



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Aliina Lehtimäki

Työhyvinvointiin panostamisen tavoitteet ja todellisuus

Esimiesten käsityksiä työhyvinvointikysymyksistä valtion virastoissa

Johtamisen yksikkö
Julkisjohtaminen
Pro Gradu -tutkielma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Aliina Lehtimäki	
Tutkielman nimi:	Työhyvinvointiin panostamisen tavoitteet ja todellisuus : Esimiesten käsityksiä työhyvinvointikysymyksistä valtion virastoissa	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Julkisjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Esa Hyyryläinen	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 86

TIIVISTELMÄ:

Työelämä on alati muuttuvaa. Erilaiset työskentely mallit, teknologian painottuminen työssä, etätyöskentely, ja muut työelämän muutokset tuovat jatkuvasti haasteita työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että henkilöstön työhyvinvointiin panostaminen on kannattavaa. Työssään hyvin voiva henkilöstö on motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä, jonka myötä he ovat myös tuottavampia. Hyvinvoiva työntekijä on voimavara, ja hyvinvoiva henkilöstö tarkoittaa tuottoisampaa organisaatiota.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on työhyvinvointi, josta pyrittiin hyödyntämään uusia kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita. Tutkimuksessa avataan työhyvinvoinnin käsitettä, kuten mistä se muodostuu ja miten se ilmenee, sekä käydään läpi kolme työhyvinvoinnin tunnettua teoriaa. Työhyvinvointia tarkastellaan tutkimuksen empiirisessä osassa valtion virastojen esimiesten näkökulmasta: siitä miten he määrittelivät työhyvinvoinnin, miten se heidän mielestään ilmenee heidän organisaatiossaan, ja miksi siihen heidän mielestään tulisi panostaa. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, johon valikoitui yhteensä 11 esimiestä seitsemästä eri valtion virastosta. Haastattelut toteutettiin touko – kesäkuun aikana 2020.

Tutkimustulokset osoittavat, että työhyvinvointi tunnistetaan suhteellisen hyvin valtion virastoissa. Tutkimuksen mukaan jokainen kokee työhyvinvoinnin eri tavalla, ja painottaa sen määrittelyssä eri osa-alueita. Tämä on yhtenäistä tutkimuksen kirjallisuuden kanssa. Työhyvinvointiin panostamisessa on puolestaan melko suuria eroja eri virastojen välillä: työhyvinvoinnin eri osa-alueet koetaan puutteellisena eri virastoissa. Työhyvinvointiin pyritään siis panostamaan, mutta tutkimuksen tuloksien mukaan työhyvinvointiin panostaminen ei ole täysin sillä tasolla, kun sen toivotaan olevan. Tutkimustuloksien mukaan valtion virastojen esimiehet tuovat esiin kaksi vallitsevaa syytä, miksi työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää. Syitä ovat yksilön ja organisaation työhyvinvointi. Yksilön työhyvinvointiin halutaan panostaa yksilön itsensä takia sekä siksi, että he tuottaisivat hyvää tulosta. Valtion virastojen kannalta työhyvinvointi nähdään tärkeänä yhteiskunnallisesti tärkeän työn sekä tehokkuuden vuoksi. Organisaation hyvän tuloksen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin välillä nähdään tutkimuksen tuloksien mukaan yhteys. Tämä yhteys on vahvasti esillä myös kirjallisuudessa.

AVAINSANAT: Työhyvinvointi, esimiestyö

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet	9
1.2	Tutkimuksen rakenne	10
2	Työhyvinvointi	11
2.1	Työhyvinvoinnin muodostuminen	15
2.1.1	Organisaatio	16
2.1.2	Työyhteisö	17
2.1.3	Työ	18
2.1.4	Johtaminen	20
2.1.5	Minä itse	21
2.2	Työhyvinvoinnin ilmeneminen	22
2.2.1	Työn imu	23
2.2.2	Motivaatio	25
2.2.3	Työtyytyväisyys	26
2.2.4	Työpahoinvointi: stressi ja työuupumus	27
3	Työhyvinvoinnin teorioita	30
3.1	Työhyvinvoinnin portaat	30
3.2	Työn vaatimukset ja hallintamahdollisuudet	33
3.3	Työkykytalo	35
4	Tutkimuksen toteutus ja menetelmä	38
4.1	Tutkimusmenetelmä	38
4.2	Aineiston analysointi	42
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	43
5	Haastattelujen analyysi	45
5.1	Työhyvinvoinnin tunnistaminen	45
5.1.1	Organisaation vaikutus	49
5.1.2	Työyhteisön vaikutus	50
5.1.3	Työn vaikutus	50

5.1.4	Esimiehen vaikutus	52
5.1.5	Työhyvinvoinnin vaikutus organisaation tuloksellisuuteen	53
5.2	Valtion virastojen ja laitosten työhyvinvointi	54
5.2.1	Fyysinen työhyvinvointi	54
5.2.2	Sosiaalinen työhyvinvointi	56
5.2.3	Psyykinen työhyvinvointi	56
5.2.4	Työntekijöiden työkyky	59
5.2.5	Ulkoiset motivaation keinot	60
5.3	Työhyvinvoinnin ohjelmat	61
5.4	Työhyvinvointiin panostamisen tärkeys valtion virastoissa	65
6	Johtopäätökset	67
6.1	Ensimmäinen tutkimuskysymys	67
6.2	Toinen tutkimuskysymys	69
6.3	Kolmas tutkimuskysymys	71
	Lähteet	73
	Liitteet	84
	Liite 1. Saatekirje	84
	Liite 2. Haastattelukysymykset	85

Kuviot

Kuvio 1.	Työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavat tekijät	15
Kuvio 2.	Työhyvinvoinnin portaat	31
Kuvio 3.	Työn vaatimukset ja hallintamahdollisuudet -malli	34
Kuvio 4	Työkykytalo	37
Kuvio 5.	Haastatteluissa esille tulleet työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavat asiat	48
Kuvio 6.	Syitä työhyvinvointiin panostamiseen valtion virastoissa	71

1 Johdanto

Työntekijöiden työhyvinvointi on ollut esillä ja suosittu tutkimusaihe jo useampia vuosia. Varsinkin työelämän muutoksien, kuten teknologian lisääntymisen ja erilaisten työsuhteiden ja työtehtävien lisääntyminen myötä, olemme saaneet lisää haasteita työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Työntekijöiden suurentunut vastuu voidaan nähdä jopa psykologisena sopimuksena työnantajan ja työntekijän välillä. (Schulte ja muut, 2015, s. 31). Nykyään työ on suuri osa ihmisen elämää. Varsinkin etätyö on mahdollistanut vapaa-ajan ja työn sekoittumisen toisiinsa. Missä siis menee työhyvinvoinnin ja yksilön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin raja? Voidaan myös pohtia, voidaanko työhyvinvointia erottaa kuinka paljon työntekijän kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Tässä tutkielmassa painotetaan kuitenkin työhyvinvointia. Tästä huolimatta yksilön kokonaisvaltainen, työhön liittymättömän hyvinvointi pyritään ottamaan huomioon, sillä se on yksi työhyvinvoinnin osatekijöistä.

Työhyvinvointia on pyritty parantamaan muun muassa lainsäädännöllä, kuten työturvallisuuslain (738/2002) ja työterveyshuoltolain (1383/2001) avulla. Näiden lakien tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita, sekä torjua ja ennalta ehkäistä fyysisen ja henkisen terveyden haittoja kuten työtapaturmia. Myös työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa suoraan työntekijän työhyvinvointiin esimerkiksi kieltämällä tupakointi työpaikalla. Kieltämisen lisäksi työnantaja voi kannustaa työntekijää antamalla esimerkiksi bonusta tupakoinnin lopettamisesta taikka sallia käytettäväksi tietty tuntimäärä viikossa työajasta liikkumiseen.

Työhyvinvoinnin tärkeydestä työelämässä kertoo myös Työelämä 2020 hanke, joka on toteutettu vuosina 2013–2019. Hanke tuli päätökseen 31.8.2019. Hankkeen tavoitteena ja visiona oli, että Suomessa on Euroopan paras työelämä vuoteen 2020 mennessä. Hankkeen päämääräksi määriteltiin työllisyysasteen, työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantaminen. Työhyvinvointi oli myös yksi hankkeen strategian ydinteemoista. Tämä hanke oli kirjattuna Kataisen hallitusohjelmaan 2011, missä myös alleviivattiin työhyvinvointia. Hankkeen avulla työpaikat ovat parantaneet työelämän

laatua ja tuottavuutta. Hankkeessa oli myös nähtävillä, että organisaation tuottavuuden kehittämistä on hyvä lähestyä työhyvinvoinnin kehittämisen kautta ja henkilöstöä osallistamalla. (Työelämä 2020, 2019, s. 2–5; Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 2019, s. 11). Organisaation näkökulmasta on siis kannattavaa satsata työntekijöiden työhyvinvointiin.

Monilla suurilla yrityksillä on jo olemassa työhyvinvoinnin ohjelma ja prosessit. Tällaisista ohjelmista on todistettavasti hyötyä, sillä pelkästään StoraEnson ensimmäisen vuoden säästöt työhyvinvoinnin ohjelman ja prosessin käyttöönoton jälkeen säästöt olivat 7,8 miljoonaa euroa. (Talouselämä 2014). Berry ja muut (2010) toteavat myös artikkelissaan työntekijän hyvinvointiin investoimisen olevan kannattavaa. Johnson & Johnsonin arvioidaan säästäneen jopa 250 miljoonaa dollaria työterveyskustannuksina vuosina 2002–2008. Toisin sanoen, he ”saivat takaisin” 2.71 dollaria jokaista dollaria vastaan, jonka he käyttivät työhyvinvoinnin parantamiseen. Jo tämän pohjalta erilaisia työhyvinvointiohjelmia ei voida pitää vain lisänä, vaan ne tulisi nähdä organisaatioissa lähes välttämättöminä. (Berry ja muut, 2010). Organisaation taloudellinen hyöty koskee myös julkisia organisaatioita, sillä esimerkiksi Seinäjoen kaupunki on pystynyt säästämään miljoonia työhyvinvointia kehittämällä. (Manka & Manka, 2016, s. 7).

Työ ja terveys Suomessa 2012 -katsauksen mukaan työpahoinvointiin liittyvät kustannukset ovat pelkästään Suomessa 40 miljardia euroa vuodessa. Näihin kustannuksiin voidaan vaikuttaa työhyvinvointia kehittämällä. (Työterveyslaitos, 2013, s. 5). Suurista kustannuksista huolimatta Suomen arvioitiin vuonna 2017 olevan Euroopassa sijalla neljä työhyvinvoinnissa ja terveydessä. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 2019, s. 56).

Muun muassa liiketoiminnan menestys ja taloudellinen kasvu ovat riippuvaisia työkäisten työkyvystä, heidän mahdollisuuksistaan kehittyä ja edistää kykyjään, sekä heidän työnsä tuottavuudesta. Työhyvinvointi nähdään tärkeänä niin yksilön itsensä kannalta, että taloudellisuuden kannattavuuden kannalta. Onkin huomattu, että taloudellisesti hyvin organisaatioiden työntekijät ovat fyysisesti, psyykkisesti ja henkisesti terveitä. (Day

ja muut, 2014, s. 4, 27). Organisaation taloudellisen hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn ja henkilöstön työhyvinvoinnin välillä voidaan nähdä vaikutusta myös toiseen suuntaan. Hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa organisaation taloudellisen hyvinvoinnin, sillä työhyvinvointi vaikuttaa työhön sitoutumiseen, motivaatioon, suorituskykyyn ja tuottavuuteen. (Sivaoragasm & Raya, 2018, s. 147–148; Soh ja muut, 2016, s. 1–2). Työhyvinvointi on kilpailutekijä ja näin ollen vaikuttaa myös organisaation menestykseen ja tulokseen. Työhyvinvoinnilla nähdään olevan vaikutus niin yksilöön, organisaatioon kuin koko yhteiskuntaan. (Ojala & Ahonen, 2003, s. 16). On siis vaikea sanoa, kumpi on syy ja seuraus: kehittääkö organisaation taloudellinen hyvinvointi myös henkilöstön työhyvinvointia, vai vahvistaako henkilöstön hyvinvointi koko organisaatiota. (Schulte ja muut, 2015, s. 32; Viitala, 2014, s. 212).

Työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin suhdetta työsuoritukseen on tutkittu jo pitkän aikaa. Eri tutkimukset ovat vuosien saatossa vähätelleet työhyvinvoinnin ja työsuorituksen vaikutusta toisiinsa. (Judge ja muut, 2001, s. 376). Työhyvinvointia on myös laiminlyöty työsuorituksen valossa, ja työntekijöiden työhyvinvointia on jopa pidetty suorituskyvyn johtajuuden tuloksena, eikä erillisenä tärkeänä tuloksena. (Inceoglu ja muut, 2018, s. 179). Tästä syystä haluan korostaa tutkielmassani muun muassa työhyvinvoinnin merkitystä koko organisaation hyvinvoinnille, ja kuinka tärkeää yksilön työhyvinvointiin panostaminen on.

Työhyvinvoinnin käsite itsessään on monimuotoinen, eikä sitä tästä syystä olekaan pystytty määrittelemään yksiselitteisesti. Sosiaali- ja terveysministeriö (2005, s. 17) määrittelee työhyvinvoinnin olevan yksilön kyky selviytyä omista työtehtävistään. Tähän vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten fyysinen, sosiaalinen ja psyykinen kunto. Vaikuttavia asioita ovat myös ulkopuoliset tekijät, kuten työyhteisön toimivuus ja työympäristö. Näihin kaikkiin liittyy tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa työ- ja toimintakykyyn sekä työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös yksityis- ja perhe-elämä, elämänmuutokset, muut henkilökohtaiset sekä palkkaukseen ja työsopimukseen liittyvät asiat.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Suonsivu (2011, s. 7) pohti kirjassaan ”Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista” lähes kymmenen vuotta sitten kysymystä: ”Kehitetäänkö työhyvinvointia vai ainoastaan seurantoja ja keinoja pahoinvoinnin taltuttamiseksi?”. Tämä aihe on edelleen validi, eikä kysymykseen ole löydetty yksiselitteistä vastausta – ainakaan julkisissa organisaatioissa. Tämän pohjalta tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, mikä on valtioon virastojen työhyvinvoinnin taustalla, eli miksi siihen panostetaan. Tähän vaikuttaa myös kysymykset: miten työhyvinvointi tunnistetaan, ja miten siihen panostetaan. Näin saadaan kokonaisvaltainen kuva työhyvinvoinnin tilasta valtion virastoissa, ja selvitetään, miksi työhyvinvointiin panosaminen koetaan tärkeänä. Mitkä syyt painavat taustalla?

Aikaisempaa tutkimusta työhyvinvoinnista löytyy todella paljon. Suuri osa tutkimuksista kuitenkin tutkii työhyvinvoinnin eri näkökulmia, miten se koetaan eri ryhmien keskuudessa, ja miten sen kokeminen on muuttunut vuosien saatossa. Organisaatiokulttuuriin liittyvä työhyvinvoinnin tutkimus puolestaan keskittyy useasti työhyvinvoinnin ja johtamisen suhteeseen sekä työhyvinvoinnin ja organisaation tuloksen suhteeseen. Esimies-työn ja työhyvinvoinnin välillä on useiden tutkimusten myötä todettu olevan yhteys, mutta esimiesten suhtautumista asiaan ei ole tutkittu kovinkaan paljoa.

Tässä tutkimuksessa haluan keskittyä juuri valtion virastojen ja laitosten näkemyksiin työhyvinvoinnista. Suomessa julkisiin organisaatioihin kohdistuvaa työhyvinvoinnin tutkimusta on tehty melko vähän, ja suuri osa tutkimuksista on myös tehty valtionhallinnon toimesta. Tämä itsessään luo kysymyksen siitä, kuinka luotettavana tällaista tutkimusta voi pitää, jossa tutkimuksen tekijä on itse tutkimuksen kohteena. Tämän tutkimuksen tarkoitus on avata valtion virastoissa vallitsevaa asennetta työhyvinvointia kohtaan, ja sen todelliseen tilaan haastatteleamalla esimiehiä. Haastatteluun valittiin esimiehet, sillä muun muassa Manka ja Manka (2010, s. 9) painottavat esimiehen roolia, niin yksilön työhyvinvoinnissa, kuin koko organisaation työhyvinvoinnin toimien toteuttajana.

Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia haastatteleamalla valtion virastojen ja laitosten esimiehiä teemahaastattelun avulla. Haastattelu jakautuu kahteen teemaan: miten työhyvinvointi yleisesti tunnistetaan, ja miten työhyvinvointiin panostetaan juuri haastateltavan organisaatiossa. Haastateltavia kertyi yhteensä yksitoista, ja heitä on seitsemästä eri valtion virastosta. Tämän otannan ja tutkimuskysymysten avulla saadaan hyvä yleiskäsitys työhyvinvoinnin tilasta valtion virastoissa ja laitoksissa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten työhyvinvointi tunnistetaan valtion virastoissa?
2. Miten valtion virastot panostavat oman henkilöstönsä työhyvinvointiin?
3. Miksi valtion virastot kokevat työhyvinvointiin panostamisen tärkeänä?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen pääkäsite, eli teoreettinen viitekehys muodostuu työhyvinvoinnin ympärille. Ensin teoriaosassa määritellään työhyvinvointi, mitä se on, mistä se muodostuu ja miten se ilmenee. Tämän jälkeen kolmannessa luvussa tarkastellaan tarkemmin kolmea työhyvinvoinnin tunnetuimpia teorioita. Näin saadaan entistä tarkempi kuva siitä, mistä työhyvinvointi muodostuu yksilöllä, ja miten se ilmenee. Teoriaosuuden jälkeen siirrytään empiiriseen osaan. Teorian empiirisessä osassa käydään läpi ensin tutkimuksen metodi, eli tutkimusmenetelmä, analyysin teoriaa ja tutkimuksen luotettavuutta. Tämän jälkeen päästään tutkimuksen empiiriseen osaa, teemahaastattelujen analysointiin. Lopuksi luku kuusi pitää sisällään johtopäätökset, jossa kerrotaan tutkimuksen merkittävimmät löydökset ja havainnot.

2 Työhyvinvointi

Jotta pystymme täysin ymmärtämään työhyvinvoinnin käsitteen, tulee meidän myös ymmärtää, mitä hyvinvoinnilla tarkoitetaan. Yksilön hyvinvointina pidetään hänen näkemystään omasta voinnistaan ja jaksamisestaan. Hyvinvointiin kuuluu tyytyväisyys omaan elämään ja tasapaino eri elämäntilanteissa. (Suonsivu 2011, s. 41). Sosiaali- ja terveysministeriön (2005, s. 3) mukaan yksilön hyvinvointi koostuu työn ja vapaa-ajan tasapainosta, ja siihen vaikuttavat muun muassa terveys, sosiaalinen turvallisuus ja suhteet, asuminen, elinympäristö, resurssit ja yksilön taloudellinen tilanne. Ehkäpä tunnetuin määritelmä hyvinvoinnille on: "Health is a state of complete physical, mental and social wellbeing and not merely the absence of disease or infirmity". (Constitution of the World Health Organization, 1946, s. 425). Hyvinvoinnin laaja-alaisuuden vuoksi se jaetaan usein objektiiviseen ja subjektiiviseen hyvinvointiin, taikka näiden kahden sekoitukseen. (Schulte ja muut, 2015, s. 32).

Objektiivinen hyvinvointi perustuu havaittavissa oleviin asioihin, kuten rikkauteen, terveyteen ja konkreettisiin asioihin ja tavaroihin. Se perustuu asioihin, joita voidaan määrittellä ja mitata fyysisesti ja yhteiskunnallisesti. D'acci, 2011, s. 49; Schulte ja muut, 2015, s. 32). Objektiivisesta näkökulmasta työntekijä hyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi toimeentulo, työmahdollisuudet, työllisyys ja osallistuminen. Näiden tekijöiden avulla työntekijöiden työhyvinvointia voidaan vertailla keskenään. Vaikka objektiivinen hyvinvointi itsessään ei muodosta hyvinvointia, sen puuteellisuus vaikuttaa negatiivisesti hyvinvointiin. (Schulte ja muut, 2015, s. 32).

Subjektiivisen hyvinvoinnin mukaan jokainen kokee hyvinvointinsa yksilöllisesti. Se on yksilön oma näkemys elämänsä mielekkyydestä, tarkoituksesta ja arvoista. Subjektiivinen hyvinvointi on monipuolinen ja sisältää arvioivan ja kokemuksellisen sekä eudaimonisen hyvinvoinnin. Subjektiivisessa työhyvinvoinnissa on kyse siitä, miten yksilö suoriutuu työtehtävistään vaatimusten mukaisesti terveydellisin ja henkisin resurssein. Tämä liittyy paljolti työntekijän persoonallisuuteen, tunteisiin, psykologisiin ominaisuuksiin ja

terveydentilaan. Subjekttiivinen hyvinvointi myös muuttuu yksilön mukana ajan kuluessa. (Schulte ja muut, 2015, s. 32–33).

Juniper (2011) määrittelee työhyvinvoinnin olevan se hyvinvoinnin osa-alue, joka määrittyy pääasiallisesti työstä ja työolosuhteista. Työhyvinvoinnin tarkka määrittely on kuitenkin hankalaa, sillä se tarkoittaa jokaiselle eri asioita, aivan kuten hyvinvointikin. Kirjallisuudessa työhyvinvointi määritellään usein eri tavoin, eikä yhtä ja oikeaa määritelmää ole, sillä työhyvinvointi koetaan yksilöllisesti. (Suonsivu, 2011, s. 42–43; Schulte ja muut, 2015, s. 31). Työhyvinvoinnin voidaan kuitenkin määritellä olevan monen eri tekijän summa, joka syntyy jokapäiväisessä työssä. Sen muodostumisen edellytykset ovat, että työ on turvallista, terveellistä, tuottavaa, mielekästä, palkitsevaa, hyvin johdettua sekä se vastaa omaa osaamista. (Työterveyslaitos, 2020). On todettu, että hyvä henkilön ja työn sopivuus (person-job-fit) tuottaa hyvinvointia, kun taas huono sopivuus on herkempi työpahoinvoinnin synnylle. (Warr, Inceoglu, 2012, s. 129).

Sosiaali- ja terveysministeriö (2019) kuvaa työhyvinvointia kokonaisuutena, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä sekä hyvinvoinnista ja terveydestä. Otalan ja Ahosen (2003, s. 19–20) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa yksilön henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa, sekä samaan aikaan koko työyhteisön vireystilaa. Heidän mukaansa työhyvinvointi on ensisijaisesti työntekijöiden ja työyhteisön kehittämistä siten, että jokainen voi olla mukana kokemassa työn ilon sekä onnistumassa työtehtävissään. Työhyvinvointi on tarkoitettu yksilön ja koko organisaation hyväksi, joten vastuu sen kehittämisestä kuuluu sekä työntekijöille, että työnantajalle. (Työterveyslaitos, 2020).

Aura ja Ahonen (2016, s. 21) määrittelevät työhyvinvoinnin pitävän sisällään työkyvyn (terveys, arvot, asenteet, osaaminen, työyhteisö ja työympäristö), työpaikan tuloksellisuuden (tuottavuus, kannattavuus ja yhteiskuntavastuu), työn ja vapaa-ajan tasapainon (joustavuus, komplementaarisuus ja elämänlaatu) ja työhyvinvoinnin tulevaisuusvaikutukset (toimeentulo- ja terveystilakymät). Luukkalan (2011, s. 31) mukaan työhyvinvointi puolestaan rakentuu osaamisesta, vaatimuksista ja sosiaalisesta tuesta. Työterveyslaitos

(2020) listaa sivuillaan hyvinvoivan työntekijän kokevan muun muassa, että hän pääsee hyödyntämään ja kehittämään osaamistaan, on motivoitunut ja kokee työn imua.

Hyvinvoivassa työyhteisössä, jossa panostetaan työhyvinvointiin, vallitsee kunnioittava ja avoin ilmapiiri, työn ja osaaminen kehittämiseen panostetaan ja toiminnalla on selkeät tavoitteet. Myös johtamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Haasteita työhyvinvoinnille muodostavat puolestaan erilaiset arvot ja toimintamallit sekä työyhteisö, jossa vallitsee negatiivinen kulttuuri. (Työterveyslaitos, 2020).

Työhyvinvointi voidaan nähdä koostuvan myös yksilön fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista, johon vaikuttavat työn ja vapaa-ajan kokonaisuus, ammattitaito ja työn hallinta. (Työterveyslaitos, 2009, s. 18). Virolaisen (2012, s. 11) mukaan ”kokonaisvaltainen työhyvinvointi” sisältää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin. Hän toteaa, että kaikki nämä kolme osa-aluetta vaikuttavat toisiinsa samanaikaisesti, ja näin ollen työhyvinvointia tulee tarkastella kaikkien osa-alueiden kokonaisuutena. Yhden osa-alueen heikkous vaikuttaa myös helposti muihin osa-alueisiin.

Fyysisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työn fyysisiä olosuhteita, kuten muun muassa työn fyysistä kuormitusta ja ergonomiaa. Työasento, voimankäyttö, työpaikan siisteys, melu ja työvälineet kaikki vaikuttavat työn fyysiseen kuormittavuuteen. Fyysisesti kuormittavalla työllä voidaan tarkoittaa sekä raskasta ruumiillista työtä, että toimistotyötä, jossa kuormitus on enemmän staattista ja yksipuolista. Liikkumattomuus voidaan siis kokea myös fyysisesti kuormittavaksi. Kuormitus voi olla hyvin erilaista, ja työn fyysisen kuormittavuuden kokeminen riippuu paljolti työntekijästä ja tilanteesta. (Virolainen, 2012, s. 17). Liiallisesti fyysisesti kuormittava työ on yhdistetty myös korkeampaan riskiin työssä uupumiseen ja jopa ”burn out”:iin. (Demerouti ja muut, 2001, s. 499). Työn fyysisistä kuormittavuutta voidaan lieventää esimerkiksi työn kierrolla, joka samaan aikaan vaikuttaa psyykkiseen kuormittavuuteen työtehtävien vaihtuessa ja näin ollen stimuloi työntekijää. (Virolainen, 2012, s.17).

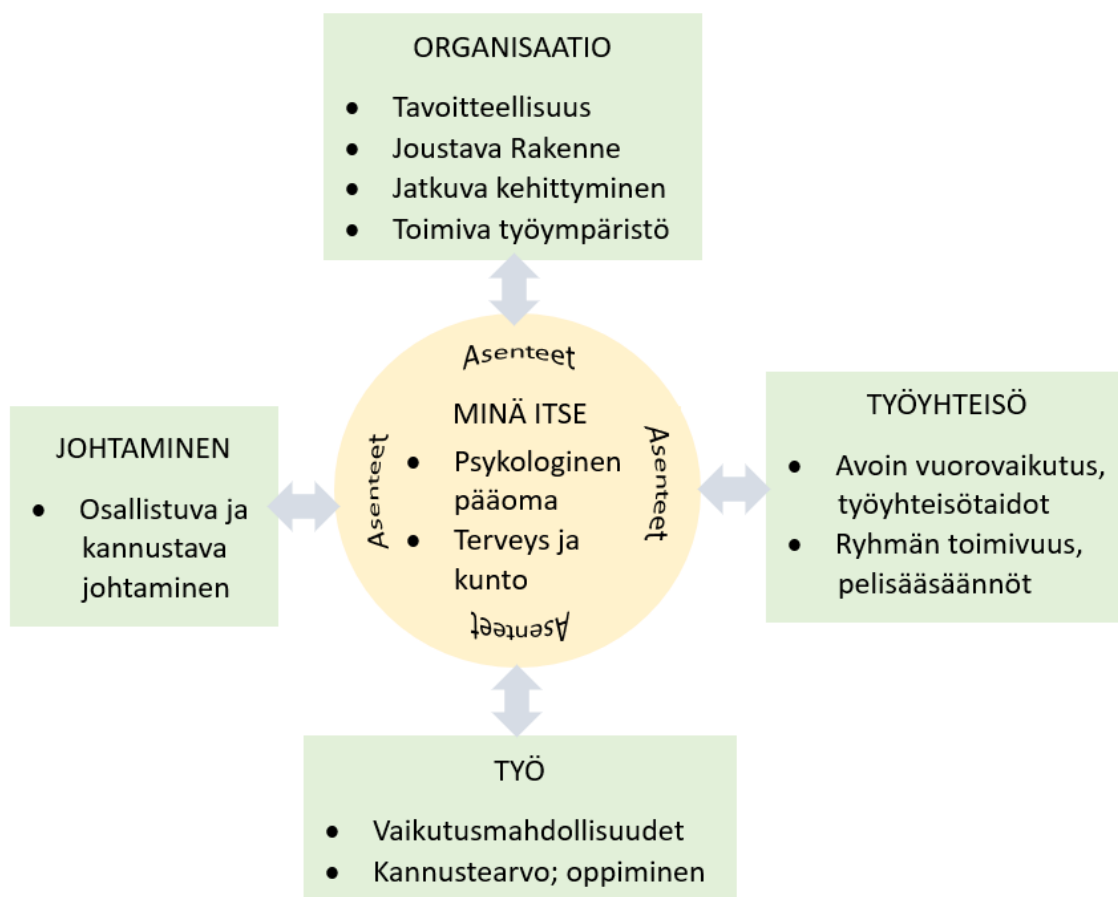
Psyykkinen työhyvinvointi käsittää eritoten työn stressaavuuden, työn ilmapiirin ja -painet. (Virolainen, 2012, s. 18). Se koostuu itsenäisyydestä, oman työn hallintamahdollisuuksista, ympäristöstä, suhteesta kollegoihin, itsenä hyväksymisestä, työn merkityksestä ja omasta ammatillisesta kasvusta. (Ryff & Keyes, 1995, s. 720). Psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työ koetaan mielekkääksi, ja työntekijät voivat näyttää tunteitaan työssään – tietyissä rajoissa. Tunteiden tukahduttaminen työpaikalla saattaa aiheuttaa työpahoinvointia. Koetaan myös, että mitä vaativampi työtehtävä on, sitä helpommin psyykkinen työhyvinvointi kärsii. Usein psyykkinen työhyvinvointi onkin se, joka vaatii eniten työtä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. (Virolainen, 2012, s.18).

Psyykkisen työhyvinvoinnin riskitekijä on useimmiten kiire ja stressi. Tällöin työhyvinvointia voidaan kohentaa esimerkiksi huolehtimalla riittävästä vapaa-ajan ja levon määrästä. Psyykkinen työpahoinvointi puolestaan näyttäytyy helposti kuppikuntien syntymisenä, negatiivisuutena työpaikalla ja toisten epämieluisana arviointina. Tällainen toiminta saa koko työyhteisön voimaan huonosti. (Virolainen, 2012, s. 18). Sarotar ja muut, 2015, s. 486) toteavat artikkelissaan, että psyykkinen työhyvinvointi on suurin yksilön työhön – ja näin ollen organisaatioon vaikuttava tekijä.

Sosiaalinen työhyvinvointi muodostuu kaikesta kanssakäymisestä työyhteisössä. Myönteisen keskustelut ja sosiaaliset kohtaamiset työpaikalla rakentavat luottamusta ja positiivista työilmapiiriä. Työkaverit muodostavat siis suuren osan sosiaalisesta työhyvinvoinnista. Heihin tutustuminen niin ihmisenä, kuin kollegana vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta. Työpaikka solmitut ystävyysuhteet lisäävätkin motivaatiota, työn tehokkuutta ja työssä viihtymistä. (Virolainen, 2012, s. 24). Sosiaalisella tuella voidaan vaikuttaa tutkitusti henkilön työhyvinvointiin. (Karasek & Theorell, 1990, s. 68–69).

2.1 Työhyvinvoinnin muodostuminen

Työhyvinvointi on käsitteenä hyvin laaja ja se on monen eri tekijän summa. Näin ollen sen syntymiseen vaikuttaa myös moni eri tekijä. Manka & Manka, (2016, s. 76) ovat muodostaneet mallin, joka kuvaa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijäitä. He ovat jakaneet tekijät viideksi kokonaisuudeksi: organisaatio, työyhteisö, työ, johtaminen ja työntekijä itse (ks. kuvio 1). Työhyvinvointiin vaikuttavat siis työhön itsessään liittyvät asiat, kuten työpaikka, työ ja työyhteisö, sekä näiden lisäksi vaikuttavat henkilön elämäntilanne, elintavat ja terveys. Tasapainoisessa elämäntilanteessa oleva työntekijä ei esimerkiksi koe pieniä ristiriitoja ja ongelmia niin suurina ja uuvuttamina. (Manka & Manka, 2016, s. 74–76; Virolainen, 2012, s. 12).



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka & Manka, 2016, s. 76).

2.1.1 Organisaatio

Hyvinvoiva organisaatio, jossa myös työntekijät voivat hyvin, ei synny itsestään. Se vaatii muun muassa jatkuvaa johtamista, suunnittelua ja arviointi. Työhyvinvointia ei voida kuitenkaan pitää vain organisaation tai esimiehen vastuualueena, vaan jokaisen tulee myös itse olla vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. (Manka & Manka, 2016, s. 80; Manka, 2013, s. 78–79). Manka ja Manka (2016, s. 80) toteavat: ”Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, rakenteeltaan joustava, se kehittää jatkuvasti itseään ja siellä on turvallista toimia.”

Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, ja tavoitteellisella organisaatiolla on selkeä visio, strategia vision toteuttamiseksi sekä arvot, jotka toimivat ohjaajana kaikessa tekemisessä. Varsinkin strategian ja tavoitteiden luomiseen organisaatiossa kannattaa osallistaa myös henkilöstöä. Näin työntekijäistä saadaan sitoutuneempia ja he ovat tyytyväisempiä työhönsä. Sitoutunut ja näin ollen hyvinvoiva henkilöstö myös auttaa organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteellisuudessa on oleellista, että jokainen työntekijä tietää, mikä on hänen paikkansa organisaatiossa, ja mitkä ovat hänen tavoitteensa. (Manka & Manka, 2016, s. 80–81; Manka, 2012, s. 79–80). Myös Sistonen (2008, s. 49) on samoilla linjoilla, ja kokee organisaation vision, mission ja strategian olevan tärkeä perusta organisaation hyvinvoinnille ja sen tulokselle.

On huomattu, että rakenteeltaan hierarkkinen organisaatio ei anna parasta mahdollista perustaa työhyvinvoinnille ja yhteistyölle. Hierarkkinen organisaatio rajoitettuine työnsisältöineen ja tarkkoine asemin ei takaa parasta hyvinvointia jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Tästä syystä rakenteeltaan joustava organisaatio koetaan työhyvinvoinnin rakentumisen kannalta suotuisammaksi. Joustava organisaation on luottamuksellinen, toiminnaltaan joustava ja se omaa toimintakulttuurin, joka perustuu henkilöstön osallistumiseen. Joustavan organisaation rakentuminen vaatii voimaannuttavaa johtajuutta, yhteisiä toimintatapoja ja hyviä työyhteisötaitoja. Joustavan rakenne mahdollistaa henkilöstön laajemmat päätöksentekomahdollisuudet, ja näin ollen myös henkilöstön aloitteellisuus ja sitoutumien vahvistuvat. (Manka & Manka, 2016, s. 24, 87; Manka, 2012, s.

84). Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon yksin tai tiimissä, sekä omasta työstään päättäminen lisäävät työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia. (Manka & Manka, 2016, s. 87; Deci & Ryan, 2000, s. 227).

Hyvinvoivan organisaation tunnusmerkki on myös organisaation jatkuva osaamisen kehittäminen. Se tekee organisaatiosta ja sen henkilöstöstä oppivamman, ja näin ollen se pysyy paremmin jatkuvasti muuttuvan ympäristön tahdissa. Kehittäminen onnistuu kuitenkin vain silloin, kun organisaatiossa tunnustetaan osaamisen ydin ja tiedostetaan, mitä tulevaisuudessa tarvitaan. Tulevaisuuden tarpeet saadaan selville pohtimalla muun muassa strategisia tavoitteita, ympäristön haasteita, nykyisiä vahvuuksia sekä mahdollisia kehittämistarpeita. Organisaation jatkuva oppiminen vaatii henkilöstöltä vuorovaikutustaitoja ja innostavaa ilmapiiriä, mutta vastapalveluksi saa hyvinvoivan organisaation. (Manka & Manka, 2016, s. 88; Manka, 2012, s. 84–85).

Organisaatiolla ja työympäristöllä on vaikutus henkilöstön fyysiseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin. (Warr & Inceoglu, 2012, s. 134). Työympäristö -termiä käyttäessä tarkoitetaan myös sekä niin fyysistä, että sosiaalista ympäristöä. Työympäristön tulee olla riskitön ja turvallinen, kuten muun muassa erinäiset lakipykälät myös määräävät. Työympäristön riskittömyyttä ja turvallisuutta myös valvotaan ja seurataan. (Manka & Manka, 2016, s. 90).

2.1.2 Työyhteisö

Toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön on todettu muodostavan yhteisöllisyyttä, joka puolestaan tukee muun muassa organisaation hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Työyhteisöllä ei kuitenkaan ole aina vain positiivinen, vaan sen vaikutus voi olla myös negatiivinen. (Manka, 2012, s. 115). Yhteisöllisyys muodostaa myös sosiaalista pääomaa. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan koko työyhteisöä, tai yksilöä. Sosiaalista pääomaa saadaan työyhteisöstä, kuten kollegoilta ja esimiehiltä, sekä perheeltä ja ystäviltä, ja se vaikuttaa työhön sekä vapaa-aikaan. (Viswesvaran ja muut, 1999, 324; Manka, 2012, s. 116).

Sosiaalinen pääoma on voimavara, joka auttaa motivoimaan, oppimaan ja täyttämään asetetut tavoitteet, sekä vahvistaa työhön ja organisaatioon sitoutumista. (Taipale ja muut, 2010, s. 186–187). Sosiaalisella pääomalla on myös selkeä positiivinen vaikutus liialliseen stressiin ja uupumukseen, sekä kaiken kaikkiaan parempaan työhyvinvointiin. Vähäinen sosiaalinen pääoma puolestaan altistaa terveyden heikkenemiselle, joka ilmenee erilaisina sairauksina, kuten masennuksena. Sosiaalisen pääoman negatiiviset vaikutukset syntyvät helpommin silloin, kun työyhteisö on sulkeva, ja seurauksena voi olla myös muun muassa kiusaamista. (Viswesvaran ja muut, 1999, s. 315–316; Manka, 2012, s. 116). Jotta sosiaalista pääomaa syntyy, ja työyhteisö tuottaa työhyvinvointia, tulee työyhteisössä vallita vastavuoroisuuden ja luottamuksen ilmapiiri. Työyhteisön jäsenien tulee toimia yhteisten arvojen mukaan tämän saavuttaakseen. (Manka, 2012, s. 116).

Työhyvinvointia edistävässä työyhteisössä toimitaan vastuullisesti ja yhteisen hyvän eteen, sekä ollaan sitoutuneita työtehtäviin. On tärkeää, että työyhteisön jäsenet voivat toimia avoimesti ja luottaa toisiinsa; jopa pienet arkiset seikat, kuten tervehtiminen, kuunteleminen ja auttaminen luovat yhteisöllisyyttä. Jokainen työyhteisön jäsen on siis vastuussa työhyvinvoinnin edistämisestä organisaatiossa. (Manka, 2012, s. 118; Kehusmaa, 2011, s. 116–117).

2.1.3 Työ

Työhyvinvointia edistävä työ on Mankan ja Mankan (2016, s. 107–108) mukaan sellaista, jossa työn hallinta ja kannustearvot ovat korkeat. Työn hallinnalla tarkoitetaan tunnetta siitä, että pystytään itse vaikuttamaan omaan työhönsä. Tätä kutustaan myös työn hallintamahdollisuuksiksi. Työn hallintaa koetaan, kun pystytään itse vaikuttamaan muun muassa työn aikatauluttamiseen ja työskentelytapoihin.

Fagerlind ja muut (2013, s. 1, 17) toteavat artikkelissaan työn hallintamahdollisuuksien, eli työn autonomian, lisäävän työntekijän kokemaa työn merkittävyyttä. Kun työntekijä

pystyy päättämään omasta työstään ja käyttämään omaa harkintaansa, hän käyttää todennäköisemmin osaamistaan ja luovuuttaan laajemmin ja pyrkii myös kehittämään taitojaan ja oppimaan uutta. Hallintamahdollisuudet mahdollistavat myös ymmärtämään tavoitteet positiivisin haasteina, ja näin ollen mahdollistamaan myös flown tunteen.

Hallinnan tunnetta voidaan lisätä myös erilaisten palkkioiden avulla. Palkkiot jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoisilla motivaatiotekijöillä tarkoitetaan muun muassa palkkaa, etenemismahdollisuuksia, tunnustusta ja kiitosta. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi työn mielekkyyttä ja vaihtelevuutta. (Manka & Manka, 2016, s. 108; Ruohotie & Honka, 1999, s. 14–15). Motivaatioon ja näin ollen työhyvinvointiin enemmän vaikuttavat kuitenkin useimmiten vain sisäiset motivaatiotekijät. (Gagné & Deci, 2005, s. 331). Tämä on vastoin yleistä ajattelua, sillä usein uskotaan, että juuri palkka ja erilainen tunnustus vahvistavat työmotivaatiota. (Manka & Manka, 2016, s. 108). Työn ulkoisia motivaatiotekijöitä ei kuitenkaan syytä unohtaa täysin. Vaikka motivaatiota ei synny suoraan ulkoisista motivaatiotekijöistä, kuten kiitoksesta, sitä syntyy kuitenkin tunteesta, jonka ulkoinen motivaatiotekijä aiheuttaa. (Gagné & Deci, 2005, s. 331).

Mikäli työntekijä ei koe työssään hallintamahdollisuuksia, positiivisia sellaisia, jäävät hänen koko resurssinsa käyttämättä. (Fagerlind ja muut, 2013, s. 22). Positiivisten hallintamahdollisuuksien uupuminen saattaa johtaa siihen, että työntekijä pyrkii käyttämään hallintamahdollisuuksiaan negatiivisesti. Tämä ilmenee erinäisinä negatiivisena käyttäytymisenä, kuten esimerkiksi aggressiivisuutena ja kynnisytenä. (Manka & Manka, 2016, s. 107). Jokaisella on kuitenkin omat yksilölliset tarpeensa työn hallintamahdollisuuksille, joten ei voida tarkkaan määritellä, missä määrin hallintamahdollisuudet johtavat kullakin parempaan työhyvinvointiin, motivaatioon ja tulokseen. (Schüler ja muut, 2016, s. 5–6).

Hallintamahdollisuuksien lisäksi työllä tulee olla myös kannustearvo, eli työn tulee olla monipuolista, ja työntekijällä tulee olla mahdollisuus uuden oppimiselle ja itsensä kehittämiselle. Tämän lisäksi työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työssä pystyy

käyttämään omaa osaamistaan, työ on itselle merkityksellistä, motivoivaa, vastuullista sekä työstä on mahdollisuus saada palautetta. (Manka & Manka, 2016, s. 107–108).

2.1.4 Johtaminen

Johtaminen käsitetään useimmiten vuorovaikutukseksi esimiehen ja alaisen välillä, jossa molemmilla on roolinsa ja vaikutuksensa. Johtaminen on myös organisaation suorituskykyyn ja tulokseen vaikuttamista, eli voimavarojen suuntaamista ja suunnittelua sekä suunnan näyttämistä. Johtajuus ei kuitenkaan synny vain yksin esimiehestä ja hänen ominaisuuksistaan, vaan se muodostuu koko työyhteisön yhteisestä toimivuudesta. (Manka & Manka, 2016, s. 136; Åberg, 2006, s 63).

Hyvällä johtamisella voidaan siis saavuttaa paljon. Juutin ja Vuorelan (2015, luku 1) mukaan johtaminen onkin työhyvinvoinnin muodostumisen kannalta vaikuttavin tekijä, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa moniin muihin tekijöihin, kuten työhön, työolosuhteisiin, työyhteisöön, osaamiseen ja työntekijöihin itseensä.

Hyvällä johtamisella vaikutetaan henkilöstön työhyvinvointiin, motivoidaan henkilöstöä, luodaan hyvä ilmapiiri työyhteisöllä sekä annetaan toiminnalle tarvittavat resurssit. Hyvän johtajan piirteitä ovat muun muassa reiluus, luotettavuus, innostavuus sekä sosiaalinen ja emotionaalinen tukeminen. (Manka & Manka, 2016, s. 141). Virtanen ja Sinokki (2014, s. 147) toteavat hyvän johtajan luovan arvostuksen ja luottamuksen avulla työntekijöille turvallisuuden tunteen, jota kirjoittajat pitävät yhtenä työhyvinvoinnin tärkeimmistä tekijöistä. Myös oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen johtamistyyli edistää hyvinvointia työyhteisössä. Oikeudenmukainen esimies lisää yhteistyötä. Tunteilla, niin positiivisilla kun negatiivisilla, on myös suuri vaikutus työhyvinvointiin. (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 147).

Johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin myös negatiivisesti. (Ojala & Ahonen, 2003, s. 122). Ojalan ja Ahosen (2003, s. 122) mukaan puutteellinen johtaminen saattaa

johtaa työntekijöiden heikkoon työhön sitoutumiseen, sekä vaikuttaa negatiivisesti heidän jaksamiseensa ja osaamisen kehittymiseen. Virtanen ja Sinokki (2014, s. 147) puolestaan mainitsevat passiivisen johtamisen ja kohtuuttoman kontrollin olevan työhyvinvoinnille haitallisia piirteitä. Nämä voivat ilmetä esimerkiksi esimiehen vähäisenä läsnäolona ja tarpeena olla oikeassa. Johtajat, jotka pilkkaavat ja alentavat työntekijöitä, ovat epäluotettavia, ja -rehellisiä sekä häiritsevät niin henkisesti kuin fyysisestikin, heikentävät myös työhyvinvointia. Tällainen niin sanottu myrkyllinen johtaminen alentaa myös työntekijöiden suoritusta sekä heidän työtyytyväisyyttään ja organisaatioon sitoutumista ja lisää työntekijöiden vaihtuvuutta. Johtamisella on näin ollen vaikutus työntekijöiden asenteisiin, koko työyhteisön toimintaan ja loppujen lopuksi jopa organisaation tulokseen. (Virtanen & Sinokki, 2004, s. 147–148; Mathieu ja muut, 2014, s. 83).

Manka ja Manka (2016, s. 144) mainitsevat työhyvinvoinnin edistämisen tärkeänä työkaluna kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ja niiden toimivuutta on kyseenalaistettu heidän mukaansa jonkin verran viime aikoina, mutta niiden on todettu lisäävän oikein käytettynä muun muassa tuloksellisuutta. Aarnikoivun (2010, s. 63) mukaan kehityskeskustelut ovat tärkeä osa esimiestyötä. Kehityskeskustelut ovat työntekijöille mahdollisuus kehittyä työssään, ja niissä keskitytään työntekijän työsuoritukseen ja kehittymiseen sekä tietenkin työhyvinvointiin ja henkilökohtaiseen jaksamiseen. (Asmuß, 2008, s. 408–409; Aarnikoivu, 2010, s. 15, 63).

2.1.5 Minä itse

Mankan ja Mankan (2016, s. 158) mukaan yksi tärkeimmistä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin muodostumiseen on psykologinen pääoma. Psykologisella pääomalla tarkoitetaan yksilön positiivista psykologista kehitystilaa: millainen olen nyt, ja millaiseksi voin tulla. Se muodostuu itseluottamuksesta ponnistella menestyäkseen haastavissakin tehtävissä, optimistisesta näkemyksestä menestymisestä nyt ja tulevaisuudessa, toiveikkuudesta kulkea kohti asetettuja tavoitteita ja sitkeydestä ylittää vastoinkäymiset. Henkilöstön psykologisella pääomalla on vaikutusta myös

organisaatioon. Psykologisella pääomalla on todettu olevan positiivinen yhteys organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen ja käyttäytymiseen sekä poissaoloihin. (Manka & Manka, 2016, s. 158–159; Luthans ja muut, 2006, s. 3–5).

Psykologisen pääoman lisäksi muita henkilökohtaisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa ikä, sukupuoli, koulutus ja terveys. (Dolan ja muut, 2008, s. 98–100). Työhyvinvoinnin ja iän suhdetta voidaan kuvailla U:n muotoiseksi, sillä nuoremmat ja vanhemmat kokevat suurempaa työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia, kuin keski-ikäiset. Iän ja työtyytyväisyyden suhteeseen vaikuttaa useimmiten elämätilanne, kuten palkka ja työllistyminen. (Easterlin, 2006, s. 464–465). Tutkimukset eivät ole täysin päässeet yhteisymmärrykseen siitä, miten paljon sukupuoli vaikuttaa työhyvinvointiin. Voidaan kuitenkin todeta, että naiset ovat keskimääräistä onnellisempia, mutta samalla kärsivät miehiä enemmän psyykkisestä kuormittuneisuudesta. Sairauspoissaoloihin työpaikalla sukupuolien välillä ei ole kuitenkaan eroavaisuuksia. Koulutusasteella ei näyttäisi olevan suoranaista vaikutusta työhyvinvointiin, mutta koulutus korreloi usein positiivisesti tulojen ja terveyden suhteen, jotka puolestaan on yhdistetty parempaan työhyvinvointiin. (Dolan ja muut, 2008, s. 99–100).

Terveyteen sidonnaiset elämäntavat vaikuttavat myös vahvasti työhyvinvointiin. Yksityiselämän ongelmat heijastuvat helposti henkilön työsuoritukseen ja näin ollen koko työhön; elämäntavat heijastuvat työelämään. Fyysisesti, sosiaalisesti ja henkisesti hyvinvoiva työntekijä suoriutuu paremmin työtehtävistään. (Juuti & Vuorela, 2015, luku 5).

2.2 Työhyvinvoinnin ilmeneminen

Työhyvinvointia on kuvailtu ja tutkittu usein negatiivisista lähtökohdista, kuten työpahoinvoinnin, työuupumuksen ja stressin näkökulmista. Näin ollen työhyvinvointi on usein tulkittu negatiivisten oireiden puuttumisena. Viime aikoina työhyvinvointia on kuitenkin onneksi tutkittu myös positiivisemmasta näkökulmasta, jonka mukaan työhyvinvointi ei ole vain oireiden puuttumista, vaan se ilmenee myös monella muulla tapaa. (Feldt,

Kinnunen & Mauno, 2005). Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää tietää ja tunnistaa ne tekijät, jotka tuottavat mielihyvää työssä ja näin ollen johtavat parempiin tuloksiin. (Viitala, 2014, s. 212). Inceoglun ja muut (2018) mukaan psyykkinen työhyvinvointi näyttäätyy positiivisina muotoina, kuten työn imuna, motivaationa ja työtyytyväisyytenä, sekä negatiivisina, kuten stressinä ja työuupumuksena. Tässä luvussa käyn läpi Inceoglun ja muiden (2018) luettelemia työhyvinvoinnin ilmenemismuotoja. Ensin käyn läpi positiiviset: työn imu, motivaatio ja työtyytyväisyys, ja lopuksi negatiiviset työpahoinvointiin yhdistetyt: stressi ja työuupumus.

2.2.1 Työn imu

Työn imu on yksi monista työhyvinvoinnin myönteisistä puolista. (Virolainen, 2012, s. 90). Työn imun ajatellaan olevan positiivinen, miellyttävä ja työhön vahvasti liittyvä olotila. (Schaufeli ja muut, 2002, s. 74). Virolainen (2012, s. 90–91) määrittelee työn imun tarkoittavan yksinkertaistettuna työstä nauttimista, työntoa ja ylpeyttä omaa työtä kohtaan. Positiivisen mielentilan vuoksi, työn imua kokevat muokkaavat työstään ja työympäristöstään itselleen mieluisan, jotta työn imu säilyisi pidempään. Työn imua kokevat myös osaavat arvostaa työtään ja sen vaikutuksia enemmän, sekä ovat avoimempia uudelle tiedolle, ja ovat valmiita tekemään ylimääräistä työnsä eteen. (Bakker ja muut, 2011, s. 7; Bakker, 2011, s. 265). Suomessa noin 90 % kokee työn imua viikoittain ja noin 40% päivittäin. (Työterveyslaitos, 2013, s. 118).

Työn imu on henkilön fyysistä, kognitiivista ja emotionaalista sitoutumista työhönsä. (Bakker, 2011, s. 265). Työn imu koostuu kolmesta eri osa-alueesta: tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Tarmokkuudella viitataan työn aikana koettuun korkeaan energisyyteen ja sinnikkyyteen, sekä haluun panostaa työhön vaikeuksista huolimatta. Omistautuminen on työhön sitoutumista sekä työn merkityksellisyyden, innostumisen, inspiraation ja merkityksellisyyden ja ylpeyden kokemista omasta työstä. Uppoutuminen tarkoittaa henkilön keskittymistä ja syventymistä työhön, ja siitä saatavaa hyvän olon tunnetta ja nautinnollisuutta. (Virolainen, 2012, s. 91; Bakker, 2011, s. 265).

Työn imu nähdään pitkä aikaisena ja affektiivisena kognitiivisena tilana, joka ei keskity vain tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen. (Schaufeli ja muut, 2002, s. 74). Tästä huolimatta työn imu voi kuitenkin vaihdella yksilöllä päivien välillä riippuen päivän tapahtumista. (Bakker, 2011, s. 266).

Työn imua kokevat työntekijät tuntevat useammin positiivisia tunteita, kuten onnellisuutta, iloisuutta ja innostuneisuutta työtään kohtaan, ja näin ollen myös suoriutuvat työtehtävistään paremmin. (Bakker ja muut, 2012, s. 1364). Tästä syystä työn imua pidetään tärkeänä yksilön työhyvinvoinnin lisäksi myös organisaation hyvinvoinnin kannalta. (Virolainen, 2012, s. 92). Manka ja Manka (2016, s. 174–175) toteavat myös, että työn imulla on positiivinen vaikutus organisaation taloudelliseen menestykseen, sekä työntekijän työhön sitoutumiseen. Heidän määritelmänsä mukaansa työn imu tarkoittaa, että työntekijät ovat tyytyväisiä ja tehokkaita, ja näin ollen siihen panostaminen maksaa itsensä takaisin.

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että työn voimavaroilla, kuten työkavereiden ja esimiesten sosiaalisella tuella, palautteella, osaamisen monipuolisuudella ja uuden oppimisella on positiivinen vaikutus työn imuun. Työn voimavarat vähentävät työn fysiologista ja psyykkistä kuormitusta, auttavat saavuttamaan työhön liittyviä tavoitteita ja tukevat yksilön kasvua, oppimista ja kehittymistä. (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312; Bakker & Demerouti, 2008, s. 211). Työn resursseilla on suuri vaikutus työn imuun varsinkin silloin, kun työn vaatimukset ovat suuret. Työn imulla puolestaan on positiivinen vaikutus työn suoritukseen. Työn imu ja -resurssit muodostavat siis ikään kuin positiivisen kehän: työn imua kokevat työntekijät, jotka suoriutuvat työtehtävistään hyvin, muodostavat omia työn resursseja, jotka puolestaan kasvattavat ja vahvistavat työn imua. (Bakker, 2011, s. 267).

Työn imua ei tule kuitenkaan sekoittaa flow -tilaan. Flow -tilalla tarkoitetaan lyhyempi aikaista olon huippua, joka kohdistuu useimmiten vain tiettyyn tapahtumaan tai asiaan. (Virolainen, 2012, s. 85; Bakker, 2011, s. 265). Flow-tilalle ominaista on työn kokeminen

nautinnollisena ja motivoivana. Se on tila, jossa työntekijä on täysin uppoutuneena työhönsä. (Schaufeli, 2002, s. 75). Työn imussa ja flow-tilassa on siis yhtäläisyyksiä: molemmat ovat positiivisia olotiloja, joiden seurauksena on työstä nauttiminen. Molemmat myös näin ollen edesauttavat työhyvinvointia. Suurimpana erona näiden kahden välillä on se, että työn imu on flow-tilaa huomattavasti pidempiaikainen tapahtuma. (Virolainen, 2012, s. 85; Bakker, 2011, s. 265; Schaufeli, 2002, s.75).

2.2.2 Motivaatio

Motivaatiolla tarkoitetaan jotain kohti liikkumista – halua tehdä jotain. Motivoitunut henkilö on sellainen, joka menee kohti päämääräänsä energisesti ja aktiivisesti. Motivaation määrä voi kuitenkin vaihdella. (Ryan & Desi, 2000, s. 54). Peltonen ja Ruohotie (1987, s. 19) määrittelevä motivaation olevan ”yksilön psyykinen tila, joka määrittää, millä vireydellä ja mihin suuntautuneena hän tietyissä tilanteissa toimii”. Motivaatio riippuu sen määrän lisäksi motivaation tyypistä. Motivaatio voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin, ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Motivaation tyyppi kertoo, mitkä taustalla olevat asenteet ja tavoitteet johtavat toimintaan. Tämä selittää, miksi toimimme tavoitteen saavuttamiseksi; mistä motivaatio syntyy. (Ryan & Desi, 2000, s. 54–55). Sisäinen motivaatio kertoo yksilön henkilökohtaisista tavoitteista ja siitä, miten hän saavuttaa tavoitteensa. Näin ollen sisäisen motivaation voidaan ajatella täyttävän oleellisimpia tarpeita, ja sen kautta edistävän ja rakentavan hyvinvointia. Ulkoinen motivaatio on puolestaan välineellisten tavoitteiden saavuttamista ja ulkopuolisten vaikutteiden muokkaamaa. (Warr ja muut, 1979, s. 130–131; Ryan & Desi, 2000, s. 55–56). Warr ja muut (1979, s. 131) toteavat, että sisäiset vaikutteet ovat ulkoisia vaikutteita olennaisempia varsinkin työmotivaatiosta puhuttaessa.

Itseohjautuvuusteoria (Self-Determination Theory, SDT) tutkii motivaatiotyyppien (autonominen motivaatio ja kontrolloitu motivaatio) eroja perustuen niihin vaikuttaviin tekijöihin. Tekijöihin, jotka ovat antavat syyn toimia ja mennä kohti päämäärää. Sisäinen motivaatio perustuu sille, että asioita tehdään siksi, että ne ovat mielenkiintoisia ja

nautinnollisia. Ulkoisessa motivaatiossa puolestaan tekemisessä on pakon tunne, ja asiaa tehdään vain päämäärän saavuttamisen vuoksi, usein paineen alaisena. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat autonomisen ja kontrolloidun motivaation esimerkkejä. (Ryan & Desi, 2000, s. 55; Gagne & Desi, 2005, s. 333–334).

Työhyvinvoinnin näkökulman kautta tarkastellaan usein pääasiassa sisäistä motivaatiota, sillä korkea sisäinen motivaatio on yhdistetty positiivisin vaikutuksin muun muassa työtyytyväisyyteen, vastuullisuuteen ja työntekijän mielenterveyteen. (Hackman & Oldham, 1976, s. 250–251; Warr ja muut, 1979, s. 131).

2.2.3 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys on yksi vanhimmista positiivisista työhyvinvoinnin kuvaajista. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan yksilön tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä työhönsä. Työtyytyväisyyden kokeminen on subjektiivista ja yksilöllistä, sillä se perustuu täysin yksilön omaan kokemukseen työstään ja työn tyydyttävyyteen. (Feldt ja muut, 2005, s. 59-60). Locke (1979, s. 1300) määritteli työtyytyväisyyden olevan miellyttävä tai positiivinen tunnetila, joka syntyy työhön tai työkokemuksiin liittyvästä arvioinnista. Työtyytyväisyys heijastaa sitä, missä määrin työ ja sen tulos vastaa henkilökohtaisia odotuksia. (Ilies & Judge, 2004, s. 368).

Herzberg, Mausner ja Snyderman (1959) kehittivät ”two-factor” -teorian, eli ”motivation and hygiene” -teorian, joka pyrkii selittämään työtyytyväisyyttä ja sen muodostumista. Teorian mukaan työtyytyväisyyden muodostuminen voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset tekijät, eli niin kutsutus motivaattorit, viittaavat työn sisältöön, kuten saavutukset, ylennykset, työn sisällön, vastuun ja tunnustuksen. Ulkoiset tekijät, eli niin kutsutut hygieniat, ovat työn kontekstit, jotka pitävät sisällään organisaation toimintatavan ja hallinnon, valvonnan, työ- ja ihmissuhteet, palkan ja turvallisuuden. (Herzberg ja muut, 1959, s. 113–114; Zhao ja muut, 2020, s. 2).

Sisäisiä tekijöitä voidaan pitää työhyvinvoinnin muodostumisen kannalta tärkeinä, kun puolestaan ulkoiset tekijät synnyttävät helposti työtytymättömyyttä. Työtyytyväisyys ja työtytymättömyys eivät ole myöskään toistensa vastakohtia, vaan työtyytyväisyyden vastakohta on työtytymättömyyden poissaolo. (Herzberg ja muut, 1959, s. 114–115; Zhao ja muut, 2020, s. 2). Hackman & Oldham puolestaan kehittivät ”two-factor” -teoriaa 80-luvulla siten, että sisäisten ja ulkoisten tekijöiden lisäksi työtyytyväisyyteen vaikuttaa työntekijän persoonallisuuspiirteet, kuten tieto, taito, kasvumahdollisuudet ja työhön sopivuus yksilön potentiaalille. (Zhao ja muut, 2020, s. 2).

Organisaation kannalta työtyytyväisyys on tärkeä, sillä sen avulla voidaan ennustaa työn poissaoloja ja jopa mahdollista työn lopettamista. Työtyytyväisyydellä on todistettu olevan myös selkeä vaikutus muun muassa tuottavuuteen, tuottoihin ja BKT:en. (Pagan, 2011, s. 206). Työtyytyväisyyttä pystytään synnyttämään organisaatiossa muun muassa parantamalla työntekijöiden motivaatiota. (Ferris ja muut, 2013, s. 342).

2.2.4 Työpahoinvointi: stressi ja työuupumus

Työpahoinvointia pidetään työhyvinvoinnin vastakohtana sekä työhyvinvoinnin puuttumisena ja vähäisyytenä. Työpahoinvointi ilmenee muun muassa uupumuksena, masennuksena, stressinä ja väsymyksenä. Surullista on, että usein organisaatioissa tarkastellaan enemmän työpahoinvointia kuin työhyvinvointia. Sairauspoissaolot ja sairauslomat ovat tärkeää dataa, ja niitä seurataan erittäin tiiviisti monessa organisaatiossa. Kehittäminen jää helposti myös työpahoinvoinnin kitkemiseksi, eikä kyse ole niinkään työhyvinvoinnin kehittämisestä ja parantamisesta; pohditaan, miten poissaoloja saadaan vähennettyä ja näihin kehitetään erilaisia toimintamalleja. (Suonsivu, 2011, s. 13–14). Työpahoinvoinnin korjaaminen saattaa kyllä vähentää muun muassa sairauspoissaoloja, mutta voi puolestaan johtaa tehottomuuteen ja tuottavuuden pienenemiseen. (Ojala & Ahonen, 2003, s. 36). Samassa suhteessa, kuin työhyvinvointi edistää organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta, johtaa työpahoinvointi helposti tehottomuuteen, yleiseen tyytymättömyyteen ja työilmapiirin heikkenemiseen. (Suonsivu, 2011, s. 14).

Stressi syntyy Mankan ja Mankan (2016, s. 64–65) mukaan siitä, että työntekijä ei pysty hallitsemaan työn vaatimuksia, sillä vaatimukset ovat liian korkeat hänen suorituskyyntensä suhtautettuna. Tällöin työn vaatimuksista syntyy riski työhyvinvoinnille. Stressi syntyy siis ärsykkeestä – ärsykkeestä, joka on useimmiten kuormittava tapahtuma tai tilanne. (Feldt ja muut, 2005, s. 14).

Stressi itsessään on laaja käsite. Se voidaan kuitenkin jakaa kolmeen eri käsitteeseen, stressitekijöihin, stressireaktioihin ja yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen epätasapainoon. Stressitekijät voidaan puolestaan jakaa muun muassa fyysisiin työoloihin, työtehtävien vaatimuksiin, sosiaalisiin suhteisiin, työaikaan, organisaatiomuutoksiin ja traumaattisiin tapahtumiin. (Feldt ja muut, 2005, s. 14). On hyvä kuitenkin muistaa, että stressi ei aina ole kielteistä, vaan se voi olla myös myönteistä. Positiivinen stressi auttaa toimimaan tehokkaammin ja valmistaa uusia tilanteita varten. Töissä positiivinen stressi auttaa muun muassa parantamaan työsuoritusta. Stressi muuttuu negatiiviseksi vasta silloin, kun se on toistuvaa ja pitkäkestoista. (Hoffman ja muut, 2017, 81–88). Pitkään jatkunut stressi voi edistää erilaisten sairauksien syntymistä ja psykosomattista oireilua, sekä aiheuttaa mielialamuutoksia ja jopa masennusta. Stressi vaikuttaa yksilön lisäksi työyhteisöön ja organisaatioon: sitoutuminen organisaatioon heikkenee sekä vaihtuvuus ja sairauspoissaolot lisääntyvät. Stressi johtaa myös helposti ihmissuhdeongelmiin, niin työpaikalla kuin yksityiselämässä. (Feldt ja muut, 2005, s. 15–16).

Stressin syntyminen ja siihen suhtautuminen vaihtelevat myös yksilöiden välillä. Esimerkiksi sama tilanne voi aiheuttaa toiselle negatiivista pitkäaikaista stressiä ja sen seurauksena työpahoinvointia, kun taas sama asia ei välttämättä vaikuta toiseen ollenkaan. Stressi on siis suhteellista. (Suonsivu, 2011, s. 26; Newell, 2002, s. 45).

Pitkään jatkunut työstressi saattaa olla merkki **työuupumuksesta**. Työuupumus, eli ”burnout” tarkoittaa pitkään jatkunutta väsymystilaa, jolloin töissä jaksaminen on heikkoa. (Hakanen, 2011, s. 21). Luukkala (2011, s.55–56) puolestaan toteaa, että ”burnout” ja

työuupumus ovat kaksi eri asiaa. Työuupumuksessa on hänen mukaansa eri tasoja: lievä, kohtalainen ja vakava. Kun taas ”burnout” on yksiselitteisempi: tasoja on vai yksi – loppuun palaminen. Työuupumus saattaa toki johtaa loppuun palamiseen.

Samalla tavalla kuten stressi, työuupumus aiheutuu useimmiten yksilön voimavarojen, odotusten ja mahdollisuuksien epätasapainosta. Työuupumukselle ei kuitenkaan voida määritellä vain yhtä tiettyä aiheuttajaa. (Feldt ja muut, 2005, s. 38, 50). Työuupumuksessa yksilön voimavarat vähenevät hiljalleen, ja se ilmenee kokonaisvaltaisena väsymyksenä, kyynisyytenä työtä kohtaan ja ammatillisen itsetunnon alenemisena. Näiden oireiden lisäksi, pitkään jatkunut stressi ja stressioireet ovat yksi työuupumuksen selkeistä merkeistä. Työuupumus voi johtaa saman kaltaisiin ongelmiin kuin negatiivinen stressi: muun muassa unettomuuteen, masennukseen ja mielenterveyshäiriöihin. Työuupumus voi pahimmassa tapauksessa johtaa jopa työkyvyttömyyteen. Vuonna 2011 työelämässä olevista miehistä 2 % koki vakavaa työuupumusta ja 23 % lievää työuupumusta. Naisista puolestaan 3 % koki vakavaa ja 24 % lievää työuupumusta. (Terveyskirjasto, 2020).

Selin (2001) artikkelin mukaan organisaatiot voivat itse vaikuttaa työuupumukseen: organisaatiot, joissa työmäärä on kohtuullinen, työntekijät saavat tehdä itsenäisiä päätöksiä ja he saavat tarpeeksi palkkiota työsäään, koetaan vähemmän työuupumusta. Puolestaan epäoikeudenmukaisuus ja huono yhteishenki voivat edistää työuupumuksen syntyä. Organisaatioiden on hyödyllistä ennaltaehkäistä työuupumista, sillä vuosittaiset kulut työpahoinvoinnista ovat suuret. Pidemmällä tähtäimellä työuupumisen ennaltaehkäisyn kustannukset, kuten motivointi ja työhyvinvoinnin edistäminen, ovat kuitenkin pienemmät kuin työuupumukseen reagoiminen jälkikäteen. (Selin, 2001; Maslach & Leiter, 1997, s. 11–14, 18).

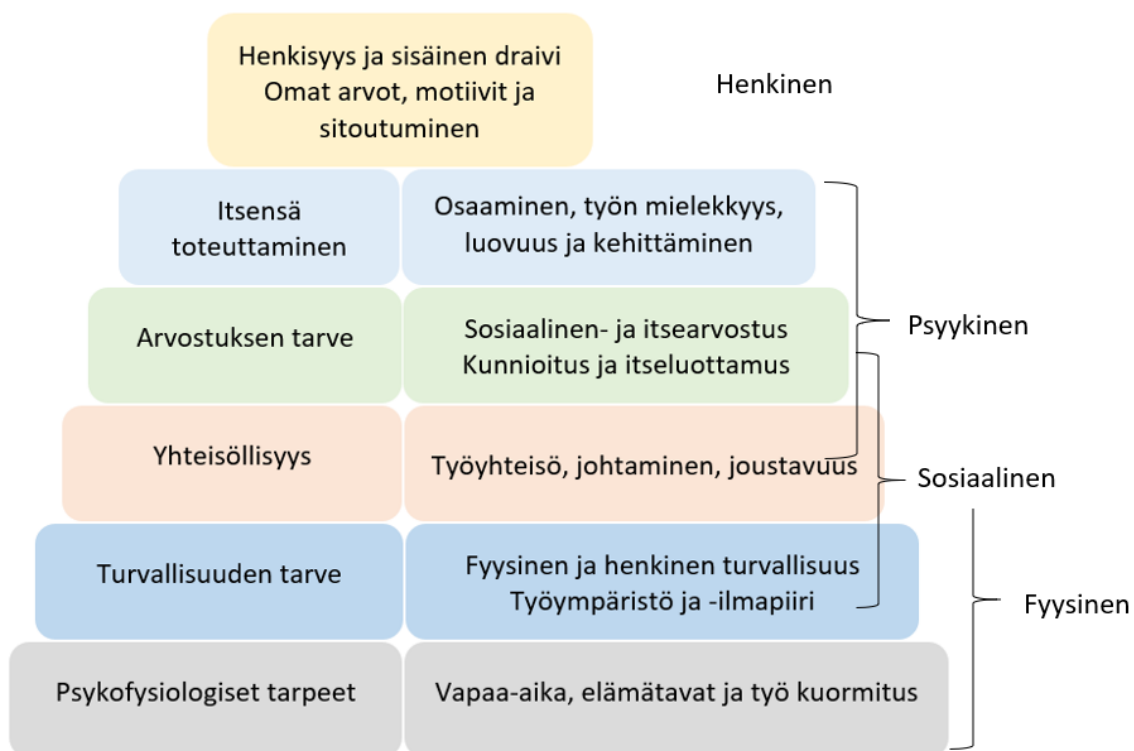
3 Työhyvinvoinnin teorioita

Kuten työhyvinvoinnista on monia erilaisia määritelmiä, on siitä kehitetty myös useita erilaisia teorioita malleja, joiden avulla pyritään kuvaamaan työhyvinvoinnin muodostumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tässä kappaleessa käyn läpi kolme tunnettua teoriaa; Rauramon työhyvinvoinnin portaat -mallin, Ilmarisen työkykytalo -mallin ja Karasekin työn vaatimuksen ja hallintamahdollisuuksien -mallin.

3.1 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramo (2004, s. 39–40) ja Ojala ja Ahonen (2003, s. 20–21) kuvaavat työhyvinvointia työhyvinvoinnin portaat - mallin avulla, joka pohjautuu Abraham Maslowin tunnettuun motivaatioteoriaan. Maslowin teorian mukaan ihmisen tarpeista koostuu hierarkkinen pyramidi, jonka pohjalla on fysiologiset perustarpeet ja huipuilla itsensä toteuttamisen halu. Ylempää porrasta ei teorian mukaan voi saavuttaa ennen kuin alemman tason tavoitteet on saavutettu. Työhyvinvoinnin portaat kuvaavat työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä sekä auttavat kehittämään työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin portaat- malli kuvaa työntekijän perustarpeita, jotka tulisi täyttää, ja jotka vaikuttavat motivaatioon. Porras -malli ei kuitenkaan kuvaa vain yksilön työhyvinvointia, vaan sen tarkoituksena on kehittää niin yksilöä, kuin työyhteisöä sekä koko organisaatiota. Työhyvinvoinnin portaat -mallin askelmat ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen (ks. kuvio 2). (Rauramo, 2004, s. 39–40). Ojala ja Ahonen (2003, s. 21) lisäävät kuudenneksi portaaksi vielä henkisyyden ja sisäisen draivin (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo, 2004, s. 40; Ojala & Ahonen 2003, s. 21).

Ensimmäinen porras kuvaa Maslowin teoriassa perustarpeiden täyttymistä. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa perustarpeina nähdään psykofysiologiset tarpeet, eli terveys. Tarpeiden täyttymiseen vaikuttavat työntekijän elämäntavat, vapaa-aika ja sairauksien ennaltaehkäisy. Tärkeää on myös työn kuormitus ja työterveydenhuolto. (Rauramo, 2004, s. 39).

Turvallisuuden tarve on mallin toinen porras, jonka täyttymisen edellytyksenä on fyysinen ja henkinen turvallisuus. Näihin kuuluvat turvallinen työ, työympäristö ja työilmapiiri, toimeentulon riittävyys, työn pysyvyys ja ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen työyhteisö. Jokaisella tulisi olla oikeus käydä töissä ilman, että näitä turvallisuuden tarpeita laiminlyödään. Turvattomuus voi johtaa helposti pelkoon, joka puolestaan on este hyvinvoinnille ja kehitykselle. (Rauramo, 2004, s. 39; Ojala & Ahonen, 2003, s. 20).

Yhteisöllisyyden porras muodostuu haluun kuulua joukkoon, kuten työyhteisöön. Kyse on ihmissuhteista ja sosiaalisesta hyvinvoinnista, joka sitouttaa työntekijän työhön ja auttaa jaksamaan työssä. Tärkeitä tekijöitä ovat työyhteisö, verkostot ja johtaminen, sekä joustavuus, mahdollisuus kehitykselle ja erilaisuuden hyväksyminen. Työyhteisössä tulee olla avoin ja luotettava ilmapiiri, ja työntekijällä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Yhteisöllisyys tukee niin yksilön kuin koko organisaation päämäärää ja tavoitteita. (Rauramo, 2004, s. 39–40; Ojala & Ahonen, 2003, s. 20).

Neljän porras, eli arvostuksen tarve, koostuu kahdesta erilaisesta tarpeesta; sosiaalinen arvostus ja itsearvostus. Sosiaaliseen arvostukseen kuuluu muun muassa kunnioitus ja huomiointi. Itsearvostus koostuu puolestaan muun muassa itseluottamuksesta, kunnioituksesta ja riippumattomuudesta. Muiden osoittama arvostus, eli sosiaalinen arvostus työpaikalla vaikuttaa siihen, miten yksilö arvostaa omaa työtään. Tärkeää onkin arvostus omaa ja muiden työtä kohtaan. Tämä porras sisältää eettisesti kestävät ja selkeät arvot, mission, vision ja strategian, oikeudenmukaisen palkkauksen ja palkitsemisen sekä palautteen ja kehityskeskustelut organisaatiossa. (Rauramo, 2004, s. 39–40).

Osaaminen, eli itsensä toteuttamisen tarve, on viides porras. Siihen kuuluvat osaaminen, työn mielekkyys, hallinta, luovuus ja vapaus, eli kaiken kaikkiaan mielekäs työ. Työ tarjoaa edellytyksen hyödyntää omia kykyjä, sekä mahdollisuuden oppia uutta. Tämä porras koostuu muun muassa luovuudesta, halusta kehittää itseään ja osaamistaan sekä tavoitteiden saavuttamisesta ja niiden kohti kulkemisesta. Myös työoloihin ja niiden viihtyvyyteen kiinnitetään huomiota. Viidennen portaatan tavoite on kehittää niin yksilöä ja hänen osaamistaan, että yhteisöä ja organisaatiota, sen visiota ja tavoitteita. Osaaminen edistää myös yksilön ja organisaation kilpailukykyä. (Rauramo, 2004, s. 39–40; Ojala & Ahonen, 2003, s. 21).

Näiden viiden portaatan lisäksi Ojala ja Ahonen (2003, s. 21–22) ovat muodostaneet kuudennen portaatan; henkisyys ja sisäinen draivi. Tämä porras sisältää arvot, motiivit ja yksilön oman energian, jotka määrittelevät yksilön sitoutumista eri asioihin, kuten työhön.

Otalan ja Ahosen (2003, s. 21–22) mukaan kyse on siitä, että loppujen lopuksi ihminen määrää itse omasta hyvinvoinnistaan, ja hyvinvointia tulee itse haluta sen toteutuakseen. He korostavat, että muut portaavat eivät auta, mikäli itse ei halua vaalia omaa hyvinvointiaan. Työhyvinvoinnin portaavat voidaan myös jakaa fyysiseen-, sosiaaliseen-, psyykkiseen- ja henkiseen hyvinvointiin, kuten kuviossa 2 esitetään. (Ojala & Ahonen, 2003, s. 21).

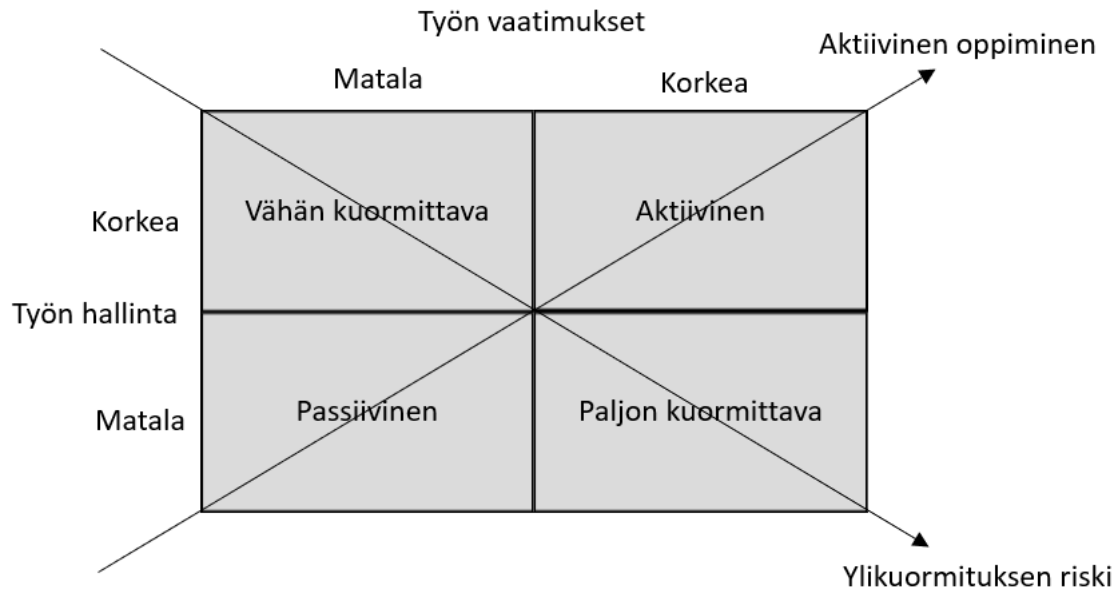
3.2 Työn vaatimukset ja hallintamahdollisuudet

Robert Karasekin 1970- luvun loppupuolella luoma työn vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien -malli (Job demand-Control model, JDC model) on vielä tänä päivänä yksi tunnetuimmista ja johtavista työstressimalleista työ- ja organisaatiopsykologiassa. (De Lange ja muut, 2003, s. 282). Karasekin (1979, s. 288) malli kuvaa kahta perustekijää, työn hallintaa ja työn vaikutusmahdollisuuksia, ja niiden vaikutusta haitalliseen työkuormitukseen, eli työhyvinvointiin. Karasek (1979,) löysi johdonmukaisuuden työntekijöissä, jotka työskentelevät rasittavassa työssä (korkeat vaatimukset- vähäiset hallintamahdollisuudet) ja työpahoinvoinnissa.

Työn hallintamahdollisuudet muodostuvat työntekijän mahdollisuuksista tehdä päätöksiä omaa työtään koskien, kuten työn aikatauluihin ja työtapoihin liittyen. Työn monipuolisuus ja työntekijän mahdollisuudet käyttää omia kykyjään ja osaamistaan koetaan tärkeänä. (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990, s. 31). Työn hallintamahdollisuuksien voidaan nähdä muodostuvan myös subjektiivista tekijöistä. Tämä tarkoittaa työntekijän omaa näkemystä siitä, miten hän pystyy hallita muun muassa työtehtäviään ja työympäristöään, eli työntekijän käsitys omista vaikutusmahdollisuuksistaan. (Karasek & Theorell, 1990, s. 32–33). Työn vaatimuksilla tarkoitetaan puolestaan työn kuormittavuutta, kuten esimerkiksi aikapaineita ja työtehtävän vaatimuksia. (Karasek, 1979).

Työn hallintamahdollisuudet ja työn vaatimukset on sijoitettu nelikenttään, joka kuvaa neljää eri työluokkaan, eli työtyyppiin. Nämä ovat paljon kuormittava, vähän kuormittava, aktiivinen ja passiivinen työ. (ks. kuvio 3) Näissä eri työtyypeissä työn

hallintamahdollisuudet ja työn vaatimukset ovat joko korkeat taikka matalat. Lisäksi Karasekin malli sisältää kaksi poikittaista nuolta, eli työhyvinvoinnin hypoteesia, jotka kuvaavat oppimista ja työn kuormittavuutta ja sairastumista (ks. kuvio 3). (Karasek, 1979).



Kuvio 3. Työn vaatimukset ja hallintamahdollisuudet -malli (mukaillen Karasek, 1979 & Karasek & Theorell, 1990, s. 32).

Kuvion 3 mukaan passiivisessa työssä sekä työn vaatimukset, että työn hallintamahdollisuudet ovat matalat. Vastakohtana on aktiivinen työ, jossa molemmat; työn vaatimukset ja työn hallintamahdollisuudet ovat korkeat. Vaikka työn mahdollisuudet kasvavat, on työntekijällä aktiivisessa työssä keinot ja mahdollisuudet myös vastata vaatimuksiin. Passiiviseen ja aktiiviseen työhän liittyy jatkuvan oppimisen hypoteesi. Oppimisen taso nousee suhteessa työn hallintamahdollisuuksien ja työn vaatimusten tason nousemiseen. Passiivinen työ koetaan usein myös tyydyttämättömäksi, kun aktiivisen työn koetaan muodostavan kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä.

Työtä, jossa vaatimukset ovat korkeat, mutta toisaalta sisältää vähän hallintamahdollisuuksia, kutsutaan paljon kuormittavaksi työksi. Vastaavasti vähän kuormittava työ koostuu suurista hallintamahdollisuuksista ja vähäisistä vaatimuksista. Työn kuormittavuuteen liittyy kuormittavuus hypoteesi, jonka mukaan sairastumisen riski kasvaa sitä

mukaan, kun työn vaatimustaso nousee ja hallintamahdollisuudet vähenevät. (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990, s. 31–32).

JDC- mallin päällimmäinen ajatus on, että työn hallintamahdollisuuksien lisääminen voi vähentää henkistä stressiä ilman että se vaikuttaa työn vaatimukseen, ja näin ollen organisaation tulokseen. Tämä voidaan saavuttaa tekemällä muutoksia organisaation hallinnolliseen rakenteeseen, joiden avulla työntekijän mahdollisuudet tehdä tärkeitä päätöksiä työtehtäviinsä ja organisaatioon liittyen lisääntyisivät, ja joiden kautta työntekijä pystyisi hyödyntämään tietoaan ja taitoaan. (Karasek, 1979). Useat eri tutkimukset osoittavat, että JDC- mallilla on positiivinen vaikutus ainakin kokonaisvaltaiseen psykologiseen hyvinvointiin sekä työtyytyväisyyteen. (Van Der Doef & Maes, 1999, s. 101–103).

Karasekin (1979) mallia on myöhemmin kritisoitu siitä, että se ei ota huomioon sosiaalisten suhteiden vaikutusta työhyvinvointiin. Sittemmin JDC- malliin lisättiin sosiaalinen vaikutus, ja mallista muodostui JDCS (Job Demand-Controt-Support model). (Johnson & Hall, 1988, s. 1336). Sosiaalinen tuki voidaan jakaa eri tyyppisiin, tunnetuin jako on Housen jako neljään eri tyyppiin: emotionaaliseen, kannustavaan, tiedottavaan ja instrumentaaliseen. (Muhonen & Torkelson, 2003, s. 603). Sosiaalisilla suhteilla tarkoitetaan työntekijän henkilökohtaisia suhteita kollegoihin ja esimiehiin, sekä työntekijän läheisiin, kuten perheeseen. (Karasek & Theorell, 1990, s. 68–69). JSDS-mallin mukaisesti työhyvinvointia voidaan edistää sosiaalisen tuen avulla, vaikka työntekijä kokisi terveydelle ja työhyvinvoinnille haitallisia asioita. Puolestaan, mikäli hallinnan aste on matala, vaatimukset ovat korkealla ja sosiaaliset suhteet ovat heikkoja, nähdään työhyvinvointi silloin erittäin matalana. (Belcik, 2003, s. 4).

3.3 Työkykytalo

Työkyvyllä tarkoitetaan yksilön kykyä suoriutua työtehtävistään terveellisesti ja turvallisesti nyt ja tulevaisuudessa. (Ilmarinen ja muut, 2015, s. 1445; Ilmarinen ja muut, 2005, s. 3–4). Ilmarinen (2006, s. 79–80) kuvaa työkykyä talona, joka rakentuu yksilön

voimavarojen ja työn vaatimusten muodostamasta tasapainosta. Yksilön voimavaroihin vaikuttavat terveys, toimintakyky, koulutus, osaaminen, arvot ja asenteet. Työ pitää sisällään työympäristön, työyhteisön, organisaation sekä itse työn, sen sisällön ja vaatimukset. Nämä muodostavat kerrokset taloon. (ks. kuvio 4) Työkyky muodostuu siis muun muassa ammatillisesta pätevyydestä ja motivaatiosta, työn vaatimuksista, työympäristöstä, työyhteisöstä, terveydestä, arvoista ja asenteista. (Tengland, 2011, s. 276; Aura & Ahonen, 2016, s. 21; Gould, 2008, s. 19–20).

Työkykytalon kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työkykyynsä. Työkykytalon alimmaisella tasolla, eli työkyvyn perustana, on terveys ja fyysinen, henkinen ja sosiaalinen toimintakyky. Mitä varmempi ensimmäinen taso on, sitä todennäköisemmin yksilön työkyky pysyy vahvempuna koko hänen työelämänsä ajan. Kaikki muut kerrokset pohjautuvat ensimmäiseen kerrokseen, joten muutokset terveydessä vaikuttavat muihin kerroksiin. (Gould ja muut, 2008, s. 19–20; Ilmarinen, 2006, s. 79–80).

Toinen kerros muodostuu ammattitaidosta eli pätevyydestä työhön. Tämä pitää sisällään työkokemuksen, tiedon ja taidot sekä niiden kehittämisen. Ensimmäinen ja toinen kerros ovat ikään kuin vähittäisvaatimuksia työkyvylle, sillä ilman niitä, ei työskentely ole mahdollista. Työkykytalon kolmas porras sisältää työntekijän asenteet ja arvot, sekä motivaation työtä kohtaan. Tähän kerrokseen vaikuttavat työn, elämän ja voimavarojen tasapaino. Kerros on myös altis vaikutteille. Esimerkiksi yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat herkästi tähän kerrokseen. Neljäs kerros on suurin, ja se kuvaa työtä itsessään. Se koostuu työympäristöstä, työn sisällöstä ja vaatimuksista, työyhteisöstä ja organisaatiosta. Valvonnalla ja johtamisella on myös suuri vaikutus neljänteen kerrokseen. Neljäs taso on työkyvyn rakentumisen osalta vaikuttavin, sillä työkyky määrittyy aina suhteessa sen hetkiseen ammattiin ja tehtäviin. (Ilmarinen ja muut, 2015, s. 1446–1447; Ilmarinen, 2006, s. 79–80; Gould ja muut, 2008, s. 19–20).



Kuvio 4. Työkykytalo (mukaillen Ilmarinen 2006, s. 80).

Työkyky ei kuitenkaan ole irrallinen yksilön elämästä, vaan siihen vaikuttavat monet muutkin asiat. Neljän portaan lisäksi työkykyyn vaikuttavat ratkaisevasti sosiaalinen ympäristö, kuten esimerkiksi perhe ja organisaation tuki. Uloimpana kerroksena työkykytalo-mallissa on yhteiskunta. Nämä voivat vaikuttaa niin positiivisesti kuin negatiivisesti, kuten kaikki työkyvyn rakennuspalikat. (Gould ja muut, 2008, s. 20).

Työhyvinvointi käsitteenä on tullut laajemmin Suomeen TYKY-toiminnan, eli työkykytoiminannan seurauksena. Työkyky käsitettä voidaan pitää jollain tapaa siis työhyvinvoinnin keskustelunavaajana. Työkyky-käsite on laajentunut työhyvinvoinniksi, ja työhyvinvointi kattaa nykyään työkyky-käsitteen. Työkyvyllä on keskeinen vaikutus työhyvinvointiin, ja työkyky nähdään yksilön tärkeimpänä pääomana työelämässä (Aura & Ahonen, 2016; Ilmarinen, 2006, s. 83–84).

4 Tutkimuksen toteutus ja menetelmä

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutusta ja menetelmiä, eli tutkimuksen empiiristä osaa. Ensin tarkastellaan tutkimusmenetelmää, sen vahvuuksia ja sen soveltuvuutta tähän tutkimukseen. Seuraavaksi perehdytään tutkimuksen käytännön toteutukseen, kuten tutkimusaineiston keruuseen ja analysointiin. Viimeisenä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tähän tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tälle tutkimusmenetelmälle on tyypillistä pyrkiä kuvaamaan todellista elämää, tutkimaan tiettyä kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja löytämään ja paljastamaan tosiasioita. Laadullisessa tutkimuksessa tieto kerätään pääsääntöisesti ihmisiltä siten, että heidän oman äänensä pääsee kuuluviin. Tähän kuuluu myös ajatus siitä, että todellisuus on monisyinen. On hyvä kuitenkin muistaa laadullisen tutkimusmenetelmän kohdalla, että täyttä objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa, sillä tutkijan omat arvot ja ajatukset sekä saatu tieto muovaavat toisiaan. (Hirsijärvi ja muut, 2013, s. 161, 164). Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin tähän tutkimukseen sen vuoksi, että haluttiin ymmärtää syvemmin työhyvinvoinnin tärkeys valtion virastoissa ja laitoksissa.

Aineiston keruumenetelmänä käytettiin tutkimushaastattelua. Aineiston keruumenetelmänä haastattelulle on tyypillistä se, että se on ennalta suunniteltu, haastattelija johtaa keskustelua ja motivoi haastateltavaa. Haastattelutilanne ei kuitenkaan ole vain tiedon keräämistä, vaan myös aina haastattelija ja haastateltavan välinen vuorovaikutustilanne. Tärkeää onnistuneen haastattelun kannalta on myös se, että haastateltava pystyy luottamaan siihen, että haastattelun aika ilmi tullut tieto käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelu sopii aineiston keruumenetelmäksi hyvin silloin, kun halutaan haastateltavan tuovan asioita esiin mahdollisimman vapaasti, halutaan saada esimerkkejä sekä halutaan tarkentaa vastauksia, ja syventää jo saatua tietoa muun muassa jatkokysymysten avulla.

Haastatteluissa on mahdollista myös tulkita sanatonta viestintää. Haastattelussa on toki myös kääntöpuolensa; se vaatii usein kokemusta sekä on herkkä virheellisille lähteille. Täytyy myös muistaa, että haastatteluissa kerätty tieto on aina subjektiivista, eli koostuu haastateltavan omista mielipiteistä ja tilanteista hänen kokemistaan tilanteista. (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 205; Metsämuuronen, 2000, s. 40; Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 34–41).

Haastattelu menetelmänä voidaan jakaa terapeuttiseen haastatteluun ja tiedonhankintahaastatteluun, joka voidaan edelleen jakaa käytännön haastatteluun ja tutkimushaastatteluun. Tutkimushaastattelu tähtää systemaattiseen tiedon hankintaan. (Metsämuuronen, 2000, s. 39). Tutkimushaastattelun muodoista valittiin puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu. Teemahaastattelulle on ominaista, että jokin osa haastattelusta on valmiiksi määritelty, mutta ei kaikkia. Haastattelulla on siis valmiiksi pääteetyt teemat, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys saattaa vaihdella. Teemahaastattelulla pyritään saamaan selville haastateltavan näkemyksiä, tulkintoja, ajatuksia ja uskomuksia tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 47–48; Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 208). Tässä tutkimuksessa kysymykset oli määritelty valmiiksi, mutta niiden järjestys ja sanamuoto saattoi muuttua jonkin verran haastattelun mukaan siten, että kysymykset soljuivat ikään kuin keskustelun mukana.

Puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelut valittiin aineiston keruumenetelmäksi sen olemuksensa vuoksi. Kohdejoukko puolestaan valittiin tarkoituksenmukaisesti. Haastattelujen kohdejoukoksi valikoitui valtion virastot ja laitokset. Valtion viraston virastoja ja laitoksia on yli 40, joten jokaisen mukaan ottaminen tutkimukseen ei ollut mahdollista. Kohdejoukoksi valikoitui sellaiset valtion virastot ja laitoksen, joiden tehtävät olisivat mahdollisimman erilaisia keskenään. Kohdejoukon valinnassa käytettiin apuna virastojen ja laitosten omia yhteystietohakua, sekä Valtorin, eli valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskuksen hakua, jonka avulla pystyi hakemaan viraston/laitoksen nimellä taikka tehtävänimikkeellä. Tehtävänimikehaussa käytin hakusanoja kuten ”johtaja”, ”päällikkö” ja ”esimies”. Haastavaksi kohdejoukon valinnan teki se, että joidenkin valtion virastojen ja laitosten henkilöstön yhteystietojen saanti oli erittäin hankalaa.

Tehtävänimikkeitä ja yhteystietoja ei ollut saatavilla. Tästä syystä kohdejoukko valikoitui myös sen mukaan, mistä organisaatioista nämä tiedot olivat saatavilla. Tavoitteeksi haastatteluille asetettiin vähintään kymmenen haastateltavaa viidestä eri virastosta ja laitoksesta. Näiden valintojen avulla saatiin yksitoista haastattelua seitsemästä eri valtion virastosta ja laitoksesta.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin siis esimiehiä, jotka eivät eritoteen toimi henkilöstöpuolella tai ole henkilöstöalan ammattilaisia. Näin haastatteluissa saatiin paremmin selville organisaation työhyvinvoinnin tiedostamisen ja siihen panostamisen todellinen tila. Toki esimiesten tietämys ja asenne organisaation sisällä saattaa vaihdella. Tutkimuskysymysten kohdalla kuitenkin todettiin, että henkilöstöpäälliköt ja -johtajat vastaavat helpommin siten, kuinka asiat ovat organisaatiossa periaatteen tasolla, tai kuinka organisaatiossa toivotaan toimittavan. Niin sanottuja normaaleja esimiehiä haastatteleamalla saatiin työhyvinvoinnista selville kuitenkin se, miten asiat ovat ja toimivat käytännössä. Esimiesten tietämys ja asenne kertovat enemmän siitä, miten henkilöstön ja alaisten työhyvinvointi todellisuudessa on.

Valittuihin organisaatioihin ja esimiehiin oltiin aluksi yhteydessä sähköpostitse saatekirjeellä (liite 1), joka kertoi lyhyesti tutkimuksesta. Saatekirjeen jälkeen valittuihin henkilöihin oltiin yhteydessä puhelimitse. Puhelussa henkilö kutsuttiin mukaan tutkimukseen haastattelun muodossa, joka toteutettaisiin Teams- tai puhelinhaastatteluna. Henkilön suostuessa haastatteluun hänelle annettiin mahdollisuus saada puolistrukturoidut haastattelukysymykset itselleen. Näin halukkailla oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun etukäteen. Kysymysten ennalta lähettäminen haastateltavalle myös varmistaa sen, että haluttuihin kysymyksiin saadaan varmemmin vastaus. Varsinkin aiheen ollessa arka, kuten organisaation työhyvinvointi. Arkaa aihetta käsitellessä haastateltava saattaa kuitenkin antaa vääristynyttä tietoa, sillä vastauksien halutaan olevan sosiaalisesti hyväksyttäviä, tai omaa organisaatiota ei haluta asettaa huonoon valoon. (Hirsjärvi, 2013, s. 206).

Haastattelut toteutettiin toukokuun 2020 ja kesäkuun 2020 välisenä aikana. Haastattelujen ajankohta osoittautui erittäin kiireiseksi valtion virastoissa ja laitoksissa kesälomien ja maailmalla jylläävän Covid-19 viruksen vuoksi. Haastattelut järjestettiin pääsääntöisesti Teams-haastatteluina, jolloin haastateltaviin oli mahdollisuus saada myös kuvayhteys. Poikkeuksena oli yksi haastattelu, joka toteutettiin puhelinhaastatteluna. Haastattelujen kestot olivat 30–60 minuutin välillä. Jokaisen haastateltavan kanssa oli varattu tunti haastatteluun, jotta aikaa olisi riittävästi jokaisen kysymyksen läpi käyntiin. Teams-haastattelut tallennettiin Teamsin omalla tallennustyökalulla, ja puhelinhaastattelu tallennettiin puolestaan iPadin nauhoitusohjelmalla. Haastattelujen aikana tehtiin myös muistiinpanoja paperille hyvistä huomioista ja ydinasioista.

Haastatteluissa kaikki kysymys käytiin läpi kaikkien haastateltavien kanssa. Kysymyksissä sanojen muoto vaihteli jonkin verran haastatteluta riippuen, mutta kuitenkin niin, että kysymysten sisältö ja tarkoitus pysyivät samana. Puolistrukturoitu haastattelun avulla haastatteluissa oli mahdollista tarkentaa kysymyksiä, avata niiden sisältöä enemmän ja jopa kysyä mahdollisia jatkokysymyksiä. Kysymysten järjestys vaihteli jonkin verran haastattelun mukaan. Osassa haastatteluissa haastateltava ohitti vastauksellaan toisen kysymyksen aiheita, jolloin oli luontevaa kysyä tämä kysymys seuraavaksi, vaikka se olisikin ollut haastattelulomakkeessa myöhemmin. Näin haastattelussa pysyi keskustelumainen tunnelma, eivätkä kysymykset vain seuranneet toinen toisiaan. Kysymykset eivät sisältäneet myöskään varsinaisia valmiita vastausvaihtoehtoja, vaikkakin osa kysymyksistä sisälsi alakohdat, ikään kuin esimerkit, joiden avulla kysymykseen vastaaminen helpottui. Jokaiseen kysymykseen haastateltavalla oli kuitenkin mahdollisuus vastata omin sanoin. Haastatteluilla pyrittiin saamaan selville, miten henkilöstön työhyvinvointiin panostetaan, ja miksi siihen panostaminen koetaan tärkeänä valtion virastoissa.

4.2 Aineiston analysointi

Alasuutarin (2014, s. 39) mukaan laadullisessa tutkimuksessa analysointi muodostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Hirsjärvi ym. (2013: 230) korostavat myös tutkimustuloksista saatavien ratkaisujen tärkeyttä. Pelkkä analysointi ei riitä, vaan tuloksista luotujen synteesisien tulee antaa vastaukset luotuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen ydinasiana pidetään aineiston analyysia, tulkintaa ja johtopäätöksiä. (Hirsjärvi, 2013, s. 221).

Aineiston analyysi voidaan nähdä alkavan jo haastattelutilanteissa. Haastatteluiden aikana tutkija voi tehdä jo havaintoja erilaisista ilmiöistä, ja jopa aloittaa muodostamaan alustavia johtopäätöksiä näistä havainnoista. Tärkeää on myös havaintojen pelkistäminen, eli merkitysten tiivistäminen. Kun selvitetään, mikä on olennaista kussakin kysymyksessä, saadaan suuresta aineistosta helpommin pois se, mikä ei ole olennaista analysoinnin kannalta. Näin tulosten analysointi helpottuu huomattavasti, eikä kaikkea aineistoa ole tarpeen analysoida. Tämän jälkeen havaintoja luokitellaan ja yhdistellään. Laadullisessa tutkimuksessa analysointi vaiheessa on tärkeää etsiä niin yhtäläisyyksiä, kuin eroavaisuuksia. (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 224–225; Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 136–137).

Seuraavaksi vuorossa on tulkinta, eli aiemmin tehtyjen havaintojen pohjalta luodut merkitykset pyritään tulkitsemaan. Tulkinnessa ei ole kyse pelkästään lausutun tekstin tarkastelusta, vaan tutkijan tulisi etsiä piirteitä, jotka ovat ikään kuin rivien välistä luettavissa. Tutkijalla itsellään on myös oma näkemyksensä tutkittavasta aiheesta, joten hän tulkitsee haastatteluja siitä näkökulmasta. Tulkinnessa voidaan käyttää induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Tässä tutkimuksessa on käytetty induktiivista päättelyä. Induktiivisessa päättelyssä pohditaan, mitä tuloksia aineistosta saadaan ja näistä tehdään johtopäätökset. Johtopäätökset puolestaan yhdistetään teoriaan. Tutkimuksen johtopäätökset ovat muodostuneet siis täysin haastatteluista tulleista aineistoista, vaikka puolistrukturoidun haastattelun kysymykset pohjautuivat aiheen teoriaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 136–137).

Tutkimuksessa haastattelut litteroitiin, joka aloitettiin heti haastattelun päätyttyä, tai viimeistään viikon kuluttua haastattelusta. Näin haastattelut olivat vielä melko tuoreessa muistissa, ja muistiinpanot myös tutkijalle itselleen selkeitä. Kaikki haastattelut litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan. Kuitenkin haastattelun alussa ja lopussa tapahtuneet keskustelut, jotka jäivät tutkimusalueen ulkopuolelle, jätettiin pois litteroinnista. Litteroinnista jätettiin pois tämän lisäksi puheen toistot, eli täytesanat, tauot, hymähdykset, sekä muut vastaavat äänet, jotka eivät olleet oleellisia tutkimusaineistona. Jokaisesta haastattelusta pyrittiin keräämään tutkimuksen kannalta tärkeät seikat.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärven ja muiden (2013, s. 21) mukaan on asetettu neljä kohtaa, jotka tulee toteutua tieteellisessä tutkimuksessa. Näitä voidaan nimittää myös ideologismetodisiksi normeiksi. Ensimmäinen on universaalisuus, jonka mukaan tutkimuksen väitteiden tieteellistä totuusarvoa täytyy voida punnita, tutkijan henkilökohtaisia arvoja ja uskomuksia siihen sekoittamatta. Toinen on yhteisöllisyys, joka tarkoittaa tieteellisen tiedon saatavuutta kaikille. Kolmas on puolueettomuus, jonka mukaan tieteellistä tietoa tulee etsiä ja esittää riippumatta tutkijan omasta urasta tai arvomaailmasta. Neljäs ja viimeinen kohta on järjestelmällisen epäilyn periaate. Sen mukaan tieteellisten tuloksien tulee olla avoimia kriittiselle tarkastelulle tiedeyhteisössä. (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 21).

Jokainen tutkimus painii eettisten kysymysten kanssa. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 19). Ensinnäkin kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan sen luotettavuutta. Vaikka tutkimuksissa pyritään aina välttämään virheitä, vaihtelevat niiden luotettavuus ja pätevyys. Luotettavuuteen vaikuttavat muun muassa aineiston keruun ja käsittelyn laaduntarkkailu sekä haastatteluaineiston luotettavuus. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 184–184; Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 231).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella monien erilaisten mittaus- ja tutkimustapojen avulla. Näitä ovat tutkimuksen reliäabelius, validius ja eettisyys. Tutkimuksen

reliaabeliuksella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli sitä, onko tutkimuksen tulos mahdollisuus saavuttaa uudelleen. Reliaabeliusu varmistaa, että tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Reliaabeliusu pyrkii tarkastelemaan kuitenkin enemmän tutkijan toimintaa, kuin haastateltavan antamia vastauksia. Tutkimuksen reliaabeliusu voidaan todeta, jos kaksi tutkijaa saa saman tuloksen, tai samaa asiaa uudestaan tutkimalla saadaan sama tulos, kuin aiemmalla kerralla. (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 231; Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 189).

Tutkimuksen validiuudella tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksen validiusu tutkii siis sitä, mittaako tutkimus juurit sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Aina tutkimusmenetelmät eivät vastaa sitä, mitä tutkija on kuvitellut. Tällöin tutkija tutkii eri asiaa, kuin mitä hän kuvittelee tutkivansa. Validiusu saattaa heikentyä myös silloin, kun tutkija ei ole valmis muuttamaan ajatusmalliaan tutkimustulosten myötä, vaan käsittelee aineistoa alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti. (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 131–132).

Tutkimuksen eettiseen puoleen liittyy puolestaan monia asioita, jotka tutkijan tulee ottaa huomioon. Eettisesti tehty tutkimus vaatii, että tutkimuksen aikana on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Myös epärehellisyttä tulee välttää jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Suomessa erilaiset julkiset elimet ohjaavat ja valvovat tutkimusten toteutusta eettisten käytäntöjen mukaisesti. (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 23–25).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan myös nostaa kertomalla tarkasti, miten tutkimus on toteutettu, ja miten tutkimuksessa saatuihin tuloksiin on tultu. Aineiston keruun olosuhteet tulee kertoa selkeästi ja rehellisesti. Tulisi käydä ilmi ainakin, haastattelun ajankohta, paikka ja käytetty aika. Myös mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat tulee tuoda ilmi. Nämä seikat tulevat ilmi tämän tutkimuksen kolmannessa kappaleessa. Samat vaatimukset pätevät myös tulosten tulkintaan. Tutkimuksessa tulee käydä ilmi perusteet tulkintojen esittämiseen ja pohja päätelmille. Tässä voi käyttää hyödyksi muun muassa suoria lainauksia ja muita autenttisia dokumentteja. Näihin paneudutaan tässä tutkimuksessa kappaleessa neljä. (Hirsjärvi ja muut. 2013, s. 232–233).

5 Haastattelujen analyysi

Tässä luvussa käydään läpi teemahaastattelujen vastauksia. Esiin on nostettu eroja ja yhtäläisyyksiä haastateltavien vastauksissa sekä hyviä huomioita. Tuloksen on jaoteltu siten, että ensin avataan haastatteluja siltä osin, miten haastateltavat tunnistivat työhyvinvoinnin ja sen muodostumisen yleisesti. Seuraavaksi analysoidaan, miten haastatteluissa tuli ilmi haastateltavien organisaatioiden työhyvinvoinnin tilanne. Tämän jälkeen tutkimustuloksissa avataan organisaatioiden työhyvinvoinnin ohjelmia, ja niiden toteutumista käytännön tasolla. Lopuksi esitetään, miksi haastateltavat kokevat työhyvinvoinnin ja siihen panostamisen olevan tärkeää.

Analyysin aineisto koostuu teemahaastatteluista, joissa haastateltiin valtion virastojen esimiehiä. Haastateltavien esimiesten alaisten määrä vaihteli suuresti neljästä alaisesta aina noin 160 alaiseen. Haastateltavista neljä oli miehiä ja seitsemän naisia. Tutkimustuloksien analysoinnissa käytetään havainnollistamisen apuna suoria lainauksia, jotka tunnistaa niissä käytetystä kursivista. Suorien lainauksien perään on myös yksilöity, kuka haastateltavista on kyseessä. Tunnistamiseen käytetään merkkejä H1, H2, H3... Haastateltavat ovat yksilöity kyseisin merkein satunnaisessa järjestyksessä, jotta vastauksien anonymiteetti säilyy.

5.1 Työhyvinvoinnin tunnistaminen

Ensimmäisten kahden haastattelukysymyksen avulla pyrittiin saamaan käsitystä siitä, millainen ymmärrys haastateltavalla oli työhyvinvoinnista. Kysymykset olivat: ”Miten määrittelisit työhyvinvoinnin?” ja ”Mistä työhyvinvointi muodostuu.” Teoriassa työhyvinvointi käsitetään hyvin laaja-alaisena, ja sille on olemassa monia eri määritelmiä. Kysymysten tarkoitus oli selvittää, miten laajasti tai suppeasti haastateltavat käsittivät työhyvinvoinnin ja sen muodostumisen. Nämä kaksi kysymystä loivat pohjan haastattelulle.

Haastatteluaineistosta löytyi ensimmäisen kysymyksen kohdalla paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia. Lähes jokaisessa haastattelussa toistuivat sanat, kuten kokonaisvaltainen ja kokonaisuus. Työhyvinvointi nähtiin monen eri asian summana ja monen eri tekijän yhteisvaikutuksena. Tämä kokonaisuus nähtiin koostuvan muun muassa motivaatiosta, työyhteisöstä, henkisestä ja fyysisestä turvallisuudesta, henkilön terveydestä, työtehtävistä ja vapaa-ajasta.

No tota, se on jotenki aika laaja käsite toi työhyvinvointi mun mielestä. Että ehkä se on se, että työpaikalla on kokonaisvaltasesti hyvä olla. Et siel on niin ku – ensinnäkin työpaikkaan liittyen – siel on niin ku turvallista tehdä töitä että ihan niin ku sekä henkisesti että fyysisesti. Ja sitte tota, toisaalta yksilön omat niin ku ominaisuudet, ja se terveys totta kai vaikuttaa siihen työhyvinvointiin. (H3)

No kyl mä ite näkisin sen sellasena kokonaisuutena, johon liittyy paljon erilaisia asioita: osaamista, motivaatiota, tämmöstä työyhteisötoimivuutta. Hyvin, hyvin laajana asiana, joka liittyy kaikkeen. Se ei oo mikään erillinen asia. Ja tietenkin se on sitä, että tehdään työtä hyvällä mielellä ja hyvällä yhteishengellä. (H6)

Varsinkin työtehtävät, ja niiden mielekkyys ja riittävä haastavuus, sekä työssä viihtyminen nousivat esiin useammassa haastattelussa, kuin muut työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostavat osa-alueet. Työssä viihtymiseen liitettiin monessa haastattelussa myös ajatus siitä, että töihin on kiva lähteä, ja siellä on mukava olla. Muutamat haastateltavat ikään kuin kiteyttivät työhyvinvoinnin olevan juuri sitä, että aamulla lähtee mielellään töihin, sekä siellä viihdytään.

Mielenkiintoista ensimmäisen kysymyksen vastauksissa oli sanat, joita haastateltavat käyttivät määritelessään työhyvinvointia. Suurin osa haastateltavista käyttivät sanoja, kuten ”koostuu” ja ”muodostuu”. Muutamat haastateltavat käyttivät kuitenkin sanavaltintoja, jotka poikkesivat muista. Yksi kuvaili työhyvinvoinnin olevan ”kirjo erilaisia toimenpiteitä”, toinen haastateltava kertoi työhyvinvoinnin olevan ”kokemus”, sekä eräs kuvaili työhyvinvoinnin muodostumista yksilön vastuuna hän-sanaa käyttäen. Nämä kolme esittivät työhyvinvoinnin olevan enemmän yksilöstä kiinni, taikka toimenpiteen tai

toimenpiteiden tuotos, kun loput haastateltavat puhuivat enemmän juuri kokonaisuudesta määritellesään työhyvinvointia.

Yksi haastateltava näki itse työhyvinvointi -sanon ongelmallisena, sillä työhyvinvointia on vaikea erottaa kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista. Vapaa-ajan kokemusten vaikuttaminen työhyvinvointiin jokoikin haastateltavat suurin piirtein puoliksi. Ensimmäisen, ja myös toisen haastattelukysymyksen kohdalla, noin 50 % mainitsi vapaa-ajan vaikuttavat työhyvinvointiin. Muutamat, jotka eivät maininneet vapaa-aikaa mainitsivat kuitenkin yksilön fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin vaikutuksen työhyvinvointiin. Tämä voidaan nähdä viittauksena vapaa-aikaan.

Myös toisen kysymyksen kohdalla työhyvinvoinnin kokonaisuus tuli esiin useampaan otteeseen, ja vastaukset myötäilivät paljolti ensimmäisen haastattelukysymyksen vastauksia. Vastauksien sisällöissä oli silti eroja. Kahden ensimmäisen haastattelukysymyksen mukaan jokaisella haastateltavalla oli melko hyvin hallussa työhyvinvoinnin eri osa-alueet, jokainen vain painotti eri alueita. Taulukossa 5 on esitetty kaikki haastatteluissa esiin tulleet seikat, joista työhyvinvoinnin nähdään muodostuvan.



Kuvio 5. Haastatteluissa esille tulleet työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavat asiat.

Mankan ja Mankan (2016: 75–76) mukaan organisaatiolla, työyhteisöllä, työllä itsellään ja johtamisella on suuri vaikutus työhyvinvoinnin muodostumiseen. Haastattelun kysymykset 3–7 ja 9 pyrkivät selvittämään, miten haastateltavat näkivät näiden neljän osa-alueen vaikuttavan työhyvinvointiin. Tarkoitus oli siis tarkemmin selvittää heidän ymmärrystään työhyvinvoinnin syntymisestä.

5.1.1 Organisaation vaikutus

Organisaation vaikutus työhyvinvointiin nähtiin haastatteluissa hyvin erilaisena. Osalla saattoi olla vaikeuksia täysin ymmärtää, mitä kysymyksellä: ”Mitkä tekijät organisaatiossa vaikuttavat työhyvinvoinnin muodostumiseen?” tarkoitettiin. Saatettiin puhua hyvin ylimalkaisesti ryhmäkoista ja palavereista. Myös noin puolet haastateltavista mainitsivat joko johtamisen ja esimiestyöskentelyn tai työilmapiirin vastauksessaan. Teorian mukaan (Manka & Manka, 2016, s. 76) nämä kaksi eivät kuitenkaan ole riippuvaisia suoraan organisaatiollisista tekijöistä. Suuri eroavaisuus oli myös siinä, nähtiinkö organisaatiollisilla tekijöillä olevan itseasiassa vaikutusta työhyvinvointiin.

Yksi haastateltava totesi organisaatiolla oleva melko vähän vaikutusta. Hän näki, että organisaatiotasolla pystytään tehdä melko vähän, koskien yksilön työhyvinvointia. Kun taas lähes kaikki loput näkivät organisaatiolla olevan vaikutusta – enemmän tai vähemmän.

Kyllä mun mielestä se luo ne kaikki puitteet ja raamit siihen. Eli tota noin, työhyvinvointi voi osittain lähteä työntekijän omastakin innostuksesta, ja siitä että pitää ittestään huolta. Mutta kaikilla ei ehkä oo siihen voimavaroja huoltaa ikään kuin itseensä niin hyvin, ja tsempata ja muuten. Että, kyllä tota noin siihen ehdottomasti ne organisaation raamit vaaditaan, ja tehdään näkyväksi tavallaan, että sitä siinä organisaatiossa arvostetaan ja pidetään tärkeänä... Kyllä siellä organisaatiossa sille pitää tehdä se tilaa mikä sille kuuluu. (H2)

Noin puolet haastatteliijoista näkivät puolestaan organisaatiotasolla vaikuttavan muun muassa se, että tiedetään työn tavoitteet, mitä odotetaan ja miksi työtä tehdään. Tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta nähtiin, että jokainen osaa yhdistää oman työnsä koko organisaation toimintaan, ja talon tavoite täytyy tietää ja ymmärtää. Täytyy tietää tavoitteet, mitä odotetaan ja miksi työtä tehdään. Ikään kuin isompi kokonaisuus täytyy olla tiedossa. Nämä seikat toistuivat monessa haastattelussa.

5.1.2 Työyhteisön vaikutus

Työyhteisön positiivisista ja negatiivisista vaikutuksista työhyvinvointiin puhuttaessa toistui useasti kolme teemaa: avoin ilmapiiri, luottamus ja arvostus. Näitä sanoja ei välttämättä aivan jokainen suoraan käyttänyt, mutta esimerkiksi ajatus siitä, että työpaikalla uskalletaan sanoa oman mielipiteensä ilman pelkoa nolaamisesta kielii avoimuudesta, luottamuksesta ja arvostuksesta.

Meillä on ollut sellanen aika keskeinen teema täs esillä, tämmönen luottamus tiimissä. Se on nimenomaan otettu työhyvinvoinnin takia tähän mukaan. Eli se tarkoittaa sitä, että täällä tohtii, uskalletaan ja voi tuoda esille - olla oma itsensä ja tuoda esille näkökulmia ilman, että pelkää että niistä seuraa mitään ikävää tai huonoa. Ja työkaverit ei juutu sitten siihen. On sellanen luottamus, että asiat on asioita, ja henkilöt tulee silti hyvin toimeen vaikka oliskin vähän erilaisia näkemäksiä. Tää luottamuksen teema meillä on sattumoisin ollut vahvasti esillä tässä. Sitä on koitettu edistää. (H6)

Teemat haastattelukysymysten neljä ja viisi vastauksissa siis liikkui hyvin paljon samoissa aiheissa. Henkilökemiat, joista kumpuaa juuri muun muassa avoimutta, luottamusta, vuorovaikutusta, arvostusta ja turvallisuutta. Työyhteisön negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin oli kuitenkin suurella osalla haastateltavia jonkin verran haastavaa mieltä. Usein vastaus oli, positiivisten puuttuminen tai niiden vastakohta. Lisäkysymysten avulla negatiivisia asioita tuli kuitenkin myös esiin. Näihin nostettiin varsinkin kuppikunnat ja erityisen vahvat henkilöt, jotka saattavat aiheuttaa negatiivisuutta työyhteisöissä. Haastatteluissa saattoi myös huomata, että omat kokemukset nostivat selkeästi esiin ja painottivat joko positiivista tai negatiivista puolta.

5.1.3 Työn vaikutus

Työn vaikutuksista työhyvinvointiin kysyttäessä, vastaukset olivat keskenään hyvin erilaisia. Vastauksista huomasi selkeästi, että jokainen kokee yksilöllisesti, millainen työ on hyvä tai huono, ja millainen työ vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti tai negatiivisesti.

No mä ajattelen, että se on osittain myös hirmu yksilöllisiä kysymyksiä. Se mikä tuottaa toiselle työhyvinvointia voi olla toiselle tilanne, joka vähentää toisen työhyvinvointia. (H4)

Rutiininomaisuus, haastavuus, työn määrä ja muutos olivat varsinkin työn suhteen sellaisia teemoja, jotka koettiin olevan niin työhyvinvointia tuottavia, mutta myös vähentäviä asioita – yksilöstä riippuen. Nämä teemat nousivat esiin useassa haastattelussa. Joillekin muutos saattaa vähentää työhyvinvointia, kun toiselle taas riittävä muutos lisää työn haastavuutta ja motivaatiota, ja näin lisää työhyvinvointia. Tämän kaltaiset yksilölliset seikat tulivat myös useammassa haastattelussa esille.

Sit tietysti se et se työn määrä pitää olla kohtuullinen. Et jos sitä on liian vähän tai liian paljon, niin se ei työhyvinvoinnillisesti kumpikaan puoli oo niin ku hyvä. Ja se et se on riittävä haastavaa, niin se on myös tärkeätä. Koska jos se on liian vähän haaatavaa, niin se myös turhauttaa ihmistä. Ja sit taas jos se on liian haastavaa koko ajan, niin sit se on liian kuormittavaa Et pitää ehkä olla koko ajan semmonen myös et pääsee niin ku hiukan haastamaan itseään, ja pystyy niin ku kehittymään ja oppimaan. Ja sit ehkä se myös, että näkee itse myös siinä et pystyy niin ku myös tulevaisuudessa saamaan uusia haasteita. Et sit tosiaan jos se tulee liian mekaaniseksi se työn tekeminen, niin sekin ajan myötä kyllästyttää ehkä. (H9)

Yhdessä haastattelussa nousi esiin myös työn eettisyys ja sen taustalla oleva arvomaailma. Kuinka työntekijän arvojen ja työn täytyy sopia yhteen, tai niiden ristiriitaisuus saattaa laskea työhyvinvointia yllättävän nopeasti. Kukaan muu haastateltava ei tuonut tätä esiin, vaikka huomio onkin erittäin tärkeä.

No ehkä tota yks mikä tulee mieleen, olis semmonen työ, jonka takana ei vois seistä. Tämmönen jotenkin moraalisesti arveluttava työ tai joka ei sopis sun etiikkaan tai arvomaailmaan - oma arvomaailma sotii sitä työtä vastaan. Niin se saattaa tätä työhyvinvointia nakertaa yllättävänkin nopeesti. (H2)

5.1.4 Esimiehen vaikutus

Työhyvinvoinnin kannalta esimiestyö koettiin haastattelujen perusteella erittäin tärkeänä jo ihan senkin perusteella, että esimiestyö ja johtaminen tuotiin esiin monessa aiemmassa kysymyksessä. Organisaation vaikutuksista, työyhteisön vaikutuksista ja työn vaikutuksista kysyttäessä, kaikissa vähintään kaksi toi jollain tasolla esiin esimiestyö tai johtaminen. Tämän perusteella voi sanoa, että esimiestyö koetaan laajana, ja se vaikuttaa jokaiseen eri "tasoon".

Kysymyksessä yhdeksän: "Miten esimies pystyy vaikuttamaan työhyvinvointiin?" noin 75 % haastateltavista kertoi luottamuksen olevan tärkeää. Luottamus mainittiin kahdessa eri merkityksessä, niin esimiehen luottamus alaisiin, kuin alaisten luottamus esimieheen. Kaikki haastateltavat eivät toki suoraan nimenneet luottamusta, mutta luottamuksen teema oli hyvin vahvasti vastauksessa mukana. Tällainen epäsuora luottamuksen maininta oli usein silloin, kun puhuttiin työntekijän luottamuksesta esimieheen. Luottamuksen koettiin haastatteluissa vaikuttavan työhyvinvointiin positiivisesti sekä negatiivisesti. Luottamuksen uupumisen koettiin varsinkin vähentävän työhyvinvointia.

Suuri osa haastateltavista kertoi melko konkreettisiakin tekoja ja ominaisuuksia, joita esimiehen tulisi tehdä ja olla. Kuitenkin osalle haastateltavista esimiehen luoma "fiilis" ja ilmapiiri koettiin tärkeämpänä, kuin varsinaiset teot. Monen mainitsema luottamus voidaan ajatella siis olevan myös ilmapiiri, jonka esimies käytöksellään luo

Luottamuksen lisäksi useassa haastattelussa nousi esiin positiivisista asioista arvostus, ohjaaminen ja tuki. Negatiivisista usein nousi esiin puolestaan mikromanagementti, joka on myös eräänlainen luottamuksen puutteen muoto. Tämän koettiin syövän työhyvinvointia erityisen paljon.

Semonen niin ku liika seuranta ja jonkulainen valvonta. Se ei kyllä lisää työhyvinvointia, vaan se sitä poistaa. Että tuota pitää niin ku luottaa ihmisten tekemiseen... Totta kai sitä jos herää aitoja niinkö epäilyksen aiheita, silloin se pitää

varmaan tehdäkin, mutta ei mitenkään säännönmukaisesti. Luotetaan siihen, kyllä ihmiset yleensä haluaa tehdä työnsä hyvin. (H6)

Esimiehen positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin haastatteluissa kysyttäessä, esiin nousi huomattavasti enemmän positiivisia asioita, kuin negatiivisia. Tämä saattaa johtua siitä, että haastateltavat pohtivat kysymykseen vastausta reflektoiden omaa esimiestoimintaansa ja sitä, minkä he ovat itse kokeneet toimivaksi. Osa kertoikin esimiehen toiminnasta käyttäen minä -muotoa. Tällöin negatiivisten esiin tuominen saattoi tuntua ikävältä, sillä ei halua asettaa itseään huonoon valoon. Muutamassa haastatteluissa nousi kuitenkin selkeästi esiin ajatus siitä, että esimies pystyy vaikuttamaan toimillaan enemmän negatiivisesti, kuin positiivisesti alaistensa työhyvinvointiin.

5.1.5 Työhyvinvoinnin vaikutus organisaation tuloksellisuuteen

Jokainen haastateltava vastasi kysymykseen ”Miten työhyvinvointi vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen?”, että työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus koko organisaation tuloksellisuuteen. Kukaan ei kuitenkaan kieltänyt sitä, että organisaatio ei voisi toimia, tai olla jopa jonkin verran tuottava, vaikka työhyvinvointi olisikin heikko. Haastattelujen mukaan työhyvinvoinnin panostamisella saadaan lisäarvoa, paljonkin, organisaatioille enemmän kuin varmistetaan organisaation ”pyöräminen”.

Hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvää tulosta ja huonosti voivat yrittävät vain selviytyä. Et se on ehkä kiteytettynä se. Että voi olla, että vaikka työhyvinvointi on huono niin se organisaatio pyörii - jollain lailla. Mutta ei varmasti mitenkään optimaalisesti ja kestävästi. Että kyllä se vaikuttaa. (H3)

No mun mielestä se on ihan avainasemassa. Et tietenkin siellä koko organisaation tasolla tarkasteltuna se kokonaisuus rakentuu niistä yksittäisistä ihmisistä. Ei oo organisaatiota ilman niitä yksittäisiä ihmisiä ja työntekijöitä. Ja jotenkin se on mun mielestä avainasia, et ne työhyvinvoinnin edellytykset täytyy olla kunnossa, jos organisaatio haluaa niin ku pitkällä aikavälillä tuloksellista työtä. Ei oo mitään muuta tietä siihen. (H4)

Esiin tuli se, että tuottavuus nousee huomattavasti samassa suhteessa, kuin työhyvinvointi kasvaa. Syitä tälle nähtiin muutamia erilaisia. Kaikilla oli kuitenkin sama periaate: henkilöstö on organisaation suurin voimavara, ja organisaatio rakentuu loppujen lopuksi siellä työskentelevistä ihmisistä. Haastattelujen perusteella ilman hyvinvoivia työntekijöitä ei voi olla hyvinvoivaa organisaatiota.

Yksi haastateltava toi myös esiin mielenkiintoisen ajatuksen siitä, että vaikka kaikki todennäköisesti tunnistavat työhyvinvoinnin vaikutuksen organisaation tuloksellisuuteen, sitä ei aina kuitenkaan mietitä, vaikka pitäisi. Työhyvinvointiin siis panostetaan joillain osa-alueilla, mutta toisilla se taas unohdetaan täysin. Usein muutos tilanteet ovat tällaisia, joissa työhyvinvoinnin koetaan jäävän jalkoihin, kun ”johto” tekee suuria päätöksiä.

5.2 Valtion virastojen ja laitosten työhyvinvointi

Seuraavaksi haastatteluissa siirryttiin kysymyksiin, jotka koskivat organisaatiota, jossa haastateltava työskenteli. Tarkemmin kysymyksiin organisaation työhyvinvoinnista, ja miten siihen panostetaan. Näiden kysymysten avulla oli tarkoitus kartoittaa kokonaiskuvaan valtion virastojen työhyvinvointiin panostamisesta ja niiden yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista erilaisten kysymysten avulla.

5.2.1 Fyysinen työhyvinvointi

Ensimmäiset kolme kysymystä, eli kysymykset 11–13 liittyivät fyysiseen, sosiaaliseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin, joihin työhyvinvointi voidaan karkeasti jakaa Virolaisen (2012:11) teorian mukaan. Kysyttäessä haastateltavien organisaation pyrkimyksistä vaikuttaa fyysiseen työhyvinvointiin, avattiin monelle, mitä fyysisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan. Virolaisen (1012:11) mukaan fyysinen työhyvinvointi jaetaan suoraan vaikuttamiseen ja kannustukseen, joista jokaisen haastateltavan kanssa kävi ilmi, että suoraa

vaikuttamista ei käytetä valtion virastoissa. Toki työpaikka saattaa olla esimerkiksi savuton, mutta suoraa kieltämistä ei kuitenkaan ole.

Kannustusta käytetään haastattelujen mukaan kuitenkin melko paljon, ja keinot ovat usein samat, sillä valtion virastoissa on paljon samoja käytäntöjä. Esimerkkinä monessa haastattelussa nousi esiin liikuntasetelit ja tyky- ja virkistyspäivät, jotka usein sisältävät jonkin verran liikuntaa. Myös lähes jokaisessa haastattelussa nousi esiin ergonomiaan panostaminen. Mielenkiintoista oli kuitenkin eroavaisuudet, joita eri valtion virastojen välillä nousi. Samaan aikaan kun toisaalla annetaan tunti työaikaa viikossa liikuntaan, toisaalla tästä käytännöstä on luovuttu. Eräs haastateltava totesi, että työaikana sallittu liikunta on ”suora kädenojennus” liikkumiseen.

Toisaalla myös koetaan fyysisen työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannustimet hyvinä ja toimivana, kun toisaalla taas koetaan niiden olevan kortilla, sillä varsinaiseen palkitsemiseen ei julkisella puolella pystytä. Toki palkitsemisessa on eroja organisaatioiden välillä. Vaikka fyysisen työhyvinvoinnin panostamiseen nähdään organisaatiossa keinoja, ei niitä välttämättä koeta kuitenkaan riittäviksi. Koetaan myös, että nämä keinot ovat vain sellaisille, jotka liikkuisivat muutenkin, mutta ne eivät kannusta ketään aloittamaan tai lisäämään liikuntaa.

Tässä käy niin, että ne jotka dikkaa siitä liikkumisesta, ne niihin tarttuu, eikä ne niitä kannustimia välttis tarttiskaan. Ne ois tarttunu niihin muutenki. Kontra sitte ne, ketkä ei oo sellasia, niin se ei niihin tehoa. (H1)

Hyvä huomio yhdeltä haastateltavalta oli myös se, että fyysiseen panostamiseen saattaa vaihdella myös organisaation sisällä. Usein organisaatioilla on toimistoja ympäri Suomea, ja eri toimistoilla on erilaiset toimitilat. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla toimistot ovat usein suurempia, ja saattavat sisältää jopa kuntosaleja, joihin työntekijöillä on pääsy. Tällaisia mahdollisuuksia ei ole kuitenkaan joka paikassa, jolloin organisaation sisäisestikin työntekijät ovat hyvinkin eriarvoisessa tilanteessa fyysisten kannustimien kanssa.

5.2.2 Sosiaalinen työhyvinvointi

Jokaisen haastateltavan organisaatiossa on omat sosiaalista työhyvinvointia kehittävät tapansa. Näitä voi olla niin yhteiset kahvihetket, virkistyspäivät, pikkujoulut, ynnä muut vastaavat. Enemmän haastatteluissa nousi esiin kuitenkin näihin suhtautuminen. Suurimmalla osalla haastateltavista oli positiivinen kuva yhdessä tekemisestä ja sosiaalisen työhyvinvoinnin vaalimisesta, ja työpaikan hyvän yhteishengen nähtiin olevan mahdollinen vaikuttaja myös pitkiin työuriin kyseisessä työpaikassa. Pienelle osalle tällaiset sosiaaliset työpaikan tapahtumat saatettiin nähdä kuitenkin pinnallisena ja näennäisesti yhteishenkeä rakentavina. Osa myös toi esille toivovana enemmän sosiaalisuutta ja yhteisöllisyyttä. Niiden puuttuminen nähtiin ongelmana. Syyksi heikolle sosiaaliselle yhteenkuuluvuudelle ehdotettiin muun muassa heikkoa henkilöstöjohtamisen osaamista, jonka kulttuuri erään haastateltavan mielestä ”julkisella puolella” vallitsee.

Tämänhetkinen korona -tilanne ja siitä johtuva etätyöskentely oli selkeästi monen haastateltavan huolen aihe. Koettiin, että etätyöskentelyn vuoksi sosiaalinen kanssakäyminen on haastavaa, jolloin yhteisöllisyyttä ei ole yhtä helppo pitää yllä kuin aiemmin. Etätyöskentely on ollut viime vuosina kasvussa, mutta nyt koronan aikainen 100 % etätyöskentely monessa organisaatiossa on saanut heräämään siihen, että yhteisöllisyys kärsii huomattavasti. Virtuaalisen yhteydenpidon, eli ”virtuaalikalorien” ei koeta läheskään korvaavan kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Toki tässäkin oli eroja, ja muutama haastateltavista oli jopa yllätynyt etätyön niin sanotusta helppoudesta, eikä yhteisöllisyydessä koettu olevan sen suurempia puutteita.

5.2.3 Psyykinen työhyvinvointi

Haastateltavan organisaation psyykkiseen työhyvinvointiin panostamisesta kysyttäessä, vastaukset olivat jokaisella melko erilaiset. Toki muutamia yhtäläisyyksiäkin löytyi, mutta ei monia. Vastaukset pyörivät jälleen luottamuksen teeman ympärillä, sekä itsensä kehittämisen, kouluttautumisen, avoimuuden, tukemisen ja kannustuksen. Myös kuten

fyysisessä ja sosiaalisessa työhyvinvoinnissa, suuri osa koki, että psyykkiseen työhyvinvointiin panostetaan. Kuitenkin pieni osa ajatteli, että psyykinen työhyvinvointi ei ole niin hyvällä mallilla, kuin se voisi olla. On hyvä huomioida, että samat haastateltavat kokivat kaikkien kolmen osa-alueen näkyvän organisaatiossaan heikosti. Tämä voi olla siis organisaatiokohtaista, tai organisaation toimet eivät vastaa haastateltavan odotuksia.

Noin 30 % haastateltavan mukaan psyykinen työhyvinvoinnin tärkeys on korostunut viime aikoina, jopa vuosina. Yksi selkeä syy tähän haastateltavien mukaan on korona, joka murentaa psyykkistä työhyvinvointia. Monella työpaikalle fyysisesti meneminen ei ole ollut mahdollisuus useampaan kuukauteen, ja työn ja vapaa-ajan sekoittuminen on ollut väistämätöntä. Toinen syy on yhä nuoremmat työntekijät, joille muutaman haastateltavan mukaan on yhä tärkeämpää psyykinen työhyvinvointi. Psyykkisen työhyvinvoinnin tärkeys nähdään siis myös sukupolvien välisinä eroina. Nuorempien sukupolvien tullessa yhä enemmän ja enemmän työelämään, on psyykkiseen työhyvinvointiin suhtautuminen ja panostaminenkin muuttunut muutaman haastateltavan organisaatiossa.

Psyykkiseen työhyvinvointiin suurempi panostaminen näkyi haastateltavien organisaatioissa muun muassa työpaikkakiusaamisen nollatoleranssin asettamisena. Siihen oli myös kehitetty omia malleja, joiden avulla työpaikkakiusaamiseen on helpompi ja nopeampi puutua. Toki, kuten eräs haastateltava toi esille, työpaikkakiusaamista ei välttämättä pystytä aina huomaamaan. Vaikka siis esimiehen tietoon ei tule työpaikkakiusaamista, se ei tarkoita, että sitä ei olisi lainkaan. Tässä kohtaa tuli myös esiin työntekijän oma panos psyykkiseen työhyvinvointiin.

Kysymys 14: ”Miten organisaatiossanne ihmiset voivat itse vaikuttaa työnsä kuormittavuuteen?” liittyy vahvasti myös psyykkiseen työhyvinvointiin. Työn hallintamahdollisuudet ja itsenäisyys työssä ovat suuri osa psyykkistä työhyvinvointia (Ryff & Keyes, 1995, s. 720). Kysyttäessä työntekijöiden omista mahdollisuuksista vaikuttaa työnsä kuormittavuuteen eniten vastauksissa tuli esiin liukuva työaika ja etätönn mahdollisuus. Toki haastateltavat korostivat sitä, että työntekijän täytyy itse osata hyödyntää näitä sopivalla

tavalla itselleen toimivaksi. Etätyö on kuitenkin johtanut myös siihen, että työaika voi olla jotain muuta kuin miksi se kirjataan. Psykkisestä työhyvinvoinnista aiemmin kysyttäessä ilmi tulikin, että työajan ja vapaa-ajan sekoittuminen ovat sille haaste.

Täytyy vetää rajat, esim. kun mä lopetan työt niin sit mä en enää tee enkä kato kännykästä sähköposteja. Enkä tee vielä sitä yhtä duunia, mikä pitäis tehdä. On ehkä helppo sanoa näin että välttää niitä. Sit ihmisillä on niitä asioita joita pitäis kuitenkin huomiseks tehdä. (H1)

Kyllä meilläkin selkeesti hiipii tää työ ikään kuin kännykän kautta näihin iltatunteihin. Ja nehän on sellasia tunteja, joita ei lasketa. Että jos sä kännykällä hoidat illalla vielä jotain asioita niin ne jää sit siihen. (H2)

Monet haastateltavat ajattelivat, että vaikutusmahdollisuuksien kokeminen on hyvin yksilöllistä. Osalla vaikutusmahdollisuuksien tunne saattaa olla todella hyvä, kun toinen taas ei koe pystyvänsä vaikuttaa työhönsä mitenkään. Työn kuormittavuuteen vaikuttaminen saatetaan kokea myös haastateltavien mukaan teennäisenä. Vaikka vaikutusmahdollisuuksia olisi, kuten liukuva työaika ja tauotus, todella kovat tavoitteet eivät mahdollista niiden potentiaalista käyttöä. Haastatteluissa tuli myös ilmi vastakkainen näkökulma, eli mikäli oman työn kuormittavuuteen ei koe voivansa vaikuttaa, on syy tällöin työntekijässä itsessään: ei voi vain odottaa muiden antavan valtuuksia kuormittavuuteen vaikuttamiseen.

Osalta haastateltavista tuli myös erinomaisia kehittämisajatuksia ja ehdotuksia siitä, miten työntekijän omaa vaikutusvaltaa työhönsä ja sen kuormittavuuteen voitaisiin lisätä. Yksi tällainen oli muun muassa, että työajan seurannan voisi lopettaa kokonaan. Työssä olisi tavoitteet, ja ne tulisi saada valmiiksi tietyn ajan puitteissa, mutta sillä ei olisi väliä, milloin työtä tekee. Työntekijä saisi siis vapaasti päättää työaikansa. Toki tärkeänä huomiona on, että tällainen käytäntö ei toimisi jokaisessa työssä, kuten esimerkiksi asiakaspalvelutyössä.

5.2.4 Työntekijöiden työkyky

Seuraavaksi käsitellään haastattelujen vastauksia kysymyksiin 15: ”Miten organisaatio huolehtii työntekijöiden työkyvyn säilymisestä?” ja 17: ”Miten organisaatiosi ennaltaehkäisee liiallista stressiä ja työuupumusta?”. Nämä kaksi täydentävät vastauksissa toisiaan, sillä stressi ja työuupumus tarkoittavat työkyvyn heikentymistä.

Vastaukset kysymyksiin 15 ja 17 olivat hyvin saman kaltaisia. Osalla haastateltavista oli selkeästi kuitenkin hankalampi vastata kysymykseen 15, kuin 17. Tämä saattoi johtua siitä, että työkyvyn säilyminen koetaan todella laajaksi käsitteeksi, kun taas stressi ja työuupumus ovat konkreettisempia termejä. Molempiin kysymyksiin vastattiin lähes poikkeuksetta kuitenkin varhaisen puuttumisen -malli, joka erään haastateltavan mukaan on lakisääteinen. Varhaisen puuttumisen malliin koettiin joissain haastatteluissa olevan myös erittäin hyvät ohjeistukset, mutta tätä ei tullut ilmi läheskään kaikissa. Ovatko ohjeistukset siis samat kuitenkin kaikissa organisaatioissa, varhaisen puuttumisen mallin ollessa lakisääteinen?

Myös erilaiset henkilökohtaiset vartit ja kehityskeskustelut tulivat useassa haastattelussa esiin, sekä myös tiivis yhteistyö työterveyden kanssa. Esimiehen tulisi haastattelujen mukaan tuntea alaisensa tämän lisäksi hyvin, jotta hän voisi puuttua tilanteisiin ajoissa. Esille nousi silti työntekijän oma vastuu kertoa mahdollisista ongelmista, kuten työuupumuksesta. Tämä ei kuitenkaan aina ole helppoa. Näin ollen ohjelmia ja toimintatapoja työkyvyn säilymiseksi ja työuupumisen estämiseksi on monia, mutta käytännössä näihin ongelmiin puuttuminen ei ole aina niin helppoa.

Meillä justiin käytössä kaks kertaa vuodessa esimies-alais keskustelut, jossa työkuorma on vakio kysymys. Mutta pystytäänkö sillä ehkäseen nää? Jos alainen ei itse sitä nosta esiin. Toi et miten siinä käytännössä onnistutaan, on sit toinen juttu. (H2)

No kyl siis se tietysti se et se huomataan, se voi olla jo vaikeeta – se että huomataan työuupumus, tai että on liikaa stressiä. Et se tota niin pitäis tulla esille, kun esimiehet käy keskusteluja alaisten kans. Pitäis nousta siinä esille. Toki me

voidaan järjestelmistä koittaa niitä reagoida, jos tulokset heikkenee ja työaika venyy, tulee pidempiä työpäiviä, tulee plussa-saldoo siitä liukumasta, mutta tuloista ei tuu. Tällasista merkeistähän pitäis pystyä reagoida, mitä tapahtuu et onko tapahtumassa jotain... Keinoja on, mutta se huomaaminen ja se näkeminen on varmaankin se kaikista haasteellisin juttu. (H10)

5.2.5 Ulkoiset motivaation keinot

Mielenkiintoinen huomio tuli esiin haastatteluissa kysyttäessä haastateltavan organisaation ulkoisen motivaation keinoja, joilla pyritään loppupeleissä lisäämään työhyvinvointia. Vastaukset jakoutuivat lähes 50/50 siihen, miten heillä käytetään eri ulkoisen motivaation keinoja. Rahallisista palkkiosta puhuttaessa noin puolet haastateltavista totesi rahallisten palkkioiden puuttuvan heidän organisaatiossaan, eikä palkkaakaan koeta erittäin kilpailukykyisenä. Kun puolet haastateltavista puolestaan kertoivat heidän organisaationsa käyttävän erinäisiä rahallisia palkkioita, kuten tulospalkkiota ja suoritepalkkiota. Eräs haastateltava toi esiin, että heillä on annettu jopa kuukausittain rahallisia tai rahan arvoisia palkkioita, vaikka vallitseva näkemys haastatteluissa yleisesti oli se, että valtiolla, tai ylipäätään ”julkisella puolella” ei voida palkita rahallisesti. Näin suuri eroavaisuus valtion virastojen välillä on kiinnostavaa.

Myös kiitoksen ja palautteen annon osalta haastateltavat jakoutuivat kahteen puoleen. Puolet haastateltavista toivat esiin, että heidän organisaatiossaan palautekulttuuri on toimiva, ja sitä käytetään paljon. Kun loput puolet taas kertoivat tässä alueessa olevan parantamisen varaa – paljonkin. Toki organisaation sisälläkin saattaa olla vaihtelevuutta, sillä palautteen antaminen riippuu ihmisestä, kuten eräs haastateltava totesi. Toinen haastateltava esitti mielenkiintoisen ajatuksen myös siitä, kuinka monta kertaa pelkkä kiitos riittää, koska se ei enää ole tarpeeksi.

Toki muitakin ulkoisen motivaation keinoja mainittiin, mutta ne esiintyivät yksittäisissä haastatteluissa. Näitä oli muun muassa kehitys- ja etenemismahdollisuudet, koulutukset sekä etätö liukumat ja pitkät kesälomat ”julkisella puolella”, joita ei aina haastateltavan mukaan ajatella ulkoisen motivaation keinoiksi.

5.3 Työhyvinvoinnin ohjelmat

Kysymysten 18–20 avulla pyrittiin selvittämään haastateltavien organisaatioiden työhyvinvoinnin ohjelmia, ja niiden käyttöä. Kysymys 18: ”Onko organisaatiossasi työhyvinvoinnin ohjelmaa?” osoittautui jonkin verran haasteelliseksi, sillä usealle haastateltavalle tuli selventää, mitä tällä tarkoitettiin. Termi itsessään saattoi olla harhaan johtava, sillä moni haastateltavista ei mieltänyt esimerkiksi vuosittain tapahtuvaa kyselyä työhyvinvoinnin ohjelmaksi, ilman haastattelijan tarkennusta. Se mikä mielletään työhyvinvoinnin ohjelmaksi, saattoi siis vaihdella paljonkin haastateltavien välillä, ja tästä syystä ei voi olla täysin varma, tulivatko kaikki organisaatioiden työhyvinvoinnin ohjelmat esiin haastattelujen aikana.

Haastatteluissa tuli jo stressistä ja työuupumuksesta kysyttäessä esiin yksi valtio virastoissa laajalti käytettävä työhyvinvoinnin ohjelmaa: varhaisen puuttumisen malli. Toki tälle oli eri organisaatioissa ei nimityksiä, kuten varhaisen välittämisen malli. Kaikissa oli kuitenkin sama periaate. Varhaisen puuttumisen mallissa ei ole kyse kuitenkaan kyseleystä, vaan se on järjestelmän kautta toimiva ohjelma, joka ilmoittaa esimiehelle esimerkiksi liiallisista poissaoloista yksittäisellä henkilöllä. Näihin tulisi esimiehen sitten puuttua.

Lähes jokaisessa haastattelussa tuli myös esiin VMBaro työhyvinvoinnin ohjelmana. VMBbaro on valtion henkilöstön työtyytyväisyyskysely, johon vastaa noin 70 % valtion työntekijöistä. (VMBaro – valtion henkilöstötutkimus, 2020). Voidaan siis vain päätellä, jättikö osa haastatelluista mainitsematta VMBaron työhyvinvoinnin ohjelmana, vaikka heidän organisaatiossaan käytettäisiin sitä, vai kuuluvatko he 30 %, jotka eivät vastaa tähän kyseiseen kyselyyn.

Haastatteluissa tuli esiin myös monia muita työhyvinvoinnin ohjelmia. Osa ohjelmista tehdään myös yhteistyössä työterveys kanssa, tai työhyvinvoinnin ohjelma on kokonaan työterveyden vastuulla. Missään haastattelussa ei kuitenkaan tullut esiin sellaista tilannetta, että organisaatiolla itsellään ei olisi yhtään työhyvinvoinnin ohjelmaa, vaan jokaisella organisaatiolla oli vähintään yksi täysin itse toteutettava ohjelma tai kysely.

Mielenkiintoinen huomio eri valtion virastojen työhyvinvoinnin ohjelmista oli, että miten paljon niiden toistuvuus vaihteli haastateltavien organisaatioiden välillä. Osassa haastateltuja tuli ilmi, että ohjelma toteutetaan kahden vuoden välein, kun toiset haastateltavat toivat esiin, että heillä tehdään niin sanottuja kevyempiä kyselyitä jopa kahden viikon välein. Kaikkea tältä väliltä myös löytyi: kerran kuukaudessa, neljä kertaa vuodessa ja vuosittain. Ero on kuitenkin todella suuri kahden ääripään välillä. Muutamassa haastattelussa tuotiin esiin myös työhyvinvoinnin ohjelmien ja -haastattelujen vähentäminen viime aikoina, sillä liian usein tehtyinä tuloksiin ei kerkeä paneutua vaadittavalla tavalla.

Se perus työ vien niin mennessään. Sen takia nää on nyt ensinnäkin siirretty et tulee kahden vuoden välein. Ei ollu kauheesti aikaa toteuttaa, kun tuli jo seuraava kysely, vuosi on liian tiheä tahti tähän. Jos on liian paljon miettinyt kehityskohteita niin sit ne ei ainakaan toteudu. Nyt nostetaan yksi tärkein esille ja siihen keskitytään. Se ehkä nyt vähän paremmin toteutuu. (H11)

Kysymys 19 kysyi, mitä aiemmassa kysymyksessä esiin tulleilla työhyvinvoinnin ohjelmilla seurataan. Tähän tuli vastauksia osaltaan jo kysymyksessä 18. Haastatteluiden välillä tämän kysymyksen osalta ei ollut oikeastaan lainkaan eroja, sillä suuri osa haastateltavista tunnisti, että heidän työhyvinvoinnin ohjelmillaan mitataan työtyytyväisyyttä sekä sairaspöissaoloja. Sairaspöissaoloja mittasi kuitenkin vain varhaisen puuttumisen malli, kun taas työtyytyväisyyttä mittasi useampi erilainen ohjelma tai kysely.

Työtyytyväisyyden mittaaminen piti haastattelujen mukaan myös sisällään monia asioita, aina ergonomiasta työssäjaksamiseen ja ilmapiiriin. Yhdessä haastattelussa tuli ilmi myös näkökulma siitä, että vaikka mitattaisiin sairaspöissaoloja, on tarkoitus silti pohjimmiltaan mitata työtyytyväisyyttä. Haastateltava näki siis sairaspöissaolot oireena, ja työtyytyväisyyden heikko laatu oli aiheuttaja.

Aiemmassa haastattelukysymyksessä tuli esiin, että osassa haastateltavien organisaatioissa mitattiin hyvin laajastikin työhyvinvointia erilaisten ohjelmien avulla, kun taas osassa organisaatioita mittaaminen koettiin vähäiseksi. Kysymyksessä 19 haastateltavat,

jotka olivat luetelleet aiemmin useamman työhyvinvoinnin mittarin, selittivät he useaa mittaria sillä, että työhyvinvointia halutaan mitata kokonaisvaltaisesti. Eräs haastateltava totesi jopa näin: ”Meillä taitaa löytyä vähän joka sektorille jonkun laista selvitystä.” (H5.)

Kysymys 20: ”Miten hyvin seuranta on toiminut, eli onko sillä vaikutusta organisaation toiminnassa?” selvittää, miten työhyvinvoinnin ohjelmien tulokset näkyvät haastateltavien organisaation toiminnassa. Varhaisen puuttumisen malli on enemmän esimiehen käytössä oleva ohjelma, jonka käyttö, ja tuloksien avulla toimintaan vaikuttaminen on enemmän yksittäisten esimiesten harkintavallassa. Tästä syystä tässä kysymyksessä vastaukset kohdistuvat enemmän työhyvinvoinnin ohjelmiin, jotka mittaavat työtyytyväisyyttä. Haastattelussa kävi myös ilmi, että lyhyen aikavälin kyselyt ovat enemmän johdon apuväline, kun taas pidemmän aikavälin kyselyt ovat enemmän muutoksiin tähtääviä, ja oikeasti organisaation tilanteen kartoittamiseen tarkoitettuja.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että työtyytyväisyyttä mittaavia ohjelmia, jotka ovat useimmiten kyselyitä, seurataan ja niiden tuloksia tarkastellaan. Se vaihteli kuitenkin suuresti, miten tuloksien seuraaminen koettiin vaikuttavan käytäntöön. Useampi haastateltava kertoi, että kyselyiden tuloksia käydään läpi ja niillä on vaikutusta, mutta varsinaisen konkretia jäi puuttumaan. Nämä haastateltavat eivät avanneet enempää, millaista seuranta on, tai miten kyselyiden tulokset näkyvät toiminnassa.

Loput haastateltavista kertoivat, miten seuranta toimii käytännössä, ja osa pystyi antamaan myös konkreettisia esimerkkejä. Useimmissa organisaatioissa tulokset käytiin läpi esimiehen johdolla tiimeissä, ja yhdessä pyritään keksimään parannusehdotuksia. Tämän tyyppinen oli haastateltavien mukaan yleinen käytäntö käydä tuloksia läpi. Vaikka työhyvinvoinnin ohjelmien tuloksia käydään läpi tiimeissä, osa kuitenkin koki, että vaikka seuranta toimii ja tuloksilla pyritään vaikuttamaan konkreettisesti organisaation toimintaan, toteutus jää usein puolitiehen. Monet näin vastanneista haastatelluista kuitenkin totesivat myös sen, että muutosta ei voi tapahtua työhyvinvoinnin tilassa, ellei sille tehdä jotain.

Me käydään ne tulokset läpi, kun ne saadaan esimiesryhmä kohtaisesti. Ne käydään niin ku ryhmässä läpi, puretaan ne auki. Ja sit katotaan, mitä kohtia siellä on sellasia, mitkä vaatii kehittämistä tai parantamista. Sit ne otetaan niin ku seuraavan vuoden tavoitteeksi, et niitä korjataan... Sillä kyselyllähän ei oo mitään merkitystä, jos ei tehdä mitään nille asioille, jotka on noussu esille. (H10)

Haastatteluissa tulee vahvasti ilmi, että työhyvinvoinnin ohjelmia halutaan hyödyntää yhä enemmän, ja niiden tärkeys on korostunutkin viime vuosina. Ohjelmat koetaan tärkeänä työkaluna ja niiden tuloksia haluttaisiin hyödyntää, mutta aika ja osaaminen estävät helposti teorian muuttamisen konkretiaan. Haastattelujen mukaan syy tähän on niin johdon päätöksillä, että henkilöstön haluttomuudesta puuttua ongelmakohtiin. Tärkeää on, että johto tukee työhyvinvoinnin muutosta, mutta muutos tapahtuu henkilöstötasolla.

Mut oikeestaan se, et mitä siellä arjessa päivittäin tapahtuu niin se on kuitenkin se mikä viimekädessä ratkasee. Et me voidaan muovaila niitä tavoitteita ja sitä ikään kuin kehittämisen suuntaa, mutta jos siellä arjessa ei, ihan siellä arjen työssä, pystytä ottaan askeleita sitä kohti, niin sit tavallaan se niin ku pohja puutoa pois siltä kehittämistyöltä. Silloin viimekädessä tullaan takasin siihen kysymykseen, myöskin sillä koko organisaation tasolla, et miten hyvin se ikään kuin organisaation yhteinen puhe ja ikään kuin yhteinen puhe siitä et mitä me halutaan olla, ja miten me halutaan sinne tavoitteisiin päästä. Et miten se kohtaa niiden arjen kokemusten kanssa, ja onko ne ikään kuin saman suuntasia kokemuksia, niin sillä on valtava merkitys. (H4)

Hyvänä huomiona eräs haastateltava toi esiin myös sen puolen, että muutos ei aina ole näkyvää. Eli työhyvinvoinnin ohjelmien seuranta ja niiden vaikutus organisaation toimintaan saattaa olla - ja usein onkin – niin pitkän aikavälin tapahtuma, että sen huomaaminen saattaa olla hankalaa. Varsinkin alaisten silmin saattaa näyttää siltä, että muutosta ei tapahdu, mutta todellisuudessa suuren linjan uusia vetoja on tehty, ja niiden tulokset vain näkyvät hiljalleen ja pitkällä aikavälillä. Tässä voidaan myös palata siihen, että ihmisten täytyy itse olla halukkaita muutokseen, jotta sen voi tapahtua. Arjen työ on se, joka ratkaisee.

5.4 Työhyvinvointiin panostamisen tärkeys valtion virastoissa

Viimeinen haastattelukysymys pyrki selvittämään, miksi valtion virastoissa esimiehet näkevät työhyvinvointiin panostamisen tärkeänä. Teorian mukaan työhyvinvointiin panostaminen on kannattavaa, sillä se nostaa organisaation tuottavuutta, ja on näin ollen myös taloudellisesti kannattavampaa. Valtion virastot eivät kuitenkaan pyri maksimoimaan voittoa, joten työhyvinvointiin panostaminen tulisi nähdä tärkeänä jonkin muun takia, kuten esimerkiksi tuottavuuden kannalta.

Vastauksissa nousi vahvasti esiin kaksi teemaa, organisaatio ja yksilö itse. Työhyvinvointiin panostaminen nähtiin tärkeänä joko siksi, että yksilö voi hyvin, niin töissä, kuin vapaa-ajalla, tai siksi, että organisaatio pystyy olemaan tehokkaampi. Ne, jotka keskittyivät vastauksessaan enemmän organisaation tehokkuuteen, ymmärsivät kuitenkin työntekijöiden ja heidän työhyvinvointinsa koko organisaation tehokkuuden taustalla. Noin 30 % haastatelluista nimesivät nämä molemmat, kun taas noin 20 % ei osannut nimetä mitään varsinaista syytä työhyvinvoinnin panostamisen taustalla. Sen vain koettiin olevan tärkeää.

Ne haastateltavat, jotka kokivat työhyvinvointiin panostamisen tärkeänä yksilön hyvinvoinnin kannalta, kertoivat että töihin täytyy olla mukava tulla, ja sen täytyy olla turvallinen paikka tehdä töitä. Yhdessä haastattelussa tuli ilmi näkökulma myös siitä, että sillä työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää yksilön kannalta, on sen päävastuu myös silloin yksilöllä. Tämä erosi paljon muiden haastateltavien vastauksista.

Organisaation kannalta tärkeiksi syiksi työhyvinvoinnin panostamisen taustalla haastateluissa tuli ilmi muun muassa hyvin työntekijöiden saaminen ja pitäminen töissä. Valtion virastoissa ei pystytä kilpailemaan palkalla, mutta hyvä työhyvinvointi voi painaa vaakakupissa yhtä paljon, tai jopa enemmän, kuin raha. Muutamien haastattelujen mukaan valtiolla, ja julkisella puolella ylipäätään, pystytään tukemaan työntekijöitä kaikissa eri elämän vaiheissa eri tavalla, kuin monessa muussa paikassa.

Ja sitten taas valtionhallinnossa mä näkisi vielä ekstrana sen että kun palkalla ei osteta ketään töihin. Eli jos jos vaihtoehdot on että meetkö valtiolle vai jollekin toiselle. Niin lähtökohtasesti toinen firma voittaa aina palkalla voi ostaa sen ihmisen sisään. Sillä on raamit, se voi taroita 500€ lennosta lisää jos se haluaa. Valtiolla ei toimi näin. Sulla on pakko olla jokun kilapailuvaltti, ja se on parempi olla vaikka se, että pidetään huoli että ihmiset on niin tyytyväisiä. (H8)

Ja jos ihmiset viihtyy, niin he myös monesti muille kertoo omasta työnantajasta, ja siitä että se on hyvä työnantaja. Ja me sit saadaan tulevaisuudessakin tosi hyviä osajia työskentelemään valiolle. (H9)

Toinen organisaation kannalta tärkeä syy työhyvinvointiin panosattamisen taustalla haastattelujen mukaan on yhteiskunnallisesti tärkeä työ, jota valtion virastoissa tehdään. Hyvinvoiva henkilöstö nähtiin monessa haastattelussa organisaation tärkeimpänä voimavarana, ja hyvinvoiva henkilöstö tuottaa hyvää tulosta. Tämä on valtiolla erityisen tärkeää, sillä työ vaikuttaa yhteiskunnallisesti, eikä vain yksittäiseen organisaatioon. Parempi työhyvinvointi johtaa siis parempiin tuloksiin, ja näin ollen parempiin palveluihin yhteiskunnalle.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tuloksissa esiin tulleita keskeisimpiä löydöksiä, sekä tarkastellaan niitä suhteessa aiempaan teoriaan. Luvun alussa käydään läpi, miten työhyvinvointi nähdään tutkimustuloksien pohjalta valtion virastoissa. Näiden perusteella luodaan johtopäätökset, ja vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstön työhyvinvointiin panostetaan, ja miksi siihen panostaminen koetaan tärkeänä. Jotta näihin kysymyksiin saataisiin vastaus, piti selvittää myös, miten työhyvinvointi tunnistetaan valtion virastoissa, eli miten valtion virastojen esimiehet määrittelevät työhyvinvoinnin ja sen muodostumisen. Tämän selvittäminen toimi alatavoitteena kahdelle muulle tutkimuskysymykselle. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten työhyvinvointi tunnistetaan valtion virastoissa?
2. Miten valtion virastot panostavat oman henkilöstönsä työhyvinvointiin?
3. Miksi valtion virastot kokevat työhyvinvointiin panostamisen tärkeänä?

6.1 Ensimmäinen tutkimuskysymys

Ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, miten työhyvinvointi tunnistetaan valtion virastoissa. Teorian avulla työhyvinvointia avattiin luvussa 2, jossa käytiin läpi tarkemmin työhyvinvoinnin syntymistä: siihen vaikuttavia tekijöitä, sekä luvussa 3, jossa tarkasteltiin kolmea eri työhyvinvoinnin teoria -mallia. Työhyvinvoinnin tilan valtion virastoissa selvittämiseen keskityttiin puolestaan teemahaastattelussa ensimmäisissä kymmenessä kysymyksessä.

Kirjallisuuden mukaan työhyvinvointi on monimuotoinen käsite, eikä sille ole olemassa yhtä ja oikeaa määritelmää. Määritelmiä voidaan nähdä olevankin niin monta, kuin on määrittelijöitä. Työhyvinvointi tarkoittaa jokaiselle yksilölle siis eri asioita. Eri kirjallisuudesta voidaan kuitenkin tehdä yhteenveto, että työhyvinvointi koostuu muun muassa

kyvystä selviytyä työtehtävistä, johon vaikuttaa yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto, sekä työympäristöstä, työstä, organisaatiosta, johtamisesta.

Haastatteluissa kysymykset 1 ja 2 keskittyivät työhyvinvoinnin ymmärtämiseen kokonaisuudessaan. Nämä kysymykset asettivat pohjan haastattelulle, ja jo näiden kahden kysymyksen pohjalta pystyi tekemään johtopäätöksiä haastateltavan käsityksestä työhyvinvoinnista ja siihen suhtautumisesta. Nämä olettamukset vahvistuivat myös haastattelujen edetessä. Tämän lisäksi kysymykset 3–10 tarkensivat haastateltavien ymmärrystä työhyvinvoinnin muodostumisesta, ja eri tekijöiden vaikutuksesta siihen.

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa valtion virastojen esimiesten tunnistavan työhyvinvoinnin melko hyvin. Suuri osa haastateltavista tunnistoi työhyvinvoinnin yhtenäisesti kirjallisuuden kanssa, eli laajana kokonaisuutena, joka muodostuu monesta eri osaluueesta. Jokainen haastateltava painotti toki eri asioita, joka myös menee käsi kädessä teorian kanssa, sillä jokainen kokee työhyvinvoinnin eri tavalla. Itseasiassa vain muutama toi työhyvinvoinnin vaikuttavia tekijöitä esille niin laajasti kuin kirjallisuudessa. Tästä ei kuitenkaan voi esittää johtopäätöstä, että työhyvinvoinnin tuntemus tai tietämys olisi heikkoa valtion virastoissa. Tämä vain vahvistaa ajatusta siitä, että työhyvinvointi on todella moniselitteinen ja monikäsitteinen. Vaikka työhyvinvoinnin tunnistaminen voidaan nähdä melko hyvänä valtion virastoissa haastattelujen perusteella, kysymysten 3–9 vastausten mukaan voidaan päätellä, että eri työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden suhde ei ole aina kovinkaan selkeä.

Kysymyksillä 3–10 kerättiin tarkempaa tietoa haastateltavien käsityksestä siitä, miten eri tekijät vaikuttavat työhyvinvoinnin muodostumiseen. Näiden kysymysten vastausten mukaan oli melko selkeää, että eri tekijöitä oli vaikea erottaa toisistaan. Esimerkiksi työyhteisön vaikutuksista kysyttäessä vastaukset harhailivat organisaatiollisiin tekijöihin ja työhön itseensä. Voidaan siis päätellä, että eri työhyvinvoinnin tekijöiden erittely ja niihin liittyvien seikkojen tunnistaminen ei ole yhtä vahvaa kuin työhyvinvoinnin

ymmärtäminen käsitteenä. On hyvä kuitenkin huomioida, että haastateltavien välillä oli eroavaisuuksia.

Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. ”**Miten työhyvinvointi tunnistetaan valtion virastoissa?**”, voi tutkimuksen perusteella todeta, että yleinen työhyvinvoinnin tunnistaminen on hyvällä tasolla valtion virastoissa. Haastateltavat, eli esimiehet painottavat toki itselleen merkityksellisiä asioita työhyvinvoinnista, josta syntyi jonkin verran vaihtelevuutta tutkimustuloksissa. Tämä ei kuitenkaan ollut niin suurta, että voisi tehdä johtopäätöksen esimerkiksi tiettyjen virastojen huonommasta työhyvinvoinnin ymmärryksestä.

On hyvä kuitenkin huomioida tutkimustuloksissa esiin tulleet asenne-erot työhyvinvoinnista puhuttaessa. Asenteet varsinkin sitä kohtaan, kenen vastuulla työhyvinvointi on. Haastateltavien yleinen kanta oli, että työhyvinvointi on monen eri tekijän summa. Esiin nousi kuitenkin myös yksittäinen ajatus yksilön vastuusta. Tämä ajatus, että työhyvinvointi on yksilön vastuulla, ja muut tekijät eivät vaikuta paljoakaan ei saa tukea työhyvinvoinnin teoriasta. Se kertookin enemmän yksittäisen vastaajan henkilökohtaisista näkemyksistä.

6.2 Toinen tutkimuskysymys

Toiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastausta kysymysten 11–20 avulla. Kysymykset 11–17 keskittyivät kirjallisuuden pohjalta haastateltavan organisaation eri keinoihin panostaa työhyvinvointiin, kun taas kysymykset 18–20 kysyivät tarkemmin eri työhyvinvoinnin ohjelmista. Näillä pyritään myös vaikuttamaan organisaation työhyvinvointiin.

Tutkimustuloksissa oli selkeitä eroavaisuuksia työhyvinvointiin panostamisessa haastateltavien organisaatioiden välillä. Eroavaisuuksia ei ollut pelkästään haastateltavien välillä, mutta myös haastateltavan organisaation eri toimistojen välillä. Tämä tuli esiin selkeästi varsinkin fyysisestä työhyvinvoinnista ja ulkoisen motivaation keinoista

puhuttaessa. Erittäin mielenkiintoista oli rahallisen palkkion antamisen ja saamisen eroavaisuus valtion virastoissa. Yksi kertoi ylimääräisistä rahallisista palkkiosta ja tulospalkkiosta, kun toiset totesivat näiden olevan kiven alla valtion virastoissa ja ”julkisella puolella” ylipäätään. Vaihtelevuus virastojen välillä voi siis olla todella suurta.

Selkeää haastattelujen pohjalta kuitenkin oli, että työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin pyritään panostamaan, osaan enemmän kuin toisiin, mutta toteutus on useimmiten se, joka jää puolitiehen. Varsinkin fyysiseen, sosiaaliseen ja psyykkiseen työhyvinvoinnin panostamiseen tutkimustuloksien mukaan olisi toivetta panostaa enemmän. Toki korona saattaa vaikuttaa tällä hetkellä paljon sosiaaliseen työhyvinvointiin panostamisen kokemukseen.

Tutkimuskysymykseen: **”Miten valtion virastot panostavat oman henkilöstönsä työhyvinvointiin?”**, tutkimustulokset kertovat, että työhyvinvointiin panostaminen voisi olla paremmallakin tasolla. Keinoja panostaa löytyy, mutta näitä ei tuloksien mukaan hyödynnetä tarpeeksi. Eri haastateltavat kertoivat eri osa-alueiden puutteista, joten kyse ei ole siitä, etteikö työhyvinvointiin panostettaisi lainkaan. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että eri valtion virastoissa panostetaan eri työhyvinvoinnin osa-alueisiin eri tavoin. Tämä johtaa siihen, että työhyvinvoinnin tilan ei nähdä olevan kokonaisvaltaisesti niin hyvä, kuin se voisi olla. Saatetaan jopa panostaa sen verran kuin on pakko: sen verran, että työhyvinvoinnin uupuminen ei aiheuta suurempia ongelmia.

Tämä tulee ilmi myös työhyvinvoinnin ohjelmia koskevissa kysymyksissä. Niitä tehdään, mutta kuten useat haastateltavat totesivat, niiden seuranta jää helposti puolitiehen. Pyrkimystä työhyvinvointiin panostamiseen löytyy, mutta jostain niin sanottu viimeinen silaus jää uupumaan. On hyvä kuitenkin huomauttaa, että kyse ei siis ole siitä, etteikö työhyvinvointiin panostettaisi lainkaan valtion virastoissa. Parannettavaa olisi kuitenkin työhyvinvoinnin panostamisen yhtenäistämisenä eri virastojen, ja jopa saman viraston ei-toimistojen välillä, sekä ylipäätään yleisellä tasolla. Tutkimustuloksien mukaan tarve ja toive suurempaan panostamiseen on olemassa.

6.3 Kolmas tutkimuskysymys

Kirjallisuuden mukaan organisaatioiden on hyödyllistä panostaa työntekijöidensä työhyvinvointiin, sillä hyvinvoiva henkilöstö edistää myös organisaation hyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä on muun muassa sitoutuneempi ja motivoituneempi, jolloin hän on myös tuottavampi organisaatiolle. Näinpä organisaatioilla, myös valtion virastoille, on monia syitä panostaa henkilöstönsä työhyvinvointiin. Kolmanteen tutkimuskysymyksen: **Miksi valtion virastot kokevat työhyvinvointiin panostamisen tärkeänä?**, saatiin monenlaista vastausta. Nämä vastaukset on koottuna kuvioon 6. Tutkimustuloksien mukaan työhyvinvointiin panostetaan valtion virastoissa yksilön ja organisaation hyvinvoinnin kannalta.



Kuvio 6. Syitä työhyvinvoinnin panostamiseen valtion virastoissa.

Tutkimustuloksien mukaan työhyvinvointiin siis panostetaan valtion virastoissa erinäistä syistä: henkilöstöstä sekä organisaation tuloksesta halutaan huolehtia yhtä lailla. Kumpikaan ei noussut enemmän esiin kuin toinen. Kuitenkin tutkimustuloksista selvisi, että kaikki haastateltavat eivät nimenneet konkreettista syytä sille, miksi työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää valtion virastoissa. Eräs näki työhyvinvointiin panostamisen myös vain yksilön etuna, jolloin siihen panostaminen on hänen mukaansa myös suurimassa määrin yksilön vastuulla. Nämä seikat voidaan toki nähdä yksilöllisenä, enemmän haastateltavaa koskevana asiana, tai organisaation puutteena. Mikäli organisaatio ei tuo henkilöstölleen selkeästi esille, miten ja miksi työhyvinvointiin panostetaan, ei henkilöstö osaa sitä myöskään sanoa. Voidaan siis kenties sanoa valtion virastoissa olevan jossain määrin puutteita ainakin tiedottamisessa työhyvinvoinnin panostamisen syistä.

Lähteet

Aarnikoivu, H. (2010). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. [Helsinki]: Kauppakamari.

Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Talentum Pro

Asmuß, B. (2008). Performance Appraisal Interviews: Preference Organization in Assessment Sequences. *Journal of Business Communication*, 45(4), pp. 408-429. doi:10.1177/0021943608319382

Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), pp. 26-44. doi:10.1016/j.jvb.2003.11.001

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp. 309-328. doi:10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), pp. 209-223. doi:10.1108/13620430810870476

Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), pp. 265-269. doi:10.1177/0963721411414534

Bakker, A. B., Albreicht, S. & Leiter, M. (2011) Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), pp. 4-28. doi:10.1080/1359432X.2010.485352

- Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), pp. 1359-1378. doi:10.1177/0018726712453471
- Belkic, K. (2003). *The occupational stress index an approach derived from cognitive ergonomics and brain research for clinical practice*.
- Berry L.L., Mirabito A.M., & Braun W.B. (2010, joulukuu). What's the Hard Return on Employee Wellness Programs? *Harvard Business Review*.
- Constitution of the World Health Organization, Signed on July 22, 1946, in New York City. *International Organization*, 1(1), pp. 225-239
- D'Acci, L. (2011). Measuring Well-Being and Progress. *Social Indicators Research*, 104(1), pp. 47-65. doi:10.1007/s11205-010-9717-1
- Day, A., Kelloway E.K., & Hurrell, J.J. (2014). *Workplace well-being: How to build physically healthy workplaces*. Chichester, West Sussex, UK: Wiley Blackwell.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), pp. 227-268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D. & Bongers, P. M. (2003). "The Very Best of the Millennium": Longitudinal Research and the Demand-Control-(Support) Model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), pp. 282-305. doi:10.1037/1076-8998.8.4.282
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 499-512.

- Dolan, P., Peasgood, T. & White, M. (2008). Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being. *Journal of Economic Psychology*, 29(1), pp. 94-122. doi:10.1016/j.joep.2007.09.001
- Easterlin, R. (2006). Life cycle happiness and its sources: Intersections of psychology, economics, and demography. *Journal of Economic Psychology*, 27(4), p. 463. doi:10.1016/j.joep.2006.05.002
- Fagerlind, A., Gustavsson, M., Johansson, G. & Ekberg, K. (2013). Experience of work-related flow: Does high decision latitude enhance benefits gained from job resources? *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), pp. 161-170. doi:10.1016/j.jvb.2013.03.010
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. (2005). *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., Djurdjevic, E., Chang, C. (. & Tan, J. A. (2013). When Is Success Not Satisfying? Integrating Regulatory Focus and Approach/Avoidance Motivation Theories to Explain the Relation Between Core Self-Evaluation and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), pp. 342-353. doi:10.1037/a0029776
- Gagne, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal Of Organizational Behavior*, 26(4), pp. 331-362. doi:10.1002/job.322
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (2008). *Dimension of work ability: Results of the Health 2000 Survey*. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos,

Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204193255>

Grant, A. M., Christianson, M. K. & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. (Report). *The Academy of Management Perspectives*, 21(3), p. 51. doi:10.5465/AMP.2007.26421238

Hackman, J. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), pp. 250-279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos

Herzberg, F. (1965). The motivation to Work Among Finnish Supervisors. *Personnel Psychology*, 18(4), pp. 393-402. doi:10.1111/j.1744-6570.1965.tb00294.x

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p. 22. painos.). Helsinki: Tammi.

Hoffman, S., Holm, K., Kuusela, A., Tahvanainen, A., & Åhs, V. (2017). *Motiivi 4 Tunteet, psyykkinen hyvinvointi ja mielenterveys*. Helsinki: Sanoma Pro.

- Ilies, R. & Judge, T. A. (2004). An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*(3), pp. 367-389. doi:10.1080/13594320444000137
- Ilmarinen, J. (2006). *Pitkää työuraa!: Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Helsinki: Työterveyslaitos : Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K. & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series, 1280*, pp. 3-7. doi:10.1016/j.ics.2005.02.060
- Ilmarinen, V., Ilmarinen, J., Huuhtanen, P., Louhevaara, V. & Näsman, O. (2015). Examining the factorial structure, measurement invariance and convergent and discriminant validity of a novel self-report measure of work ability: Work ability - personal radar. *Ergonomics, 58*(8), pp. 1445-1460. doi:10.1080/00140139.2015.1005167
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D. & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly, 29*(1), pp. 179-202. doi:10.1016/j.leaqua.2017.12.006
- Johnson, J. & Hall, E. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of random sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health, 78*(10), pp. 1336-1342. doi:10.2105/AJPH.78.10.1336
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. & Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), pp. 376-407. doi:10.1037//0033-2909.127.3.376

Juniper, B. (2011). Defining employee wellbeing. *Occupational Health*, 63(10), p. 25.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. uud. p.). Jyväskylä: PS-Kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516822>

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly : ASQ : dedicated to advancing the understanding of administration through empirical investigation and theoretical analysis*, 24(2), pp. 285-308. doi:10.2307/2392498

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Helsinki: Kauppakamari

Locke, E.A. 1976 The nature and causes of job satisfaction In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297 – 1349) Chicago: Rand McNally

Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=3052113>

Luukkala, J. (2011). *Jaksaa, jaksaa, jaksaa.: Työhyvinvointitaitojen kirja*. Helsinki: Tammi.

Manka, M. (2012). *Työnilo* (3. p.). [Helsinki]: Talentum Media.

Manka, M. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. [Helsinki]: Talentum Media

- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D. & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59(C), pp. 83-88. doi:10.1016/j.paid.2013.11.010
- Metsämuuronen, J. (2000). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Methelp.
- Muhonen, T. & Torkelson, E. (2003). The Demand-Control-Support Model and Health Among Women and Men in Similar Occupations. *Journal of Behavioral Medicine*, 26(6), pp. 601-613. doi:10.1023/A:1026257903871
- Newell, S. (2002). *Creating the healthy organization: Well-being, diversity and ethics at work* (2nd ed.). London: South-Western Cengage Learning.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki: WSOY
- Pagan, R. (2011). Ageing and disability: Job satisfaction differentials across Europe. *Social Science & Medicine*, 72(2), pp. 206-215. doi:10.1016/j.socscimed.2010.11.007
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1987). *Motivaatio: Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Helsingissä [Hki]: Otava
- Rauramo, P. (2004). *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita
- Ruohotie, P. & Honka, J. (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita.

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), pp. 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Ryff, C. D. & Keyes, C. L. M. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), pp. 719-727. doi:10.1037/0022-3514.69.4.719
- Sarotar Zizek, S., Treven, S. & Cancer, V. (2015). *Employees in Slovenia and Their Psychological Well-Being Based on Ryff's Model of Psychological Well-Being. (Report)(Author abstract)*.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V. & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), pp. 71-92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Schtulte, P.A., Guerin, R.J., Schill A.L., Bhattacharva, A., Cunningham, T.R., Pandai, S.P., Eggerth, D., & Stephenson C.M. (2015). Considerations for Incorporating "Well-Being" in Public Policy for Workers and Workplaces. *American journal of public health*, 105(8), p. e31. doi:10.2105/AJPH.2015.302616
- Schüler, J., Sheldon, K. M., Prentice, M. & Halusic, M. (2016). Do Some People Need Autonomy More Than Others? Implicit Dispositions Toward Autonomy Moderate the Effects of Felt Autonomy on Well-Being. *Journal of Personality*, 84(1), pp. 5-20. doi:10.1111/jopy.12133
- Selin, E. 2001. Työuupumus väijyy yrityskulttuurissa. *Tiede*. Noudettu 2020-08-28 osoitteesta https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/tyouupumus_vaijyy_yrityskulttuurissa

Sistonen, S. 2008. *Paranna tuloksia ja palkitse*. Helsinki: Talentum.

Sivapragasam, P. & Raya, R. P. (2018). HRM and Employee Engagement Link: Mediating Role of Employee Well-being. *Global Business Review*, 19(1), pp. 147-161. doi:10.1177/0972150917713369

Soh, M., Zarola, A., Palaiou, K. & Furnham, A. (2016). Work-related well-being. *Health Psychology Open*, 3(1), . doi:10.1177/2055102916628380

Sosiaali- ja terveysministeriö (2005). Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 25. Helsinki: Yliopistopaino. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201504224056>

Sosiaali- ja terveysministeriö (2019). Työhyvinvointi. Noudettu 2019-11-20 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suonsivu, K. (2011). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. [Kuopio]: Unipress.

Taipale, S., Selander, K., Anttila, T. & Nätti, J. (2011). Work engagement in eight European countries; The role of job demands, autonomy, and social support. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31(7/8), pp. 486-504. doi:10.1108/01443331111149905

Talouselämä (2014). Työhyvinvointi säästää miljardeja. Noudettu 2019-11-2019 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenturen-blogi/tyohyvinvointi-saastaa-miljardeja/ff740a58-4ad8-3251-b2e6-9e3c16e63ce6>

Tengland, P. (2011). The Concept of Work Ability. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(2), pp. 275-285. doi:10.1007/s10926-010-9269-x

Terveyskirjasto. (2020, helmikuu 11). Työuupumus (burnout). https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681

Työelämä 2020 (2019). *Työelämästrategia vuoteen 2020*. Noudettu 2019-11-19 osoitteesta http://www.tyoelama2020.fi/tietoa_hankkeesta/tyoelamastrategia_2012-2020

Työ- ja elinkeinoministeriön julkiasuja (2019). *Työelämä 2020 -hankkeen loppuarviointi*. Noudettu 2019-11-19 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161593/TEM_33_2019_Ty%c3%b6el%c3%a4m%c3%a42020.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Työterveyslaitos (2009). *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Helsinki: Työterveyslaitos. Noudettu 2019-11-20 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1>

Työterveyslaitos (2013). *Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos. Noudettu 2019-11-19 osoitteesta <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>

Työterveyslaitos (2020). *Työhyvinvointi on yhteinen asia*. Helsinki: Työterveyslaitos. Noudettu 2020-03-04 osoitteesta <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>

Van Der Doef, M. & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), pp. 87-114. doi:10.1080/026783799296084

- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* ([4. p.]). Helsinki: Edita
- Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: Books on Demand.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014). *Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*. Helsinki: Tietosanoma.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. & Fisher, J. (1999). The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), pp. 314-334. doi:10.1006/jvbe.1998.1661
- VMBaro – valtion henkilöstötutkimus (2020). Palkeet. Noudettu 17.8.2020 osoitteesta <https://www.palkeet.fi/palvelut/vmbaro-valtion-henkilostotutkimus.html>
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), pp. 129-148. doi:10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x
- Warr, P. & Inceoglu, I. (2012). Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations With Person–Job Fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), pp. 129-138. doi:10.1037/a0026859
- Zhao, X., Hwang, B. & Lim, J. (2020). Job Satisfaction of Project Managers in Green Construction Projects: Constituents, Barriers, and Improvement Strategies. *Journal of Cleaner Production*, 246. doi:10.1016/j.jclepro.2019.118968
- Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää!: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. [Helsinki]: Inforviestintä.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Työhyvinvointihaastattelu – Pro Gradu -tutkimus

Hei,

Teen Pro Gradu -tutkimusta työhyvinvoinnista Vaasan yliopiston johtamisen yksikössä julkisjohtamisen oppiaineessa.

Pro Gradussani haastattelen valtion virastojen ja laitoksien esimiehiä, ja tutkin miten henkilöstön työhyvinvointiin panostetaan, ja miksi siihen panostaminen koetaan tärkeänä.

Tutkimuksessani selvitän, miten esimiehet määrittävät työhyvinvoinnin ja sen muodos-
tumisen, sekä miten organisaatiossa pyritään parantamaan työhyvinvointia ja miksi.

Kerään aineistoa tutkimukseeni teemahaastatteluilla erilaisten etäyhteyksien, kuten Teamsin välityksellä. Olen teihin yhteydessä lähipäivinä mahdollisen haastatteluajan-
kohdan sopimiseksi.

Ystävällisin terveisin
Aliina Lehtimäki

Liite 2. Haastattelukysymykset

TYÖHYVINVOINNIN TUNNISTAMINEN

1. Miten määrittäisit työhyvinnin?
2. Mistä työhyvinvointi muodostuu?
3. Mitkä tekijät organisaatiossa vaikuttavat työhyvinnin muodostumiseen?
4. Millainen työyhteisö lisää työhyvinnintia?
5. Millainen työyhteisö heikentää työhyvinnintia?
6. Millainen työ synnyttää työhyvinnintia?
7. Millainen työ vähentää työhyvinnintia?
8. Millaisilla keinoilla voidaan edistää työn mielekkyyttä??
9. Miten esimies pystyy vaikuttamaan työhyvinnintiin?
 - a. Positiivisesti
 - b. Negatiivisesti
10. Miten työhyvinninti vaikuttaa tuloksellisuuteen organisaatiossa?

VALTION VIRASTOJEN TYÖHYVINVOINTI

11. Miten organisaatiossasi pyritään vaikuttamaan fyysiseen työhyvinnintiin?
 - a. Suora vaikuttaminen
 - b. Kannustus
12. Miten organisaatiossasi pyritään vaikuttamaan sosiaaliseen työhyvinnintiin?
13. Miten organisaatiossasi pyritään vaikuttamaan psyykkiseen työhyvinnintiin?
14. Miten organisaatiossanne ihmiset voivat itse vaikuttaa työnsä kuormittavuuteen?
15. Miten organisaatio huolehtii työntekijöiden työkyvyn säilymisestä?
16. Millä ulkoisin motivaation keinoin organisaatiosi pyrkii lisäämään työhyvinnintia?
17. Miten organisaatiosi ennaltaehkäisee liiallista stressiä ja työuupumusta?
18. Onko organisaatiossasi työhyvinninnin ohjelmaa?
19. Jos kyllä, mitä ohjelmalla seurataan?
 - a. Seurataanko esim sairauspoissaoloja?

- b. Entä työtyytyväisyyttä?
- c. Mitä muuta?

20. Miten hyvin seuranta on toiminut, eli onko sillä vaikutusta organisaation toiminnassa?

TYÖHYVINVOINNIN PANOSTAMISEN TÄRKEYS

21. Miksi koet työhyvinvointiin panostamisen tärkeäksi?