

**VAASAN YLIOPISTO**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Susanna Vaismaa

**HYVÄN TYÖILMAPIIRIN KAUTTA PAREMPIIN TULOSSIIN**

Henkilöstöjohtamisen vaikutukset työilmapiiriin

Sosiaali- ja terveys-  
hallintotieteen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2018**

**SISÄLLYS**

	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	3
<b>1. JOHDANTO</b>	7
1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
<b>2. ORGANISAATION TYÖILMAPIIRI</b>	10
2.1. Työilmapiiri käsitteenä	10
2.1.1. Organisaatiokulttuurin vaikutukset työilmapiiriin	12
2.1.2. Mistä muodostuu hyvä tai huono työilmapiiri	14
2.1.3. Työilmapiirin vaikutukset työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin	18
2.1.4. Työilmapiirin vaikutukset organisaation tuottavuuteen	20
2.1.5. Työilmapiirin arviointi	23
2.2. Henkilöstöjohtamisen vaikutukset työilmapiiriin	24
2.2.1. Johtamistyyli työilmapiiriin taustalla	26
2.2.2. Henkilöstöjohtamisen vaikutukset työhyvinvointiin	32
2.2.3. Työhyvinvoinnin kehittäminen henkilöstöjohtamisen keinoilla	34
2.2.4. Työyhteisötaitojen merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä	42
2.3. Yhteenveto	45
<b>3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO</b>	48
3.1. Tutkimuskohteen esittely	48
3.2. Metodologiset valinnat	49
3.3. Tutkimusaineiston hankinta	50
3.4. Tutkimusaineiston analyysi	53
<b>4. TUTKIMUSTULOKSET</b>	57
4.1. Työilmapiiri ja sen merkitys	57
4.1.1. Työilmapiirin taso	57
4.1.2. Hyvä työilmapiiri	58
4.1.3. Huono työilmapiiri	58
4.1.4. Työilmapiirin vaikutukset työssä jaksamiseen	60

4.2.	Henkilöstöjohtamisen vaikutukset työhyvinvointiin	61
4.2.1	Työilmapiirin kehittäminen yhdessä	61
4.2.2	Esimiehen vaikutus työilmapiiriin	63
4.2.3	Toimivat keinot työhyvinvoinnin edistämiseksi	64
4.3.	Unelmatyöpaikka-pilotin kehittäminen	67
4.3.1	Unelmatyöpaikka-pilotin onnistuminen	67
4.3.2	Unelmatyöpaikka-pilotin kehittäminen	68
4.3.3	Työkalut käytännön johtamisen tukena	69
4.4.	Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen	70
4.4.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	70
4.4.2	Osaamistarpeet	71
4.4.3	Organisaation tuki	73
4.5	Yhteenvedo tutkimustuloksista	76
<b>5.</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>78</b>
5.1.	Tutkimusprosessin luotettavuus	81
	<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>83</b>
	<b>LIITTEET</b>	
	LIITE 1. Saatekirje	92
	LIITE 2. Teemahaastattelu	93

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1. Aineistolähtöinen analyysi.	54
Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisprosessin vaiheet.	55
Taulukko 1. Kuusi johtamistyyliä.	30
Taulukko 2. Työyhteisötaidot.	43
Taulukko 3. Työilmapiiriin positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavat tekijät.	45
Taulukko 4. Henkilöstöjohtamisen keinot työilmapiirin kehittämiseen.	47
Taulukko 5. Haastatteluaineistosta esiin nousseet työilmapiiriin vaikuttavat tekijät.	76
Taulukko 6. Haastatteluaineistosta esiin nousseet kehittämiskohteet.	77



---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Susanna Vaismaa
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Hyvän työilmapiirin kautta parempiin tuloksiin: Henkilöstöjohtamisen vaikutukset työilmapiiriin
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede
<b>Työn ohjaaja:</b>	Pirkko Vartiainen
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2018

**Sivumäärä: 93**

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työilmapiiriin ja millaisilla henkilöstöjohtamisen keinoilla pystytään edistämään hyvää työilmapiiriä ja sen kautta työhyvinvointia. Työilmapiiri on läsnä jokaisessa organisaatiossa ja vaikuttaa työyhteisön jäsenten jokapäiväiseen elämään – heijastuen myös vapaa-aikaan. Työilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden suorituskykyyn ja sen kautta suoraan organisaation tuottavuuteen.

Tutkimuksen teoriaosuuden ensimmäisessä osassa avataan, mitkä tekijät muodostavat hyvän tai huonon ilmapiirin ja miten työilmapiiri vaikuttaa työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksellisuuteen. Teoriaosuuden toisessa osassa paneudutaan henkilöstöjohtamiseen, miten esimiestyöllä vaikutetaan työilmapiiriin erilaisten johtamistyylien avulla ja millaisia henkilöstöjohtamisen keinoja voidaan hyödyntää sekä millainen merkitys työyhteisötaidoilla on työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin Kelan Keskisen vakuutuspiirin tiimi- ja ryhmäpäälliköille, joiden tiimit olivat osallistuneet Unelmatyöpaikka-pilottiin. Unelmatyöpaikka-pilotti oli määrittävä tekijä haastateltavien valinnassa, mutta muuten sen rooli jäi pieneksi. Haastattelukysymykset nousivat tutkimuksen teoreettisesta osuudesta ja Kelan tutkimuspuolen toiveista. Tutkimuksessa haluttiin tuoda esille esimiesnäkökulma. Tutkimus on laadullinen ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua yksilöhaastattelua. Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä analyysyä.

Tutkimustuloksista nousi esiin, että Kelan Keskisessä vakuutuspiirissä on panostettu esimiesten osaamiseen ja työntekijöitä osallistaviin sekä yhteistyötä luoviin työskentelytapoihin. Kaikki esimiehet kokivat työilmapiirin ja työhyvinvoinnin tärkeäksi. Arki on kiireistä ja esimiehet toivoivat lisää aikaa työilmapiirin ja työhyvinvointiasioiden kehittämiseen. Työntekijöiden mahdollisiin työhyvinvointiongelmien puuttuaan varhaisessa vaiheessa – esimiehet ovat saaneet koulutusta niiden hoitamiseen ja työterveyshuollon kanssa tehdään yhteistyötä. Esimiehet kuitenkin kokivat tarvitsevansa lisää konkreettista tietoa haastavien ja yksilöllisten työhyvinvointiongelmien hoitamiseen.

Tutkimuksen keskeisenä havaintona huomattiin, että organisaatiotasolla on panostettu laajasti esimiesten osaamiseen ja esimiehet nostivat esiin toivovansa organisaatiotasolta tukea työntekijöiden vastuullistamiseen – kukaan esimies ei pysty luomaan yksin hyvää työilmapiiriä, vaan siihen tarvitaan jokaisen työyhteisön jäsenen panostusta. Yhdessä esimiehet ja työntekijät pystyvät luomaan parhaan mahdollisen työilmapiirin, joka on eduksi kaikille – myös organisaatio hyötyy hyvän työilmapiirin vaikutuksena kohoavasta työn tuloksellisuudesta.

---

**AVAINSANAT:** Työilmapiiri, työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen, esimies



## 1. JOHDANTO

Työilmapiiri koskettaa jokaista organisaation henkilöstöön kuuluvaa ihmistä ja vaikuttaa laajasti kaikkien työn tekemiseen, työssä viihtymiseen ja hyvinvointiin. Työelämä on muuttunut koko ajan kiireisemmäksi ja ihmiset viettävät työpaikoillaan suuren osan päivästänsä. Nykypäivän arkipäivää on monella alalla, että pitää olla myös saavutettavissa 24/7. (Bruch & Menges 2010: 82.) Työilmapiirillä on suuri vaikutus työssä jaksamiseen, kukaan ei viihdy huonossa työilmapiirissä eikä se motivoi parempiin työn tuloksiin. Hyvinvoivassa työilmapiirissä ihmiset voivat paremmin ja panostavat työhönsä enemmän. Hyvä työilmapiiri toimii työyhteisön voimavarana ja eri ikäisiä työntekijöitä yhdistävä tekijänä. (Juuti 2006; Nakari 2013: 196.)

Nykypäivän työelämää kuitenkin kuvaavat hyvin hektinen muutos, nopealiikkeisyys ja tilapäisyys. Menestyäkseen on jatkuvasti muututtava ja kehityttävä tarpeen mukaan. Kilpailu on monella alalla maailmanlaajuista ja asettaa lisää haasteita organisaatioiden venymiskyvyille. (Juuti & Vuorela 2015: 13.) Organisaatiot yrittävät kasvaa nopeasti, nopeuttaa toimintoja, lyhentää kehittämisen aikatauluja ja esitellä nopeasti uusia innovaatioita. Nopeutettu toiminta voi luoda menestystä hetken aikaa, mutta liian usein siitä yritetään tehdä organisaatiolle uutta normaalitilaa. Kroonisella ylikuormittumisella on huonot seuraukset koko organisaatiolle. (Bruch & Menges 2010: 82.)

Jatkuvat muutokset, kiire ja pelko työpaikan säilymisen puolesta heijastuvat työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin ja voivat muodostaa ahdistavan varjon työntekijöiden ylle. (Juuti & Vuorela 2015: 13.) Kun huomataan asioiden olevan pielessä, liian usein johtajat yrittävät taistella oireita vastaan, eikä selvittää todellisia syitä. Työntekijöiden työuupuminen ja irtisanoutumiset heikentävät organisaation ilmapiiriä ja loputkin hyvät työntekijät vaihtavat työpaikkaa. Ylikuormittuminen vahingoittaa organisaatiota monella tavalla: menestys, työn tehokkuus ja tuottavuus laskevat. (Bruch & Menges 2010: 82.)

Jos tarkastellaan yleisesti Suomen johtamisen tuloksellisuutta kansantuotteen kehittymisen näkökulmasta, tulokset ovat loistavia. Suomi on noussut itsenäistymisen jälkeen köyhyydestä maailman johtavien teollisuusmaiden joukkoon. Tästä voidaan kiittää elin-



keinoelämän ja julkisen hallinnon hyviä johtamistaitoja. Jos mitataan johtamisen tulokellisuutta myös sen ulkoisilla vaikutuksilla, tulos ei näytä enää niin positiiviselta. Erityisesti johtamisen henkilöstövaikutuksia tarkastellessa kuva muuttuu entistä synkemäksi. Puutteellisen työhyvinvoinnin takia Suomessa syntyy vuosittain suuria menetyksiä. (Ahonen 2015: 58–59.) Euroopan maissa toteutetun työolotutkimuksen (Eurofound 2016) mukaan suomalainen työelämä on verrattain hyvää. Erityisesti työssä oppiminen ja työntekijän vaikutusvalta omaan työhönsä ovat huipputasolla ja uramahdollisuudet ovat keskimäärin hyvällä tasolla. Suomi kuitenkin sijoittuu eurooppalaisen keskiarvon alle työn intensiteetissä ja sekä fyysisessä että sosiaalisessa työympäristössä, vaikka tilanne onkin kohentunut vuosiin 2005 ja 2010 verrattuna.

Auran ja Ahosen (2016: 14) mukaan Suomessa työhyvinvoinnin puutteiden kehittämällä voidaan tehdä yli miljardin säästöt vuosittain. Henkilöstötuottavuuden kehittämisen avulla suomalaisen työn tuottavuutta pystytään nostamaan huomattavasti – kasvupotentiaali voi olla jopa yhdeksän miljardia. Työhyvinvoinnin ja henkilöstötuottavuuden parantamisella saataisiin edesautettua koko Suomen tuottavuutta.

### 1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tavoitteena on tutkia työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ja selvittää millaisilla henkilöstöjohtamisen keinoilla pystytään edistämään hyvää työilmapiiriä ja sen kautta työhyvinvointia.

Tutkimuksen pääkysymys on:

Mitkä tekijät vaikuttavat työilmapiiriin ja millaisilla henkilöstöjohtamisen keinoilla voidaan kehittää työilmapiiriä ja sen kautta työhyvinvointia?

Tutkimuksen pääkysymystä tukevat kolme alakysymystä, jotka ovat:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat työilmapiiriin positiivisesti ja negatiivisesti?

2. Millaiset henkilöstöjohtamisen keinot toimivat työilmapiirin ja sen kautta työhyvinvoinnin edistämässä?
3. Millaista tukea esimiehet tarvitsevat työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen?

Tutkimusaineisto koostuu Kelan Keskisen vakuutuspiirin tiimi- ja ryhmäpäälliköiden teemahaastatteluista, joissa halutaan saada esille esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia tutkimuskysymyksiin liittyen. Haastattelukysymykset nousivat tutkimuksen teoreettisesta osuudesta ja Kelan tutkimuspuolen toiveista. Tutkimus on laadullinen ja tiedonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua yksilöhaastattelua.

## 2. ORGANISAATION TYÖILMAPIIRI

Ensimmäisessä luvussa pureudutaan työilmapiirikäsitteeseen ja avataan, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa työilmapiiriin. Sen jälkeen käsitellään, mitkä tekijät vaikuttavat hyvän ja huonon työilmapiirin kehittymiseen. Ensimmäisen luvun lopussa selvitetään, miten työilmapiiri vaikuttaa työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen sekä työilmapiirin arviointiin liittyviä asioita. Toisen luvun alussa käsitellään henkilöstöjohtamisen vaikutuksia työilmapiiriin ja selvitetään miten erilaiset johtamistyyliä vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin. Lopuksi avataan henkilöstöjohtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin ja käsitellään, millaisilla henkilöstöjohtamisen keinoilla voidaan kehittää työyhteisön ilmapiiriä.

### 2.1. Työilmapiiri käsitteenä

Ilmapiiri-käsitettä käyttivät ensimmäisenä Lewin, Lippit ja White tutkimuksessaan vuonna 1939. Heidän kuuluisassa artikkelissaan käsite oli sosiaalinen ilmapiiri, jota käytettiin lainausmerkkien sisällä. (Reichers & Schneider 1990: 10–14.) Argyris käytti 1950-luvulla ilmapiiri-käsitettä omista teorioissaan ja tarkoitti organisaatioilmapiiri-käsitteellä henkilöstön käsityksiä organisaatiosta (Juuti 2006: 233). Litwin ja Stringer puolestaan määrittivät vuonna 1968 ilmapiiri-käsitettä ja sen mittaamistapoja. He esittelivät ilmapiirimittareita, tutkimustuloksia ja ilmapiiritutkimuksen soveltuvuutta käytännön työelämään. (Reichers & Schneider 1990: 10–14.)

Schneider (1990: 384–386) toteaa ilmapiirin koostuvan työntekijöiden havainnoista, joiden kohteet vaihtelevat ja voivat olla tapahtumien, käytäntöjen, menettelytapojen, palkitsemisen, odotuksien ja tuen saamisen havainnoimista. Abstraktina käsitteenä ilmapiiri voi sisältää lähes mitä tahansa. Organisaation ilmapiiri on lyhyesti määritelty muodostuvan merkityksistä, jotka koostuvat ihmisten yhteen liitetystä kokemuksista työhön liittyen (Schneider, Ehrhart & Macey 2013: 361). Juuti (2006: 246) määrittelee työilmapiiriin kuuluvan yksilön työasenteet, jolloin työilmapiiri muodostuu työryhmän ilmapiiristä, esimiehen johtamistyylistä ja organisaatioilmapiirin yhteistuloksesta. Naka-

rin (2003: 192) mukaan ilmapiiri käsitteelle ei ole empiiristä kriteeriä, johon sitä voitaisiin verrata. Yksilön tulkinnat ja havainnot työympäristöstä ovat hänen henkilökohtaisia ajatuksiaan, mutta ne ohjaavat yksilön käyttäytymistä.

Moran ja Volkwein (1992: 20) määrittelevät ilmapiirin olevan suhteellisen pysyvä ominaisuus organisaatiossa, joka erottaa organisaatiot toisistaan. Ilmapiiri sisältää jäsenien yhteisiä käsityksiä organisaatiosta ja näkemyksiä eri ulottuvuuksista, kuten itsenäisyydestä, luottamuksesta, yhteenkuuluvuudesta, tuesta, huomioonnotusta, uudistamisesta ja oikeudenmukaisuudesta. Organisaation ilmapiiri kuvastaa jäseniensä välistä yhteisymmärrystä ja muita keskeisiä elementtejä, esimerkiksi järjestelmiä, käytäntöjä ja johtamistyyliä. Kerman Shahid Bahonarın yliopistossa toteutetussa työilmapiiritutkimuksessa havaittiin, että henkilökunnan koulutustaso vaikutti heidän käsitykseensä organisaation ilmapiiristä (Alavi & Jahandari 2005: 257). Solis, Monroy & Orozco-Gomez (2014: 73) nostavat tutkimuksessaan esille, että työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten asema, ikä ja samassa työpaikassa työskentelyn kesto vaikuttavat organisaation ilmapiiriin kokemiseen.

Organisaation ilmapiiri muodostuu jaetusta käsityksestä organisaation käytännöistä, toiminta- ja menettelytavoista, rutiineista ja palkitsemisesta – mitä pidetään tärkeänä, millaista käyttäytymistä odotetaan ja palkitaan (Bowen & Ostroff 2004: 205). Ilmapiirikäsitteellä on monia määritelmiä, mutta niiden yhteinen ydin tulee esille määritelmässä, jonka mukaan ilmapiiri muodostuu työntekijän subjektiivisista työympäristöään koskevista havainnoista ja niille annetuista merkityksistä. Ilmapiirihavaintoja määrittäviä tekijöitä ovat työntekijän yksilölliset ominaisuudet ja koko organisaatiosta ja yhteiskunnasta muodostuva suurempi toimintaympäristö. Sosiaalinen vuorovaikutus muodostaa ja muuttaa ilmapiiriä. (Nakari 2003: 84.) Ilmapiiri on organisaation kulttuuria mukautuvaisempi ja soveltuvampi lyhytaikaisille muutoksille, joilla pyritään saamaan positiivista vaikutusta organisaatiolle. Ilmapiirin muuttamisessa täytyy kuitenkin huomioida organisaatiokulttuurin syvemmmälle juurtuneet mallit. (Moran & Volkwein 1992: 19.)

### 2.1.1. Organisaatiokulttuurin vaikutukset työilmapiiriin

Nykykäsityksen mukaan kulttuuri vaikuttaa vahvasti ilmapiiriin, koska kulttuuri on juurtunut syväälle organisaatioon, ihmisten arvoihin ja käsityksiin ja vaikuttaa sitä kautta organisaation ilmapiiriin (Denison 1996; Morgan 1997; Schein 2010). Kulttuurin näkökulman varhaisessa vaiheessa kulttuurin ja ilmapiirin välistä eroa pidettiin melko selkeänä. Kulttuurilla viitattiin organisaatioiden syvään rakenteeseen, joka on juurtunut organisaation jäsenten hallussa oleviin arvoihin, uskomuksiin ja oletuksiin. Ilmapiirillä taas tarkoitettiin organisaation ympäristöä, joka on juurtunut organisaation arvoihin, mutta ilmapiiriä pidettiin usein suhteellisen tilapäisenä sekä rajoittuneena työyhteisön jäsenten sosiaaliseen ympäristön havainnointiin. (Denison 1996: 621–624.)

Historiassa kulttuuria ja ilmapiiriä on joskus pidetty erillisinä organisaation muuttujina, erilaisista akateemisista perinteistä nousevina perinteinä ja kilpailevina teoreettisina käsitteinä. Vaihtoehtoisesti on ajateltu, että ne näyttävät kaksi eri puolta samasta kolikosta: heijastaen samanlaisia ilmentymiä tavasta, miten asiat tehdään, edustaen yhteisiä käsityksiä, arvoja ja merkityksiä, mitä ihmiset yhdessä rakentavat heidän organisaatiostaan. Vuosien saatossa useat tutkijatkin ovat huomanneet, että kulttuuria ja ilmapiiriä on vaikea erottaa toisistaan. (Braithwaite, Greenfield & Westbrook 2010: 7–8.)

Kaikki tietävät mikä organisaatio on, mutta sitä on vaikea määritellä, koska meitä ympäröivät useat organisaatiot ja niiden rakenteeseen, toimintaan sekä kulttuuriin vaikuttavat monet erilaiset tekijät. Useat tutkijat ovatkin jättäneet organisaatio käsitteen kokonaan määrittelemättä. Organisaatio voidaan kuitenkin määritellä olevan ihmisten muodostama yhteistoimintajärjestelmä tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatioon vaikuttavat ympäristön ominaispiirteet ja vuorovaikutus ympäristön kanssa. (Juuti 2006: 204–205.) Organisaatiot ovat sosiaalisia systeemejä, joihin kuuluu omanlainen rakenne ja ilmapiiri (Juuti 1988: 106).

Organisaatiokulttuurin tutkimus juontaa juurensa antropologiasta, sosiologiasta, sosiaalipsykologiasta ja kognitiivisesta psykologiasta (Schein 2010: 16; Braithwaite ym. 2010: 8). Viitalan ja Jylhän (2013: 387) mukaan organisaatiokulttuuri tarkoittaa, että

työyhteisön työntekijöiden käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavat arvot, perusolettamukset ja sidokset. Organisaation kulttuuriin sisältyvät ilmapiiri, rituaalit, arvot ja käyttäytyminen (Schein 2010: 16). Organisaatiokulttuuri on lyhyesti määritelty olevan yleisiä olettamuksia maailmasta ja organisaation elämää ohjaava arvo (Schneider ym. 2013: 361). Kulttuuria ei voi määrätä sosiaaliseen ympäristöön, vaan se pikemminkin kehittyy sinne sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Missä tahansa organisaatiossa voi olla erilaisia ja keskenään kilpailevia arvojärjestelmiä, mitkä muodostavat enemmänkin organisatorisen mosaiikin kuin yhtenäisen organisaatiokulttuurin. Kulttuurin koostumiseen vaikuttavat ratkaisevasti ihmisten sukupuoli, rotu, kieli, etninen tausta, sosioekonominen tausta ja ystävyysuhteet. Filosofia, arvot ja kulttuurinormit vaikuttavat yleensä valtavasti minkä tahansa organisaatiokulttuurin rakenteeseen. (Morgan 1997: 137–138.)

Organisaatiokulttuuri on tässä hetkessä tapahtuva dynaaminen ilmiö ja sen lisäksi pakottava taustarakenne, joka vaikuttaa meihin monilla tavoilla. Organisaatiokulttuuri muodostuu alitajuisesti ihmisten vuorovaikutuksesta toisten kanssa ja muovautuu oman käytöksemme mukaan. (Schein 2010: 3.) Organisaation kulttuurin ymmärtäminen helpottaa ihmisiä olemaan vähemmän hämmentyneitä ja ärtyneitä, kun he kohtaavat organisaatiossa heidän mielestään vieraalla ja epäloogisella tavalla käyttäytyviä ihmisiä. Se auttaa ymmärtämään, miksi useat ihmisryhmät ovat niin erilaisia, ja miksi niitä on vaikea yrittää muuttaa. Kulttuurin ymmärrys auttaa ymmärtämään myös itseämme paremmin ja tunnistamaan, mitkä asiat vaikuttavat omaan toimintaamme. Kulttuuri ei ole vain ympärillämme, vaan myös meissä itsessämme. (Schein 2010: 9.)

Kokonaisvaltainen ymmärrys kulttuurin syvemmästä tarkoituksesta auttaa meitä ymmärtämään, että olemme kaikki yhtä poikkeavia siinä suhteessa. Eli vaikka kaikkien tavat ovat erilaiset, ne eivät kuitenkaan ole toisiaan parempia. Organisaatiot ovat pieniä yhteisöjä, jossa on selkeästi erottuvia kulttuurien ja alakulttuurien malleja. (Morgan 1997: 129.) Organisaation kulttuuri on pysyvää, vaikka muutamat työntekijät lähtisivät pois. Kulttuuria on vaikea muuttaa, koska usein työntekijät arvostavat pysyvyyttä ja enustettavuutta. (Schein 2010: 16.)

### 2.1.2. Mistä muodostuu hyvä tai huono työilmapiiri

Hyvän tai huonon työilmapiiriin muodostumiseen vaikuttavat monet tekijät, niin sisäiset kuin ulkoiset. Organisaation työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat: fyysinen ympäristö (kalusteet, varusteet), tekninen ympäristö (työprosessit, koneet), sosiaalinen ympäristö (asenteet, käytös, säännöt, tuki, palkkaus) sekä poliittinen ja ekonominen ympäristö. Näillä kaikilla tekijöillä on vaikutusta työntekijöiden motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja suorituskyykyyn. (Rusu & Avasilcai 2014: 52.) Ylikorkalan ja Sweinsin (2015: 37) mukaan viihtyisät tilat, ergonomiset kalusteet ja toimivat työvälineet vaikuttavat myös työn sujumiseen ja viihtyvyyteen.

Noordin, Omar, Schan ja Idrus (2010: 1–8) toteavat tutkimuksessaan, että organisaation ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta organisaation suorituskyykyyn. Useissa työpaikoissa työntekijän työn tekemisen potentiaalissa ja todellisen suorittamisen välissä on kuilu, eli työntekijät eivät käytä työssään kaikkia psyykkisiä ja fyysisiä voimavarojaan. Positiivinen ilmapiiri kannustaa työntekijöitä parempiin suoriin ja lisää työhön sitoutuneisuutta. Huono ilmapiiri taas aiheuttaa tuottavuuden ja tehokkuuden laskemista, lisää negatiivista kuvaa organisaatiosta työpaikkana sekä vaikuttaa epätoivotulla tavalla työntekijöiden lähtöherkkyyteen. Organisaation ilmapiiri vaikuttaa työntekijän sekä fyysiseen että psyykkiseen rasitukseen.

Työntekijän sitoutuminen on yksilön osallistumista, tyytyväisyyttä ja innostusta tekemäänsä työtä kohtaan. Organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa työntekijän samaistumista organisaatioonsa ja sen päämääriin. Tunnetasolla organisaatioon kiintyminen ja sen arvoihin uskomisen ovat tärkeitä työntekijän sitoutumisen kannalta. Sitoutuneet työntekijät pysyvät organisaatiossa, vaikka eivät olisi aina tyytyväisiä, koska ovat uskollisia ja kiintyneitä organisaatioonsa. Tarpeeksi sitoutuneet työntekijät tekevät jopa uhrauksia organisaatioonsa eteen, vaikka eivät olisi sillä hetkellä tyytyväisiä työhönsä. (Robbins & Judge 2016: 116.) Hashish (2017: 151) suosittelee tutkimuksessaan organisaatioita parantamaan eettistä ja tukea antavaa työilmapiiriä sekä työhön liittyviä etuuksia, koska ne lisäävät merkittävästi työntekijöiden työhön sitoutumista ja työhyvinvointia sekä vähentävät työntekijöiden aikomusta vaihtaa työpaikkaa.

Työyhteisössä toiminen vaatii vuorovaikutusta ja se luo myönteisiä tai kielteisiä tunteita. Vuorovaikutuksen myönteiset tunteet parantavat työryhmän työskentelyä, kun taas kielteiset heikentävät sitä. Hyvässä ilmapiirissä työntekijät työskentelevät paremmin, kun taas huono ilmapiiri haittaa toimintoja. (Juuti 1988: 51.) Työyhteisön avoin ja avulias ilmapiiri, joka perustuu keskinäiseen kunnioitukseen ja luottamukseen tukee kaikkien yhteisön ihmisten työskentelyä. Vastaavasti vuorovaikutus, joka perustuu epäavuliaisuuteen, epäluottamukseen, välinpitämättömyyteen, liialliseen kilpailuun ja sulkeutuneisuuteen kuormittaa työyhteisön ihmisiä ja heikentää yksilöiden kapasiteettia. (Juuti 2006: 110.) Työilmapiirin heikkenemiselle on tyypillistä monien ilmapiiriulottuvuuksien yhtäaikainen negatiivinen kehitys (Nakari 2003: 182). Negatiivisuus työympäristössä aiheuttaa negatiivista organisaatiokulttuuria, työntekijöiden työuupumusta ja poikkeavaa käyttäytymistä (Ashkanasy & Härtel 2014: 138).

Bowenin ja Ostroffin (2004: 207) mukaan organisaation ilmapiiri on vahva, kun työntekijät kehittävät yhteisiä käsityksiä organisaation toimintatavoista, käytännöistä, menettelytavoista ja tavoitteista sekä kehittävät yhteistä tietoisuutta millaista käyttäytymistä organisaatiossa odotetaan ja palkitaan. Hyvä työilmapiiri, jossa välittyvät luottamus, avoimuus, avuliaisuus ja välittömyys lisäävät työyhteisön jäsenten työssä jaksamista. Tutkimuksissa on osoitettu, että työuupumukseen sairastuneilta työntekijöiltä on puuttunut keskeinen voimavara: esimiehen ja työyhteisön tuki. Työpaikan sosiaalisten suhteiden tuen puuttuminen voi lisätä työhön liittyvien voimavarojen vähenemistä. Toisaalta esimiehen ja työkalavereiden tulisi osata tarttua ajoissa noidankehään ja yrittää katkaista sen empaattisella tuella ja ohjaamalla työntekijää ammatillisen tuen saamiseksi. (Juuti 2006: 118.)

Hyvällä työpaikan ilmapiirillä on paljon positiivisia vaikutuksia. Hyvä työilmapiiri ja esimiehen osallistava johtamistyyli vähentävät työpaikalla ristiriitojen ja stressin todennäköisyyttä. Nämä tekijät lisäävät myös todennäköisyyttä, että työntekijät voivat ilmaista ja kehittää itseään ja ovat tyytyväisiä palkkaansa ja vaikutusmahdollisuuksiinsa. (Juuti 1988: 237.) Juutin ja Vuorelan (2015: 9) mukaan hyvä työilmapiiri ylläpitää ja kehittää työntekijöiden luovuutta ja luovat ideat taas helpottavat työn tekemistä. Henkilöstön motivaation ja organisaation ilmapiirin yhteyttä tutkineessa tutkimuksessa havaittiin,



että organisaation työilmapiirillä on suora vaikutus myös työntekijöiden motivaatioon (Rusu & Avasilcai 2014: 57). Hyvässä työilmapiirissä työntekijät tunnistavat paremmin organisaationsa tavoitteet ja huomioivat toisensa (Ashkanasy & Härtel 2014: 139).

Hyvä työilmapiiri helpottaa uusien työntekijöiden rekrytointia, ja olemassa olevien työntekijöiden pysyvyyden turvaamista. Jos jonkin ilmapiirin osatekijöistä pääsee huonolle tasolle, se voi johtaa negatiivisuuden leviämiseen koko työyhteisössä ja aiheuttaa hyvinvoinnin heikkenemistä. (Nakari 2003: 196.) Noordin ym. (2010) mukaan huono työilmapiiri lisää riskiä, että työntekijät haluavat lähteä organisaatiosta. Työpaikkaansa pettynyt ja työmotivaationsa kadottanut ihminen etsii uusia työpaikkoja, eikä ole sitoutunut kehittämään omaa työtään ja toimintaansa organisaatiossa (Viitala 2013: 8).

Sopiva työkuormitus on myönteistä, koska se lisää motivaatiota ja työn tarkoituksellisuuden tunnetta. Alikuormitus työssä voi aiheuttaa turhautumista, koska motivaatio ja yrittäminen voivat laskea, jos työ ei tarjoa tarpeeksi henkistä tai fyysistä kuormittavuutta. (Viitala & Jylhä 2013: 241.) Työstä tulevat paineet voivat olla haastavia, mutta usein ne koetaan kuitenkin positiivisena asiana. Positiivisesti haastavat paineet tekevät psykologisesti hyvää, vaikka ne synnyttävätkin jonkinasteisia paineita. Positiivinen paine kehittää työntekijää ja tarjoamalla sopivasti haasteita. Sopivat työstä tulevat paineet tuottavat hyvinvointia ja parantavat työsuoritusta. Negatiivinen työpaine taas heikentää työhyvinvointia ja johtaa huonoon suorituskykyyn, matalaan sitoutumiseen ja pitkään jatkuaan stressiin ja jopa vakavaan työuupumukseen. (Manka & Manka 2016: 174–175.)

Podsakoff, LePine ja LePine (2007: 438) tutkivat tutkimuksessaan työpaineiden vaikutusta työtyytyväisyyteen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. Tutkimuksen mukaan haitallinen työpaine vaikuttaa heikentävästi työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen sekä lisää työntekijöiden aikomusta lähteä organisaatiosta ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Haastavilla työpaineilla oli puolestaan päinvastaiset vaikutukset – ne lisäävät työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta sekä ehkäisevät työntekijöiden aikomuksia lähteä organisaatiosta ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Viitalan (2013: 18) mukaan oman osaamistason ylittävät tai

alittavat työtehtävät ovat molemmat stressiä aiheuttavia, eli työn vaatimusten ja osaamistason tulisi olla keskenään sopusoinnussa.

Työpaikkakiusaaminen on todettu olevan yksi eniten vahingoittavista tekijöistä työpai-  
kalla (Olsen, Bjaalid & Mikkelsen 2017: 2709). Se on myös yksi yleisimmistä työhön  
liittyvistä psykologisista ongelmista (Giorgi, Mancuso, Fiz Perez, Castiello D'Antonio,  
Mucci, Cupelli & Arcangeli 2016: 160). Työpaikkakiusaaminen on niin työyhteisön  
kuin yksilön tasolla merkittävä työpahoinvointiin ja työterveyteen liittyvä tekijä. Kiu-  
saaminen voi näkyä työpaikoilla erilaisina muotoina, se voi olla kiusatulle puhumatta  
jättämistä, tiedonvälityksen ulkopuolelle jättämistä, puheiden vääristämistä tai naurun-  
alaiseksi saattamista, selän takan pahaa puhumista, kielteisten silmäyksien ja ilmeiden  
kohdistamista tai perättömien huhujen levittämistä. (Seeck 2012: 316.)

Kiusaaminen on henkistä väkivaltaa, joka voi olla eristämistä, työn mitätöintiä tai muuta  
mitätöintiä, uhkaamista ja selän takana puhumista. Suomessa tällainen on yleistä ja syitä  
tähän on monia. Työn kiireellisyyttä sekä työstä ja muutoksista johtuvia paineita on pi-  
detty kiusaamisen selityksinä. Muutospaineet voivat tehdä ihmisten käyttäytymisestä  
suoraviivaista. Jos työntekijällä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä myön-  
teisillä keinoilla, hän voi tehdä sen negatiivisella tavalla. (Manka & Manka 2016: 149.)  
Kateellisuus on myös usein kiusaamisen syynä, se voi olla tiedostettua tai tiedostama-  
tonta kateutta kiusattua kohtaan. Kiusaaminen voi olla myös yksilöllisten erojen kieltä-  
mistä. Kiusaamisella ja yksilöllisten eroavaisuuksien kieltämisellä on organisaation  
tuottavuudelle tuhoisia vaikutuksia, koska ne heikentävät työyhteisön työilmapiiriä ja  
usein lahjakkaat tai muulla tavalla erilaiset ihmiset joutuvat työyhteisössä silmätikuiksi.  
(Seeck 2012: 317.)

Olsenin ym. (2017) ja Giorgin ym. (2016) tutkimuksien mukaan kiusaaminen voi johtaa  
työuupumukseen. Lisäksi kiusaaminen vaikuttaa negatiivisesti työkykyyn, mikä taas  
korreloi merkittävästi työn tuloksellisuuden kanssa (Olsen ym. 2017: 2715). Kiusaami-  
nen vaikuttaa yksittäisten työntekijöiden ja koko työyhteisön hyvinvointiin sekä tervey-  
teen. Työpaikkakiusaaminen aiheuttaa huonoa työilmapiiriä, heikentää työmotivaatiota,  
yksilöiden ja työyhteisön luovuutta ja lisää sairauspoissaoloja. (Seeck 2012: 317–318.)

Kiusaaminen vaikuttaa työntekijöihin yksilöinä, mutta sillä on myös laajempi vaikutus kaikkiin organisaation työntekijöihin, koska se vaikuttaa ihmisten käsityksiin organisatiosta – mikä on taas työilmapiiriä. Kiusaaminen johtaa huonoon työilmapiiriin ja sillä on vakavia vaikutuksia koko organisaatiolle. (MacMahon, MacCurtain & O’Sullivan 2010: 90.)

Työntekijöiden työuupumusta esiintyy eniten organisaatioissa, joissa on negatiivinen kiusaamisen ilmapiiri – kuten negatiivista vuorovaikutusta, huonoa johtajuutta ja tuen puutetta. Tutkimuksen mukaan organisaation huono ilmapiiri ei vaikuta suoraan työntekijöiden terveyteen, vaan se vaikuttaa kiusaamisen ja työuupumuksen kautta. Työpaikan ilmapiirillä on suuri vaikutus sekä fyysiseen että henkiseen terveyteen (Giorgi ym. 2016: 165.) Esimiesten tulisi ymmärtää kiusaamisen vakavat ja pitkäaikaiset seuraukset sekä löytää keinoja sen ehkäisemiseen, muuten kiusaamiseen liittyvällä negatiivisella käyttäytymisellä on kasvumahdollisuuksia organisaatiokulttuurissa (Olsen ym. 2017: 2717).

### 2.1.3. Työilmapiirin vaikutukset työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin

Hyvä työilmapiiri vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen ja sen vaikutus voi lisäksi edesauttaa vahvaa ammatillista sitoutumista sekä edistää sisäisten työarvojen merkityksellisyyttä (Caricati, La Sala, Marletta, Pelosi, Ampollini, Fabri, Ricchi, Scardino, Artioli & Mancini 2014: 984). Caricatin ym. (2014: 991) tutkimuksen mukaan mitä paremmaksi työilmapiiri koettiin, sitä enemmän sairaanhoitajat tunsivat työtyytyväisyyttä ja olevansa sitoutuneita työhönsä. Useissa tutkimuksissa on todettu, että organisaation ilmapiiri vaikuttaa yksilölliseen työhyvinvointiin – hyvä työilmapiiri edistää työhyvinvointia (McMurray 2010; Viitala ym. 2015; Hashis 2017).

Ihmisten hyvinvointi on sen tulosta, että yksilöiden tärkeät tarpeet tulevat täytetyksi ja elämässä olevat tavoitteet ja suunnitelmat toetutuvat. Päämäärätietoinen toiminta ja tehäviin sitoutuminen lisäävät hyvinvointia. Työhyvinvoinnin pääajatuksena on tuottaa työpaikkoja varten kokonaisvaltainen ja kestävä kehitysprosessi, johon sisältyy yhdessä

tekemisen ajatus ja eteneminen järjestelmällisesti. (Anttonen & Räsänen 2009: 17.) Suomalaisessa työsuojelusanastossa työhyvinvointi määritellään olevan työntekijän fyysinen ja psyykinen olotila, johon vaikuttavat työn, työympäristön ja vapaa-ajan keskinäinen kokonaisuus (Työterveyslaitos 2006: 114). Maailmanlaajuisesti työhyvinvointikäsite liitetään usein työterveyteen ja työkykyyn. Suomessa työhyvinvointi käsite on hyvin laaja-alainen, koska se kattaa myös työn sujumisen arjessa. Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation toimintatapa, johtaminen, ilmapiiri, työ ja työntekijä itse sekä hänen omat tulkintansa. (Manka & Manka 2016: 75.)

Robbins ja Judge (2016: 116) määrittelevät työtyytyväisyyden tarkoittavan työntekijän positiivisia tunteita työstään. Työntekijällä, jolla on työtyytyväisyys korkealla tasolla, on myös positiivisia tunteita omaa työtään kohtaan, kun taas matalan työtyytyväisyyden omaavalla työntekijällä on negatiivisia tunteita työstään. Juutin (1988: 237) tutkimuksen mukaan työilmapiiri ja työolot vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja stressin kokemiseen. Työtyytyväisyys on keskeinen tekijä liikevaihdon, työnteon, tuloksien ja yleisen työhyvinvoinnin kannalta. Nykypäivänä johtajat ovat paremmin tietoisia siitä, että työntekijöiden tyytymättömyys voi olla erittäin kallista ja haitallista organisaation tehokkuudelle. (Caricati ym. 2014: 985.)

Viitalan, Tanskasen ja Säntin (2015: 606) työilmapiirin ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä tarkastellut tutkimus vahvisti ja selkeytti niiden yhteyttä toisiinsa ja korosti, kuinka erilaisilla työilmapiireillä on vaihtelevia vaikutuksia työhyvinvointiin. Tutkimuksessa havaittiin, että työilmapiirillä oli yhteys työntekijöiden stressiin ja kynnisyteen. Merkittävä löytö oli, että yksiköissä, joissa työilmapiiri oli arvioitu erityisen heikoksi, hyvinvoinnin taso oli merkittävästi alhaisempi verrattuna yksiköihin, joissa oli parempi työilmapiiri. Tutkimuksessa huomattiin, että pienemmissä yksiköissä oli parempi työilmapiiri kuin suuremmissa yksiköissä. Tämä löytö on tärkeä, koska erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa keskittäminen ja suurempien yksiköiden luominen on ollut muodissa. Yksikköjen koon kasvattamisessa ei useinkaan ole huomioitu sen vaikutuksia työilmapiiriin. (Viitala ym. 2015: 615.)

Useiden tutkimusten mukaan työilmapiirillä on merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin (McMurray 2010; Caricati ym. 2014; Viitala ym. 2015; Hashis 2017). Organisaatioissa ja työyhteisöissä tulisi ymmärtää, että henkilöstön hyvinvointia voidaan parhaalla tavalla ylläpitää ja edistää pitämällä työilmapiiri mahdollisimman hyvällä tasolla (Nakari 2003: 196). Viitala ym. (2015: 615) mukaan negatiivinen työilmapiiri voi edesauttaa työntekijöiden huonoa terveydentilaa, kun taas positiivinen työilmapiiri voi auttaa kasvattamaan työntekijöiden hyvinvointia ja suojaamaan heitä kaikilta siihen liittyviltä ongelmilta.

#### 2.1.4. Työilmapiirin vaikutukset organisaation tuottavuuteen

Työilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden suorituskykyyn ja sitä kautta suoraan organisaation tuottavuuteen (Noordin ym. 2010: 1). Tuottavuus on tärkeä tekijä toiminnan kannattavuuden näkökulmasta. Tuottavuudella tarkoitetaan tulosten summaa jaettuna panosten summalla, eli kyse on niiden suhteesta. Organisaation tuottavuuden tarkastelussa keskitytään siihen, mitä saatu aikaan käytetyillä panoksilla. (Viitala & Jylhä 2013: 312.) Organisaatiot pyrkivät olemaan yhä tehokkaampia ja saamaan resursseistaan mahdollisimman paljon irti. Tehokkuus on kyky tuottaa palveluita ja tuotteita nopeasti, sujuvasti ja laadukkaasti mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Henkilöstö on monissa organisaatioissa suurin kustannuserä, joten sen vaikutus kustannustehokkuuteen on merkittävä. (Viitala 2013: 8.)

Suomalaisessa työelämässä sanoja tehokkuus ja inhimillinen on pidetty lähes vastakohdina. Tehokkuutta ei voida loputtomasti kasvattaa lisäämällä henkilöstön työtahtia ilman ikäviä seurauksia. Inhimillisesti tehokkaassa ajattelutavassa organisaation tehokkuutta lisätään parantamalla henkilöstön työhyvinvointia, toiminnan sujuvuutta ja työn mielekkyyttä. (Jokela & Saarinen 2016: 6–7.) Myös Viitalan (2013: 8) mukaan sekä tuotannollisen tehokkuuden että kustannustehokkuuden näkökulmasta oikealla tavalla kohdennettu, riittävä, osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilökunta takaa parhaiten työn tehokkuuden.

Taris ja Schreurs (2009: 120) selvittivät tutkimuksessaan vaikuttaako työntekijän korkea yksilöllinen hyvinvointi hyvään yksilölliseen suorituskykyyn ja sitä kautta korkeaan organisaation suorituskykyyn tehokkuuden ja tuottavuuden näkökulmasta. Erityisesti työntekijöiden emotionaalinen uupumus liittyi organisaation matalaan suorituskykyyn. Hyvinvoivat työntekijät luovat hyvinvoivan organisaation ja hyvinvoivat organisaatiot ovat kaikkein tuottavampia. Tutkimustulokset korostavat työntekijöiden hyvinvoinnin tärkeyttä, koska sillä on yksittäisten työntekijöiden lisäksi myönteisiä vaikutuksia koko organisaatiolle ja heidän asiakkailleen. Viitala ym. (2015: 616) mukaan organisaation negatiivinen työilmapiiri on todellinen uhka hyvinvoinnille ja siten on vakava uhka työn tehokkuudelle, laadulle ja tuottavuudelle.

Psyykkiseen kuormitukseen vaikuttavat työntekijän yksilölliset ominaisuudet, kuten persoonallisuus, osaaminen ja fyysinen kunto. Työntekijän yksityiselämä voi vaikuttaa kuormitukseen, esimerkiksi henkilökohtaisen elämän kriisi voi hetkellisesti heikentää kuormituksen sietokykyä. (Viitala & Jylhä 2013: 241.) Työssä epävarmuus ja kiire aiheuttavat stressiä, joka vaikuttaa sopivalla tasolla positiivisesti työn tehokkuuteen. Liian kova stressi aiheuttaa muun muassa kyynisyyttä, masennusta, sairastamista, unihäiriöitä ja pahimmillaan psyykkisen ylikuormituksen jatkuessa pitkään se voi aiheuttaa työntekijälle stressitilan. Liiallinen ylikuormitus voi johtaa pitkäkestoiseen vakavaan työuupumukseen. Toipuminen vakavasta työuupumuksesta voi kestää jopa vuosia. (Manka & Manka 2016: 32; Viitala & Jylhä 2013: 241.) Työuupumuksen seurauksena osa työntekijöistä vaihtaa työpaikkaa ja osa jää työhönsä – mutta pystyvät suoriutumaan työstään vain minimitasolla sen sijaan, että pystyisivät työskentelemään parhaalla tasollaan. Työn laadun heikkeneminen ja fyysisen sekä psyykkisen hyvinvoinnin romahtaminen tulevat kalliiksi – ei vain yksittäisen työntekijän kannalta, vaan se vaikuttaa myös hänen kanssaan työskenteleviin ihmisiin. (Maslach 2001: 68.)

Ylikuormittumisen oireita ovat normaalia suuremmat poissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus sekä työilmapiirimittauksien ja työpaikkakyselyiden huonot tulokset (Viitala & Jylhä 2013: 241). Henkilöstön suuri vaihtuvuus organisaatiossa saattaa vaarantaa jopa keskeisten tehtävien hoitamisen ja aiheuttaa suuria henkilöstöhankinta- ja perehdyttämiskustannuksia. Henkilöstön vaihtuvuus voi myös katkaista organisaatioiden välisiä

yhteistyösuhteita, jotka ovat tärkeitä yhä verkostomaisemmassa toiminnassa. Yhteistyötoimintasuhteiden katkeamisesta saattaa kehittyä suuremmat kustannukset kuin mitä pelkästään henkilöstöhankinta- ja perehdyttämiskulut ovat. (Kauhanen 2012: 94.) Myös työpaikkakiusaaminen ja henkinen väkivalta yhdistettynä huonoon johtamiseen aiheuttavat mittavia taloudellisia menetyksiä heikentämällä työn tuottavuutta ja lisäämällä sairaslomia (Seeck 2012: 318).

Työhyvinvoinnin laiminlyöntien hinta on kova. Työterveyslaitoksen arvioiden mukaan työhyvinvoinnin laiminlyöntien kokonaiskustannukset nousevat Suomessa vuositasolla 41 miljardiin euroon. Tämä summa koostuu sairauspoissaoloista (noin seitsemän miljardia euroa), ennenaikaisista eläkkeelle jäämisistä (noin 18 miljardia euroa), työtapaturmista (noin kaksi miljardia euroa), terveyden- ja sairaanhoitokuluista (noin seitsemän miljardia euroa) ja presenteeismistä (noin seitsemän miljardia euroa). Presenteeismi tarkoittaa sairaana töissä olemista, jolloin työntekijä on töissä, mutta ei pysty tehdä työtään täysipainoisesti. Kansainvälisten tutkimusten mukaan presenteeismistä aiheutuvat kustannukset ovat suuremmat, kuin sairauspoissaoloista johtuvat kustannukset. (Manka & Manka 2016: 39–40.)

Patterssonin, Warrin ja Westin (2004: 193–210) tutkimukseen sisältyi laaja joukko ilmapiirin osatekijöitä. He tutkivat 42 tuotantoyritysten ilmapiiriä 17 näkökulmasta ja kahdeksan ilmapiiritekijää vaikuttivat positiivisesti yrityksen tuottavuuteen. Nämä ilmapiiritekijät olivat työnohjauksellinen tuki, työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen, taitojen kehittäminen, panostaminen, uudistuminen ja joustavuus, laatu, henkilökohtainen palautteenanto suorituksesta ja vahvistaminen. Yritykset, jotka panostivat näihin ilmapiiritekijöihin, olivat tuottavampia kuin yritykset, joissa näihin ei kiinnitetty huomiota. Lisäksi kokonaisvaltainen analyysi osoitti, että yritysten tuottavuus korreloi kaikkein voimakkaimmin niiden ilmapiiritekijöiden kanssa, joihin liittyy vahva työtyytyväisyys.

Tutkimusten mukaan työntekijöiden motivaatiolla on keskeinen rooli organisaatioiden huippusuoritusten saavuttamiseksi ja työilmapiirillä on suuri vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja työhön sitoutumiseen (Rusu & Avasilcai 2014: 51; Noordin ym. 2010).

Organisaation ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja suorituskyykyyn, joten ilmapiiri vaikuttaa sitä kautta suoraan myös organisaation suorituskyykyyn (Noordin ym. 2010: 1). Brown ja Leigh (1996: 358–364) tutkivat, miten työntekijöiden käsitykset organisaation työympäristöstä liittyvät työhön osallistumiseen, tehokkuuteen ja suoritukseen. Tulokset osoittivat, että motivoiva ja osallistava ilmapiiri liittyy positiivisesti työhön osallistumiseen ja sen kautta lisää työn tehokkuutta, mikä taas parantaa työn suoritusta. Myös Fenwickin, Averyn ja Bergsteinerin (2011: 224) tutkimuksen mukaan kannustavassa ja ystävällisessä työilmapiirissä työntekijöiden suorituskyyky paranee.

Organisaatioissa, joissa työyhteisöt ja työntekijät voivat hyvin, tehdään suurella todennäköisyydellä työt tehokkaasti ja saadaan hyviä tuloksia. Tällaiset organisaatiot säästävät korkeilta poissaolokustannuksilta ja poissaolojen aiheuttamilta laatuongelmilta sekä monilta muilta niihin liittyviltä kustannuksilta. Investoimalla henkilöstön työkykyyn ja työn tekemisen edellytyksiin investoidaan suoraan yrityksen suorituskyykyyn. (Viitala & Jylhä 2013: 242.) Viitala ym. (2015: 616) toteavat tutkimuksessaan huonon työilmapiirin parantamisen olevan todella tuottoisaa koko organisaatiolle. Myös Schneider ym. (2013: 368) toteavat, että organisaation työilmapiiriä on edistettävä johdonmukaisesti ja voimakkaasti positiiviseen suuntaa, jos halutaan organisaation prosessien ja suorituskyykyyn tulostavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyden olevan mahdollisimman suuri.

#### 2.1.5. Työilmapiirin arviointi

Organisaation työilmapiiriä voidaan arvioida erilaisten mittareiden ja kyselyiden avulla. Työilmapiirimittaus tarjoaa organisaatiolle todellisen kuvan sen tämänhetkisen ilmapiirin tilanteesta (Noordin ym. 2010: 1). Rusun ja Avasilcain (2014: 53) mukaan organisaation työilmapiiriin vaikuttavien tekijöiden määrittäminen on tärkeää, jotta saadaan tietoa, mitkä tekijät stimuloivat työntekijöitä saavuttamaan organisaation tavoitteet. Organisaation johtoa suositellaan keräämään tietoa työilmapiiristä ja työhyvinvoinnista sekä niiden kehittämistä työpaikalla. Työilmapiirimittaus tarjoaa tärkeitä työkaluja työilmapiirin ja työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi. (Viitala ym. 2015.)



Työyhteisön ilmapiirikyselyn hyödyntämisellä on vaikutuksia työyhteisön toiminnan muutokseen. Ilmapiirikyselyn pohjalta toteutettavalla kehittämisprosessilla on positiivisia vaikutuksia työyhteisöön, koska se lisää avoimuutta, yhteistä suunnittelua, keskustelua ja ristiriitojen käsittelemistä. (Nakari 2003: 184.) Työilmapiiri tutkimusten tietoa tulisi hyödyntää työntekijöiden näkökulmasta ja huomioida, mitä työntekijät pitävät pääasiallisina rajoitteina (Noordin ym. 2010: 8).

Työilmapiirimittauksia suositellaan toteutettavan joka vuosi, koska siten pystytään ylläpitämään jatkuvaa kehittämisprosessia. Vuosittain toteutettava työilmapiirimittaus mahdollistaa myös hitaampien työyhteisöjen pääsemisen mukaan ja huomioi henkilökunnan vaihtumisen vaikutukset. (Nakari 2003: 194.) Esimiesten olisi tärkeää saada myös organisaation ylin johto toimimaan ilmapiirimittausten seurauksena toteutettavien kehittämistoimien mukaisesti (Noordin ym. 2010: 8).

Esimiehillä on keskeinen asema tehdä aloite työyhteisön kehittämisprosessin käynnistämisestä. Esimiehen negatiivinen suhtautuminen ilmapiirikyselyn hyötyihin heijastuu työyhteisöön ilmapiirin laskuna ja stressitason nousuna, usein näissä työyhteisöissä on myös enemmän työilmapiiriin liittyviä ongelmia. Työyhteisön työilmapiirimittauksia hyödyllisinä pitävien esimiesten ilmapiirin kehittämisprosessit onnistuivat paremmin kuin negatiivisesti suhtautuneiden esimiesten. Työyhteisön stressitasojen väheneminen on selvästi yhteydessä siihen, miten laajasti kehittämisprosessia toteutetaan. (Nakari 2003: 185.) Työilmapiirimittauksista ei ole hyötyä, jos mittareiden paljastamiin vaikeisiin asioihin, kuten huonoon työssä viihtymiseen ja suuriin sairaspotilaisiin ei ole halua tai kykyä puuttua. Eli työhyvinvointi ja työn tuottavuus sen mukana ei voi parantua, jos johtajalta puuttuu kyky ja halu puuttua työyhteisössä oleviin ongelmiin. (Seeck 2012: 317–318.)

## 2.2. Henkilöstöjohtamisen vaikutukset työilmapiiriin

Lewin, Lippit ja White osoittivat jo vuonna 1939 tutkimuksessaan, että henkilöstön johtaminen vaikuttaa työilmapiiriin – erilaiset johtamistavat loivat erilaisia ilmapiirejä, mi-

kä taas puolestaan johti työyhteisön jäsenten erilaisiin reaktioihin ja asenteisiin (Bowen & Ostroff 2004: 207). Henkilöstöjohtamisen juuret juontavat 1900-luvun alussa syntyneen ihmissuhdekoulukunnan käsitteisiin ja teorioihin. Ihmissuhdekoulukunnan keskeisenä tavoitteena oli työntekijöitä huomioiva toimintamalli organisaatioiden sisällä. Sen mukaan johtajan tehtävä on tasapainottaa työyhteisöä ja työntekijöiden välisiä suhteita sekä lisätä vuorovaikutusta ja yhteistyötä työyhteisössä. (Seeck 2012: 108–109.) Ihmissuhdekoulukunnan yksi uranuurtajista Mary Parker Follet on määritellyt johtamisen olevan toimintaa, jonka avulla saadaan asiat tapahtumaan ihmisten kautta (Viitala & Jylhä 2013: 248).

Johtaminen sanalla on monia merkityksiä. Sillä voidaan tarkoittaa ihmisten johtamista (leadership) ja asioiden johtamista (management). Johtamisella tarkoitetaan usein organisaation johtamista, johon sisältyy kaikki johtajan toiminnan kohteet strategian laatimisesta talouden seurantaan asti. (Juuti 2006: 194; Viitala & Jylhä 2013: 248.) Johtajan tehtävänä on saada ihmisryhmä toimimaan yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on vuorovaikutteista ja tavoitesuuntautunutta työtä, jonka tarkoituksena on saada koko työyhteisö ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden suuntaan. (Viitala & Jylhä 2013: 248.)

Henkilöstöjohtamisen (human resource management, HRM) tarkoituksena on huolehtia, että yrityksessä on oikeanlainen, riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Henkilöstöjohtamisessa on kyettävä huomioimaan päivittäiset toimintaan liittyvät henkilöstöratkaisut ja samalla tuettava yrityksen lähitulevaisuuden strategisia tavoitteita. (Viitala & Jylhä 2013: 253.) Organisaatioissa henkilöstövoimavarojen johtaminen toteutuu käytännössä hyvin pitkälti esimiesten kautta. Yleensä organisaatioissa on yksi esimies 10–20 henkilöä kohti. Esimiesten kautta henkilöstövoimavarojen johtaminen realisoituu käytännön toimintaan. Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehykset, eli tavoitteet ja strategiat luodaan yhdessä ylimmän johdon kanssa, mutta esimiesten tehtävänä on varmistaa, että käytännön toiminta toteutuu asetettujen tavoitteiden ja strategioiden mukaan. Esimiehillä on tärkeä rooli henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisessa, johon kuuluvat työilmapiiristä, työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta ja työntekijöiden tasarvoisesta kohtelusta huolehtiminen. (Viitala 2013: 266–267.)

Kaya, Koc ja Topcu (2010: 2043–2045) selvittivät tutkimuksessaan henkilöstöjohtamisen toimintojen, organisaation ilmapiirin ja työtyytyväisyyden suhteita Turkin pankki-sektorilla. Tutkimuksen tärkeä havainto oli, että henkilöstöjohtamisen toiminnan ja organisaation ilmapiirin välillä on selkeä suhde. Kaikki henkilöstöjohtamisen toiminnot korreloivat organisaation ilmapiirin elementtien kanssa. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että jos henkilöstöjohtajat eivät huomioi työntekijöiden käsityksiä organisaatiosta, se heikentää henkilöstöjohtamisen toimintoihin asetettujen odotusten toteutumista.

### 2.2.1. Johtamistyyli työilmapiiriin taustalla

Esimiehen kyky valita ympäristön vaatimuksiin sopiva johtamistyyli vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja johtamisen tehokkuuteen (Moran & Volkwein 1992; Bowen & Ostroff 2004). Johtamistyyllillä tarkoitetaan tapaa, jolla esimies johtaa työntekijöitään (Juuti 1988: 109). Goleman (2000) tuo esille kuusi erilaista johtamisen tyyliä, jotka nousevat esiin erilaisten tunneällyn komponenttien pohjalta. Tunneäly tarkoittaa ihmisen kykyä hahmottaa tunteita itsessään ja toisissa ihmisissä, ymmärtää niiden tunteiden merkitystä ja säännellä omia tunteitaan sen mukaan (Robbins & Judge 2016: 154). Mayer ja Salovey (1997: 5) määrittelevät tunneällyn olevan kyky havainnoida tunteita, jonka avulla päästään käsiksi ja kehittämään tunteita ajattelun edistämiseksi. Tunneäly on tunteiden ja tunneälykkyyden ymmärtämistä sekä tunteiden ohjaamista niiden kasvun edistämiseksi. Tämä määritelmä on yhdistelmä käsityksistä, joiden mukaan tunteet tekevät ajattelusta älykkäämpää ja tunteita voidaan ajatella älykkäästi.

Golemanin (2000) mukaan johtamisen tyyliellä on ainutlaatuinen vaikutus koko organisaation työilmapiiriin, joka puolestaan vaikuttaa organisaation taloudelliseen suorituskykyyn. Johtajilla, jotka taitavat neljän tai useamman johtamistyylin, erityisesti visiönäärisen, demokraattisen, yhteistyötä luovan ja valmentavan johtamistyylin on paras työyhteisön ilmapiiri ja organisaation suorituskyky. Johtamistyyliä ovat myös pakottava ja tahdin asettava johtamistyyli, joita ei suositella käytettäväksi kuin tietyissä tilanteissa ja hetkellisesti. Johtajat käyttävät näitä kaikkia kuutta johtamistyyliä, mutta vain neljällä johtamistyyllillä on johdonmukaisesti positiivinen vaikutus työilmapiiriin ja työn

tuottavuuteen. (Goleman 2000: 78–87; Goleman ym. 2013: 55). Goleman ym. (2013: 58) mukaan visionääriin johtamistyyli on kaikista tehokkain.

Visionääri kertoo ryhmälleen selkeästi, minne ryhmä on matkalla, mutta ei kerro miten sinne päästään. Hän antaa ryhmän jäsenten vapaasti kehittää, kokeilla ja ottaa laskelmoituja riskejä. Kun ihmiset tietävät organisaationsa tavoitteiden kokonaiskuvan, he ymmärtävät mitä heidän työltään odotetaan sen saavuttamiseksi. Työskentely yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi lisää työntekijöiden sitoutumista ryhmiin, ihmiset ovat ylpeitä työstään ja parhaatkin työntekijät haluavat pysyä organisaatiossa. Visionääriin tärkein ominaisuus on empatiakyky – hänen tulee osata lukea työntekijöidensä tunteita, jotta hän pystyy inspiroimaan heitä. Hänen tulee olla myös itsevarma, avoin ja uskoa omaan visioonsa ollakseen luotettava. Työntekijät aistivat, jos esimies ei itse usko visioonsa. Visionääri ymmärtää, että jaettu tietämys on avaintekijä menestykseen, joten hän jakaa sitä avoimesti ja laajasti. Johtamistyyli sopii positiivisten vaikutustensa ansiosta monenlaisiin tilanteisiin ja on parhaimmillaan, kun organisaatio ajalehtii, tarvitsee täyskäännöstä tai uutta visiota. Visionääriin toimintatapa ei kuitenkaan sovi asiantuntijaryhmien johtamiseen, etenkin jos työntekijät ovat kokeneempia ja asiantuntevampia kuin esimies. (Goleman ym. 2013: 57–59.)

Demokraattinen johtamistyyli sopii parhaiten tilanteisiin, joissa esimies on epävarma mihin suuntaan olisi paras edetä tai hänellä on visio, mutta hän ei tiedä miten sitä voisi soveltaa organisaatiossa. Demokraattisen johtamistyylin avulla saadaan osaavien työntekijöiden kanssa yhteistyöllä synnytettyä uusia ideoita vision toteuttamiseen. Demokraattinen johtaja luo yhteistyötä ja on erinomainen kuuntelija. Hän on oikeasti kiinnostunut työntekijöiden ajatuksista ja huolenaiheista, myös oman ajatusmaailmansa vastaisista mielipiteistä. Demokraattisen johtamistyylin varjopuolena ovat loputtomat kokoukset, joissa ei saada mitään päätöstä tehtyä. Lisäksi johtajan täytyy huomioida, että työntekijöiden ehdotukset voivat olla täysin epärealistisia ja käyttöön otettuna johtaa jopa kaaokseen. Hitaan päätöksentekoprosessin vuoksi johtamistyyliä ei suositella käytettäväksi kriisitilanteissa eikä muissa samankaltaisissa tilanteissa, joissa tarvitaan nopeita päätöksiä. (Goleman 2000: 85; Goleman ym. 2012: 67–69.)

Yhteistyötä luova johtamistyyli tuo työyhteisöön keskinäistä harmoniaa ja edistää ystävällistä ilmapiiriä. Yhteistyötä luova esimies vaalii työntekijöiden välisiä suhteita ja on erinomainen luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työntekijöiden henkisiin tarpeisiin keskitytään jopa enemmän kuin työn tavoitteisiin. Tavoitteena on, että työntekijät kestisivät myös tavallista kovempaa työn painetta. Tämä johtamistyyli sopii erityisesti tilanteisiin, joissa halutaan rakentaa yhteistä harmoniaa, lisätä moraalialia ja parantaa kommunikointia tai korjata rikkoutunutta luottamusta esimerkiksi edellisen esimiehen jäljiltä. Yhteistyötä luova johtamistyyli ei sovi käytettäväksi yksinään, vaan sitä olisi hyvä yhdistää tyyleihin, jotka ohjaavat ja kehittävät työn tekemistä. Visionääristä johtamistyyliä suositellaan käytettävän yhteistyötä luovan johtamistyylin rinnalla. (Goleman 2000: 84–85; Goleman ym. 2012: 64–66.)

Valmentavan johtamistyylin omaava esimies uskoo työntekijöidensä potentiaaliin, kannustaa ja kuuntelee heitä. Hän auttaa työntekijöitä tunnistamaan heidän yksilölliset vahvuudet ja heikkoudet ja sitomaan ne heidän henkilökohtaisiin ja työuran tavoitteisiin. Valmentava esimies kannustaa työntekijöitä saavuttamaan yksilölliset pitkän aikavälin tavoitteet, antaa runsaasti ohjausta ja palautetta. Työntekijät ovat motivoituneita työhönsä, kun heidän päivittäinen työ sidotaan pitkän aikavälin tavoitteisiin. Valmentava esimies on hyvä jakamaan vastuuta ja antamaan jokaiselle työntekijälle sopivasti haastavia tehtäviä, jotka vaikuttavat positiivisesti työntekijän mielialaan ja taitojen kehittymiseen. Valmentava johtamistyyli sopii parhaiten oma-aloitteisten työntekijöiden johtamiseen, jotka haluavat kehittyä työssään. Liian usein esimiehet eivät ymmärrä valmentavan johtamistyylin positiivisia vaikutuksia, vaan vetoavat esimerkiksi ajanpuutteeseen. Johtamistyyli ei ole parhaimmillaan, jos esimiehellä ei ole tarpeeksi taitoja työntekijöiden auttamiseen, etenkin jatkuva palautteen antaminen voi tuntua joillekin esimiehille vieraalta. (Goleman 2000: 86–87; Goleman ym. 2012: 61–62.)

Pakottavaa johtamistyyliä käyttävä esimies vaatii työntekijöiltä välitöntä ohjeiden mukaan toimimista, eikä kerro syytä miksi näin pitäisi toimia. Jos työntekijät eivät toteuta käskyjä kyselemättä, johtaja turvautuu uhkailuun. Hän ei jaa valtaa tai vastuuta ja valvoo kaikkea tarkasti. Työntekijät eivät saa kiitosta tai palautetta onnistumisista, mutta epäonnistumisista esimies antaa aina kielteistä palautetta. Organisaation johto tekee yl-

häältä alaspäin suuntautuvia päätöksiä, eikä työntekijöiden mielipiteitä kuunnella. Pakottava johtamistyyli heikentää merkittävästi työilmapiiriä. Työntekijät tuntevat, ettei heitä arvosteta, vastuullisuus työstä ja oma-aloitteisuus häviävät sekä työn merkityksellisyys katoaa. Pakottava johtamistyyli sopii vain hetkelliseen käyttöön tilanteisiin, joissa tarvitaan nopeaa täyskäännöstä tai nopeaa ratkaisua organisaation pelastamiseksi. Myös hankalien työntekijöiden kohdalla hetkellinen pakottava johtamistyyli voi auttaa, jos mistään muusta keinosta ei ole ollut apua. (Goleman 2000: 82–83; Goleman ym. 2012: 76–80.)

Tahdin asettavaa johtamistyyliä käyttävä esimies asettaa korkeat vaatimukset koko työyhteisölle ja toimii itse esimerkkinä, kuinka huippusuorituksia tehdään. Hänellä on pakkomielte toimia jatkuvasti paremmin ja nopeammin ja hän vaatii samaa kaikilta muiltakin. Jos joku ei suoriudu tarpeeksi hyvin vaatimuksista huolimatta, hän korvaa alisuorittajat muilla työntekijöillä tai tekee työt loppuun itse. Tahdin asettava esimies ei osaa antaa selkeitä ohjeita, koska olettaa työntekijöiden tietävän mitä hän haluaa heidän tekemän ja unohtaa työntekijöidensä tarpeet. Työntekijät kokevat, että esimies ei luota heidän tekemiseensä ja oma-aloitteellisuuteen. Tahdin asettava esimies ei osaa antaa työstä palautetta, tehdä yhteistyötä ja olla vuorovaikutuksessa tehokkaasti. Pitkään jatkuen johtamistyyli aiheuttaa hyvin negatiivista työilmapiiriä, koska esimies vaatii ja kuormittaa työntekijöiltä liikaa. Hänen toimintatapansa aiheuttaa vihamielisyyttä ja tukehduuttaa työntekijöiden kekseliäisyyden liian tiukoilla aikatauluilla ja työpaineilla. Tahdin asettava johtamistyyli toimii vain tilanteissa, joissa työntekijät ovat motivoituneita, hyvin osaavia ja tarvitsevat vain vähän ohjausta. Tahdin asettava esimies on erinomainen työssään, mutta ei ole parhaimmillaan ihmisten johtamisessa, koska ei osaa ottaa muita ihmisiä huomioon ja keskittyy vain huipputulosten tekemiseen aiheuttaen työntekijöiden ylikuormittumista. (Goleman 2000: 86; Goleman ym. 2012: 72–75.)

Vain harva johtaja pystyy käyttämään kaikkia kuutta johtamistyyliä ja vielä vähemmän heillä on yleensä tietoa, että miten ja millaisissa tilanteissa näitä erilaisia johtamistyyliä käytetään. Useimmat johtajat omaavat vain muutaman näistä johtamisen tyyleistä. Uusien johtamistyylien oppiminen on kuitenkin mahdollista harjoittelemalla opeteltavan

johtamistyyliin liittyviä tunneälyn komponentteja. Ympäristötekijät muuttuvat koko ajan ja johtajan tulisi osata vastata niihin samalla mitalla. (Goleman 2000: 89–90.)

Golemanin (2000: 78) tutkimuksessa suositellaan johtajia käyttämään parhaan tuloksen saamiseksi useita erilaisia johtamisen tyylejä, joita jokaista tulisi osata hyödyntää juuri oikea määrä ja oikeaan aikaan. Sellainen joustavuus on haastavaa saada oikeaan toimintaan, mutta se maksaa itsensä takaisin suorituskyvyn kautta. Taulukko 1 tiivistää edellä avattujen kuuden johtamistyylin perusominaisuudet ja niiden vaikutuksen työilmapiiriin. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiksi johtamistyyleiksi nousivat positiivista ilmiä luovat johtamistyyli. Tutkimuksen haastatteluaineiston analyysissä nousi esiin, että Kelassa on panostettu yhteistyötä ja osallistumista vahvistaviin johtamistyyliin, erityisesti esimiehille suunnattujen valmentavan esimiestyön koulutusten avulla.

Taulukko 1. Kuusi johtamistyyliä (Goleman 2000: 82–83; Goleman ym. 2013: 55).

	Visionääri	Demokraattinen	Yhteistyötä luova	Valmentava	Pakottava	Tahdin asettava
<b>Johtajan toimintatapa</b>	Mobilisoi ihmisiä yhteisiä unelmia ja visiota kohti	Rakentaa konsensusta osallistumisen kautta	Luo harmoniaa ja rakentaa tunnesiteitä	Kehittää ihmisiä tulevaisuutta varten	Vaatii välitöntä myöntymistä tahtoonsa	Asettaa korkeat tavoitteet suorituskyvyille
<b>Ilmaisutyyli lauseena</b>	”Tule minun kanssani”	”Mitä mieltä sinä olet”	”Ihmiset tulevat ensimmäisenä”	”Kokeile tätä”	”Tee mitä minä sanon sinulle”	”Tee niin kuin minä teen, nyt”
<b>Perusteina olevat tunneälyn kompetenssit</b>	Itseluottamus, empatia, muutos, aloitteellisuus	Yhteistyö, tiimien johtaminen, kommunikointi	Empatia, suhteiden rakentaminen, kommunikaatio	Muiden kehittäminen, empatia, itsetietoisuus	Saavuttamisen halu, aloitekyky, itsekontrolli	Tunnollisuus, saavuttamisen halu, aloitekyky
<b>Milloin tyyli toimii parhaiten</b>	Kun muutokset vaativat uutta visiota tai kun tarvitaan selvää suuntaa	Konsensuksen rakentamiseen tai arvokkailta työntekijöiltä aloitteiden saamiseen	Korjaamaan tiimien kiistoja tai motivoimaan ihmisiä stressaavissa olosuhteissa	Auttamaan työntekijöitä parantamaan suorituskykyään tai kehittämään pitkäaikaisia vahvuuksiaan	Kriisitilanteessa tekemään täyskäännöksen tai ongelmassa työntekijöiden kanssa	Nopeiden muutosten aikaansaamiseen motivoituneelta ja osaavalta tiimiltä
<b>Kokonaisvaikutus työilmapiiriin</b>	Erittäin positiivinen	Hyvin positiivinen	Positiivinen	Positiivinen	Negatiivinen	Negatiivinen

Johtamistyyliä voidaan jakaa myös transformaalisesti ja transaktionaaliseen johtamistyyliin. Transformaalinen johtamistyyli motivoi työntekijöitä ylittämään aiempia saavutuksia ja hakemaan hyvänolon tunnetta uuden oppimisesta ja itsensä toteuttamisesta. (Viitala & Jylhä 2013: 257.) Se auttaa kaikkia osapuolia saavuttamaan suuremman motivaation, mielihyvän ja paremman saavutuksen tunteen. Transformaalinen johtajuus vaalii luottamusta, huolehtimista ja fasilitointia enemmän kuin suoraa kontrollia. Johtajat, jotka käyttäytyvät transformaalisesti johtamistyylin mukaan luovat enemmän positiivisia tunteita seuraajilleen. (McMurray, Pirola-Merlo, Sarros & Islam 2010: 439–449.)

Transaktionaalinen johtaja auttaa työntekijöitä tunnistamaan, mitä täytyy tehdä haluttujen tulosten saavuttamiseksi (McMurray ym. 2010: 439). Tähän johtamistyyliin kuuluu työntekijöiden motivoiminen ”kepillä ja porkkanalla”, eikä se haasta muutokseen vaan toimii lähinnä lyhyen tähtäimen tavoitteissa ja rutiinitilanteissa. (Viitala & Jylhä 2013: 257.) McMurray ym. (2010: 439) mukaan johtamistyylin tehokkuus pohjautuu käsitykseen hierarkiasta ja asemasta.

Johtajat, jotka käyttäytyvät transformaalisesti johtamistyylin mukaan, ovat kollegojen ja työntekijöiden silmissä pidetympiä, miellyttävämpiä ja tehokkaampia kuin transaktionaalisen johtamistyylin johtajat. Transformaalista johtamistyyliä hyödyntävät organisaatiot ovat tehokkaampia kuin transaktionaalista johtamistyyliä käyttävät organisaatiot. (Bass 1990: 21–22). Myös Green, Albanese, Cafri ja Aarons (2014: 775) totesivat tutkimuksessaan transformaalisesti johtamistyylin edistävän positiivisen työilmapiirin kehittymistä, joka taas vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden sitoutumiseen työhönsä. Transformaalisen johtamistyylin omaavat johtajat luovat organisaation työilmapiiriin tunnetta oikeudenmukaisuudesta, kehittymisestä ja edistymisestä sekä työtehtävien selkeydestä. Hyvä työilmapiiri taas kannustaa työntekijöitä kehittämään positiivista yhteyttä asiakkaiden kanssa.

Oregin ja Bersonin (2011: 646–648) tutkimuksen mukaan johtajien luonne, arvot ja käyttäytyminen heijastuvat heidän työntekijöidensä reaktioihin organisaation muutoksessa ja transformaalisella johtamistyyllillä pystytään vähentämään työntekijöiden muutostavaraa. Seo, Taylor, Hill, Zhang, Tesluk ja Lorinkova (2012: 156–157) suositte-



levat tutkimuksessaan johtajia käyttämään transformaalista johtamistyyliä, koska työntekijät ovat sitoutuneempia muutoksiin, jos johtajat luovat positiivisia tunteita ja minimoivat negatiiviset tunteet työntekijöiden keskuudessa.

Myös Ashkan (2016: 2277–2288) suosittelee tutkimuksessaan organisaatioita investoimaan transformaalisen johtamistyylin opetteluun ja valitsemaan johtajia, jotka omaavat tämän johtamistyylin, jos organisaation tavoitteena on edistää ja tehostaa työntekijöidensä luovuutta ja innovointia. Ilmapiiriin kehittämiseen kannattaa panostaa, koska hyvä työilmapiiri yhdistettynä transformaalisen johtamistyyliin edistävät työntekijöiden luovuutta ja innovatiivisuutta. Transformaalinen johtamistyyli luo positiivista ilmapiiriä ja sen kautta vaikuttaa työntekijöiden tehokkuuteen ja suorituskykyyn (Bass 1990; McMurray 2010; Menges, Walter, Vogel & Bruch 2011; Seo ym. 2012; Green ym. 2014). Husmanin (2015: 18) mukaan johtajan tilannetaju on hyödyllisempää kuin nostaa yksi johtamistyylin muiden yläpuolelle. Tällä tarkoitetaan johtajan kykyä tunnistaa tilanteeseen sopiva johtamispositio ja osata sujuvasti vaihtaa paikkaansa tilanteen mukaan.

### 2.2.2. Henkilöstöjohtamisen vaikutukset työhyvinvointiin

Useiden tutkimusten mukaan henkilöstöjohtamisella on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin (Taris & Scheurs 2009; McMurray ym. 2010; Li, Frenkel & Sanders 2011). Juutin (1988: 233) tutkimuksen mukaan hyvä organisaatioilmapiiri, työryhmän hyvä ilmapiiri ja esimiehen hyvä johtamistyyli pienentävät riskiä, että työntekijät kokisivat työssään sosiaalisia haittatekijöitä. Australialaisessa johtamisen, työilmapiirin ja työntekijöiden asenteita tutkineessa tutkimuksessa todettiin, että johtamisella on merkittävä vaikutus organisaation työilmapiiriin, psykologiseen pääomaan, työntekijöiden hyvinvointiin ja työntekijöiden sitoutumiseen. (McMurray ym. 2010: 449.) Hollantilaisessa tutkimuksessa todettiin, että liian kovat työn vaatimukset, heikko tuki ja kontrollointi liittyivät henkilöstön huonoon työhyvinvointiin. (Taris & Schreurs 2009: 130.)

Li ym. (2011: 1825–1837) tutkivat Kiinassa, miten hotellien työntekijöiden käsitys henkilöstöjohtamisesta ja työilmapiiristä ovat yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja aikomukseen irtisanoutua. He saivat selville, että henkilöstöjohtaminen ja hyvä työilmapiiri vaikuttivat positiivisesti työhyvinvointiin, yhteisymmärrykseen, tehokkuuteen ja vähensivät irtisanoutumishalukkuutta. Yhteisymmärryksen kautta toimivalla henkilöstöjohtamisella pysytään vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin ja sitä kautta organisaation suorituskykyyn. Kayan, Kocin ja Topcun (2010: 2045) tutkimus osoittaa, että käyttäytyminen ja asenteet, ryhmätyöskentely, henkilöstöjohtamisen toiminnan kirjalliset käytännöt ja johdon osaaminen sekä johdonmukaisuus, työmäärän paineet, organisaatorajat, organisaation etiikka ja yhteenkuuluvuus organisaatioilmapiirin osina vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden työtyytyväisyyteen.

Fenwick, Avery ja Bergsteiner (2011: 224) suosittelevat tutkimuksensa tulosten perusteella johtajia luomaan lämmintä ja kannustavaa työilmapiiriä, koska sen avulla pystytään parantamaan liiketoiminnan suorituskykyä, työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista ja pidentämään työntekijöiden työuria. Lisäksi kannustava työilmapiiri lisää työntekijöiden tyytyväisyyden kautta asiakkaiden tyytyväisyyttä ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Myös Ancarani, Di Mauro ja Giammanco (2011: 224) selvittivät kymmenessä italialaisessa julkisessa sairaalassa toteutetussa tutkimuksessaan, että osastonhoitajien luoma ilmapiiri vaikuttaa henkilökuntaan ja sen kautta potilaiden tyytyväisyyteen.

Organisaation esimiehiä kannattaa kouluttaa työhyvinvointiin, koska se edistää useiden esimiestyöprosessien onnistumista. Esimieskoulutuksen painotus työhyvinvointiin näkyy positiivisesti kehityskeskusteluissa, työn kuormituksen säätelyssä, osaamisen johtamisessa ja tasa-arvotyössä. Kaikki edellä mainitut tekijät vaikuttavat merkittävästi tuottavuuden ja kustannussäästöjen johtamiseen. Esimiesten koulutuksen työhyvinvointipainotus luo tuloksellisuutta esimiestyön, ilmapiirin, työkyvyn ja talouden kautta. (Aura & Ahonen 2016: 84.)

Työterveyslaitoksen työhyvinvointimalli projektin (2009) tulosten perusteella työhyvinvointia edistävät toimenpiteet näkyvät hyödyllisenä kansantalouden, yrityksen ja yksi-

lön tasolla: pidempinä työurina, tuottavuutena, eläkkeelle jäämisiän nousuna, työssäolon lisääntymisenä kansallisella tasolla, työpaikan imagon kohottajana, oppimisena, liiketoiminnan tuloksina, kilpailukyknä, laadukkuutena, yritystason aloitteentekona, vastavuoroisena arvostuksena, parempina työurina, motivaationa, paremmassa työn ja vapaaajan laatuuna sekä stressin vähentymisenä yksilötasolla. (Anttonen & Räsänen 2009: 19.)

Organisaation työilmapiiri voi tehokkaasti tukea ja jopa luoda työhyvinvointia. Organisaation työyksiköiden ilmapiirin analysointi ja toimiminen havaitun negatiivisen ilmapiirin parantamiseksi, todella maksaa itsensä takaisin. (Viitala ym. 2015: 616.) Henkilöstöjohtajien ja työntekijöiden on pyrittävä yhdessä luomaan positiivinen työpaikka, jolle on ominaista kunnioitus, luottamus ja arvostus (Ashkanasy & Härtel 2014: 148). Nakarin (2003: 190) tutkimuksen mukaan työnantaja, työorganisaatio ja työyhteisö pystyvät vaikuttamaan useisiin ihmisten hyvinvointia ylläpitäviin ja lisääviin tekijöihin ja siten luomaan hyvän työyhteisön ja työpaikan. Näiden lisäksi tarvitaan yhteiskunnan ja suuremman toimintaympäristön tukea, jotta työntekijät jaksaisivat työelämässä nyt ja myös tulevaisuudessa.

### 2.2.3. Työhyvinvoinnin kehittäminen henkilöstöjohtamisen keinoilla

Työhyvinvointia pystytään kehittämään erilaisilla henkilöstöjohtamisen keinoilla. Organisaatioissa on alettu ymmärtämään, että kasvua, tuottavuutta ja tehokkuutta ei saada aikaan pelkästään prosesseja hiomalla ja erinomaisella teknologialla. Kilpailussa on oleellista se, miten organisaatio saa pidettyä henkilöstönsä osaavana, innostuneena ja hyvinvoivana sekä sitoutuneena muuttuvissakin tilanteissa. (Suutarinen 2010: 11.) Työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole enää pelkästään työn fyysisten olosuhteiden korjaamista vaan mukaan ovat tulleet työn psyykkisten riskien ennaltaehkäiseminen ja varhainen puuttuminen. Perinteiset työn fyysisestä rasituksesta johtuvat terveydelliset vaaratekijät ovat vähentyneet, kun taas työtahdista, vaikuttamismahdollisuuksien vähyydestä, huonosta johtamisesta, puutteellisesta perehdytyksestä ja epäselvistä työnkuvista aiheutuvat kuormittumisen tunteet ovat lisääntyneet. Liika kuormittuminen heijastuu terveys-

ongelmina, stressinä, työuupumuksena, motivaation laskuna ja lisääntyneinä sairauslominä. (Suutarinen 2010: 11.)

Esimestä ei enää pidetä asemansa takia itsestään selvänä auktoriteettina ja hänen sanomisiaan ainoana oikeana viisautena, vaan esimies joutuu laittamaan itsensä likoon ja lunastamaan työntekijöidensä luottamuksen ja ansaitsemaan kunnioituksen. Ilman luottamusta ja kunnioitusta ihmisten johtaminen ei tuota hyvää tulosta. (Husman 2015: 18.) Työyhteisön kehittämistoiminta vaatii esimieheltä aktiivisuutta ja kykyä motivoida työntekijöitä yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Työyhteisöjen kehittämällä tähdtään tulokselliseen toimintaan ja palveluun sekä henkilöstön aikaansaamisen ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen (Nakari 2003: 194–196). Nakarin (2003: 192) tutkimus vahvisti tietämystä, että työyhteisön omalla kehittämistoiminnalla on merkitystä työilmapiiriin ja työhyvinvointiin.

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työyhteisön ilmapiirin kehittämisen avainasemassa on esimiehen oman tunneympäristön kehittäminen, eli hänen on pystyttävä käsittelemään myönteisten tunteiden lisäksi työssä syntyviä kielteisiä tunteita. Työhön liittyvät tunteet liittyvät itse työntekoon ja työyhteisön ihmisiin. Työstämällä omia tunteitaan esimies pystyy huomioimaan myös muiden tunteet. (Juuti & Vuorela 2015: 50–51.) Työhyvinvointia kehittävien toimenpiteiden toteuttamisessa tarvitaan faktojen lisäksi tunneosaamista, koska parhaimmillaan johtaminen on esimiehen ja työntekijän välillä toimivaa vuorovaikutusta (Manka & Manka 2016: 9). Kossek ym. (2011: 305) korostavat tutkimuksessaan, kuinka tärkeää organisaatiolle on valita ja kehittää johtajia, jotka pystyvät takaamaan positiivisen työympäristön ja sosiaalisen tuen työntekijöilleen, koskien sekä työtä että perhekohtaisia asioita.

Työntekijöiden hyvinvoinnin edellytyksenä on riittävät resurssit, työn kehittävyys, työntekijöiden mahdollisuudet hyödyntää osaamistaan, oppia ja kehittyä lisää. Esimiehen on tärkeää kuunnella työntekijöiden näkemyksiä, joita voidaan esimerkiksi kehityskeskusteluissa sovittaa työn mahdollisuuksiin ja vaatimuksiin. Tasapuolinen, toimiva ja oikeudenmukainen työnjako ja työntekijöiden arvostaminen yhdenvertaisina yhteistyökumppaneina luovat pohjaa työn kehittävyuden kokemiselle. Työntekijöiden tasapuoliseen

kohteluun sisältyy kaikkien yhdenvertaiset mahdollisuudet saada vastuuta, kokea onnistumisen ja joskus epäonnistumisen tunteita sekä saada arvostusta ja kehittävää palautetta. (Nakari 2003: 196.) Organisaation ja esimiehen tuki ovat tärkeitä työntekijälle (Kossek, Pichler, Bodner & Hammer 2011: 289). Esimiestoiminta ja tasapuolinen kohtelu vaikuttavat työilmapiiriin. Työnjaon oikeudenmukainen järjestely ja jokaisen työntekijän osuuden arvostaminen työssä kehittävät ja motivoivat työtä. (Nakari 2003: 190.)

Kehityskeskustelut ovat keskustelevan johtamisen keskeinen apuväline. Kehityskeskustelut tarjoavat sekä työnantajalle että työntekijälle tilaisuuden vaihtaa avoimesti ja luottamuksellisesti mielipiteitä työstä ja toimintatavoista. (Juuti & Vuorela 2015: 95–97). Kehityskeskustelut tarkoittavat etukäteen sovittua ja suunniteltua esimiehen ja työntekijän välistä päämäärätietoista, systemaattista ja säännöllistä keskustelua. Siinä käydään läpi pidempää ajanjaksoa, johon kuuluu mennyt ja tuleva aika. Kehityskeskusteluista toteutetaan tavallisesti kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Niiden yhteyteen liitetään usein tavoitteiden asettaminen. Yksilön osaamista kartoitetaan kehityskeskusteluissa nykyisen työtehtävän ja sen vaatiman osaamisen sekä tulevaisuuden muutosten ja niissä tarvittavien osaamisten kautta. Useissa organisaatioissa tehdään ensiksi ryhmäkehityskeskustelut ja sen jälkeen yksilölliset kehityskeskustelut. Tämä malli on tuottanut hyviä kokemuksia. (Viitala & Jylhä 2013: 238.)

Riittävä valmistautuminen kehityskeskusteluihin on keskustelujen onnistumisen kannalta tärkeää. Kehityskeskusteluista on sovittava tarpeeksi ajoissa, esimerkiksi kaksi viikkoa etukäteen, jotta molemmat osapuolet ehtivät valmistautua mahdollisimman huolellisesti. Hyvä valmistautuminen takaa, keskustelut pysyvät aiheessa, eikä ole pelkästään merkityksetöntä rupattelua. Kuitenkin alussa olisi hyvä olla aikaa smalltalkille, koska on tärkeää luoda myönteinen ilmapiiri keskusteluille. Keskeisin asian kehityskeskusteluissa on toistensa kuunteleminen. Esimiehen on oltava aidosti kiinnostunut työntekijän esittämistä mielipiteistä ja näkökannoista. (Juuti & Vuorela 2015: 97–99.)

Goleman, Boyatzis & McKee (2013: 171–172) avaavat esimerkissään teollisuusyrityksen ongelmallista tilannetta, jossa tiimit eivät pystyneet tekemään päätöksiä, edes tärkeimmistä asioista. Kiireisissäkin päätöksentekohetkissä ihmiset välttelivät aiheita, jois-

ta tiesivät olevansa erimieltä. Eriäviä mielipiteitä ei uskallettu sanoa ääneen. Asioita myötäiltiin vain päästäkseen pois palaverista ja päätöksentekoa vaikeutettiin myös ole-malla vain hiljaa. Yrityksen toiminta muuttui koko ajan tehottomammaksi. Tilanteen selvittelyssä tuli ilmi, että jokainen ryhmän jäsen koki ihmistenväliset eriävät mielipiteet epämieluisina ja heidän mielestään johto ei osannut ratkaista konfliktitilanteita. Tiimi oli oppinut välttelemään erimielisyyksiä. Heillä ei ollut ymmärrystä, että avoimen keskus-telun ja eriävien mielipiteiden avulla pystytään tehostamaan päätöksentekoa.

Kun ihmiset voivat hyvin, he tekevät työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Ihmisten hyvä mieliala lisää henkistä tehokkuutta, parantaa tiedon ymmärtämistä ja lisää ajattelun joustavuutta. Hyvä mieliala osoittautuu erittäin tärkeäksi myös tiimityössä. Johtajan ky-ky luoda innostunut ja yhteistyöhenkinen ilmapiiri määrittää ryhmän menestystä. (Go-leman ym. 2013: 14.) Suutarisen (2010: 12) mukaan työhyvinvointityö on integroitava osaksi päivittäistä johtamistyötä ja kokonaisvaltaista johtamista.

Työntekijöiden hyvinvointiin ja motivointiin liittyy yrityksen palkitsemisjärjestelmä, joka koostuu monista muistakin osa-alueista kuin palkasta. Yritykset voivat antaa henki-löstölleen useita rahanarvoisia etuja kuten lakisääteistä terveydenhuoltoa kattavammat terveystalvelut, vapaa-ajan ja muita lisävakuutuksia, henkilökunta- alennuksia, täyden-nyskoulutusmahdollisuuksia, käyttöoikeuksia lomamökkeihin ja maksettua vapaa-ajan toimintaa, kuten liikuntamahdollisuuksiin oikeuttavia lippuja. Palkitsemista voidaan tehdä myös erilaisilla mahdollisuuksilla urakehitykseen, osaamisen kehittämiseen, mat-koihin mielenkiintoiseen työyhteisöön ja verkostoihin sekä erilaisilla tunnustuksilla. (Viitala & Jylhä 2013: 232–233.) Kerman Shahid Bahonarın yliopistossa toteutetussa tutkimuksessa todettiin, että työntekijöiden palkan ja palkkioiden kehittyminen, hyvin-vointia lisäävien etujen lisääntyminen, yksilöllisten vahvuuksien huomioiminen, osaa-misesta palkitseminen ja arvostaminen parantavat työilmapiiriä, kun taas näiden laimin-lyöminen heikentää työntekijöiden työmotivaatiota (Alavi & Jahandari 2005: 257).

Viitala & Jylhä (2013: 233) mukaan myönteisellä palautteen antamisella on suuri merki-tys työntekijän motivaatioon. Aineettomiin palkitsemistapoihin kuuluvat lisäksi osallis-tumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä arvostus. Työnantajan ja työntekijän vuoropuhe-

lun merkitys on olennainen osa kannustavaa johtamista ja työhyvinvointia. Myönteisellä ja rakentavalla palautteen antamisella esimies pystyy tehokkaasti motivoimaan ja suuntaamaan työskentelyä. Palauteenanto on palkitsemistapana tehokas ja ilmainen. (Ylikorkala & Sweins 2015: 38.) Hashishin (2017: 163) mukaan työhön liittyvien etuuksien tarjoaminen, kuten koulutusten maksaminen, joustava aikataulutus ja työbonukset lisäävät merkittävästi työtyytyväisyyttä ja vähentää työntekijöiden aikomusta vaihtaa työpaikkaa.

Henkilöstön hyvinvointia voidaan tukea antamalla mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työaikoihin esimerkiksi työajan joustoilla, kuten liukuvalla työajalla, työvuorojen vaihtamisella ja mahdollisuudella tehdä tarvittaessa osa-aikaista työtä. Työnantaja lisää luottamuksellista ja huomioivaa työilmapiiriä suhtautumalla myönteisellä asenteella työntekijöiden mahdollisuuksiin vaikuttaa omiin työaikoihinsa. Työntekijöiden yksilöllisten elämäntilanteiden ja toiveiden huomioiminen voi lisätä työntekijöiden työhön sitoutumista ja tehostaa työskentelyä työnantajan hyväksi. (Ylikorkala & Sweins 2015: 37.)

Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokeminen syntyy vertailun kautta, eli työntekijät vertailevat omaa panostaan ja palkkioitaan työkavereiden tekemiseen ja niistä saataviin palkkioihin. Kokemus oikeudenmukaisuudesta perustuu työntekijän subjektiiviseen kokemukseen ja hän päättää itse mihin hän itseään tai palkkaansa vertaa. Vertailu saattaa vääristyä monestakin syystä, esimerkiksi työntekijä voi yli- tai aliarvioida oman työpanoksensa tai perustaa tietonsa toisten palkkioista virheelliseen tietoon. (Maanniemi 2015: 126.) Palkitseminen saattaa kääntyä itseään vastaan ja aiheuttaa kateellisuutta ja erimielisyyksiä, jos henkilöstö kokee tuleensa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti. Henkilöstö hyväksyy erilaiset kannustinjärjestelmät, jos ne toimivat oikeudenmukaisesti. (Kotila 2005: 79–80.) Oikeudenmukaisuuden kokemiseen vaikuttavia asioita ovat, miten päätös tehtiin ja miten työntekijää kohdeltiin tässä prosessissa. Päätöksentekotapa ja vuorovaikutus vaikuttavat merkittävästi lopullisten päätöksien kokemiseen ja arviointiin. (Maanniemi 2015: 128–131.) Oikeudenmukaisella työnkuvaa vastaavalla palkkauspolitiikalla ja palkitsemisella on yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin (Nakari 2003: 190).

Johtajien tulisi säännöllisesti ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon, koska osallistaminen antaa ihmisille kontrollin tunnetta ja lisää motivaatiota. Toinen tärkeä motiivoinnin keino on tukea työntekijää tarjoamalla ohjausta, palautetta ja roolimallia. Näillä keinoilla pystytään tukemaan työntekijöiden ammatillista kasvua ja kohentaa heidän itsetuntoaan. Hyvä johtaja huomioi ja palkitsee onnistumiset. Huomioiminen antaa työntekijöille taitavuuden tunnetta ja he tuntevat kuuluvansa organisaatioon, joka välittää heistä. Tämän jälkeen työ itsessään motivoi työntekijää. (Kotter 2001: 93.)

Johtajan tehtävänä on puuttua työyhteisössä ilmenevään kiusaamiseen ja henkisen väkivaltaan (Seeck 2012: 317). Erytisen tärkeää on puuttua henkiseen väkivaltaan heti tuoreeltaan, eikä jättää asioita muhimaan pitkiksi ajoiksi (Manka & Manka 2016: 149). Kiusaaminen, kateellisuuden negatiivinen ilmeneminen ja työpaikan konfliktitilanteet ovat tilanteita, joita ei voi ulkoistaa muiden tehtäväksi, vaan organisaation johtajien ja koko työyhteisön täytyy puuttua niihin henkilökohtaisesti. Se vaatii koko organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen muuttamista oikeaan suuntaan. (Seeck 2012: 318.)

Työn tehokkuutta pystytään parantamaan, jos organisaatiossa ei yritetä saada henkilökunnasta kaikkea energiaa puristettua, vaan investoidaan heidän hyvinvointiinsa. Investointi lisää henkilökunnan työmotivaatiota ja kykyä antaa itsestään enemmän työlleen. Pankin työntekijöille toteutetun energian johtamisen pilottitutkimuksen tuloksista selvisi, että osallistujat suoriutuivat kontrolliryhmää paremmin taloudellisilla mittareilla ja raportoivat huomattavia parannuksia asiakassuhteissa, työhön sitoutumisessa ja henkilökohtaisessa tyytyväisyydessä. (Schwartz 2007: 64.)

Bruch ja Menges (2010: 82) toteavat, että organisaation suorituskyky tulee kärsimään väistämättä, jos työntekijöiltä vaaditaan jatkuvaa ylikuormittumista työssään päivästä toiseen useita kuukausia, koska heidän energiansa ei riitä loputtomiin. Henkilöstöjohtaja on tärkeässä roolissa pitkällisen ylikuormittumisen ehkäisemisessä. Johtajien tulisi tunnistaa organisaationsa ylikuormittumisen ongelmat ja sen jälkeen tehdä organisaation kulttuuriin muutoksia ehkäistäkseen tulevaisuudessa ylikuormittuminen.



Ylikuormittuneen organisaation auttaminen alkaa liiketoiminnan strategian selkeyttämisellä, jonka jälkeen työntekijöiden tehtävänkuvaa rajataan karsimalla työlialta kaikki vähemmän tärkeät tehtävät. Ennaltaehkäisemisen kannalta tärkeintä on muuttaa organisaation kulttuuria ja antaa työntekijöille kiireisten jaksojen jälkeen rauhallisempi työtahhti eli hengähdystauko, jotta he saavat kerättyä voimia seuraavaan kiireisempään ajanjaksoon. (Bruch & Menges 2010: 83.)

Työyhteisöjen kehittämisen kannalta Nakarin (2003: 182) tutkimuksessa nousi esiin sellainen merkittävä havainto, että lähtötasoltaan huono työilmapiiri pystyi kohentumaan myös ilman työn kuormittavuudessa tai palkitsemisessa tehtyjä muutoksia. Työyhteisön sisäisillä toimenpiteillä pystytään vaikuttamaan vuorovaikutukseen, työn kehittävyteen ja tasapuolisuuteen ja siten nostamaan työyhteisön työilmapiiriä, joka myös lisää työn tuloksellisuutta. Sairaspoissaolojen vähentyminen voi kuitenkin näkyä vasta viiveellä, jos palkitsemiseen ja työilmapiirille epäedulliseen liialliseen työn kuormittavuuteen ei pystytä vaikuttamaan. Johtajien tulisi tunnistaa ja huomioida työntekijöiden tarpeet ja pyynnöt työympäristöä koskien, jotta voisivat luoda motivoivan työpaikan ja saavuttaakseen organisaatiolle hyvän tuloksen (Rusu & Avasilcai 2014: 52). Johtajat voivat luoda kaikille optimaalisempaa työilmapiiriä parantamalla organisaation työolosuhteita hankkimalla asianmukaisia laitteita ja koneita, jotka helpottavat työntekijöiden työntekoa (Rusu & Avasilcai 2014: 57).

Fenwickin ym. (2011: 236) tutkimuksen mukaan johtajien tulisi keskittyä luomaan kannustavaa ilmapiiriä, jos heidän tavoitteena on parantaa liiketoiminnan suorituskykyä. Kannustavaa ilmapiiriä voidaan kehittää rohkaisemalla työntekijöitä kokeilemaan uusia ratkaisumalleja ja tunnistamalla sekä palkitsemalla niitä työntekijöitä, jotka tekevät työnsä hyvin. Läpinäkyvä ja rehellinen kommunikointi johtajan ja työntekijöiden välillä sekä muutoksista ja meneillään olevista asioista keskusteleminen ovat työntekijöille tärkeitä asioita. Yhteenkuuluvuutta pystytään lisäämään selkeän vision avulla, sitouttamalla työntekijöitä organisaation tavoitteisiin, edistämällä yhteistyötä ja yhteistä toimintaa sekä työntekijöiden osallistaminen strategian suunnitteluun. Johtajat voivat luoda kannustavaa ilmapiiriä myös osoittamalla ystävällisyyttä ja olemalla kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista, huomioimalla heidän mielipiteensä ja auttamalla työntekijöitä

asettamaan sekä saavuttamaan tavoitteensa. Nakarin (2003: 190–196) mukaan työyhteisön hyvällä sosiaalisella vuorovaikutuksella voidaan jopa korvata työn kehittämisen puutteellisuutta ja vähentää työn aiheuttamaa stressiä. Hyvä vuorovaikutus ja tuki työyhteisön sisällä lisäävät työntekijöiden hyvinvointia.

Henkilöstön osaaminen vaikuttaa organisaation tehokkuuteen, koska riittämätön osaaminen aiheuttaa helposti virheitä, viivästymistä ja muita ongelmia, jotka heikentävät työn tehokkuutta. (Viitala 2013: 8.) Työntekijöiden heikko osaaminen aiheuttaa työn tekemisen tehostomuuteen ja helposti väsymiseen, koska osaamisen puutteen takia työntekijä ei luota omaan suoritukseensa ja joutuu jännittämään työstä suoriutumista. Osaamisen puute aiheuttaa helposti väsymyksen, osaamattomuuden ja turhautumisen kierrettä. Tämän seurauksena organisaation tuottavuus alenee, luovuus häviää ja sairastumisien ja tapaturmien riski kasvaa. (Viitala 2013: 212.)

Kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa tarvitaan osaavaa muutosjohtamista ja siinä on haasteita, koska muutokseen liittyy aina jonkin verran epävarmuutta. Ennen kehittämistoimenpiteiden toteutusta yhteiseen kehittämistyöhön tulee sitouttaa johto ja koko henkilöstö parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Kehittämishankkeen hyvin toteutetussa johtamisessa voimavarat vahvistuvat avoimuuden, luottamuksen, henkilöstön osaamisen ja osallistumisen kautta. (Koho 2015: 201–219.)

Muutostilanteessa viestinnällä on suuri merkitys. Viestintää tarvitaan muutostilanteessa moninkertaisesti enemmän, kuin normaalissa työn arjessa. Viestinnän täytyy olla johdonmukaista ja paikkansapitävää. Onnistuneella viestinnällä pystytään ehkäisemään ja vähentämään muutosvastarintaa. Sen avulla voidaan motivoida työntekijöitä näkemään muutokset mahdollisuuksina. Muutostilanteista täytyy ensiksi keskustella organisaation sisällä ennen ulkoista viestintää. Muutoksen viestinnässä on tärkeää perustella henkilöstölle, että miksi muutosta tarvitaan, mitä tulee tapahtumaan, miten muutos vaikuttaa ja keihin, millaisella aikataululla muutosta toteutetaan, ketkä vastaavat muutoksesta, millä tavalla prosessi etenee ja mikä sen lopputulos on. (Strömmer 1999: 219–220.)

Kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa ja organisaatioon uusien toimintatapojen juurruttamisessa täytyy huomioida organisaatiokulttuuri. Morganin (1997) mukaan johtamistyylin ja organisaatiokulttuurin väliset suhteet monesti antavat avainnäköyksen siihen, miksi organisaatio toimii tietyllä tavalla. Organisaation kykyyn selvitä kohtaamistaan haasteista vaikuttaa ratkaisevasti siinä toimivat mallit, uskomukset, yhteiset arvot sekä toimintatavat ja rituaalit. Muutosjohtamisessa täytyy huomioida, että mikäli johtajat yrittävät pakottaa tiettyä toimintatapaa työyhteisöön, kaikki voi näyttää pintapuolisin olevan hyvin, mutta pinnan alla voi olla kovaa kuohuntaa ja erimielisyyksiä. Tällaisessa tapauksessa organisaatiokulttuuri on tärkein yksittäinen vaikuttaja siihen, menestyykö yritys vai kaatuuko se. (Morgan 1997: 129–135.)

#### 2.2.4. Työyhteisötaitojen merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä

Työhyvinvoinnin kehittämisessä tarvitaan toimivan esimiestyön lisäksi työntekijöiden työyhteisötaitoja (Vesterinen 2010: 111). Työhyvinvoinnin kehittämisen vastuu on usein tietyillä ihmisillä, esimerkiksi henkilöstöjohtajalla tai muilla esimiehillä. (Viitala ym. 2015: 616). Työhyvinvoinnin kehittämisessä johtajien rooli on keskeisessä asemassa, koska he tuntevat olosuhteet ja tilanteet ja pystyvät tukemaan läheltä koko työyhteisön sekä yksilöiden hyvinvointia (Viitala & Jylhä 2013: 243). Johtajia velvoittaa työturvallisuuslaki pitämään huolta, että työyhteisön jäsenten fyysinen ja psyykinen kuormittavuus pysyy kohtuullisena (Manka & Manka 2016: 9).

Usein ajatellaan, että työyhteisön hyvinvointi liittyy hyviin esimiestaitoihin, mutta hyvien esimiestaitojen lisäksi työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan myös työntekijöiden työyhteisötaitoja. Esimiehen yhtenä tehtävänä on mahdollistaa työyhteisötaitojen kehittäminen, mutta hän ei voi tehdä sitä työntekijöiden puolesta. (Vesterinen 2010: 111–116.) Työyhteisötaitoisen työntekijän ominaisuuksia on koottu Vesterisen (2010: 112–113) mukaan alla olevaan taulukkoon 2. Näitä ominaisuuksia nousi esille myös tutkimuksen haastatteluaineistossa.

Taulukko 2. Työyhteisötaidot (Vesterinen 2010: 112–113).

<b>Työyhteisötaidot</b>		
Tuntee työnsä tavoitteet ja menetelmät	Omaa positiivisen ja rakentavan asenteen	Pyrkii tekemään työnsä mahdollisimman hyvin
Omaa aktiivisen otteen työn tekemiseen ja kehittämiseen	Osa arvioida omaa kehittymistään ja peilata niitä työn tavoitteisiin	Ottaa vastuun tekemisistään ja pitää kiinni sovituista asioista
Osallistuu aktiivisesti työpaikan kehittämistyöhön	Noudattaa organisaation/työyhteisön pelisääntöjä	Pitää itsensä ajan tasalla ja kehittää itseään
On yhteistyökykyinen työkavereiden ja esimiehen kanssa	Uskaltaa sanoa mielipiteensä ääneen niin negatiivisista kuin positiivisista asioista	Osa antaa toisille palautetta ja ottaa itse vastaan palautetta työstään
Osa pyytää tarvittaessa apua	On rehellinen ja avoin ongelmatilanteissakin	Osa kuunnella eriäviäkin mielipiteitä
Pitää esimiehen ajan tasalla ja auttaa johtamisessa	Osallistuu työyhteisön palaveriin ja kokouksiin	Noudattaa työaikoja
Osa ottaa toiset huomioon	Ymmärtää erehdyksiä	On joustava
Osa kuunnella esimiestä asiallisesti	On hyvällä tavalla kiinnostunut myös muiden töistä	Haluaa olla hyvässä fyysisessä ja psyykkisessä kunnossa

Työntekijä ei voi ajatella, että hänen työkuvaansa kuuluisi vain työtehtävien hoitaminen, muulla ei ole väliä. Jokaisen työntekijän on oltava aktiivinen ja aloitteellinen työkavereihin päin ja myös esimiehen suuntaan sekä samalla kannettava vastuu omasta itsestään. Hyvät työyhteisötaidot tarkoittavat siis vastuullisuutta ja rakentavuutta suhteessa esimieheen, työkavereihin, itseen ja työhön. Työyhteisötaitoihin luetaan kaikki ne valmiudet, jotka edesauttavat hyvää yhteistyötä työyhteisössä. Työyhteisötaidot ovat sitä, että työntekijä ottaa vastuuta omasta käyttäytymisestään ja hyvinvoinnistaan. (Vesterinen 2010: 113–116).

Kaikki asiat työelämässä, mitkä menevät toivotun vastaisesti eivät ole aina yksinomaan johtajan syytä. Työyhteisössä jokaisen tulisi ottaa vastuu omasta toiminnastaan työssään

ja työyhteisön jäsenenä. Jokaista työyhteisön jäsentä tulisi kohdella tasavertaisesti ja jokaisen tulisi ottaa vastuu omasta käytöksestään. (Husman 2015: 20.) Työntekijöillä on vastuu itsensä johtamisesta ja työyhteisön toimivuudesta (Manka & Manka 2016: 9). Myös Viitala ym. (2015: 616) suosittelevat työilmapiirin ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä selvittäneen tutkimuksen tulosten perusteella, että työyhteisön kaikki työntekijät yrittäisivät ymmärtää heidän yksilölliset hyvinvoinnin uhkatekijät ja ottaisivat vastuulleen työilmapiirin kehittämisen, eikä tätä koko vastuuta vain vieritettäisi toisten tehtäväksi.

Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa työyhteisötaitojen kehittyminen, edistämällä työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia omaan työympäristöönsä, olemalla aktiivisessa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, kuuntelemalla heitä ja sekä olemalla tasa-  
puolinen ja oikeudenmukainen. Myös työntekijöiden toimintatapojen tunteminen on tärkeää työyhteisötaitojen edistämiseksi. (Vesterinen 2010: 111–116). Keskusteleva johtaminen luo hyvää työilmapiiriä työyhteisöön. Keskustelevalla johtamistyyllillä pystytään luomaan ilmapiiriin avoimuutta, luottamuksellisuutta, keskinäistä avuliaisuutta ja arvostusta. (Juuti & Vuorela 2015: 95.) Esimiehen tärkeä ominaisuus on kyky kuunnella, kuulla ja olla kiinnostunut työntekijöiden näkemyksistä ja mielipiteistä (Husman 2015: 18). Esimiesten tulisi tarjota tukeaan työntekijöilleen, koska sillä on suora yhteys työntekijöiden motivaation kasvuun (Rusu & Avasilcai 2014: 57).

Työyhteisötaitojen kehittämisessä on ensiksi määriteltävä työpaikkakohtaisesti, millaisia työyhteisötaitoja tarvitaan. Lähtökohtana ovat yleensä organisaation yhteiset pelisäännöt ja perustehtävä. Jokainen organisaatio ja työyhteisö voivat laatia itse omat pelisäännöt ja työyhteisötaitojen listan asioista, mitä työyhteisössä vaaditaan yhteistyön toimivuuden takaamiseksi. Kyseisen listan voisi liittää esimerkiksi osaksi perehdyttämistä. Kaikki uudet työntekijät tutustuisivat organisaation työyhteisötaitojen vaatimustaan ja allekirjoittaisivat sitoutumissopimuksen, joka velvoittaisi toimimaan yhteisten pelisääntöjen ja yhteisesti sovittujen käyttäytymismallien mukaan. Esimiesten ja työntekijöiden tulisi opetella, kokeilla ja kehittää yhdessä työyhteisötaitoja. (Vesterinen 2010: 116–117.)

### 2.3. Yhteenveto

Hyvä tai huono ilmapiiri muodostuu monista eri työympäristöön liittyvistä, esimiestyöhön ja työyhteisötaitoihin liittyvistä tekijöistä. Nämä tekijät on lueteltu alla olevassa taulukossa 3, johon on koottu teoriasta esiin nousseet negatiivisesti ja positiivisesti työilmapiiriin vaikuttavat tekijät (ks. luvut 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3 ja 2.2.4).

Taulukko 3. Työilmapiiriin positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavat tekijät.

Positiivisesti vaikuttavat tekijät	Negatiivisesti vaikuttavat tekijät
Transformaalinen, visionäärinen, demokraattinen, yhteistyötä luova ja valmentava johtamistyyli	Transaktionaalinen, pakottava ja tahdin asettava johtamistyyli
Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen ja sen huomioiminen	Ymmärtämättömyys organisaatiokulttuurin vaikutuksista organisaation toimintaan
Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu	Epäoikeudenmukainen kohtelu
Kaikille ystävällinen ja erilaisuuden huomioiva ympäristö	Erilaisuutta ei hyväksytä, kiusaaminen ja henkinen väkivalta
Sosiaalinen työympäristö kunnossa: tuki, asenteet ja arvostus	Sosiaalinen työympäristö ei ole kunnossa, tuki puutteellista, huonot asenteet ja toisia ei arvosteta
Työyhteisön jäsenten välinen luottamus, avoimuus, avuliaisuus ja välittömyys	Työyhteisössä vallitseva epäavuliaisuus, epäluottamus, välinpitämättömyys, liiallinen kilpailu, sulkeutuneisuus
Keskusteleva ja avoin ilmapiiri	Puhumattomuus, sulkeutunut ilmapiiri
Ongelmien ratkaisu ja ristiriitojen selvittäminen tuoreeltaan	Ongelmien ja ristiriitojen selvittämättä jättäminen
Hyvä työympäristö: ergonomiset ja asianmukaiset välineet ja varusteet, toimivat prosessit	Huono työympäristö: epäergonomiset ja puutteelliset välineet ja varusteet, prosessien ongelmat
Ihmisten yksityinen elämä kunnossa (fyysinen ja psyykkinen), mahdollisten ongelmien ja rajoitteiden huomioiminen	Ihmisten yksityisen elämän ongelmien heijastuminen työpaikalle (fyysinen ja psyykkinen) ja ongelmien/rajoitteiden huomioimatta jättäminen
Sopiva työn kuormittavuus (fyysinen ja psyykkinen)	Liian vähäinen motivaatiota laskeva kuormitus tai ylikuormittuminen
Osaaminen ja työnhallinnan tunne kunnossa	Riittämätön osaaminen ja työnhallinta puutteellinen
Sitoutuminen organisaatioon, työyhteisöön ja työhön	Sitoutumattomuus organisaatioon, työyhteisöön ja työhön
Työtyytyväisyys	Tyytymättömyys työhönsä
Toimiva palkitsemisjärjestelmä	Epäoikeudenmukainen ja toimimaton palkitsemisjärjestelmä
Työntekijöiden hyvät työyhteisötaidot	Työntekijöiden puutteelliset työyhteisötaidot

Työilmapiirin kehittämisesä on hyvä huomioida, että ilmapiiri koostuu työntekijöiden subjektiivista työympäristöä koskevista monialaisista käsityksistä ja organisaatiokulttuuri on usein juurtunut syvälle organisaatioon (ks. Schneider 1990; Moran & Volkwein 1992; Nakari 2003; Bowen & Ostroff 2004). Nykykäsityksen mukaan organisaation ilmapiiriä ja kulttuuria on vaikea erottaa toisistaan (ks. Denison 1996; Morgan 1997; Schein 2010; Braithwaite ym. 2010).

Hyvä työilmapiiri vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Huono työilmapiiri taas vaikuttaa näihin negatiivisesti. (Ks. Juuti 1988; Nakari 2003; McMurray 2010; Caricati ym 2014; Viitala ym. 2015; Robins & Judge 2016; Hashis 2017) Motivoiva ja osallistava työilmapiirin lisää työhön osallistumista ja tehokkuutta, jotka taas lisäävät suorituskyyä (ks. Brown & Leigh 1996; Fenwick ym. 2011). Työilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden suorituskyyyn kautta suoraan organisaation tuottavuuteen, hyvinvoivat työntekijät luovat hyvinvointia koko organisaatioon. Hyvinvoivat organisaatiot ovat kaikkein tuottavampia (ks. Taris & Scheurs 2009; Noordin ym. 2010). Työilmapiirin arvioimisella saadaan tietoa työilmapiirin tasosta ja työntekijöiden kanssa kehittämiskohteiden suunnittelu ja toteutus luovat positiivisia vaikutuksia koko työyhteisöön (ks. Nakari 2003; Noordin ym. 2010).

Henkilöstöjohtamisella on suuri vaikutus työilmapiiriin – kaikki henkilöstöjohtamisen toiminnot vaikuttavat työilmapiiriin (ks. Kaya ym. 2010). Esimiehen kyy valita tilanteeseen sopiva johtamistyyli vaikuttaa työilmapiiriin ja johtamisen tehokkuuteen (ks. Moran & Volwein 1992; Goleman 2000; Bowen & Ostroff 2004). Useat tutkimukset vavistavat, että henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, suorituskyyyn ja sitoutumiseen (ks. luku 2.2.2). Esimiesten luoma työilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja heidän kauttaan asiakkaiden tyytyväisyyteen (ks. Fenwick ym. 2011; Ancarani ym. 2011). Työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittämisen vastuuta ei voida kuitenkaan vierittää vain johdon ja esimiesten tehtäväksi, vaan jokaisen työntekijän panostusta tarvitaan. Hyvien esimiestaitojen lisäksi tarvitaan työntekijöiden hyviä työyhteisötaitoja. (Ks. Vesterinen 2010; Viitala ym. 2015.)

Taulukkoon 4 on koottu yhteenvedo henkilöstöjohtamisen keinoista työilmapiirin kehittämiseen, esitetyn kirjallisuuden ja tutkimusten mukaan.

Taulukko 4. Henkilöstöjohtamisen keinot työilmapiirin kehittämiseen.

<b>Henkilöstöjohtamisen keinot työilmapiirin kehittämiseen</b>			
Johtajan harjoitettava erilaisia positiivisia johtamistyyliä: transformaalinen, demokraattinen, visionääri, yhteistyötä luova ja valmentava johtamistyyli		Henkilöstön työyhteisötaitojen kehittymisen mahdollistaminen	
Kaikille ystävällinen ja erilaisuuden huomioiva ympäristö	Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon ja kehittämiseen	Keskusteleva ja vuorovaikutteinen johtaminen	Työhyvinvoinnin tukeminen
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	Palautteenanto: positiivinen ja rakentava	Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu	Työntekijöiden hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen investoiminen
Oppimisen ja työn kehittävyuden mahdollistaminen	Kehityskeskustelut	Sosiaalinen ympäristö: arvostus, tuki, asenteet	Asianmukainen työympäristö ja ergonomiset varusteet
Työnkuva osaamisen mukaan	Keskusteleva ja avoin ilmapiiri	Työyhteisön jäsenten välinen luottamus, avoimuus, avuliaisuus ja välittömyys	Työilmapiirikartoitus 1–2 kertaa vuodessa
Tarpeeksi haastava työnkuva motivaation kannalta	Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen työympäristöön liittyen	Ylikuormittumisen huomiointi ja ehkäisy	Kehittämistoimenpiteiden toteutus ja seuranta
Johtajan omien tunteiden työstäminen ilmapiiriin kohentamiseksi	Henkilöstön mahdollisten ongelmien ja rajoitteiden huomioiminen	Riittävät henkilöstöresurssit	Muutosvastaisuuden huomioiminen
Hyvä viestintä, etenkin muutostilanteissa	Palkitseminen ja joustavuus	Henkiseen väkivaltaan puuttuminen, ongelmien ratkaisu ja ristiriitojen selvittäminen tuoreeltaan	Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen ja muuttaminen sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen

Taulukon otsikon alla olevissa kahdessa laatikossa ovat suurimmat työilmapiiriin vaikuttavat tekijät, eli esimiehen johtamistyyli ja henkilöstön työyhteisötaidot – vain koko työyhteisön yhteisellä panostuksella saadaan aikaiseksi paras mahdollinen työilmapiiri. Näiden laatikoiden alle on kerätty yksityiskohtaisempia keinoja, joilla pystytään kehittämään työilmapiiriä. Kaikki keinot liittyvät esimiehen ja työntekijöiden toimintaan.



### 3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tässä osiossa esitellään tutkimuskohde, tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja aineiston kerääminen sekä aineiston analysointi.

#### 3.1. Tutkimuskohteen esittely

Kela on valtakunnallinen julkishallinnon organisaatio, jonka päätehtävä on hoitaa Suomessa asuvien perusturvaa erilaisissa elämäntilanteissa. Kelan asiakaskuntana ovat kaikki Suomessa vakituisesti asuvat ja ulkomailla asuvat henkilöt, jotka kuuluvat Suomen sosiaaliturvan piiriin. Kela huolehtii kansalaisten sosiaaliturvasta erilaisten sosiaalietuuksien muodossa, joihin kuuluvat vähimmäiseläkkeet, sairausvakuutus, työttömän perusturva, asumistuet, lapsiperheiden tuet, opintotuki, koulumatkatuki, perustoimeentulotuki, kuntoutus, vammaisetuudet ja -palvelut sekä sotilasavustus. Lisäksi Kelan tehtävänä on tiedottaa etuuksista ja palveluista, toteuttaa sosiaaliturvan kehittämiseen liittyvää tutkimusta, laatia etuuksien ja toiminnan ennakoimisessa ja seuraamisessa tarvittavia tilastoja, arvioita ja ennusteita sekä tehdä sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittämiseen liittyviä ehdotuksia. Kelan vastuualueena on myös Kansallisen Terveysarkiston (Kanta) palvelujen tuottaminen.

Kela on itsenäinen sosiaaliturvalaitos, mutta sen asema, tehtävät ja hallinto on säädetty Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa. Sosiaaliturvaa koskevat tehtävät säädetään etuuksia koskevissa laeissa. Eduskunta valvoo Kelan toimintaa. Kelan organisaatio muodostuu kuudesta tulosityksiköstä, jotka ovat asiakkuuspalvelut, etuuspalvelut, kehittämispalvelut, ICT-palvelut, yhteiset palvelut ja esikuntapalvelut. Etuuspalveluiden tulosityksikkö hoitaa etuuksien ratkaisutoimintaa ja tekee kehittämissuhteita liittyen etuuslainsäädäntöön. Kelan paikallishallinto muodostuu etuuspalveluiden tulosityksikköön kuuluvista viidestä vakuutuspiiristä, jotka ovat eteläinen, itäinen, keskinen, läntinen ja pohjoinen vakuutuspiiri. Kokonaisuudessaan Kelassa työskentelee noin 7000 henkilöä ja valtaosa työskentelee etuuksien ratkaisussa ja asiakaspalvelutyössä.

### 3.2. Metodologiset valinnat

Tässä tutkielmassa tutkimusstrategiana on kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii löytämään ja paljastamaan tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013: 161.) Näiden tekijöiden vuoksi laadullinen tutkimusstrategia sopii tutkimuksen aiheeseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että tiedon hankinta on kokonaisvaltaista ja aineisto kerätään todellisista tilanteista. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tietoa kerätään ihmisiltä, jotta saadaan esille tutkittavien mielipiteet ja kokemukset. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavat valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu joustavasti ja olosuhteet huomioon ottaen tutkimuksen edetessä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen aihetta ja tutkimuskohdetta (Hirsjärvi ym. 2013: 164.) Tässä tutkielmassa haluttiin saada tutkittavien ajatukset ja kokemukset esille. Tutkimuksen kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti.

Tutkimuksen aineistonhankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Hirsjärven ym. (2013: 204) mukaan haastattelu on ainutlaatuinen menetelmä, koska siinä ollaan tutkittavan kanssa suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelua, jossa kysymykset perustuvat tiettyihin keskeisiin teemoihin ja haastattelija voi tarpeen mukaan vaihdella kysymysten esittämisjärjestyttä. Kysymykset ovat etukäteen laadittuja, mutta myös sanamuotoa saa vaihdella ja haastateltavat saavat vastata kaikkiin kysymyksiin omin sanoin. Teemojen mukaan eteneminen tuo haastateltavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu huomioi, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän antamansa merkitykset asioille ovat keskeisiä, kuten myös se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48.)

Teemahaastattelussa etukäteen valitut teemat perustuvat teoreettiseen viitekehykseen ja haastattelun tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 88.) Haastattelun etuna on, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla arvellaan olevan tietoa aihepiiristä (Tuomi & Sarajärvi 2018: 86). Haastateltavalla on haastattelutilanteessa mahdollisuuk-

sia tulkita kysymyksiä ja menetelmä sallii täsmentävien kysymysten esittämisen, eli kysymyksiä voidaan syventää ja tarkentaa haastateltavien vastauksiin perustuen (Hirsjärvi & Hurme 2008: 36; Tuomi & Sarajärvi 2018: 88).

### 3.3. Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksen kohteena on Kelan Keskinen vakuutuspiiri, joka toimii Pirkanmaan, Kanta-Hämeen ja Etelä-Pohjanmaan alueella. Kelan Keskisessä vakuutuspiirissä on toteutettu ”Parempaa työtä ja hyvinvointia -unelmoidaan yhdessä” -pilotti, jonka tavoitteena on saada työ sujumaan mahdollisimman hyvin ja lisätä työntekijöiden hyvinvointia sekä työssä että vapaa-ajalla. Pilotista käytetään tässä tutkimuksessa lyhyempää nimitystä: Unelmatyöpaikka-pilotti. Pilottiin liittyvä Työunelma-kysely on toteutettu Kelan Keskinen vakuutuspiirin kuudelle tiimille, jotka ovat asumistukitiimi, kuntoutustiimi, lääkekorvaustiimi, sairauspäivärahatiimi, toimeentulotukitiimi ja työttömyysturvatiimi. Kyselyyn valikoitiin ne tiimit, joiden henkilöstöbarometritulokset olivat olleet keskimääräistä heikkommat. Kysely kohdistettiin näiden tiimien toimihenkilöille, joten ryhmä- ja tiimi-päälliköt eivät vastanneet kyselyyn. Unelmatyöpaikka-pilotin kysely toteutettiin toimihenkilöille huhtikuussa 2017 ja sen tulokset purettiin tiimeittäin toimihenkilöiden kanssa syksyllä 2017. Unelmatyöpaikka- kyselyssä oli kaksi kysymystä:

- Elät vuotta 2019. Olet työssä Kelan Keskisessä vakuutuspiirissä, nykyisessä tiimissäsi. Viihdyt työssäsi erinomaisesti, kaikki sujuu hyvin, olet hyvässä vedossa, sekä työssä että vapaalla. Mitä muutoksia on tapahtunut nykyhetken ja vuoden 2019 välissä?
- Jos jäät eläkkeelle 2019, niin millainen on unelmatilanteesi nykyisessä tiimissäsi juuri ennen vapaalle siirtymistäsi?

Tämän tutkimuksen aihe on saatu Kelan toimeksiantona ja tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä Unelmatyöpaikka-pilotissa mukana olleilta Keskinen vakuutuspiirin tiimi- ja ryhmäpäälliköiltä. Tutkimuksessa haluttiin saada esille esimiesten näkökulma. Unelmatyöpaikka-pilotti oli määrittävä tekijä haastateltavien valinnassa, mutta muuten sen rooli jäi pieneksi. Sain tutkimusaiheen Kelan

tutkimuspuolelta. Haastateltavien nimilistan sain Kelan Keskisen vakuutuspiirin johtajalta. Haastateltavien nimilistaa ei tutkimuskohteen pyynnöstä laiteta liitteeksi, mutta nimilista annetaan tutkielman arvioijien käyttöön.

Haastattelurungon teemat nousivat teoriaosuudesta ja Kelan puolelta tulleista toiveista. Haastatteluissa käsiteltiin neljää teema-aluetta, jotka olivat: työilmapiiri ja sen merkitys, henkilöstöjohtamisen vaikutukset työhyvinvointiin, Unelmatyöpaikka -pilotin kehittäminen sekä työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen. Kaikista neljästä haastatteluteemasta esitettiin haastateltaville kysymyksiä. Lopullinen haastattelurunko muodostui monen viilauksen jälkeen ja mietin etukäteen, miten pystyn haastattelutilanteessa syventämään teemoja ja mietin valmiiksi vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä.

Haastattelurungon lopulliseksi tarkoitettua versiota testattiin esihaastattelulla, jonka tarkoituksena oli testata haastattelurungon toimivuutta, aihepiirien järjestystä ja kysymysten muotoilua. Esihaastattelu harjaannuttaa haastattelijaa varsinaisiin haastatteluihin ja sen avulla saadaan selville myös haastattelun keskimääräinen pituus. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 72). Esihaastateltava henkilö on toiminut vuosia esimiehenä, mutta hän ei ole töissä tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Haastattelurunkoa olisi voinut muuttaa vielä esihaastattelun jälkeen, mutta sitä ei koettu tarpeelliseksi. Esihaastattelu oli opettavainen ja antoi varmuutta varsinaisiin haastatteluihin. Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 73) mukaan esihaastattelu on tärkeä ja välttämätön osa teemahaastattelun toteuttamista.

Seinäjoen Kelan toimiston assistentti toimitti sähköpostitse tekemäni saatekirjeen kaikille tutkimukseen valituille tiimi- ja ryhmäpäälliköille sekä varasi Skype-haastatteluajat heidän kalenteristaan. Saatekirjeessä (liite 1) kerrottiin tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteuttamisesta. Teemahaastattelurunko kysymyksineen (liite 2) lähetettiin sähköpostitse kaikille haastateltaville ennen Skype-haastatteluita. Tuomen ja Sarajärven (2018: 85) mukaan haastattelussa on olennaista saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta ja siksi on perusteltua antaa haastattelukysymykset tai aiheet haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi.

Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2017 Skype-haastatteluina, koska tutkimuksen kohteena olevien esimiesten toimipaikat ovat Keski-Suomen vakuutuspiirin laajalla toiminta-alueella. Haastatteluajojen sopiminen ja toteuttaminen olisi ollut haastavampaa, jos kaikki haastattelut olisi toteutettu kasvotusten. Kaikki Skype-haastattelut toteutettiin Seinäjoen Kelan toimistossa, haastatteluja varten varatussa häiriöttömässä huoneessa. Seinäjoen Kelan assistentti varasi minulle huoneen ja hoiti käytännön järjestelyitä, tietokoneen ja muut Skype-haastatteluun tarvittavat apuvälineet.

Haastateltavia esimiehiä oli alun perin kaksitoista, mutta yksi haastateltava perui osallistumisensa haastatteluihin. Tutkimuksen aineisto kerättiin esittämällä yhdelletoista haastateltavalle kolmetoista kysymystä. Ennen varsinaisia haastattelukysymyksiä esimiehiltä kysyttiin alaisten määrästä ja esimiestyövuosista, taustatietojen avulla saatiin tunnelmaa rentoutettua ja kuva haastateltavien taustasta. Yksi haastatteluista toteutettiin kuitenkin kasvotusten, koska haastateltava tuli päästämään minut Kelan toimistoon sisälle. Molemmille tuntui luontevalta muuttaa suunnitelmaa ja toteuttaa haastattelu kasvotusten. Olisimme olleet lähes viereisissä huoneissa, jos olisimme toteuttaneet haastattelun Skypen kautta.

Yhteen haastatteluun varattiin aikaa yksi tunti ja kaikki haastattelut nauhoitettiin. Jokainen haastattelu nauhoitettiin kahdella nauhurilla varmuuden vuoksi ja kirjoitin muistiinpanoja haastatteluiden aikana. Haastattelut etenivät haastattelurungon mukaan ja kysymysjärjestystä sai vaihtaa tarpeen mukaan, kuten puolistrukturoidussa haastattelussa on mahdollista. Aiheellisia jatkokysymyksiä esitettiin haastateltavien vastauksista riippuen. Haastattelujen lopuksi kaikille haastateltaville tarjottiin vielä mahdollisuutta täydentää vastauksiaan. Haastatteluun osallistuneiden haastateltavien välitön palaute haastatteluisista oli positiivista ja tutkimusaihetta pidettiin tärkeänä. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin 13. helmikuuta 2018 ja viimeinen 22. helmikuuta 2018. Haastatteluihin oli varattu aikaa yksi tunti, ja niiden kesto vaihteli 28 minuutin ja 54 minuutin välillä. Nauhoitettu aineisto litteroitiin mahdollisimman nopeasti haastatteluiden jälkeen. Litterointi toteutettiin sanatarkasti analyysiä varten. Yhden haastattelun litteroidun tekstin sivumäärä vaihteli kuuden ja kahdentoista sivun välillä. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 90 sivua fontti Times New Roman ja fonttikoko 12.

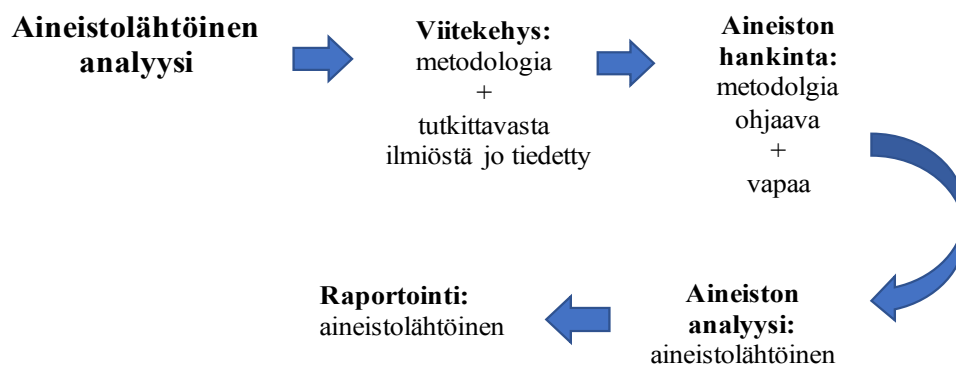
### 3.4. Tutkimusaineiston analyysi

Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 135) mukaan haastatteluaineiston analysointitapaa tulisi miettiä jo aineiston keräämisvaiheessa. Ennalta harkittua analysointitapaa voidaan käyttää ohjenuorana haastattelua ja sen litterointia suunniteltaessa. Aineiston litteroinnin jälkeen analysoitavaa tekstiä on luettava kokonaisuutena ja moneen kertaan, ennen kuin sitä voidaan analysoida. Aineiston tunteminen perinpohjaisesti on keskeistä analyysin onnistumisen kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 143; Eskola & Suoranta 2003: 151.) Tässä tutkimuksessa kaikki haastattelut toteutettiin kahden viikon sisällä ja haastattelut litteroitiin mahdollisimman nopealla aikataululla, jotta haastatteluiden sisältö pysyisi mielessä. Kun kaikki haastattelut oli litteroitu, luin aineistoa läpi moneen kertaan ennen varsinaisen analyysin aloittamista.

Laadullisessa tutkimuksessa on valittava ja rajattava tarkasti ilmiö, josta ollaan kiinnostuneita. Tutkimuksen kiinnostuksen kohde näkyy tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelmasta. Aineiston litteroinnissa voidaan hyödyntää koodimerkkejä, joita tutkija voi käyttää oman tyyliensä mukaan. Koodimerkit ovat sisään kirjoitettuja muistiinpanoja, jotka auttavat aineiston jäsentämisessä ja tekstin kuvailussa. Näiden edeltävien kohtien toteutuksen jälkeen aineisto teemoitellaan ja siinä painotetaan mitä kustakin teemasta on kerrottu. Kyse on siis laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä aineiston eri aiheiden mukaan. Tämän avulla pystytään vertailemaan, miten tietyt aiheet eli teemat esiintyvät aineistossa. Alustavan ryhmittelyn jälkeen aloitetaan etsimään aineistosta varsinaisia teemoja eli ideana on löytää aineistosta näkemyksiä, jotka kuvaavat tiettyä teemaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 104–107.)

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Laadullisen analyysin muodot voidaan jakaa kolmeen eri analysointimalliin: induktiiviseen (aineistolähtöinen), deduktiiviseen (teorialähtöinen) ja abduktiiviseen (teoriaohjaava). (Tuomi & Sarajärvi 2018: 103–107). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston analyysi toteutettiin induktiivista, eli aineistolähtöistä sisällönanalyysiä hyödyntäen. Tutkimuksessa haluttiin saada tutkimukseen osallistuneiden esimiesten näkökulma asioista esille mahdollisimman kattavasti. Hirsjärven (2013: 164) mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle on omi-

naista, että tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Seuraavassa kuviossa kuvataan aineistolähteen analyysin vaiheita Tuomea ja Sarajärveä (2018: 112) mukaillen.

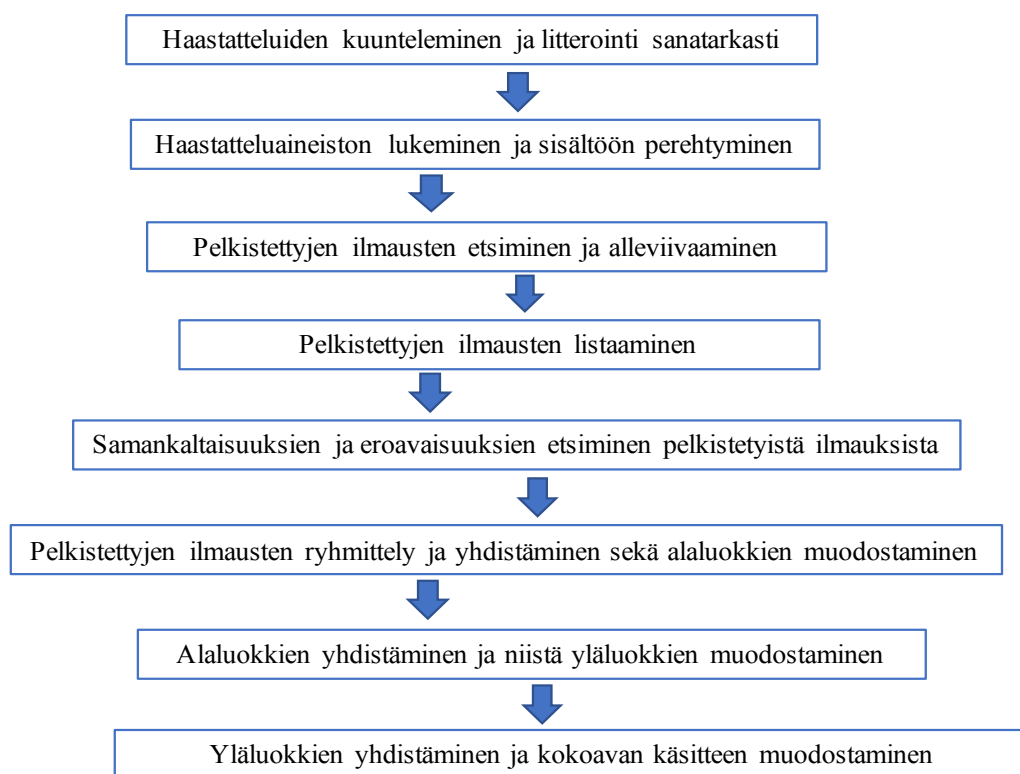


Kuvio 1. Aineistolähtöinen analyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018: 112.)

Laadullisen aineiston analyysiin kuuluu monia vaiheita, mutta aineiston käsittely on keskeisiltä osiltaan analyysia ja synteisiä. Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa, kun taas synteisissä luodaan kokonaiskuvaa ja esitetään tutkittava ilmiö uudella tavalla perspektiivissä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 143.) Laadullisessa aineistolähtöisessä analyysissä on keskeistä, että päättely perustuu aineistoon (Hirsjärvi & Hurme 2008: 136). Aineistolähtöisen sisällönanalyysin voi jakaa kolmeen eri vaiheeseen: aineiston redusointiin (pelkistäminen), klusterointiin (ryhmittely) ja abstrahointiin (käsitteellistäminen). Ennen sisällönanalyysin aloittamista täytyy määrittää analyysiyksikkö, jonka määrittämistä ohjaavat tutkimustehtävä ja aineiston laatu. Analyysiyksikkö voi olla yksittäinen sana, lause tai ajatusten kokonaisuus, joka sisältää useamman lauseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 122–123.)

Aineiston redusointi tarkoittaa pelkistämistä, eli analysoitavasta litteroidusta haastatteluaineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta kaikki epäoleellinen pois. Pelkistäminen voi aineiston tiivistämistä tai pilkkomista osiin tutkimusongelmien mukaan. Pelkistämisen jälkeen siirrytään klusterointiin, joka tarkoittaa aineiston ryhmittelyä. Aineistosta

etisittäin samankaltaisuudet ja eroavaisuudet sekä samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään erilaisiin luokkiin, joista syntyy alaluokat. Luokittelun perusteena voi olla tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Tässä vaiheessa aineistoa tiivistetään ja luodaan perustaa tutkimuksen rakenteelle ja alustavia kuvauksia. Kolmantena vaiheena on aineiston abstrahointi, joka tarkoittaa käsitteellistämistä. Tässä vaiheessa erotellaan tutkimuksen näkökulmasta oleellinen tieto ja valitusta tiedosta muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämisessä edetään alkuperäisaineiston kielellisistä ilmaisuista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä saadaan vastauksia tutkimustehtävään yhdistelemällä käsitteitä. Koko analyysiprosessin ajan aineistossa täytyy säilyä polku alkuperäiseen aineistoon. Kaikissa analyysin vaiheissa tutkijan tavoitteena on ymmärtää tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita kuvataan alla olevassa kuviossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 122–127.)



Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisprosessin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2018: 123).



Litteroidun aineiston moneen kertaan läpilukemisen ja perehtymisen jälkeen tutkimuksen tuloksia analysoitiin sisällönanalyysin avulla vaiheittain, käyttämällä apuna yllä olevaa kuviota (kuvio 3). Aineistosta etsittiin teema-alueisiin liittyviä ilmauksia, jotka alleviivattiin. Aineiston neljän teema-alueen ilmaukset merkittiin tulostetuille aineistovälille eri värisillä tusseilla. Värikoodit helpottivat aineiston käsittelyä. Työilmapiiriin liittyvät asiat merkittiin punaisella, työhyvinvoinnin johtamiseen violetilla, Unelmatyöpaikka-pilottiin ja henkilöstöbarometriin vihreällä ja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen sinisellä tussilla. Tässä vaiheessa aineistoa redusoitiin, eli pelkistettiin jättämällä epäolennaiset asiat pois ja tiivistämällä aineistoa tutkimuskysymysten mukaisesti.

Seuraavaksi aineistoa klusteroitiin, eli ryhmiteltiin pääteemojen tutkimuskysymysten mukaan. Aineiston pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jotka ryhmiteltiin luokkiin tutkimuskysymysten mukaan. Seuraavaksi abstrahointivaiheessa, eli käsitteellistämisvaiheessa aineistoista nostettiin tutkimukselle oleellinen tieto, ryhmiteltiin ja yhdisteltiin sekä muodostettiin niistä alaluokkia. Alaluokkien yhdistämisellä muodostettiin yläluokat, jotka perustivat tutkimuskysymyksiin. Yläluokkien yhdistäminen ja liittäminen teoriaosuuteen muodostivat pääluokan. Koko analyysiprosessin ajan aineistossa säilyi polku alkuperäiseen aineistoon ja pyrkimys ymmärtää tutkittavia heidän omasta näkökulmasta.

## 4. TUTKIMUSTULOKSET

Teemahaastattelu oli jaettu neljään teemaan tutkimuskysymysten ja Kelan toiveiden perusteella: työilmapiiri ja sen merkitys, henkilöstöjohtamisen vaikutukset työhyvinvointiin, Unelmatyöpaikka-pilotin kehittäminen sekä työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen. Tutkimustulokset esitellään teema-alueittain. Kursivoidut tekstit ovat suoria lainauksia haastatteluista.

### 4.1. Työilmapiiri ja sen merkitys

#### 4.1.1 Työilmapiirin taso

Esimiehet kokivat yleisesti työilmapiirin olevan hyvällä tasolla. Tiimien sisällä koettiin olevan vaihtelua; osalla työntekijöistä on hyvä työilmapiiri ja osalla negatiivinen. Työilmapiiri koettiin vaihtelevan riippuen siitä, miten kuormittavassa tilanteessa ollaan ja myös ihmisten omat elämäntilanteet vaikuttavat työilmapiiriin. (Ks. taulukko 3). Kelan isossa organisaatiomuutoksessa 1.1.2016 yhdistettiin 24 vakuutuspiiriä nykyiseksi viideksi vakuutuspiiriksi. Haastatteluissa nousi esiin, että esimiehet ovat tehneet kovasti töitä uusien työyhteisöjen kanssa työilmapiirin edistämiseksi.

*”Siellä näkyy sellasia toiminnallisia eroja ja kulttuurisia eroja, jotka saattaa sitte arjessa hiertää ja vaikuttaa siihen työilmapiiriin. Mutta niihin on nyt pyritty aktiivisesti puuttumaan ja tilanne on varmaan menossa parempaan suuntaan koko ajan.”*

*”Työilmapiiri on osalla hyvä, mutta osalla negatiivista.”*

*”No mun mielestä meillä on ihan hyvä ilmapiiri, että on näitä henkilöstöbarometreja ja muitaki kyselyjä ollu, niin niitten perusteella ja mitä sitte ihmisiltä tulee palautetta, niin ilmapiiri on ihan hyvä.”*

*”No meillä on kyllä hyvä, eli on kyllä ihan tota noin niin, sanoisin, että todella hyvä. Tietysti nyt tulee aina joskus tilanteita, mutta noin pääpiirteittäin.”*

#### 4.1.2 Hyvä työilmapiiri

Esimiesten mukaan hyvän työilmapiirin vaikutukset näkyvät jokapäiväisessä arjen työskentelyssä. Työnteko sujuu hyvin ja on helppoa työskennellä yhdessä, kun ilmapiiri on hyvä. Esimiehet ja toimihenkilöt ovat hyvässä vuorovaikutuksessa puolin ja toisin. Työyhteisössä huomioidaan, tuetaan ja autetaan toinen toisiaan. Avoimuus koettiin tärkeäksi, että asioita uskalletaan tuoda esille kahden kesken esimiehen kanssa ja myös ryhmä- ja tiimitasolla keskustellaan ja uskalletaan antaa palautetta, sekä positiivista että rakentavaa. (Ks. luku 2.1.2. ja taulukko 3).

*”Et se on helppoo puolin ja toisin lähestyä sekä toimihenkilöt esimiehiä että esimiehet toisiansa, sen keskinäisen tuen saaminen ja sitte tää tämmönen vuorovai-  
kutteinen keskustelu, että uskaltaa sanoa mielipiteensä, tuoda asioita esiin ja asiat  
otetaan asioina, eikä henkilöitetä niitä.”*

*”Mun mielestä se näkyy jo ihan vaikka jos ajatellaan arkea, niin ihan vaikka mei-  
jän ryhmäpalaveriissakin, et ne on semmosii keskustelevia ja ihmiset ottaa kantaa  
ja uskalletaan niinku avata suu, joka kertoo siitä, että ilmapiiri on semmonen sal-  
liva, että ei tarvi niinkun miettiä niin hirveesti sitä sanomisia.”*

Useampi esimies nosti käytännön esimerkiksi, että kiireisinä aikoina työntekijät lähtevät hyvällä yhteishengellä mukaan tehostettuihin työpäiviin ja esimiesten kannustukseen. Työyhteisön hyvä yhteishenki näkyy nopeissa ja muuttuvissa tilanteissa, kun työntekijät joustavat ja lähtevät mielellään yhdessä tekemiseen.

*”No varmaan ainaki sellanen, että tota nopeesti niinku joustetaan ja reagoidaan  
tämmösiin muuttuviin tilanteisiin. Et selvästi siinä huomaa sellasen yhteishengen  
ja tsemppi ilmapiirin, että kun tulee joku sellanen äkillinen tilanne, niin porukka  
lähtee tosi hyvin niinku mukaan.”*

#### 4.1.3 Huono työilmapiiri

Negatiivisuus ja kaikista asioista huonojen puolien etsiminen heikentävät ilmapiiriä. Osa työntekijöistä luo huonoa ilmapiiriä negatiivisella asenteellaan, lietsomalla ja tuomalla suureen ääneen ilmi asioita mitkä ovat heidän mielestään huonosti. Usein on yksi

johtohahmo, joka kerää ympärilleen porukkaa. Negatiivinen asenne yksittäisillä työntekijöillä nousi lähes kaikissa haastatteluissa esiin.

*”Jos kauheesti jäädään märehtimään semmosia negatiivisia tai lietsotaan tämmöstä negatiivista ilmapiiriä, niin se on mun mielestä ainaki yks semmonen, mikä vaikuttaa äkkiä työilmapiiriin kyllä”*

*”Negatiivisuus ja asioiden niinku kielteisesti näkeminen, ku jokaisen asianhan voi nyt jotenkin nähdä positiivisesti tai negatiivisesti ja jos niistä kaikista lähtee hakemaan jotakin niinkun huonoja puolia, niin ainahan niitä varmaan löytyy ja sitte jos sitä vielä tuola suureen ääneen tuo esiin niin kyllähän se niinku vaikuttaa siihen ilmapiiriin.”*

*”Valitettavasti näin on, et se henkilöityy tiettyihin henkilöihin”*

Toisen ihmisen tahallaan väärinymmärtäminen, mustamaalaaminen ja työyhteisön ulkopuolelle jättäminen heikentävät työilmapiiriä. Työyhteisössä erilaisten kuppikuntien muodostuminen voi heikentää työilmapiiriä ja lisätä työkavereiden syrjimistä, kun osa porukasta jää ulkopuolelle. (Ks. luku 2.1.2.)

*”Kaikin puolin semmonen, että ei niinku haluta keskustella toisten kanssa, jätetään työyhteisön ulkopuolelle tai muuta, että sen tyyppiset asiat.”*

*”Mä näkisin, että tommoset kuppikunnat tietyllä tavalla niinkun jossain määrin heikentää sitä ilmapiiriä ja sitä koko ryhmän tavallaan yhdessä tekemisen ja onnistumisen mahdollisuutta ja meininkiä.”*

Kuormittavat työtilanteet voivat heikentää työilmapiiriä ja pitkään jatkuessaan negatiivista ilmapiiriä on haastavampaa korjata. Työilmapiiriin vaikuttavat negatiivisesti työntekijän kokema vaikutusmahdollisuuksien puute ja esimieheen tai työkavereihin kohdistuva luottamuspuula. Heikentävänä tekijänä pidettiin yleisesti avoimuuden puutetta, puolin ja toisin. Esimiesten tulisi pitää työntekijät ajan tasalla ja kertoa asioista. Jos asioista ei voi vielä puhua – on hyvä tuoda esille, että asioista kerrotaan lisää heti kun voidaan. Liiallinen epätietoisuus heikentää työilmapiiriä. Esimiehen tehtävänä on pitää henkilöstö ajan tasalla, mutta henkilöstön täytyy myös sietää epävarmuutta. Tiimitason lisäksi tuotiin esille, että on myös ylätason asioita, jotka vaikuttavat tiimeihin, kuten lähiaikoina toimeentulotukeen liittyvät paineet. Mediatasoltakin tullut paine on vaikuttanut sen etuuden lisäksi jollain tasolla myös muihin etuuksiin.

*”Niin kyllähän tää niinku, nää tiukat työtilanteet näkyy siinä, että ihmiset tietysti jonku verran stressaantuu ja sitte tulee semmosta tietynlaista, vähä ärtyneisyyttä ja muuta vähä enemmän, että ehkä se on se joka näkyy eniten, taikka no ei se nyt paljo näy, mutta näkyy kumminki”*

*”Elikkä semmonen niinku selän takana toimiminen ja varsinkin jos esimies ei kerro asioista, mitä hän tietää tai mitä hän pystyy kertomaan, niin se saattaa sit sitä ilmapiiriä heikentää. Totta kai meillä on tilanteita, joissa esimies ei pysty kertomaan, niin se saattaa sit sitä ilmapiiriä heikentää.”*

*”Totta kai se vaatii myös sieltä toiselta puolelta sitä, että epävarmuutta täytyy sietää, me eletään kokoajan niinku yhä enemmän muuttuvassa myöski työyhteisössä, täällä muuttuu moni asia ja muuttuu monta asiaa päällekkäin ja yhtä aikaa niin sitä epävarmuuden sietoakin pitää tavallaan pystyä kasvattamaan.”*

#### 4.1.4 Työilmapiirin vaikutukset työssä jaksamiseen

Kaikki esimiehet kokivat työilmapiirin olevan tärkeä tekijä työssä jaksamisen kannalta. Työilmapiiri vaikuttaa työn tekemiseen ja tehokkuuteen, mitä parempi työilmapiiri sen parempi työteho ja motivaatio. Työilmapiiri vaikuttaa myös sairauspoissaoloihin, jos työilmapiiri koetaan hyvänä, niin työssä jaksaminen paranee ja ilmapiiri lisää työnimua. Työilmapiiri vaikuttaa työn mielekkäänä kokemiseen ja jaksamiseen sekä näiden kautta vaikuttaa positiivisesti työn tuloksellisuuteen. Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa yhteiseen työilmapiiriin ja sen kautta työssä jaksamiseen. (Ks. luku 2.1.4.)

*”Mun mielestä sillä on tosi suuri merkitys, et kun työssä on tavallaan kivaa, on hyvä porukka ja hyvä yhteishenki ja hyvä ilmapiiri, niin silloin sitä varmaan tulee mielellään töihin ja kokee sellasta hyvää energiaa ja sitä jaksaa sitte ehkä venyä enemmän hetkellisesti jossain paineessa, kun koetaan että on hyvä henki”*

*”No sillä on iso merkitys, että kyllähän se näkyy ilman muuta siinä jaksamisessa ja ylipäättään siinä tekemisessä ja työn tuloksissa.”*

Työilmapiirin huomioimista ja kehittämistä pidettiin yhtenä esimiestyön tärkeimpänä tehtävänä, koska se tukee työntekijöiden jaksamista ja on tärkeää, että ihmiset tulevat mielellään töihin. Osa esimiehistä kertoo, että työntekijät ovat ottaneet asiaa puheeksi esimiehen kanssa ja tuoneet esille, kuinka tärkeää on, että aamulla on hyvä tulla töihin.

*”Koen sen tosi tärkeeksi asiaksi ja pidän sitä tärkeenä, et se on esimiehen tärkeempiä tehtäviä niinku seurata ja tarttua näihin asioihin.”*

## 4.2. Henkilöstöjohtamisen vaikutukset työhyvinvointiin

### 4.2.1 Työilmapiirin kehittäminen yhdessä

Organisaatiomuutoksen myötä on ollut haasteita uuden ryhmän vuorovaikutuksessa ja ryhmäytymisessä, siihen on kiinnitetty paljon huomiota. On pyritty löytämään keinoja, joilla kaikkien työntekijöiden ääni saataisiin kuulumaan ja ihmisiä aktivoitumaan. Yhteistyötä, keskustelua ja osallistumista on pyritty lisäämään hyödyntämällä tiimeissä pieniä työryhmiä, joissa on teetetty erilaisia ryhmätöitä ja ennakkotehtäviä työhön liittyen. Eri puolilla vakuutuspiiriä olevia ihmisiä on laitettu samaan ryhmään ja sen kautta työntekijät ovat paremmin tutustuneet toisiinsa. Esimiehet kehittelevät myös uusia ideoita työntekijöiden osallistamiseen, kuten teemakahvilaa työhön liittyvien teemojen kehittämiseksi keskusteluiden avulla. Työntekijöitä on kannustettu sanomaan mielipiteensä ja antamaan palautetta. Vuorovaikutuksen kautta pyritään antamaan ihmisille vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Keskusteluista nousseita kehittämisideoita viedään yhdessä eteenpäin työyhteisön kehittämiseksi. (Ks. taulukko 1).

*”No ainakin sillä tavalla otetaan työntekijät niinku mukaan miettimään asioita ja tota kysytään mielipiteitä ja just sitä avoimuutta, että pystytään keskustelemaan asioista, et on sitte monella tavalla yritetty osallistaa ja käyty vaikka tiimipalaverissa asioita läpi, tai muissa tämmöissä.”*

*”No ihan niinku semmosia niinku, että pidetään säännöllisiä palaveria missä sit ihmiset pääsee puhumaan ja sitten myöski semmosii niinku nyt lähetään kehittämään meillä tämmösiä teemakahviloita, missä sitte pääsee keskustelemaan tiettyjen teemojen ympärillä asioista niinku jotka liittyy työhön, siis työlähtöisesti.”*

Ryhmätapaamisten lisäksi kahden keskisissä keskusteluissa on käyty työhön liittyviä asioita läpi ja työntekijät ovat nostaneet siellä esiin heille tärkeitä asioita. Esille nousseita kehittämisideoita on viety yhdessä eteenpäin ja niiden avulla kehitetty työyhteisöä. Esimiehet nostivat monessa aiheessa esille kahden keskisten keskusteluiden tärkeyden, koska niissä saadaan syvempää ja yksilöllisempää keskustelua aikaan.

*”Et niinkun moni asia, mitä ne työntekijät on ehottanu, niin on nostanu niitä kehitysideoita ja niitä on oikeesti saatu käytäntöönki nytte, se on ihan mahtava juttu ja se lisää sitä ilmapiirin niinku semmosta hyvinvointia, että he kokevat tulevansa kuulluksi ja ymmärretyksi ja heillä on vaikutusvaltaa siinä omassa työyhteisössä.”*

Kaikki esimiehet toivat esille, että barometritulosten purku on toteutettu työntekijälähtöisesti, eli tiimien kanssa on käyty läpi tuloksista nousseita asioita ja pohdittu yhdessä kehittämiskohteita ja -ideoita. Mietitty, mitkä asiat ovat tiimin vahvuuksia ja mitä asioita pitäisi kehittää. Työntekijöitä on pyydetty valmistelemaan etukäteen omia mielipiteitään ennen palavereita, jotta saataisiin mielipiteitä myös sellaisilta henkilöiltä, jotka muuten eivät sano mielipiteitään ääneen. Henkilöstöbarometritulosten jälkeinen kehittämistyö jatkuu koko vuoden seuraavaan henkilöstöbarometrin purkuun asti. Esimiehet ovat panostaneet siihen, että kehittämistyötä tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa. Työyhteisöt ovat pääsääntöisesti lähteneet mukaan yhdessä tekemiseen – osa työntekijöistä lähtee helposti mukaan, mutta osan kanssa täytyy tehdä enemmän töitä. (Ks. luku 2.1.5.)

*”Me ollaan ainaki ku kerran vuodessahan täällä tehdään barometrikysely niin me ollaan sit niitä tuloksia ollaan nytte purettu tuolla syksyllä ja niitä käsitelty sit tiimien kanssa ja lähinnä just siitä näkökulmasta pyritty miettimään niitä kehittämisehdotuksia, semmosia konkreettisia asioita, mitä me voitais niinku yhdessä tehdä, että on niinku pyritty toimihenkilöitä vähä vastuuttamaan siitä asiasta, et sehän ei oo mitään esimiesten antamaa se työhyvinvointi vaan et meidän täytyy se niinku yhdessä rakentaa ja hakea niitä vastauksia yhdessä ja se ei oo, kukaan ei pysty siihen niinku yksin.”*

*”No se (yhdessä tekeminen) on semmonen missä ollaan vielä ehkä matkalla, ollaan niiku päästy liikkeelle ja toiset lähtee siihen herkemmin mukaan ku toiset ja tota se on semmonen asia, minkä eteen täytyy koko ajan tehdä töitä, että ei se välttämättä aina ihan niinku helpoo oo.”*

Koko työyhteisön pikkujoulut ja liikuntapäivät nostettiin esille ja ne koettiin vaikuttavan yleiseen työilmapiiriin positiivisesti. Kuitenkaan pelkillä tyhy-päivillä ei pystytäkään korjaamaan työilmapiiriä, jos arjessa työilmapiiri on huono.

*”Ja sit tietysti onhan meillä noita esimerkiksi liikuntapäiviä tai sen tyyppisiä, ne ei kohdistu mihinkään tiimiin sinällään. Mut kyl ne on mun mielestä semmosia, että on mahdollisuus mennä ja tulee enemmän porukkaa muistaki ku ihan omasta tiimistä ja omasta työympäristöstä, niin mun mielestä seki on sellanen mikä vaikuttaa ja on kiva asia ja luo kivaa henkeä.”*

*”Ne (tyhy-iltapäivät) on ihan kivoja, mutta jos joku kokee työilmapiirin hyväksi tai huonoksi niin ne semmoset yksittäiset tyhypäivät ei sitä asiaa miksiäkään muuta. Että kyllä se tulee sieltä arjesta ja siitä, että yritetään esimiesten toimesta tehdä työnteko niin sujuvaksi, kun pystytään.”*

#### 4.2.2 Esimiehen vaikutus työilmapiiriin

Esimiesten mukaan he vaikuttavat työilmapiiriin arjessa kaikella toiminnallaan. Arjessa läsnäoloa pidettiin tärkeänä, mutta laaja toiminta-alue asettaa omia haasteitaan sille. Tiimi- ja ryhmäpäälliköt eivät ole kaikkien tiimensä työntekijöiden kanssa samassa toimistossa ja osa esimiehistä sekä työntekijöistä tekevät osittaista etätöitä. Skypeä käytetään paljon yhteydenpitoon ja esimiehet kiertävät eri toimistoissa.

*”Mutta että yrittää laittaa sellasia tsemppaavia viestejä ja olla sitte yhteyksissä Lyncillä tai sähköpostilla jos ei aina sitte kasvotusten ehdi näkemään. Sitte toki mä kierrän kaikissa näissä toimistoissa ja yritän aina käydä säännöllisen epä-säännöllisesti niin kyllä mä sitte siellä käyn aina jokaisen kanssa juttelemassa ja kyselemässä kuulumisia ja kuuntelemassa huolia ja murheita, jos sellasia sit on. Ehkä sillä sitte yrittää ite niinku pitää semmosta positiivista filistä yllä.”*

*”No mä pyrin esimiehenä olemaan niinku saavutettavissa, eli mä istun tosi paljon aina niinku ovi auki, jos mulla ei oo vaan mitään palavereita, että ihmisillä olis niinku mahdollisuus tulla juttelemaan. Eihän ne kaikki täällä istu, mutta ainaki nämä jotka täällä istuu.”*

Esimiehet nostivat esille monia asioita, kuten helposti lähestyttävänä olemisen, kannustamisen ja omalla esimerkillään johtamisen. Omalla suhtautumisellaan asioihin esimiehet toimivat roolimallina – pyrkivät viemään asioita eteenpäin positiivisen kautta. Esimiehet noudattavat työyhteisön sääntöjä ja edellyttävät myös työntekijöiden noudattavan niitä. Kaikkia työyhteisön ja toimiston työntekijöitä tervehditään. Onnistumiset huomioidaan ja annetaan palautetta hyvästä suorituksesta. Myös korjaavan palautteen merkitys nostettiin esille. (Ks. luku 2.2.3.)

*”No varmaan käytännössä esimieshän toimii esimerkkinä lähes kaikessa. Jotenki enempi sitä positiivisuutta ja mun mielestä kans sellanen korjaavaki palaute on semmosta, niinku kiinnitetään huomiota näihin asioihin, edistää sitä hyvää työilmapiiriä.”*



*”Ja aina tietysti niinku ajatus on, että pyritään asiat viemään positiivisen kautta. Ja mä ajattelen, että se on, sillä on myöski niinku iso merkitys.”*

Ystävällisyyttä, avoimuutta ja ihmisten aitoa kuuntelemista pidettiin tärkeänä. Rehelliisyys ja avoin viestintä nostettiin esille – työntekijöitä ei saa pitää pimennossa. Esimiehen täytyy tehdä asiat, mitkä lupaa ja päätöksenteossa osallistaa työntekijät mahdollisuuksien mukaan. Vaikka työntekijät eivät pystyisi vaikuttamaan lopulliseen päätökseen, on tärkeää keskustella asiasta ja perustella päätökset. Kertoa, mitkä asiat vaikuttivat päätöksen tekemiseen ja perustella päätökseen johtaneet syyt. (Ks. taulukko 4).

*”Semmonen osallistaminen, elikä pääsevät mukaan pohtimaan yhteisiä asioita ja että päätökset tehdään semmosen yhteisen keskustelun jälkeen, vaikka se päätöksentekijä olisinkin minä, mutta että se että kaikilla on tietoisuus, mitkä on ne päätökseen johtaneet seikat ja niitä on yhdessä puntaroitu ja haettu sitä parasta ratkaisua.”*

*”Että se päätösten perustelevminen on mun mielestäni, on tärkeätä.”*

Ylhäältä alaspäin johtamista vieroksuttiin; yhdessä tekemistä ja vuorovaikutusta pidettiin tärkeänä. Työntekijöiden arvostaminen, huomioiminen ja heistä välittäminen sekä jokaisen yksilön täyden potentiaalin etsiminen nousivat esille haastatteluissa. Myös työntekijöille tärkeiden asioiden, kuten lomien järjestäminen toivottuun kohtaan ja työvuorojen suunnittelu koettiin tärkeäksi.

*”Varmaan sellainen avoimuus ylipäättään, huomioiminen ja heistä tietysti välittäminen.”*

*”Ja arvostetaan niitä työntekijöitä, että, et mä niinku nään että jokaises ihmises on semmosta mahdollisuuksia ja potentiaalia ja pyritään löytämään ne yhdessä, ne mahdollisuudet mitkä siin ihmisessä on, että ne vahvuudet tulis mahdollisimman hyvin esille.”*

#### 4.2.3 Toimivat keinot työhyvinvoinnin edistämisessä

Työhyvinvoinnin edistämisessä koettiin tärkeiksi perusasioiksi arjessa työn sujumuuden ja hallinnan varmistaminen sekä osaamisen kehittäminen. Työn tekemiseen liittyviä asioita kehitetään jatkuvasti yhteistyössä työntekijöiden kanssa. (Ks. taulukko 4.)

*”Ja sitte just, että nää työn, onhan tässä siis kaikki työ organisoitu, työnkuvat katoottu ja kaikki tän tyyppiset asiat, työvuorosunnittelut, työjärjestelyt, kaikki, että kaikki niitten kehittäminen on mun mielestä, niin tukee tätä työilmapiiriä.”*

*”Siihen liittyy myös se osaamisen kehittäminen, mikä on jotenki niinku tärkeä elementti siinä työhyvinvoinnissa ja kun se semmonen oman asiantuntijuuden tunne on riittävän vahva, niin silloin se työhyvinvointikin niinkun syntyy sen kautta, että kun töissä tehdään töitä ja kun minä hallitsen tämän minun työni, niin mä väitän, että suurimmalle osalle se on se merkittävin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä.”*

Varhaista puuttumista ja reagointia työntekijöiden työhyvinvointiongelmiiin pidettiin tärkeänä ja se nostettiin esille monessa haastattelussa. Kelassa on käytössä varhaisen tuen toimintamalli, eli työhyvinvointiongelmiiin puututaan matalalla kynnyksellä. Työssä jaksamisen parantamiseksi on muokattu työtä yksilöllisten tarpeiden mukaan, esimerkiksi mahdollistamalla etätöön tekeminen tai muokkaamalla työnkuvaa.

*”Parhaiten toimii varmaan niinku lähtökohtaisesti se, et ihan oikeesti, aidosti kuunnellaan, mikä on se tavallaan huoli tai ongelma tai asia, joka vaikuttaa siihen työhyvinvointiin.”*

Esimiehet nostivat esiin työntekijöiden yksilöllisyyden huomioimisen – erilaiset persoonat vaativat erilaisia lähestymistapoja. Esimiehet nostivat paljon samoja asioita esille kuin edellisessä kysymyksessä: avoimuuden, helposti lähestyttävänä ja tavoitettavissa olemisen, kuuntelemisen, keskustelemisen, huomioimisen, välittämisen, päätöksentekoon osallistamisen ja kahden keskiiset keskustelut.

*”No niinku varmaan myös se, että mä otan huomioon yksilöinä ne ihmiset, että johdan niitä niinkun heitä yksilöinä että, niin heidän työhyvinvoinnin näkökulmasta kun osaamisesta ja sitten myös sitä niinkun, että pyrin yksilöllisesti myös motivoimaan heitä siihen työskentelyyn.”*

Työhyvinvoinnin rakentaminen on yhteistyötä; työntekijöiltäkin vaaditaan osallistumista, koska työilmapiiriin ja työhyvinvoinnin rankentaminen ei onnistu ilman esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä. Asioita ja keinoja tulisi miettiä yhdessä, eikä esimiehen miettiä vain yksin ja tarjoilla valmiita vastauksia työntekijöille.

*”Tässähän on tässä työhyvinvoinnissa tosi paljon erilaisia osa-alueita, mutta mikä se nyt sattuu oleenki, niin kyl tää yhes tekeminen niinkun on se tärke juttu siinä.”*

*”Kyllä mä sanoisin edelleen, et se on se avoimuus ja se osallistaminen ja et ollaan yhdessä luomassa sitä työhyvinvointia ja tota kaikki on siinä niinku mukana.”*

Haastatteluissa nousi esille monessakin aiheessa työntekijöiden oman asenteen vaikutus. Työntekijän negatiivisen asenteen taustalla voi olla jotain ongelmaa, joka voi selvitä keskustelemalla ja johon esimies voi vaikuttaa työjärjestelyiden kautta. Jos taustalla ei ole mitään mihin esimies voisi vaikuttaa ja työntekijällä on lähtökohtaisesti kaikkeen negatiivinen asenne ja kiinnostuksen puute, esimiesten keinot ovat rajalliset. Esimiesten tehtävänä on motivoida työntekijöitään, mutta jos työntekijästä itsestään ei lähde nousemaan motivaatiota ja kiinnostusta, esimies ei pysty sitä hänen puolestaan tekemään.

*”No siis mun mielestä suurin vaikutin tai yks suurin tekijä on toimihenkilöiden oma asenne ja se oikeesti kuitenkin lähtee työntekijästä itsestään, että vaikka me tehtäis ulkopuolelta käsin mitä, niin jos ihminen on vastahakoinen tai ei halua niin ei siihen pysty vaikuttamaan.”*

*”Keskusteluiden kautta. Elikkä esimiehen ja alaisen työkeskusteluja, esimerkiksi niissä sitte koittaa jutella niistä ja lähtee niistä kyseleen. Meillähän on valmentava esimiestyö, mitä me sovelletaan. Sit sen kautta lähtee soveltamaan ja kyseleen, että mikä siellä olis ja mitä haluais ja mitä hän ite aattelee ja miten ite vois vaikuttaa, jos löytyis se pohjimmainen syy. Onko siellä semmonen, vai onko vain ihminen, joka on negatiivissävytteinen.”*

Työntekijöiden kanssa on kokeiltu barometrin purussa pienryhmiä, joihin sekoitettu toisilleen tuntemattomia ihmisiä eri yksiköistä tekemään ryhmätöitä yhteistyössä, työntekijät olivat kokeneet tämän toimivaksi ja antaneet siitä positiivista palautetta. Myös kottietätyömahdollisuuden järjestymisestä ja muista työjärjestelyistä työntekijät ovat antaneet esimiehille hyvää palautetta, he ovat huomioineet työntekijän yksilölliset tarpeet kuormittavassa elämäntilanteessa.

*”Ku barometria purettiin niin mä järjestin tämmösiä pienryhmiä, tavallaan sekoitin sitä pakkaa, et ihan toisilleen vieraat ja eri yksiköistä olevat toimihenkilöt niinku teki keskenään ryhmätöitä ja yhteistyötä ja ainaki se sai hirveen hyvää palautetta, että kokivat, että oli tosi kiva tutustua muihin ja kokivat niinku semmosta*

*yhteishenkeä ja hyvää ilmapiiriä, vaikka olivatki vieraita toinen toisilleen entuudestaan.”*

### 4.3. Unelmatyöpaikka-pilotin kehittäminen

#### 4.3.1 Unelmatyöpaikka-pilotin onnistuminen

Ideana Unelmatyöpaikka-pilottia pidettiin hyvänä, mutta toteutus ei ollut onnistunut. Yleisesti pidettiin hyvänä ideana, että tulevaisuutta mietitään ryhmätason lisäksi yksilötasolla ja jokainen työntekijä pohtii omia tulevaisuuden toiveitaan työtään koskien. Esimiehet kokivat, että unelmatyöpaikka-pilotin aikataulu venyi liikaa ja tuloksia jouduttiin odottamaan pitkään.

*”Tota siis noin yleisesti ottaen mä ajattelen kyllä, että se on terveellistä, et tää niinku idea tässä, että pistetään miettiin asiaa vähä pidemmällä tähtäimellä, se on hyvä.”*

*”Mulle se ainaki näyttäyty pikkasen liian pitkänä se aikaväli, miten se tavallaan se varsinainen kysely toteutettiin ja miten siitä sitte niitä tuloksia alko tulemaan, saatikka miten niitä tuloksia lopulta sitte käsiteltiin vakuutuspiirissä.”*

Unelmatyöpaikka-pilotin vastaukset eivät vastanneet esimiesten odotuksia, koska suurin osa vastauksista ei liittynyt suoranaisesti työn tekemiseen, vaan muuhun oheistoimintaan, tavallaan työajan ulkopuolisiin asioihin.

*”Ensinnäkin ne oli sellasia, että ne ei liittyny varsinaiseen työn tekemiseen olleenaan, elikkä ei niinku ite siihen työhön ja työn tekemiseen, et miten se sitte sujuu kun kaikki on niinku todella hienosti joskus tulevaisuudessa, vaan tota ne kaikki liitty johonki muuhun.”*

*”Ehkä olisin toivonut sit jotakin sellasta konkreettista kehittämiskohdetta, oikeesti sellasta mihin olis voinu tarttua, mitä olis voinu sitte alkaa työstämään.”*

Pieni osa esimiehistä oli saanut konkreettisiakin vastauksia Unelmatyöpaikka-pilotista, mutta ne olivat samoja asioita, mitä oli noussut henkilöstöbarometrissa. Sitä pidettiin tavallaan hyvänäkin asiana, että Unelmatyöpaikka-mallista ei noussut uusia asioita, koska se vahvisti avoimuuden ja vuorovaikutuksen onnistuneen.

*”Siellä tuli oikeestaan ihan samoja asioita kehittämisen alle ku barometrissa, että ne meni hyvin yksiin.”*

*”Ja tietysti sekin on jo itseisarvo mun mielestäni, että saadaan tulos, että ei oo mitään erityistä, mitä me ei oltais jo tiedetty.”*

#### 4.3.2 Unelmatyöpaikka-pilotin kehittäminen

Esimiehet pohtivat, että oliko kysymyksien muotoilussa tai ohjeistuksessa puutetta, kun vastaukset eivät kohdentuneet suoranaisesti itse työhön ja työn tekemiseen liittyviin asioihin. Lisäksi toivottiin tiiviimpää aikajännettä, että työntekijät muistaisivat vielä sen hetken, kun kyselyyn vastattiin ja ne ajatukset siitä.

*”Jotenki tuntuu turhalta, että jos unelmatyöpaikka on, että mä saan olla kahvilla aamulla ja käydä työkavereitten kanssa viettää vapaa-aikaa ja hieroja käy hieromassa mun hartioita ja muuta niin se ei oikein anna mulle niinku eväitä siihen sen ite työhön.”*

*”Mutta näin mä niinku itekseen sitä mietin, et ne kohdennetut kysymykset ja ne semmoset, mitkä liittyy nimeomaan työhön. Niin sit se tavallaan tulis sieltä se niin sanottu unelmatyöpaikka esille.”*

Kyselyn kohdistamisesta nousi esiin erilaisia mielipiteitä. Osa esimiehistä piti tiimitasoa sopivana tasona tämän tyyppiselle kyselylle ja osan mielestä sitä voisi laajentaa koko ryhmätasolle.

*”Tiimitaso on kyllä varmaan ihan oikea taso tälläselle kyselylle, että tiimi voi sitte miettiä, että ryhmätaso on jo liian suuri.”*

*”Vois tulla ihan hyviä vastauksia, vaikka sen panis koko ryhmälle tavallaan, että ehkä se tommosenaan ei toimi, et se kohdistettiin yhdelle tiimille.”*

Unelmatyöpaikka-pilotin kehittämiseksi nostettiin idea, että se voitaisiin toteuttaa ryhmätyötyyppisenä keskusteluna, koska ihmiset eivät välttämättä motivoitu vastaamaan moneen kertaan samantyyliisiin kyselyihin. Ryhmätyötyyppisessä vuorovaikutteisessa keskustelussa saataisiin kysymyksiin vastauksia samalla hetkellä.

*”Jos halutaan jotain kehittää, niin ei tämmösenä kysymyspatteristona, ehkä enemmän tämmösenä ryhmätyötyyppisenä, niinku siinä hetkessä olevana keskusteluna vähä semmosena, ehkä enemmän tämmösenä learning cafe tai joku muu, mikä sitte veis eteenpäin niinku heti siinä, että ne ratkasut tulis ja ne vastaukset tulis heti siinä, eikä niin, että se on joku kysymys ja sit tulee joskus vastaukset miten se toteutu. Enemmän käytäntöön vievää, niin sillee se pitäis ehkä toteuttaa.”*

#### 4.3.3 Työkalut käytännön johtamisen tukena

Esimiehillä oli hieman erilaisia näkemyksiä henkilöstöbarometrin ja unelmatyöpaikka-pilotin hyödyllisyydestä käytännön johtamisen tukena. Suurin osa ei saanut unelmatyöpaikka-pilotista mitään irti, mutta osa koki löytäneensä vastauksista vahvistusta barometrituloksissakin esiin tulleisiin asioihin. Kukaan ei kuitenkaan kokenut saaneensa Unelmatyöpaikka-pilotista mitään uutta. Vuosittain toteutettavaa henkilöstöbarometriä hyödynnetään aktiivisesti ja suurin osa koki sen hyödylliseksi työhyvinvoinnin johtamisen työkaluksi. Henkilöstöbarometri oli kaikkien mielestä kehittynyt vuosien varrella parempaan suuntaan.

*”Se (henkilöstöbarometri) on mun mielestä, siitä on tullu tärkeempi ku mitä se on aikasemmin ollu. Ja tota niin, siinä on menetelmä muuttunu, eli se on niinku toimihenkilölähtöinen ja myöski toimihenkiöt yhdes etsii niinku ratkasuja.”*

*”Henkilöstöbarometri on mun mielestä erittäin hyvä ja tosiaan nää niinku oikeestaan uudet tavallaan käsittelytavat sille barometrille, niin ne on mahdollistanu sen, että tota tää on jotenki avoimempaa ja kaikkien mukana oloa sallivampaa, kaikki pääsee ainaki jollain tavalla vaikuttamaan myöski siihen, et mitä asioita lähetään viemään eteenpäin ja parantamaan.”*

Useat esimiehet toivat esille, että henkilöstöbarometrissa on ristiriitaisia kysymyksenasetteluita, eli kysytään jotain samaa asiaa kahdessa eri kohdassa eri tavalla muotoiltuna ja myös työntekijöiden vastaukset niihin ovat erilaiset, mikä aiheuttaa ristiriitaa. Osa piti henkilöstöbarometrin kyselyä ja aikajännettä liian pitkänä. Lisäksi toivottiin lisää avoimia kohtia selventämään vastauksia. Avoimia kohtia toivottiin myös sen vuoksi, että vastaukset olisivat perustellumpia, eikä vastauksia vain klikkailtaisi sen kummemmin miettimättä. Osa esimiehistä nosti esiin miettineensä, että vastaavatko työntekijät kyselyyn vain sen päivän tuntemusten mukaan.

*”Tavallaan jos sä vastaat yhteen kohtaan yhdellä tavalla ja toiseen kysymykseen toisella tavalla, ku ne kysymykset on esitetty vähä eri näkökulmasta, niin se ristiriitaisuus aiheuttaa tietynlaisen uskottavuusongelman.”*

*”Vähä sillee karrikoidusti sanoen, et se on aika helppoo sitte heitellä jotain, mut sit jos pitää ruveta sitä asiaa niinku perustelevaan ja tarkemmin miettimään niin sit se voi ollakki, että se vastaus ei oookaa ihan niin. Semmosta niinku vastuullisuutta siihen vastaamiseen.”*

Useampi esimies toi esille, että jatkokehittelyn jälkeen Unelmatyöpaikka-pilotti voisi olla hyvä lisä henkilöbarometrin rinnalla – tuomalla erilaista näkökulmaa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Sekä Unelmatyöpaikka-pilottiin että henkilöstöbarometriin kaivattiin lisää konkreettisuutta ja työntekijöiden osallistamista myös vastuullistamisen kautta.

*”Ehkä mä kaipaen niinku henkilöstöbarometrissakin niin vähän samaa tähän unelmatyöpaikka kyselyyn sitä, semmosta et jotenki sais siitä sellasen oivalluttavan ja edellyttävän kyselyn, ettei siitä tulis semmonen, että oletetaan, että kaikki on valmista, vaan että miten mä toimisin, että tää unelmatyöpaikka syntyis.”*

#### 4.4. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen

##### 4.4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Esimiehet toivat esille, että työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu kaikki arjen toimintaan ja työn tekemiseen tarvittavien puitteiden mahdollistaminen. Työilmapiiristä ja työympäristöstä huolehtiminen, että kaikilla olisi hyvä tehdä töitä. Tiimin lisäksi yksilöiden huomioiminen, että jokaisen osaaminen ja tarvittavat edellytykset ovat kunnossa. Lähiesimiehen tulisi tuntea työntekijänsä ja toisin päin. Tässä nostettiin esille samoja asioita, kun aikaisemmissa teemoissa: osaamisen johtaminen, työnhallinnan tunne, läsnäolo, kuunteleminen, vuorovaikutus, avoimuus, vaikuttamismahdollisuudet, onnistumisien huomioiminen, oikeudenmukaisuus, yhdessä tekeminen, osallistaminen ja luottamus. (Ks. taulukko 4.)

*”Ihmisen osaamisesta huolehtiminen ja se arjen työnteon niinku pyörittäminen, eli se organisointi ja työskentelyolosuhteet ja palaverikäytännöt ja kaikki nämä varhaisen tuen mallit ja se tukeminen ja kannustaminen.”*

*”No kyllä työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu kyllä ihan, se on niin laaja alue, että kyllähän siihen nyt kuuluu sen varmistaminen, että työympäristöt ja ilmapiirit on kunnossa ja tota sitte just nää jokaisen henkilön niinku tilanne on semmonen, että hän jaksaa sitä työtänsä tehdä ja hänellä on edellytykset niinkun suoriutua siinä työssä.”*

*”Oikeestaan mä jotenki ajattelen sen niin, että kaikki esimiestyö, mitä mä teen on tätä työhyvinvoinnin johtamista.”*

#### 4.4.2 Osaamistarpeet

Valmentava esimieskoulutus koettiin hyväksi ja kattavaksi. Yleisesti kaikki esimiehet kokivat esimiestyön osaamisensa olevan hyvällä tasolla. Osalla esimiehistä on myös pitkä esimieskokemus, joka tuo varmuutta johtamiseen. Valmentavan esimiestyökoulutusten kautta esimiehet ovat saaneet uutta oivalluttavaa näkökulmaa johtamiseen.

*”Mullaki on pitkä kelakokemus, että täähän on ihan eri luokkaa ku mitä joskus on ollu, niin tää valmentava johtaminen ja tää tän tyyppinen missä on sitte tätä kuuntelemista ja keskustelemista harjoteltu ja muuta niin näähän on ollu todella niinkun hyviä asioita.”*

*”Mä nään et kuitenki mulla perustietotaito on olemassa johtamisesta ja esimiestyöstä ja muuta, et siinä valmentavan esimiestyön kautta se oivalluttaminen on niinku se minkä mä nään kaikista suurimpana asiana tällä hetkellä.”*

Vertaistuki koettiin tärkeäksi osaamisen kehittämisessä ja sen lisäksi voimavarana. Esimiehet kokivat saavansa vertaistukea toisiltaan, mutta lähes kaikki esimiehet kertoivat toivovansa vertaistukea vielä lisää. Koulutuksissakin yhtenä isona antina on pidetty juuri vertaistukea, kun asioita on voitu pohtia yhdessä ja jakaa tietoa toimivista keinoista.

*”Mut ehkä tärkein, mitä mä ite ajattelisin olis varmaan semmonen ihan selkeästi vertaistuki, et se on kaikkein paras apu oikeestaan, että sä voit kollegan kanssa sitte mieltä, että hei onks sulla ollut tällänen tilanne ja miten sä nyt toimit täsä.”*

*”Sit niistä (työhyvinvointiasioista) olis ehkä kiva vähä jutellakin joittenkin kans, että mikä koettiin hyväksi ja mikä onnistu ja miten te veditte tän ja onks kukaan käyttäny tätä matsua ja tällästä.”*



Esimiehet toivoivat enemmän pienempiä ja useammin toteutettavia lyhyitä koulutuksia, joissa käytäisiin läpi työhyvinvointiin liittyviä ajankohtaisia asioita ja tuotaisiin esiin uusia ideoita. Isojen organisaatioiden toimivista työhyvinvointikäytännöistä voisi saada uutta ideaa myös oman työyhteisön kehittämiseen. Kouluttautumista pidettiin tärkeänä, että esimiehet pysyisivät myös jatkossa ajan hermoilla.

*”Vois olla ihan hyvä järjestää esimiehillekin semmosia teematuokioita, että me saatais Skypellä jotaki pikkusen mitä nyt tapahtuu työhyvinvointijutuissa. Että mitä sieltä on tulossa ja vähä tällstä että. Se kaikki jää tässä työarjessa, ku menään kovaa eteenpäin”*

*”On tärkeätä, että niitä (koulutuksia) olis myös sitte niinkun, et kaikille esimiehille tulis kuitenkin vuoden mittaan jotain koulutuksia, että se tietotaito ja osaaminen kaikki pysyis niinku siinä vaatimusten matkassa.”*

*”Jos puhutaan ihan osaamisalueesta niin ylipäänsä siis semmosta yleistä tietoa isojen organisaatioiden työhyvinvointiin liittyvistä asioista, semmosta niinkun tietoa, jota tavallaan mä voisit sit ehkä tuoda lisäarvona siihen omaan ryhmään tai organisaatioon semmosii asioit, uusii juttui, joita voitais sitte lähteä kokeilemaan ja toteuttamaan vielä.”*

Esimiesten toiveet konkreettisista neuvoista ja elävistä esimerkeistä nousivat useissa haastatteluissa esiin. Esimiehet halusivat saada tietoa esimerkkitapauksien kautta, miten toisessa Kelan tiimissä tai jossain muun alan organisaatiossa on viety menestyksellä työhyvinvointiasioita eteenpäin. Näitä onnistuneita menetelmiä voisi hyödyntää sellaisenaan tai muokattuna omassa työyhteisössä.

*”Mut et semmosii elävii esimerkkejä, siitä että tota tämmösii juttui on tehty ja tota näiden avulla on esimerkiksi vaikka barometrituloksissa saatu nostettua tiettyjä asioita paremmalle tasolle. Must ne olis mielenkiintosii lukee ja tavallaan niinku miettii sitä kautta, että voisko tämmönen toimii meillä. Ja se olis mun mielestä, mä uskon, et siitä olis niinku apuu koko organisaation sisällä, et eihän kaikki jutut käy niinku kaikille toimioille tai kaikille tiimeille tai ryhmille, mutta tota jos sinne tulis useempii tämmösii niin sieltä vois sit yrittää poimii et hei kuulostaa semmoselle että toi vois olla mejän juttu, me voitais kokeilla tämmöstä.”*

Haastatteluiden perusteella suurimmaksi kehittämiskohteeksi nousi esille haastavat henkilöstötilanteet, yksilöllisiin työntekijöiden työhyvinvointiongelmiin liittyvät asiat. Esimiehet kokivat, että tarvitsevat lisää tietoa ja työkaluja haastavien työhyvinvointiongelmien hoitamiseen, jotta osaisivat auttaa työntekijää parhaalla mahdollisella tavalla ja

päivitetystä tiedolla. Esimiehet toivat esille tarvitsevansa konkreetista tietoa esimerkkien kautta, miten tilanteissa tulisi toimia.

*”On paljo tällisiä henkilöstötilanteita, elikkä meillä tiimipäälliköt on joutunu, heillä on useammallaki ollu erittäin haastavia työhyvinvointikeskusteluja alaisensa kanssa, joissa on etitty niitä ratkasuja sitte yksittäisen toimihenkilön tilanteeseen.”*

*”Ja tota, sit monesti on niin, että ku mäki oon ollu aika paljon noissa työterveysneuvotteluissa ja sieltä on sitte poikinu kuntoutustukea ja osatyökyvyttömyyseläkettä ja työkokeilua ja näitä niin, että ehkä mä kaipaisin vähä niinku sellasta koulutusta mitä ne kaikki pitää sisällään, että oon sitte tapauskohtaisesti selvittäny, että mitä tässä nyt pitää sitte tehdä ja miten edetään.”*

Työhyvinvointiasioiden ohjeistukset ovat parantuneet Kelassa ja niihin on jo panostettu, mutta suurin osa esimiehistä koki, että siihen tarvittaisiin vielä lisää osaamista. Konkreettisten ohjeiden lisäksi kaivattiin tietoa työterveyshuollon palveluista, jotta työntekijä osattaisiin ohjata saamaan kaiken mahdollisen avun tilanteeseensa.

*”Että nää normaalit tämmöset jutut kyllä tässä hoituu ja tota sillä tavalla on mun mielestäni ohjeistuksetkin Kelassa tosi paljon parantunu, että löytyy niihin kyllä apuvälineitä ja sitte työvälineet parantunu, nyt viimeks tää Siruski tuli tähän työterveyshuollon kanssa yhteistyöhön, että kyllähän tässä niinku tota parannuksia on koko ajan tapahtunu mutta, että siltä saralta varmaan juuri tältä työkyky puolelta löytyy se missä vielä enemmän kaipais sitä.”*

*”Ja koska meidän pitää sitte omasta työterveyshuollostaki tietää aika paljon, että mitä siellä on tarjolla. Et tavallaan kaikki tukitoimet, mitä siellä on niin tulee toimihenkilölle käyttöön, jos tilanne niin vaatii.”*

#### 4.4.3 Organisaation tuki

Verkostot, koulutukset ja työvälineet ovat kehittyneet hyvään suuntaan ja suurin osa esimiehistä koki, että apua ja vertaistukea saa tarvittaessa. Ajan puute ja kiireinen arki kuitenkin vaikeuttavat tiedon etsimistä.

*”No kyllähän sitte erilaisissa tilanteissa niin kyllä jostakin aina apua ja vastauksia saa ja neuvoja, jos tulee semmonen tilanne eteen. Kyllä mä uskon, että nää verkostot on sillain aika hyvät ja sitä saa tarpeen mukaan.”*

*”Koulutus ja työvälineet on parantunut ja tän tyyppiset asiat ja mun mielestä tää vertaistukikin on ollut nyt aika hyvin, että on näitä foorumeita missä yhdessä esimiehet sitte säännöllisesti sitte keskustelee asioista ja voi saada sitä tukea ja niitä sitte niinkun siihen tekemiseen, että mun mielestäni nää on kyllä parantunu tosi paljon.”*

Arki on hyvin kiireistä ja esimiehet kertoivat kokevansa, että työhyvinvointi jää helposti arjessa kaiken muun kiireen jalkoihin. Esimiehet toivoivat yleisesti enemmän aikaa työhyvinvointiasioiden hoitamiseen ja kehittämiseen.

*”En mä koe kyllä, että olis mitään erityistä (tuen tarvetta). Tosiaan enemmänki se on sitä ajankäytöllistä ongelmaa, ku kaikki painii saman kiireen kans, et löydetään sit yhteistä aikaa niiden asioiden läpikäymiseen, niin se on varmaan sellanen isoin haaste.”*

Useampi esimies koki, että ovat jääneet yksin työntekijöiden haastavien työhyvinvointiasioiden kanssa ja toivoivat siihen lisää tukea organisaatiotasolta.

*”No en periaattees kyllä saa, koska mä koen aina, että mä oon niin yksin niissä tilanteissa.”*

Kaikki esimiehet kokivat kuitenkin saavansa yleisesti hyvin tukea omilta esimiehiltään ja pystyvät purkamaan asioita heidän kanssaan. Esimiehet pitivät yhtä ja tukevat toisiaan. Kollegiaalisen tuen kokemisessa oli eroavaisuuttakin; suurin osa koki olevansa läheinen muiden tiimipäälliköiden kanssa, mutta osa kaipasi lisää yhteisiä hetkiä muiden tiimipäälliköiden kanssa.

*”Joo kyllä, ehdottomasti omalta lähiesimieheltä kyllä. Häneltä ja jopa hänen esimieheltään.”*

*”Joo, meillä sit taas niinku tavallaan nää tiimipäälliköt, mitkä on näitä mun lähiesimieskavereita niin ja sitte mun oma esimies, niin tota meillä on, kyllä siis meillä on todella niinkun hyvä tämmönen tiimi. Sieltä saa kyllä kaikkee tukea kyllä. Että se on mulla niinku sellanen iso plussa ja kiitos heille. Se on kyllä toiminu valtavan hienosti.”*

*”Muut tiimipäälliköt on aika kaukana musta, ei tuu sellasia hetkiä, että me ollaan koolla, että me jaettais vähä mitä teille kuuluu ja mitä te ootte tehny siinä asiassa. Että niinku tämmösiä yhteisiä juttuja ei oo.”*

Kelassa on laajasti kehitetty esimiesten osaamista erilaisilla koulutuksilla ja panostettu esimiestyön kehittämiseen. Esimiehet nostivat monessakin teemassa esille työntekijöiden vastuullistamisen työhyvinvointiasioihin, koska esimiehet eivät pysty yksin rankentamaan hyvää työilmapiiriä ja kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Työilmapiirin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan jokaisen työyhteisön jäsenen panostusta. Organisaatiotasolta kaivataan jatkossa enemmän panostusta työntekijöiden vastuullistamiseen. (Ks. taulukko 2.)

*”Sitä ehkä kaipaa, että ehkä se on ollu aika semmosta niinku esimiespainotteista ja esimiehen niinku vastuita ja esimiehen osaamista kyllä varmasti näissä asioissa, siihen on kiinnitetty huomiota. Mutta sitte sinne alaispuolelle myös sitä vastuuta että tota, kyllähän se on myös vastuun kantamista se työhyvinvoinnista huolehtiminen, että se on ehkä vähä niinku, ei ehkä tule aina niin selvästi ilmaistuksia, tarkoitan ihan niinku näin organisaation tasolla. Mutta ehkä sitä ollaan myös virittelemässä, toivottavasti.”*

#### 4.5 Yhteenveto tutkimustuloksista

Haastatteluista nousi esiin, että kaikki esimiehet pitivät työhyvinvointia ja työilmapiiriä tärkeänä. Työilmapiiriin ja kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin on panostettu ja kehittämistyötä tehdään jatkuvasti. Kuitenkin kiireinen arki ja laaja toiminta-alue asettavat haasteita. Osalla työntekijöistä on negatiivinen asenne – kaikissa asioissa vain huonojen puolien näkeminen ja niiden lietsominen voi aiheuttaa negatiivisuutta työilmapiiriin. Haastatteluissa esiin nousi huomattavasti enemmän positiivisia kuin negatiivisia työilmapiiriin tekijöitä. Alla olevaan taulukkoon 5 on koottu haastatteluaineistossa esiin tulleita työilmapiiriin positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä.

Taulukko 5. Haastatteluaineistosta esiin nousseet työilmapiiriin vaikuttavat tekijät.

Työilmapiiriin positiivisesti vaikuttavat tekijät	Työilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavat tekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiehet ovat tehneet kovasti töitä työyhteisönsä eteen organisaatiomuutoksen jälkeen, tulokset alkavat näkyä</li> <li>• Vuorovaikutukseen ja osallistamiseen panostettu</li> <li>• Esimiehet myös kehittävät uusia osallistamisen keinoja</li> <li>• Työntekijöitä on aktivoitu ja yritetty saada kaikkien ääni kuulumaan</li> <li>• Työntekijöitä on kannustettu kertomaan omat mielipiteensä ja antamaan palautetta – positiivista ja rakentavaa</li> <li>• Työntekijöiden kanssa on tehty yhdessä kehittämistyötä, erityisesti henkilöstöbarometrin purussa</li> <li>• Toisia huomioidaan, autetaan ja tuetaan arjessa</li> <li>• Avointa keskustelua ja palautteen antamisen kulttuuria edistetään</li> <li>• Työntekijät joustavat kiireisinä aikoina myös esimiehet joustavat</li> <li>• Työntekijöillä vaikutusmahdollisuuksia työhönsä</li> <li>• Esimiehet kannustavat ja motivoivat työntekijöitä</li> <li>• Kaikki esimiehet pitävät hyvää työilmapiiriä tärkeänä ja ymmärtävät sen laajat vaikutukset työhyvinvointiin</li> <li>• Työntekijöiden jaksamiseen kiinnitetään huomiota, työhyvinvointiongelmiin puututaan matalalla kynnyksellä</li> <li>• Omalla positiivisella esimerkillä johtaminen</li> <li>• Esimiehen antama positiivinen ja kehittävä palaute</li> <li>• Kehityskeskustelut</li> <li>• Valmentava esimieskoulutus</li> <li>• Osaamisen kehittäminen ja työn hallinnan varmistaminen</li> <li>• Osallistaminen päätöksentekoon ja päätösten perustelu</li> <li>• Helposti lähestyttävänä oleminen</li> <li>• Hyvä viestintä ja avoimuus</li> <li>• Ystävällisyys, rehellisyys, ihmisten arvostus ja aito kuunteleminen</li> <li>• Työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiireinen arki ja ajan puute</li> <li>• Kuormittavien työtilanteiden jatkuminen liian pitkään</li> <li>• Osalla työntekijöistä negatiivinen asenne</li> <li>• Osa työntekijöistä lietsoo negatiivisuutta</li> <li>• Työkavereiden syrjiminen ja mustamaalaaminen</li> <li>• Kaksijakoinen avoimuuden puute: Yhtäältä työnantaja ei voi jakaa kaikkia asioita työntekijöiden kanssa. Toisaalta työntekijöiden tulee sietää jonkin verran epätietoisuutta.</li> <li>• Yksittäiset ylätasoinen asiat esimerkiksi toimeentulotukeen kohdistuvat ongelmat</li> <li>• Laaja toiminta-alue asettaa haasteita, esimiehet eivät pysty olemaan kaikkien työntekijöiden arjessa fyysisesti läsnä</li> </ul>

Esimiesten mukaan työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämisessä ovat toimineet parhaiten kahden keskielä keskustelut, yksilöllisyyden huomioiminen sekä aktiiviset ryhmätyöt ja -keskustelut. Esimiehet kokivat yleisesti esimiesosaamisensa olevan hyvällä tasolla ja erityisesti valmentavan esimiestyön koulutuksen kattavaksi. Esimiehillä oli paljon samansuuntaisia ajatuksia myös kehittämiseen liittyvistä asioista. Alla olevaan taulukkoon 6 on tiivistetty haastatteluaineistosta esiin nousseet kehittämiskohteet.

Taulukko 6. Haastatteluaineistosta esiin nousseet kehittämiskohteet.

<b>Kehittämiskohteet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisää aikaa työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittämiseen</li> <li>• Lyhyitä ja useammin toteutettavia koulutuksia, erityisesti työhyvinvointiin liittyen</li> <li>• Konkreettisia neuvoja ja eläviä esimerkkejä siitä, mitkä keinot ovat toimineet työhyvinvoinnin kehittämisessä</li> <li>• Konkreettista apua ja tietoa esimerkkien kautta kaivataan työntekijöiden haastavien työhyvinvointiongelmien selvittämiseen</li> <li>• Vertaistukea toivotaan lisää</li> <li>• Työntekijöiden vastuullistamiseen tukea myös organisaatiotasolta</li> </ul>

Työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittämiseen kaivattiin lisää aikaa, koska arki koetaan kiireiseksi. Konkreettisia lisäkoulutuksia kaivattiin työhyvinvointiin liittyen. Lisäkoulutukset voisivat olla myös lyhyitä ja useammin toteutettavia koulutuksia, jotka sisältäisivät konkreettisia käytännössä toimivaksi todettuja työkaluja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Lisäksi erityisesti kaivattiin lisää perehdyttämistä haastavien ja yksilöllisten työhyvinvointiongelmien hoitamiseen. Vertaistukea pidettiin tärkeänä; suurin osa koki saavansa hyvin vertaistukea kollegoiltaan, mutta vertaistukea kaivattiin myös lisää. Työntekijöiden vastuullistaminen työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittämiseen nostettiin esiin useaan otteeseen, ja siihen toivottiin kiinnitettävän huomiota myös organisaatiotasolla.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työilmapiiriin positiivisesti ja negatiivisesti ja millaisilla keinoilla esimies pystyy vaikuttamaan työilmapiiriin ja sen kautta työhyvinvointiin. Teoriaosuudessa taulukkoon 2 on koottu työilmapiiriin vaikuttavat tekijät ja taulukkoon 4 henkilöstöjohtamisen keinot työilmapiirin kehittämiseen. Haastatteluaineistosta nousi samoja asioita esille. Lisäksi haluttiin tietoa, mitkä keinot toimivat parhaiten työhyvinvoinnin kehittämisessä ja millaista tukea esimiehet tarvitsevat työhyvinvoinnin johtamiseen. Näihin kysymyksiin saatiin vastauksia teoriaosuuden lisäksi haastatteluaineistosta, jonka keskeiset tulokset on koottu yhteenvedon taulukoihin 5 ja 6. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia ja aineistossa oli paljon toistoakin, eli aineisto näyttäisi olleen riittävä. Tutkielman teoreettinen osa vahvistaa empiirisessä osassa nousseita asioita.

Työelämässä on siirrytty uudenlaisiin organisaation rajat ylittäviin verkostomaisiin toimintatapoihin, kuten hajautettuihin organisaatioihin ja etätyöhön. Nämä aiheuttavat haasteita johtamiselle ja työhyvinvoinnille. (Suutarinen 2010: 19.) Haastateltavat esimiehet toivat esille useaan otteeseen, että pari vuotta sitten toteutuneen organisaatiomuutoksen myötä Kelassa on siirrytty entistä enemmän Skypen kautta yhteydenpitoon ja saman tiimin jäseniä työskentelee eri toimistoissa. Tämä on luonut haasteita työhyvinvoinnin johtamiselle, mutta tiimien ryhmäytymiseen ja vuorovaikutuksen lisäämiseen on tehty kovasti töitä ja työn tulokset alkavat näkyä jo positiivisesti – vaikka työtä on edelleen.

Esimiesten mukaan hyvä työilmapiiri näkyy kiireisissä tilanteissa, joissa tarvitaan työntekijöiltä yhteen hiileen puhaltamista ja joustavuutta. Työntekijät lähtevät mukaan yhdessä tekemiseen ja esimiesten kannustamiseen. Hyvä työilmapiiri näkyy myös muussa arjen toiminnassa: työntekijät auttavat toisiaan ja toimivat hyvässä vuorovaikutuksessa sekä keskenään että esimiehen kanssa. Huonoa työilmapiiriä aiheuttavat negatiivinen asenne ja työkavereiden ulkopuolelle jättäminen. Esimiehet kertoivat, että osa työntekijöistä lietsoo negatiivisuutta näkemällä kaikissa asioissa vain huonot puolet ja keräämällä porukkaa ympärilleen. Kaikkien esimiesten mielestä työilmapiiri vaikuttaa merkittä-

västi työntekijän työssä jaksamiseen, työhyvinvointiin, työn mielekkyyteen ja näiden tekijöiden kautta työn tuloksellisuuteen.

Työyhteisöissä on kehitetty aktiivisesti työilmapiiriä yhdessä työntekijöiden kanssa, erityisesti vuosittain toteutettavan henkilöstöbarometrin purussa ja kehittämiskohteiden laatimisessa. Henkilöstöbarometri on muuttunut vuosien saatossa toimihenkilölähtöisemmäksi ja esimiehet pitivät sitä hyvänä asiana. Esimiehet pitävät avointa vuorovaikutusta, yhdessä tekemistä ja kehittämistä tärkeänä ja näihin on panostettu. Työntekijät ovat pääosin lähteneet hyvin mukaan yhdessä tekemiseen, mutta osalla on motivaation puutetta ja esimiehet ovat yrittäneet löytää erilaisia keinoja kaikkien osallistamiseksi. Esimiehet toivat haastatteluissa esiin erilaisia keinoja, jotka ovat toimineet parhaiten työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi – eniten nousivat esiin kahden keski-keskustelut, yksilöllisyyden huomioiminen sekä aktiiviset ryhmätyöt ja -keskustelut.

Haastattelun yhtenä teemana oli Unelmatyöpaikka-pilotti, jonka toteutuksesta ja kehittämisestä haluttiin saada esimiesten mielipiteitä ja kehittämideoita. Unelmatyöpaikka-pilotin toteutuksesta ja kehittämisestä ei kuitenkaan saatu niin paljoa tietoa, mitä odotukset olivat. Täytyy ottaa huomioon, että Unelmatyöpaikka-pilottia oli testattu vasta kerran ja kaikki esimiehet eivät olleet toteutuksessa konkreettisesti mukana. Osa esimiehistä ei voinut vastata Unelmatyöpaikka-pilottiin liittyviin kysymyksiin kuin yleisellä tasolla, koska taustalla oli esimiesvaihdoksia. Saman teeman alle sijoitettu henkilöstöbarometri oli kaikille esimiehille tuttu jo useiden vuosien varrelta, joten siitä aiheesta saatiin hyvin irti mielipiteitä ja kehittämideoita. Esimiesten mukaan henkilöstöbarometri on kehittynyt hyvään suuntaan, kun tulosten purkua on muutettu toimihenkilölähtöisemmäksi. Unelmatyöpaikka-pilotista esimiehillä oli yhteneväiset mielipiteet – toteutus ei ollut onnistunut, koska vastauksista ei saanut mitään konkreettista kehittämiskohdetta tai -idea. Ainoat konkreettiset esiin nousseet asiat olivat samoja asioita, mitä oli noussut esiin jo henkilöstöbarometrissa.

Tämän tutkimuksen haastatteluaineistosta nousi vahvasti esille, että Kelassa on panostettu työhyvinvoinnin johtamiseen ja sen kehittämiseen. Esimiesten osaamiseen ja kiinnitetty huomiota ja järjestetty laajempia koulutuksia, kuten valmentava esimiestyökou-



lutus. Golemanin (2000) mukaan valmentava johtamistyyli vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin. Esimiehillä on keinoja helpottaa työntekijöiden jaksamista tarvittaessa erilaisten työjärjestelyiden kautta, esimerkiksi työnkuvan muokkaamisella, työaikajoustoilta ja mahdollistamalla kotietätyö. Työterveyshuollon kanssa on tehty yhteistyötä ja esimiehillä on tietoa erilaisista tukikeinoista. Kuitenkin lähes kaikki esimiehet kaipasivat vielä lisää konkreettista tietoa haastaviin työhyvinvointiongelmiin, kun työntekijän työkyky on merkittävästi alentunut ja ongelmat ovat laaja-alaisia. Tämä nousi suurimpana asiana osaamiseen ja organisaation tukeen liittyen. Lisäksi ajanpuute nostettiin lähes kaikissa haastatteluissa esille – esimiehet toivoivat lisää aikaa työhyvinvointi- ja työilmapiiriasioiden kehittämiseen.

Esimiehet kokivat yleisesti johtamisosaamisen olevan hyvällä tasolla, monipuolisten koulutusten ansiosta ja osalla on myös pitkä esimieskokemus. Osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen kaivattiin työhyvinvointiin liittyviä lyhyitä koulutuksia, joissa käytäisiin ajankohtaisia työhyvinvointiin liittyviä asioita läpi ja nostettaisiin esiin konkreettisia kehittämideoita; esimerkiksi millaisten keinojen avulla on saatu parannettua työhyvinvointia toisissa tiimeissä tai eri organisaatiossa. Esimiehet toivat esille, että saavat omilta esimiehiltään ja kollegoiltaan tukea. He pystyvät purkamaan vaikeita tilanteita ja asioita omille esimiehilleen. Kollegiaalisen tuen lisäksi esimiehet voisivat hyötyä esimiehille suunnatusta työnohjauksesta, jonka tavoitteena on edistää esimiesten omaa työhyvinvointia ja jaksamista. Ollilan (2008: 1) mukaan esimiehille suunnatulla työnohjauksella voidaan ehkäistä esimiesten työuupumusta ja edistää heidän omaa työhyvinvointia.

Haastatteluista nousi esiin, että esimiehet toivovat työntekijöiden työyhteisötaitojen huomioimista organisaatiotasolla. Kukaan esimies ei pysty yksin kehittämään työilmapiiriä ja työhyvinvointia – siihen tarvitaan kaikkien työyhteisö jäsenten panostusta. Vesterisen (2010: 111–116) mukaan usein ajatellaan, että työyhteisön hyvinvointi liittyy hyviin esimiestaitoihin. Täytyy kuitenkin muistaa, että esimiestaitojen lisäksi työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan työntekijöiden panostusta ja hyviä työyhteisötaitoja. Esimiehen tehtävänä on olla työyhteisötaitojen kehittämisen mahdollistajana, mutta hän ei voi kehittää niitä kenenkään työntekijän puolesta.

Haastateltavat esimiehet toivat monessa teemassa esille toiveensa, että työntekijät ottaisivat vastuuta työyhteisönsä ilmapiiriin ja hyvinvoinnin kehittämisestä, koska ilman yhteistyötä ei voida päästä parhaisiin mahdollisiin tuloksiin. Hyvä työilmapiiri on voitto kaikille – ihmiset voivat paremmin töissä ja myös vapaa-ajalla, kun töissä on hyvä olla ja organisaatio hyötyy hyvän työilmapiiriin vaikutuksena kohonneesta työn tuloksellisuudesta.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista saada tietoa työntekijöiden näkökulmasta, että miten he kokevat omat työyhteisötaitonsa ja oman työpanoksensa vaikutuksen työilmapiiriin. Millaista osaamista ja tukea he mahdollisesti kokevat tarvitsevansa lisää omien ja muiden työyhteisön jäsenten työyhteisötaitojen kehittämiseen.

### 5.1. Tutkimusprosessin luotettavuus

Tutkimuksen laatuun tulee kiinnittää huomiota tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Hirsjärvi & Hurme 2008: 197). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on itse tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Suurin luotettavuustekijä tutkija itse, joten luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimuksen kulkua. (Eskola & Suoranta 2003: 210.) Tutkijan tarkka selvitys tutkimuksen toteuttamisesta nostaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen kaikista vaiheista olisi kerrottava selkeästi ja totuudenmukaisesti. Selvitettävä aineiston keruun olosuhteista ja paikoista sekä haastatteluihin käytetystä ajasta, mahdollisista häiriötekijöistä ja virhetulkintoista haastatteluissa. Tutkijan itsearviointi ja aineiston luokitteluiden perusteiden kertominen lisäävät luotettavuutta. Tulosten tulkinta vaatii tutkijalta kykyä punnita vastauksia – suorat haastatteluoitteet auttavat päätelmien perusteluissa. (Hirsjärvi ym. 2013: 232–233.)

Tarkasti harkittu haastattelurunko ja haastatteluteemojen syventämisen pohtiminen sekä vaihtoehtoisten lisäkysymysten pohtiminen lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluiden toteuttamisessa laatua voi parantaa pitämällä huolta, että tallentamiseen käytetyt välineet ovat kunnossa ja tarkistaa välillä, että tallennin toimii ja säädöt ovat kohdallaan. Haastatteluiden laatu paranee, jos ne pystytään tutkijan toimesta mahdollisimman nopeasti haastatteluiden jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 184.)

Haastattelurunkoa testattiin haastatteleamalla esimiestyötä tekevää henkilöä ennen varsinaisia haastatteluita. Kaikki haastattelutilanteet saatiin toteutettua suunnitelmien mukaisesti, nauhurit toimivat ja aikaa oli varattu riittävästi. Muutamassa Skype-haastattelussa yhteys pätki, jolloin osa haastateltavan puheesta jäi kuulematta ja haastateltava joutui selittämään ohi menneen asian uudestaan. Yhteyksien pätkiminen oli harmillista, mutta onneksi katkokset olivat lyhyitä ja haastateltavat selittivät pyydettyä asiansa uudestaan. Haastattelut litteroitiin nopeasti tutkijan toimesta ja aineistoa on käsitelty luottamuksellisesti. Tutkimustuloksien raportoinnissa on käytetty suoria lainauksia vahvistamaan tutkijan tulkintoja ja valintoja. Tutkimuksen kulku on selostettu kokonaisuudessaan menetelmät ja aineistot luvussa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pystytä erottamaan aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia yhtä selkeästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan täytyy jatkuvasti pohtia ratkaisujaan ja ottamaan kantaa samanaikaisesti analyysin kattavuuteen ja työnsä luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 2003: 208.) Aineiston kattavuudella tarkoitetaan sitä, että aineiston tulkintaa ei perustu vain sattumanvaraisiin poimintoihin. (Eskola & Suoranta 2003: 215.) Aineistoa analysoitiin huolellisesti ja poimintoja harkittiin tarkoin, että analyysi olisi mahdollisimman kattava.

**LÄHDELUETTELO**

- Ahonen, Guy (2015). Terve johtaminen. Teoksessa: *Julkista johtamista jalostamassa*, 57–78. Toim. Anna-Liisa Karhula. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Alavi, Hamid Reza & Ramazan Jahandari (2005). The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University: Its Comparison with the Desired Organizational Climate from the Viewpoints of the Personnel (Staff) of the University. *Public Personnel Management* 34: 3, 247–261.
- Ancarani, Alessandro, Carmela Di Mauro & Maria D. Giammanco (2011). Patient satisfaction, managers' climate orientation and organizational climate. *International Journal of Operations & Production Management* 31: 3, 224–250.
- Anttonen, Hannu & Tuula Räsänen (2009). *Työhyvinvointi-uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ashkan, Khalili (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation and innovation-supportive climate. *Management Decision* 54: 9, 2277–2293.
- Ashkanasy, Neal M. & Charmine E.J. Härtel (2014). Positive and negative affective climate and culture: The good, the bad, and the ugly. Teoksessa: *The Oxford handbook of organizational climate and culture*, 136–152. Toim. Benjamin Schneider & Karen M. Barbera. New York: Oxford University Press.
- Aura, Ossi & Guy Ahonen. *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Talentum Pro.
- Bass, Bernard (1990). From transformational to transaktional leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18: 3, 19–36.

- Bowen, David E. & Cheri Ostroff (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*: 29: 2, 203–221.
- Braithwaite, Jeffrey, David Greenfield & Mary T. Westbrook (2010). Converging and diverging concepts in culture and climate research: Culture or climate? *Teoksessa: Culture and climate in health care organizations*: 7–18. Toim. Jeffery Braithwaite, Paula Hyde ja Catherine Pope. New York: Palgrave Macmillan.
- Brown, Steven P. & Thomas W. Leigh (1996). A new look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance. *Journal of Applied Psychology* 81: 4, 358–368.
- Bruch, Heike & Jochen Menges (2010). The acceleration trap. *Harvard Business Review* 88: 4, 80–86.
- Caricati, Luca, Rachele, La Sala, Giuseppe, Marletta, Giulia, Pelosi, Monica, Ampollini, Anna, Fabri, Alba, Ricchi, Marcello, Scardino, Giovanna Artioli & Tziana Mancini (2014). Work climate, work values and professional commitment as predictors of satisfaction in nurses. *Journal of Nursing Management* 22, 984–994.
- Denison, Daniel (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review* 21: 3, 619–654.
- Eurofound (2016). 6th European working conditions survey. Saatavissa 24.10.2017: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1634en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf)
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

- Fenwick, Feng Jing, Gayle C. Avery & Harald Bergsteiner (2011). Organizational climate and performance in retail pharmacies. *Leadership & Organization Development Journal* 32: 3, 224–242.
- Giorgi, Gabriele, Serena, Mancuso, Francisco, Fiz Perez, Andrea, Castiello D'Antonio Nicola, Mucci, Vincenzo Cupelli & Giulio Arcangeli (2016). Bullying among nurses and its relationship with burnout and organizational climate. *International Journal of Nursing Practice* 22: 2, 160–168.
- Goleman, Daniel (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review* 78: 2, 78–90.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis & Annie McKee (2013). *Primal leadership: unleashing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Green, Amy W., Brian J. Albanese, Guy Cafri & Gregory A. Aarons (2014). Leadership, organizational climate, and working alliance in a children's mental health service system. *Community Mental Health Journal* 50: 7, 771–777.
- Hashish, Ebtsam (2017). Relationship between ethical work climate and nurses perception of organizational support, commitment, job satisfaction and turnover intent. *Nursing Ethics* 24: 2, 151–163.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2013). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

- Husman, Päivi (2015). Työelämä muuttuu, seuraako johtaminen perässä? Teoksessa: Julkista johtamista jalostamassa, 13–21. Toim. Anna-Liisa Karhula. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Jokela, Jari & Mikael Saarinen 2016. Esipuhe. Teoksessa: Inhimillinen ja tehokas sosi-aali- ja terveysjohtaminen, 5–7. Toim. Ville Pietiläinen & Antti Syväjärvi. Saatavana:[https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi\\_%26\\_](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_%26_)
- Juuti, Pauli & Antti Vuorela (2015). Johtaminen ja työyhteisöjen hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli (1988). Työilmapiiri ja työolot. Kokemäki: Aavaranta.
- Juuti, Pauli (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava
- Kauhanen, Juhani (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kaya, Nihat, Erdogan Koc & Demet Topcu (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management* 21: 11, 2031–2051.
- Kinnunen, Ulla, Isto Ruoppila & Hannu Nousiainen (1991). Työ sairaalassa: organisaatioilmasto ja työn kokeminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Koho, Arto (2015). Hyvän johtamisen esimerkit. Teoksessa: Julkista johtamista jalostamassa, 201–232. Toim. Anna-Liisa Karhula. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kossek, Ellen, Shaun Pichler, Todd Bodner & Leslie Hammer (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of

general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64: 2, 289–313.

Kotila, Olli (2005). Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-62.

Kotter, John (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review* 79: 11, 3–11.

Li, Xiaobel, Stephen Frenkel & Karen Sanders (2011). Strategic HRM as process: how HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The International Journal of Human Resource Management* 22: 9, 1825–1842.

Maanniemi, Johanna (2015). Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa: Mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa: Palkitseminen ihmisten johtamisessa, 123–134. Toim. Anu Hakonen & Minna Nylander. Jyväskylä: PS-kustannus.

Manka, Marja-Liisa & Marjut Manka (2016). Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

MacMahon, Juliet, Sarah MacCurtain & Michelle O’Sullivan (2010). Bullying, culture, and climate in health care organizations: A theoretical framework. Teoksessa: Culture and climate in health care organizations: 82–96. Toim. Jeffery Braithwaite, Paula Hyde ja Catherine Pope. New York: Palgrave Macmillan.

Maslach, Christina (2001). A multidimensional theory of burnout. Teoksessa: Theories of organizational stress: 68–85. Toim. Cary L. Cooper. Oxford: University press.

Mayer, John & David Salovey (1997). What is emotional intelligence? Teoksessa: Emotional development and emotional intelligence: educational implications: 3–31. Toim. Peter Salovey & David Sluyter. New York: BasicBooks.



- McMurray, A.J, A. Pirola-Merlo, J.C Sarros & M.M Islam (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal* 31: 5, 436–457.
- Moran, E. Thomas & J. Fredericks Volkwein (1992). The Cultural Approach of the Formation of Organizational Climate. *Human Relations* 45: 1, 19–47.
- Morgan, Gareth (1997). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nakari, Maija-Liisa (2013). *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus*. Jyväskylä: University printing house.
- Noordin, Fauziah, Safiah Omar, Svakirarohan Sehan & Shukriah Idrus (2010). Organizational climate and its influence on organizational commitment. *The International Business & Economics Research Journal* 9: 2, 1–9.
- Ollila, Seija (2008). Strategic support for managers by management supervision. *Leadership in Health Services* 21: 1, 16–26.
- Olsen, Espen, Gunhild Bjaalid & Aslaug Mikkelsen (2017). Work climate and the mediating role of workplace bullying related to job performance, job satisfaction, and work ability: A study among hospital nurses. *The Journal of Advanced Nursing* 73, 2709–2709.
- Oreg, Shaul & Yair Berson (2011). Leadership and employees reactions to change: the role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel psychology* 64: 3, 627–659.
- Patterson, Malcolm, Peter Warr & Michael West (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77: 2, 193–216.

- Podsakoff, Nathan P., Jeffery A. LePine & Marcie A. LePine (2007) Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 92: 2, 438–454.
- Reichers, Arnon & Benjamin Schneider (1990). Climate and culture: an evolution of constructs. *Teoksessa: Organizational climate and culture*, 5–39. Toim. Benjamin Schneider. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, Stephen & Timothy Judge (2016). *Organizational Behavior*. Harlow: Pearson Education.
- Rusu, Gabriela & Silvia Avasilcai (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 124: march, 51–58.
- Schein, Edgar (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, Benjamin (1990). The climate for service: an application of the climate construct. *Teoksessa: Organizational climate and culture*, 383–412. Toim. Benjamin Schneider. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, Benjamin, Mark G. Ehrhart & William H. Macey (2012). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology* 64: 1, 361–388.
- Schwartz, Tony (2007). Manage your energy, not your time. *Harvard Business Review* 85: 10, 63–73.
- Seeck, Hannele (2012). *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.

- Seo, Myeong-Gu, Susan Taylor, Sharon Hill, Xiaomeng Zhang, Paul Tesluk & Natalia Lorinkova (2012). The role of affect and leadership during organizational change. *Personnel psychology* 65: 1, 121–165.
- Solis, Edgar, Veronica Monroy & Margarita Orozco-Gomez (2014). The inner circle: how politics affects the organizational climate. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 18: 1, 65–87.
- Strömmer, Riitta (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Suutarinen, Marjaana (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa: Työhyvinvoinnin johtaminen, 45–54. Toim. Suutarinen, Marjaana & Pirkko-Liisa Vesterinen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Taris, Toon & Paul Schreurs (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress* 23; 2, 120–136.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos (2006). *Työsuojelusanasto*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Vesterinen, Pirkko-Liisa (2010). Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa: Työhyvinvoinnin johtaminen, 111–120. Toim. Suutarinen, Marjaana & Pirkko-Liisa Vesterinen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, Riitta (2013). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Porvoo: Bookwell Oy.
- Viitala, Riitta & Eila Jylhä (2013). *Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, Riitta, Jussi Tanskanen & Risto Sääntti (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis* 23: 4, 606–620.

Ylikorkala, Anna & Christina Sweins (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*, 21–40. Toim. Anu Hakonen & Minna Nylander. Jyväskylä: PS-kustannus.

## LIITE 1. Saatekirje

Hei!

Opiskelen Vaasan yliopistossa sosiaali- ja terveyshallintotieteiden maisteriksi. Pro gradu -tutkielmani aiheena on työilmapiiri ja työhyvinvoinnin johtaminen. Teen tutkimukseni Kelan toimeksiantona. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää puolistrukturoidulla yksilöhaastatteluilla Työunelma-kyselyssä mukana olleilta Keskisen vakuutuspiirin esimiehiltä, miten nykyiset henkilöstöjohtamisen keinot työhyvinvoinnin edistämiseksi toimivat ja millaista tietoa sekä tukea tarvittaisiin lisää. Kaikki aineisto käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelut toteutetaan Skype-haastatteluina helmikuussa 2018. Haastattelukysymykset lähetetään etukäteen kaikille haastateltaville.

Pro gradu -tutkielmani ohjaajana toimii Vaasan yliopiston professori Pirkko Vartiainen, puh. 029 449 8349.

Ystävällisin terveisin

Susanna Vaismaa

Fysioterapeutti (AMK), HTM-opiskelija

susanna.vaismaa@hotmail.com

Puh. 040 500 1972

## LIITE 2. Teemahaastattelu

### TEEMAHAASTATTELU

Unelmatyöpaikka -pilotilla tarkoitetaan ”Parempaa työtä ja hyvinvointia – unelmoidaan yhdessä” kyselyä (tehty henkilöstölle 4.-18.4.2017) ja siihen liittyvää pilottia.

#### **Teema 1: TYÖILMAPIIRI JA SEN MERKITYS**

- Millainen työilmapiiri on työyhteisössäsi?
- Kertoisitko esimerkin tilanteesta, jossa hyvän työilmapiirin vaikutus näkyy positiivisesti?
- Millaiset asiat heikentävät työyhteisösi työilmapiiriä?
- Millainen merkitys työilmapiirillä on työssä jaksamiseen?

#### **Teema 2: HENKILÖSTÖJOHTAMISEN VAIKUTUKSET TYÖHYVINVOINTIIN**

- Miten työyhteisössäsi on pyritty yhdessä kehittämään työilmapiiriä?
- Miten pyrit itse arjessa edistämään hyvää työilmapiiriä?
- Mitkä keinot toimivat parhaiten työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämisessä?

#### **Teema 3: UNELMATYÖPAIKKA -PILOTIN KEHITTÄMINEN**

- Miten Unelmatyöpaikka -pilotti mielestäsi onnistui? Kerro esimerkkejä.
- Millä tavalla Unelmatyöpaikka -pilottia tulisi kehittää, jotta se olisi mahdollisimman hyödyllinen?
- Miten henkilöstöbarometri ja Unelmatyöpaikka -pilotti toimivat käytännössä työhyvinvoinnin johtamisen tukena? Kerro ensin henkilöstöbarometrasta ja sitten Unelmatyöpaikka -pilottista.

#### **Teema 4: TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN**

- Mitä mielestäsi kuuluu työhyvinvoinnin johtamiseen?
- Millaista osaamista koet tarvitsevasi lisää, että pystyisit kehittämään työhyvinvoinnin johtamisessa?
- Koetko saavasi organisaatiolta tarpeeksi tukea työhyvinvoinnin johtamiseen?