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=.000$ ) ja hylkäämme nollahypoteesin.

## 4.2.2 Esimieskysymyksen 2 ja ilmapiirin välinen suhde

Muuttujat	N	Keskiarvo (std dev)	Ryhmien välinen vaihtelu	F-arvo	Sig.
<b>1 Jännittynyt, kilpaileva, omaa etuaan tavoitteleva</b>			405,751	143,895	,000***
1 Tyytymättömät	642	4,18 (1,88)			
2 Melko tyytyväiset	2080	3,48 (1,61)			
3 Tyytyväiset	1666	2,91 (1,69)			
Yhteensä	4388	3,37 (1,73)			
<b>2 Kannustava, uusia ideoita haakeva</b>			900,124	477,864	,000***
1 Tyytymättömät	642	3,08 (1,51)			
2 Melko tyytyväiset	2087	4,20 (1,34)			
3 Tyytyväiset	1663	5,00 (1,35)			
Yhteensä	4392	4,34 (1,51)			
<b>3 Ennakkoluuloinen, vanhoista tavoista kiinni pitävä</b>			373,161	141,764	,000***
1 Tyytymättömät	644	4,64 (1,73)			
2 Melko tyytyväiset	2084	4,00 (1,52)			
3 Tyytyväiset	1666	3,42 (1,70)			
Yhteensä	4394	3,87 (1,67)			
<b>4 Leppoisa ja mukava</b>			641,936	333,324	,000***
1 Tyytymättömät	642	3,84 (1,70)			
2 Melko tyytyväiset	2088	4,76 (1,35)			
3 Tyytyväiset	1672	5,46 (1,30)			
Yhteensä	4402	4,89 (1,49)			
<b>5 Riitaisa ja eripurainen</b>			416,644	179,782	,000***
1 Tyytymättömät	639	3,56 (1,77)			
2 Melko tyytyväiset	2080	2,79 (1,49)			
3 Tyytyväiset	1661	2,25 (1,46)			
Yhteensä	4380	2,7 (1,58)			

\*\*\*  $p < .001$ 

Muuttujat

Tukey's Post Hoc Tests

1 - 2

1 - 3

2 - 3

1 Jännittynyt, kilpaileva, omaa etuaan tavoitteleva	,000***	,000***	,000***
2 Kannustava, uusia ideoita hakeva	,000***	,000***	,000***
3 Ennakkoluuloinen, vanhoista tavoista kiinni pitävä	,000***	,000***	,000***
4 Leppoisa ja mukava	,000***	,000***	,000***
5 Riitaisa ja eripurainen	,000***	,000***	,000***

\*\*\* p<.001

**Taulukko 5.** Esimieskysymyksen 2. vertailu ilmapiiritekijöihin

*Jännittynyt, kilpaileva, omaa etuaan tavoitteleva*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti työntekijöiden arvioihin jännittyneestä, kilpailevasta ja omaa etuaan tavoittelevasta ilmapiiristä ( $F=143,895$ ;  $p=0.000$ ). Työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön matalammalle (4,18) kokivat ilmapiirin jännittyneemmäksi, kilpailevammaksi ja omaa etuaan tavoittelevammaksi kuin työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön korkeammalle (2,91). Tukey's Post Hoc -testin mukaan tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=.000$ ) ja voimme hylätä nollahypoteesin.

*Kannustava, uusia ideoita hakeva*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti työntekijöiden arvioihin kannustavasta ja uusia ideoita hakevasta ilmapiiristä ( $F=477,864$ ;  $p=0.000$ ). Työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön korkeammalle (5,00) kokivat ilmapiirin kannustavampana ja uusia ideoita hakevampana kuin työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön matalammalle (3,08). Tukey's Post Hoc -testin mukaan tulos on tilastollisesti merkitsevä ( $p=.000$ ) ja voimme hylätä nollahypoteesin.

*Ennakkoluuloinen, vanhoista tavoista kiinni pitävä*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti työntekijöiden arvioihin ennakkoluuloisesta ja vanhoista tavoista kiinni pitävästä ilmapiiristä ( $F=141,764$ ;  $p=0.000$ ). Työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön korkeammalle (3,42) kokivat ilmapiirin vähemmän ennakkoluuloi-

semmäksi ja vanhoista tavoista kiinni pitäväksi kuin työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön matalammaksi. Tulos on tilastollisesti merkitsevä Tukey's Post Hoc -testin mukaan ja hylkäämme nollahypoteesin.

#### *Leppoisa ja mukava*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti työntekijöiden arvioihin leppoisasta ja mukavasta ilmapiiristä ( $F=333,324$ ;  $p=0.000$ ). Työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön korkeammalle (5,46) kokivat ilmapiirin leppoisammaksi ja mukavammaksi kuin työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön matalammalle (3,84). Tulos on tilastollisesti merkitsevä Tukey's Post Hoc -testin mukaan ja voimme hylätä nollahypoteesin.

#### *Riitaisa ja eripurainen*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti työntekijöiden arvioihin riitaisasta ja eripuraisesta ilmapiiristä ( $F=179,782$ ;  $p=0.000$ ). Työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön korkeammalle (2,25) kokivat ilmapiirin harvemmin riitaisaksi ja eripuraiseksi kuin työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön matalammaksi. Tukey's Post Hoc -testin mukaan tulos on tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.000$ ) ja voimme hylätä nollahypoteesin.

### 4.2.3 Esimieskysymyksen 2 ja motivaatiotekijöiden välinen suhde

Muuttujat	N	Keskiarvo (std dev)	Ryhmien väli- nen vaihtelu	F-arvo	Sig.
<b>1 Työpaikan hyvä ilmapiiri</b>			638,607	303,762	,000***
1 Tyytymättömät	644	4,30 (1,93)			
2 Melko tyytyväiset	2095	5,11 (1,44)			
3 Tyytyväiset	1676	5,88 (1,23)			
Yhteensä	4415	5,29 (1,55)			
<b>2 Ystävyyssuhteet työpaikalla</b>			252,504	114,337	,000***
1 Tyytymättömät	644	4,57 (1,80)			
2 Melko tyytyväiset	2098	5,00 (1,44)			
3 Tyytyväiset	1676	5,53 (1,41)			
Yhteensä	4418	5,14 (1,52)			

<b>3 Työpaikassani saamani arvostus</b>			1024,066	440,701	,000***
1 Tyytymättömät	643	3,21 (1,84)			
2 Melko tyytymättömät	2095	4,34 (1,51)			
3 Tyytyväiset	1676	5,24 (1,41)			
Yhteensä	4414	4,52 (1,67)			
*** $p < .001$					
Muuttujat		Tukey's Post Hoc Tests			
		1 - 2	1 - 3	2 - 3	
1 Työpaikan hyvä ilmapiiri		,000***	,000***	,000***	
2 Ystävyyssuhteet työpaikalla		,000***	,000***	,000***	
3 Työpaikassani saamani arvostus		,000***	,000***	,000***	
*** $p < .001$					

**Taulukko 6.** Esimieskysymyksen 2. vertailu motivaatiotekijöihin

#### *Työpaikan hyvä ilmapiiri*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti vastaajien arvioihin työpaikan hyvästä ilmapiiristä motivaatiotekijänä ( $F=303,762$ ;  $p=0.000$ ). Työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön korkeammalle kokivat ilmapiirin paremmaksi (5,88) kuin työntekijät, jotka antoivat matalamman esimiesarvion (4,3). Tukey's Post Hoc -testin mukaan tulos on tilastollisesti merkitsevä ( $p=.000$ ) ja voimme hylätä nollahypoteesin.

#### *Ystävyyssuhteet työpaikalla*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti vastaajien arvioihin ystävyyssuhteista työpaikalla ( $F=114,337$ ;  $p=0.000$ ). Työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön korkeammalle kokivat enemmän ystävyyssuhteita (5,53) kuin työntekijät, jotka antoivat matalamman esimiesarvion (4,57). Tulos on Tukey's Post Hoc -testin mukaan tilastollisesti merkitsevä ( $p=.000$ ) ja voimme hylätä nollahypoteesin.

*Työpaikassani saamani arvostus*

Kokemus esimiestyöstä vaikutti vastaajien arvioihin kokemastaan arvostuksesta työpaikalla ( $F=440,701$ ;  $p=0.000$ ). Työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön korkeammalle kokivat enemmän arvostusta työpaikalla (5,24) kuin työntekijät, jotka antoivat matalamman esimiesarvion (3,21). Tulos on Tukey's Post Hoc -testin mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=.000$ ) ja sen nojalla voimme hylätä nollahypoteesin.



## 5 Johtopäätökset

Tutkimukseni tarkoitus on selvittää, mistä tekijöistä työntekijän työhyvinvointi koostuu sekä minkälainen vaikutus esimiestyöllä on koettuun työhyvinvointiin. Ensimmäinen tutkimuskysymykseni käsittelee työntekijän kokemaan työhyvinvointia. Työhyvinvointi on erittäin laaja käsite, joka koostuu työhyvinvoinnin perusedellytysten täyttymisestä sekä subjektiivisesta kokemuksesta. Perusedellytyksiä ovat muun muassa turvallinen, terveellinen ja tuottava työ, joista vastuu on johdolla ja esimiehellä. Muita perusedellytyksiä ovat työntekijän riittävä osaaminen, terveys ja jaksaminen sekä hyvä työilmapiiri (Työturvallisuuskeskus, 2015; Työelämään, 2016.)

Esimiehellä on suuri vaikutus työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Esimiehen työ ihmisten johtajana määräytyy suunnan näyttämisestä, vuorovaikutussuhteista, kyvystä motivoida ja luoda innostavaa ilmapiiriä, joka niukkojenkin resurssien puitteissa saa tiimiläiset haastamaan itsensä ja antamaan yritykselle panostuksensa (Viitala, 2004). Toinen tutkimuskysymykseni koskee esimiehen vaikutusta koettuun työhyvinvointiin. Rajasin esimiehen toiminnan käsittelemään niitä tekijöitä, jotka vahvistavat valmentavan esimiehen toimintaa edistäjänä, tukijana sekä vuorovaikutussuhteen ylläpitäjänä. Vertaan näitä esimiehen toimintaan liittyviä näkökulmia työn imun ja ilmapiirin ulottuvuuksiin.

### 5.1 Tulokset

Tutkimuksen taustakirjallisuus osoitti, että pienikin panostus työhyvinvointiin maksaa itsensä monikertaisena takaisin. Panostuksen tulos näkyy niin työntekijöiden arjessa, sairauspoissaolojen vähenemisellä ja työpaikan yleisessä ilmapiirissä, kuin myös yrityksen noustessa aivan uudelle menestyksen tasolle. (Viitala, 2004; Puttonen, Hasu & Pahkin, 2016.) Jo nopealla vilkaisulla taulukoihin luvussa 4., voimme todeta tutkimustulosten

vahvistavan esimiehen toiminnan vaikuttavan työhyvinvointiin. Pienikin panostus esimiestyöhön näkyy työhyvinvoinnin kasvussa. Tutkimustulokset osoittivat, että jokaisen kolmen ryhmän välillä oli eroavaisuuksia ja työtyytyväisyys oli yhteydessä kokemukseen esimiestyöstä.

### **5.1.1 Mistä työhyvinvointi koostuu?**

Yrityksen menestys on taattu, kun henkilökunta voi hyvin. Hyvinvointi tulisi olla jokaisessa yrityksessä jatkuvana kehittämisen teemana ja sille tulisi antaa arvoa. (Viitala, 2004.) Kuten hyvinvointi arjessa, tulisi myös työhyvinvointi olla jokaisen henkilön omalla vastuulla. Yrityksessä voidaan kannustaa ja edesauttaa työhyvinvoinnin kokemusta, mutta tämä ei missään nimessä ole vain yrityksen haaste. Työhyvinvoinnin käsite on erittäin laaja ja vain mielikuvitus on rajana, kun mietitään mikä juuri meidän yrityksemme henkilökunnalle toimisi. Paras tapa lähteä hakemaan keinoja työhyvinvoinnin luomiseen on priorisointi. Mihin tulisi ensimmäisenä kiinnittää huomiota, tai mitkä ovat ne muutama asia mihin panostamme. Työhyvinvointiin tulisi tosiaan yrityksessä panostaa niukkojenkin resurssien vallitessa, sillä sairauspoissaolojen kustannukset ovat paljon mittavampia verrattuna siihen, että panostettaisiin työhyvinvointiin. (Niipola, 2016.) Tutkimukset ovat myös osoittaneet huonolla johtamisella olevan vaikutusta stressitekijöihin, jotka ovat tänä päivänä yleisiä syitä sairauspoissaoloihin (Kissconsulting, 2016).

Valitsin tutkimukseeni työhyvinvoinnin näkökulmiksi työn imun ja ilmapiirin. Koen itse nämä ulottuvuudet erittäin tärkeiksi työhyvinvoinnin edistäjiksi perustuen aikaisempiin tutkimuksiin, taustakirjallisuuteen sekä omaan työkokemukseeni yhden yrityksen HR:ssä. Seuraavaksi esittelen johtopäätökset, miksi työn imu ja työilmapiiri tulisi priorisoida yrityksen työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Työn imun kokemus on voimavara, johon tulisi pyrkiä ja jota tulisi vaalia. Työn imun kokemukseen liitetään vahvasti myönteinen tunne ja se on yhteydessä työtyytyväisyyteen. (Työturvallisuuskeskus, 2015.) Työn imu koostuu kolmesta ulottuvuudesta: tarmokkuus,

omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus on korkeaenerginen tila ja sillä on vaikutusta sitoutuneisuuteen, ponnisteluihin ja kestävyYTEEN. Omistautuminen on vahvaa osallistumista työhön ja työntekijä kokee olevansa tärkeä, on innostunut, inspiroitunut, ylpeä ja nauttii haasteista. Uppoutuneisuus tarkoittaa täydellistä keskittyneisyyden tilaa, jossa aika kuluu huomaamatta ja voi olla vaikea irrottautua työstä. (Bridger, 2015.)

Työn imua voidaan kokea missä tahansa ammatissa ja alalle, niin määräaikaisessa kuin vakituisessakin työsuhteessa. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että työntekijät, jotka olivat määräaikaisessa työsuhteessa, kokivat useammin työn imua. (Hakanen, 2011.) Tänä päivänä niukkojen resurssien ja epävakaan markkinatalouden vallitessa, määräaikaisten työsuhteiden määrä korostuu. Olisikin mielenkiintoista ymmärtää paremmin, miksi juuri määräaikaisissa työsuhteissa olevat työntekijät kokevat useammin työn imua kuin vakituisissa työsuhteissa olevat. Hakanen (2011) on tutkinut myös, että työntekijät, jotka elivät elämänsä ruuhkavuosia, kokivat useammin työn imua kuin esimerkiksi työntekijät, joilla ei ollut lapsia. Tämä on toinen mielenkiintoinen tutkimustulos, joka ensinnäkin vahvistaa sen, ettei vapaa-aikaa ja työaikaa tulisi erotella toisistaan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Toisena olisi mielenkiintoista, vaikka haastatella näitä ruuhkavuosissa eläviä työntekijöitä työn imun kokemisen näkökulmasta.

Ilmapiirillä on työn imun kannalta tärkeä rooli. Voisin kuvitella niiden suhteen toisiinsa olevan kuin myönteinen oravanpyörä. Hyvä ilmapiiri motivoi ja luo innokkuutta työtä kohtaan, se mahdollistaa innovatiivisen ajattelun, joka johtaa halukkuuteen kehittää omaa työtään, mahdollistaen työn imun kokemuksen. Kuten Aro (2018) toteaa, niin negatiivinen kuin positiivinenkin olemus tarttuu ja sillä on vaikutusta koko tiimin kokemaan ilmapiiriin. Yhdestä työntekijästä lähtöisin oleva hyvä fiilis parhaassa tapauksessa tarttuu koko tiimiin ja vielä kun tähän lisää hyvän esimiestyön, luodaan koko tiimille mahdollisuus kokea työn imua. Esimiestyöllä on tärkeä rooli ilmapiirin ja työn imun kokemuksen kannalta ja tästä suhteesta lisää seuraavassa kappaleessa.

Työhyvinvointia on tutkittu laajasti ja se, minkä tekijän yksi kokee tärkeäksi työhyvinvoinnin näkökulmaksi ei välttämättä vastaa sitä, mitä joku toinen ajattelee. Ilmapiirin ja työn imun näkökulmat ovat minun mielestäni tärkeitä työhyvinvoinnin tekijöitä, joita voisit suositella priorisoimaan yrityksissä ja löytää niiden luomiseen ja ylläpitämiseen keinot ja rutiinit. Vaikka se, mikä pätee yhdessä yrityksessä, ei päde toisessa, niin työn imun ja ilmapiirin kokeminen on mahdollista alaan ja ammattiin katsomatta.

### **5.1.2 Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä**

Tutkimustulokset osoittivat tyytyväisyyden kaikkien ulottuvuuksien kohdalla nousevan sitä mukaan, mitä enemmän työntekijät kokivat tyytyväisyyttä esimiehen toimintaa kohtaan. Tulosten myötä voidaan myös todeta, että pienikin panostus esimiestyöhön vaikuttaa myönteisesti työhyvinvoinnin kokemukseen.

Tulokset osoittavat, että työntekijät, jotka olivat tyytyväisempiä esimiestyöhön ja arvioivat sen korkeammalle, kokivat useammin työn imua, kuin työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön matalammalle. Kuten Schaufeli ja Bakker totesivat, työn imu ei ole mikään hetkellinen mielentila, vaan ennemminkin kokonaisvaltainen, pysyvä tila, joka ei ole keskittynyt ainoastaan tiettyyn tapahtumaan, ihmiseen, asiaan tai käyttäytymiseen (Bridger, 2015). Koska tulokset vahvistavat esimiestyön vaikutukset työn imun kokemiseen, tulisi tätä tilaa osata arvostaa ja pyrkiä ylläpitämään yrityksissä.

Jari Hakanen (2011) kysyi suoraan työntekijöiltä koulutustilaisuudessa, mikä sai heidät innostumaan työstään. Listalle ilmestyi seitsemän kohtaa, jotka ovat hyvä pohja löytää käytännön toimintamalleja. Miksei yrityksissä esimies toimisi samalla lailla ja kysyisi suoraan tiimiläisiltään, mikä saa heidät innostumaan työstään? Tai mikä oikeasti työssä motivoi? Onko se sitten sisäinen motivaatio, kuten arvostuksen tunteminen tai ulkoinen kuten palkka, antaa se silti paljon tietoa esimiehelle, miten kohdata tätä tiimiläistä. Jos vastaus on, ettei työ juurikaan motivoi, antaa sekin näkövinkkeleitä ja ymmärrystä tiimiläisen toimintaan, ilman että siitä esimiehen tulisi liikaa vaivata päätänsä.

Tutkimustulokset vahvistavat esimiehen toiminnalla olevan vaikutusta työilmapiiriin kokemiseen. Ne työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön korkeammalle, kokivat useammin työilmapiirin hyvänä. Hyvällä työilmapiirillä tarkoitetaan ilmapiiriä, joka on kannustava, uusia ideoita hakeva, leppoisa ja mukava. Työntekijät, jotka arvioivat esimiestyön matalammaksi, kokivat useammin ilmapiirin jännittyneeksi, omia etujaan tavoittelevaiseksi, ennakkoluuloiseksi, vanhoista tavoista kiinni pitäväksi, riitaisaksi ja eripuraiseksi.

Viitala (2004) korostaa johdon ja esimiestyön vaikuttavan työilmapiiriin. Esimiehellä, jolla on valmentava rooli työtehtävässään, pyrkii luomaan työilmapiirin, jossa korostuu avoimuus ja luottamus. Yksi käytännön vinkki avoimen ja luottamuksellisen työilmapiirin luomiseen on pyrkiä tasaamaan statuseroja ja löytää keinoja antaa arvostusta työntekijöille. Aro (2018) lisää kuitenkin, ettei ilmapiirin luomista voida sysätä kokonaan johdolle, vaan jokaisella työntekijällä on siitä vastuu. Vaikka puhutaan yhteisesti organisaation ilmapiiristä, on ilmapiirin kokeminen aina subjektiivinen asia (Aro, 2018). Miten esimies voisi aistia herkemmin tiimin sisäisen ilmapiirin ja ennaltaehkäistä ilmapiirin muodostumisen ahdasmieliseksi? Hyvä ilmapiiri myös vaatii ylläpitämistä (Aro, 2018), joten koen tärkeänä esimiehen miettivän vaihtoehtoja, kuinka hyvän ilmapiirin luomiseen tulisi jonkinlainen arkirutiini. Kuten valmentavan johtajuuden piirteisiin kuuluu, on vuorovaikutuksella suuri merkitys ilmapiirin kohottamisessa. Mitä paremmin esimies tuntee tiimiläiset, sitä paremmin hän voi ennalta ymmärtää, miten kukin tuntee ja reagoi eri asioihin tai uutisiin.

Esimiehen työ voidaan ajatella olevan vuorovaikutusprosessi, jossa koitetaan vaikuttaa tiimiin niin, että yhteinen suunta löytyy kohti yrityksen päämäärää. Esimiehen ei tulisi liikaa keskittyä siihen, että johtaako hän ihmisiä vai asioita, vaan toimia päämäärähakuisesti. Ihminen kaipaa struktuuria, selkeää ja järkevää päämäärää, mihin suunnata. Samaa aikaan ihminen haluaa tuntea olevansa arvostettu, kunnioitettu ja pidetty. (Juuti, 2006.)

Juuri nämä Juutin (2006) viimeksi mainitut tunne-elämään viittaavat tekijät ovat niitä, jotka vaikuttavat työntekijän subjektiiviseen työilmapiirin kokemiseen. Kun työntekijä tuntee olevansa tätä kaikkea: arvostettu, kunnioitettu ja pidetty, on hänen helpompi jakaa sitä toisille. Kun esimies oppii tuntemaan työntekijät, helpottaa se löytämään keinoja antaa arvostusta ja kunnioitusta. Empatia-aidot korostuvat tässä yhtälössä. Mitä on empatia taito? Tähänkin varmasti löytyy paljon kirjallisuutta, mutta yksinkertaisesti ajateltuna, sehän on läsnäoloa ja kuuntelemista samalla kun katsoo ihmistä silmiin. Esimiehen tärkeyttä ei myöskään saisi täysi kalenteri määritellä, vaan esimiehellä tulisi joka päivä olla aikaa kohdata työntekijät. Viitala (2004) mainitsi myös johdolla olevan vaikutusta työilmapiiriin. Olen työskennellyt jo vuosia yrityksessä, jossa toimitusjohtajan työpiste on toisella paikkakunnalla. Aina kun hän tulee tervehtimään meitä Vaasan työpisteelle, ottaa hän aikaa kiertää yrityksen tilat läpi ja käydä juttelemassa työntekijöiden kanssa, statukseen katsomatta. Vaasan toimipisteessämme työskentelee yli 100 henkilöä. Muistan elävästi, kun olin vasta aloittanut työssäni ja toimitusjohtaja kierroksellaan tervehti minua nimeltäni ja kysyi, kuinka oli tähän mennessä sujunut. Tuo hetki liimasi minut arvostuksellaan kiinni yritykseen ja nostatti aivan uuteen työvireeseen.

Tulokset osoittivat esimiestyöllä olevan vaikutusta työn imun sekä ilmapiirin kokemiseen. En ole itse toiminut esimiehen tehtävissä enkä tiedä mitä kaikkea esimiehen perehdytykseen kuuluu. Näiden tulosten ymmärtäminen ja sisäistäminen omaan esimiestyöhön vie tiimin työhyvinvoinnin aivan uudelle tasolle. Se, miten nämä tulokset muotoillaan esimiehen arkirutiineihin, on yrityskohtainen haaste. Uskon kuitenkin, että tämä tieto avartaa esimiehen näkökulmaa ja asennetta työntekijöitä kohtaan. Yksi hyvä haaste esimiehille on tutustua mahdollisimman hyvin työntekijöihin ja löytää keinoja suhteen ylläpitämiseen.

Työhyvinvointi koostuu niin työssä koetusta hyvinvoinnista kuin myös arjen kokemuksesta. Muuttuvat elämäntilanteet vaikuttavat työntekijän olemukseen ja esimiehen tehtävä olisi herkällä korvalla keksiä keinoja ylläpitää avointa ilmapiiriä. Pelkkä esimiehen

tuki ja ymmärrys vaikeissa elämäntilanteissa voi olla korvaamattoman arvokasta työntekijälle. Näissä tilanteissa korostuu esimiehen empatiakyky. Tänä päivänä, kun eletään kiiheen keskellä korostaen tehokkuutta, voi ihminen välillä unohtua. Vaikka työsuojelulaki-kin niin velvoittaa, tulisi jokaisen tuntee velvollisuutta puuttua, kun huomaa työkaverin pahoinvoinnin. Tämä ei ole pelkästään esimiehen työ, vaan tällaisesta ”mind your own business”, eli älä ala puuttumaan asioihini -mentaliteetista tulisi päästä eroon. Tämä voisi päteä niin arjessa kuin työssäkin. Tässä tapauksessa korostuu avoin ja luottamuksellinen tiimin sisäinen ilmapiiri.

Työhyvinvoinnin laajasta valikoimasta voi olla hankala välillä löytää käytännön kannalta sopivia vaihtoehtoja. Jokaisen yrityksen tulisi luoda oma työhyvinvoinnin käytäntö. Ihan aluksi keinot voisi listata, mitä jo on ja puuttuuko jotakin tai voisiko jotakin kohtaa laajentaa? Taustakirjallisuuteen viitaten, kaikki työhyvinvoinnin keinot ovat tuottaneet myönteistä tulosta yrityksissä. Työhyvinvointiin liittyvissä asioissa olisi hyvä myös kuunnella työntekijöitä. Työntekijätasolta kumpuaa hyviä, innovatiivisia ja jopa ilmaisia keinoja edesauttaa työhyvinvointia. Henkilöstöhallinnon työntekijöille hyvänä vinkkinä onkin mennä kahvitauolla istumaan eri osaston työntekijän kanssa ja vapaasti keskustella työhyvinvoinnin toteutumisesta ja herkällä korvalla kuunnella kehitysideoita.

## 5.2 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimustulokset vahvistivat aikaisempien tutkimuksien tuloksia liittyen työhyvinvointiin ja esimiestyöhön. Tuloksissa ei juurikaan ollut mitään yllättävää, vaan osoittivat näiden olevan erittäin tärkeitä tekijöitä työntekijän subjektiivisen työhyvinvoinnin kokemuksen kannalta. Valitsin tutkimukseeni työhyvinvoinnin ja esimiestyön näkökulman, joka kiinnostivat minua tutkijana henkilökohtaisesti ja joita minä pidin tärkeinä. Tämä oli tiedostamaton tieteenfilosofinen valinta, jota johdattaa ymmärrykseni tutkittavasta kohteesta. Kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997) toteavat, tieteenfilosofista valintaa ohjailee tutkijan oletukset muun muassa maailmasta, ihmisistä, tiedonhankinnasta.

Tutkimusstrategia koostuu tutkimusmetodeista. Tutkimusstrategia perustuu valittuun strategiseen menetelmään, jonka avulla pyritään saavuttamaan tutkimustulokset. Tutkimusmetodi on yksittäinen osa tutkimusstrategiaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997). Tutkimusstrategiani oli saada vertailutuloksia valittujen muuttujien osalta ja tällä menetelmävalinnalla sain tietynlaisia tuloksia. SPSS-järjestelmässä on laaja vaihtoehto eri analysointimenetelmiä, jolloin tulokset olisivat olleet erilaisia. Valitsin tutkimusmetodiksi analysoida tuloksia SPSS-järjestelmän One-way ANOVA menetelmällä. Valitsin myös ennen varsinaista One-way ANOVA analysointia muuntaa tutkittavia ulottuvuuksia helpommin analysoitavaan muotoon. Tiivistämällä 7-asteikolliset Likert-asteikon arviot kolmiportaiseksi, sain helpommin luettavan tulokset. Toki tulokset olisivat olleet tarkemmin rajattuja, mikäli olisin ne jättänyt 7-asteikollisiksi.

Tutkimukseni teoreettinen näkökulma muodostui työhyvinvoinnin ja esimiestyön kirjallisuudesta, joka on erittäin laaja. Lähdekirjallisuus antoi lähinnä myönteisen kuvan työhyvinvoinnista ja valmentavasta esimiestyöstä, mutta onko tosiaan niin, että ne tuovat pelkkää hyvää. Voiko työhyvinvoinnin keinot luoda kateellisuutta tai kuppikuntia yrityksen sisällä? Esimieheltä vaaditaan valmentavaa otetta, entä jos hän kokee liikaa paineita siinä tehtävässä tai yritys vaatii valmentavaa otetta esimieheltä, joka on enemmän asioiden johtaja? Vaikka tutkimukseni vahvistaa aikaisempia tutkimuksia valitun kirjallisuuden valossa, jäi paljon kysymyksiä vastaamatta.

### **5.2.1 Tutkimuksen luotettavuus**

Seuraavaksi pohdin tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetin tarkastelulla pyritään pohtimaan, mittasivatko valitut mittarit tai tutkimusmenetelmä juuri sitä, mitä oli tarkoituskin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013). Käytin analysoimiseen valmista, validoitua varianssianalyysin mittaria SPSS-järjestelmässä. SPSS-järjestelmänä on minulle suhteellisen uusi työväline ja jouduin melko paljon opettelemaan ainoastaan tätä tutkimustani varten. Kyselylomakkeen vastaukset on käsitelty manuaalisesti ja näppäilyvirheet ovat mahdollisia.



Tutkimukseen valitut yritykset ovat pieniä tai keskisuuria yrityksiä, joten tulosten yleistettävyys rajoittautuu koskemaan saman suuruisia yrityksiä. Tutkimukseen valikoituja yrityksiä rekrytoitiin lehti-ilmoituksilla ja sosiaalisen median kautta. Tämän lisäksi puhelilin soitoilla pyrittiin rekrytoimaan tutkimukseen soveltuvia yrityksiä mahdollisimman laajasti. Toimitusjohtaja, joka on vahvasti asiajohtaja tyyppiä, ei välttämättä halua osallistua tämän tyyppiseen hankkeeseen ja voisi johtaa siihen, että aineistosta puuttuu nämä negatiivisen ääripään yritykset.

Valitsin tutkimukseeni työn imua ja ilmapiiriä mittaavat mittarit. Työn imun -mittari koostui 9-osioisesta UWES-9 mittarista. Mittaristo on tutkijoiden Schaufelin ja Bakkerin laatinut kansainvälisestikin käytetty työn imua mittaava arviointimenetelmä. Tutkimustuloksia on näin helpompi vertailla muihin työn imua mittaaviin tutkimuksiin. Esimiehen toimintaan liittyvät mittarit valikoituivat sen perusteella, että ne kuvasivat parhaiten esimiehen roolia valmentavana esimiehenä. Esimiesmittarit liittyivät mielestäni hyvin valittuihin tutkimusongelmiin. Tutkimukseeni olisi varmasti saanut enemmän syvyyttä, mikäli olisin käyttänyt enemmän tai eri esimiesmittareita. Tutkimustulokset saivat tukea aikaisemmista tutkimuksista ja taustakirjallisuudesta.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että mikäli mittaukset toistettaisiin, antaisiko tämä samat tulokset. Reliabiliteetti on myös vahva, mikäli eri tutkijat saavat samasta aineistosta saman tuloksen. (Metsämuuronen, 2003; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013.) Aineisto koostui suuresta otosjoukosta, yhteensä 4500 henkilön vastauksesta ja 111 eri yrityksestä. Tämän kokoinen otosjoukko antaa hyvän ja kattavan aineiston tutkimukselle, josta voidaan vetää johtopäätökset. Valitsemani mittarit koostuivat asennemittareista, joihin vaikuttaa vastaajan sen hetkinen suhtautuminen kysytyyn väittämään. Jos kyselylomake lähetettäisiin uudelleen samoille vastaajille, voisi vastaukset jonkin verran erota toisistaan. On myös mahdollista, että vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut.

Tutkimustulokset olivat hyvin yksiselitteisiä ja osoittivat tietynlaista samankaltaista, lineaarista, kehitystä. Tulokset vastasivat odotettua eikä mikään arvo sijainnut liikaa ääripäässä.

### 5.2.2 Jatkotutkimusaiheet

Käytin tässä tutkimuksessani ainoastaan kahta esimiehen toimintaan liittyvää mittaria. Jatkon kannalta voisi esimiesmittareita lisätä saadakseen kattavamman kuvan esimiehen toiminnasta ilmapiirin ja työn imun kokemisen edistäjänä. Syvempää ymmärrystä tutkimukseen toisi myös vastaajien rajaaminen useampiin kategorioihin, kuten ikä, sukupuoli ja työsuhteen laatu. Kyselylomakkeen lisäksi käyty haastattelututkimus toisi erittäin laajaa tietoa esimiestyölle, kuinka kohdata eri vaiheissa olevia työntekijöitä. Päteekö tulokset työn imun kokemisesta samalla tavalla 18-vuotiaalle osa-aikaiselle työntekijälle kuin myös 56-vuotiaalle työntekijälle, joka on työskennellyt 30 vuotta saman yrityksen palveluksessa vakituisessa työtehtävässä?

Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että määräaikaisessa työsuhteessa tai ruuhkavuosien keskellä elävät työntekijät kokevat muita enemmän työn imua. Tämä olisi erittäin mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde, joka antaisi tarkempaa tietoa työn imun kokemisen vaikutuksista. Esimiehen toimintaa ja roolia ei mielestäni koskaan voida tutkia liikaa. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet esimiestyön tärkeyden, joten tutkimusaihetta voisi kaventaa käsittelemään tiettyjä esimiestyön rutiineja ja toimintamalleja. Tämänkaltaisen tutkimus osoitettaisiin tiettyyn yritykseen, tai mahdollisesti saman alan yrityksiin, sillä jokainen yritys on erilainen, eikä yhtä samaa tapaa voida soveltaa toiseen yritykseen.

### 5.3 Loppusanat

Tänään on aika laittaa viimeinen piste tutkielmalleni ja keskittyä täysin uuteen lukuun elämässäni. Kirjoitusprosessini alkoi noin kaksi vuotta sitten, kun odotin esikoispoikaamme Kaarloa, ja tasan viikon päästä on toisen poikamme laskettu aika. Tutkielman kirjoittaminen osui elämäni merkityksellisempään aikaan ja myönnettäköön, että muutamana kerran olen ollut vähällä luovuttaa. Suurin taisteluni käytiin oman pääni sisällä ja ymmärrän täydellisesti määritelmän ”raskausaivoista”. Suuri kiitos kuuluu graduohjaajaleni, joka ymmärsi tilanteeni ja loi minuun uskoa näissä tilanteissa johdattaen minua eteenpäin haasteiden keskellä. Kiitän myös Luojaani aviomiehestäni Jussista, joka on joutunut tekemään paljon kompromisseja sen eteen, että olen saanut rauhassa keskittyä tutkimuksen tekemiseen.

Vaasassa 14.11.2019

Päivi Kaas

## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Pitkänen, E., & Ristikangas, V. (2008). *Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. Juva: WS Bookwell Oy. ISBN: 978-951-0-33862-9
- Aro, A., (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Helsinki: Alma Talent Oy. ISBN: 978-952-14-3327-6.
- Edited by Bauer, T. N., & Erdogan B. (2015). *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. Oxford Library of Psychology. New York: Oxford University Press.
- Berg, M. E. (2004). *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 91-44-04263-9.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2009). *The Oxford Handbook of Organizational well-being*. Oxford: University Press.
- International Coach Federation (2019). *Building a Coaching culture*. Noudettu 2019-04-22 osoitteesta <https://coachfederation.org/research/building-a-coaching-culture>
- Kissconsulting (6/2016). *Pelko perseessä?* Evento, s.16.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: SAGE Publications Ltd.
- Gjerde, S. (2012). *Coaching. Vad, varför, hur*. Lund: Studentlitteratur AB. ISBN 978-91-44-07577-8
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos. ISBN 978-952-261-099-7
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Porvoo: Edita. ISBN: 951-37-3345-9.
- Hicks, R. F. (2014). *Coaching as a leadership style. The Art and Science of Coaching Conversations for Healthcare Professionals*. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-52805
- Hirsjärvi, S., Remes P., & Sajavaara P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Porvoo: Bookwell Oy. ISBN 978-951-31-4836-2
- Kalliomaa, S. (2018). *Pelolla johtaminen toimii viruksen lailla*. Finnish Business review. Noudettu 2019-08-21 osoitteesta <https://verkkolehdet.jamk.fi/finnish-business-review/2018/11/02/pelolla-johtaminen-toimii-viruksen-lailla/>

- Työturvallisuuskeskus (2015). *Työhyvinvointikorttikoulutus – koulutuksesta suuntaa kehittämiseen*. (2. painos.) Työhyvinvointikorttikoulutusaineisto.
- Työturvallisuuskeskus (2018). *Työn imu*. Noudettu 2018-04-30 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. ISBN 951-1-20903-5
- Järvinen, K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen*. Käytännön opas. Helsinki: Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-2110-5
- Metsämuuronen, J. (2000). *SPSS aloittelevan tutkijan käytössä. Metodologia -sarja 5*. Viro: Jaabes OÜ. ISBN 952-5372-04-9
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. (2. uudistettu painos.) Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 952-5372-15-4.
- Niipola, J. (16/2016, 13. lokakuuta). *Viisi askelta onnellisempaan (työ)elämään*. Kauppa-lehti Optio, s. 48.
- Pihlström, S. (2014). *Idealismi ja realismi*. Noudettu 2019-11-03 osoitteesta <https://filosofia.fi/node/6717>
- Puttonen, S., Hasu, M., & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi*. Noudettu 2016-11-08 osoitteesta <URL:<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Työhyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1>>
- Schugk, J. (2016, 28. syyskuuta). *Jan Schugk bloggaa: Sairaspoissaolot vähentyneet – mikä on diagnoosi?*. Elinkeinoelämän keskusliitto. Noudettu 2019-08-21 osoitteesta <https://ek.fi/blogi/2016/09/28/jan-schugk-bloggaa-sairauspoissaolot-va-hentyneet-mika-on-diagnoosi/>
- Työelämään (2016). *Työhyvinvointi*. Noudettu 2016-11-08 osoitteesta <URL:<http://tyoelamaan.fi/tukea-tyoelamassa/tyossajaksaminen>>
- Työterveyslaitos (2015). *Työhyvinvointi*. Noudettu 2016-11-08 osoitteesta <URL:<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>>
- Työterveyslaitos (2014). *Mitä työkyky on?* Noudettu 2016-11-09 osoitteesta URL:[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx)>

- Viitala, R., Kultalahti, S. & Kantola, J. (2016). *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä*. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 211. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy. ISBN 951-37-4198-2
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista*. Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Kustantaja: Infor. ISBN: 952-5123-62-6
- Vilkkä, H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.



