

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Jenni Hannuksela

**JOHDON KEHITTÄMINEN, ESIMIES-ALAISSUHDE JA
TYÖSSÄJAKSAMINEN SUOMALAISISSA PK-YRITYKSISSÄ**

Johtaminen ja organisaatiot
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

VAASA 2019

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen taustaa	9
1.2. Tutkimuksen esittely	11
1.3. Käsitteet	13
2. JOHDON KEHITTÄMINEN	15
2.1. Johdon kehittämisen taustaa	15
2.2. Erilaisia kehittämisen tapoja	16
2.3. Kehittämisen vaikuttavuudesta	20
2.4. Kehittämisen erityispiirteet PK-yrityksissä	21
3. ESIMIEHEN JA ALAISEN VÄLINEN SUHDE	25
3.1. Esimies-alaissuhteen teoriaa	25
3.2. Esimies-alaissuhteeseen vaikuttaminen	27
3.3. Esimiessuhteen vaikutus työssäjaksamiseen	28
4. TYÖSSÄJAKSAMINEN OSANA TYÖHYVINVOINTIA	33
4.1. Taustaa työssäjaksamiselle	33
4.2. Työssäjaksamisen merkitys PK-yrityksissä	36
4.3. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen merkitys työssäjaksamiseen	38
5. TUTKIMUSMENETELMÄT	43
5.1. Tutkimusasetelma	43
5.2. Aineiston kuvailu	44
5.3. Hypoteesit ja käytetyt tilastolliset menetelmät	48
6. TULOKSET	52
6.1. Yritysten arvosanojen korrelaatioanalyysi	52
6.2. Hypoteesien testaaminen	53

6.2.1. Hypoteesit 1 ja 2: Työhyvinvointiin panostaminen	53
6.2.2. Hypoteesit 3 ja 4: Johdon kehittäminen	59
6.3. Regressioanalyysit	65
6.4. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	66
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	69
7.1. Tulosten tarkastelu	69
7.2. Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheita	72
LÄHDELUETTELO	74
KUVIOT	
Kuvio 1. Input- ja output-tekijät.	44
Kuvio 2. Yritysten prosentuaalinen jakautuminen arvosanojen eli input-tekijöiden suhteen.	47
Kuvio 3. Työntekijöiden keskimääräiset arviot esimiessuhteesta ja esimiehen toiminnasta (output-tekijät) eri kategorioissa työhyvinvointiin panostamisen arvosanan (input-tekijä) mukaan jaoteltuina.	56
Kuvio 4. Työntekijöiden keskimääräiset arviot työssäjaksamisesta (output-tekijät) eri kategorioissa työhyvinvointiin panostamisen arvosanojen (input-tekijä) mukaan jaoteltuina.	57
Kuvio 5. Työntekijöiden keskimääräiset arviot esimiessuhteesta ja esimiehen toiminnasta (output-tekijät) eri kategorioissa esimiestoiminnan johtamisen arvosanojen (input-tekijä) mukaan jaoteltuina.	61
Kuvio 6. Työntekijöiden keskimääräiset arviot työssäjaksamisestaan (output-tekijä) eri kategorioissa esimiestoiminnan johtamiseen panostamisen (input-tekijä) mukaan jaoteltuina.	65

TAULUKOT

Taulukko 1. Tapoja johdon kehittämiseen.	17
Taulukko 2. Työntekijöille esitetyt väittämät aihealueittain.	46
Taulukko 3. Spearmanin korrelaatiot yritysten arvosanojen ja HR-muuttujien välillä.	52
Taulukko 4. Esimiessuhteen summamuuttujan (output-tekijä) ja työhyvinvoinnin arvosanan (input-tekijä) välinen ANOVA-analyysi.	53
Taulukko 5. Esimiehen toiminnan summamuuttujan (output-tekijä) ja työhyvinvoinnin arvosanan (input-tekijä) välinen ANOVA-analyysi.	55
Taulukko 6. Spearmanin korrelaatiot työhyvinvoinnin arvosanan (input-tekijä), esimiehen toiminnan, esimiessuhteen ja työssäjaksamisen summamuuttujien eli output-tekijöiden välillä.	57
Taulukko 7. Työssäjaksamisen summamuuttujan (output-tekijä) ja työhyvinvoinnin arvosanan (input-tekijä) välinen ANOVA-analyysi.	58
Taulukko 8. Esimiehen toiminnan summamuuttujan (output-tekijä) ja esimiestoiminnan johtamisen arvosanan (input-tekijä) välinen ANOVA-analyysi.	59
Taulukko 9. Esimiessuhteen summamuuttujan (output-tekijä) ja esimiestoiminnan johtamisen arvosanan (input-tekijä) välinen ANOVA-analyysi.	61
Taulukko 10. Spearmanin korrelaatiot esimiestoiminnan johtamisen arvosanan (input-tekijä), esimiehen toiminnan, esimiessuhteen ja työssäjaksamisen summamuuttujien eli output-tekijöiden välillä.	63
Taulukko 11. Työssäjaksamisen summamuuttujan (output-tekijä) ja esimiestoiminnan johtamisen arvosanan (input-tekijä) välinen ANOVA-analyysi.	63
Taulukko 12. Esimiessuhdetta (output-tekijä) selittävä regressiomalli.	66
Taulukko 13. Esimiehen toimintaa (output-tekijä) selittävä regressiomalli.	66
Taulukko 14. Työssäjaksamista (output-tekijä) selittävä regressiomalli.	66

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen yksikkö

Tekijä:	Jenni Hannuksela
Tutkielman nimi:	Johdon kehittäminen, esimies-alaissuhde ja työssäjaksaminen suomalaisissa PK-yrityksissä
Ohjaaja:	Mikko Luoma
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Koulutusohjelma:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Aloitusvuosi:	2013
Valmistumisvuosi:	2019

Sivumäärä: 80

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko panostuksella johdon kehittämiseen yhteyttä henkilöstön kokemukseen esimies-suhteesta ja työssäjaksamisestaan suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (PK-yrityksissä). Myös työhyvinvointiin panostamisen yhteyttä alaisten työssäjaksamiseen tutkittiin. Työn empiirinen osio perustuu Vaasan yliopiston ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston yhteiseen HERMES-tutkimushankkeeseen, jonka tarkoituksena oli selvittää suomalaisten PK-yritysten henkilöstöjohtamisen tilaa.

Kiire, nopea muutostahti ja huonot mahdollisuudet vaikuttaa työn tekemiseen ja työaikaan ovat tutkitusti todettuja työhyvinvoinnin haasteita nykyajan suomalaisessa työelämässä. Vaikka työhyvinvointi ja sen tärkeys tunnetaan Suomessa jo hyvin, siihen panostetaan työpaikoilla kuitenkin hyvin vaihtelevasti. Työhyvinvoinnin on todettu vaikuttavan positiivisesti työn tuottavuuteen, minkä takia siihen kannattaisi panostaa.

Johtajuuden laadulla ja esimiehen ja alaisen välisellä suhteella on todettu olevan merkitystä alaisten työhyvinvoinnin kannalta. Yrityksen johtoa ja esimiehen toimintaa voidaan kehittää monella tavalla ja sopiva kehittämistapa riippuu aina osallistujan sen hetkisestä tilanteesta ja tarpeesta. PK-yritykset ovat merkittävä osa suomalaista yrityskenttää ja tärkeä työllistäjä ympäri Suomen. Pienemmän kokonsa takia PK-yritysten tulisi kiinnittää huomiota työhyvinvointiin jopa isompia yrityksiä enemmän, koska poissaolot tai huono ilmapiiri pienessä työyhteisössä voivat aiheuttaa suuriakin kustannuksia. Haasteena PK-yrityksillä ovat kuitenkin pienemmät resurssit niin talouden, HR-ammattitaidon kuin koulutusten saatavuudenkin kannalta.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella johtajuuteen panostaminen on yhteydessä alaisten kokemukseen paremmista esimies-suhteista, kun taas työhyvinvointiin panostamisella todettiin olevan siihen vain heikko yhteys. Alaisten työssäjaksamiseen yritysten panostuksilla ei sen sijaan todettu olevan yhteyttä. Syynä tähän saattaa olla, että työhyvinvointi käsitteenä on hyvin laaja. Yritysten käyttämät työhyvinvoinnin edistämiskeinot voivat olla sellaisia, jotka eivät välttämättä vaikuta yksilön jokapäiväiseen työssäjaksamiseen lainkaan. Työssäjaksaminen on yksilöllinen kokemus, joten sen edistäminenkin vaatii yksilöllisiä toimenpiteitä.

AVAINSANAT: Esimies-alaissuhde, johdon kehittäminen, työssäjaksaminen, työhyvinvointi, PK-yritys

1. JOHDANTO

Tässä luvussa käsitellään ensin tutkimuksen taustaa eli tutkimukseen liittyviä aihepiirejä, kuten sitä, miten esimiessuhde vaikuttaa työhyvinvointiin ja minkälaisia haasteita se asettaa eritoten PK-yrityksille. Samalla alustetaan empiirisessä osiossa käsiteltäviä tutkimuskysymyksiä. Seuraavaksi esitellään tämän työn taustalla olevaa tutkimusta ja siihen käytettyä aineistoa sekä määritellään tämän tutkimuksen tavoitteet. Luvun lopuksi käydään läpi tutkimuksen käsitteitä ja avainsanoja.

1.1. Tutkimuksen taustaa

Työterveyslaitoksen (2016: 27) tekemän tutkimuksen mukaan kiire on yksi suurimmista psykososiaalisista kuormitustekijöistä suomalaisessa työelämässä ja lähes puolet työntekijöistä arvioi joutuvansa kiirehtimään saadakseen työn tehtyä. Muita tutkimuksessa esiinnousseita työhyvinvoinnin haasteita olivat nopea muutostahti sekä vähäiset työn tekemiseen ja työaikaan liittyvät vaikutusmahdollisuudet. STM:n (Mäkinieniemi, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014) suomalaisista työhyvinvointiin liittyvistä tutkimuksista tekemän raportin mukaan konkreettisia kehittämiskeinoja työhyvinvoinnin parantamiseksi ei juurikaan tutkimuksissa esitetä, eikä uutta tutkimustietoa saada riittävästi levitettyä työpaikoille. Toisaalta myös koko työelämä muuttuu jatkuvasti, eivätkä vanhat menetelmät ole enää ehkä riittäviä hyvinvoinnin edistämiseksi, joten tarvetta uusille käyttökelpoisille apuvälineille todennäköisesti olisi. Tällaisia työkaluja on saatavilla esimerkiksi Työterveyslaitoksen verkkosivuilla, mutta kiireen tunne työpaikoilla saattaa jättää niihin perehtymisen puolitiehen. Hyvistäkin kehittämisideoista tai suunnitelmista ei ole hyötyä, jos niitä ei oteta oikeasti käyttöön, koska onnistunut lopputulos vaatii panostusta uusien toimintatapojen juurruttamiseen ja niiden vaikutuksen seurantaan.

Työhyvinvointi tunnetaan käsitteenä nykyään jo hyvin ja yleisesti ottaen suomalaisilla työpaikoilla voidaan keskimäärin melko hyvin (Mäkinen ym. 2014). Työhyvinvointiin panostetaan kuitenkin hyvin vaihtelevasti eri työpaikoilla, vaikka se tutkitusti vaikuttaa työn tuottavuuteen (Aura & Ahonen 2016: 18). Jos työntekijät voivat huonosti, koko organisaatio kärsii. Ilmapiiiri voi olla huono, työ ei ole sujuvaa tai merkittävä osa tiimistä on sairauslomalla. Työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin kannattaa siis panostaa, ja yksi tärkeä osa-alue on hyvän esimies-alaisuuden rakentaminen. Kelloway ja Barling (2010) esittävät, että yksilön hyvinvoinnin näkökulmasta esimies-suhde on alaisen tärkein ihmissuhde työpaikalla. Vastavuoroinen ja avoin suhde helpottaa päivittäistä kanssakäymistä ja vähentää väärinkäsitysten mahdollisuutta. Kun esimies tutustuu alaiseensa paremmin, hän voi ottaa tämän yksilölliset ominaisuudet paremmin huomioon. Alainen taas on paremmin selvillä siitä, mitä esimies häneltä odottaa. Esimiehillä ei kuitenkaan aina ole taustalla johtajuuskoulutusta, eikä välttämättä käsitystä siitä, miten erilaisia ihmisiä tulisi johtaa. Koulutuksen myötä on mahdollista saada parempi näkemys erilaisiin johtajuustyyliin ja siihen, miten ne alaisiin vaikuttavat. Niinpä voisi olettaa, että johdon kehittämisellä ja esimiesten kouluttamisella on yhteys parempiin esimies-alaisuuteisiin ja sitä kautta myös parempaan alaisten työssäjaksamiseen. Toinen keino vaikuttaa esimies-alaisuuteisiin ja niiden toimivuuteen on onnistunut rekrytointi. Rekrytoinnin yhteydessä tulisi ottaa huomioon työnhakijan alaidot tai niiden puute tai vastaavasti esimiestä rekrytoitaessa hänen esimiestaitonsa. Työnantajan puolelta tärkeää olisi, että rekrytointi ja siihen liittyvä tiedotus tapahtuvat mahdollisimman avoimesti ja johdonmukaisesti. Työntekijä alkaa muodostaa mielikuvaa työnantajasta jo työnhaun yhteydessä, eikä ensivaikutelman tärkeyttä kannata unohtaa. Rekrytointiprosessilla voi siis olla merkitystä esimies-alaisuuteeseen niin työnhakijan taitojen osalta kuin myös työnantajan toiminnan osalta.

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä eli PK-yrityksissä haasteita niin työhyvinvoinnin kuin johdonkin kehittämiseen asettavat käytännön rajoitukset. PK-yrityksillä ei usein ole samanlaista henkilöstöjohdon ammattitaitoa tai yhtä paljon resursseja kuin isommilla organisaatioilla (Hill & Stewart 2000). Toisaalta pienemmässä organisaatiossa päätösten tekeminen voi olla nopeampaa ja esimerkiksi virkistystoiminnan järjestäminen helpompaa, kun henkilöstön määrä on pienempi ja organisaation toiminta

vapaamuotoisempaa. Johdon sitoutuessa kehittämistyöhön PK-yrityksillä on siten hyvät mahdollisuudet päästä myös hyviin tuloksiin. Vuonna 2016 Suomessa oli Tilastokeskuksen mukaan 18 453 PK-yritystä (Suomen Yrittäjät 2017). Lisäksi virallisen PK-yritysmääritelmän ulkopuolelle jääviä mikroyrityksiä eli alle kymmenen henkilöä työllistäviä yrityksiä Suomessa oli 264 519, joka on 93,3 prosenttia kaikista Suomen yrityksistä. PK-yritykset ja mikroyritykset ovat siis Suomessa merkittäviä työllistäjiä ja tärkeä osa Suomen taloutta. Jotta tämä tärkeä osa toimisi tuottavasti ja sen työllistämät ihmiset voisivat hyvin työssään, tulisi PK-yritysten henkilöstöjohtamiseen panostaa. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan saavuttaa parempaa työhyvinvointia sen kaikilla osa-alueilla, jolloin myös yrityksen tuottavuus paranee. Hyvä henkilöstöjohtaminen ei kuitenkaan tarkoita samanlaisia toimintatapoja kaikissa yrityksissä. Yritysten erilaiset toimintaympäristöt, henkilöstörakenteet ja kokoluokat vaikuttavat kaikki osaltaan siihen, millaisilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä parhaimpiin tuloksiin päästään.

1.2. Tutkimuksen esittely

Työn empiirinen osio perustuu Vaasan yliopiston ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston yhteisen HERMES-tutkimushankkeen aineistoon. Käytettyä aineistoa kuvaillaan tarkemmin empiirisessä osiossa. Hankkeen nimi HERMES muodostuu sanoista HRM in SME's eli henkilöstöjohtaminen PK-yrityksissä. Hankkeen tarkoituksena oli selvittää henkilöstöjohtamisen tilaa suomalaisissa PK-yrityksissä. Koska aihetta on tutkittu hyvin vähän, koettiin tutkimukselle olevan erityistä tarvetta varsinkin, kun PK-yritysten ajatellaan olevan yksi Suomen talouden kasvun avaintekijöistä. Selvittämällä tutkittavien yritysten henkilöstöjohtamisen tilaa ja kehittämistarpeita hankkeella haluttiin myös tarjota osallistuville yrityksille keinoja omien toimintojen kehittämiseen.

Tutkimushankkeeseen hankittiin aineistoa noin sadasta yrityksestä haastattelemalla henkilöstöasioiden kanssa työskenteleviä ja tekemällä kyselytutkimus muulle henkilöstölle. Tutkittavat yritykset rekrytoitiin hankkeeseen henkilöstömäärän

perusteella siten, että henkilöstömäärän alarajana oli 20 henkilöä. Tutkimusryhmä valitsi alarajan siksi, että vähintään 20 henkilöä työllistävillä yrityksillä voidaan olettaa olevan käytössä selkeitä henkilöstökäytäntöjä, koska yhteistoimintalakikin sitä jo osaltaan edellyttää.

HERMES-tutkimushanke on poikanut useita julkaisuja, kuten pro gradu -tutkielmia, Työsuojelurahaston rahoittaman osan loppuraportin (toim. Riitta Viitala, Susanna Kultalahti ja Jenni Kantola 2016) sekä Mikko Luoman ja Riitta Viitalan toimittaman kirjan Katveesta kilpailukyvyn ytimeen (2017). Hankkeen tulosten mukaan PK-yritysten henkilöstöjohtamisessa on paljon kehitettävää (Viitala, Kultalahti ja Kantola 2016). Erityisesti kehittämistä kaipaavat varahenkilö- ja seuraajasuunnittelu, esimiestoiminnan johtaminen, palkitseminen sekä henkilöstöjohtamisen strategisuus. Lisäksi tutkimuksesta kävi ilmi, että henkilöstöjohtamisesta ei ole tapana keskustella yrityksissä avoimesti ja tavoitteellisesti.

Tässä pro gradu -tutkielmassa HERMES-hankkeen tutkimusaineistosta etsitään yhteyksiä yrityksen tekemien panostusten ja työntekijöiden kokemusten välillä. Tavoitteena on selvittää, onko panostuksella johdon kehittämiseen yhteyttä henkilöstön kokemukseen esimiessuhteesta ja työssäjaksamisestaan suomalaisissa PK-yrityksissä. Lisäksi selvitetään, ovatko työhyvinvointiin panostaminen ja alaisten työssäjaksaminen yhteydessä toisiinsa. Oman erityispiirteensä tutkimukseen tuo yritysten kokoluokka. PK-yritysten henkilöstöjohtamiseen liittyvää tutkimusta on tehty hyvin vähän, joten on mielenkiintoista nähdä, minkälaisia tuloksia tästä tutkimuksesta saadaan. Ennen empiiristä osiota tässä tutkielmassa perehdytään teorian kautta niin johdon kehittämiseen kuin esimies-alaisuuteeseen ja työhyvinvointiinkin PK-yritysten näkökulmaa unohtamatta.

1.3. Käsitteet

Tässä kappaleessa käydään lyhyesti läpi tutkielmassa käytettäviä käsitteitä ja avainsanoja ja määritellään, mitä ne tämän tutkielman kontekstissa tarkoittavat.

Johdon kehittämisellä kuvataan tässä tutkielmassa kaikkia sellaisia kehitys- ja koulutustoimenpiteitä, joilla pyritään kehittämään yrityksen johtohenkilöitä. Kansainvälisessä kirjallisuudessa johdon kehittämistä kuvataan usein kahdella erilaisella käsitteellä: management development (MD) ja leadership development (LD). Käsitteet ovat osittain päällekkäisiä ja niitä käytetään kirjallisuudessa vaihtelevasti (Suutari & Viitala 2006). Usein ne kuitenkin erotetaan toisistaan seuraavanlaisilla määritelmillä. MD viittaa yleensä yksittäisen johtajan kehittämiseen (*leader development*) koulutuksella, jonka avulla saavutetaan tietynlaista tietoa, taitoa ja kykyä, jotta työsuoritusta esimiesasemassa voi parantaa (Day 2000). Mumford ja Gold (2004) ovat keränneet kirjallisuudesta useita määritelmiä MD:lle, joista yksi on ”yritys parantaa johtamisen tehokkuutta suunnitellun ja tarkoituksellisen oppimisprosessin kautta”. He mainitsevat kuitenkin, että suuri osa kehittymisestä ei ole suunniteltua ja tarkoituksellista, eikä yhtä yksiselitteistä määritelmää voi esittää. Tavallista on, että koulutuksissa pyritään löytämään hyväksi havaittuja ratkaisuja tunnettuihin ongelmiin, koulutukset ovat yleensä lyhytkestoisia ja ne liittyvät tiettyyn asemaan tai organisaatioon. LD-käsitteellä taas tarkoitetaan kehittymistä, joka pyrkii laajentamaan organisaation jäsenten yhteistä kykyä selviytyä odottamattomista haasteista. Koulutuksissa ei siis niinkään keskitytä nykyhetkeen vaan tuleviin tilanteisiin tarkoituksena vaikuttaa epäsuorasti koulutukseen osallistuvan yksilön alaisiin (Kelloway & Barling 2010). MD on terminä laajemmin käytetty ja usein johtajuustaitojen (*leadership skills*) kehittämisen katsotaan sisältyvän siihen. Tässä tutkielmassa erilaisista kehittämisen muodoista käytetään yhtä termiä *johdon kehittäminen*, koska se kuvaa hyvin niin johtajan tietotaidon kuin johtajuudenkin kehittämistä.

Työssäjaksaminen ja *työhyvinvointi* ovat toisiinsa liittyviä käsitteitä, joilla kuvataan yksilön hyvinvointia työssä. Ne ovat toisaalta yksilön subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä siitä, miten töissä jaksaa ja miten työ vaikuttaa muuhun elämään. Toisaalta työhyvinvointia määritellään usein työnantajan näkökulmasta laskemalla konkreettisia sairauspoissaoloja, eikä nähdä työn kokonaisvaltaista vaikutusta yksilöitten elämään. Perinteisesti työhyvinvointia on tarkasteltu fyysisestä näkökulmasta, jolloin tärkeää ovat oikeanlaiset työskentelyolosuhteet ja ergonomia työturvallisuutta unohtamatta. Työssäjaksaminen taas käsitetään usein nimenomaan henkiseksi hyvinvoinniksi, minkä edistämiseksi voidaan käyttää monenlaisia keinoja niin työn sisällön suunnittelussa, hyvän työskentelyilmapiirin ylläpitämisessä kuin työn ja vapaa-ajan tasapainon säilyttämisessäkin. Hyvinvoinnin kokemus vaihtelee sen mukaan, minkälaiset yksilön työhön liittyvät voimavarat ovat sen hetkisiin työn vaatimuksiin nähden (Työterveyslaitos 2016: 6, Bakker & Demerouti 2007).

PK-yrityksiksi eli pieniksi ja keskisuuriksi yrityksiksi luokitellaan Euroopan komission (2017) määritelmän mukaan yritykset, jotka työllistävät vähintään 10 ja enintään 250 henkilöä, ja joiden liikevaihto on 2 – 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on 2 – 43 miljoonaa euroa.

Esimies-alaisuhteella tarkoitetaan tässä tutkielmassa sitä vuorovaikutussuhdetta, joka esimiehen ja alaisen välille muodostuu. Vuorovaikutussuhde lähtee kehittymään jo ensimmäisistä yhteydenotoista ja kohtaamisista, ja suhteen laatuun vaikuttavat konkreettisten tapahtumien lisäksi myös molempien osapuolten omat odotukset ja näkemykset.

2. JOHDON KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa kerrotaan ensin lyhyesti siitä, miten johdon kehittämiseen suhtautuminen on muuttunut ajan myötä ja miten johtajuus voidaan nähdä yksilöllisenä taitona tai sosiaalisena prosessina. Seuraavaksi esitellään erilaisia yleisesti hyväksytyjä kehittämistapoja. Kehittämistapojen sisältöä käydään erikseen läpi ja yhteenveto niistä on tarkasteltavissa taulukon muodossa. Sen jälkeen kerrotaan, mitä johdon kehittämisen vaikuttavuudesta ollaan saatu tutkimuksissa selville ja lopuksi tuodaan esille vielä PK-yritysten erityispiirteet johdon kehittämisen kannalta.

2.1. Johdon kehittämisen taustaa

Johtamista on tutkittu ja erilaisia johtamisen teorioita kehitetty jo 1900-luvun alkupuolelta lähtien, mutta johdon kehittämisen tutkimus on verrattain uutta (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa & Chan 2009). Avolion ym. (2009) tekemässä kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin erilaisten johtamisinterventioiden vaikuttavuutta selvittäviä tutkimuksia usean vuosikymmenen ajalta. Mukana oli muutamia tutkimuksia jo 1950- ja 1960-luvulta tutkimusten määrän noustessa huomattavasti 1970-luvulta alkaen. Yrity maailmassa johtamisen kehittäminen alettiin nähdä tärkeäksi tekijäksi mahdollisen kilpailuedun luomisessa 1990-luvun loppupuolelta lähtien, kun se aiemmin koettiin lähinnä yksittäisten johtajien kouluttamiseksi tulevia ylennyksiä varten (Luoma 2005).

Johtajuuden laadulla on todettu olevan yhteys useaan henkilöstön hyvinvointiin liittyvään tekijään (Kelloway & Barling 2010), joten johdon ja esimiesten kehittämiseen kannattaisi panostaa. Day, Fleenor, Atwater, Sturm ja McKee (2014) ovat esittäneet, että johtajuuskoulutuksia pidetään kuitenkin usein tehottomina. Tähän voi olla syynä vääränlaisen koulutuksen valitseminen. Lyhytkestoisilla koulutuksilla ei välttämättä

saavuteta johtajien monimuotoisten ongelmien ratkaisuun tarvittavia työkaluja. Johtajuuden ajatellaan usein myös olevan kiinteästi yhteydessä johtajan persoonallisuuteen, jolloin kouluttamisen voidaan ajatella olevan turhaa.

Day (2000) on todennut, että jos johtajuus käsitetään yksilötason taidoksi, sen kehityksen ajatellaan tapahtuvan kouluttamalla yksilöä ja etenkin hänen omia sisäisiä taitoja ja kykyjään. Toisen näkökulman mukaan johtajuus käsitetään sosiaaliseksi prosessiksi, johon osallistuvat kaikki yhteisön jäsenet. Tällöin ajatellaan, että johtajuus ei ole riippuvainen työsopimukseen kirjatusta esimiesasemasta, vaan kenellä tahansa voi olla rooli organisaation johtajuudessa. Johtajuuden kehittämisessä onkin silloin kyse prosessista, johon osallistuu useita henkilöitä pelkän muodollisen johtajan sijaan. Kehittämisen kohteena voivat esimerkiksi olla johtaja alaisineen tai työtiimi.

2.2. Erilaisia kehittämisen tapoja

Johtajuudessa kehittyminen on pitkäaikainen prosessi, joka alkaa itse asiassa jo nuoruudessa. Prosessiin vaikuttavat niin vanhempien malli kuin oma persoonallisuus ja ihmissuhteet muiden kanssa. Sopiva kehittämisen tapa riippuu siten yksilön tarpeista ja sen hetkisestä tilanteesta, mikä olisi hyvä ottaa huomioon koulutusta valittaessa. (Day ym. 2014.) Nykyään kehittyminen nähdään jatkuvana ilmiönä, jota tapahtuu paikasta riippumatta. Oppimista tapahtuu myös työssä, eikä tarvetta ulkopuoliselle koulutukselle välttämättä ole. Toisaalta parhaaseen lopputulokseen todennäköisesti päästään yhdistämällä ulkopuolinen koulutus työssä oppimiseen, jolloin oppimistilanteet ovat aitoja ja opitut menetelmät jäävät ehkä paremmin käyttöön.

Erilaisia kehittämisen tapoja on runsaasti. Kehittäminen voi olla muodollista koulutusta, kehittäviä toimintoja tai itseoppimista, ja se voi tapahtua töissä tai työn ulkopuolella (Woodall & Winstanley 1998: 142-159). Itseoppiminen sisältää kaikenlaisia kehittämisen

tapoja kirjojen lukemisesta mentorointiin, mitä yksilö itse organisaatiosta riippumatta harjoittaa. Organisaatioon liittyviä kehittämisen tapoja on niin ikään laidasta laitaan. Joissakin organisaatioissa saattaa olla käytössä oma johdon kehittämisohjelma sisältäen sekä lyhempikestoista asioihin keskittyvää koulutusta että pidempikestoista johtajuuteen keskittyvää koulutusta. Taulukossa 1 erilaisia johdon kehittämisen tapoja on jaoteltu työn yhteydessä tapahtuviin ja työn ulkopuolella tapahtuviin kehittämistapoihin.

Taulukko 1. Tapoja johdon kehittämiseen. (Woodall & Winstanley 1998: 142-200)

Kehittämistapa	Lyhyt kuvaus ja käytettyjä tekniikoita
<i>Työn yhteydessä:</i>	
Action learning	Ohjattua työhön liittyvän ongelman ratkaisua ryhmässä (verkostoituminen, tekemällä oppiminen, ryhmätyöskentely)
Coaching	Kahdenkeskinen valmennus, jolla selkeä päämäärä (360-asteen palaute, reflektointi, haastaminen)
Mentorointi	Vanhempi kollega tai ulkopuolinen konsultti neuvonantajana (tuki, palaute; voi olla myös työn ulkopuolista)
Työn kierto	Työtehtävän vaihto joko säännöllisesti tai tarvittaessa (laajempi käsitys organisaation eri tehtävistä, kokemukseen perustuva oppiminen)
Erietyiset projektit	Haasteiden saaminen (uusien taitojen oppiminen työn ohessa, voidaan yhdistää coachingin tai mentoroinnin kanssa, kokemukseen perustuva oppiminen)
Networking	Verkostoituminen oman työympäristön ulkopuolelle (kokemusten jakaminen, usein myös työn ulkopuolista)
<i>Työn ulkopuolella:</i>	
Johtamiskoulutukset	Pätevöitymiset, lyhytkurssit, seminaarit (luennot, esitykset, case-esimerkit, keskusteluryhmät, etäopiskelu, työhön liittyvät projektit, pelit ja simulaatiot, roolipelit, ulkopuoliset puhujat, workshopit)
Ulkoiset palveluntarjoajat	Räätälöidyt koulutukset

Kehittämisohjelmaan voidaan sisällyttää arviointeja, kuten 360-asteen palaute – menetelmä. Menetelmässä kerätään näkemyksiä yksilön toiminnasta esimerkiksi kollegoilta, esimiehiltä ja asiakkailta eli ihmisiltä, joiden kanssa kyseinen henkilö on

työssään tekemisissä. Palautteella tavoitellaan laajempaa ja tarkempaa kuvaa henkilön työskentelystä ja saadaan tietoa, miten hänen toimintansa vaikuttaa muihin ihmisiin. Jotta palautteesta olisi hyötyä, tulisi se hyväksyä sellaisenaan ja pyrkiä kehittämään omaa toimintaa sen perusteella. Erillisen palautteen tulkitseminen voi olla hankalaa, joten parhaiten menetelmä toimii laajemman kehittymisohjelman työkaluna tai ns. follow-up coaching –menetelmän kanssa, jossa ulkopuolisen valmentajan avulla pyritään palautteen vaatimaan muutokseen. Coachingissa itsessään on yleensä kysymys kahdenkeskisestä valmennuksesta, jolla on selkeä päämäärä. Joskus valmentajana voi toimia myös lähin esimies, joka kiinnittää huomiota alaisiinsa ja mahdollisiin työssä oppimisen mahdollisuuksiin. Haasteita ja palautetta antamalla sekä tilanteita reflektoimalla valmennettava henkilö kehittyy työn ohessa. Coachingin päämääränä voi olla esimerkiksi uran edistäminen, yksilöllisten taitojen kehittäminen tai vaikka organisaatiomuutoksen läpivieminen, ja se voi olla joko lyhyt- tai pitkäaikaista tilanteesta riippuen. Jotta valmennuksesta olisi hyötyä, tulisi sitä käyttää vain tarkoituksenmukaisesti ja valmentajan tulisi sopia hyvin yhteen valmennettavan kanssa. (Day 2000; Suutari & Viitala 2006; Woodall & Winstanley 1998: 186-187.)

Mentorointi voi olla joko organisaation järjestämää muodollista koulutusta tai vapaamuotoista itsensä kehittämistä esimerkiksi vapaa-ajalla. Usein mentorina toimii vanhempi kollega tai ulkopuolinen konsultti, jonka tehtävänä on auttaa mentoroitavaa saamaan esimerkiksi uusia näkökulmia omalle uralleen tai rohkaisua tuleviin haasteisiin. Mentorin ei ole tarkoitus olla mentoroitavan oma esimies, vaan kokeneempi henkilö, jonka kanssa mentoroitava voi luottamuksellisesti keskustella. Mentorin valinnassa tulisi olla kriittinen, jotta menetelmän perusidea toteutuisi. Jos mentorilla ei ole käytännön kokemusta aiheesta, jota halutaan kehittää tai henkilöiden kemiat eivät sovi yhteen, voivat tulokset jäädä laihoiksi. (Coetzer, Battisti, Jurado & Massey 2011; Day 2000, Suutari & Viitala 2006; Woodall & Winstanley 1998: 187-188.)

Networking eli verkostoituminen kannustaa solmimaan suhteita oman välittömän työympäristön ulkopuolelle helpottaen esimerkiksi ongelmatilanteiden ratkaisua tai innovointia. Toisaalta tavoitteena voi olla tiedon ja kokemusten jakaminen samassa

asemassa olevien, mutta eri tehtävissä toimivien kesken ja usein verkostoitumista tapahtuu muiden johtamiskoulutusten yhteydessä. Sen katsotaankin olevan yksi verkostoitumisen suurimmista eduista; vastavuoroinen suhde kollegan kanssa voi kestää kymmeniä vuosia, kun taas mentorisuhde pisimmilläänkin vain muutaman vuoden. Verkostoituminen oman työpaikan ulkopuolelle asiakkaiden, tavarantoimittajien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa on hyödyksi missä tahansa yrityksessä, mutta etenkin pienemmissä yrityksissä tiedonsaannin ja sidosryhmäsuhteiden ylläpidon kannalta (Fuller-Love 2006). (Day 2000; Woodall & Winstanley 1998: 194.)

Kokemukseen perustuva oppiminen (*learning from experience, experience-driven development*) on kasvattanut viime aikoina suosiotaan johtajuuskoulutuksen muotona (Hezlett 2016). Kokemukseen perustuvalla oppimisella viitataan siihen, että erilaiset työhön liittyvät kokemukset kehittävät yksilöä myös johtajuudessa. Erilaiset roolit, vastuut ja tehtävät toimivat kehittävinä, kunhan tarjolla on tarpeeksi haastetta ja tarvittaessa myös tukea. Johdon kehittämisen näkökulmasta työtehtävät tulisi valita yksilön kehittymisen tarpeiden mukaisesti. Joissakin kansainvälisissä yrityksissä saatetaan esimerkiksi siirtää esimiehiä vuodeksi ulkomaan yksikköön tai uuteen tehtävään henkilökohtaisen kehittymisen aikaansaamiseksi. Yhtenä vaihtoehtona on *työkierto*, jossa tehtäviä vaihdetaan tietyksi ajaksi eri yksiköiden kesken. Tällöin saadaan laajempaa näkemystä organisaation toiminnasta sopeutumiskyvyn ja joustavuuden lisäksi. Toisenlainen vaihtoehto kehittämisen yhdistämiseksi työympäristöön on *action learning* –menetelmä. Sillä tarkoitetaan oppimis- ja reflektioprosessia, jossa pyritään löytämään uudenlaisia ratkaisuja organisaation ongelmakohtiin kehittyen samalla niin yksilöinä kuin tiiminäkin. Prosessin aikana pääsee ongelmanratkaisun lisäksi myös verkostoitumaan muiden samassa asemassa olevien kanssa ja jakamaan ajatuksia ja kokemuksia yhdessä. Menetelmä kehitettiin alun perin jo 1940-luvulla ja nykyään siitä löytyy erilaisia sovelluksia. Usein ryhmän työskentelyä vetää koulutettu valmentaja, minkä ajatellaan olevan tärkeää koulutuksen kustannustehokkuuden sekä osallistujien johtajuustaitojen kehittymisen varmistamiseksi (Volz-Peacock, Carson & Marquardt 2016). (Suutari & Viitala 2006; Day 2000.)

2.3. Kehittämisen vaikuttavuudesta

Vaikka johtamiskoulutusten tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta voidaan olla yrityksissä monta mieltä, Avolio ym. (2009) totesivat laajan yli 50 vuoden ajalta kerätyn tutkimusaineiston perusteella, että interventioilla on vaikutusta tulosten toki vaihdellen käytetystä metodista ja koulutukselle asetetuista tavoitteista riippuen. Fuller-Loven (2006) tekemän yrityskehittämisen sijoittuvan kirjallisuuskatsauksen mukaan PK-yrityksen johtamista ja yrittäjän taitoja kehittämällä yritys tulee suuremmalla todennäköisyydellä selviämään ja kasvamaan. Tutkimusten mukaan koulutuksella voidaan saavuttaa myös mitattavaa taloudellista hyötyä yritykselle niin kustannussäästöjen kuin parantuneen tuottavuudenkin kannalta. Esimerkiksi Scandura ja Graen (1984) suorittivat tutkimuksen, jossa tutkittiin lähtötilanteen esimies-alaisuuden aseman vaikutusta johtajuus-intervention tuloksiin. Johtajuuskoulutuksen myötä parantunut vuorovaikutus paransi etenkin huonommassa lähtötilanteessa olleiden alaisten suoritusta ja työtyytyväisyyttä. Tuottavuus parani 19 % ja rahallisesti muutoksen arvioitiin tuottavan vuodessa yli 5 miljoonan dollarin kustannussäästöt.

Suutari ja Viitala (2006) selvittivät tutkimuksessaan ylemmän johdon näkemyksiä johdon kehittämismenetelmiin ja niiden vaikuttavuuteen. Vaikka sopiva menetelmä riippuu aina osallistujan yksilöllisestä tilanteesta, tutkimuksen mukaan kokemukseen perustuvat menetelmät, kuten kansainväliset työkomennukset, systemaattinen urasuunnittelu ja työn kierto koettiin kaiken kaikkiaan tehokkaimmiksi. Myös Avolion ym. (2009) tutkimuksessa huomattiin, että kehittävät johtajuusinterventiot olivat hieman tehokkaampia kuin perinteiset koulutukset. Syyksi tehokkuuserolle tutkijat esittivät, että kehittymiseen tähtäävissä ohjelmissa yksilön sisäinen muutos on suurempi, kuin menetelmissä, joita perinteisissä koulutuksissa käytetään. Yksilön muuttuessa sisäisesti enemmän myös koulutuksen tulokset ovat pysyvämpiä. Toisessa suomalaistutkimuksessa taas todettiin, että johtajien näkemys tehokkaasta kehitysinterventiosta on riippuvainen organisaation strategiasta (Luoma 2005). Jos koulutus vastaa osallistujien mielestä strategian vaatimiin tarpeisiin, se nähdään myös tehokkaaksi. Myös Mabeyn (2008) tutkimus osoitti, että yritykset, joissa johtamisen kehittäminen oli otettu osaksi strategista

toimintaa, olivat paremmin menestyviä muihin verrattuna. Ero oli nähtävissä yritysten koosta, toiminta-alueesta, kansainvälisestä strategiasta ja kansallisesta kontekstista riippumatta.

Vaikka Suutarin ja Viitalan (2006) tutkimuksen tulosten mukaan johtajat arvioivat kokemuspohjaisen oppimisen tehokkaimmaksi, käytetyimpiä interventiomenetelmiä olivat kuitenkin perinteiset koulutukset ja kehitysohjelmat. Niiden suosion taustalla lienee helppous; konsepti on tuttu ja helppo järjestää, eikä osallistujien tarvitse laittaa itseään liiemmästi likoon. Toisaalta kiireen ja resurssipulan keskellä kouluttautumisen tulisi olla mahdollisimman kustannustehokasta. Jotta johtamiskoulutusten tehokkuudesta voitaisiin varmistua, tulisi kehittyminen nähdä organisaatioissa systemaattisena prosessina, joka kehittää koko organisaatiota. Organisaatioissa tulisikin miettiä, minkälaista osaamista heillä tarvitaan ja miten se saataisiin tehokkaimmin siirrettyä käytäntöön. Ilman yhteyttä organisaation strategiaan koulutusten ja kehittämisprojektien tuloksilla on vaarana jäädä yksilötasolle.

2.4. Kehittämisen erityispiirteet PK-yrityksissä

PK-yritykset ovat tärkeä työllistäjä niin Suomessa kuin muuallakin Euroopassa ja ne vaikuttavat positiivisesti alueelliseen talouteen. Myös niiden kannattaisi siis panostaa johdon kehittämiseen niin oman tuottavuutensa kuin suomalaisten työhyvinvoinninkin parantamiseksi. PK-yrityssektori on hyvin heterogeeninen ja myös yritysten johtajien taidot vaihtelevat toimialasta ja kontekstista riippuen (Hayton 2015). Osalla johtajista voi olla takana paljonkin koulutusta, kun taas toiset voivat olla johtoasemassa pelkän ammattikoulutuksen turvin, eivätkä välttämättä näe kouluttautumista tarpeelliseksi. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa PK-yritysten johtajuuskoulutus on ollut aiemmin hyvin vähäistä ja sen merkitystä on alettu ymmärtää laajemmin vasta 2000-luvulle tultaessa (Fuller-Love 2006). Boldenin (2001) tekemässä tutkimuksessa Ison-Britannian lounaisosan PK-yrityksissä johtamistaitoa pidettiin tärkeänä etenkin strategisessa

mielessä ja apuna muutostilanteissa. Johtajat ovatkin usein erittäin kiinnostuneita kehittämään yritystään, mutta eivät mielellään käyttäisi aikaa pitkiin akateemisiin koulutuksiin, joiden tuloksista ei pääse välittömästi nauttimaan (Thorpe, Cope, Ram & Pedler 2009). Siten kokemukseen perustuvat oppimismenetelmät voivat sopia paremmin pienemmille yrityksille. Kun koulutus voidaan suoraan yhdistää yrityksen kehittämistarpeisiin, on siihen helpompi myös panostaa. Yrityksen tilanteeseen ja tarpeisiin räätälöityjä koulutuksia voi tiedustella erilaisilta koulutusorganisaatioilta. Usein varsinkin pidemmissä koulutusohjelmissa osana työskentelyä voi olla oman yrityksen tai työpaikan ongelmien ratkaisu opittuja menetelmiä käyttäen. Koulutuksen käytännönläheisyys onkin nähty tärkeäksi nykyään, varsinkin kun aikaa ja resursseja koulutukseen tuntuu olevan entistä vähemmän (Volz-Peacock, Carson & Marquardt 2016).

Pienempien yritysten johtamisen kehittäminen on selkeästi liitoksissa johtajan, joka on usein myös yrityksen omistaja, omiin asenteisiin ja luonteenpiirteisiin (Garavan, Watson, Carbery & O'Brien 2016). Osansa PK-yritysten erikoislaatuisuuteen tuo perheyrittäjyyden yleisyys. Suomessa perheyrityksiä on 80 % kaikista yrityksistä suuret yritykset mukaan lukien (Perheyritysten liitto 2017). Perheyrityksillä on todettu olevan usein puutteita ammattimaisessa johtajuudessa ja hyvien HR-käytäntöjen käytössä, mikä havaittiin myös Isossa-Britanniassa tehdyn laajan PK-yritystutkimuksen mukaan (Hayton 2015). Samansuuntainen havainto ilmeni myös Galabovan ja McKien (2013) tekemästä tutkimuksesta, jossa haastateltiin skotlantilaisten, suomalaisten ja bulgarialaisten PK-yritysten johtajia. Vain kahdella tutkituista 42:sta PK-yrityksestä oli virallinen HR-strategia. Useimmat johtajat olivat sitä mieltä, että virallista strategiaa ei tarvita ja toiset ajattelivat mielessään olevan suunnitelman riittävän.

Johtajan suhtautuminen yrityksen ammattimaiseen kehittämiseen ja johtajuuskoulutuksiin riippuu sekä hänen omasta koulutus- ja perhetaustastaan että tulevaisuuden suunnitelmistaan. Johtaja, jolla itsellään ei ole akateemista koulutusta, saattaa suhtautua muodollisiin koulutuksiin ylenkatsoen tai hän ei tunne kaikkia kouluttautumismahdollisuuksia. Joillakin yrityksillä itsenäiseen työskentelyyn tottunut

johtaja saattaa itse olla kasvun esteenä, jos vastuun jakaminen muille on hankalaa. Toisaalta johtajan pyrkiessä aktiivisesti kasvattamaan yritystään on hän todennäköisesti myös innokkaampi kouluttamaan henkilöstöään, mitä liiketoiminnan laajentaminen usein edellyttää. Koulutusmyönteinen yritys voi myös olla avoimempi uusille innovaatioille, mikä voi itsessään edistää yrityksen kasvua. (Fuller-Love 2006.)

Käytännössä johtajuuden laatuun panostaminen PK-yrityksissä voi olla hankalaa. Erillistä HR-asioista vastaavaa henkilöä ei välttämättä ole ja resurssit voivat olla niin henkilöstön kuin taloudenkin osalta riittämättömät (Hill & Stewart 2000). HR-toimintojen puuttuessa päätökset koulutuksista tekee usein yrityksen johtaja, joka hoitaa koulutusasiat muiden tehtävien ohella. Koulutussuunnitelmia ei useinkaan ole tehty, jolloin kouluttautuminen voi jäädä kokonaan huomiotta eikä koulutus toteutuessaan ehkä vastaa tarpeita. Jos taas yritys on pienen henkilöstömääränsä takia päivittäin riippuvainen lähes kaikkien työntekijöidensä panoksesta, voi tuntua mahdottomalta irrottaa edes yhtä henkilöä koulutukseen yhden, saati useamman työpäivän ajaksi (Fuller-Love 2006). Muita käytännön haasteita kouluttautumiselle voivat olla koulutusten maantieteellinen sijainti ja koulutuksen epäsopivuus. Kasvukeskusten ulkopuolella sijaitseville PK-yrityksille koulutuksiin lähteminen voi olla käytännössä hankalaa, koska koulutukset järjestetään usein isommissa kaupungeissa. Koulutukseen lähteminen voi sijainnista riippuen aiheuttaa matka- ja majoituskulujen lisäksi useamman päivän poissaolon työpaikalta. NykYTEKniikka onneksi mahdollistaa useiden koulutusten suorittamisen etäyhteyden avulla, jolloin matkustamiselta voidaan ainakin osaksi välttyä. Etäkoulutusten huonona puolena taas on verkostoitumismahdollisuuksien puuttuminen. Koulutuksen sopivuus tuottaa enemmän ongelmia jo siitä syystä, että PK-yritysten kirjo on niin laaja, jolloin koulutuksen tarjoajan voi olla hankala suunnitella kaikille sopivaa kokonaisuutta. Tähän haasteeseen löytyy ratkaisuja erilaisten räätälöityjen ja yrityksen omiin kehittämisprojekteihin liittyvien koulutusohjelmien kautta.

Tässä luvussa käytiin läpi yritysten johdon kehittämistä. Kehittämiseen voidaan käyttää useita erilaisia tapoja, joita tässä luvussa esiteltiin. Yritysten haasteena on löytää juuri yrityksen ja koulutettavan henkilön tarpeisiin sopiva kehittämistapa. Tavan valintaan

vaikuttaa se, koetaanko johtajuus yrityksessä yksilön henkilökohtaisena taitona ja tehtävänä vai kokonaisen tiimin yhteisenä prosessina. Valintaan vaikuttavat myös yrityksen johdon asenteet ja koulutustausta. Kokemuspohjainen oppiminen koetaan usein tehokkaaksi, mutta usein pitäydytään kuitenkin perinteisissä koulutusmalleissa. Kokemuspohjaisten kehittämistapojen haasteena on, että ne ovat usein pitkäkestoisia, vaativat sitoutumista, ja sopivan kouluttajan löytyminen voi olla hankalaa. Lyhyemmille luentokursseille osallistuminen voidaan kokea helpommaksi, vaikka niistä saatava hyöty voi jäädä pienemmäksi. Tutkimusten mukaan johtamisinterventioilla on vaikutusta yrityksen tuottavuuteen muuan muassa alaisten paremman suoriutumisen ja työhyvinvoinnin kautta. Jotta johdon kehittämisestä ja kouluttamisesta saataisiin eniten hyötyä, tulisi sen tarve ja toteutustapa suunnitella strategiasta lähtöisin. Kun käytössä on selkeä suunnitelma, joka tukee yrityksen strategiaa, mahdollisuudet onnistuneille interventioille ovat suuremmat kuin summan mutikassa valituilla koulutuksilla.

3. ESIMIEHEN JA ALAISEN VÄLINEN SUHDE

Tässä luvussa käsitellään esimiehen ja alaisen välistä suhdetta. Ensin käydään läpi esimies-alaissuhteeseen ja sen kehittymiseen liittyvää teoriaa, jonka jälkeen pohditaan, miten suhteeseen voisi vaikuttaa. Esimies-alaissuhde on kahden kauppa, joten voisi olettaa, että molemmilla osapuolilla on mahdollisuus vaikuttaa suhteen laatuun. Luvun loppuun käydään vielä läpi, miten esimies-alaissuhde vaikuttaa työssäjaksamiseen. Työssäjaksamisella tarkoitetaan yksilön subjektiivista kokemusta siitä, miten hän jaksaa olla töissä ja tehdä töitä. Työssäjaksamisen kannalta on tärkeää, että työstä palautuminen vapaa-ajalla on riittävää. Työssäjaksamista osana työhyvinvointia käsitellään tarkemmin tämän tutkielman neljännessä luvussa.

3.1. Esimies-alaissuhteen teoriaa

Esimiehen ja hänen alaisensa suhdetta ja sen toimintaa voidaan määritellä tarkemmin vaihtosuhte-teorian eli leader-member exchange (LMX)-teorian avulla. LMX-teoria on yksi keskeinen leadership-teoria, jota on tutkittu jo 70-luvulta lähtien. Dansereau, Graen ja Haga esittivät vuonna 1975, että esimiehet muodostavat yksilöllisen vaihtosuhteen jokaisen alaisensa kanssa perustuen osapuolten yhteensopivuuteen ja alaisen kyvykkyyteen ja riippuvaisuuteen. Vaihtosuhte esimiehen kanssa alkaa kehittyä jo työntekijän saapuessa organisaatioon. Ensimmäiset odotukset suhteen laadusta muodostuvat jo rekrytointivaiheessa, kun osapuolet tutustuvat toisiinsa. Alun roolien muodostuksen vaiheessa esimies arvioi alaisen toimintaa esimerkiksi tarjoamalla hänelle mahdollisuuksia kykyjensä näyttämiseen. Alkuvaiheen vuorovaikutuksen kautta osapuolet oppivat paremmin tuntemaan toisiaan ja toistensa tapoja kommunikoida. Suhteen kehitys jatkuu luottamuksen rakentamisella ja roolien vahvistumisella yksilöllisten ominaisuuksien mukaisiksi. Toimivalla vuorovaikutuksella on suuri merkitys suhteen kehittymisen ja ylläpidon kannalta. Vaihtosuhte voi ajan myötä kehittyä korkealaatuiseksi, kun vastavuoroista suhdetta vahvistavaa käyttäytymistä

jatketaan, mutta näin käy yleensä vain muutamien alaisten kanssa. Tällöin alainen saa esimieheltään esimerkiksi enemmän vastuuta ja mielenkiintoisia tehtäviä, kun taas esimies saa sitoutuneen alaisen, joka suorittaa mielellään myös työtehtävänsä ulkopuolisia tehtäviä. Korkealaatuisen vaihtosuhteen osapuolet ovat toisistaan riippuvaisia, mutta myös lojaaleja ja toisiaan tukevia. LMX-teorian keskeisenä ajatuksena on, että johtajuusprosessit ovat tehokkaita suhteen ollessa korkealaatuinen (Graen & Uhl-Bien 1995). Heikkolaatuisempi vaihtosuhde on kyseessä silloin, kun molemmat osapuolet pitäytyvät työtehtävänsä perusvaatimuksissa. Alaiset yksinkertaisesti tekevät työnsä ja saavat siitä palkkaa ilman lisäetuja. (Dansereau ym. 1975, Yukl 2013: 222.)

Korkealaatuisten vaihtosuhteiden eli käytännössä hyvän esimies-alaisuuden luominen kaikkien alaisten kanssa ei ole välttämätöntä, mutta siihen tulisi kuitenkin pyrkiä (Graen & Uhl-Bien 1995). Loogiselta kuulostaa, että esimiehen tulisi suhtautua jokaista kohtaan kunnioittavasti ylläpitäen keskinäistä luottamusta ja lojaaliutta. On kuitenkin hyvä huomata, että kaikki alaiset eivät kaipaa lisää vastuuta tai uusia työtehtäviä, mutta jokaisen on silti saatava kokea itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä. Esimiehen tulisi siis luoda mahdollisuuksia jokaiselle omien kykyjensä mukaan. Korkealaatuinenkaan vaihtosuhde ei kuitenkaan ole stabiili, joten suhteiden ylläpitoon kannattaa panostaa (Scandura & Pellegrini 2008). Jos esimiehen ja alaisen välille syntyy esimerkiksi konflikti, jota esimies ei selvitä asiallisesti, kärsii alaisen luottamus kolauksen. Kun saavutettu luottamus rikkoutuu, menetetään sekä vastavuoroisen suhteen toimivuus että johtajuuden tehokkuus ja esimies joutuu tekemään töitä päästäkseen uudelleen luottamuksen arvoiseksi. (Yukl 2013: 225.)

Ei voida kuitenkaan väittää, että esimiehen ja alaisen välinen suhde olisi kokonaan esimiehen määriteltävissä ja pelkästään esimiehen vastuulla. Alaisen osuus suhteen sisältöön ja laatuun on merkittävä, vaikka LMX-teoriassa keskitytäänkin esimiehen toimintaan ja johtajuuden toteutumiseen vaihtosuhteen kautta. Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan hyvätasoisessa LMX-suhteessa myös alaistaitojen taso arvioidaan korkeaksi (Heinonen, Aalto-Setälä, Bindar, Rehnback, Kariluoma & Keskinen 2013). Tämä tarkoittaa sitä, että korkealaatuisia LMX-suhteita muodostamaan kykenevät alaiset

ovat usein taitavia myös alaistaidoiltaan. Tällöin alainen osaa käyttäytyä organisaatiossa sen toimintaa edistävasti eli olla kohtelias, osallistuva, lojaali ja tunnollinen (Keskinen 2005: 22). Alaistaidoiltaan taitava henkilö kokee vastuuta omasta toiminnastaan osana organisaatiota ja työskentelee yhteistä päämäärää kohti.

3.2. Esimies-alaissuhteeseen vaikuttaminen

Kuten jo edellisessä kappaleessa kävi ilmi, luottamuksen luominen on esimies-alaissuhteessa hyvin tärkeässä osassa. Se helpottaa vuorovaikutusta osapuolten välillä ja vahvistaa sitoutuneisuutta. Luottamus syntyy molempien osapuolten vaikutuksesta, kun asetetut odotukset pystytään täyttämään. Keskinen (2005: 79-83) kuvaa luottamuksen muodostumista kolmen vaiheen prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa yhteistyön hyötyjä arvioidaan ja kun kokemuksia vuorovaikutuksesta on jo kertynyt, edetään toisen toiminnan tuntemiseen. Vahvalla pohjalla olevassa luottamuksessa ymmärretään, minkälaisia toisen tarpeet, tavoitteet ja odotukset ovat. Toiset yksilöt ovat luottavaisempia kuin toiset, mutta esimiehen on mahdollista edistää luottamuksen syntymistä kertomalla avoimesti työhön ja organisaatioon liittyvistä asioista. Ei sovi myöskään unohtaa käyttäytymisen voimaa; esimiehen on toimittava niin kuin on luvannut, oltava johdonmukainen toiminnassaan ja oikeudenmukainen päätöksenteossaan.

Keskinen (2005: 81-83) on koonnut viisi johtamiskäyttäytymisen ulottuvuutta, jotka tutkimusten mukaan vahvistavat luottamusta työorganisaatioissa. Ensinnäkin esimiehen tulisi pyrkiä toiminnassaan pysyvyyteen. Nykyajan työelämässä tilanteet saattavat vaihdella nopeastikin, jolloin mahdollisuus ennakoida esimiehensä käyttäytymistä luo luottamusta työntekijöiden keskuudessa. Alaisten on silloin myös helpompi ottaa riskejä omassa toiminnassaan, kun esimiehen reaktioita ei tarvitse pelätä. Toisekseen esimiehen tulisi käyttäytyä myös johdonmukaisesti. Kun esimies tekee sen, mitä lupaa ja on toiminnassaan rehellinen, alaiset voivat luottaa johdonmukaisuuteen jatkossakin. Kolmantena ulottuvuutena Keskinen listaa osallistamisen. Esimiehen jakaessa vastuuta,

delegoidessa ja ottaessa alaisia mukaan päätöksentekoon hän myös osoittaa luottavansa omien alaistensa taitoihin. Samalla rakennetaan yhteisvastuullisuutta päätösten toimeenpanosta ja niiden noudattamisesta. Neljänneksi seikaksi nostetaan viestintä. On selvää, että huono viestintä ja asioiden salailu eivät ole omiaan lisäämään luottamusta organisaatiossa. Viestinnän ollessa täsmällistä ja tarkkaa ei alaisten tarvitse arvailla, mitä organisaatiossa nyt tapahtuu. Avoin vuorovaikutus työntekijöiden kanssa auttaa ylläpitämään hyvää ilmapiiriä. Viidentenä tärkeänä tekijänä luottamuksen vahvistamisessa Keskinen mainitsee henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtimisen. Tällä tarkoitetaan sitä, että alaiset tietävät esimiehen pystyvän ja haluavan arvioida heidän hyvinvointinsa tilaa. Toisaalta esimiehen tulee myös näyttää, että hän voi suojella työntekijöiden etuja eikä loukkaa muita omalla toiminnallaan.

3.3. Esimiessuhteen vaikutus työssäjaksamiseen

Vaikka työhyvinvointi on käsitteenä erittäin monitahoinen ja erilaisine määritelmineen jopa sekava, voidaan sitä kuitenkin myös johtaa (Aura & Ahonen 2016: 18). Sopivilla johtamiskäytännöillä voidaan hyvinvointia työssä parantaa, jolloin myös työn tuottavuus paranee. Tärkeä osa hyvinvoinnin edistämiseksi työpaikalla ja liiallisen työhön liittyvän stressin välttämiseksi ovat esimiehet, jotka voivat vaikuttaa tilanteeseen ylläpitämällä hyvää kommunikaatiota alaistensa kanssa. Paineiden kasvaessa työpaikalla niistä selviydytään henkilöstön aiempien kokemusten ja tietotaidon avulla (Hodgins, Fleming & Griffiths 2016: 115-118). Tilanne vaatii kuitenkin hyvää kommunikaatiota, jota kuuntelevat ja osallistavat esimiehet ylläpitävät. Vaativissa tilanteissa vuorovaikutuksen merkitys korostuu, jotta stressin aiheuttajaan voidaan tarttua ajoissa ja selvittää tilanne yhdessä alaisten kanssa ennen sen muuttumista haitalliseksi. Vuorovaikutuksen ei tulisi rajoittua vain työasioihin, vaan myös vapaamuotoiseen kommunikaatioon alaisten kanssa on hyvä käyttää aikaa. Sosiaalisella tuella on todettu olevan eniten positiivista vaikutusta yksilön hyvinvointiin silloin, kun sen tarjoajana on esimies. Huomionarvoista on, että

positiivinen vaikutus syntyi etenkin silloin, kun kommunikaatio ei liittynyt työhön ja oli luonteeltaan positiivista (Monnot & Beehr 2014).

Esimiehillä on osansa kaikissa työhyvinvoinnin osa-alueissa turvallisuudesta osaamiseen, mutta jokapäiväisessä toiminnassa työyhteisön yhteisöllisyyteen vaikuttaminen korostuu (Rauramo 2012: 12-16). Hyvän ilmapiirin vaikutus työssäjaksamiseen on itsestään selvää, mutta sen ylläpitäminen saattaa kiireessä unohtua. Osallistavan johtamisen, transformationaalisen johtajuuden ja esimiehen positiivisen käyttäytymisen, kuten kannustuksen, voimaannuttamisen ja huomaavaisuuden on useissa tutkimuksissa todettu olevan merkittävästi ja positiivisesti yhteydessä alaisten sosiaaliseen hyvinvointiin (Boreham, Povey & Tomaszewski 2016; Arnold, Turner, Barling & Kelloway 2007; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010). Ei ole siis sama, millä tavalla työkavereitaan ja alaisiaan työpaikalla huomioi. Henkilöstön monimuotoisuus asettaa kuitenkin haasteita esimiehille, koska kuten jo aiemmin todettiin, sama johtajuustyyli ei sovi kaikille. Landeweerd & Boumans (1994) totesivat tutkimuksessaan, että erilaiset alaiset kaipaavat erilaista johtajuutta. Esimiehiltä vaaditaan tällöin joustavaa suhtautumista ja kykyä lukea alaisia mahdollisimman hyvin. Hyvässä esimies-alaisuudessa toisensa tuntee paremmin, jolloin odotusten tulkintakin on helpompaa. Hyvän suhteen luominen ja sen ylläpitäminen ovat siis avainasemassa myös alaisten työssäjaksamisen kannalta.

Audenaert, Vanderstraeten ja Buyens (2016) totesivat tutkimuksessaan, että myös työsuhteen muut tekijät LMX-suhteen kanssa vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin. He havaitsivat, että työntekijät tuntevat itsensä kaikkein voimaantuneimmiksi silloin, kun korkealaatuinen LMX-suhde yhdistyy vastavuoroiseen työsuhteeseen. Vastavuoroisella työsuhteella tarkoitetaan tilannetta, jossa työnantaja investoi työntekijään tarjoamalla esimerkiksi kehitysmahdollisuuksia uralla, kouluttautumista ja varmuutta työpaikasta, kun taas työntekijä sitoutuu esimerkiksi työnantajan vaatimustasoon työn laadusta ja määrästä. Lisäksi Audenaertin ym. (2016) tutkimuksesta kävi ilmi, että hyvä LMX-suhde voi kompensoida muuten huonoja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä alaisten hyvinvoinnin osalta, mutta hyvillä käytännöillä ei sen sijaan voi korvata huonon LMX-suhteen aikaansaamaa mahdollista pahoinvointia. Tutkimuksen perusteella voidaan siis ajatella,

että esimiehen alaisen kanssa muodostaman suhteen toimivuus on tärkeämpää alaisten hyvinvoinnin kannalta kuin yrityksen suora panostus työntekijään. Karkeasti muotoillen tämä tarkoittaa siis käytännössä sitä, että esimerkiksi rahallisen bonuksen saamisella ei voida korvata hyvää esimies-alaisuhdetta. Jos suhde on pielessä, ei työssäjaksaminenkaan ole hyvällä tolalla muista mahdollisista eduista huolimatta.

Perko ja Kinnunen (2013) totesivat Suomessa kunta-alalla tehdyssä tutkimuksessaan lähijohtajuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin olevan toisiinsa kietoutuneita ilmiöitä. Tuloksista ei voi päätellä, kumpi aiheuttaa kumpaa, joten tutkijoiden mielestä olisi tärkeää yrittää vaikuttaa molempiin. Työntekijöiden työssäjaksamiseen tulisi Perkon ja Kinnusen (2013) mukaan panostaa etenkin edistämällä työstä irrottautumista, joka auttaa palautumisessa työpäivän jälkeen ja uusien voimavarojen keräämisessä. Työstä irrottautumisessa tärkeää on, että työn ja vapaa-ajan raja on selkeä. Nykyään työstä irrottautuminen on usein entistä hankalampaa silloin, kun työpuhelinta käytetään myös vapaa-ajalla. Tällöin mahdollisilta työpuheluilta tai -sähköposteilta ei voi työpäivän päätyttyäkään täysin välttyä. Joissakin organisaatioissa työstä irrottautumista vaikeuttaa se, että kollegat lähettävät sähköposteja kellon ympäri vaatien välitöntä reagointia asiaan. Esimies voi vaikuttaa tähän niin omalla esimerkillään kuin selkeiden toimintatapojen käyttöönotolla. Vapaa-aikaa kunnioitetaan eikä alaisien silloin odoteta hoitavan työasioita. Kun pelisäännöt ovat selvillä, ei kenenkään tarvitse tuntea huonoa omatuntoa vapaa-ajan viettämisestä.

Johtajuudessa taas olisi tärkeää panostaa oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen, koska epäoikeudenmukaisuuden kokeminen luo helposti huonoa ilmapiiriä työpaikalle. Henderson, Liden, Glibkowski ja Chaudry (2009) totesivat, että johtamista ei mahdollisesti koeta tasapuoliseksi, jos esimies muodostaa alaistensa kanssa erilaatuisia vaihtosuhteita. Tällöin esimiehen haasteena on ymmärtää, minkälaisilla tasapuolisuuden normeilla hänen käyttäytymistään arvioidaan ja mukauttaa toimintaansa sen mukaan. Omilion-Hodgesin ja Bakerin (2017) tutkimuksessa selvisi, että alaiset arvioivat tarkkaan, palkitseeko esimies alaistaan liikaa. He totesivat myös, että muut organisaation jäsenet saattavat alkaa kääntyä palkittua henkilöä vastaan, jos tämä näkymätön raja

ylitetään. Tällainen tilanne on vaarana etenkin silloin, kun LMX-suhteiden laadussa on suuria eroja, mikä voi johtaa huonoon työilmapiiriin ja työntekijöiden välisiin konflikteihin. Samassa tutkimuksessa huomattiin, että korkealaatuisessa LMX-suhteessa olevat pääsivät useammin mukaan vuorovaikutukseen esimiehensä kanssa kuin muut. Tehokkaamman ja tasapuolisemman johtajuuden takia olisi järkevää siirtää huomio toiseen alaiseen, kun korkealaatuinen LMX-suhde ja riittävä itsensä johtamisen taito on saavutettu.

Toiminta työpaikalla olisi tasapuolisempaa, kun yhtä laadukkaisiin suhteisiin pyritään kaikkien kanssa, kuten myös Graen ja Uhl-Bien (1995) esittivät. Jos työryhmän LMX-suhteiden laatu on kauttaaltaan korkealaatuinen, voidaan myös vähentää ryhmän monimuotoisuuden aiheuttamaa vaihtuvuutta (Nishii & Mayer 2009). Esimies saattaa tahtomattaankin muodostaa hyvälaatuisia suhteita vain kaltaistensa kanssa, kuten saman ikäisten tai samassa elämäntilanteessa olevien kanssa, jolloin työyhteisön erilaiset jäsenet voivat jäädä paitsioon. Pitkään samassa organisaatiossa olleet voivat toisaalta suhtautua epäillen tulokkaisiin, jolloin esimies voi osaltaan edesauttaa vuorovaikutuksen syntymistä uusien ja vanhojen työntekijöiden välillä. Tasapuoliset suhteet alaisten kanssa vaikuttaisivat siis lisäävän ryhmän hyvinvointia, minkä voi jälleen olettaa olevan yhteydessä myös tehokkuuteen. Työyhteisön toimivuuden kannalta esimiehen tulisi siis kiinnittää huomiota käyttäytymiseensä, korostaa moninaisuuden arvoa, pyrkiä tasapuolisuuteen ja huomioida jokainen alainen yksilöllisesti.

Tässä luvussa käsiteltiin esimiehen ja alaisen välistä suhdetta, jota kuvattiin jo 70-luvulta lähtien tutkitun vaihtosuhde-teorian eli LMX-teorian avulla. Sen periaatteena on, että vaihtosuhde kehittyy ajan myötä ja suhteen laatuun vaikuttavat niin esimiehen kuin alaisenkin ominaisuudet ja toiminta. Esimies-alaisuuteeseen voi vaikuttaa vahvistamalla luottamusta, jolloin myös vuorovaikutus ja korkealaatuisen suhteen luominen helpottuu. Alaistensa luottamusta esimies voi vahvistaa omalla johtamiskäyttäytymisellään. Luottamukseen positiivisesti vaikuttavia tapoja ovat toimintatapojen pysyvyyteen panostaminen, johdonmukainen toiminta, alaisten ottaminen mukaan päätöksen tekoon, avoin ja oikea-aikainen viestintä sekä henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen.

Esimiessuhteen on todettu vaikuttavan alaisten työhyvinvointiin joko positiivisesti tai negatiivisesti. Jotta vaikutus olisi positiivinen, tulisi jokainen alainen kohdata yksilöllisesti, mutta kuitenkin tasapuolisesti. Sopivan johtamistyylin löytäminen on helpompaa, kun esimies tuntee alaisensa hyvin. Tällöin on mahdollista ennakoida, mitä seuraavaksi on odotettavissa, jotta mahdollinen konflikti ei ehdi syntymään. Toisaalta myös alaisen asettamat odotukset on helpompi tunnistaa, jolloin niihin pystyy myös vastaamaan.

4. TYÖSSÄJAKSAMINEN OSANA TYÖHYVINVOINTIA

Tässä luvussa käydään ensin lyhyesti läpi työhyvinvoinnin tilaa Suomessa ja pohditaan työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen käsitteitä kahden teoreettisen työhyvinvointimallin avulla. Seuraavaksi käsitellään työssäjaksamisen merkitystä PK-yrityksille. Viimeisessä kappaleessa käydään läpi sitä, onko henkilöstöjohtamisen käytännöillä merkitystä henkilökunnan työssäjaksamiseen. Kaikissa yrityksissä selkeitä käytäntöjä ei ole käytössä, mutta olisiko syytä olla?

4.1. Taustaa työssäjaksamiselle

Suomessa työhyvinvointi tunnetaan käsitteenä nykyään jo hyvin ja yleisesti ottaen suomalaisilla työpaikoilla voidaan keskimäärin melko hyvin (Mäkinieniemi ym. 2014). Työelämän ja työtapojen muuttuessa myös niiden asettamat tarpeet työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat muuttuneet. Aiemmin keskityttiin etenkin fyysiseen hyvinvointiin ja ergonomian tuomiseen työpaikoille, kun taas viime aikoina painopiste on siirtynyt henkisen hyvinvoinnin puolelle. Fyysisesti raskaita töitä on edelleen yhtä lailla olemassa, eikä ergonomian tärkeyttä saa unohtaa, mutta nykyään työ koetaan usein henkisesti raskaaksi. Henkistä hyvinvointia heikentäviä tekijöitä eli psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat Työterveyslaitoksen (2016: 27) mukaan niin kiire, nopea muutostahdi kuin vähäiset työhön liittyvät vaikuttamismahdollisuudetkin. Työhyvinvoinnin saralla on vuosien saatossa tapahtunut paljon edistystä, mikä on mahdollistanut esimerkiksi joustavamman työssäkäynnin ja erilaisten teknisten apuvälineiden käytön. Työhyvinvointiin panostaminen on kuitenkin edelleen hyvin vaihtelevaa eri työpaikoilla (Aura & Ahonen 2016: 18). Toisissa organisaatioissa hyvinvointi on tunnustettu tärkeäksi osaksi päivittäistä toimintaa ja sen edistämiseen panostetaan. Toisaalla taas ajatellaan yhden tyky-päivän vuodessa olevan riittävä ponnistus. Yleisesti ottaen näkökulma työhyvinvointiin on kuitenkin viime aikoina muuttunut. Pitkään niin kotimaisessa kuin kansainvälisessäkin kirjallisuudessa aihetta on käsitelty negatiivisen näkökulman kautta

käsitellen esimerkiksi sairauspoissaoloja, työkyvyttömyyttä, stressiä tai työuupumusta. Nykyään on alettu sen sijaan miettiä, miten hyvinvointia voidaan edistää ja miten kaikki työyhteisön jäsenet voivat siihen osallistua. Esimiehillä on edelleen lakisääteinen vastuu työhyvinvoinnista, mutta pyrkimyksenä on saada yksilöt huomaamaan, miten he voivat itse vaikuttaa omaan ja toisten työhyvinvointiin. Kun organisaatio tarjoaa kunnan välineet, tarvitaan jokaisen panosta, jotta niiden käyttäminen on tehokasta. (Mäkelä & Uotila 2014.)

Työssäjaksaminen voidaan määritellä yksilön subjektiiviseksi kokemukseksi siitä, miten hän jaksaa olla töissä ja tehdä töitä. Fyysisillä tekijöillä on toki oma osuutensa myös työssäjaksamiseen, mutta tässä tutkimuksessa aihetta käsitellään henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Rauramon (2012: 10) mukaan hyvinvointi ylipäätään on jokaisen itse määriteltävissä oleva tila. Hyvinvoinnin tila vaihtelee sen mukaan, minkälaiset yksilön työhön liittyvät voimavarat ovat sen hetkisiin työn vaatimuksiin nähden (Työterveyslaitos 2016: 6, Bakker & Demerouti 2007). Voimavarojen ja vaatimusten joutuessa epätasapainoon esimerkiksi työn sisältöön tai työympäristöön liittyvien muutosten takia myös yksilön työhyvinvointi horjuu. Työhyvinvointia kuvaavan työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (*Job demands-resources model*) mukaan kuormitustilanne pysyy kuitenkin kohtalaisena, vaikka työn vaatimukset olisivatkin korkeat, silloin kun voimavarojen taso on niin ikään korkealla (Bakker & Demerouti 2007). Hyvinvoiva työntekijä siis selviää hetkittäisesti isommastakin työtaakasta. Voimavarat, kuten sellaiset pyykkiset, sosiaaliset ja työn organisointiin liittyvät tekijät, jotka esimerkiksi helpottavat työn tavoitteiden saavuttamista, siis suojaavat työntekijän hyvinvointia muuttuvissa tilanteissa. Näin ollen työhyvinvointi on erityisen uhattuna silloin, kun työn vaatimukset, kuten esimerkiksi työpaineet tai asiakkaiden kohtaamiseen liittyvät emotionaaliset vaatimukset, ovat korkeat ja yksilön voimavarat vähäiset.

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallia soveltavissa tutkimuksissa on kuitenkin noussut esiin tuloksia, joissa jotkin vaatimukset ovat vaikuttaneet positiivisesti työn imuun vastoin mallin perusajatusta vaatimusten kuormittavuudesta. Ilmiötä tarkemmin tutkittaessa havaittiin, että esimerkiksi työn vastuullisuus ja aikapaine lisäävät työn imua

eli sellaista positiivista tunnetilaa, jossa työntekijä tuntee olonsa tarmokkaaksi, kokee omistautumista työtä kohtaan ja uppoutuu työhönsä (Crawford, LePine & Rich 2010). Tulostensa perusteella Crawford ym. jalostivat vaatimusten ja voimavarojen mallia edelleen jakaen työn vaatimukset kahteen kategoriaan: haasteisiin ja esteisiin. Haasteisiin lukeutuvat sellaiset työn vaatimukset, jotka stressaavuudestaan huolimatta saattavat johtaa yksilön kasvuun, oppimiseen tai päämäärän saavuttamiseen, ja siten motivoivat työntekijää. Esteitä taas ovat ne työn vaatimukset, jotka sananmukaisesti estävät työntekijää saavuttamasta tavoitteita tai mahdollisia palkintoja. Haasteiden on todettu työn imun lisäksi olevan yhteydessä myös yleiseen hyvinvointiin ja positiiviseen elämänasenteeseen (Widmer, Semmer, Kälin, Jacobshagen & Meier 2012). Haasteista selviäminen saa aikaan ylpeyden tunnetta, joka puolestaan parantaa itsetuntoa. Tämä positiivisuuden kierre taas auttaa suhtautumaan positiivisesti elämään. Voidaan siis olettaa, että sopivasti haasteellinen työ lisää merkitystä elämään ja parantaa hyvinvointia myös työn ulkopuolella. Crawford ym. (2010) havaitsivat kuitenkin myös, että sekä esteet että haasteet ovat yhteydessä työuupumukseen. Liialliset haasteet voivat siis uuvuttaa työntekijän, vaikka työn imu olisikin korkea. Widmer ym. (2012) ehdottavat, että välttääkseen uupumusta ja muita negatiivisia vaikutuksia yritysten tulisi kiinnittää huomiota haasteiden sopivaan määrään töiden suunnittelussa samalla vähentäen esteiden määrää. Lisäksi kannattaa kiinnittää huomiota jo aiemmin mainittuun työstä palautumisen merkitykseen. Jos haasteita töissä on liikaa, saattaa palautuminen jäädä puolitehen, eikä positiivinen kierre pääse syntymään.

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta voi olla vaikea ymmärtää, ja sitä selventääkseen Rauramo (2012: 12-16) on kehittänyt mallin työhyvinvoinnin viidestä portaasta perustuen Maslow'n 1940-luvulla julkaisemaan tarvehierarkiaan. Rauramon mallissa tarpeet on muokattu työelämään sopiviksi, jolloin työhyvinvointi koostuu terveydestä, turvallisuudesta, yhteisöllisyydestä, arvostuksesta ja osaamisesta. Hyvinvoiva työntekijä tekee työtä mielellään ja kokee työn tärkeäksi osaksi elämää. Tällöin yksilö saa työn kautta arvostusta ja merkitystä elämälleen. Tässä tulisi kuitenkin huomioida työn sopivuus työntekijälleen. Kaikille eivät samanlaiset työt sovi, eivätkä kaikki tehtävät ole kaikille yhtä merkityksellisiä. Joskus työhyvinvoinnin edistäminen voi vaatia työpaikan tai jopa ammatin vaihtoa.

Hyvinvointi työssä heijastuu myös vapaa-aikaan, kuten vapaa-aikakin työhön, joten on itsestään selvää, että osa työssä tarvittavista voimavaroista kumpuaa työn ulkopuolisesta elämästä. Boreham ym. (2016) tutkivat erilaisten johtamistapojen ja työolojen vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin korkeaan suorituskyykyyn pyrkivissä työyhteisöissä (*High performance work system*). He havaitsivat, että osallistava johtaminen, työpaikan epävarmuus ja työn ja vapaa-ajan sekoittuminen itsenäisinä tekijöinä olivat selkeästi yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Osallistava johtaminen korreloi positiivisesti työhyvinvoinnin kanssa, kun taas epävarmuus työpaikasta ja työn ja vapaa-ajan sekoittuminen korreloivat negatiivisesti. Näiden tulosten perusteella voidaan jälleen päätellä, että työtehtävien rajoittaminen työajalle ylläpitää työntekijöiden hyvinvointia. Samaa mieltä olivat myös Perko ja Kinnunen (2013), jotka korostivat työstä irrottautumisen merkitystä palautumiselle ja yksilön kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Osallistavassa johtamisessa taas luodaan alaisille mahdollisuuksia vaikuttaa ja tulla kuulluksi, mikä tukee Rauramon mallin (2012: 12-16) näkemystä arvostuksen ja yhteisöllisyyden tarpeellisuudesta työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta.

4.2. Työssäjaksamisen merkitys PK-yrityksissä

Aura ja Ahonen (2016: 18-19) totesivat, että työnantajan näkökulmasta katsottuna hyvinvointi työssä on ehdottoman tärkeää niin töiden sujumisen kannalta kuin pahoinvoinnista aiheutuvien kustannusten vähentämiseksi. Jos työntekijät voivat huonosti, koko organisaatio kärsii ja työn tuottavuus laskee. Ilmapiiiri voi olla huono, työ ei ole sujuvaa tai merkittävä osa tiimistä on sairauslomalla. Päteviä sijaisia on usein hankala löytää etenkin lyhyisiin sijaisuuksiin. Tällöin töissä olevien työntekijöiden kuormitus kasvaa ja pääpaino työnteossa on perustoimintojen turvaamisessa. Kehitysprojektit jäävät taka-alalle, kunnes henkilöstötilanne palautuu ennalleen. Vastaava tilanne on PK-yrityksissä erityisen hankala, koska ne ovat pienemmän kokonsa takia usein isoja yrityksiä riippuvaisempia työntekijöistään. Huono henkilöstötilanne heijastuu myös kilpailukykyyn, jos tuottavuus heikkenee ja projektien eteneminen

hidastuu. Toinen asia on, sisäistetäänkö työssäjaksamisen tärkeys itse yrityksissä. Työnteon tahti on usein tiivistä ja suoritukseen keskittyntä, jolloin hyvinvointiasiat saatetaan jättää yhden tyky-päivän tai pikkujoulujen järjestämisen varaan. Hyvinvointi ja työssäjaksaminen ovat kuitenkin jatkuvasti läsnä työpaikalla joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Niinpä PK-yrityksissäkin se kannattaisi ottaa huomioon jokapäiväisessä tekemisessä ja miettiä, kuinka paljon tehokkuuteen vaikuttaa se, tekeekö työtä hyvillä mielin vai pahalla tuulella. Jos työssäjaksaminen ja hyvinvointi otetaan mukaan yrityksen strategiseen suunnitteluun, voidaan pahoinvoinnista koituvilta kustannuksilta välttyä osaksi tai jopa kokonaan. Ennakoivilla toimenpiteillä yrityksen johto voi huomata esimerkiksi työtehtäviinsä tyytymättömän työntekijän, joka suunnittelee työpaikan vaihtoa. Osaamisen kehittämisellä ja työtehtävien uudelleen suunnittelulla voidaan saada hyvä työntekijä jäämään ja jopa kehittymään organisaation tarpeiden mukaisesti entistä paremmaksi työntekijäksi. Näin välttytään niin vaihdosajan mahdolliselta tyhjäkäynniltä kuin uuden työntekijän rekrytoinniltakin.

Galabova ja McKie (2013) tutkivat PK-yritysten johtajien ymmärrystä ja asenteita inhimillisen pääoman ja hyvinvoinnin merkityksestä organisaatioiden liiketoiminnan tehokkuuteen. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 42 vanhempaa johtajaa skotlantilaisista, suomalaisista ja bulgarialaisista PK-yrityksistä. Tutkimukseen haastatellut johtajat näkivät työhön liittyvän hyvinvoinnin koostuvan tiedoista ja taidoista, joita yksilö saavuttaa työskennellessään yrityksessä. Johtajat olivat tarkkanäköisesti huomanneet, minkälainen merkitys osaamisella on yksilön hyvinvoinnille. Osaaminen saatetaan usein unohtaa fyysisen hyvinvoinnin ja työpaikan sosiaalisten suhteiden aiheuttaessa haasteita hyvinvoinnin johtamiselle, mutta se on kuitenkin yksi tärkeä osa työhyvinvointia (Rauramo 2012: 12-16). Aiemmin käsiteltyä työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainon mallia käyttäen voidaan päätellä, että työn tarjotessa riittävästi haasteita sekä onnistumisen kokemuksia on vastoinkäymisetkin helpompi ylittää. Tiedot ja taidot lisäävät siten yksilön voimavaroja lisäten samalla myös hyvinvointia työssä.

Etenkin asiakaspalvelutyössä ja sosiaali- ja terveysalalla toimivissa PK-yrityksissä työntekijät altistuvat paljon henkiseen rasitukselle. Asiakkaan kohtaaminen vaatii toisaalta asiakkaan tunteiden ymmärtämistä, mutta myös omien tunteiden mukauttamista tilanteeseen. Eteläafrikkalaisessa PK-yrityksiä koskevassa tutkimuksessa selvitettiin, miten emotionaaliset vaatimukset asiakaspalvelussa vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin (Jonker & Joubert 2009). Tutkijat havaitsivat, että väsymyksen määrä ja energian väheneminen lisääntyvät sitä mukaa, kun tunnepitoiset asiakaskohtaamiset lisääntyvät ja työntekijän on ilmaistava tunnetta, jota ei aidosti tunne. Laadukas palvelu on asiakaspalveluyrityksen tärkeä kilpailutekijä, joten yritykselle on ensiarvoisen tärkeää huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Jonker ja Joubert (2009) ehdottavat, että asiakaspalvelutyössä olevia olisi hyvä kouluttaa työssäjaksamisen edistämiseksi etenkin tunneällyn osalta. Kun tunteita osataan tunnistaa, ilmaista ja hallita, voidaan myös ehkäistä tunteiden ristiriitaisuutta ja uupumusta.

4.3. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen merkitys työssäjaksamiseen

Nykyään jo koko henkilöstöjohtamisen kentällä lie hyväksytty ajatus siitä, että henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tulisi muodostaa selkeä kokonaisuus, joka on johdonmukainen strategisen toiminnan kannalta (Guest 2002). Henkilöstöjohtamisen käytännöillä eli HR-käytännöillä tarkoitetaan suunnitelmallisesti tietyllä toimintatavalla suoritettavaa henkilöstöön liittyvää toimintaa, kuten rekrytointi tai osaamisen kehittäminen (Uotila & Viitala 2014). Useilla PK-yrityksillä ei ole kirjattua HR-strategiaa, eikä varsinaisia HR-käytäntöjä ole välttämättä otettu käyttöön. Suomessa yleisenä ajatusmallina näyttää olevan, että varsinaisia HR-ammattilaisia tarvitaan vasta isommissa yli sadan henkilön yrityksissä, joten suurimmalla osalla yrityksistä sellaisia ei ole lainkaan (Luoma 2014). Yleensäkin se, miten PK-yritys käyttää henkilöstöresurssejaan, on usein yhteydessä yrityksen toimitusjohtajan näkemykseen niiden tärkeydestä (Karami, Jones & Kakabadse 2008). Toimivilla HR-käytännöillä organisaation toimintaa voidaan tehostaa vaikuttamalla muun muassa henkilöstön

toimintaan, sitoutumiseen ja aloitteellisuuteen (Luoma 2014), joten niihin kannattaisi myös panostaa.

Kun henkilöstöjohtaminen ei ole suunnitelmallista, asioita hoidetaan tarpeen mukaan ratkaisujenkin ollessa silloin epämuodollisia (Uotila & Viitala 2014). Suunnitelmallisuus kuitenkin auttaa saavuttamaan haluttuja tavoitteita. Johdonmukaisesti suunnitellut HR-käytännöt ovat selkeitä ja ymmärrettäviä, jolloin ne ovat työntekijän helpommin hyväksyttävissä. Nishii, Lepak ja Schneider (2008) totesivat tutkimuksessaan, että HR-käytäntöjen vaikutukset saattavat vaihdella yksilöiden välillä saman organisaation sisälläkin. He korostavat työntekijän HR-käytännöistä muodostaman oman mielikuvan ja asenteen tärkeyttä. Jos työntekijä kokee HR-käytännön helpottavan tavoitteiden saavuttamista, hän todennäköisemmin kokee sen myös tukevan omaa hyvinvointiaan. Jos taas käytännön koetaan hyväksikäyttävän työntekijöitä, myös asenteet sitä kohtaan ovat negatiivisia, eikä käytännöllä todennäköisesti saavuteta haluttuja tuloksia. Hyvin suunnitelluilla HR-käytännöillä voidaan Nishiin ym. (2008) mukaan vaikuttaa positiivisesti niin työntekijöiden hyvinvointiin, sitoutumiseen kuin organisaatiokansalaisuuteenkin. Työntekijät arvioivat käyttöön otettavia HR-käytäntöjä aktiivisesti ja jos niillä ei saavuteta annettuja lupauksia, arviot ovat todennäköisesti negatiivisia (Guest 2002). Tällöin HR-käytäntöjen yhteys hyvään työssäjaksamiseen katkeaa. Työntekijöiden arvioihin eri HR-käytännöistä saattaa Guestin (2002) mukaan vaikuttaa myös heidän psykologisen sopimuksensa tila. Jos psykologinen sopimus eli työnantajan ja työntekijän sanaton sopimus työsuhteen sisällöstä ei työntekijän mielestä toteudu, voi hänen olla vaikea luottaa muihinkaan työnantajan tekemisiin, jolloin suhtautuminen HR-käytäntöihinkin voi olla negatiivista.

Työnantajan näkökulmasta toimivilla HR-käytännöillä pyritään yleensä tehostamaan organisaation toimintaa ja yhtenä keinona on käytetty osallistavaa johtamista ja siihen liittyviä käytäntöjä (Böckerman, Bryson & Iimakunnas 2012). Osallistavan johtamisen käytäntöihin (*high involvement management, HIM*) kuuluvat niin tiimityöskentely, ongelmanratkaisu ryhmissä, tiedon jakaminen, kuin käytäntöjä tukevat koulutukset ja rekrytointikin. Böckerman ym. (2012) totesivat, että HIM-käytännöt voivat joko

rikastuttaa työntekijöiden työelämää lisäämällä muun muassa tiimien sisäistä sosiaalista kanssakäymistä ja suurempaa mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä tai ne voivat vaikuttaa negatiivisesti lisäämällä työntekijöiden paineita ja stressiä. Isossa-Britanniassa tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen (*High-performance work systems*) osa-alueiden vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin, ja juuri työn rikastuttaminen, konsultoiva johtaminen ja informoiva johtaminen olivat yhteydessä työntekijöiden tyytyväisyyteen (Wood & de Menezes 2011). Tutkijat havaitsivat kuitenkin myös, että osallistava johtaminen oli yhteydessä työntekijöiden ahdistuneisuuteen, mikä tukee Böckermanin ym. (2012) ajatusta lisääntyneistä paineista suoriutua paremmin. Toinen mahdollinen kuormittava tekijä voi olla roolien hämärtyminen vastuun jakautuessa työntekijöille, mikä voi luoda epävarmuutta ja siten vähentää tyytyväisyyttä (Wood & de Menezes 2011). Hyvän tiedonsaannin ja osallistavan johtamisen on kuitenkin aiemmissa tutkimuksissa havaittu olevan yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin (Guest 2002, Boreham ym. 2016), joten hyvin toteutettujen HIM-käytäntöjen voisi olettaa olevan hyvä ratkaisu organisaation tehostamiseen. Suomalaista aineistoa tutkien Böckerman ym. (2012) havaitsivat, että osallistavan johtamisen käytännöt ovat voimakkaasti yhteydessä yksilön kokemukseen paremmasta hyvinvoinnista. Työntekijät olivat tyytyväisempiä työhönsä ja kokivat itsensä vähemmän väsyneiksi. HIM-käytännöt olivat yhteydessä myös pienempään työpaikka-onnettomuuden riskiin. Toisaalta HIM-käytännöt näyttivät olevan myös yhteydessä useampiin lyhyisiin poissaoloihin. Böckerman ym. toteavat, että lyhyet poissaolot eivät yleensä aiheuta ongelmia tehokkuuteen organisaatioissa, jos toiset työntekijät voivat korvata poissaolijan työpanoksen. Vaikka tutkimuksessa HIM-käytäntöjen ei nähty olevan yhteydessä pitkien poissaolojen pienempään määrään, voi kuitenkin olettaa, että lyhyet poissaolot toimivat ennaltaehkäisevästi. Jos työpaikalla on tapana parannella flunssa kotona lepäillen, voidaan jälkitaudeilta ja muiden tartuttamiselta välttyä. Avoimuus ja tasapuolisuus myös poissaoloihin liittyen luovat hyvää ilmapiiriä työpaikalle, jolloin sairastamisesta ei tarvitse potea huonoa omatuntoa.

Työntekijöiden työssäjaksamista lisätäkseen ja sesonkien aiheuttamaan vaihtelevaan työntekijätarpeeseen vastatakseen yritykset voivat ottaa käyttöön työn joustavia järjestelyitä (*flexible working arrangements*) (Kotey & Sharma 2016). Joustavat

järjestelyt voivat olla työn sisäisiä tai ulkoisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Työn sisäisten joustavien järjestelyiden tavoitteena on parantaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa, vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja lisätä työtyytyväisyyttä. Käytännössä ne tarkoittavat esimerkiksi työkiertoa, etätöitä, työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työvuoroihin tai osa-aikaiseen työhön siirtymistä. On kuitenkin hyvä huomata, että uudet HR-käytännöt eivät yksiselitteisesti johda positiivisiin tai negatiivisiin tuloksiin, vaan vaikutukset voivat olla monitahoisia (Canibaño 2013). Esimerkiksi etätöskentely voi lisätä henkistä hyvinvointia helpottaen työpäivää muun muassa työmatkojen puuttumisella, mutta saattaa samalla hankaloittaa sosiaalisten suhteiden ylläpitoa, kun työkavereita ei tapaa kasvoitusten ja heikentää fyysistä hyvinvointia, jos kotona ei ole kunnan työpistettä. Yrityksen kannattaa käyttää aikaa mahdollisten haittojen ennakointiin ennen käytäntöjen toteuttamista ja suunnitella, miten haitoilta voitaisiin mahdollisimman hyvin välttyä (Canibaño 2013).

Työn ulkoiset joustavat järjestelyt tarkoittavat joustavuutta etenkin rekrytoinnissa, jolloin tavoitteena on vastata kausittaiseen työntekijävaihteluun ilman, että kilpailukyky ja tehokkuus kärsivät (Kotey & Sharma 2016). Yritys voi esimerkiksi käyttää vuokratyövoimaa kesälomien tai sesonkien aikaan, jolloin yritys saa kesäsjaisen tai apua ruuhkatilanteiden selvittämiseen, mutta välttyy rekrytoinnin kustannuksilta säästäen samalla myös palkassa ja muissa etuisuuksissa. Koteyn ja Sharman (2016) Australiassa tekemässä tutkimuksessa todettiin, että isommat PK-yritykset käyttävät joustavia järjestelyitä enemmän todennäköisesti isompien käytettävissä olevien resurssien ansiosta. Isommalla yrityksellä on enemmän työntekijöitä, jotka voivat paikata esimerkiksi osa-aikaista työtä tekevää ja työntekijöitä on aina riittävästi, vaikka työaikajoustot olisivat käytössä. Joustavien järjestelyiden käyttö oli myös yhteydessä yrityksen toimialaan, mikä on ymmärrettävää. Suorassa asiakaskontaktissa työskentelevä henkilö ei voi tehdä etätöitä, eikä kivijalkaliikettä voi avata eri aikaan eri päivinä työaikajoustojen takia. Toimialan joustamattomuuden takia ei kuitenkaan kannata hylätä kaikkia joustomahdollisuuksia, vaan toteuttaa esimerkiksi työvuorojen suunnittelua yhdessä työntekijöiden kanssa. Kun joustovara on pienempi, voi pienilläkin työntekijän hyväksi tehdyillä järjestelyillä olla suuri vaikutus työntekijän hyvinvointiin. Vuokratyövoiman käyttö on Suomessa yleistynyt viime vuosina, mikä toisaalta helpottaa esimerkiksi

rekrytointia maaseudun pienillä paikkakunnilla, mutta voi aiheuttaa haasteita perehdyttämisen kanssa, jos työntekijä vaihtuu lyhyin väliajoin. Lisäksi vaihtuva työntekijä asettaa haasteita työyhteisön ryhmädynamiikalle.

Tässä luvussa käsiteltiin työssäjaksamista ja esiteltiin kaksi työhyvinvointia kuvaavaa mallia. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan työhyvinvointi säilyy hyvällä tasolla kuormituksen kasvaessa, jos voimavaroja on riittävästi. Jos taas vaatimukset ja voimavarat eivät ole tasapainossa, on myös työhyvinvointi vaakalaudalla. Seuraavaksi käytiin läpi työssäjaksamisen merkitystä PK-yrityksissä ja voitiin todeta, että koska PK-yritykset ovat pienemmän kokonsa takia todennäköisesti isompia yrityksiä riippuvaisempia työntekijöistään, on henkilöstön hyvinvointi avainasemassa. Lopuksi käsiteltiin henkilöstöjohtamisen käytäntöjen merkitystä työssäjaksamiseen. Henkilöstöjohtamisen tulisi olla suunnitelmallista ja käytettävien HR-käytäntöjen yrityksen tilanteeseen soveltuvia. Kun käytössä olevat HR-käytännöt on selkeästi ja avoimesti kuvattu ja niitä toteutetaan sopimusten mukaan, tukevat ne myös henkilöstön työhyvinvointia.

5. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kerrotaan tämän Pro gradu -tutkielman empiirisestä osiosta. Ensin esitellään tutkimusasetelma ja kuvaillaan käytettyä aineistoa ja tutkimusmenetelmiä. Luvun lopuksi muodostetaan tutkimuksen hypoteesit.

5.1. Tutkimusasetelma

Tämä tutkimus on suoritettu kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä käyttäen deduktiivista lähestymistapaa. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tutkittavia asioita kuvataan numeerisesti, ja se soveltuu hyvin asioiden välisten riippuvuuksien tutkimiseen (Heikkilä 2008: 16). Deduktiivinen tutkimus etenee lineaarisena prosessina, jossa hypoteesit muodostetaan aiemman tutkimuksen ja olemassa olevan teorian perusteella. Muodostettuja hypoteeseja tarkastellaan empiirisesti kerättyä tutkimusaineistoa käyttäen. (Bryman & Bell 2011: 11.)

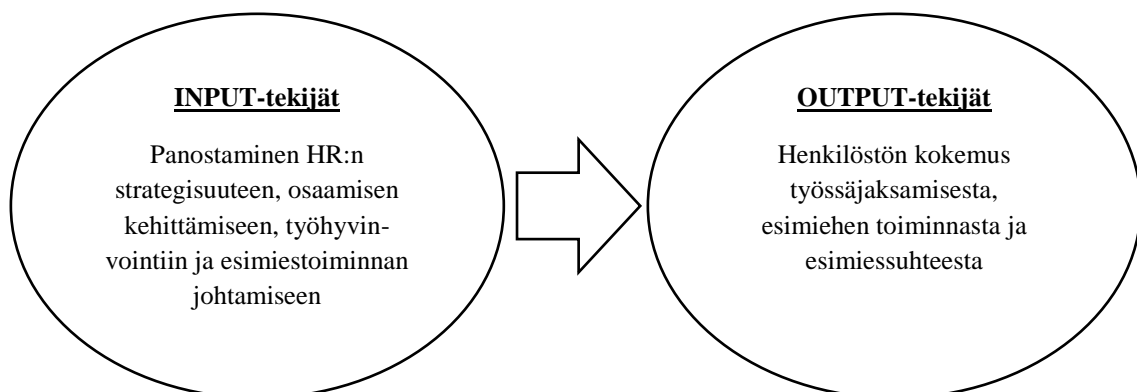
Tavallisesti määrälliseen tutkimukseen aineistoa kerätään kyselyillä ja haastatteluilla, kuten tämänkin tutkimuksen aineisto on kerätty. Kyselyiden etuna on niiden suorittamisen helppous ja halpuus (Heikkilä 2008: 18-20, 33). Haastattelihoita ei tarvita, eikä haastattelijan ikinä voi vaikuttaa tuloksiin. Kyselyiden huonona puolena on usein alhainen vastausprosentti, mikä kannattaa ottaa huomioon jo lähtötilanteessa. Haastatteluissa kustannukset ovat korkeammat, mutta vastausprosentti yleensä suurempi. Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty otantatutkimuksena (noin sata suomalaista PK-yritystä), koska kaikkia suomalaisia PK-yrityksiä ei voi suuren määrän takia tutkia.

Tässä tutkimuksessa etsitään tutkimusaineistosta vastauksia tutkimuskysymyksiin määrällisten tutkimusmenetelmien avulla. Analyysien tulokset antavat viitteitä siitä,

ovatko johdon kehittämiseen ja työhyvinvointiin panostaminen yhteydessä työntekijöiden kokemuksiin esimiessuhteesta ja omasta työssäjaksamisestaan. Tulokset kertovat myös, kuinka vahvoja yhteydet ovat, mutta eivät kerro yhteyksien syitä. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin tehdä päätelmiä siitä, mitkä asiat aiheeseen vaikuttavat. Tällä tutkimuksella saadaan lisätietoa siitä, onko yrityksen panostuksella loppujen lopuksi yhteyttä työntekijöiden kokemuksiin. Lopuksi pohditaan, miten työssäjaksamista voitaisiin näiden tulosten valossa tulevaisuudessa parantaa ja miten aihetta voitaisiin jatkossa tutkia.

5.2. Aineiston kuvailu

Tähän tutkimukseen käytettävä aineisto on saatu kokoon haastattelemalla kustakin yrityksestä neljää avainhenkilöä eli toimitusjohtajaa, HR-vastaavaa, esimiestä ja luottamushenkilöä sekä tekemällä lomakekysely yrityksen työntekijöille. Avainhenkilöiden vastausten perusteella yrityksille on annettu neljä arvosanaa, jotka kertovat, miten hyvin yritys panostaa yleiseen henkilöstöjohtamisen strategisuuteen, osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointiin ja esimiestoiminnan johtamiseen. Nämä ovat yritysten henkilöstöjohtamisen input-tekijöitä, kun taas henkilöstön antamat kyselyvastaukset ovat output-tekijöitä (Kuvio 1.).



Kuvio 1. Input- ja output-tekijät.

Käytettävissä oleva aineisto sisältää yritysten arvosanat, henkilöstön vastaukset esimiessuhteeseen, esimiehen toimintaan ja työssäjaksamiseen liittyen sekä yritysten HR-vastaavien kyseisiin aihealueisiin liittyviin kysymyksiin antamat vastaukset. Toimitusjohtajan, esimiehen ja luottamushenkilön vastaukset on jätetty pois tutkimuksen selkeyttämiseksi. HR-vastaavan näkemyksien oletetaan tässä edustavan luotettavaa kuvaa yrityksen henkilöstöjohtamiseen liittyvistä asioista. Lisäksi aineistosta on jätetty pois sekä HR-vastaavan että henkilöstön yksittäisiä kysymyksiä, joilla ei katsota olevan tekemistä tutkimuksen aihealueen kanssa.

Tutkimusaineistoon on saatu vastauksia yhteensä 88 yrityksestä. HR-vastaavien vastauksia on saatu 41 (vain 46,59 % yrityksistä), arvosanat löytyvät 67 yritykseltä (76,14 % yrityksistä) ja henkilöstön vastauksia on saatu yhteensä 4418. Osa vastauksista on epätäydellisiä, joten joistakin henkilöstön vastauksista saattaa puuttua esimerkiksi kaikki tämän tutkimuksen aihealueen vastauksista tai osa niistä. Tässä tutkimuksessa aineistosta analysoidaan yritysten arvosanoja, HR-vastaavan vastauksia yrityksen näkökulmasta ja henkilöstön vastauksia.

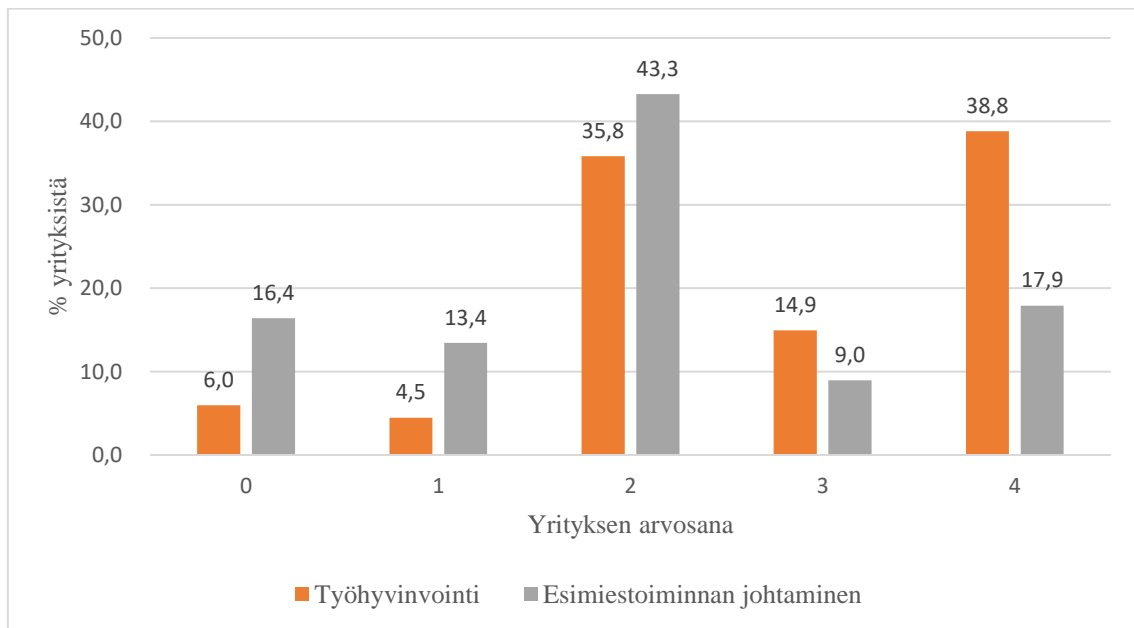
Yritysten arvosanat eli kuvion 1 mukaiset input-tekijät ovat järjestysasteikollisia muuttujia lukujen vaihdellessa nolasta neljään. Yritys, joka panostaa esimerkiksi työhyvinvointiin erittäin paljon, on saanut työhyvinvoinnin arvosanaksi 4 ja yritys, joka panostaa erittäin vähän, on saanut arvoksi 0. Työntekijöiden vastaukset eli kuvion 1 mukaiset output-tekijät taas ovat luokiteltuja muuttujia ja tässä tutkimuksessa vastauksista käsitellään kolmea eri aihealuetta, jotka ovat *esimiehen toiminta*, *suhde esimiehen kanssa* ja *työssäjaksaminen*. Näiden aihealueiden väittämät on esitetty taulukossa 2. Kyselyt on toteutettu käyttämällä aiheesta riippuen 4- tai 7-portaista Likertin asteikkoa. *Esimiehen toimintaa* mitattiin yhdeksällä väittämällä asteikolla 1-7 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä), jolloin arvon 7 saaminen tarkoitti parasta mahdollista arviota toiminnasta. *Suhdetta esimiehen kanssa* mitattiin 12 väittämällä niin ikään asteikolla 1-7 arvon 7 tarkoittaen jälleen parasta arviota suhteesta. *Työssäjaksamista* mittaavia väittämiä oli kuusi ja sitä arvioitiin asteikolla 1-4 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä). Työssäjaksamisen muuttujat skaalattiin siten, että arvo 1

tarkoittaa huonoa työssäjaksamista ja arvo 4 hyvää työssäjaksamista. HR-vastaavan vastaukset ovat luokiteltuja muuttujia asteikolla 1-7 (ei lainkaan / täysin eri mieltä - erittäin paljon / täysin samaa mieltä).

Taulukko 2. Työntekijöille esitetyt väittämät aihealueittain.

Aihealue	Väittämä
Esimiehen toiminta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esimieheni edistää ryhmässä keskinäistä yhteistyötä 2. Esimieheni tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössämme 3. Esimieheni pyrkii kehittämään yksikkömme toimintaa 4. Esimieheni edistää ja tukee innovatiivisia ideoita, kokeilua ja luovia prosesseja 5. Esimieheni ymmärtää työni ongelmat ja tarpeet 6. Saan esimieheltäni kannustavaa palautetta työstäni 7. Esimieheni keskustelee kanssamme riittävästi suorituksistamme 8. Esimieheni huolehtii siitä, että jokainen osaa tehtävänsä 9. Tiedän mitä esimies ajattelee työsuorituksistani
Suhde esimiehen kanssa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tulemme hyvin toimeen esimieheni kanssa 2. Esimieheni auttaa minua ongelmanratkaisussa 3. Yhteistoimintamme edesauttaa meidän kummankin työtehtävien suorittamista 4. Voimme käsitellä avoimesti hankalatkin asiat toistemme kanssa 5. Luotamme toisiimme 6. Arvostamme toistemme osaamista työssä 7. Kykenemme aidosti kuuntelemaan toistemme mielipiteitä 8. Haluamme yleensä ymmärtää toisiamme 9. Kunnioitamme toistemme mielipiteitä, vaikka emme olisikaan samaa mieltä asioista 10. Pystymme molemmat tukemaan toisiamme kehittymään työssä 11. Tarpeen tullen asetumme tukemaan toinen toisemme näkemyksiä työhön liittyvissä asioissa 12. Meidän on keskenämme helppo ottaa puheeksi erilaiset työhön liittyvät asiat
Työssä jaksaminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Työni aikapaineet saavat minut helposti lamaantumaan 2. Alan miettiä työasioita heti herättyäni aamulla 3. Kotiin tullessani pystyn helposti rentoutumaan ja vaihtamaan vapaalle 4. Läheiseni sanovat, että uhraan työlleni liikaa 5. Pystyn harvoin irrottautumaan työasioistani, ne pyörivät mielessäni mennessäni nukkumaan 6. Jos lykkään jotain asiaa, joka olisi pitänyt tehdä tänään, minun on vaikea saada unta yöllä

Yritysten jakautuminen saamiensa arvosanojen suhteen on nähtävissä kuviossa 2. Arvosanat eli kuvion 1 mukaiset input-tekijät kuvaavat siis yritysten panostuksen määrää kullakin henkilöstöjohtamisen osa-alueella. Työhyvinvoinnin osa-alueella suurin osuus eli 38,8 % yrityksistä on saanut arvosanan neljä ja toiseksi suurin osuus eli 35,8 % on saanut arvosanan kaksi. Arvoista voi päätellä työhyvinvointiin panostamisen olevan suurimmaksi osaksi vähintään kohtalaisella tasolla, koska arvosanan kaksi tai enemmän on saanut 89,6 %. Toisaalta voidaan päätellä, että panostamisessa olisi parantamisen varaa, koska arvon kolme tai neljä saaneita on yhteensä vain vähän yli puolet yrityksistä (53,7 %). Esimiestoiminnan johtamisen osa-alueella suurin osuus eli 43,3 % yrityksistä on saanut arvon kaksi, loppujen yritysten jakautuessa melko tasaisesti muille arvosanoille. Tästä voidaan päätellä, että yritykset panostavat esimiestoiminnan johtamiseen yleisesti ottaen melko vähän ja parantamisen varaa olisi miltei kaikilla tutkimuksen yrityksillä.



Kuvio 2. Yritysten prosentuaalinen jakautuminen arvosanojen eli input-tekijöiden suhteen.

5.3. Hypoteesit ja käytetyt tilastolliset menetelmät

Aiemmin käsitellyn teorian pohjalta voidaan todeta, että työhyvinvoinnin tehokkaan johtamisen ja siinä onnistumisen edellytyksenä on, että myös johtajat ja esimiehet ovat sitoutuneita hyvinvoinnin edistämiseen. Kun otetaan huomioon esimiessuhteen merkitys alaisen työhyvinvointiin, voidaan olettaa, että työhyvinvointiin panostavissa yrityksissä myös esimiessuhteet ovat paremmassa kunnossa. Luonnollisesti voidaan myös olettaa, että työhyvinvointiin panostaminen on yhteydessä hyvään työssäjaksamiseen. Jos taas näin ei ole, on syytä miettiä miksi.

Hypoteesi 1: *”Työhyvinvointiin panostaminen on yhteydessä hyvään esimiessuhteeseen”*

Hypoteesi 2: *”Työhyvinvointiin panostaminen on yhteydessä hyvään työssäjaksamiseen.”*

Kuten teoriaosuudessa todettiin, johdon kehittämisellä on todettu olevan selkeitä vaikutuksia yritysten toimintaan. Niinpä johdon kehittäminen todennäköisesti vaikuttaa myös johtajien ja esimiesten käyttäytymiseen ja toimintaan työpaikalla. Voidaan siis olettaa, että johdon kehittämisellä on positiivinen yhteys alaisten kokemukseen esimiessuhteesta. Johdon kehittämisen voi myös olettaa olevan yhteydessä parempaan työssäjaksamiseen, koska koulutuksen myötä esimiehillä on paremmat valmiudet vastata työhyvinvoinnin haasteisiin ja ottaa työntekijät yksilöinä huomioon.

Hypoteesi 3: *”Johdon kehittämisellä on positiivinen yhteys esimies-alaisuuteeseen”*

Hypoteesi 4: *”Johdon kehittäminen on yhteydessä hyvään työssäjaksamiseen.”*

Tutkimusaineistoa analysoimalla oli siis tarkoitus selvittää, onko yrityksen panostuksen määrällä vaikutusta työntekijän kokemukseen eli onko input-tekijöillä yhteyttä output-tekijöihin. Ensin tutkittiin arvosanojen yhteyttä samaan aihepiiriin kuuluvaan HR-

vastaavan vastaukseen. Arvosanan ja HR-vastaavan vastauksen yhteyttä analysoitiin Spearmanin korrelaatiokertoimella, jolla saatiin suuntaa antava vastaus arvosanan käytettävyydestä. Arvosanat on luotu tutkimusryhmän kokouksissa kaikkia yrityksen avainhenkilöiden vastauksia hyväksikäyttäen, joten tähän tutkimukseen niiden reliabiliteettia ei voitu tarkemmin tutkia, koska kaikkia vastauksia ei ole käytettävissä.

Spearmanin korrelaatiokertoimella voidaan tutkia järjestysasteikollisten muuttujien riippuvuutta toisistaan. Kerroin perustuu tällöin vain havaintojen järjestykseen eikä ota arvojen etäisyyksiä huomioon. Spearmanin korrelaatiokertoimen arvot vaihtelevat välillä -1 ja +1 negatiivisen arvon osoittaessa vastakkaista järjestystä ja positiivisen osoittaessa saman suuntaista järjestystä. (Heikkilä 2008: 92.)

Tutkimusaineistossa olevat työntekijöiden vastaukset kuvaavat henkilöstön näkemystä esimiehen toiminnasta ja suhteesta esimiehen kanssa sekä kokemusta omasta työssäjaksamisesta. Siten ensimmäistä ja toista hypoteesia testattiin analysoimalla näiden muuttujien yhteyttä työhyvinvoinnin arvosanaan yksisuuntaisella ANOVAlla eli varianssianalyysillä. ANOVA-analyysia varten esimiessuhteeseen, esimiehen toimintaan ja työssäjaksamiseen liittyvistä muuttujista luotiin aihealuekohtaiset summamuuttujat (*Esimiessuhteen summamuuttujan Cronbachin $\alpha = 0,975$; esimiehen toiminnan summamuuttujan Cronbachin $\alpha = 0,953$ ja työssäjaksamisen summamuuttujan Cronbachin $\alpha = 0,810$*). Luodut summamuuttujat ovat luotettavia, koska kaikkien Cronbachin α -arvot ovat riittävän korkeita eli yli 0,80. ANOVAn avulla selvitettiin myös, eroavatko eri arvosanoja saaneet yritykset tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Lisäksi summamuuttujille tehtiin Spearmanin korrelaatioanalyysi työhyvinvoinnin arvosanan kanssa, jotta voitaisiin selvittää muuttujien mahdollinen riippuvuus toisistaan.

One-way ANOVAlla eli yksisuuntaisella varianssianalyysillä voidaan tutkia kahden muuttujan riippuvuutta siten, että vastemuuttujaa selittää vain yksi muuttuja. Muuttujien keskiarvojen välisiä eroja tutkitaan vertaamalla ryhmien välisiä ja ryhmien sisäisiä vaihteluita. Ryhmät eroavat toisistaan, kun ryhmien välinen vaihtelu on suurempaa kuin

ryhmien sisäinen vaihtelu. Testituloksena saatava *F-ratio* -suhdearvo kertoo, ovatko ryhmien keskiarvot erilaiset (Field 2013: 435). Varianssianalyysin oletuksena on, että ryhmien keskiarvot ovat samanlaiset. Tätä oletusta eli nollahypoteesia testataan *Levenen* testillä. Jos testissä saatu tulos ei ole merkitsevä (yli 0,05), jää nollahypoteesi voimaan. Jos *Levenen* testituloksena on merkitsevä (alle 0,05), varianssit ovat merkitsevästi erilaisia, jolloin asia voidaan korjata muokkaamalla testiä käyttämällä esimerkiksi *Welchin F*-testiä (Field 2013: 443). (Heikkilä 2008: 224-226.)

ANOVAn avulla voidaan selvittää, eroavatko ryhmät toisistaan. Tarvitaan kuitenkin lisäanalyyskejä, jotta saadaan selville, mitkä ryhmistä eroavat toisistaan. Tällöin voidaan käyttää post hoc -testejä, jotka koostuvat parittaisista vertailuista, joilla verrataan kaikkia mahdollisia ryhmien yhdistelmiä. Tässä tutkimuksessa post hoc -testinä käytetään *Bonferronia*, joka kontrolloi hyvin tyypin I virhettä eli väärän tulkinnan riski on pieni. Tulosten perusteella voidaan tehdä päätelmiä siitä, onko muuttujien välillä yhteyttä. (Field 2013: 67, 458.)

Kolmatta ja neljättä hypoteesia analysoitiin samalla tavoin yksisuuntaisen ANOVAn ja Spearmanin korrelaatioanalyysin avulla. ANOVAlla analysoitiin esimiehuuhteen summamuuttujan ja työssäjaksamisen summamuuttujan yhteyttä esimiestoiminnan johtamisen arvosanaan. Spearmanin korrelaatioanalyysillä selvitettiin, ovatko muuttujat riippuvaisia toisistaan.

Lopuksi kaikkiin hypoteeseihin liittyen tehtiin vielä regressioanalyysit. Regressioanalyysillä tutkittiin, selittävätkö työhyvinvoinnin ja esimiestoiminnan johtamisen arvosanat eli yrityksen input-tekijät työntekijöiden vastauksista saatuja summamuuttujia eli output-tekijöitä.

Regressioanalyysillä etsitään parasta mahdollista selittävien muuttujien yhdistelmää yhtä selitettävää muuttujaa ennustettaessa. Yksinkertaisella regressiolla voidaan selvittää,

miten yksi muuttuja vaikuttaa toisen muuttujan arvoihin. Selitystasoa testataan sovittamalla tutkimusaineisto lineaariseen malliin

$$(1) \quad y = a + bx,$$

jossa y on selitettävä muuttuja, x on selittävä muuttuja, a on vakio ja b suoran regressiokerroin. Regressiokerroin (tuloksissa β -arvo) kertoo, miten paljon selitettävä muuttuja (y) keskimäärin muuttuu, kun selittävä muuttuja (x) kasvaa yhden yksikön verran. Lisäksi analyysin R^2 -arvo kertoo, kuinka paljon varianssista selittyy tämän mallin perusteella verrattuna kaikkeen selitettävään varianssiin. (Heikkilä 2008: 236-238.)

6. TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tehdyn tutkimuksen tuloksia. Ensin kerrotaan tehtyjen analyysien ja testien tulokset ja havainnollistetaan niitä kuvioiden ja taulukoiden avulla. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

6.1. Yritysten arvosanojen korrelaatioanalyysi

Yritysten saamia arvosanoja käytetään tässä tutkimuksessa kuvaamaan yritysten input-tekijöitä. Jotta arvosanojen ja input-tekijöiden vastaavuudesta voitiin varmistua, tehtiin arvosanojen ja HR-vastaavien antamien vastausten eli HR-muuttujien välinen Spearmanin korrelaatio-analyysi. Analyysin tulokset ja HR-muuttujien taustalle olleet kysymykset on esitetty taulukossa 3. Analyysin mukaan yritysten arvosanat korreloivat merkitsevästi aihealueeseen liittyvän muuttujan kanssa, minkä perusteella arvosanojen voi olettaa olevan samansuuntaisia kuin HR-vastaavien vastaustenkin.

Taulukko 3. Spearmanin korrelaatiot yritysten arvosanojen ja HR-muuttujien välillä.

	<i>r</i>
HR:n strategisuus vs. muuttuja 1	0,648**
Osaamisen kehittäminen vs. muuttuja 2	0,389**
Työhyvinvointi vs. muuttuja 3	0,399**
Esimiestoiminnan johtaminen vs. muuttuja 4	0,268**

1= Missä määrin teillä huomioidaan henkilöstöjohtaminen liiketoimintastrategiaa laadittaessa?

2= Esimiestyön ja johtamisen kehittäminen

3= Missä määrin teillä järjestetään ilmapäiriä rakentavia tapahtumia?

4= Koulutetaanko/valmennetaanko esimiehiä esimiestyöhön?

** $p < 0,01$

6.2. Hypoteesien testaaminen

6.2.1. Hypoteesit 1 ja 2: Työhyvinvointiin panostaminen

Ensimmäistä hypoteesia eli työhyvinvointiin panostamisen yhteyttä hyvään esimiessuhteeseen testattiin ensin esimiessuhteeseen liittyen yksisuuntaisella ANOVA-analyysillä. Analyysin tulokset on esitetty taulukossa 4. Analyysistä selvisi, että tutkittaessa esimiessuhde-summamuuttujaa (output-tekijä) yritykset eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi sen mukaan, minkälaisia arvoja työhyvinvoinnin arvosanaan (input-tekijä) ne ovat asteikolla 0-4 saaneet. Varianssien yhtäsuuruutta mittaavan Levenen testin tulos oli tilastollisesti merkitsevä ($p=0,003$), minkä vuoksi tehtiin myös Welchin testi. Welchin testitulokset oli tilastollisesti merkitsevä ($F=6,649$ (4; 280,916), $p<0,001$), joten varianssien erisuuruus ei haittaa analyysia. Parittaisen Bonferroni-vertailun mukaan arvon 4 saaneet eli erittäin paljon työhyvinvointiin panostavat yritykset (*esimiessuhde-summamuuttujan keskiarvo 5,72*) eroavat merkitsevästi arvon 2 saaneista eli kohtalaisesti työhyvinvointiin panostavista yrityksistä (*keskiarvo 5,54; $p=0,005$*) ja arvon 3 saaneista eli melko paljon panostavista yrityksistä (*keskiarvo 5,50; $p<0,001$*). Muut erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 4. Esimiessuhteen summamuuttujan (output-tekijä) ja työhyvinvoinnin arvosanan (input-tekijä) välien ANOVA-analyysi.

Ryhmien kuvailu

Arvosana	N	Keskiarvo	Keskiahajonta	Keskivirhe	Keskiarvon 95% luottamusväli			
					Alaraja	Yläaraja	Min.	Maks.
0	250	5,53	1,26	0,08	5,37	5,69	1,67	7,00
1	42	5,98	1,08	0,17	5,64	6,31	2,42	7,00
2	1125	5,54	1,32	0,04	5,46	5,62	1,00	7,00
3	952	5,50	1,26	0,04	5,42	5,58	1,00	7,00
4	1174	5,72	1,18	0,03	5,65	5,79	1,00	7,00

Varianssien yhtäsuuruuksien testi

Levene statistics	df1	df2	Sig.
3,930	4	3538	0,003

Ryhmien keskiarvojen eroamisen testi

Welch statistic	df1	df2	Sig.
6,649	4	280,916	0,000

Monivertailutaulukko

Bonferroni					95% luottamusväli	
(I) Arvosana	(J) Arvosana	Keskimääräinen ero (I-J)	Keskivirhe	Sig.	Alaraja	Yläraja
0	1	-0,44501	0,20864	0,330	-1,0310	0,1410
	2	-0,00700	0,08748	1,000	-0,2527	0,2387
	3	0,03586	0,08891	1,000	-0,2139	0,2856
	4	-0,18786	0,08715	0,312	-0,4326	0,0569
1	0	0,44501	0,20864	0,330	-0,1410	1,0310
	2	0,43800	0,19662	0,260	-0,1143	0,9903
	3	0,48087	0,19726	0,148	-0,0732	1,0349
	4	0,25714	0,19647	1,000	-0,2947	0,8090
2	0	0,00700	0,08748	1,000	-0,2387	0,2527
	1	-0,43800	0,19662	0,260	-0,9903	0,1143
	3	0,04286	0,05510	1,000	-0,1119	0,1976
	4	-,18086*	0,05220	0,005	-0,3275	-0,0342
3	0	-0,03586	0,08891	1,000	-0,2856	0,2139
	1	-0,48087	0,19726	0,148	-1,0349	0,0732
	2	-0,04286	0,05510	1,000	-0,1976	0,1119
	4	-,22372*	0,05457	0,000	-0,3770	-0,0705
4	0	0,18786	0,08715	0,312	-0,0569	0,4326
	1	-0,25714	0,19647	1,000	-0,8090	0,2947
	2	,18086*	0,05220	0,005	0,0342	0,3275
	3	,22372*	0,05457	0,000	0,0705	0,3770

*Keskimääräinen ero on merkitsevä 0,05:n merkitsevyystasolla.

Esimiehen toiminta -summamuuttujaa (output-tekijä) testattiin samoin yksisuuntaisella ANOVAlla työhyvinvoinnin arvosanan (input-tekijä) kanssa. Analyysin tulokset on esitetty taulukossa 5. Myös tässä analyysissä ryhmät eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi (*Welchin* $F=6,017$ (4; 280,186), $p<0,001$). Nyt parittaisella Bonferroni-vertailulla selvisi, että arvon 4 (*esimiehen toiminta –summamuuttujan keskiarvo 5,08*) saaneet yritykset eroavat merkitsevästi ($p<0,05$) arvon 0 (*keskiarvo 4,78*), 2 (*keskiarvo 4,88*) ja 3 (*keskiarvo 4,86*) saaneista yrityksistä.

Taulukko 5. Esimiehen toiminnan summamuuttujan (output-tekijä) ja työhyvinvoinnin arvosanan (input-tekijä) välinen ANOVA-analyysi.

Ryhmien kuvailu

Esimiehen toiminnan summamuuttuja		Keskiarvon 95% luottamusväli						
Arvosana	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskivirhe	Alaraja	Yläraja	Min.	Maks.
0	249	4,78	1,43	0,09	4,60	4,95	1,22	7,00
1	42	5,35	1,16	0,18	4,99	5,71	2,33	7,00
2	1123	4,88	1,40	0,04	4,79	4,96	1,00	7,00
3	951	4,86	1,39	0,05	4,78	4,95	1,00	7,00
4	1173	5,08	1,34	0,04	5,00	5,15	1,00	7,00

Varianssien yhtäsuuruuksien testi

Levene statistics	df1	df2	Sig.
2,872	4	3533	0,022

Ryhmien keskiarvojen eroamisen testi

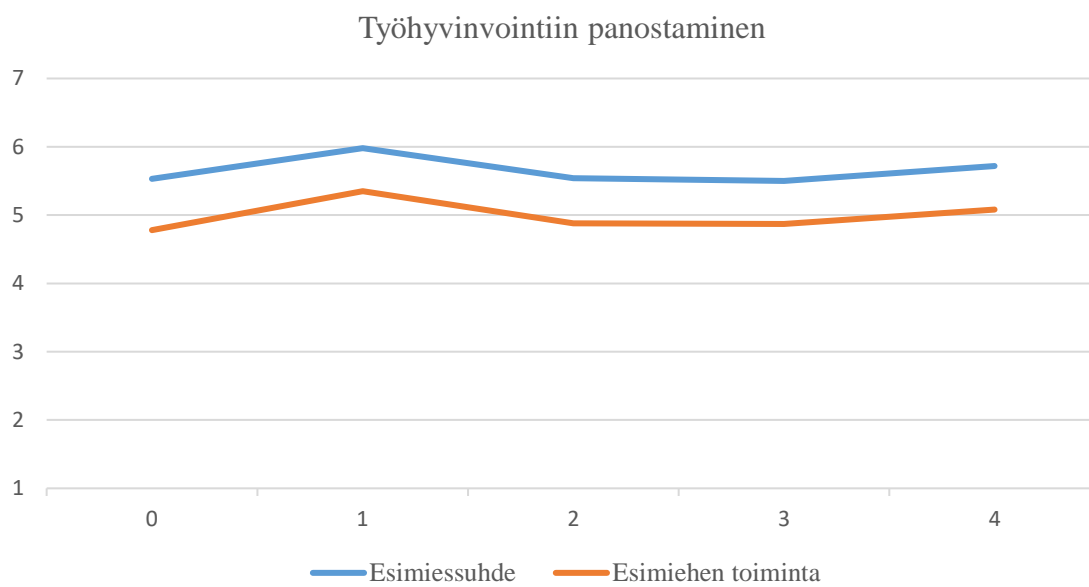
Welch statistic	df1	df2	Sig.
6,423	4	281,022	0,000

Monivertailutaulukko

Bonferroni		95% luottamusväli				
(I) Arvosana	(J) Arvosana	Keskimääräinen ero (I-J)	Keskivirhe	Sig.	Alaraja	Yläraja
0	1	-0,57377	0,22960	0,125	-1,2187	0,0711
	2	-0,10144	0,09642	1,000	-0,3723	0,1694
	3	-0,08902	0,09798	1,000	-0,3642	0,1862
	4	-,30125*	0,09604	0,017	-0,5710	-0,0315
1	0	0,57377	0,22960	0,125	-0,0711	1,2187
	2	0,47233	0,21633	0,291	-0,1353	1,0799
	3	0,48475	0,21703	0,256	-0,1248	1,0943
	4	0,27252	0,21616	1,000	-0,3346	0,8797
2	0	0,10144	0,09642	1,000	-0,1694	0,3723
	1	-0,47233	0,21633	0,291	-1,0799	0,1353
	3	0,01242	0,06066	1,000	-0,1580	0,1828
	4	-,19981*	0,05747	0,005	-0,3612	-0,0384
3	0	0,08902	0,09798	1,000	-0,1862	0,3642
	1	-0,48475	0,21703	0,256	-1,0943	0,1248
	2	-0,01242	0,06066	1,000	-0,1828	0,1580
	4	-,21223*	0,06006	0,004	-0,3809	-0,0435
4	0	,30125*	0,09604	0,017	0,0315	0,5710
	1	-0,27252	0,21616	1,000	-0,8797	0,3346
	2	,19981*	0,05747	0,005	0,0384	0,3612
	3	,21223*	0,06006	0,004	0,0435	0,3809

*Keskimääräinen ero on merkitsevä 0,05:n merkitsevyystasolla.

Työhyvinvoinnin suhteen eri panostuskategorioiden luokitelluilla yrityksillä oli siis merkitseviä eroja niin esimiehen toiminnan kuin esimiessuhteenkin näkemyksissä. Kuviosta 3 nähdään, että panostuksella voi olla yhteyttä parempiin esimiesarvioihin, mutta yhteys ei kuitenkaan ole aivan suoraviivainen.



Kuvio 3. Työntekijöiden keskimääräiset arviot esimiessuhteesta ja esimiehen toiminnasta (output-tekijät) eri kategorioissa työhyvinvointiin panostamisen arvosanan (input-tekijä) mukaan jaoteltuina.

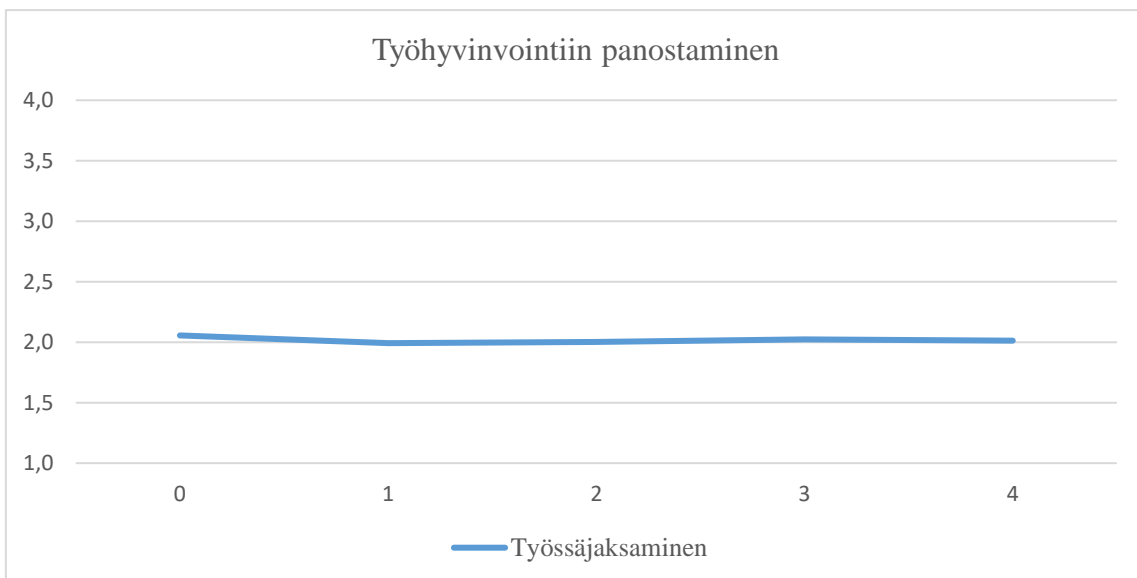
Spearmanin korrelaatioanalyysistä työhyvinvoinnin arvosanan kanssa selvisi, että sekä esimiehen toiminnan summamuuttujalla ($r=0,058$; $p<0,001$) että esimiessuhteen summamuuttujalla ($r=0,044$; $p=0,008$) on sen kanssa heikko, mutta tilastollisesti merkitsevä korrelaatio. Korrelaatioanalyysien tulokset on esitetty taulukossa 6. Keskenään summamuuttujilla on vahva tilastollisesti merkitsevä korrelaatio ($r=0,859$; $p<0,01$) eli niissä yrityksissä, joissa esimiehen toiminta arvioidaan hyväksi, myös esimiessuhteet ovat alaisten mielestä toimivia. Tämä korrelaatio voidaan päätellä myös kuviosta 3. Hyvinvointiin panostamisella on siis heikko yhteys parempaan kokemukseen esimiehen toiminnasta ja parempaan kokemukseen esimiessuhteesta, mikä tukee ensimmäistä hypoteesia: ”Työhyvinvointiin panostaminen on yhteydessä hyvään esimiessuhteeseen”.

Taulukko 6. Spearmanin korrelaatiot työhyvinvoinnin arvosanan (input-tekijä), esimiehen toiminnan, esimiessuhteen ja työssäjaksamisen summamuuttujien eli output-tekijöiden välillä.

	<i>r</i>
Työhyvinvointi vs. esimiehen toiminta	0,059**
Työhyvinvointi vs. esimiessuhde	0,044**
Esimiehen toiminta vs. esimiessuhde	0,858**
Työhyvinvointi vs. työssäjaksaminen	0,001

** $p < 0,01$

Toista hypoteesia eli työhyvinvointiin panostamisen yhteyttä työssäjaksamiseen tutkittiin samoin yksisuuntaisella ANOVA-analyysillä. Analyysin tulokset on esitetty taulukossa 7. Analyysistä selvisi, että tutkittaessa työssäjaksamisen summamuuttujaa (output-tekijä) yritykset eivät eroa toisistaan tilastollisesti merkitsevästi sen mukaan, minkälaisia arvoja työhyvinvoinnin arvosanaan (input-tekijä) ne ovat asteikolla 0-4 saaneet. Työssäjaksamisen summamuuttujien keskiarvot ovat yllättävän lähellä toisiaan kaikissa yrityskategorioissa, mikä voidaan nähdä kuviosta 4. Tästä voidaan alustavasti päätellä, että työhyvinvointiin panostamisen määrä ei vaikuta alaisten kokemukseen työssäjaksamisesta.



Kuvio 4. Työntekijöiden keskimääräiset arviot työssäjaksamisesta (output-tekijä) eri kategorioissa työhyvinvointiin panostamisen arvosanojen (input-tekijä) mukaan jaoteltuina.

Taulukko 7. Työssäjaksamisen summamuuttujan (output-tekijä) ja työhyvinvoinnin arvosanan (input-tekijä) välinen ANOVA-analyysi.*Ryhmien kuvailu*

Arvosana	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskivirhe	Keskiarvon 95% luottamusväli			
					Alaraja	Yläaraja	Min.	Maks.
0	250	2,94	0,72	0,05	2,85	3,03	1,00	4,00
1	42	3,01	0,60	0,09	2,82	3,20	1,67	4,00
2	1130	3,00	0,72	0,02	2,96	3,04	1,00	4,00
3	952	2,98	0,74	0,02	2,93	3,02	1,00	4,00
4	1177	2,99	0,71	0,02	2,95	3,03	1,00	4,00

Varianssien yhtäsuuruuksien testi

Levene statistics	df1	df2	Sig.
1,375	4	3546	0,240

ANOVA

	Neliöiden summa	df	Keskimääräinen neliö	F	Sig.
Ryhmien välillä	0,685	4	0,171	0,330	0,858
Ryhmien sisällä	1841,058	3546	0,519		
Yhteensä	1841,743	3550			

Monivertailutaulukko

Bonferroni		95% luottamusväli				
(I) Arvosana	(J) Arvosana	Keskimääräinen ero (I-J)	Keskivirhe	Sig.	Alaraja	Yläaraja
0	1	-0,06380	0,12016	1,000	-0,4013	0,2737
	2	-0,05408	0,05036	1,000	-0,1955	0,0874
	3	-0,03393	0,05121	1,000	-0,1778	0,1099
	4	-0,04246	0,05018	1,000	-0,1834	0,0985
1	0	0,06380	0,12016	1,000	-0,2737	0,4013
	2	0,00972	0,11323	1,000	-0,3083	0,3278
	3	0,02987	0,11361	1,000	-0,2892	0,3490
	4	0,02135	0,11315	1,000	-0,2965	0,3392
2	0	0,05408	0,05036	1,000	-0,0874	0,1955
	1	-0,00972	0,11323	1,000	-0,3278	0,3083
	3	0,02015	0,03170	1,000	-0,0689	0,1092
	4	0,01163	0,03001	1,000	-0,0727	0,0959
3	0	0,03393	0,05121	1,000	-0,1099	0,1778
	1	-0,02987	0,11361	1,000	-0,3490	0,2892
	2	-0,02015	0,03170	1,000	-0,1092	0,0689
	4	-0,00853	0,03141	1,000	-0,0967	0,0797
4	0	0,04246	0,05018	1,000	-0,0985	0,1834
	1	-0,02135	0,11315	1,000	-0,3392	0,2965
	2	-0,01163	0,03001	1,000	-0,0959	0,0727
	3	0,00853	0,03141	1,000	-0,0797	0,0967

*Keskimääräinen ero on merkitsevä 0,05:n merkitsevyystasolla.

Spearmanin korrelaatioanalyysistä (taulukko 6.) työhyvinvoinnin arvosanan kanssa selvisi, että työssäjaksamisen summamuuttuja ei korreloi tilastollisesti merkitsevästi ($r=-0,001$; $p=0,934$) työhyvinvointiin panostamisen kanssa. Työhyvinvointiin panostamisella ei näytä korrelaatioanalyysinkään perusteella olevan yhteyttä työntekijöiden parempaan työssäjaksamiseen. Analyysien tulokset eivät siis tue toista hypoteesia.

6.2.2. Hypoteesit 3 ja 4: Johdon kehittäminen

Kolmatta hypoteesia testattiin esimiessuhteen osalta tekemällä ANOVA-analyysi esimiestoiminnan johtamisen arvosanan eli yrityksen panostusta kuvaavan muuttujan ja esimiehen toiminnan summamuuttujan eli työntekijöiden kokemusta kuvaavan muuttujan välillä. Analyysin tulokset on esitetty taulukossa 8. Yritykset eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi (*Welchin* $F=10,293$ ($4;1179,930$), $p<0,001$) sen mukaan, minkälaisia arvoja ne ovat asteikolla 0-4 esimiestoiminnan johtamiseen panostamisesta saaneet. Parittaisen Bonferroni-vertailun mukaan arvon 4 saaneet yritykset eli erittäin paljon esimiestoiminnan johtamiseen panostaneet (*esimiehen toiminta summamuuttujan keskiarvo 5,15*) erosivat merkitsevästi arvon 0 (*keskiarvo 4,72*) ja 2 (*keskiarvo 4,92*) saaneista yrityksistä ($p<0,01$). Arvon 0 saaneet yritykset eli erittäin vähän panostaneet erosivat merkitsevästi arvon 2, 3 (*keskiarvo 5,15*) ja 4 saaneista yrityksistä ($p<0,05$).

Taulukko 8. Esimiehen toiminnan summamuuttujan (output-tekijä) ja esimiestoiminnan johtamisen arvosanan (input-tekijä) välinen ANOVA-analyysi.

Ryhmien kuvailu

Esimiehen toiminnan summamuuttuja		Keskiarvon 95% luottamusväli						
Arvosana	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskivirhe	Alaraja	Yläraja	Min.	Maks.
0	724	4,71	1,46	0,05	4,60	4,82	1,00	7,00
1	391	4,91	1,37	0,07	4,78	5,05	1,00	7,00
2	1463	4,92	1,34	0,03	4,85	4,99	1,00	7,00
3	337	5,14	1,40	0,08	4,99	5,29	1,11	7,00
4	623	5,15	1,34	0,05	5,05	5,26	1,00	7,00

Varianssien yhtäsuuruuksien testi

Levene statistics	df1	df2	Sig.
3,330	4	3533	0,010

Ryhmien keskiarvojen eroamisen testi

Welch statistic	df1	df2	Sig.
10,252	4	1193,076	0,000

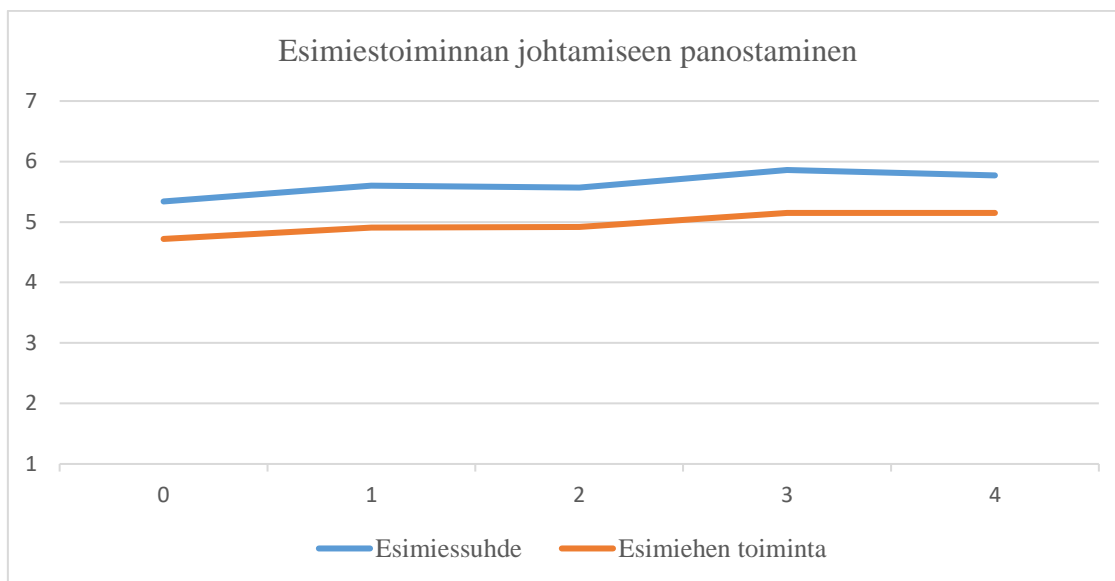
Monivertailutaulukko

Bonferroni					95% luottamusväli	
(I) Arvosana	(J) Arvosana	Keskimääräinen ero (I-J)	Keskivirhe	Sig.	Alaraja	Yläraja
0	1	-0,20564	0,08616	0,170	-0,4476	0,0364
	2	-,21250*	0,06238	0,007	-0,3877	-0,0373
	3	-,43017*	0,09053	0,000	-0,6844	-0,1759
	4	-,44298*	0,07502	0,000	-0,6537	-0,2323
1	0	0,20564	0,08616	0,170	-0,0364	0,4476
	2	-0,00685	0,07816	1,000	-0,2264	0,2127
	3	-0,22453	0,10204	0,278	-0,5111	0,0621
	4	-0,23734	0,08857	0,074	-0,4861	0,0114
2	0	,21250*	0,06238	0,007	0,0373	0,3877
	1	0,00685	0,07816	1,000	-0,2127	0,2264
	3	-0,21767	0,08295	0,087	-0,4507	0,0153
	4	-,23049*	0,06568	0,005	-0,4150	-0,0460
3	0	,43017*	0,09053	0,000	0,1759	0,6844
	1	0,22453	0,10204	0,278	-0,0621	0,5111
	2	0,21767	0,08295	0,087	-0,0153	0,4507
	4	-0,01282	0,09283	1,000	-0,2736	0,2479
4	0	,44298*	0,07502	0,000	0,2323	0,6537
	1	0,23734	0,08857	0,074	-0,0114	0,4861
	2	,23049*	0,06568	0,005	0,0460	0,4150
	3	0,01282	0,09283	1,000	-0,2479	0,2736

*Keskimääräinen ero on merkitsevä 0,05:n merkitsevyytasolla.

Sama analyysi esimiessuhteen summamuuttujan kanssa osoitti, että ryhmät eroavat jälleen toisistaan tilastollisesti merkitsevästi (*Welchin* $F=14,365$ ($4;1215,019$), $p<0,001$). Analyysin tulokset on esitetty taulukossa 9. Parittaisen Bonferroni-vertailun mukaan eroavaisuuksia löytyi enemmän. Arvon 0 (*esimiessuhde-summamuuttujan keskiarvo 5,34*) saaneet eli erittäin vähän esimiestoiminnan johtamiseen panostaneet yritykset eroavat merkitsevästi kaikista muista yrityksistä (*keskiarvo 5,60; keskiarvo 5,57; keskiarvo 5,86 ja keskiarvo 5,77*) ($p<0,001$). Lisäksi arvon 3 saaneet eroavat merkitsevästi arvoja 0, 1 ja 2 saaneista ($p<0,05$) ja arvon 4 saaneet eroavat arvon 0 ja 2

saaneista yrityksistä ($p < 0,05$). Esimiestoiminnan johtamisen arvosanan suurempi arvo näyttäisi viittaavan näiden analyysien mukaan suurempaan arvoon myös esimiehuuhteen ja esimiehen toiminnan summamuuttujassa, mikä voidaan tulkita myös kuviosta 5. Tulokset tukevat kolmatta hypoteesia: ”Johdon kehittämislä on positiivinen yhteys esimies-alaisuuteeseen”



Kuvio 5. Työntekijöiden keskimääräiset arviot esimiehuuhteesta ja esimiehen toiminnasta (output-tekijät) eri kategorioissa esimiestoiminnan johtamisen arvosanojen (input-tekijä) mukaan jaoteltuina.

Taulukko 9. Esimiehuuhteen summamuuttujan (output-tekijä) ja esimiestoiminnan johtamisen arvosanan (input-tekijä) välinen ANOVA-analyysi.

Ryhmien kuvailu

Arvosana	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskivirhe	Keskiarvon 95% luottamusväli			
					Alaraja	Yläaraja	Min.	Maks.
0	725	5,34	1,34	0,05	5,24	5,44	1,00	7,00
1	391	5,60	1,19	0,06	5,48	5,71	1,00	7,00
2	1464	5,57	1,25	0,03	5,51	5,64	1,00	7,00
3	339	5,86	1,18	0,06	5,73	5,99	1,25	7,00
4	624	5,77	1,19	0,05	5,68	5,87	1,00	7,00

Varianssien yhtäsuuruuksien testi

Levene statistics	df1	df2	Sig.
5,280	4	3538	0,000

Ryhmien keskiarvojen eroamisen testi

Welch statistic	df1	df2	Sig.
14,365	4	1215,019	0,000

Monivertailutaulukko

Bonferroni					95% luottamusväli	
(I) Arvosana	(J) Arvosana	Keskimmääinen ero (I-J)	Keskivirhe	Sig.	Alaraja	Yläraja
0	1	-,25616*	0,07812	0,011	-0,4756	-0,0367
	2	-,23484*	0,05654	0,000	-0,3937	-0,0760
	3	-,52110*	0,08192	0,000	-0,7512	-0,2910
	4	-,43282*	0,06799	0,000	-0,6238	-0,2418
1	0	,25616*	0,07812	0,011	0,0367	0,4756
	2	0,02131	0,07088	1,000	-0,1778	0,2204
	3	-,26495*	0,09240	0,042	-0,5245	-0,0054
	4	-0,17666	0,08031	0,279	-0,4022	0,0489
2	0	,23484*	0,05654	0,000	0,0760	0,3937
	1	-0,02131	0,07088	1,000	-0,2204	0,1778
	3	-,28626*	0,07505	0,001	-0,4970	-0,0755
	4	-,19797*	0,05953	0,009	-0,3652	-0,0308
3	0	,52110*	0,08192	0,000	0,2910	0,7512
	1	,26495*	0,09240	0,042	0,0054	0,5245
	2	,28626*	0,07505	0,001	0,0755	0,4970
	4	0,08829	0,08401	1,000	-0,1477	0,3242
4	0	,43282*	0,06799	0,000	0,2418	0,6238
	1	0,17666	0,08031	0,279	-0,0489	0,4022
	2	,19797*	0,05953	0,009	0,0308	0,3652
	3	-0,08829	0,08401	1,000	-0,3242	0,1477

*Keskimmääinen ero on merkitsevä 0,05:n merkitsevyystasolla.

Spearmanin korrelaatioanalyysi esimiestoiminnan johtamisen arvosanan ja alaisten näkemyksiä kuvaavien summamuuttujien kanssa osoitti, että muuttujat ovat heikosti riippuvaisia toisistaan. Korrelaatioanalyysin tulokset on esitetty taulukossa 10. Esimiessuhdetta kuvaava summamuuttuja korreloi vähän vahvemmin ($r=0,123$; $p<0,001$) arvosanan kanssa, kuin esimiehen toimintaa kuvaava summamuuttuja ($r=0,109$; $p<0,001$), mutta molemmat korrelaatiot ovat kuitenkin tilastollisesti merkitseviä. Saman suuntaista heikkoa korrelaatiota voi päätellä myös kuviosta 5, jossa

molempien summamuuttujien käyrät ovat nousujohteisia panostuksen kasvaessa. Korrelaatioanalyysi tukee siis heikosti kolmatta hypoteesia.

Taulukko 10. Spearmanin korrelaatiot esimiestoiminnan johtamisen arvosanan (input-tekijä), esimiehen toiminnan, esimiessuhteen ja työssäjaksamisen summamuuttujien eli output-tekijöiden välillä.

	<i>r</i>
Esimiestoiminnan johtaminen vs. esimiessuhde	0,123**
Esimiestoiminnan johtaminen vs. esimiehen toiminta	0,108**
Esimiestoiminnan johtaminen vs. työssäjaksaminen	0,017

** $p < 0,01$

Neljättä hypoteesia testattiin tekemällä ANOVA-analyysi esimiestoiminnan johtamisen arvosanan eli yrityksen panostusta kuvaavan muuttujan ja työssäjaksamisen summamuuttujan eli työntekijöiden näkemystä kuvaavan muuttujan välillä. Analyysin tulokset on esitetty taulukossa 11. Analyysin perusteella yritykset eivät eroa toisistaan tilastollisesti merkitsevästi sen mukaan, minkälaisia arvoja ne ovat asteikolla 0-4 esimiestoiminnan johtamiseen panostamisesta saaneet (Kuvio 6.). Spearmanin korrelaatioanalyysin mukaan työssäjaksaminen ja esimiestoiminnan johtamiseen panostaminen eivät korreloi keskenään ($r = -0,017$; $p = 0,316$). Analyysien tulokset eivät siis tukeneet neljättä hypoteesia: ”*Johdon kehittäminen on yhteydessä hyvään työssäjaksamiseen.*”

Taulukko 11. Työssäjaksamisen summamuuttujan (output-tekijä) ja esimiestoiminnan johtamisen arvosanan (input-tekijä) välinen ANOVA-analyysi.

Ryhmien kuvailu

Arvosana	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskivirhe	Keskiarvon 95% luottamusväli			
					Alaraja	Yläaraja	Min.	Maks.
0	730	2,94	0,75	0,03	2,89	3,00	1,00	4,00
1	390	2,98	0,71	0,04	2,91	3,05	1,00	4,00
2	1467	3,00	0,71	0,02	2,97	3,04	1,00	4,00
3	339	3,02	0,71	0,04	2,94	3,09	1,17	4,00
4	625	2,98	0,72	0,03	2,92	3,03	1,00	4,00

Varianssien yhtäsuuruuksien testi

Levene statistics	df1	df2	Sig.
0,978	4	3546	0,418

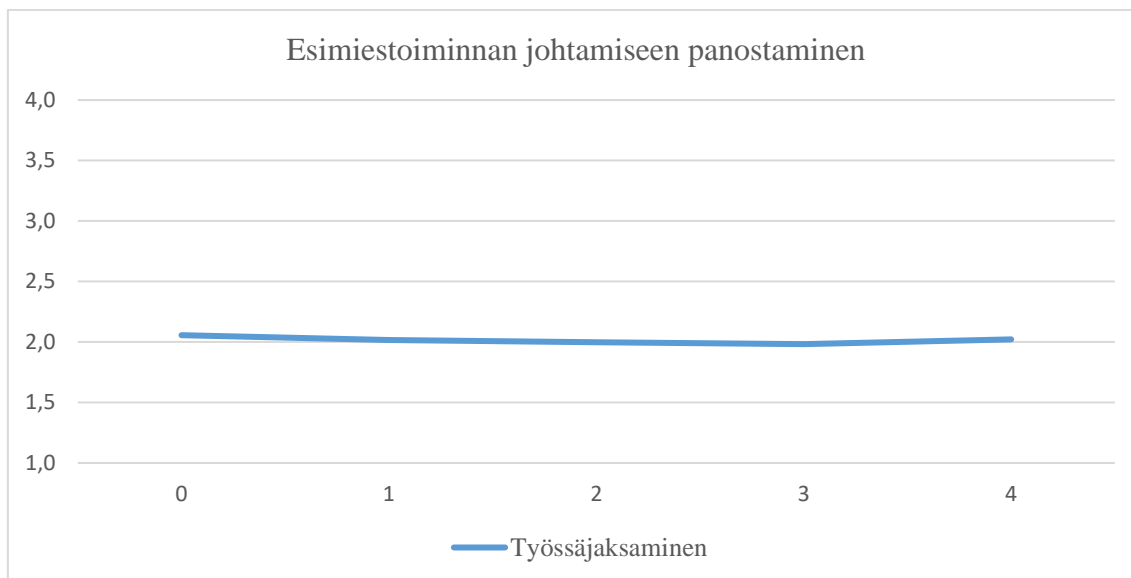
ANOVA

	Neliöiden summa	df	Keskimääräinen neliö	F	Sig.
Ryhmien välillä	2,056	4	0,514	0,991	0,411
Ryhmien sisällä	1839,687	3546	0,519		
Yhteensä	1841,743	3550			

Monivertailutaulukko

Bonferroni					95% luottamusväli	
(I) Arvosana	(J) Arvosana	Keskimääräinen ero (I-J)	Keskivirhe	Sig.	Alaraja	Yläraja
0	1	-0,03920	0,04518	1,000	-0,1661	0,0877
	2	-0,05815	0,03262	0,748	-0,1498	0,0335
	3	-0,07415	0,04734	1,000	-0,2071	0,0588
	4	-0,03474	0,03925	1,000	-0,1450	0,0755
1	0	0,03920	0,04518	1,000	-0,0877	0,1661
	2	-0,01895	0,04104	1,000	-0,1342	0,0963
	3	-0,03495	0,05349	1,000	-0,1852	0,1153
	4	0,00447	0,04648	1,000	-0,1261	0,1350
2	0	0,05815	0,03262	0,748	-0,0335	0,1498
	1	0,01895	0,04104	1,000	-0,0963	0,1342
	3	-0,01600	0,04341	1,000	-0,1379	0,1059
	4	0,02342	0,03441	1,000	-0,0732	0,1201
3	0	0,07415	0,04734	1,000	-0,0588	0,2071
	1	0,03495	0,05349	1,000	-0,1153	0,1852
	2	0,01600	0,04341	1,000	-0,1059	0,1379
	4	0,03942	0,04858	1,000	-0,0970	0,1759
4	0	0,03474	0,03925	1,000	-0,0755	0,1450
	1	-0,00447	0,04648	1,000	-0,1350	0,1261
	2	-0,02342	0,03441	1,000	-0,1201	0,0732
	3	-0,03942	0,04858	1,000	-0,1759	0,0970

*.Keskimääräinen ero on merkitsevä 0.05:n merkitsevyystasolla.



Kuvio 6. Työntekijöiden keskimääräiset arviot työssäjaksamisestaan (output-tekijä) eri kategorioissa esimiestoiminnan johtamiseen panostamisen (input-tekijä) mukaan jaoteltuina.

6.3. Regressioanalyysit

Regressioanalyysistä saatujen tulosten perusteella esimiestoiminnan johtamiseen panostamisella on positiivinen ($\beta=0,111$) ja tilastollisesti merkitsevä vaikutus esimiehuhteen kokemukseen, työhyvinvointiin panostamisella sen sijaan ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta (taulukko 12). Mallin selitysaste (R^2) on kuitenkin hyvin pieni, vain 1,4 %, jolloin esimiehuhteen kokemuksesta jää selittämättä 98,6 %. Saman suuntainen tulos saatiin myös esimiehen toimintaa selittävistä regressioanalyysistä, jossa esimiestoiminnan johtamisella on positiivinen ($\beta=0,104$) ja tilastollisesti merkitsevä vaikutus esimiehen toiminnan kokemukseen, mutta työhyvinvointiin panostaminen ei vaikuttanut tilastollisesti merkitsevästi mallin selitysasteen ollessa 1,2 % (taulukko 13). Edellisten analyysien suuntaisesti myös regressioanalyysien tulokset tukevat heikosti kolmatta hypoteesia. Ensimmäinen hypoteesi ei sen sijaan saanut tukea tästä analyysistä. Regressioanalyysillä ei saatu tukea työssäjaksamisen osa-alueiden hypoteeseille 2 ja 4, koska malli ei selittänyt työssäjaksamista lainkaan (taulukko 14).

Taulukko 12. Esimiessuhdetta (output-tekijä) selittävä regressiomalli.

	Regressiokerroin (β)	Regressiokertoimen keskivirhe	Standardoitu regressiokerroin (β)	Merkitsevyystaso
Vakio	5,353	0,058		***
Työhyvinvointi	0,009	0,020	0,008	
Esimestoiminnan johtaminen	0,111	0,017	0,114	***
	R^2	0,014		

*** $p < 0,001$ **Taulukko 13.** Esimiehen toimintaa (output-tekijä) selittävä regressiomalli.

	Regressiokerroin (β)	Regressiokertoimen keskivirhe	Standardoitu regressiokerroin (β)	Merkitsevyystaso
Vakio	4,652	0,064		***
Työhyvinvointi	0,031	0,022	0,025	
Esimestoiminnan johtaminen	0,104	0,019	0,098	***
	R^2	0,012		

*** $p < 0,001$ **Taulukko 14.** Työssäjaksamista (output-tekijä) selittävä regressiomalli.

	Regressiokerroin (β)	Regressiokertoimen keskivirhe	Standardoitu regressiokerroin (β)	Merkitsevyystaso
Vakio	2,043	0,033		***
Työhyvinvointi	0,000	0,011	0,001	
Esimestoiminnan johtaminen	-0,011	0,010	-0,019	
	R^2	0,012		

*** $p < 0,001$

6.4. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Yksi tärkeimmistä tutkimuksen kriteereistä on validiteetti. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksesta johdettujen päätelmien eheyttä. Mittarin validiteetti koskee etenkin

määrällistä tutkimusta ja sitä voidaan kutsua myös rakennevaliditeetiksi. Mittari on validi silloin, kun se mittaa juuri sitä asiaa, mitä oli tarkoitus. Validiteetti on yhteydessä reliabiliteettiin. Jos mittari ei ole luotettava, ei se voi myöskään antaa valideja tuloksia. Sisäisestä validiteetista puhutaan silloin, kun kyseessä on kausaalisuus eli kysymys siitä, onko muuttujilla yhteyttä toisiinsa. Sisäinen validiteetti käsittelee siis sitä, kuinka varmoja voidaan olla siitä, että jokin muuttuja aiheuttaa ainakin osaksi jonkin toisen muuttujan variaatiota. Ulkoinen validiteetti taas tarkoittaa sitä, voidaanko tutkimuksen tuloksia yleistää tietyn tutkimuskontekstin ulkopuolelle. (Bryman & Bell 2011: 42-43.)

Jotta tutkimus olisi validi, kyselyiden ja haastatteluiden kysymysten tulee olla hyvin suunniteltuja, jotta ne mittaavat oikeita asioita, ovat helposti ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä sekä koko tutkimusongelman kattavia. Tutkimuksen perusjoukon, tässä tapauksessa suomalaisten PK-yritysten, tulisi olla selkeästi määritelty ja tutkittavaksi valittavan otoksen tulisi olla edustava. Tässä tutkimuksessa validiteetti on kunnossa, koska tutkimusaineisto on oikeaoppisesti laadittu ja kerätty ja otoksen koko on riittävän suuri. On mahdollista, että itsearviointia vaativat kysymykset voivat heikentää validiteettia, mutta ne ovat kuitenkin hyvin yksiselitteisiä, jolloin vastaustenkin voidaan olettaa olevan luotettavia. Otoksen koko on tässä tutkimuksessa suuri, joten tuloksia voinee yleistää myös tutkimuksen ulkopuolisiin PK-yrityksiin. (Heikkilä 2008: 30.)

Toinen tutkimuksen tärkeä kriteeri on reliabiliteetti. Tutkimus on reliabeli silloin, kun se antaa tarkkoja ja toistettavia tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Mittareiden tulisi siis olla stabiileja. Stabiiliuden lisäksi myös sisäisen reliabiliteetin tulisi olla kunnossa. Sisäisellä reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, ovatko esimerkiksi summamuuttujan muodostavat yksittäiset muuttujat johdonmukaisia keskenään. Jos ne eivät olisi yhtenäisiä, ne eivät mittaisi haluttua asiaa, eivätkä siten olisi luotettavia. Sisäistä reliabiliteettia voidaan tutkia laskemalla tutkittavien muuttujien *Cronbachin alfa*. Alfa-kertoimen arvo vaihtelee yhden (täydellinen sisäinen reliabiliteetti) ja nollan (ei sisäistä reliabiliteettia) välillä. 0,80 arvo on yleinen nyrkkisääntö hyväksyttävästä sisäisen reliabiliteetin tasosta. Tässä tutkimuksessa käytettyjen summamuuttujien sisäinen reliabiliteetti on hyväksyttävä, koska kaikkien *Cronbachin alfa* -kertoimet ovat yli 0,80.

Työssäjaksamisen summamuuttujan arvo on pienin (*Cronbachin* $\alpha = 0,810$), mikä on edelleen hyväksyttävissä, mutta viittaa siihen, että arvot eivät ole täysin johdonmukaisia keskenään, kun taas muiden summamuuttujien arvot ovat luotettavampia. (Bryman & Bell 2011: 157-159.)

Kolmas reliabiliteettiin vaikuttava tekijä on tutkijoiden välinen johdonmukaisuus, joka tulee kyseeseen silloin, kun tutkimuksessa käytetään paljon subjektiivista arviointia ja kun tutkimusta on tällöin tekemässä useampi kuin yksi tutkija (Bryman & Bell 2011: 157-159). Jos otos on suuri, kuten tässä tutkimuksessa, voidaan useimmat reliabiliteetin epävarmuustekijät ratkaista. Suuren ja edustavan otoksen, joka on mahdollisimman samanlainen kuin perusjoukko, voidaan olettaa antavan hyvän kuvan muuttujien välisistä yhteyksistä. (Heikkilä 2008: 30-31.)

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä. Ensin tarkastellaan tuloksia ja käydään läpi tutkimuksen hypoteesit. Lopuksi arvioidaan tehtyä tutkimusta kokonaisuudessaan ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

7.1. Tulosten tarkastelu

Työhyvinvointi ja johdon kehittäminen vaikuttavat ensin olevan hyvin erillisiä kokonaisuuksia, mutta lähemmän tarkastelun perusteella voidaan todeta niiden olevan selkeästi liitoksissa toisiinsa. Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen talouteen sekä parantamalla tuottavuutta että vähentämällä pahoinvoinnista johtuvia kustannuksia (Aura & Ahonen 2016: 19). Jos työhyvinvoinnin kehittäminen otetaan osaksi johtohenkilöstön strategista ajattelua ja siten myös esimiesten koulutusta, saa se helpommin jalansijaa myös muilla organisaation tasoilla.

Tämän tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi ”*Työhyvinvointiin panostaminen on yhteydessä hyvään esimiessuhteeseen*” sai vain vähän tukea analyyseista. Tulosten perusteella alaiset arvioivat esimiestensä toimintaa ja esimiessuhteen laatua erilaisiksi yrityksissä, joissa työhyvinvointiin panostetaan eri tavalla. Erot eivät kuitenkaan olleet suoraviivaisia, eikä johtopäätöstä selkeästä yhteydestä voi tehdä korrelaatioiden ollessa hyvin heikkoja. Hypoteesi jäi vaille selkeää tukea mahdollisesti siitä syystä, että hyvinvointi käsitteenä on niin laaja, että kaikki eivät näe ja koe sitä samalla tavalla (Aura & Ahonen 2016: 18). Käsitteen vaikeaselkoisuus ja laajuus koskee niin yksilöitä kuin yrityksiäkin. Eri työpaikoilla voidaan esimerkiksi panostaa yhtä paljon työhyvinvointiin, mutta käytettävät keinot voivat olla erilaisia, jolloin myös vaikutukset ovat erilaisia. Toisaalta kaikissa suomalaisissa PK-yrityksissä ei ehkä vielä ole ymmärretty johdon osuuden tärkeyttä työhyvinvoinnin edistämässä. Voi siis olla, että vaikka

työhyvinvointiin on panostettu, ohjelma ei tavoita johtoporrasta ja esimiehiä, jolloin heidän käyttäytymisensä ei ole sen mukaista. Vaikka esimiesten roolin työhyvinvoinnin edistämiseksi pitäisi olla nykyään jo tiedossa (Hodgins ym. 2016: 115-118), ei sen tärkeyttä ehkä kuitenkaan ole sisäistetty. Saattaa olla, että työhyvinvointi koetaan enemmän fyysisen hyvinvoinnin ja vuosittaisten tyky-päivien kautta, jolloin päivittäinen kanssakäyminen jää vähemmälle huomiolle. Tuloksista oli kuitenkin nähtävissä heikkoa tukea ensimmäiselle hypoteesille, joten työhyvinvointiin panostamisen yhteyttä hyvään esimiehuhteeseen ei voida kokonaan kumota.

Esimiestoiminnan johtamiseen panostamisella näyttäisi tulosten mukaan olevan positiivinen yhteys henkilöstön kokemukseen niin esimiehuhteesta kuin esimiehen toiminnastakin. Analyysien tulokset tukivat siten kolmatta hypoteesia ”*Johdon kehittämisellä on positiivinen yhteys alaisten kokemukseen esimiehuhteesta*”. Johtajuuskoulutuksen on aiemmin todettu parantavan vuorovaikutusta ja etenkin huonommassa lähtötilanteessa esimiehuhteen osalta olleiden alaisten suoritusta ja työtyytyväisyyttä (Scandura & Graen 1984). Myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella panostuksen lisääntyessä alaiset arvioivat esimiesten toimintaa ja esimiehuhdetta paremmaksi. Usein johdon kehittämisellä pyritään lähinnä parempaan tuottavuuteen, mutta olisi hyvä huomata, että tuottavuuden parantuminen saattaa tapahtua nimenomaan paremman vuorovaikutuksen ja alaisten työhyvinvoinnin kautta. Työhyvinvointi tulisi nähdä strategisena tekijänä, jolloin sen ottaminen mukaan johdon strategiseen ajatteluun johtaa myös parempiin tuloksiin (Aura & Ahonen 2016: 74-76).

Tutkimuksen toinen hypoteesi ”*Työhyvinvointiin panostaminen on yhteydessä hyvään työssäjaksamiseen*” ja neljäs hypoteesi ”*Johdon kehittäminen on yhteydessä hyvään työssäjaksamiseen*” eivät saaneet lainkaan tukea analyysistä, joten ne hylätään. On mielenkiintoista, että loogiselta kuulostava yhteys työhyvinvointiin panostamisen ja työntekijöiden työssäjaksamisen välillä ei toteudu. Ehkä suomalaisissa PK-yrityksissä panostetaan työssäjaksamisen näkökulmasta väärin asioihin. Toisaalta voi miettiä, ollaanko Suomessa ehkä jo totuttu hyvään työsuhde-etujen tarjontaan ja erilaisiin työhyvinvointia edistäviin käytäntöihin, jolloin niitä ei enää pidetä arvossa. Siihen viittaa

kuviossa 3. nähtävä ilmiö, jossa työhyvinvointiin panostamisesta arvosanan 1 saaneilla yrityksillä on korkeimmat arviot niin esimiehen toiminnasta kuin esimiessuhteestakin muihin arvosanakategorioihin verrattuna. Ehkä siirtyminen olemattomasta panostuksesta edes hieman ylöspäin vaikuttaa työyhteisöön enemmän kuin jo olemassa olevien etujen ja käytäntöjen lisääminen.

Neljännän hypoteesin osalta tulos on yhtä hämmäntävä. Koska suhde esimiehen kanssa on yksi tärkeistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, voisi esimiesten toiminnan johtamisen olettaa lisäävän työhyvinvointia. Voi kuitenkin olla, että tulokset johtuvat osaltaan käsitteiden monitahoisuudesta. Esimiesten toimintaa voidaan johtaa monella tapaa, eikä se välttämättä tarkoita juuri esimies-alaisuuhteen kannalta tärkeitä asioita. Toisaalta työssäjaksamisen osalta kyseessä on yksilöllinen kokemus, joka muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Vaikka esimiessuhde olisikin kunnossa, se ei täysin määritä alaisen työssäjaksamista. Erilaiset kuormittavat tekijät vaikuttavat eri ihmisiin eri lailla, joten toista voivat esimerkiksi kiire tai emotionaalisesti vaativat asiakaskohtaukset kuormittaa enemmän kuin toista. Tämän tutkimuksen perusteella työhyvinvointiin panostaminen ja työntekijöiden työssäjaksaminen vaikuttavat olevan erillisiä asioita. Siksi tässä onkin haastetta suomalaisille PK-yrityksille. Työntekijöiden työssäjaksamista heikentävät tekijät tulisi paremmin tunnistaa ja ehkäistä, samalla kun työssäjaksamista edistäviä tekijöitä korostetaan ja tuodaan paremmin esille.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että jos yrityksessä halutaan panostaa parempiin alaisten ja esimiesten välisiin suhteisiin, selkeimmät tulokset saadaan johtajuutta kehittämällä. Vaikutusta on kuitenkin myös työhyvinvointiin liittyvillä interventioilla, joten niiden merkitystä ei kannata unohtaa. Hyvinvointiin liittyvät panostukset eivät kuitenkaan välttämättä saa aikaan suoria vaikutuksia käsitteen ja panostusten kirjon ollessa niin laaja. Tuloksista ei sen sijaan saatu tukea sille, että työhyvinvointiin tai esimiestoiminnan johtamiseen panostaminen olisivat yhteydessä työntekijöiden työssäjaksamiseen. Todennäköisesti työssäjaksamiseen vaikuttaminen vaatii niin yksilöllisiä keinoja, että niitä on hankala tässä laajuudessa tunnistaa. Teorian ja tulosten perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että johtamisen kehittäminen tasapuoliseen ja

yksilölliseen suuntaan olisi yhteydessä myös parempaan työssäjaksamiseen. Pitää myös ottaa huomioon, että työ ja sen vaatimukset ovat muuttuneet viime vuosina paljon, eikä muutokselle näy loppua. Muuttuneet olosuhteet tulisi ottaa huomioon myös työhyvinvoinnin edistämässä, eikä vanhoihin toimintatapoihin kannata juuttua. Jos yritys haluaa pysyä mukana muuttuvilla markkinoilla, tulisi sen huolehtia myös työntekijöistään ajan vaatimusten mukaisesti.

7.2. Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia käsiteltiin edellisessä luvussa ja todettiin, että tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti ovat kunnossa. Aineisto on oikeaoppisesti laadittu ja otoksen koko on riittävän suuri. Täytyy kuitenkin huomioida, että kun käytetään itsearviointia vaativia kysymyksiä, eivät vastaukset koskaan voi olla täysin absoluuttisia, vaan vastaukset ovat kunkin vastaajan sen hetkisiä kokemuksia kyseisestä asiasta. Otoksen suuren koon ansiosta voidaan silti olettaa vastausten antavan hyvän kuvan suomalaisista PK-yrityksistä.

Tutkimuksen tuloksia ei voi suoraan yleistää kattamaan kaikkia Suomen PK-yrityksiä, mutta ne ovat suuntaa antavia etenkin jatkotutkimuksia ajatellen. Koska tämän tutkimuksen perusteella työhyvinvointiin panostaminen oli vain vähän yhteydessä hyvään esimiessuhteeseen eikä yhteyttä hyvään työssäjaksamiseen havaittu ollenkaan, olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin, minkälaisia työhyvinvointi-interventioita käytettiin ja miksi niiden ei koettu lisäävän työssäjaksamista. Toisaalta voisi selvittää, minkälaisia keinoja käytettiin niissä yrityksissä, joissa interventioilla on ollut vaikutusta työssäjaksamiseen.

Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että johdon kehittämisellä on yhteyttä hyvään esimiessuhteeseen, mutta ei hyvään työssäjaksamiseen. Koska esimiessuhteen merkitys

työssäjaksamiselle on aiempien tutkimuksien perusteella suuri, myös tämä aihealue vaatisi tarkempaa tutkimista. Mielenkiintoista olisi selvittää, minkälaisia johdon kehittämisen keinoja on käytetty ja mitkä keinoista ovat yhteydessä parempaan esimiessuhteeseen ja koettiin joissakin näistä tapauksista parempaa työssäjaksamista.

Tähän tutkimukseen käytettiin vain osaa tutkimusaineistosta, joten käyttämällä aineistoa laajemmin ja tutkimalla sitä tarkemmin, voisi ainakin osaan näistä jatkokysymyksistä saada vastauksen. Jos taas aineiston sisältö ei antaisi riittäviä vastauksia, voisi tarkempia vastauksia havitella uudella kyselytutkimuksella tai haastatteluilla. Työhyvinvointiin ja johdon kehittämiseen liittyviä tutkimuksia etenkin PK-yritysten kentällä ei ylipäättäen ole paljon tehty, joten uusille tutkimuksille olisi tarvetta. Tutkimustietoa on hyvä saada PK-yritysten kehittämisen tueksi, jotta kehitys tapahtuu oikeaan suuntaan.

LÄHDELUETTELO

- Arnold, Kara A., Nick Turner, Julian Barling, E. Kevin Kelloway & Margaret C. McKee (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology* 12(3): 193-203.
- Audenaert, Mieke, Alex Vanderstraeten & Dirk Buyens (2016). When affective well-being is empowered: the joint role of leader-member exchange and the employment relationship. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Aura, Ossi & Guy Ahonen (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Talentum Pro.
- Avolio, Bruce J., Rebecca J. Reichard, Sean T. Hannah, Fred O. Walumbwa, Adrian Chan (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly* 20:764-784.
- Bakker, Arnold B. & Evangelia Demerouti (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22(3): 309-328.
- Bolden, Richard (2001). *Leadership Development in Small and Medium Sized Enterprises - Final Report*. Exeter: Centre for Leadership Studies, University of Exeter. Saatavissa Internetistä: <http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/SME1.pdf>
- Boreham, Paul, Jenny Povey & Wojtek Tomaszewski (2016). Work and social well-being: the impact of employment conditions on quality of life. *The International Journal of Human Resource Management* 27 (6): 593–611.
- Bryman, Alan & Emma Bell (2011). *Business Research Methods*. 3. painos. Oxford: Oxford University Press.

- Böckerman, P., Bryson, A. & Ilmakunnas, P. (2012). Does high involvement management improve worker wellbeing? *Journal of Economic Behavior & Organization* 84 (2): 660-680.
- Canibaño, Almudena (2013). Implementing innovative HRM: trade-off effects on employee well-being. *Management Decision* 51 (3): 643-660.
- Coetzer, Alan, Martina Battisti, Tanya Jurado & Claire Massey (2011). The reality of management development in SMEs. *Journal of Management & Organization* 17: 290–306.
- Crawford, Eean R., Jeffery A. LePine, Bruce Louis Rich (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology* 95(5): 834-848.
- Dansereau, Fred Jr., George Graen & William J. Haga (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance* 13: 46-78.
- Day, David V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly* 11(4): 581-613.
- Day, David V., John W. Fleenor, Leanne E. Atwater, Rachel E. Sturm & Rob A. McKee (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly* 25:63-82.
- European Commission (2017). What is an SME? Saatavilla Internetistä: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_fi
- Field, Andy (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. 4. painos. Lontoo: Sage Publications Ltd.

- Fuller-Love, Nerys (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews* 8(3): 175–190.
- Galabova, Lidia & Linda McKie (2013). “The five fingers of my hand”: human capital and well-being in SMEs. *Personnel Review* 42(6): 662-683.
- Garavan, Thomas, Sandra Watson, Ronan Carbery & Fergal O’Brien (2016). The antecedents of leadership development practices in SMEs: The influence of HRM strategy and practice. *International Small Business Journal* 34(6): 870–890.
- Graen, George B. & Mary Uhl-Bien (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6(2): 219-247.
- Hayton, James (2015). *Leadership and Management Skills in SMEs: Measuring Associations with Management Practices and Performance*. London: Enterprise Research Centre/Warwick Business School.
- Heikkilä, Tarja (2008). *Tilastollinen tutkimus*. 7. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heinonen, Hanna, Jarna Aalto-Setälä, Marika Bindar, Katriina Rehnback, Nora Kariluoma & Soili Keskinen (2013). LMX-suhteen, alaistaitojen ja työhyvinvoinnin vaihtelu yksiköiden sisällä ja välillä. *Hallinnon Tutkimus* 32(1): 5-17.
- Henderson, David J., Robert C. Liden, Brian C. Glibkowski & Anjali Chaudhry (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly* 20: 517-534.
- Hezlett, Sarah A. (2016). Enhancing experience-driven leadership development. *Advances in Developing Human Resources* 18(3): 369-389.
- Hill, Rosemary & Jim Stewart (2000). Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training* 24 (2/3/4): 105-117.

- Hodgins, Margaret, Paul Fleming & John Griffiths (2016). Promoting health and well-being in the workplace. Beyond the statutory imperative. London: Palgrave.
- Jonker, C.S. & S. Joubert (2009). Emotion work and well-being of client service workers within small and medium-sized enterprises. *Management Dynamics* 18(2): 35-48.
- Karami, Azhdar, Brian M. Jones & Nada Kakabadse (2008). Does strategic human resource management matter in high-tech sector? Some learning points for SME managers. *Corporate governance* 8(1): 7-17.
- Kelloway, E. Kevin & Julian Barling (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress* 24:3, 260-279.
- Keskinen, Soili (2005). Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. *Polemia-sarjan julkaisu 59*. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö.
- Kotey, Bernice & Bishnu Sharma (2016). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management* 27(22): 2753-2770.
- Landeweerd, Jan A. & Nicolle P.G. Boumans (1994). The effect of work dimensions and need for autonomy on nurses' work satisfaction and health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 67: 207-217.
- Luoma, Mikko (2005). Managers' perceptions of the strategic role of management development. *Journal of Management Development* 24(7): 645-655.
- Luoma, Mikko (2014). Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehityssuuntia. Teoksessa *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Toim. Riitta Viitala ja Maria Järnlström. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Mabey, Christopher (2008) Management development and firm performance in Germany, Norway, Spain and the UK. *Journal of International Business Studies* 39:1327-1342.

- Monnot, Matthew & Terry Beehr (2014). Subjective well-being at work: Disentangling source effects of stress and support on enthusiasm, contentment, and meaningfulness. *Journal of Vocational Behavior* 85: 204-218.
- Mumford, Alan & Jeffery Gold (2004). *Management development: Strategies for action*. 4. painos. Lontoo: CIPD.
- Mäkelä, Liisa & Timo-Pekka Uotila (2014). Hyvinvointi muuttuvan työelämän haasteena. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Toim. Riitta Viitala ja Maria Järnlström. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Mäkinieniemi, Jaana-Piia, Laura Bordi, Kirsi Heikkilä-Tammi, Sanna Seppänen, Nina Laine (2014). Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014: 18: Psykososiaaliin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus suomessa 2010–2013. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla Internetistä:
<[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014_18_Ty%
y%c3%b6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014_18_Ty%c3%b6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf?sequence=1)>
- Nishii, Lisa H., David P. Lepak & Benjamin Schneider (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology* 61: 503–545.
- Nishii, Lisa H. & David M. Mayer (2009). Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of Leader–Member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship. *Journal of Applied Psychology* 94(6): 1412–1426.
- Omilion-Hodges, Leah M. & Colin R. Baker (2017). Communicating leader-member relationship quality: The development of leader communication exchange scales to measure relationship building and maintenance through the exchange of communication-based goods. *International Journal of Business Communication* 54(2): 115–145.

- Perheyritysten liitto (2017). Kotisivut: Mikä on perheyritys? Saatavilla Internetistä: <http://www.perheyritys.fi/yhteystiedot/medialle/>
- Perko, Kaisa & Ulla Kinnunen (2013). Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavilla verkossa: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/94622>
- Rauramo, Päivi (2012). Työhyvinvoinnin portaat - Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Edita.
- Scandura, Terri A. & George B. Graen (1984). Moderating effects of initial Leader-Member Exchange status on the effects of a leadership intervention.
- Scandura, Terri A. & Ekin K. Pellegrini (2008). Trust and Leader-Member Exchange. A Closer Look at Relational Vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 15(2): 101-110.
- Skakon, Janne, Karina Nielsen, Vilhelm Borg & Jaime Guzman (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research, *Work & Stress*, 24:2, 107-139.
- Suomen Yrittäjät (2018). Yrittäjyys Suomessa. Saatavilla Internetistä: <https://www.yrittajat.fi/yrittajat/a/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>
- Suutari, Vesa & Riitta Viitala (2006) Management development of senior executives - Methods and their effectiveness. *Personnel Review* 37(4): 375-392.
- Thorpe, Richard, Jason Cope, Monder Ram & Mike Pedler (2009) Leadership development in small- and medium-sized enterprises: the case for action learning. *Action Learning: Research and Practice* 6(3): 201-208.
- Työterveyslaitos (2016). Työhyvinvointi paremmaksi. Toim. Sampsa Puttonen, Mervi Hasu ja Krista Pahkin. Tampere: Juvenes Print. Saatavilla Internetistä:

<http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvintoimi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf>

Uotila, Timo-Pekka & Riitta Viitala (2014). Henkilöstöjohtamisella tuloksiin. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Toim. Riitta Viitala ja Maria Järnlström. Vaasan yliopiston julkaisuja.

Viitala, Riitta, Susanna Kultalahti & Jenni Kantola (2016). Henkilöstöjohtamisen tarpeet ja tulosvaikutukset PK-yrityksissä. Vaasan yliopiston julkaisuja.

Volz-Peacock, Mary, Bea Carson & Michael Marquardt (2016). Action learning and leadership development. *Advances in Developing Human Resources* 18(3): 318-333.

Widmer, Pascale S., Norbert K. Semmer, Wolfgang Kälin, Nicola Jacobshagen, Laurenz L. Meier. (2012). The ambivalence of challenge stressors: Time pressure associated with both negative and positive well-being. *Journal of Vocational Behavior* 80: 422-433.

Wood, Stephen & Lilian M. de Menezes (2011) High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management* 22(7): 1586-1610.

Woodall, Jean & Winstanley, Diana (1998). *Management Development. Strategy and Practice*. Padstow, UK: Blackwell Publishing Ltd.

Yukl, Gary (2013). *Leadership in organizations*. 8. painos. Essex, UK: Pearson Education Limited.