



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Micaela Erola

Itseohjautuvuuden merkitys esihenkilöiden työhyvinvointiin

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Micaela Erola		
Tutkielman nimi:	Itseohjautuvuuden merkitys esihenkilöiden työhyvinvointiin		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja:	Maria Järleström		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	119

TIIVISTELMÄ:

Organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa ja samalla esihenkilöiden rooli työelämässä on monipuolistunut ja vaatimukset kasvaneet. Esihenkilöiltä odotetaan yhä enemmän kykyä itsenäiseen päätöksentekoon, oman työnsä johtamiseen sekä sopeutumiseen muuttuvissa olosuhteissa. Tämä tutkimus tarkastelee itseohjautuvuuden merkitystä esihenkilöiden työhyvinvoinnissa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä itseohjautuvuus merkitsee esihenkilöille ja miten esihenkilöiden itseohjautuvuus on yhteydessä heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksia. Lisäksi tutkimuksessa kartoitettiin itseohjautuvuutta tukevia ja estäviä tekijöitä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu itseohjautuvuusteoriasta, joka sisältää motivaation ja psykologiset tarpeet sekä työhyvinvointiosuudesta, jossa tarkastellaan työhyvinvoinnin merkitystä, työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä esihenkilöiden työhyvinvointia. Tutkimuksesta saatu aineisto on peräisin tutkimuksen kohdeorganisaatiolta ja aineisto on kerätty vuoden 2024 lopussa. Tutkimusaineisto analysoitiin kvalitatiivisin menetelmin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että itseohjautuvuus näyttäytyy esihenkilöiden työssä keskeisenä voimavarana. Se tukee heidän työhyvinvointiaan monilla eri tavoin. Itseohjautuvuus mahdollistaa esihenkilöille joustavuuden, autonomian ja vapauden tehdä omia päätöksiä, mikä puolestaan lisää työn mielekkyyttä, hallinnan tunnetta sekä motivaatiota. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että esihenkilöiden työhyvinvointi vahvistuu erityisesti silloin, kun organisaatio tukee esihenkilöiden itseohjautuvuutta tarjoamalla heille riittävästi resursseja, selkeät tavoitteet, tukea sekä luottamusta. Jatkossa organisaatioiden tulisi kiinnittää erityisesti huomiota siihen, miten itseohjautuvuutta voidaan tukea rakenteellisesti ja kulttuurillisesti, jotta sen myönteiset vaikutukset saadaan parhaalla mahdollisella tavalla esiin esihenkilöiden työhyvinvoinnissa.

AVAINSANAT: Itseohjautuvuus, työhyvinvointi, hyvinvointi, motivaatio

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Toimeksiantajan esittely	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
2	Itseohjautuvuus	11
2.1	Itseohjautuvuusteoria	12
2.1.1	Motivaatio	16
2.1.2	Psykologiset tarpeet	24
3	Työhyvinvointi	30
3.1	Työhyvinvoinnin merkitys	31
3.1.1	Työhyvinvoinnin portaat	33
3.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	37
3.2.1	Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi	38
3.2.2	Työkyky	40
3.2.3	JDR-teoria	42
3.2.4	Työhyvinvoinnin viisi peruspilaria	46
3.3	Esihenkilöiden työhyvinvointi	50
4	Aineistonkeruu	59
4.1	Laadullinen tutkimus	59
4.2	Aineistonkeruumenetelmä	61
4.3	Aineiston analyysi	64
5	Tutkimustulosten esittely	70
5.1	Työhyvinvoinnin rakentuminen	70
5.2	Itseohjautuvuuden merkitys ja itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät	72
5.3	Itseohjautuvuuden näkyminen työhyvinvoinnissa	74
5.4	Itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin edistäminen	77
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	78
6.1	Keskeiset löydökset	78

6.2	Tulosten vertailu aikaisempaan tutkimukseen	81
6.3	Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet	92
6.4	Suositukset toimeksiantajalle	95
6.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	97
	Lähteet	103
	Liitteet	116
	Liite 1. Saatekirje	116
	Liite 2. Kysymykset esihenkilöille	117

Kuvat

Kuva 1. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Kauhanen, 2016, s. 24).	41
--	----

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenteen esittely.	10
Kuvio 2. Itseohjautuvuusteoria (mukaillen Deci, 2017).	16
Kuvio 3. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (mukaillen Martela ja Jarenko, 2014, s. 14).	17
Kuvio 4. Maslown tarvehierarkia (mukaillen Mullins ja Rees, 2023, s. 262).	23
Kuvio 5. Herzbergin kaksifaktoriteoria (mukaillen Herzberg, 1968, s. 72).	24
Kuvio 6. Flow-tilaan pääsee, kun yksilön haasteet ovat optimaalisessa suhteessa taitoihin verrattuna (mukaillen Csikszentmihalyi, 2000, s. 49).	26
Kuvio 7. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Mullins & Rees, 2023, s. 262; Ojala & Ahonen, 2003, s. 29; Rauramo; 2008, s. 28; Rauramo, 2012, s. 15; Sadri & Bowen, 2011, s. 45).	34
Kuvio 8. JDR-malli (mukaillen Bakker & Demerouti, 2007, s. 313).	45
Kuvio 9. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka & Manka, 2016, s. 76).	46
Kuvio 10. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	58

Taulukot

Taulukko 1. Aineiston redusointi.	66
Taulukko 2. Aineiston klusterointi.	67
Taulukko 3. Aineiston abstrahointi alaluokasta yläluokkaan.	68
Taulukko 4. Aineiston abstrahointi yläluokasta pääluokkaan.	69
Taulukko 5. Aineiston abstrahointi pääluokasta yhdistävään.	69

1 Johdanto

Henkilöstön työhyvinvointia itseohjautuvissa organisaatioissa on tutkittu tähän asti hyvin vähän (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Heikkilä-Tammi, 2021, s. 18). Martela, Hakanen, Hoang ja Vuori (2021, s. 34) kirjoittavat tehdyssä tutkimuksessaan tulosten viittaavan siihen, että kun henkilökunnalla on enemmän päätösvaltaa ja mahdollisuuksia itseohjautua omassa työssään, se motivoi ja vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiin ja työn imuun sekä vähentää samalla stressiä, ahdistusta ja uupumusta. Kirjoittajat painottavat, että tämä yleinen havainto on kuitenkin vasta ensimmäinen askel ilmiön syvällisemmässä ymmärtämisessä. Tarvitaan enemmän tutkimuksia, joissa selvitetään muun muassa esihenkilöiden työhyvinvointia.

Martelan ja muiden (2021, s. 34) mukaan itseohjautuvuus kätkee sisälleen paljon potentiaalia, mutta eri potentiaalien löytäminen tarvitsee merkittävästi lisää akateemista tutkimusta sekä käytännön kokeiluja. Näin pystymme ymmärtämään paremmin edellytyksiä ja toimintatapoja, joiden avulla itseohjautuvuudesta saadaan mahdollisimman paljon hyötyä. Hyvä ja onnistunut hyvinvointi mahdollistaa työntekijän kyvyn toimia itseohjautuvasti (Larjovuori ja muut, 2021, s. 40).

Tutkijan kiinnostus tutkimuksen aihetta kohtaan heräsi tutkijan tutustuessa kahteen ajankohtaiseen tutkimukseen. Toisen tutkimuksen ovat kirjoittaneet Riitta-Liisa Larjovuori, Ismo Kinnari, Hannu Nieminen sekä Kirsi Heikkilä-Tammi vuonna 2021. Tutkimus käsittelee työhyvinvointia itseohjautuvassa organisaatiossa. Toisen ajankohtaisen tutkimuksen ovat kirjoittaneet Frank Martela, Jari Juhani Hakanen, Nhi Hoang sekä Johanna Vuori. Tämäkin tutkimus on julkaistu vuonna 2021 ja siinä käsitellään itseohjautuvuutta ja työhyvinvointia Suomessa, sekä sitä, onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin lähde. Martelan, Hakasen, Hoangin ja Vuoren tutkimuksessa kehoitettiin tutkimaan lisää sitä, miten itseohjautuvuus on yhteydessä muun muassa työntekijöiden hyvinvointiin organisaatiossa (Martela ja muut, 2021, s. 34).

Tutkija keskusteli tutkimuksen kohdeorganisaation kanssa tutkimusaiheesta ja sen mahdollisista hyödyistä organisaatiolle. Keskusteluissa käytiin läpi, että tutkimus voisi tarjota lisäymmärrystä esihenkilöiden työskentelystä sekä siitä, miten työnantaja voi parhaiten tukea heidän työtään. Lisäksi tutkimus voisi avata näkökulmia esihenkilötyön kehittämisestä, niin esihenkilöiden kuin organisaationkin näkökulmasta. Esihenkilöiden rooli saattaa joskus kehitystoiminnassa jäädä vähemmälle huomiolle, sillä usein keskitytään enemmän työntekijöihin tai tiimeihin. Tämä tutkimus tarjoaa mahdollisuuden tarkastella esihenkilötyötä laajemmin. Tutkimus auttaa organisaatioita kehittämään esihenkilöiden itseohjautuvuutta ja työhyvinvointia jatkossa entisestään.

Näistä kahdesta ajankohtaisesta tutkimuksesta sekä kohdeorganisaation kanssa käydystä keskustelusta innostuneena tutkija lähti selvittämään sitä, mitä itseohjautuvuus merkitsee esihenkilöille ja miten esihenkilöiden itseohjautuvuus on yhteydessä heidän omaan työhyvinvointiinsa.

Itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin ymmärtämisestä ja kehittämisestä hyötyvät niin tutkimuksen kohdeorganisaatio kuin sen henkilökunta ja asiakkaatkin. Tämän tutkimuksen avulla kohdeorganisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa henkilöstönsä tapoihin tehdä työtä. Lisäksi jokaisen henkilökunnan jäsenen on mahdollista pyrkiä kehittämään aktiivisesti omaa toimintaansa. Kestävän kehityksen näkökulmasta tämän tutkimuksen tulosten avulla voidaan vaikuttaa tulevaisuudessa kohdeorganisaation toimintaan, joka on suoraan vaikutuksessa myös elintärkeisiin asiakaskohtaamisiin.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa selvitetään sitä, mitä itseohjautuvuus merkitsee esihenkilöille ja miten esihenkilöiden itseohjautuvuus on yhteydessä heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimus toteutetaan Suomessa sijaitsevalle teollisuusyritykselle.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten itseohjautuvuus toteutuu esihenkilötyössä ja millaisena esihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa. Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on: millainen merkitys esihenkilöiden itseohjautuvuudella on heidän työhyvinvointiinsa? Tutkimusongelma saadaan selvitettyä seuraavia tutkimuskysymyksiä käyttäen.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä itseohjautuvuus merkitsee esihenkilöille?
2. Miten esihenkilöiden itseohjautuvuus on yhteydessä heidän omaan työhyvinvointiinsa?

1.2 Toimeksiantajan esittely

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Suomessa sijaitseva suomalainen, keskisuuri perheomisteinen teollisuusyritys. Vuosikymmenten aikana yritys on kasvanut ja kehittynyt merkittäväksi toimijaksi sekä Suomessa että kansainvälisesti. Tällä hetkellä yrityksellä on toimipisteitä Pohjoismaissa sekä Keski-Euroopassa. Yritys vie tuotteitaan ja palveluitaan Pohjoismaihin, Eurooppaan, Kiinaan sekä Pohjois- ja Etelä-Amerikkaan. Kaikki tuotteet kuitenkin valmistetaan edelleen Suomessa. Yritys haluaa kehittyä Pohjoismaiden johtavasta toimijasta Euroopan merkittävimäksi itsenäiseksi toimittajaksi sekä luotettavaksi, maailmanlaajuiseksi tuotekehityskumppaniksi.

Yritys työllistää noin 100 henkilöä, joista noin kolmasosa työskentelee asiantuntijatehtävissä. Loput työntekijät sijoittuvat teollisuuden tehdastyötehtäviin. Yritys on jo nyt panostanut ja haluaa jatkossakin panostaa erityisesti turvallisuuden, osaamisen sekä työhyvinvoinnin parantamiseen. Yritys toimii aktiivisesti paikallisissa sekä kansainvälisissä verkostoissa ja sen toiminta on sertifioitu muun muassa turvallisuus- ja ympäristöstandardein.

1.3 Tutkimuksen rakenne

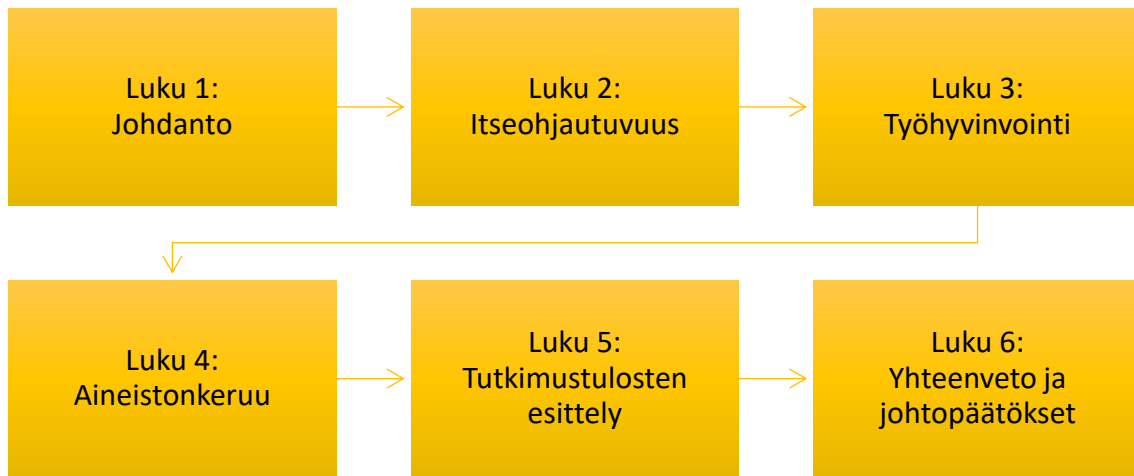
Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa eli johdantoluvussa johdatellaan lukija tutkimuksen aiheeseen ja ilmiön ajankohtaisuuteen. Lisäksi johdannossa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja sekä käydään läpi tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.

Luvuissa kaksi ja kolme keskitytään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, joka koostuu itseohjautuvuudesta ja työhyvinvoinnista. Teoreettinen viitekehys muodostuu aiemmin kirjoitettuja tutkimuksia ja kirjoja hyödyntäen. Luvussa kaksi keskitytään ensiksi itseohjautuvuuteen ja sen eri osa-alueisiin, ja luvussa kolme työhyvinvointiin, sen merkitykseen, siihen vaikuttaviin tekijöihin sekä esihenkilöiden hyvinvointiin. Lukujen alussa avataan sekä määritellään ensiksi itseohjautuvuus ja työhyvinvointi käsitteinä.

Luvussa neljä tarkastellaan tämän tutkimuksen toteuttamista ja menetelmiä eli aineistonkeruuta. Kappaleessa kerrotaan laadullisesta tutkimuksesta yleisesti sekä tutkimuksessa käytetystä aineistonkeruumenetelmästä. Viimeisessä alaluvussa käydään läpi yleisellä tasolla aineistolähtöistä sisällönanalyysiä tutkimuksesta saatujen konkreettisten esimerkkien avulla.

Viidennessä luvussa käydään keskeiset tutkimustulokset läpi liittämättä niitä vielä aikaisempaan teoriaan. Vastauksia käydään läpi myös suorien lainausten avulla. Viimeisessä luvussa eli luvussa kuusi käydään tulosten yhteenveto läpi sekä verrataan tuloksia aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tämän jälkeen annetaan suositukset toimeksiantajalle sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

Tutkimuksen lopusta löytyvät lähteet ja liitteet.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenteen esittely.

2 Itseohjautuvuus

Leen ja Edmondsonin (2017, s. 36–37, s. 53) mukaan nykypäivän normien, ajattelutapojen sekä kulttuurillisten oletusten vaikutuksen myötä myös organisaatioiden toimintatavat ovat muuttuneet. Muutosten myötä haasteita on syntynyt perinteistä hierarkkista ja byrokraattista organisaatorakennetta kohtaan. Siitä syystä monet organisaatiot pyrkivätkin löytämään keinoja madaltaa hierarkioita tavoitteinaan luoda innovatiivisempia, ketterämpiä sekä tehokkaampia työympäristöjä. Jotta organisaatiot voivat menestyä muuttuvassa maailmassa, niiden täytyy kehittää sopeutumiskykyään. Sopeutumiskyvyn sekä muutoksen haasteena voivat olla jäykät ja vanhat rakenteet.

Tutkimuksen toinen keskeinen käsite eli itseohjautuvuus on Vuoren (2021, s. 349) mukaan hankala käsite, sillä siihen liittyy epäselvyyksiä. Savaspuro (2019, s. 25) täydentää, että vaikka tiimitasoista itseohjautuvuutta on tutkittu jo kauan, organisaatiotason itseohjautuvuus on akateemisessa tutkimuksessa melko tuore aihe. Itseohjautuvuudelle ei ole vielä määritelty yhteisesti hyväksyttyä tai akateemisesti vahvistettua määritelmää. Se on siis käsitteenä vielä epämääräinen, vaikka itsessään itseohjautuvuus ei ole enää uusi ilmiö, sillä siihen on viitattu jo ensimmäisen kerran 1930-luvulla. Vuori (2021, s. 349) jatkaa kirjoittamalla, että itseohjautuvat organisaatiot ovat kuitenkin melko uusi ilmiö, ja monilla ihmisillä ei ole henkilökohtaista työskentelykokemusta tällaisessa ympäristössä. Ihmisten käsitys itseohjautuvuudesta pohjautuu usein hajanaisiin vihjeisiin siitä, miten vastuu, vapaus ja valta voidaan jakaa organisaatiossa. Lisäksi epäselvyyksiä aiheuttavat käännösongelmat. Englannin kielestä löytyy vähintäänkin viisitoista eri määritelmää, jotka kaikki ovat suomennettu itseohjautuvuudeksi (Salovaara, 2020, s. 53). Vuoren (2021, s. 349–350) mukaan itseohjautuvuus suomenkielisenä sanana voi viitata sekä organisaatiotutkimuksen, kasvatustieteiden että psykologian käyttämiin self-alkuisiin käsitteisiin. Tällaisia käsitteitä ovat muun muassa self-direction, self-regulation, self-determination, self-leadership sekä self-management, jotka eroavat toisistaan eri tieteenalojen näkökulmista. Termien erot tulkinnoissa voivat johtaa väärinymmärryksiin esimerkiksi esihenkilöiden ja

työntekijöiden tai rekrytoijien ja työnhakijoiden välillä, jos käsitteet ymmärretään eri tavoin.

Työelämässä itseohjautuvuudella viitataan siihen, miten valtaa, vastuuta ja vapautta jaetaan eri tavalla kuin hierarkkisessa organisaatiomallissa (Vuori, 2021, s. 350). Martelan ja Jarenkon (2017, s. 12) mukaan itseohjautuvuudella viitataan henkilön kykyyn toimia itsenäisesti, ilman tarvetta ulkoiselle ohjaukselle tai kontrollille. Jotta itseohjautuvuus olisi mahdollista, yksilön tulee ensinnäkin olla itsemotivoitunut. Tämä tarkoittaa halua toimia ja edetä omatoimisesti ilman ulkopuolista painostusta. Toiseksi yksilön tulee määritellä selkeä tavoite, johon pyrkiä ja kolmanneksi yksilö tarvitsee riittävän osaamisen, jotta tavoite on mahdollista saavuttaa. Itseohjautuvuutta voidaan tarkastella yksilö-, yhteisö- sekä organisaatiotasolla (Salovaara, 2020, s. 54; Vuori, 2021, s. 350).

2.1 Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuusteorian synty sijoittuu vuodelle 1985, ja teorian suurimpina kehittäjinä ja luojina pidetään Edward L. Deciä sekä Richard M. Ryania (Deci, 2017). Martelan ja Jarenkon (2017, s. 12) sekä Ryanin ja Decin (2000, s. 68–69) mukaan itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia oma-aloitteisesti ja vapaaehtoisesti ilman ulkopuolelta tulevan kontrollin tai ohjauksen tarvetta. Yksilön motivaation ja persoonallisuuden taustalla on hänen synnynnäiset psykologiset tarpeensa sekä luontaiset kasvutaipumuksensa. Jotta yksilö voisi olla itseohjautuva, tulee hänen olla itsemotivoitunut ja tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkoista pakotetta. Lisäksi yksilöllä on oltava päämäärä ja tieto siitä, mitä tavoitetta kohti ollaan menossa. Kolmanneksi yksilöltä tulee löytyä osaamista, jotta asetettuun päämäärään päästään. Jos yksilön taidot ovat puutteelliset, tarvitsee hän paljon tukea muualta, jonka seurauksena itseohjautuvuus ei toteudu. Yksilöllä tulee myös olla kykyä johtaa itseään muun muassa ajanhallinnassa, resurssien hallinnassa sekä tehtävien hallinnassa ja priorisoinnissa.

Martelan ja muiden (2021, s. 14–15) mukaan yhteisöohjautuvuudella viitataan työn organisoimiseen ja koordinointiin yhdessä. Yhteisöohjautuvuus eroaa itseohjautuvuudesta siten, että valta ei siirry esihenkilöltä yksilölle, sillä valta ja vastuu on jo valmiiksi tiimillä. Tiimi on siis se yksikkö, jonka tarkoituksena on ohjautua kohti tiimin yhteistä päämäärää. Tiimiläiset sopivat keskenään, millaisella työn- ja vastuunjaolla yhteiseen päämäärään päästään. Koska esihenkilö ei johda tiimiä kohti päämäärää vaan tiimi tekee sen itse, vaatii se tiimiltä tietynlaista kulttuuria, jossa jokainen yksilö kokee olevansa vastuussa yhteisten asioiden edistämässä.

Martelan ja Jarenkon (2017, s. 12–13) mukaan itseorganisoitumisella viitataan koko ryhmään, toisin kuin itseohjautuvuudessa viitataan vain yksilöön. Se on organisoitumisen tapa, jossa ei ole jäykkää hierarkiaa, ennalta määrättyjä komentoketjuja tai tarkkoja rooleja. Johdolta tulevat valmiit rakenteet pyritään minimoimaan. Siksi itseorganisoituneessa yrityksessä ei ole välttämättä tiettyä esihenkilöä, jolta tulisi olla lupa kaikkiin organisaatiossa tapahtuviin päätöksiin. Työntekijät muodostavat tiimin, jos tilanne niin vaatii ja työntekijöiden keskinäinen organisoituminen muovautuu sekä uudelleen muokkaantuu tarpeiden muuttuessa. On hyvä huomata, että itseorganisoituminen ei kuitenkaan tarkoita henkilöstön kokonaisvaltaista itsevaltiutta ilman minkäänlaisia rajoja. Organisaatiolla on kuitenkin ennalta sovitut rakenteet ja toimintamallit sekä toimivat viestintä- ja kommunikointikanavat.

Martela ja Jarenko (2017, s. 11) kertovat itseohjautuvuuden yleistymisen syyksi kolme kesteistä asiaa, jotka ovat toimintaympäristön ja työn luonteen muutos sekä teknologian kehitys. Globalisaation, tiedonkulun nopeutumisen sekä automatisaation myötä liiketoimintaympäristöt ovat muuttuneet entistä monimutkaisemmiksi ja dynaamisemmiksi. Siitä johtuen organisaatioiden on sopeuduttava ja toimittava joustavammin. Organisaation jäykät rakenteet voivat muodostua esteeksi kehitykselle. Työn luonne taas on vuosien aikana muuttunut niin, että yhä useammassa työtehtävässä tarvitaan yksilön omaa asiantuntijuutta, luovuutta sekä ongelmanratkaisukykyä. Samaan

aikaan perinteiset rutiinitehtävät ovat vähentyneet. Tämän takia perinteikäs hierarkkinen johtaminen ei enää toimi samalla tavalla kuin ennen. Lisäksi teknologian kehitys on luonut mahdollisuuksia hajaantuneelle organisaatorakenteelle.

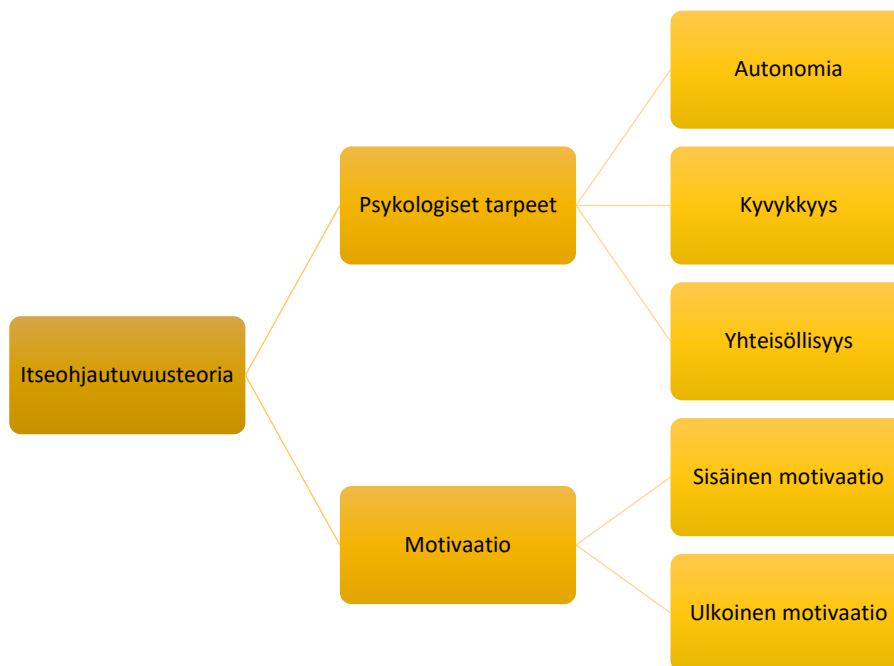
Syrjäsen ja Tolosen (2017, s. 211–219) mukaan organisaatiolla ja sen johtajien teoilla on suuri merkitys itseohjautuvuuden toteutumisen kannalta. Johtajien on oltava myös itse mukana arjessa. Heitä ei tule johtaa enää hierarkkiseen tyyliin yksin suljettujen ovien takana, vaan johtajien tulisi olla etulinjassa näyttämässä esimerkkiä. Lisäksi johtajan on kuunneltava niin työntekijöitä kuin asiakkaitakin, jotta hänellä olisi mahdollisimman hyvä yleiskuva yrityksen tilanteesta. Kuuntelu, keskustelu ja kommunikointi ovat keskeisessä asemassa yhteisymmärryksen sekä organisaation tavoitteiden ja arvojen luonnissa. Kun johtajat kuuntelevat ja keskusteleavat avoimesti muiden kanssa, auttaa se myös muita itseohjautumaan ja tekemään itsenäisiä päätöksiä. Lisäksi on tärkeää kannustaa itseohjautuvaan työhön sekä omien päätöksiä tekemiseen.

Decin, Eghrarin, Patrickin ja Leonen (1994, s. 140) mukaan kun yksilö pystyy toteuttamaan itseohjautuvuutta, on hän usein luovempi, joustavampi, vähemmän ahdistunut, tyytyväisempi ja voi sekä fyysisesti että psyykkisesti paremmin. Lisäksi yksilön suoriutuminen paranee. Muun muassa näistä syistä organisaatioiden tulisi edistää yksilöiden sisäisen motivaation syntyä ja pyrkiä ohjaamaan kohti itseohjautuvampaa toimintaa.

Martelan (2021, s. 370–372) mukaan vaikka itseohjautuvuuden pääteoriassa korostetaan ihmisen luontaista aktiivisuutta, on sen rinnalle haluttu kehittää kuusi spesifimpää ja empiirisesti testattavaa miniteoriaa. Ensimmäinen teoria on nimeltään *cognitive evaluations theory* (CET). Se on miniteorioista vanhin, joka keskittyy siihen, kuinka sosiaaliset ympäristöt tukevat tai heikentävät sisäistä motivaatiota ja vaikuttavat sitä kautta suoriutumiseen ja hyvinvointiin. Teorian mukaan, kun ulkoiset palkkiot, valvonta ja palaute koetaan kontrolloivana, heikentää se ulkoisesti koetun syyn tunnetta suorittaa tehtävä, joka puolestaan heikentää yksilön autonomian tunnetta ja sisäistä

motivaatiota. Sisäisen motivaation heikentyminen on usein haitallista, sillä kun yksilöt ovat sisäisesti motivoituneita he oppivat usein paremmin, ovat luovempia ja suoriutuvat paremmin tehtävissään. Seuraava miniteoria on nimeltään *organismic integration theory* (OIT). Teoria kuvaa prosessia, jonka kautta ulkoisesti motivoitunut käyttäytyminen voi muuttua autonomiseksi. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan toimintaa, jossa ulkoiset tekijät kuten palkkiot ja kannustimet ohjaavat toimintaa. Teoriassa tarkastellaan, miten nämä ulkoiset tekijät vaikuttavat yksilön haluun toimia. Kolmas miniteoria on nimeltään *causality orientations theory* (COT). Teoria keskittyy tarkastelemaan yksilöllisiä eroja siitä, miten yksilöt suhtautuvat ympäristöönsä ja miten he muuttavat käyttäytymistään ympäristön painostuksen mukaan. Teoriassa puhutaan kolmesta eri käyttäytymisen syysuhteesta eli autonomisesta, kontrolloidusta sekä persoonattomasta orientaatiosta. Autonomiaorientaatio viittaa taipumukseen toimia omien kiinnostuksen kohteiden mukaisesti. Kontrolloitu orientaatio puolestaan keskittyy ulkoisiin paineisiin sekä palkitsemiseen. Persoonaton orientaatio liittyy kokemukseen henkilökohtaisen hallinnan puutteesta. Näistä kolmesta käyttäytymisen syysuhteesta autonomiaorientaatio on tehokkain sisäisen motivaation ylläpitämistä ajatellen. Neljäs miniteoria eli *basic psychological needs theory* (BPNT) pyrkii tunnistamaan synnynnäiset psykologiset tarpeet, joiden tyydyttäminen tai estäminen vaikuttaa yksilön psyykkiseen kehitykseen ja hyvinvointiin. Teorian mukaan psykologinen hyvinvointi perustuu kolmeen tarpeeseen, jotka ovat autonomia, yhteisöllisyys ja kyvykkyys. Viides miniteoria *goal content theory* (GCT) tarkastelee yksilöiden tavoitteita elämässä ja sitä, miten tavoitteiden luonne vaikuttaa yksilöiden hyvinvointiin. Teorian mukaan tavoitteet voidaan asettaa sisäisiin ja ulkoisiin tavoitteisiin. Sisäiset tavoitteet ovat itsessään palkitsevia ja liittyvät läheisesti psykologisiin tarpeisiin, kun taas ulkoiset tavoitteet liittyvät enemmän satunnaiseen tyytyväisyyteen ja hyväksyntään. Viimeinen ja kaikista uusin miniteoria on nimeltään *relationship motivation theory* (RMT). Teoria keskittyy laadukkaisiin ihmissuhteisiin ja niiden mahdollistamiseen. Teorian mukaan yksilöllä on luontainen tarve etsiä suhteita. Teoria rohkaisee yksilöä osallistumaan erilaisiin ryhmiin, sillä verkostojen luominen ja ihmissuhteiden ylläpitäminen ovat olennaisia tekijöitä motivaation ja hyvinvoinnin kannalta.

Seuraavassa kahdessa aluvussa siirrytään tarkastelemaan tarkemmin sitä, mistä itseohjautuvuusteoria koostuu. Deci (2017) kertoo, että ensimmäinen tärkeä asia käsitellessä itseohjautuvuusteoriaa on ajatella motivaation määrän sijaan erilaisia motivaatiotyyppisiä. Motivaatiotyyppinä voidaan pitää kontrolloitua motivaatiota eli ulkoista motivaatiota sekä autonomista eli sisäistä motivaatiota. Motivaatiotyypit muodostavat yhdessä kolmen psykologisen tarpeen kanssa Self-Determination teorian (SDT) eli itseohjautuvuusteorian (kuviot 2). Nämä kolme psykologista tarvetta ovat autonomia, kyvykkyys sekä yhteisöllisyys.



Kuvio 2. Itseohjautuvuusteoria (mukaillen Deci, 2017).

2.1.1 Motivaatio

Martela ja Jarenko (2014, s. 14–15), Niemiec ja Ryan (2009, s. 137) sekä Ryan ja Deci (2020, s. 2–3) kirjoittavat siitä, kuinka itseohjautuvuusteoriassa voidaan puhua sekä ulkoisesta että sisäisestä motivaatiosta. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, kun taas sisäinen motivaatio on proaktiivista. Ulkoisessa motivaatiossa yksilö pitää toimintaa kannattavana, vaikka ei nauttisikaan siitä ja saa motivaationsa ulkopuolelta tulevien

palkintojen tai rangaistusten kautta. Esimerkiksi opiskelija saattaa opiskella kokeeseen saadakseen hyvän arvosanan tai välttääkseen luokkatoverien pilkkaamisen kokeen epäonnistuttua, mutta hän ei todennäköisesti etsi enää lisätietoa aiheesta kokeen jälkeen. Ulkoinen motivaatio voi olla henkisiä resursseja kuluttavaa, sillä siinä yksilö tekee annettua tehtävää jonkun toisen pyynnöstä tai käskystä, eikä niinkään itsensä vuoksi.

Martelan ja Jarenkon (2014, s. 14–15) sekä Ryanin ja Decin (2020, s. 2) mukaan sisäisesti motivoitunut henkilö kokee tekemisen nautinnolliseksi, mielekkääksi sekä tärkeäksi ja tekee sitä itsensä vuoksi. Esimerkkejä sisäisesti motivoituneesta käyttäytymisestä ovat leikki, tutkiminen ja uteliaisuus, koska kyseiset asiat eivät ole riippuvaisia ulkopuolisista paineista tai kannustimista, vaan ennemminkin tarjoavat henkilölle iloa sekä mielihyvää. Sisäinen motivaatio ei lähtökohtaisesti kuormita yksilöä samalla tavalla kuin ulkoinen motivaatio, sillä yksilö haluaa tehdä asioita omasta halustaan ja saa niistä energiaa.

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
<ul style="list-style-type: none"> • Reaktiivista • Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset • Kaventaa näkökulmaa • Negatiiviselta suojautuminen • Kuluttavaa • Yksilö työntää itseään kohti • "Keppi ja porkkana" 	<ul style="list-style-type: none"> • Proaktiivista • Sisäinen innostus tekemiseen • Laajentaa näkökulmaa • Positiiviseen etsiytyminen • Energisoivaa • Tekeminen vetää puoleensa • "Leikki"

Kuvio 3. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (mukaiillen Martela ja Jarenko, 2014, s. 14).

Toivolan, Peuran ja Humalojan (2017, luku 3) mukaan Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriassa motivaatiolaadut voidaan luokitella kolmeen luokkaan: persoonaton motivaatio (amotivation), ulkoinen kontrolloitu motivaatio (controlled motivation) sekä sisäinen autonominen motivaatio (autonomous motivation). Persoonattomassa motivaatiossa yksilöllä ei ole ollenkaan motivaatiota ryhtyä toimiin tiettyjen vaatimusten ja toimien täyttämiseksi. Kontrolloitu motivaatio sisältää sekä sisäistä että ulkoista sääntelyä. Ulkoisen sääntelyn ohjaamana yksilö pyrkii saavuttamaan ulkoisesti asetettuja tavoitteita, saamaan palkkioita ja välttämään rangaistuksia. Tällöin yksilön käyttäytyminen on osittain luontaista, mutta silti melko hallittua. Se ei kuitenkaan liity pelkästään sisäiseen tahtotilaan, koska yksilö toimii ainakin osittain välttääkseen syyllisyyden tunteen ja saavuttaakseen positiivisen minäkuvan. Autonomisessa motivaatiossa taas yksilön käyttäytyminen perustuu henkilökohtaiseen valintaan, jossa yksilö kokee toiminnan päämäärän arvokkaana sekä kannattavana ja haluaa itse omasta tahdostaan pyrkiä tätä päämäärää kohti.

Martela ja Jarenko (2014, s. 36) kirjoittavat, että sisäisen motivaation vahvistamisessa on tärkeää, että yksilöä autetaan löytämään hänen sisäiset voimavaransa sekä vahvuutensa ja yksilö saadaan käyttämään niitä. Tämän tekemällä organisaatiota autetaan samalla saavuttamaan tavoitteensa. Voimavarojen ja vahvuuksien löytämisen lisäksi tärkeässä roolissa on yksilön taitojen kehittämisen mahdollistaminen, autonomian tukeminen sekä toiminnan tärkeyden selkeyttäminen. Sisäisen motivaation johtamisessa on oltava tarkkana, sillä johtajan tulee varoa olla hävittämättä työntekijän kokemusta toiminnan omaehtoisuudesta. Motivaatio muuttuu ulkoiseksi, jos työntekijä kokee tekemisen alkusyyntä olevan pakossa tai palkkiossa eikä hänen omakohtaisessa kiinnostuksessansa tai valinnassa. Johto voi luoda suotuisat olosuhteet sisäisen motivaation kasvamiselle lisäämällä vastuuta ja vapautta työntekijän työympäristöön.

Itseohjautuvuutta voidaan vahvistaa työpaikalla esimerkiksi siten, että työntekijöille luodaan sellaiset olosuhteet, jotka tukevat heidän psykologisia tarpeitaan (Deci, 2017). Martelan ja Jarenkon (2014, s. 36–37) mukaan sisäisen motivaation johtamiseen

tarvitaan tunneälykkyyttä ja hyviä sosiaalisia taitoja, sillä yksilöt kokevat eri toimenpiteet eri tavoin. Esimerkiksi joku voi kokea sanallisen kannustamisen päsmäröinniksi, toinen taas saa siitä lisää motivaatiota. Sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa muun muassa responsiivisella sekä mahdollistavalla johtamisella. Responsiivisessa johtajuudessa muutetaan omaa johtamistyyliä työntekijöiden tarpeiden mukaan. Mahdollistavassa johtajuudessa taas pyritään työntekijän kyvykkyyden kasvun mahdollistamiseen.

Fishbach ja Woolley (2022, s. 350–351) kertovat artikkelissaan, että on monia keinoja vahvistaa sisäistä motivaatiota. Yksi keino lisätä sisäistä motivaatiota on valita sellainen aktiviteetti, jossa huomioidaan positiivisen kokemuksen saavuttaminen. Esimerkiksi yksilöt, jotka tunnistavat ja valitsevat sellaiset urheilulajit, joista nauttivat, treenaavat useammin kuin ne yksilöt, jotka eivät pidä harjoituksistaan. Toinen keino sisäisen motivaation lisäämiseksi on etujen lisääminen työskentelyyn. Esimerkiksi yhdessä tutkimuksessa kävi ilmi, kuinka opiskelijat, joilla oli saatavilla välipalaa, käytössä värikyniä sekä musiikki soimassa taustalla työskentelivät pidempään ja yrittivät ratkaista enemmän matemaattisia ongelmia, kuin perinteisessä luokkahuoneessa olevat opiskelijat. Martela ja Jarenko (2014, s. 42–43) täydentävät, että palautteen antamisella on myös merkitystä sisäisen motivaation vahvistamisessa. Sen saaminen lisää hallinnan tunnetta, vahvistaa toimintaa ja kertoo työn edistymisestä. On tärkeää, että annettu tai asetettu tavoite luo merkitystä tekemiselle ja palautteen saaminen kertoo etenemisestä tavoitteeseen.

Martelan ja Jarenkon (2014, s. 51) mukaan palkitsemisen tarkoituksena on tukea yksilön toimintaa, joka edistää organisaation strategian toteutumista. Suoraviivaiset palkkiot eivät ole kaikista tehokkain keino parhaan tuloksen saavuttamiseen, vaan yksilö motivoituu enemmän ulkoisista palkkioista, jotka edustavat oikeudenmukaisuutta sekä mahdollistavat elämän perusresursseja. Ne eivät tarjoa kuitenkaan ikuisesti tarvittavaa lisämotivaatiota, jonka avulla yksilö pystyy antamaan parhaan suorituksensa työtehtävässä. Johdon vahvistaessa yksilön sisäistä motivaatiota, voidaan yksilön

suoritus nostaa hyvältä tasolta erinomaiselle tasolle. Sisäistä motivaatiota voi lisätä vahvistamalla yksilön kyvykkyyttä, autonomiaa sekä kokemusta työn merkityksestä.

Martelan ja Jarenkon (2014, s. 50–51) mukaan esimerkiksi kyvykkyyttä voidaan kasvattaa tulospalkkion näkökulmasta. Vaikka tulospalkkio onkin ulkoinen palkkio, voi se hyvin suunniteltuna vahvistaa yksilön sisäistä motivaatiota. Tulospalkkiolla voidaan konkretisoida yksilön saavuttamia työtuloksia, joka puolestaan lisää työntekijän kokemusta kyvykkyydestä. Hyvin suunnitellut sekä avoimesti kerrotut tulospalkkiot voivat lisätä läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisuutta organisaatiossa. Hussainin, Haquen ja Balochin (2019, s. 157) mukaan palkkion ei aina tarvitse olla rahallinen. Tulospalkkioiden lisäksi tunne onnistumisen huomioimisesta vahvistaa sisäistä motivaatiota.

Deci (1971, s. 105) kirjoittaa kuinka tehdyissä tutkimuksissa on huomattu, että kun rahaa on käytetty ulkoisena palkkiona, yksilöiden sisäisellä motivaatiolla on ollut taipumusta laskea. Kun taas käytettiin sanallista tukea sekä positiivista palautetta, yksilöiden sisäinen motivaatio kasvoi. Esimerkiksi jos nurmikon leikkaamisesta nauttiva lapsi alkaakin saada palkkaa nurmikon leikkuusta, katoaa lapsen alkuperäinen sisäinen motivaatio, eikä hän suostu leikkaamaan enää nurmikkoa ilman palkkaa. Jos taas vanhemmat pyrkivät palkitsemaan nurmikon leikkuun kehuilla, voi sisäinen motivaatio vahvistua entisestään. Hiltusen (2015, luku 12) mukaan motivoinnissa on tärkeää muistaa, että rahallisen motivoinnin lisäksi kiitoksen antaminen sekä julkinen huomiointi ovat vähintäänkin yhtä tehokkaita keinoja motivoida työntekijää. Luontevat huomioimiset ovat usein yksilöille merkityksellisempiä ja ne tullaan myös muistamaan kauemmin. On hyvä muistaa, että yksilön sitoutumisesta suurin osa ei kohdistu vain organisaatioon, vaan ennemminkin esimerkiksi yksilöön itseensä tai hänen esihenkilönsä.

Herzbergin (1968, s. 56–58, s. 62) mukaan vaikka ulkoiset palkkiot voivat laskea sisäistä motivaatiota ei se tarkoita, että sisäisesti motivoituneen yksilön ei tulisi saada palkkaa työstään. Työhyvinvointi koostuu hygienia- ja motivaatiotekijöistä. Motivaatiotekijät

liittyvät useasti sisäiseen kasvuun sekä itsensä kehittämiseen ja kyseisten tekijöiden läsnäolo kasvattaa motivaatiota. Hygieniatekijät taas liittyvät usein ulkoisiin tekijöihin, kuten työolosuhteisiin ja palkkaan. Hygieniatekijät eivät itsessään vaikuta huippusuorituksiin, mutta niiden ollessa puutteellisia, ne laskevat työtyytyväisyyttä. Esimerkiksi palkan tulee olla sellainen, että se riittää yksilön elämän perusasioihin. Palkankorotus saattaa toimia yksilön motivaattorina hetkellisesti, mutta ei kauaa. Kun johto panostaa enemmän motivaatio- kuin hygieniatekijöihin, voidaan työntekijöiden todellista motivaatiota kasvattaa.

Sisäinen motivaatio voidaan tarkentaa vielä kahteen erilaisen motivaation muotoon, sisäistettyyn ja sisäsyntyiseen motivaatioon (Deci & Ryan, 2000, s. 232). Martelan ja Jarenkon (2014, s. 14–16) mukaan kun tekeminen on jo itsessään miellyttävää, puhutaan sisäsyntyisestä motivaatiosta. Sisäistetyssä motivaatiossa tekeminen tuntuu arvokkaalta, sillä se liittyy itselle merkityksellisiin arvoihin ja päämääriin. Sisäistetty motivaatio taas on erityisen tärkeää työelämän kannalta, sillä organisaation toimintatavat ja päämäärät tulevat yleensä jossain määrin valmiiksi annettuina. Tällöin sisäistetty motivaatio laajentaa mahdollisuuksia ohjata yksilöä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä tukemaan innostusta. Työnantajaa sekä työntekijää tulisi kiinnostaa onko työ sisäisesti vai ulkoisesti motivoivaa, sillä sisäisesti motivoituneella ihmisellä muun muassa hyvinvointi, suorituskkyky, sitoutuminen, tuottavuus ja tehokkuus ovat kestävämmällä pohjalla kuin ulkoisesti motivoituneella ihmisellä (Deci 2017; Martela & Jarenko, 2014, s. 14–16).

Oppimisen kannalta sisäinen motivaatio on tärkeää, sillä se on mitä todennäköisimmin vastuussa valtaosasta ihmisen oppimista asioista koko eliniän ajan, toisin kuin ulkoisesti asetettu opastus ja oppiminen (Ryan & Deci, 2020, s. 2). Tehtyjen tutkimusten mukaan sisäisellä motivaatiolla on merkittävä rooli lukio- ja korkeakouluopiskelijoiden oppimisen, sitoutumisen, sinnikkyyden sekä menestyksen kannalta (Taylor, Jungert, Mageau, Schattke, Dedic & Rosenfield, 2014, s. 342, s. 344; Vansteenkiste, Simons, Lens, Sheldon & Deci, 2004, s. 246).

Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriassa käsitellään paljon motivaatiota, erityisesti sisäistä motivaatiota ja sen vaikutusta yhdessä kolmen psykologisen perustarpeen kanssa itseohjautuvuuteen. Tunnettuja motivaatioteorioita on kuitenkin muitakin ja motivaatio on yleisesti sidottavissa Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriaan. Käydään seuraavaksi vielä läpi muutamia muita kuuluisia motivaatioteorioita.

Gormanin (2004, s. 7) mukaan motivaatio käsittelee syitä ihmisten eri käyttäytymisille ja yrittää etsiä selitystä sille, miksi toimimme eri tavoin eri tilanteissa. Monet eri motivaatioteoriat yrittävät selittää yksilön käyttäytymistä halujen, vaistojen ja palkkioiden suhteen. Tunteet on kuitenkin koettu jo historiassa erittäin hankaliksi ymmärtää, jonka seurauksena myös motivaatiotekijöiden määrittäminen on koettu haastavaksi. Motivoinnin ymmärtämiseksi on ymmärrettävä ulkoisia tilannekohtaisia vaatimuksia sekä ihmisen fysiologisia ja psykologisia tarpeita. Kaikilla yksilöillä on kuitenkin omia henkilökohtaisia asioita ja ärsykeitä, jotka motivoivat heitä.

Käsitellään ensimmäisenä hieman Maslowin tarvehierarkiaa. Mullins ja Rees (2023, s. 261–262) kirjoittavat, että yksi motivaatioteorioista on Maslowin tarpeisiin perustuva teoria. Teoria perustuu siihen, että yksilöt haluavat aina vain enemmän ja enemmän riippuen siitä, mitä heillä on jo ennestään. Teoriassa yksilöiden tarpeet ovat hierarkkisesti eri järjestyksessä (kuvio 4). Marcos Cuenevas, Donaldson ja Lemmens (2016, s. 74) jatkavat kertomalla, että alimmalla tasolla olevien tarpeiden tulee olla tyydyttyneitä, jotta ylempänä olevia tarpeita voidaan täyttää. Voidaan ajatella, että tyytyväisyyden prosentuaalinen osuus laskee hierarkian lisääntyessä.



Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkia (mukaillen Mullins ja Rees, 2023, s. 262).

Marcos Cuevasin ja muiden (2016, s. 73–75) mukaan fysiologiset tarpeet kuten ruoan ja veden tarve ovat ihmisille välttämättömiä hengissä selviytymisen kannalta ja sijoittuvat siksi pyramidin pohjalle. Seuraavalla tasolla on turvallisuuden tunne, jossa on tarve suojautua vaaroilta, uhilta ja vihollisilta. Kolmantena tulee ihmisten sosiaalisen elämän tarve eli tunne-elämä ja yhteisölliset tarpeet. Ihmiset ovat laumaeläimiä ja tarvitsevat ympärilleen perheen ja ystäviä. Neljännellä tasolla on yksilön itsensä arvostus sekä kokeminen arvostuksen saamisesta. Kukaan ei halua olla täysin sama ihminen kuin joku toinen, jonka seurauksena henkilökohtaisen identiteetin muodostuminen on tärkeää. Ylimpänä pyramidissa on itsetoteutus. Teorian mukaan tätä tarvetta ei todellisuudessa koskaan erikseen tyydytetä, vaan siihen pyritään pääsemään saavuttamalla ensiksi pyramidin alta aktiivisesti muita tarpeita.

Toinen motivaatioteoria, jota käydään hieman läpi, on Frederik Herzbergin luoma kaksifaktoriteoria eli motivaatio- ja hygieniateoria. Tätä teoriaa sivuttiin jo hieman aiemmin palkitsemista käsiteltäessä. Alshmemri, Shahwan-Akl ja Maude (2017, s. 12–13) esittelevät raportissaan tarkemmin Herzbergin teoriaa. Kirjoittajien mukaan teoriassa

työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät jaetaan kahteen ryhmään, motivaatio- ja hygientehtekijöihin. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi saavutukset, tunnustukset, työ itsessään, vastuut sekä uralla eteneminen. Nämä elementit ovat työn sisäisiä ja johtavat yksilön tyytyväisyyden tunteeseen, sillä ne tyydyttävät itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeen. Hygientehtekijöitä ovat esimerkiksi palkka, organisaation käytännöt, esihenkilötoiminta ja työolosuhteet. Nämä elementit eivät suoraan lisää työtyytyväisyyttä, mutta niiden puuttuminen voi aiheuttaa tyytymättömyyttä. Motivaatiotekijät liittyvät siis työn sisältöön ja hygientehtekijät työympäristöön sekä olosuhteisiin. Hygientehtekijöiden todetaan Herzbergin teorian mukaan olevan vähemmän tärkeitä työtyytyväisyydelle kuin motivaatiotekijöiden.



Kuvio 5. Herzbergin kaksifaktoriteoria (mukaillen Herzberg, 1968, s. 72).

2.1.2 Psykologiset tarpeet

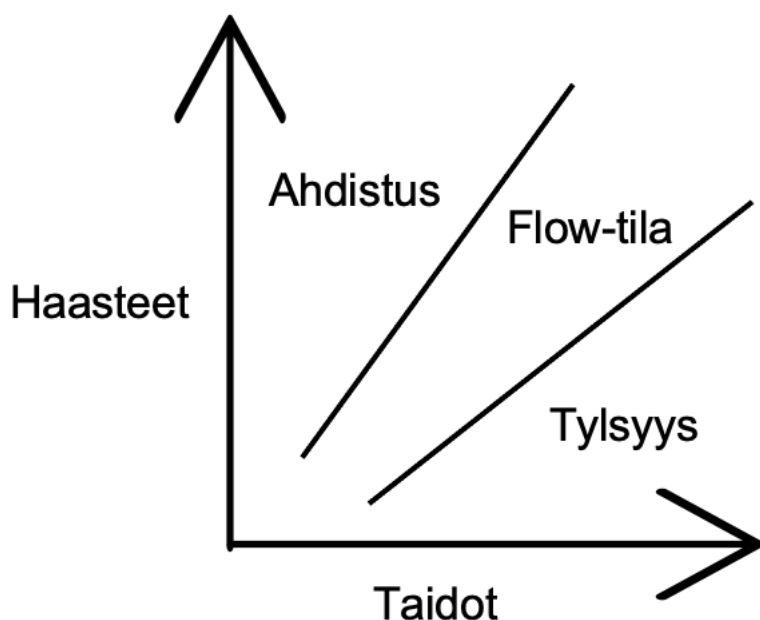
Decin ja Ryanin (1985, s. 5) sekä Ryanin ja Decin (2000, s. 68–69) hieman vanhemmissa tutkimuksissa kerrotaan, että toinen tärkeä asia käsiteltäessä itseohjautuvuusteoriaa on miettiä yksilön psykologisia tarpeita. Henkilökohtaisten psykologisten ominaisuuksien

lisäksi yksilön itseohjautuvuuteen ja sitoutumiseen työssä sekä motivoituneeseen ja itsevarmaan työskentelyyn vaikuttaa kolme psykologista tarvetta. Nämä kolme tarvetta ovat kyvykkyys, yhteisöllisyys sekä autonomia. Yksilöt ovat itsenäisesti motivoituneita, kun he tuntevat olevansa päteviä, yhteydessä muihin sekä kun he tuntevat halua työn tekemistä kohtaan. Martelan ja Jarenkon (2014, s. 31) mukaan jos yksilö kokee jäävänsä jostain kolmesta psykologisesta tarpeesta paitsi, tuntee hän haluttomuutta, turhautumista ja pahoinvointia. Kun taas psykologiset tarpeet ovat läsnä elämässä, on yksilö toimintakykyinen, hyvinvoiva ja motivoitunut. Kolme psykologista tarvetta muodostavat yhdessä eri motivaatiotyyppien kanssa itseohjautuvuusteorian. (Deci, 2017).

Yksilön tarvitsee tuntea olonsa varmaksi ja tehokkaaksi suhteessa siihen mitä tekee (Deci, 2017). Akolan (2020, s. 65) sekä Martelan ja Jarenkon (2014, s. 29) mukaan kyvykkyydellä tarkoitetaan yksilön tunnetta siitä, että hän saa tehtyä asioita valmiiksi sekä uskoo osaavansa suorittaa annetut tehtävät menestyksekkäästi. Lisäksi yksilö kokee kykenevänsä oppimaan uutta. Kyvykkyydellä on koettu olevan suora vaikutus yksilön tuottavuuteen sekä työn lopputulokseen, sillä kun yksilöllä on tunne siitä, että hän osaa suorittamansa tehtävät, saa yksilö enemmän tehdyksi (Martela & Jarenko, 2014, 29).

Kyvykkyys on uskomus siitä, että yksilöllä on kykyä vaikuttaa tärkeisiin tuloksiin (Hocine & Zhang, 2015, s. 140). Kyvykkyuden tunne tyydyttyä, kun yksilö kohtaa haasteita ja kokee itsensä tehokkaaksi ja kykeneväksi saamaan aikaa muutosta, mutta ei silloin, kun yksilö suorittaa liian helppoja tehtäviä (Müller, Thomas, Carmignola, Dittrich, Eckes, Großmann, Martinek, Wilde & Bieg, 2021, s. 3). Decin ja Ryanin (2000, s. 234–235) mukaan tunne kyvykkyudesta vahvistuu sellaisessa ympäristössä, joka tarjoaa yksilölle sopivasti haasteita, myönteistä ja kehittävää palautetta sekä tilaisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen. On tärkeää, että yksilö kokee onnistumisen tunteita ja kokee kehittyvänsä siinä mitä tekee. Nämä onnistumisen tunteet luovat yksilölle tunteen siitä, että yksilö pystyy selviytymään tulevaisuuden haasteista onnistuneesti.

Kyvykyys voi johtaa flow-tilaan, joka tarkoittaa toiminnantilaa, jossa yksilö on uppoutunut tekemiseensä ja tehtävä etenee vaivatta eteenpäin (Csikszentmihalyi 2000, s. 158–159). Csikszentmihalyin (2000, s. 49–50) sekä Decin ja Ryanin (2000, s. 260–261) tutkimuksissa kirjoitetaan, kuinka flow-tilaan pääsy vaatii optimaalisen haasteen suhteessa yksilön taitoihin (kuvio 6), tällöin myös yksilön motivaatio on parhaimmillaan. Lisäksi sisäinen motivaatio, luontainen kiinnostus, keskittyminen sekä uteliaisuus vaikuttavat flow-tilaan pääsyyn. Liian suuri haaste suhteessa yksilön taitoihin johtaa ahdistuneisuuteen, kun taas liian helppo tehtävä suhteessa taitoihin johtaa tylsistymiseen.



Kuvio 6. Flow-tilaan pääsee, kun yksilön haasteet ovat optimaalisessa suhteessa taitoihin verrattuna (mukaillen Csikszentmihalyi, 2000, s. 49).

Decin (2017) mukaan yhteisöllisyys on tärkeää. On tärkeää tuntea kuuluvansa johonkin ryhmään ja välittää muista, mutta myös samalla tuntea kuinka toiset välittävät. Baumeister ja Leary (1995, s. 497) kirjoittavat ihmisten olevan luonteeltaan laumaeläimiä, jonka seurauksena on syntynyt halu tulla kohdatuksi syvällisellä ja aidolla tavalla. Ihmisillä on halu muodostaa sekä ylläpitää kestäviä, merkittäviä ja positiivisia suhteita. Hakanen (2011, s. 31) täydentää, että yhteisöllisyydellä ja yhteisöllisyyden

tarpeella viitataan yksilön kaipuuseen merkityksellisistä ihmissuhteista ja haluun tuntea olevansa osa ryhmää tai yhteisöä. Yksilöt, jotka kokevat kuuluvansa ryhmään tai yhteisöön, luottavat toisiinsa, jakavat onnistumisen tunteita ja saavat sekä antavat toisilleen tunnustusta sekä palautetta. Usein yhteisöllisissä ryhmissä ja yhteisöissä vallitsee myös arvostuksen ilmapiiri.

Martelan ja Jarenkon (2014, s. 30) mukaan ympärillä olevilla ihmisillä on suuri vaikutus yksilön motivaatioon. Motivaatioon, energisyyteen sekä hyvinvointiin vaikuttavat kollegat, esihenkilöt sekä yleinen työilmapiiri. Yksilö on parhaimmillaan, kun hän kokee olevansa turvallisessa ja kannustavassa yhteisössä. Esihenkilön ja kollegoiden vuorovaikutuksen merkitys työpaikalla on suuri, sillä epäoikeudenmukainen kohtelu johtaa yksilön masentuneeseen mielialaan ja heikentää itsetuntoa (Dimotakis, Scott & Koopman, 2011, s. 572).

Martela ja Jarenko (2014, s. 30–31) kertovat, että myönteisen vuorovaikuttamisen lisäksi toinen tärkeä asia yhteisöllisyyttä käsitellessä on kokemus hyvän tekemisestä toiselle. Ihmisten empaattisen luonteen seurauksena yksilöillä on vahva tarve kokea tekevänsä muille hyvää. Yksilöillä on motivaatiota auttaa sekä pitää huolta läheisistä ihmisistä ja varoa vahingoittamasta muita. Lisäksi on huomattu, kuinka organisaation tulokset ja työntekijöiden motivaatio on kasvanut, kun työntekijöille on kerrottu konkreettisesti, miten heidän työnsä auttaa jotain toista ihmistä. Yksilö siis saa motivaatiota huomattuaan toimintansa vaikutuksen ympärillä oleviin ihmisiin. Lisäksi motivaatiota saadaan ympärillä olevasta kannustavasta ilmapiiristä ja luottamuksen tunteesta.

Hocinen ja Zhangin (2015, s. 141) mukaan yhteisöllisyys tukee kahta muuta psykologista tarvetta, kyvykkyyttä ja autonomiaa. Yhteisössä, jossa korostuu toisia tukevan ja kannustavan ilmapiirin merkitys, yksilön kokonaisvaltainen hyvinvointi paranee sekä psykologiset tarpeet täyttyvät helpommin. Yhteisöllisyys on samalla myös keskeinen osa itseohjautuvan organisaation toteutumista, sillä yhteisöllisyys kuvastaa organisaation

yleistä ilmapiiriä. Ilman yhteisöllisyyden tunnetta yksilöiden voi olla vaikea luottaa toisiinsa, joka voi hankaloittaa yhteistä suuntaa ja yhteistyön sujuvuutta.

Akolan (2020, s. 65) mukaan autonomiasta puhutaan, kun yksilö tuntee tekemänsä asian omakseen ja hänellä on tuntemus siitä, että hänellä on vapaus päättää omista tekemisistään. Lisäksi tekeminen ei tunnu ulkopuolelta ohjatulta, vaan motivaatio tekemiseen lähtee yksilön sisältä. Niin kauan, kun tekeminen on sovussa omien arvojen kanssa, voi yksilö kokea autonomian tunnetta myös tilanteessa, joissa vaihtoehtoja on vähän tai ei ollenkaan (Müller & muut, 2021, s. 3). Itseohjautuvuusteorian mukaan yksilöt voivat oppia arvostamaan asioita, jotka eivät aluksi kiinnosta heitä, jos yksilöt saavat toimia ympäristössä, joka antaa yksilöille vapautta ja tukea tehdä omia päätöksiä (Hocine & Zhang, 2015, s. 141–142). Deci ja Ryan (2000, s. 254) sekä Martela ja Jarenko (2014, s. 28–29) jatkavat kertomalla, että autonomian ehtona onkin toiminnan- sekä valinnanvapaus ja vastakohtana voidaan pitää tiukasti kontrolloitua sekä pakotettua tekemistä. Yksilö kokee, että hänen tekemisensä edistää niitä päämääriä, joita hän arvostaa tai tuntee nauttivansa siitä mitä tekee. Martelan ja Jarenkon (2014, s. 29) mukaan itsenäisyys ja itsekkyyks eivät tarkoita samaa asiaa kuin autonomia, vaan autonomiassa oleellista on, että yksilö on ymmärtänyt esimerkiksi organisaation tavoitteet sekä arvot ja kokee ne omikseen. Oleellista ei ole siis tavoitteiden alkuperä, vaan se, kokeeko yksilö tavoitteet omikseen.

Martela ja Jarenko (2014, s. 29) lisäävät vielä, että tehtyjen tutkimusten mukaan autonomialla on merkittävä vaikutus innostukseen, sisäiseen motivaatioon sekä parempaan tuottavuuteen. Yksilön on vaikea innostua jostain sellaisesta, johon hänet on pakotettu. Yksilön pakottaminen johonkin tehtävään voi aiheuttaa tilanteen, jossa yksilö alkaa vihaamaan jotain tehtävää, josta olisi voinut mahdollisesti nauttia ilman pakottamista. Johtajan on vaikea lisätä yksilön autonomista kokemusta ja esihenkilön liika kontrollointi saattaa tuhota helposti yksilön kokeman autonomisen tunteen. Larjovuori ja muut (2021, s. 18) täydentävät, että kun organisaatiossa annetaan yksilölle vaikutusmahdollisuuksia eli autonomiaa, vaikuttaa se positiivisesti myös yksilön

työhyvinvointiin. Yksilön työn imu, työhön sitoutuminen ja merkityksen tunne saattavat lisääntyä.

Van den Broeck, Ferris, Chang ja Rosen (2016, s. 1198) kirjoittavat, että omaehtoisuuden tarve saatetaan joskus ymmärtää väärin. Tarve autonomiasta ei tarkoita sitä, että yksilö haluaisi työskennellä täysin itsenäisesti tai eristyksissä muista, ilman muiden yksilöiden vaikutusta. Ratkaisevaa on, että yksilö kokee toimiensa olevan lähtöisin hänen omasta vapaasta halustaan, vaikka yksilön tehtävä olisikin vastata jonkun toisen odotuksiin ja toiveisiin.

Martela ja Ryan (2016, s. 750, s. 761) ovat keskustelleet mahdollisesta neljännestä psykologisesta tarpeesta, hyväntahtoisuudesta. Vaikka autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys selittävät osittain hyväntahtoisuuden tunteen täyttymistä, jotkut tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että hyväntahtoisuudella on myös itsenäinen vaikutus yksilön hyvinvointiin. Hyväntekevyys on muista tekijöistä riippumaton hyvinvoinnin lähde. Esimerkiksi vapaaehtoistyö, ystävälliset teot ja rahan käyttäminen muihin on yhdistetty parempaan hyvinvointiin. Hyväntahtoisuuden toteaminen ja vakiinnuttaminen itseohjautuvuusteorian neljänneksi psykologiseksi perustarpeeksi tarvitsee kuitenkin vielä paljon enemmän tutkimusta ja näyttöjä.

3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on varsin laaja aihealue (Kauhanen, 2016, s. 21) ja sitä on ehditty tutkimaan jo reilu sadan vuoden ajan, mutta painopisteet tutkimuksessa ovat muuttuneet vuosien saatossa (Manka & Manka, 2023, s. 91). Työhyvinvointi käsitteenä tuli kuitenkin laajemmin käyttöön 2000-luvun alussa, kun alettiin puhumaan työhyvinvointitoiminnasta (Kauhanen, 2016, s. 25). Työhyvinvointi on käsitteenä haastava, sillä asiaa voidaan tarkastella sekä yksilö, organisaatio että yhteiskunta tasolla (Virolainen, 2012, s. 12–13). Tästä syystä yksilön käsitys työhyvinvoinnista ei ole välttämättä identtinen yhteiskunnan määrittelyn kanssa, ja eri yksilöidenkin käsitys työhyvinvoinnista käsitteenä saattaa erota paljon toisistaan (Ojala & Ahonen, 2005, s. 27–28).

Riikosen, Tuomen, Vanhalan ja Seitsamon (2003, s. 12) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä voi kokonaisvaltaisesti hyvin ja kokee tyytyväisyyden tunnetta. Samalla työntekijä on aktiivinen ja jaksaa niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Lisäksi hän pystyy kohtaamaan, käsittelemään sekä sietämään epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Ojala ja Ahonen (2005, s. 28) taas määrittelevät työhyvinvoinnilla tarkoitettavan työtä, joka on turvallista, terveellistä ja tuottavaa, ja jota ammattitaitoiset kollegat sekä työyhteisö tekevät yhdessä hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt heidän ympärillään kokevat työn mielekkääksi ja palkitsevaksi, samalla kun työ tukee yksilöiden omaa kykyä hallita elämäänsä. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi on työn vaatimuksen sekä yksilön fyysisten ja psyykkisten voimavarojen yhteensovittamista sekä näiden voimavarojen tukemista ja ongelmien ennaltaehkäisyä (Työterveyslaitos, n.d.c). Grant, Christianson ja Price (2007, s. 52) määrittelevät työhyvinvoinnin koostuvan työntekijän kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista ja toiminnan laadusta. Heidän mukaansa työhyvinvointi ei tarkoita pelkästään työtyytyväisyyttä, kuten usein virheellisesti saatetaan ajatella. Artikkelissaan he kertovat työhyvinvoinnin koostuvan fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta toiminnasta.

3.1 Työhyvinvoinnin merkitys

Terveyttä pidetään tärkeänä osana inhimillistä pääomaa ja sen merkitys on kasvanut entisestään työntekijäpulan ja alhaisen syntyvyyden seurauksena (Schulte & Vainio, 2010, s. 424). Böckerman ja Ilmakunnas (2020, s. 11) täydentävät Schulte ja Vainiota. Myös heidän mukaansa työolojen merkitys on korostunut, ja he perustelevat tätä kolmella taustatekijällä. Ensimmäiseksi varallisuuden lisääntyessä yksilöt ovat alkaneet kiinnittää huomionsa myös ei-rahallisiin seikkoihin, kuten työoloihin. Toiseksi työssä jaksaminen ja etenkin fyysiset sekä psyykkiset työolot korostuvat etenkin yksilön ikääntyessä. Yksilöiden ikääntyessä ja eläkeiän lähestyessä hyvien työolojen merkitys lisääntyy niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin näkökulmasta. Kolmanneksi lisääntynyt etätö aiheuttaa haasteita työ- ja vapaa-ajan erottamiselle ja lisää työolojen monipuolisen kehittämisen tarvetta tulevaisuutta ajatellen.

Larjovuoren ja muiden (2021, s. 16) mukaan työhyvinvoinnilla on sekä yksilöllisiä että yhteiskunnallisia vaikutuksia. Esimerkiksi yksilötasolla työhyvinvointi vaikuttaa huomattavasti yksilön omaan terveyteen sekä elämänlaatuun ja heijastuu sitä kautta myös ympäristöön. Työhyvinvointi on organisaatioiden kannalta merkityksellistä, sillä se vaikuttaa organisaatioiden menestykseen. Yksilöiden työhyvinvointi on sidottavissa tuottavuuteen, tehokkuuteen, kustannustasoon, toiminnan laatuun sekä kilpailu- ja uudistumiskykyyn. Myös Schulten ja Vainion (2010, s. 424–425) mukaan työhyvinvointi on sidottavissa suoraan organisaation tuottavuuteen. Esimerkiksi jos yksilö joutuu olemaan sairauslomalla töistä, vaikuttaa se tuottavuuteen. Picatoste, Aceleanu ja Serban (2021, s. 684–685) täydentävät työhyvinvoinnin vaikuttavan työn kuormittavuuden kokemukseen ja sitä kautta työssä jaksamiseen. Terve työvoima on organisaatiolle tuottoisampaa. Usein yksilöiden kasvavan työhyvinvoinnin johdosta myös työn laatu ja tuloksellisuus paranee.

Organisaatioiden ja yksilöiden lisäksi työhyvinvointi on merkityksellistä myös yhteiskunnan näkökulmasta. Larjovuori ja muut (2021, s. 16) kirjoittavat, että yhteiskunnallisesti ajatellen yksilöiden työhyvinvoinnilla on merkitystä muun muassa

työurien pituudessa ja eheydessä. Työssä hyvinvoivat yksilöt pystyvät antamaan paremman panoksen organisaatiolle, mutta samalla yksilöiden hyvinvointi vaikuttaa myös heidän omaan henkilökohtaiseen elämäänsä. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksen (n.d.) mukaan työikäisten sairastuminen vaikuttaa yhteiskuntaan myös taloudellisesti. Vuoden 2014 arvion mukaan menetetyt työpanoksen minimikustannukset ovat yhteiskunnalle kalliita, noin 24 miljardia euroa vuodessa.

Hyvä työhyvinvointi voi johtaa yksilöillä flow-tilaan, jolla tarkoitetaan lyhytaikaista huippukokemusta (Bakker & van Woerkom, 2017, s. 47). Se on tila, jossa yksilö on uppoutunut tekemiseensä ja hän pääsee annetuissa tehtävissä vaivatta eteenpäin (Csikszentmihalyi 2000, s. 158–159). Flow-tilassa yksilön motivaatio on parhaimmillaan, jolloin toiminta on jo itsessään palkitsevaa (Deci & Ryan, 2000, s. 260–261). Bakker ja van Woerkom (2017, s. 47) kirjoittavat tutkimuksessaan, että flow-tilaan pääsyä voi helpottaa itsensä johtamisella, työn muotoilulla, työn suunnittelulla sekä omien vahvuuksien käytöllä. Yksilön lisäksi organisaatio voi auttaa flow-tilaan pääsyä antamalla yksilölle vapauden edellä mainittuihin toimintoihin sekä lisäksi kiinnittämällä huomiota henkilöstökäytäntöihin, johtajuuteen ja työntekijöiden henkilökohtaisten voimavarojen tunnistamiseen.

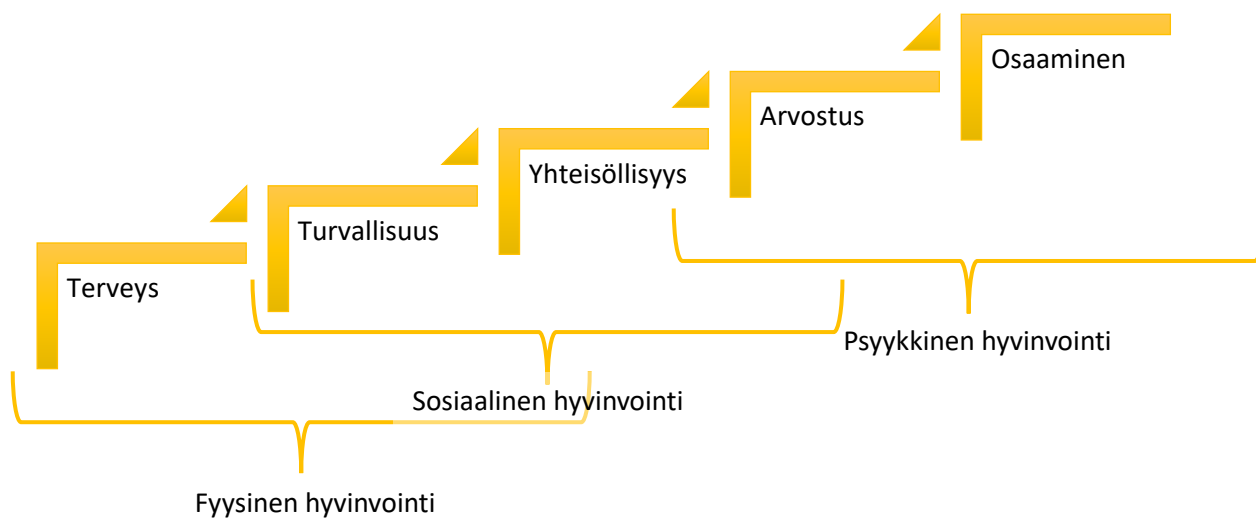
Lisäksi hyvä työhyvinvointi voi johtaa työn imuun (Elo, Ervasti, Teräsaho, Hemmilä, Lipponen & Salimäki, 2009, s. 10). Kahnin (1990, s. 700–701) mukaan työn imulla tarkoitetaan tilaa, jossa yksilöt voivat ilmaista vapaasti ajatuksiaan ja tunteitaan, joka puolestaan vahvistaa yksilön sitoutumista omaa työtään kohtaan. Työn imun keskeiseksi piirteiksi voidaan mieltää täydellinen heittäytyminen työnkuvaan sekä läsnäolo. Jotta työn imun voi saavuttaa, edellyttää se turvallisia työoloja sekä mahdollisuutta heittäytyä työnkuvaan ja tuntea olevansa läsnä. Tähän tilaan päästyä yksilö kokee ylpeyttä omasta työstään ja saa sinnikkyyttä selviytyäkseen tehtävistä, haasteista ja vastoinkäymisistä.

Henkilöstö on organisaatioiden tärkein voimavara, sillä nimenomaan organisaatiossa työskentelevät ihmiset saavat aikaan menestyksen (Uotila & Viitala, 2014, s. 60).

Organisaatiot, jotka investoivat työntekijöidensä hyvinvointiin menestyvät todennäköisemmin pidemmällä aikavälillä paremmin, kuin yritykset, jotka eivät panosta työntekijöidensä hyvinvointiin, sillä hyvinvoivat organisaatiot parantavat tuottavuutta, sitoutumista ja työntekijöiden pysyvyyttä (Gelencsér, Szabó-Szentgróti, Kőműves & Hollósy-Vadász, 2023, s. 1–2). Työhyvinvointi ei ole vain negatiivisiin asioihin, kuten sairauteen puuttumista, vaan siihen sisältyy positiivisten piirteiden, kuten työn laadun ja työtyytyväisyyden edistämistä (Schulte & Vainio, 2010, s. 423).

3.1.1 Työhyvinvoinnin portaat

Kappaleessa 2.1.1 käytiin jo hieman läpi Maslowin tarvehierarkiaa. Kehusmaan (2011, s. 16–18) mukaan Maslowin tarvehierarkiaa on kritisoitu jonkin verran, sillä siinä yksilöiden on ensiksi tyydytettävä alempien tasojen tarpeita siirtyäkseen seuraavalle tasolle. Myöhemmin myös Maslow on itse todennut, että hierarkisuus ei välttämättä toteudu portaissa. Yksittäisten tasojen tarpeet voivat toteutua, vaikka edelliset tasot eivät olisi vielä täysin tyydytettyjä. Kun otetaan huomioon myös Maslowin itse kommentoima täydennys siitä, ettei seuraavalle portaalle pääseminen edellytä aina alempien portaiden tyytyväisyyden täyttämistä, voidaan Rauramon porrasmallilla (kuvio 7) kuvata hyvin työhyvinvoinnin kokonaiskuva.



Kuvio 7. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Mullins & Rees, 2023, s. 262; Ojala & Ahonen, 2003, s. 29; Rauramo, 2008, s. 28; Rauramo, 2012, s. 15; Sadri & Bowen, 2011, s. 45).

Ojalan ja Ahosen (2005, s. 28–30) mukaan yksilön työhyvinvointi on peilattavissa Maslown tarvehierarkiaan. Työhyvinvoinnin portaissa alimman tason portailla voidaan kuvailla yksilöiden fysiologisia perustarpeita, kuten ravinnon, veden ja unen saantia. Fyysinen hyvinvointi on yksilön työhyvinvoinnin kivijalka. Seuraavilla tasoilla olevat tarpeet liittyvät sosiaaliseen työhyvinvointiin. Nämä tasot sisältävät yhteisöllisyyden ja läheisyyden tarpeen. Ylimmillä portailla on psyykinen työhyvinvointi. Fyysinen, sosiaalinen ja psyykinen hyvinvointi vaikuttavat kuitenkin limittäin kaikkialla portaissa, vaikka ne onkin jaoteltu tiettyyn järjestykseen. Esimerkiksi psyykkistä työhyvinvointia esiintyy myös turvallisuudessa. Turvallisuus voi olla fyysisen ja sosiaalisen turvallisuuden lisäksi luottamus siitä, että työt eivät lopu kesken ja turvallisuus on taattuna.

Alimmalla portaalla on terveys. Psykologisten perustarpeiden täytyminen on elämän ja terveyden perusedellytys (Rauramo, 2012, s. 14–15, s. 25–26). Perustarpeita ovat muun muassa hengittäminen, veden ja ravinnon saanti sekä nukkuminen (Sadri & Bowen, 2011, s. 45). Kun fysiologiset perustarpeet on täytetty, vapauttaa se yksilön voimavaroja

fysiologisesta toiminnasta sosiaalisempiin toimintoihin (Rauramo, 2012, s. 14–15, s. 25–26). Yksilöt ovat maininneet palkan tärkeäksi, ellei jopa tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi työssä, sillä rahan avulla pystyy ostamaan psykologisille perustarpeille välttämättömiä asioita, kuten vettä ja ruokaa (Sadri & Bowen, 2011, s. 45). Kehusmaan mukaan (2011, s. 18) alinta terveyden porrasta voi edistää yksilötasolla terveellisillä elämäntavoilla. Organisaatio voi taas puolestaan vaikuttaa yksilön terveyteen muun muassa työkuormituksen, työpaikkaruokailun sekä työterveyshuollon huomioinnilla.

Rauramon (2012, s. 14–15, s. 69–70) mallin seuraavalla portaalla on turvallisuus. Turvallisuus liittyy sekä fyysiseen, psyykkiseen että sosiaaliseen työhyvinvointiin. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi turvallisia toimitiloja ja tapaturmien minimoiteja, toimeentulon mahdollistamista eli palkkausta ja palkkioita, työsuhteen vakautta sekä oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja hyväksyntää työyhteisössä. Pelkästään yksilö itse ei organisaation kanssa voi vaikuttaa turvallisuuteen. Turvallisuus on myös lakeja ja järjestystä. Lisäksi se on jokaisen yksilön omakohtainen kokemus. Yksilö voi edistää omaa turvallisuuttaan toimimalla itse mahdollisimman huolellisesti, turvallisesti, ergonomisesti sekä sujuvasti työssä ja työn ulkopuolella (Kehusmaa, 2011, s. 18). Organisaatio voi puolestaan edesauttaa yksilön turvallisuutta työoloja parantamalla ja tarkkailemalla (Sadri & Bowen, 2011, s. 46–47).

Kolmannella portaalla on yhteisöllisyys. Ihmiset ovat laumaeläimiä ja kokevat tarpeen kuulua johonkin yhteisöön (Deci, 2017). Rauramon (2012, s. 14–15, s. 103–104) työhyvinvoinnin porrasmallissa yhteisöllisyyden taustalla on yhteishenkeä tukevat toimet sekä tuloksesta ja henkilökunnasta huolehtiminen. Organisaatiossa avoimuus, luottamus sekä vaikutusmahdollisuudet ovat yksilöille tärkeitä. Lisäksi esihenkilöalaisyhteisten ylläpitäminen ja kehittäminen on tärkeää, kollegoiden välisiä suhteita unohtamatta. Yhteisöllisyyden tarve lisääntyy yksilöillä silloin, kun fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tunne ovat melko hyvin täytettyinä. Yhteisöllisyyttä voi edistää yksilön kannalta olemalla joustava, kehitysmönteinen ja avoin (Kehusmaa, 2011, s. 18) sekä organisaation kannalta kehittämällä ja ylläpitämällä hyviä johtamisen käytänteitä ja

työilmapiiriä, luomalla kohtaamispaikkoja työpaikalle sekä kannustamalla ryhmässä työskentelyyn (Sadri & Bowen, 2011, s. 47).

Toiseksi ylimmällä portaalla on arvostus. Rauramon (2012, s. 14–15, s. 123–124) mukaan arvostuksen tunne voidaan jakaa alempaan ja ylempään luokkaan. Alemmassa luokassa on toisilta ihmisiltä saatu arvostus ja ylempässä luokassa itsensä arvostaminen. Muilta saatuun arvostukseen kuuluu muun muassa status, kuuluisuus, kunnia, tunnettavuus, huomiointi, maine, kunnioitus ja kunnollisuus. Yksilöt haluavat usein saavuttaa mainetta ja kunniaa sekä kokea olevansa huomattuja ja tärkeitä. Itsensä arvostaminen taas pitää sisällään muun muassa itseluottamuksen, kompetenssin, saavutukset, johtajuuden, riippumattomuuden ja vapauden. Itsensä arvostamista ei voi menettää yhtä helposti kuin muilta saatua arvostusta. Sadrin ja Bowenin (2011, s. 47) kirjoittavat, että tutkimusten mukaan esihenkilöiden luottamuksen puute työntekijöitään kohtaan on yksi yleisimmistä syistä työntekijän irtisanoessa itsensä. Siksi arvostuksen ilmaiseminen muille on tärkeää. Arvostusta voi edistää yksilön kannalta olemalla aktiivisessa roolissa organisaation toiminnassa ja kehittämisessä sekä organisaation kannalta antamalla palautetta, järjestämällä kehityskeskusteluja, palkitsemalla ja kehittämällä arvoja, toimintaa sekä taloutta (Kehusmaa, 2011, s. 18).

Viimeisellä eli ylimmällä portaalla on osaaminen. Yksilön tarvitsee tuntea olonsa varmaksi ja tehokkaaksi suhteessa siihen mitä tekee (Deci, 2017). Yksilön kyvykkyyden tunne tyydyttyy, kun yksilö kohtaa haasteita ja kokee itsensä tehokkaaksi ja kykeneväksi saamaan aikaa muutosta (Müller & muut, 2021, s. 3). Itsensä toteuttamisen eli osaamisen tarve pohjautuu yksilön haluun olla parempi, kokeilla uutta, ylittää omia rajoja, oppia uutta, nauttia älyllisistä haasteista, oivaltaa sekä kehittyä (Rauramo, 2012, s. 14–15, s. 145–146). Organisaatioilla onkin tärkeä rooli pyrkiä tunnistamaan työyhteisöstä ne yksilöt, jotka haluavat kouluttautua lisää sekä edetä urallaan, ja tukea näitä kyseisiä yksilöitä elinikäisessä oppimisessa (Sadri & Bowen, 2011, s. 47). Kehusmaan mukaan (2011, s. 18) osaamista voi kehittää yksilötasolla oman työn

hallinnalla ja ylläpidolla. Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus ovat taas asioita, joita organisaatio voi pyrkiä mahdollistamaan ja vahvistamaan.

3.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista (Ojala & Ahonen, 2005, s. 31). Lisäksi keskeisessä asemassa ovat työpaikan toiminta- ja johtamistavat, ammattitaito ja osaaminen, työn mielekkyys, työyhteisön toiminta, yksilön terveydentila ja työkyky, vaikuttaminen ja osallistaminen sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024). Manka ja Manka (2023, s. 75) jatkavat kirjoittamalla työkyvyn, organisaation toimintatapojen ja johtamisen olevan olennainen osa työhyvinvointia. Lisäksi he kirjoittavat työpaikan ilmapiirin, työn sujuvuuden ja työterveyden merkityksestä. Montuori, Sorrentino, Sarnacchiaro, Di Duca, Nardo, Ferrante, D'Angelo, Di Sarno, Pennino, Masucci, Triassi, ja Nardone (2022, s. 1) kirjoittavat myös työviihtyvyydestä. Työviihtyvyydellä tarkoitetaan miellyttävää ja positiivista tunnetilaa, joka johtuu yksilön työkokemuksen tuntemuksesta. Työviihtyvyys heijastuu yleiseen elämänlaatuun, johon lukeutuvat sosiaaliset suhteet, perhesuhteet sekä oma terveydentila. Työviihtyvyys vaikuttaa yksilön työsuorituksiin, poissaoloihin, työpaikan vaihtuvuuteen ja negatiivisissa tapauksissa mahdolliseen työuupumukseen. Auran ja Ahosen (2016, luku 1.2) määrittelyn mukaan työhyvinvointia voidaan tarkastella nelikulotteisesti työkyvyn, työpaikan tuloksellisuuden, työn ja vapaa-ajan tasapainon sekä työhyvinvoinnin tulevaisuusvaikutusten näkökulmasta. Työkykyyn sisältyy terveys, arvot ja asenteet, osaaminen sekä työyhteisö- ja ympäristö. Työpaikan tuloksellisuuteen sisältyy tuottavuus, kannattavuus ja yhteiskuntavastuu. Työn ja vapaa-ajan tasapainoon taas sisältyy joustavuus, komplementaarisuus sekä elämänlaatu. Tulevaisuusvaikutuksiin sisältyy toimeentulo- ja terveystekijät.

Böckermanin ja Ilmakunnaksen (2020, s. 10) mukaan työolot ovat osa työhyvinvointia. Työoloilla tarkoitetaan työympäristöön liittyviä tekijöitä, joilla on vaikutusta yksilöiden työhyvinvointiin. Vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi työn luonne, työpaikalla

ilmenevät haitat ja vaarat, työsuojelu, työajat, sosiaaliset suhteet, johtaminen ja organisointi, palkitsemisjärjestelmät ja palkka sekä koulutus. Työympäristöön liittyviä tekijöitä voi olla sekä työtä parantavia että työtä heikentäviä tekijöitä. Hyvinvoiva työntekijä suoriutuu annetuista tehtävistä paremmin ja edistää näin omalta osaltaan organisaatiota pääsemään yhteisiin tavoitteisiin (Työterveyslaitos, n.d.c).

3.2.1 Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi

Kuten jo edellä mainittiin, muun muassa Grant ja muut (2007, s. 52), Ojala ja Ahonen (2005, s. 31) sekä Virolainen (2012, s. 12) kirjoittivat työhyvinvoinnin koostuvan fyysisestä eli terveyteen liittyvästä ulottuvuudesta, psyykkisestä eli onnellisuuteen liittyvästä ulottuvuudesta sekä sosiaalisesta eli ihmissuhteisiin liittyvästä ulottuvuudesta. Yksilön hyvinvointia pystytään arvioimaan paljon näiden kolmen toiminnan avulla.

Fyysiseen hyvinvointiin kuuluu ravitsemus, suoja, terveydenhuolto, liikunta ja vaatetus (Grant & muut, 2007, s. 52–53). Lisäksi se pitää sisällään muun muassa fyysiset työolosuhteet, työn fyysisen kuormituksen ja työergonomian sekä työolosuhteisiin liittyvät seikat kuten työpaikan siisteyden, lämpötilan, melun ja työvälineet (Virolainen, 2012, s. 17). Grantin ja muiden (2007, s. 52–53) mukaan fyysisen hyvinvoinnin näkökulmalla voidaan määritellä yksilön ruumiillinen terveys ja toimintakyky. Työn ja työntekijöiden fyysisen hyvinvoinnin yhteyttä voidaan tarkastella kolmella tasolla. Ensiksi työ on mahdollinen loukkaantumisen tai sairastumisen lähde, toiseksi työ voi aiheuttaa yksilölle stressiä ja kolmanneksi työ on mahdollinen etuuksien lähde muun muassa työterveydenhuoltoa ajatellen. Se saattaa mahdollistaa osalle yksilöistä sellaisia terveystalveta, joihin ei olisi muuten mahdollista tai varaa päästä.

Psyykinen hyvinvointi nousee yhtä keskeisempään rooliin työhyvinvointia tarkastellessa (Virolainen, 2012, s. 18). Mielenterveyden häiriöt ovat olleet suurin työkyvyttömyyseläkkeen aiheuttaja vuodesta 2000 lähtien (Mehiläinen, n.d.). Grantin ja muiden (2007, s. 52–53) mukaan psyykinen hyvinvointi keskittyy yksilöiden

subjektiivisiin eli omakohtaisiin kokemuksiin. Psykkiseen hyvinvointiin kuuluu autonomia, kyvykkyys, tyytyväisyys sekä itsekunnioitus. Lisäksi se pitää sisällään työn stressaavuuden, työpaineet ja työilmapiirin (Virolainen, 2012, s. 18). Grantin ja muiden (2007, s. 52–53) mukaan psykologisella näkökulmalla voidaan arvioida yksilön hyvinvoinnin subjektiivinen kokemus sekä toimintakyky. Usein tutkijat jakavat psykologisen hyvinvoinnin kahteen osatekijään, hedoniseen ja eudaimoniseen. Hedoninen osatekijä kuvastaa yksilön kokemaa kokonaisarvoa hänen elämänlaadustaan, keskittyen positiivisten ja negatiivisten tunteiden ja ajatusten tasapainoon (Diener, Lucas & Oishi, 2018, s. 1). Eudaimoninen osatekijä liittyy yksilön itsensä löytämiseen ja tuntemiseen (Huta, 2013, s. 208–209).

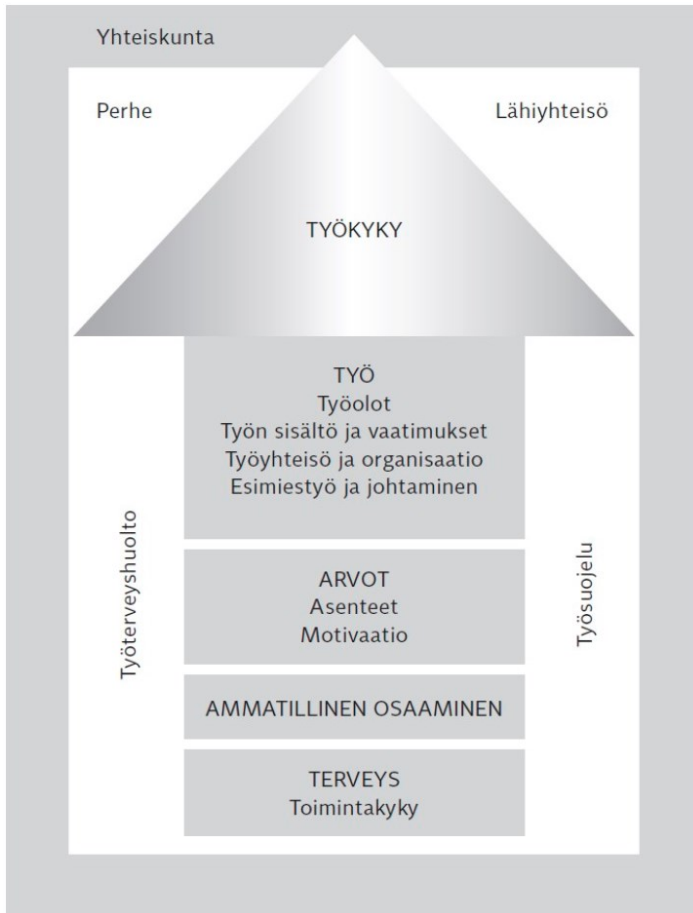
Virolainen (2012, s. 19–23, s. 26–27) kirjoittaa yksilöiden olevan emotionaalisia olentoja eli yksilöille tunteet ja niiden ilmaisu ovat luonnollinen asia. Organisaatioiden tulisi pyrkiä luomaan psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa yksilöillä olisi mahdollisuus kokea ja ilmaista tunteitaan. Tämä ei tarkoita sitä, että yksilö saisi raivostua ja menettää malttinsa asiakkaalle tai kollegalle vaan sitä, että yksilöiden tulisi pystyä ilmaisemaan tunteitaan ja ajatuksiaan vapaasti, ilman pelkoa tuomitsemisesta tai häpeästä. Tunteiden tukahduttaminen aiheuttaa ahdistusta ja pahoinvointia. Lisäksi psyykkiseen hyvinvointiin ja emotionaalisuuteen liittyy kollegoiden kohtaaminen työpaikalla. Se miten kollegat kohtaavat ja miten toista kohdellaan työpaikalla vaikuttaa suuresti henkiseen hyvinvointiin. On tärkeää, että organisaatiossa arvostetaan ja tuetaan yksilöitä, mikä auttaa yhteisöllisyyden ja merkityksellisyyden tunteen luomisessa. Yksilöillä on tarve kokea kuuluvansa johonkin yhteisöön. Lisäksi on tärkeää, että yksilön ja organisaation arvot kohtaavat keskenään. Arvomaailmojen ristiriita saattaa aiheuttaa henkistä pahoinvointia.

Sosiaalinen hyvinvointi sisältää sosiaalisen kanssakäynnin työyhteisön jäsenten keskuudessa (Virolainen, 2012, s. 24), sekä sosiaalisten suhteiden laadun muiden yksilöiden ja yhteisöjen kanssa (Grant ja muut, 2007, s. 52–53). Lisäksi Grant ja muut (2007, s. 52–53) kirjoittavat sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvan yhteisöllisyyden, julkisen

hyväksynnän sekä muiden auttamisen. Kun fyysinen ja psyykinen hyvinvointi ovat jokaisen yksilön omia ominaisuuksia, sosiaalinen hyvinvointi keskittyy yksilöiden välisten vuorovaikutussuhteiden tarkasteluun. Sosiaalista hyvinvointia voidaan tutkia luottamuksen, sosiaalisen tuen, vastavuoroisuuden, esihenkilö-alaisuuden, yhteistyön, koordinoinnin ja integraation näkökulmista. Sosiaalisella näkökulmalla voidaan määritellä yksilön hyvinvointia ihmissuhdekokemuksen ja toimintakyvyn kautta.

3.2.2 Työkyky

Kauhasen (2016, s. 23) mukaan työkyky on yksi työhyvinvoinnin keskeisimmistä osa-alueista ja samalla koko työhyvinvoinnin lähtökohta. Se muodostuu yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Yksilön voimavaroilla tarkoitetaan rakennelmassa yksilön terveyttä, toimintakykyä, koulutusta, osaamista, arvoja sekä asenteita. Työ taas muodostuu työympäristöstä, työyhteisöstä, työn sisällöstä ja sen vaatimuksista, organisoinnista, johtamisesta sekä esihenkilötyöstä. Työkykyä voidaan havainnollistaa rakennelmana, jossa on monta eri kerrosta (kuva 1).



Kuva 1. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Kauhanen, 2016, s. 24).

Työkykykaavion pohjakerros muodostuu terveydestä sekä fyysisestä, psyykkisestä että sosiaalisesta toimintakyvystä (Työterveyslaitos, n.d.d). Nämä ovat työkyvyn jalusta ja jalustassa tapahtuvat muutokset heijastuvat koko työkykyyn (Kauhanen, 2016, s. 23). Seuraavassa kerroksessa on osaaminen. Työterveyslaitoksen (n.d.d) mukaan yksilön osaamisen perustana on peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot, jotka luovat pohjan yksilön kehittymiselle. Jatkuva tietojen ja taitojen päivittäminen on tärkeää, sillä työelämä ja sen vaatimukset ovat jatkuvassa muutoksessa (Kauhanen 2016, s. 23). Työterveyslaitos (n.d.d) jatkaa kertomalla, että osaamisen merkitys työkykyrakennelmassa on korostunut viime vuosien aikana, sillä yksilöiltä vaaditaan enemmän ja monipuolisempaa osaamista. Osaamisen kehittäminen tukee kuitenkin samalla yksilöiden hyvinvointia ja jaksamista.

Kolmannessa kerroksessa löytyvät arvot, asenteet ja motivaatio. Kauhasen (2016, s. 23) mukaan kyseisessä kerroksessa tarkastellaan työn ja yksilön voimavarojen välistä tasapainoa. Tämä kerros on altis erilaisille vaikutteille, sillä yksilön arvot ja asenteet voivat muuttua elämän aikana. Työterveyslaitos (n.d.d) jatkaa kertomalla asenteiden ja motivaation vaikuttavan merkittävästi yksilön jaksamiseen ja työssä suoriutumiseen. Työkyky voi heikentyä, jos yksilö kokee omien arvojensa ja periaatteidensa olevan ristiriidassa työnsä kanssa, tai jos työ ei motivoi. Toisaalta kun työ koetaan mielekkäänä ja sopivasti haasteellisena suhteessa omaan osaamiseen, kasvaa yksilön motivaatio ja sitoutuminen, joka taas edistää työkykyä ja hyvinvointia.

Neljännessä kerroksessa kuvataan Kauhasen (2016, s. 24) mukaan työtä ja siihen liittyviä tekijöitä. Kerros on kuviossa kaikista paksuin, sillä se on moniulotteisin muodostuen työn vaatimuksista, organisoinnista, työyhteisön toimivuudesta ja johtajuudesta. Työterveyslaitoksen (n.d.d) mukaan esihenkilöillä on suuri vastuu neljännen kerroksen ylläpidosta. Heidän tulee edistää työkykyä johtavaa toimintaa esimerkiksi muokkaamalla tarvittaessa työntekijöidensä työtehtäviä heidän voimavarojensa ja jaksamisensa mukaan.

Työntekijän ja esihenkilön välisen yhteistyön lisäksi työkyky on vahvasti sidoksissa yksilöä ympäröivään elämään (Kauhanen, 2016, s. 25). Työterveyslaitoksen (n.d.d) mukaan perhe, lähipiiri sekä toimintaympäristö vaikuttavat merkittävästi yksilön työkykyyn. Lähipiiri voi tukea yksilöä jaksamaan työssä. Samalla kuitenkin mielekäs työ voi antaa yksilölle voimavaroja tilanteessa, jossa esimerkiksi läheinen sairastuu. Lisäksi työkykyyn vaikuttaa yhteiskunnassa vallitsevat arvot, asenteet ja lait. Työkyvyssä olennaista on saada sovitettua työ ja sitä ympäröivä elämä yhteen (Kauhanen, 2016, s. 25).

3.2.3 JDR-teoria

JDR-teoria (job demand-resources theory) muodostaa teoreettisen viitekehyksen työntekijöiden hyvinvoinnin ja siihen sidoksissa olevien edellytysten sekä työn tulosten

ymmärtämiselle erityyppisissä työympäristöissä (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014, s. 399). JDR-teoria on työsuunnitteluteoria, joka selittää miten fyysisen ja sosiaalisen työympäristön eri osatekijät kuten työn vaatimukset ja resurssit vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin sekä suorituskykyyn (Bakker & Demerouti, 2024, s. 188). Teorian perusehdotuksessa todetaan, että kaikissa ammateissa on kaksi hallitsevaa työn ominaisuuksien luokkaa, jotka vaikuttavat yksilön hyvinvointiin negatiivisesti tai positiivisesti (Bakker & Demerouti, 2017, s. 274). Nämä kaksi luokkaa ovat työn vaatimukset ja työn voimavarat (Bakker & Demerouti, 2024, s. 188).

Työn vaatimukset tarkoittavat työn osa-alueita, jotka edellyttävät ponnistelua ja voivat siksi aiheuttaa fyysistä tai psyykkistä kuormitusta (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312). Fyysistä kuormitusta voi olla esimerkiksi sykkeen nousu tai lisääntynyt hapenkulutus ja psyykkistä kuormitusta taas väsymys tai ahdistus (Bakker & Demerouti, 2024, s. 188). Lisäksi työn vaatimukset voivat olla myös esimerkiksi työpainetta tai emotionaalista painetta (Jansen in de Wal, van den Beemt, Martens & den Brok, 2020, s. 17). Bakkerin ja Demeroutin (2017, s. 277–278) mukaan työn vaatimuksilla on merkittävä rooli terveyden heikkenemisprosessissa, mutta jotkut tutkijat ehdottavat, että myös työn vaatimuksilla voi olla motivoiva rooli. Osa tutkijoista määrittelee työn vaatimukset kahteen luokkaan, työn esteet ja haasteelliset vaatimukset. Työn esteet ovat liiallisia tai ei-toivottuja rajoituksia, jotka häiritsevät tai estävät yksilöä pääsemästä asetettuihin tavoitteisiin. Haasteelliset vaatimukset taas mahdollisesti edistävät yksilön henkilökohtaista kasvua ja auttavat pääsemään tavoitteisiin eli ne ovat vaivan arvoisia tehtäviä. Haasteellisia vaatimuksia voidaan pitää vaivan arvoisina, koska yksilö saa niistä palkitsevia kokemuksia.

Työn voimavarat puolestaan kattavat työn fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset sekä organisatoriset tekijät, jotka voivat lisätä motivaatiota (Bakker & Demerouti, 2024, s. 188). Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi kannustava palaute, autonomia, monipuoliset ja itsenäiset tehtävät, kehitysmahdollisuudet, työn vaihtelevuus sekä kollegoiden tuki (Albrecht, Green & Marty, 2021, s. 9–10; Bakker & Demerouti, 2024, s.

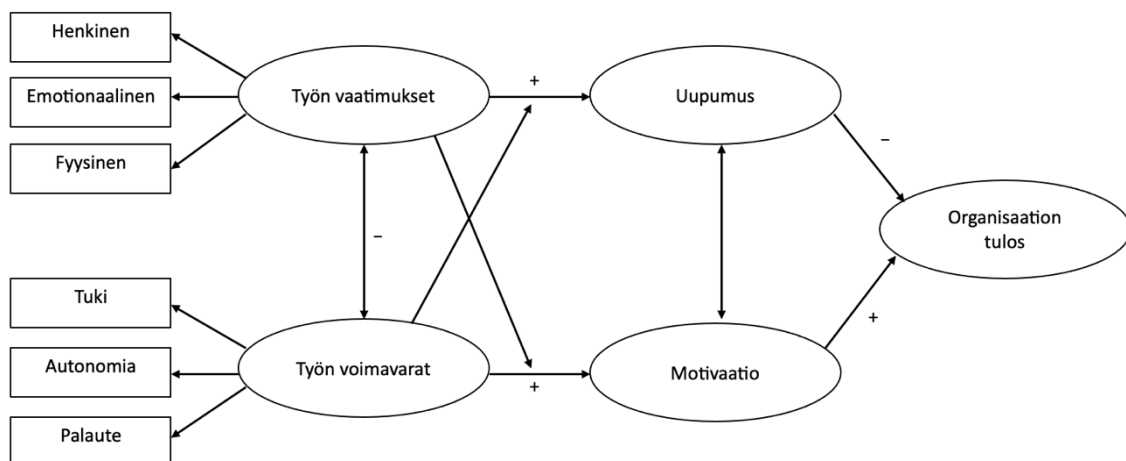
188; Jansen ja muut, 2020, s.17). Voimavarat auttavat saavuttamaan työn tavoitteita, vähentävät työn kuormittavuutta sekä tukevat oppimista ja ammatillista kasvua (Bakker & Demerouti, 2017, s. 275). Albrecht ja muut (2021, s. 9–10) kirjoittavat, että työn voimavaroilla olevan merkittävä rooli yksilöiden sitoutumiseen. Siksi edellä mainittuja tekijöitä tarjoavilla organisaatioilla on todennäköisesti sitoutuneempia työntekijöitä, kuin organisaatiolla, joka ei esimerkiksi anna palautetta tai mahdollisuutta monipuolisiin ja itsenäisiin työtehtäviin.

JDR-teoriassa työn vaatimukset ja voimavarat käynnistävät kaksi toisistaan erillistä prosessia, haittaa aiheuttavan prosessin ja motivaatioprosessin (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007, s. 275). Bakker ja Demerouti (2024, s. 188–189) kirjoittavat, että terveydellistä haittaa aiheuttava prosessi tarkoittaa sitä, kun työn vaatimukset vaikuttavat yksilön terveyteen kuluttamalla yksilön fyysisiä, emotionaalisia ja kognitiivisia voimavaroja. Tämä ilmiö korostuu erityisesti pitkällä aikavälillä. Kun yksilö kohtaa toistuvasti kognitiivisesti kuormittavia tehtäviä, yksilön energiavarastot kuluvat ja lyhytaikaisesta väsymyksestä saattaa kehittyä krooninen väsymystila (Bakker & Demerouti, 2007, s. 314). Bakkerin ja Demeroutin (2024, s. 188–189) mukaan motivaatioprosessi puolestaan selittää sitä, kuinka työn voimavarat, kuten päätöksentekovapaus ja ajanhallinta vaikuttavat positiivisesti yksilön sitoutumiseen, joka puolestaan parantaa suoriutumista työssä. Työn voimavarat tukevat myös yksilön kolmea psykologista perustarvetta eli autonomiaa, kyvykkyyttä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä puolestaan vahvistaa sisäistä motivaatiota, edistää tavoitteiden saavuttamista sekä tukee sitoutumista ja tuottavuutta työssä (Schaufeli, 2017, s. 121).

Bakkerin ja Demeroutin (2024, s. 189) mukaan työn voimavarat voivat helpottaa työn vaatimusten aiheuttamaa räsitusta. Syitä voi olla useita. Esimerkiksi yhteisön sosiaalinen tuki sekä palautteen saaminen voivat auttaa vähentämään työmäärän, henkisen kuormituksen sekä ihmissuhdehaasteiden aiheuttamaa stressiä ja työuupumusta. Työn voimavarat ovat erittäin tärkeitä yksilölle erityisesti silloin, kun työn vaatimukset ovat korkealla. Bakker ja Demerouti (2007, s. 320) kirjoittavat, että jos työn voimavarat ovat

liian alhaiset suhteessa työn vaatimuksiin, yksilön riski uupumiselle kasvaa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että vaikka työn vaatimukset olisivat korkeat, yksilö voi silti tuntea työn imua, jos työn voimavaroja on tarpeeksi paljon. Bakkerin ja Demeroutin (2024, s. 189) mukaan työn voimavarojen lisäksi yksilöillä on henkilökohtaisia voimavaroja kuten optimismi, itseluottamus ja periksiantamattomuus. Yksilöt, joilla on korkeammat henkilökohtaiset voimavarat pystyvät käsittelemään paremmin työn vaatimuksia, mikä voi puolestaan lisätä sitoutumista työssä. Kirjoittajat huomauttavat, että jatkuva korkea työkuormitus voi heikentää keskittymistä, lisätä virheitä sekä aiheuttaa negatiivisia tunteita.

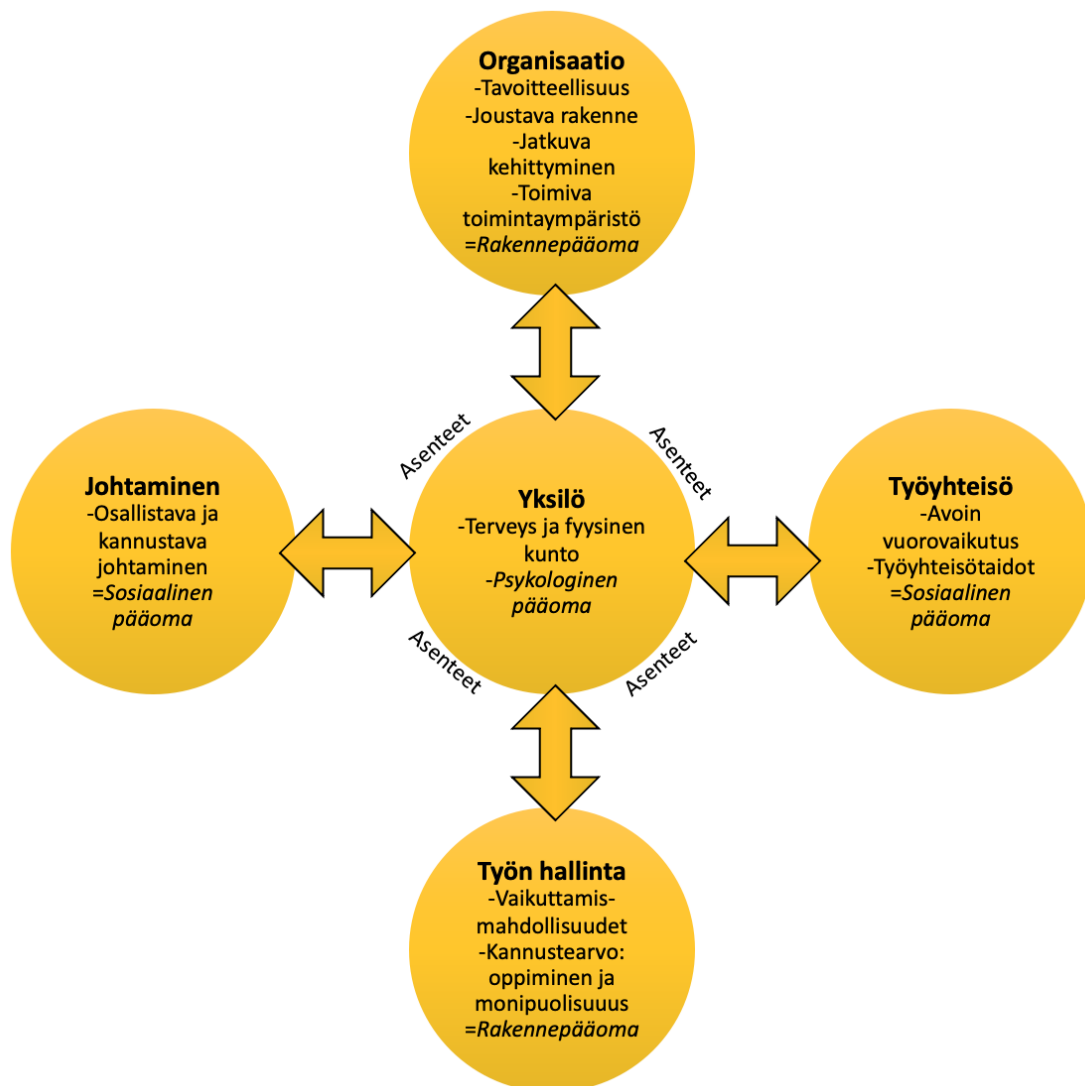
Bakkerin ja de Veriesin (2021, s. 5, s. 15) mukaan korkeiden vaatimusten ja alhaisten työresurssien yhdistelmä aiheuttaa usein stressaavan työympäristön, joka voi kauan jatkuneena johtaa työuupumukseen. Siksi organisaatioiden tärkeänä tehtävänä on seurata ja optimoida jatkuvasti työn ominaisuuksia muun muassa asettamalla realistisia tavoitteita, optimoimalla työn vaatimuksia ja tarjoamalla riittävästi resursseja. Voimavarojen määrän tulisi olla vähintäänkin sama kuin vaatimusten määrän (Bakker & Demerouti, 2007, s. 320).



Kuvio 8. JDR-malli (mukaillen Bakker & Demerouti, 2007, s. 313).

3.2.4 Työhyvinvoinnin viisi peruspilaria

Manka ja Manka (2016, s. 75–76) esittelevät työhyvinvointimallin, joka rakentuu viidestä tekijästä (kuvio 9). Työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi on nimetty organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta ja yksilö itse. Yksilö on mallissa keskiössä, sillä jokaisen yksilön asenteet sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen pääoma vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen.



Kuvio 9. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukailien Manka & Manka, 2016, s. 76).

Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen (2014, s. 5) kirjoittavat liiketoiminnan jatkuvan uudistumisen pakottavan organisaatiot kehittämään jatkuvasti omia tuotteitaan, palveluitaan ja osaamistaan. Kyseistä kehittymistä ei kuitenkaan tapahdu ilman yksittäisten ihmisten osaamista ja yhteistyötä. Henkilöstöön panostamalla tarvittavaa uudistumiskykyä pystytään vahvistamaan. Mankan ja Mankan (2016, s. 81–90) mukaan työhyvinvointi organisaatioissa vaatii strategista johtamista, joka pitää sisällään muun muassa selkeästi määritellyt tavoitteet, riittävät resurssit, jatkuvan arvioinnin sekä henkilöstön voimavarojen kehittämisen. Hyvinvointia tukeva organisaatio on joustava, tavoitteellinen ja turvallinen. Lisäksi organisaatio haluaa tukea henkilöstön aktiivisuutta ja kehittää osaamista. Työhyvinvoinnin tavoitteet tulisi määritellä strategisesti, mutta työhyvinvoinnin johtamisessa voi olla kuitenkin eroja, riippuen yrityksen koosta. Suurissa organisaatioissa työhyvinvoinnin johtaminen on usein vahvempaa, järjestelmällisempää ja suunnitellumpaa kuin pienissä organisaatioissa. Henkilöstön työhyvinvoinnin tila vaikuttaa suoraan organisaation tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Hyvinvoivat, osaavat ja motivoituneet yksilöt ovat valmiimpia työskentelemään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Aura ja muut, 2014, s. 5).

Veli Korkmaz, van Engen, Knappert ja Schalk (2022, s. 2–5) kirjoittavat osallistavan johtamisen pitävän sisällään työntekijän ainutlaatuisuuden edistämisen, yhteenkuuluvuuden vahvistamisen tiimeissä, organisaation toiminnan tukemisen sekä arvostuksen osoittamisen. Osallistavaa johtamista tulee hyödyntää niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiosollakin. Manka ja Manka (2016, s. 180–190) vertailevat perinteistä ja modernia johtamista. Heidän mukaansa perinteisen johtamisen oletuksena on, että työntekijät tekevät työtä pääasiassa vain palkan vuoksi ja tarvitsevat jatkuvaa valvontaa, sillä johtajat ja organisaatio olettavat työntekijöiden työmotivaation olevan heikko. Työ on tehty yksinkertaiseksi ja itseään toistavaksi oikeudenmukaisuutta ja tehokkuutta ajatellen. Johtajan rooli on ainoastaan valvoa ja ohjata työtä, sillä uskotaan, että vain harva kykenee itsenäiseen tai luovuutta vaativaan tehtävään. Modernissa johtajuudessa taas korostetaan vuorovaikutusta, autonomiaa ja yksilön merkityksellisyyden kokemusta. Modernissa johtajuudessa johtajien tehtävänä on tukea työntekijöiden hyvinvointia,

mahdollistaa heidän autonomiansa sekä varmistaa avoin ja kaikki työntekijät saavuttava tiedonkulku. Tavoitteena on luoda ympäristö, jossa työntekijät pystyvät hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja luomaan itselle mielekkäämmän työn. Johtajuudessa pyritään oikeudenmukaiseen työn organisointiin, psykologisen tuen mahdollistamiseen, jaettuun johtajuuteen sekä positiivisen ilmapiirin ylläpitämiseen.

Työyhteisötaitoihin kuuluvat perustehtävien hoitaminen, kohteliaisuus, auttaminen, työpaikan viihtyvyydestä huolehtiminen, yhteistyö, rakentava palautteenanto, mielipiteiden ilmaisu, työpaikan kehittämiseen osallistuminen, myönteisen ilmapiirin luominen sekä myötätunto (Manka & Manka, 2016, s. 192–194). Työyhteisötaitojen toteuttaminen perustuu yksilön vapaaehtoiseen käyttäytymiseen, joka puolestaan johtaa muun muassa kollegoiden auttamiseen ja organisaation toiminnan edistämiseen (Rose, Herd & Palacio, 2017, s. 14–15). Työyhteisötaidot ovat äärimmäisen tärkeä elementti kaikille organisaatioille, sillä vaikka työyhteisötaidoista ei koituisi välttämättä suoraa henkilökohtaista etua itse työntekijälle, nämä taidot tukevat organisaation etuja (Wijewardena, Samaratunge & Härtel, 2014, s. 293).

Työn hallinnan tunne liittyy Mankan ja Mankan (2016, s. 107–116) mukaan yksilön kokemukseen siitä, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön, aikataulutukseen ja toimintatapoihin. Tämä lisää työn mielekkyyttä ja kokemusta autonomiasta. Jos yksilö ei saa vaikuttaa omaan työhönsä, voi se johtaa kynnisyyteen tai aggressiivisuuteen. Työn kannustearvoa taas tukee monipuolisuus ja uuden oppiminen. Kannustearvoa ei aina saavuteta ulkopuolisten kurssien kautta, vaan sen voi saavuttaa esimerkiksi työkierron tai asiantuntijuuden kehittymisen kautta. Mankojen mallissa työ voidaan jakaa neljään osaan: työn imuun, työssä viihtymiseen, stressiin ja työuupumukseen. Työn imu on tila, jossa yksilö kokee tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista (Kahn, 1990, s. 700–701). Työssä viihtyminen tukee palautumista ja ideointia (Manka & Manka, 2016, s. 149). Työstressi puolestaan voi olla myös positiivista, mutta liiallisissa määrissä se voi johtaa yllärasitukseen ja työuupumukseen (Kinnunen, 2019, s. 218–219). Työuupumus voi johtua pitkittyneistä tunteista, kuten pelosta,

väsymyksestä, toivottomuudesta ja heikentyneestä itseluottamuksesta sekä siitä, jos työpanokselle ei saa haluttua vastinetta (Svavarsdottir, E. K., Flygenring, Bernhardsdottir, Thorsrteinsson, Svavarsdottir, M. H., Kristofersson & Sveinsdóttir, 2023, s. 1017).

Luhtisen, Immosen, Mäkikankaan, Huhtalan ja Feldtin (2021, s. 199–202) mukaan työn tuunaamisella tarkoitetaan yksilön oma-aloitteista työn kehittämistä, jolla pyritään työhyvinvoinnin lisäämiseen. Työn tuunaamista voidaan lähestyä kolmella eri tavalla, jotka ovat voimavarojen lisääminen, työn vaatimusten lisääminen ja työn vaatimusten optimointi. Voimavarojen lisääminen voi tarkoittaa esimerkiksi kollegoiden tuen lisäämistä, työn vaatimusten lisäämisellä tarkoitetaan vaativien tehtävien lisäämistä ja työn vaatimusten optimoinnilla tarkoitetaan kuormituksen vähentämistä, esimerkiksi prosessoinnin avulla.

Yksilön psykologinen pääoma koostuu Mankan ja Mankan (2016, luku 6) mukaan itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, optimistista ja sitkeydestä. Nämä osa-alueet tukevat yksilön kykyä hallita työtä ja muuta elämää, vaikuttaen positiivisesti työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja poissaoloihin. Psykologinen pääoma eli yksilön käsitys omista kyvyistään nyt ja tulevaisuudessa vaikuttaa merkittävästi yksilön mahdollisuuksiin kehittyä. Kehitystä syntyy, kun yksilö tuntee riittävästi itseluottamusta ja uskoo omiin mahdollisuuksiinsa menestyä ja kehittyä. Psykologinen pääoma vaikuttaa myös organisaation toimintaa, sillä se vaikuttaa yksilöiden korkeampaan työtyytyväisyyteen ja parempiin suorituksiin. Psykologisen pääoman on myös huomattu korreloivan poissaolojen kanssa. Jos psykologinen pääoma on hyvää, poissaoloja on vähemmän ja vastaavasti jos se on huonoa, poissaolot kasvavat. Psykologisen pääoman kehittymistä voidaan tukea työyhteisössä palautteen annon ja vuorovaikutuksen avulla.

Yksilön työhyvinvointiin voivat vaikuttaa henkilökohtaiset taustatekijät kuten ikä, sukupuoli, persoonallisuus, etnisyys, työ- ja koulutustausta sekä yksilön yleinen terveydentila (Dolan, Peasgood & White, 2008, s. 98–101). Raghuramin, Garudin, Wiesenfeldin & Guptan (2001, s. 383–384, s. 388–389) mukaan työtyytyväisyys on yksi

keskeisimmistä työhyvinvoinnin arvioinnin välineistä. Sen avulla mitataan nimensä mukaan yksilöiden tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä omaan työhönsä. Työtyytyväisyydellä voidaan kartoittaa työyhteisön hyvinvoinnin tasoa, työntekijöiden odotusten ja todellisuuden kohtaamista sekä työntekijöiden sitoutumista työhön ja organisaatioon. Jos työtyytyväisyyden taso on korkealla, yksilöt voivat tuntea yhteyttä työyhteisöön ja organisaatioon, vaikka työtehtävät olisivat välillä yksitoikkoisia.

3.3 Esihenkilöiden työhyvinvointi

Kesti, Syväjärvi ja Stenvall (2009, s. 58) toteavat, että jos organisaatio haluaa menestyä, on työhyvinvointia johdettava. Työyhteisö ja sen työntekijät tietävät parhaiten, mitkä asiat tulisi saada ensisijaisesti kuntoon, jotta työhyvinvointi ja sitä kautta myös tuottavuus lisääntyisi. Joskus tällainen tieto saatetaan pitää hiljaisena tietona työntekijöiden keskuudessa, jonka takia olisi erittäin tärkeää, että henkilöstöjohtaja ja johto löytäisivät keinot näiden asioiden ilmi tuomiseen ja parantamiseen. Luottamus johtoon ja esihenkilöihin sekä organisaation antama tuki vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden halukkuuteen jatkaa tulevaisuudessakin samassa organisaatiossa (Gadolin, Skyvell Nilsson, Ros & Törner, 2021, s. 285). Brunetto, Shacklock, Teo ja Farr-Wharton (2014, s. 2345–2346) jatkavat kertomalla, että mitä paremmaksi työntekijä kokee oman työhyvinvointinsa, sitä sitoutuneempi hän on organisaatioon ja sitä vähemmän hän harkitsee lähtöä. Esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen luottamussuhde ja kunnioitus on tärkeää, sillä se lisää organisaatiossa ja tiimissä hyvinvointia sekä psykologisesti turvallisen ilmapiirin syntyä.

Esihenkilöiden tehtävänä työkykyä ja -hyvinvointia johdettaessa on tukea työkykyä, edistää työhyvinvointia ja varmistaa työturvallisuus (Työterveyslaitos, n.d.a). Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää tavoitteiden selkeä asettelu (Aura ja muut, 2014, s. 19). On tyyppillistä, että tavoitteeksi valitaan henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi tarkoittaen sitä, että työntekijä voi hyvin niin töissä kuin työn ulkopuolellakin (Virolainen, 2012, s. 14). Auran ja muiden (2014, s. 47) mukaan tavoitteiden asettelun

jälkeen on luotava strategia, jonka avulla kohti tavoitteita päästään. Strategisessa hyvinvoinnin edistämisessä esihenkilöillä, johdolla ja henkilöstöjohtajilla on suuri rooli. Heidän tulee muun muassa pitää kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa sekä edistää parhaansa mukaan työtä ja työilmapiiriä sekä antaa henkilökohtaista tukea työntekijöille.

Auran ja muiden (2014, s. 25–29) mukaan työhyvinvointia johdettaessa on tärkeää tietää, kuka vastaa mistäkin työhyvinvoinnin osa-alueesta. He ovat ehdottaneet tutkimuksessaan esihenkilöille ja henkilöstöjohtajille erilaisia vastuualueita ja teettäneet tutkimuksensa kyselylomakkeen näiden pohjalta. Esihenkilöillä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin edistämisessä, sillä he vastaavat työntekijöidensä hyvinvoinnista kokonaisvaltaisesti. Tämä sisältää työn kuormittavuuden valvonnan ja työn organisoimisen kehittämisen siten, että se tukee jaksamista ja motivaatiota. Esihenkilöiden tehtävänä on myös toimia oikeudenmukaisesti ja kohdella kaikkia tasapuolisesti, joka vahvistaa luottamusta työyhteisössä. Heidän vastuullaan on varhaisen tuen malli, jolla pyritään ehkäisemään ongelmien syvenemistä. Lisäksi esihenkilöiden tulisi pyrkiä estämään työpaikkakiusaamista ja edistää työhön paluun tukea pitkän sairausloman jälkeen. Työhyvinvoinnin teemojen tulisi olla osa kehityskeskusteluja ja esihenkilöiden tulisi varmistaa, että henkilöstön osaaminen kehittyy työtehtävien vaatimusten mukaisesti. Henkilöstöjohtajat puolestaan täydentävät työhyvinvoinnin tukemista strategisemmalla tasolla, mahdollisesti yhdessä organisaation johtoryhmän kanssa. Henkilöstöjohtajat huolehtivat perehdyttämistoiminnan laadusta, työn ja perheen yhtensovittamista tukevista käytännöistä, tasa-arvosuunnitelman laatimisesta ja noudattamisesta sekä selkeiden rekrytointiohjeiden ja palkitsemiskäytäntöjen luomisesta, jotka yhdessä tukevat työhyvinvointia koko organisaatiossa.

Työterveyslaitos (n.d.a) kirjoittaa työkykyä tukevien toimenpiteiden kohdistuvan niin yksilöön, yhteisöön kuin organisaatioonkin. Esihenkilöt voivat käyttää erilaisia mittareita ja seurantatyökaluja työkyvyn ja -hyvinvoinnin kartoittamiseen. Tällaisia mittareita ja seurantatyökaluja ovat esimerkiksi työhyvinvointikyselyt sekä sairauspoissaolojen

seurantajärjestelmät. Lisäksi toimiva yhteistyö työterveyshuollon kanssa on tärkeää, jotta ratkaisuja voidaan löytää ja ongelmia ennaltaehkäistä.

Vaikka esihenkilöiden tulee keskittyä työntekijöidensä työhyvinvointiin, on heidän oma työhyvinvointinsakin ehdottoman tärkeää (Zeike, Choi, Lindert & Pfaff, 2019, s. 12). Skakonin, Nielsenin, Borgin ja Guzmanin (2010, s. 134–135) mukaan esihenkilöiden tuntema stressi korreloi työntekijöiden tunteman stressin kanssa. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että stressaantuvan esihenkilön mahdollinen negatiivinen käyttäytyminen vaikuttaa myös työntekijöihin. Samoin positiivisesti toimivan esihenkilön käyttäytyminen korreloi työntekijöiden kanssa, jolloin työntekijöiden hyvinvointi nousee ja stressi laskee. Dextras-Gauthier, Gilbert, Dima ja Adou (2023, s. 1, s. 10) kirjoittavat esihenkilöiden oman hyvinvoinnin vaikuttavat suoraan heidän tapansa johtaa. Esihenkilö, joka voi hyvin, pystyy johtamaan palvelevalla ja valmentavalla johtajuudella vaikeissakin muutostilanteissa. Heidän psykologinen hyvinvointinsa korreloi heidän tyyliinsä johtaa. Hyvä työhyvinvointi on yhteydessä myönteisiin johtamistapoihin, vastaavasti kun kielteiset johtamistavat liittyvät usein huonoon työhyvinvointiin. Lisäksi esihenkilöiden hyvinvointi vaikuttaa siihen, miten he havaitsevat ja hoitavat vastuunsa, ovat osa omaa tiimiään ja kehittävät vuorovaikutussuhteita työpaikalla (Mäkelä, Tanskanen & De Cieri, 2021, s. 82).

Mäkelän ja muiden (2021, s. 76–79) mukaan esihenkilöiden työhyvinvointi koostuu heidän psyykkisestä ja emotionaalisesta terveydestä, työtyytyväisyydestä sekä stressin määrästä ja sen sietokyvystä. Esihenkilöiden oma hyvinvointi on keskeinen tekijä heidän vuorovaikutussuhteensa laadussa työntekijöiden kanssa. Esihenkilöt, jotka kokevat positiivista työhyvinvointia, ovat todennäköisemmin luomassa tukevaa ja osallistavaa työympäristöä. Samalla esihenkilön huono hyvinvointi voi heikentää esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta, sillä silloin esihenkilö saattaa etäännyä työntekijästä, jolloin tuen puute kasvaa. Samalla esihenkilön ärtyneisyys voi lisääntyä. Tämä vaikuttaa suoraan työntekijään, ja voi lisätä heidän kynnisyttään, vähentää motivaatiota sekä laskea työtyytyväisyyttä. Moision ja Starczewskin (2022, s. 58–60) mukaan

esihenkilöiden riittävän työhyvinvoinnin ja toimintakyvyn saavuttamiseksi heidän tulee palautua riittävästi. Esihenkilöiden tulee tunnistaa ja löytää oma henkilökohtainen tasapainonsa palautumistarpeensa kanssa. Vasta kun esihenkilö löytää tasapainon palautumisensa kanssa, hän voi auttaa omia työntekijöitään löytämään keinoja palautumiselle (Gray & Jones, 2018, s. 149). Palautumisen kannalta tärkeää on pitää huolta sekä fyysisestä että psyykkisestä palautumisesta, tehdä mahdollisia itselle toimivia harjoituksia palautumista ajatellen sekä harjoitella itsetuntemusta (Moisio & Starczewski, 2022, s. 70).

Esihenkilöt tuntevat itsensä usein ylikuormittuneiksi (Gray & Jones, 2018, s. 149). Tarkkonen (2012, s. 76–78) on samaa mieltä, että esihenkilötkin voivat uupua. He tarvitsevat työntekijöiden tavoin tukea oman hyvinvointinsa ylläpitämiseen. Heidän on kestettävä työntekijöitä enemmän vastoinkäymisiä ja samalla heiltä odotetaan vastuunottoa työntekijöistä myös vaikeina aikoina. Kuormitus ja stressi myös heikentävät esihenkilöiden kykyä olla innovatiivisia (Barling & Cloutier, 2017, s. 396). Kontiainen (2003, s. 171) kirjoittaa, että tehtyjen tutkimusten mukaan esihenkilöt kokevat työnsä henkisesti raskaammaksi kuin muut työntekijät. Tämä kokemus lisääntyy, mitä enemmän työntekijöitä esihenkilön vastuulla on. Lisäksi työuupumuksen uhka on keskimääräisesti suurempi esihenkilöllä kuin työntekijällä. Esihenkilön hyvän työhyvinvoinnin voi vaarantaa kohtuuton kuormitus tai liian haastava työ (Kaluza, Boer, Buengeler & van Dick, 2020, s. 40). Hyvinvoiva esihenkilö on usein myös tarkkaavaisempi, empaattisempi ja tehokkaampi viestijä (Mäkelä ja muut, 2021, s. 77).

Barling ja Cloutier (2017, s. 396–398) puhuvat artikkelissaan esihenkilöiden mielenterveyden merkityksestä työelämässä. Artikkelin korostaa, että esihenkilöiden mielenterveys vaikuttaa heidän oman hyvinvointinsa lisäksi heidän tiimiinsä sekä koko organisaatioon. Artikkelissa käsitellään masennuksen ja ahdistuneisuuden vaikutuksia. Masennuksessa oireita voivat olla esimerkiksi keskittymisvaikeudet, pessimismi sekä univaikeudet. Masennus heijastuu esihenkilön tiimiin muun muassa vähenevänä positiivisen ja kannustavan ilmapiirin luomisena. Ahdistus voi lisätä esihenkilössä

negatiivisia johtamiskäytänteitä ja johtajuuden laiminlyöntiä. Masennus ja ahdistus heikentävät esihenkilöiden päätöksentekokykyä, mikä puolestaan voi vaikuttaa impulsiivisten ja tunnepohjaisten päätösten lisääntymiseen. Ahdistuksen ja masennuksen lisäksi esihenkilön yksinäisyys on haaste. Järvisen (2014, s. 253, s. 258–260) mukaan esihenkilöiltä vaaditaan kykyä edustaa ja puolustaa tosiasioita, vaikka ne olisivat epämiellyttäviä. Tämä saattaa asettaa esihenkilön hankalaan tilanteeseen, jossa hänen on tasapainoteltava työntekijöidensä, johdon, organisaation ja asiakkaiden vaatimusten välillä.

Yksinäisyyteen auttaa organisaation ja kollegoiden tuki, mutta myös oman perheen tuki (Järvinen, 2014, s. 256). Turpeinen ja Toivanen (2008, s. 10–13) kirjoittavat, että työhyvinvoinnin kannalta oleellista on, että esihenkilöillä ja työntekijöillä riittää aikaa myös omiin harrastuksiin ja perhe-elämään. Vaikeudet perheen ja työn yhdistämisessä voivat johtaa psyykkiseen kuormitukseen ja lisätä sairauspoissaolojen riskiä. Esimerkiksi etätöiden avulla työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on joustavampaa (Työterveyslaitos, n.d.b).

Leppäsen ja Rauhalan (2012, s. 151–156) mukaan esihenkilöiden tulee olla tietoisia omista energiatasoistaan, sillä ne vaikuttavat koko työyhteisön sitoutumiseen ja suoriutumistasoon. Esihenkilötyö ja johtaminen liittyvät huippu-urheiluun. Esihenkilöiden tavoitteena on saada työyhteisöä suuntaamaan energiansa tehokkaasti ja tasapainoisesti. Tämä tavoite edellyttää esihenkilöiltä kykyä tunnistaa ja säädellä psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista energiaa. Esihenkilöiden energiatasojen haasteet liittyvät usein palautumisen puutteeseen, joka voi pahimmillaan johtaa burnouttiin eli loppuun palamiseen. Palautumisessa tärkeää on tiedostaa taukojen merkitys ja suunnitella työarki niin, että palautumiselle on aikaa.

Juutin ja Vuorelan (2015, s. 232–248) mukaan niin työntekijöiden kuin esihenkilöidenkin työsuoritukseen vaikuttaa suuresti osaaminen ja työmotivaatio. Ideaalitalanne on, kun henkilö osaa ja haluaa suoriutua työstään. Henkilöiden työmotivaatio alkaa usein

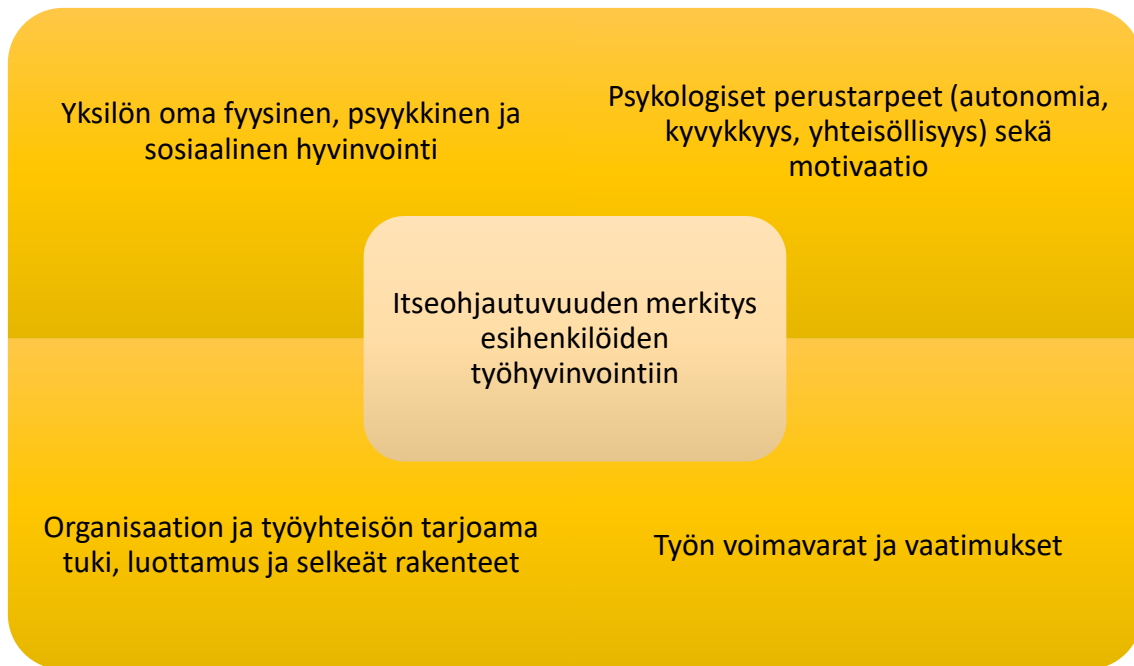
laskemaan vuoden jälkeen, jos työtehtävä on jatkuvasti sama. Siksi on tärkeää tarkkailla työn sisältöä ja sen muokkaamista, jotta henkilöstö oppii työssään uutta ja samalla säilyttää työmotivaationsa. Parhaimmillaan työ tuottaa tekijälleen iloa ja siitä voi saada voimavaroja. Sisäinen motivaatio lisääntyy, kun ihminen nauttii työstään. Työn mielekkyyden lisääminen on yksi keino lisätä työhyvinvointia. Työn päämäärien tulisi olla selkeitä ja työn tarjota sopivissa määrin haasteita suhteutettuna työntekijän osaamiseen. Työn mielekkyyttä voidaan lisätä esimerkiksi luomalla mielekkäitä kokonaisuuksia, laajentamalla työtehtäviä ja antamalla palautetta. Palaute on olennainen osa henkilökohtaista ja ammatillista kehittymistä, sillä se auttaa yksilöä parantamaan omia taitojaan ja suoritustaan (Henderson, Phillips, Ryan, Boud, Dawson, Molloy & Mahoney, 2019, s. 1401–1402). Tehokas palaute auttaa yksilöä kehittymään, kun sitä annetaan toistuvasti työn eri vaiheissa (Ossenberg, Henderson & Mitchell, 2019, s. 384–385). Jatkuva palautteen anto mahdollistaa yksilön kehittymisen ja mahdollisten muutosten tekemisen ennen tehtävän loppuun viemistä (Henderson ja muut, 2019, s. 1401–1402). Jug, Jiang, Xiaoyin ja Bean (2019, s. 247) kirjoittavat, että palautteenantajan on tärkeää säilyttää palautteen annossa kunnioittava vuoropuhelu. Lisäksi on tärkeää luoda yhteisiä tavoitteita ja kehittää toimintasuunnitelmaa. Palautteenantajan tulisi puhua enemmän toiminnasta kuin yksilöstä sekä yhdistää positiivista palautetta että rakentavaa kritiikkiä tasapainoisesti. Palautteen vastaanottajan taas on tärkeää kuunnella aktiivisesti ja välttää puolustuskantaista reagointia. Tarvittaessa palautteen vastaanottajan tulee pyytää selvennystä palautteenantajalta, jos joku kohta jää epäselväksi. Palautteen saamisen pohjalta on hyvä pohtia omaa toimintaansa, jonka jälkeen oman toimintansa seuranta, kehittyminen ja toteuttaminen on helpompaa. Täsmällinen, realistinen ja oikea-aikainen palaute yhdistettynä saatuun tukeen mahdollistaa suotuisan ympäristön kehitykselle (Ossenberg ja muut, 2019, s. 393). Palautteen antaminen ja vastaanottaminen onnistuu parhaiten, kun osapuolten välillä vallitsee molemminpuolinen kunnioitus ja luottamus (Henderson ja muut, 2019, s. 1409; Jug ja muut, 2019, s. 246; Ossenberg ja muut, 2019, s. 384).

Morrisonin ja Jensenin (2022, s. 3385–3387) mukaan esihenkilöt kaipaavat johtamista tukevia rakenteita, selkeää organisaation visiota sekä ammatillisten arvojen huomioimista. Nämä tekijät nousevat esiin erityisesti merkittävien muutosten aikana, jolloin ne tulisi ottaa huomioon tuottavuuden rinnalla. Dextras-Gauthier ja muut (2023, s. 1, s. 6–8) jatkavat kertomalla, että organisaatiot voivat kehittyä paremmaksi työpaikaksi, tiedostamalla ja tunnistamalla tekijät, jotka vaikuttavat esihenkilöiden psykologiseen hyvinvointiin ja siten laadukkaaseen johtamiseen. Tämän ymmärtäminen ja ymmärryksen pohjalta toteutettavat toimenpiteet voivat lisätä organisaation houkuttelevuutta ja työnantajamielikuvaa sekä kykyä pitää kiinni jo olemassa olevista työntekijöistä. Gray ja Jones (2018, s. 151) kirjoittavat, että vaikka esihenkilöt tarvitsevat organisaatiolta apua, heidän pitää myös itse pystyä pyytämään apua. Jos avun pyytäminen on haastavaa, tulee tarkastella organisaatiokulttuuria ja sitä, miksi avun pyytäminen on vaikeaa. Apua on tärkeä osata pyytää, sillä esihenkilöiden työhyvinvointi on pitkälti myös heidän omalla vastuullaan (Järvinen, 2014, s. 264–265).

Tutkimusten mukaan esihenkilöt kokevat työntekijöitä enemmän oman työnsä palkitsevaksi (Rydstedt, Devereux & Sverke, 2007, s. 271) ja heillä on vahvempi sitoutuminen työtänsä kohtaan (Melin, Blom & Kiljunen, 2007, s. 50). Lisäksi esihenkilö voi kokea muiden työntekijöiden tavoin työn imua. Ahtilinnan, Feldtin, Kinnusen ja Mäkikankaan (2007, s. 243–246) mukaan esihenkilöiden työn imu oli vahvempaa, kun työn voimavarat kuten hallinta, varmuus ja organisaation tuki olivat hyvällä tasolla. Samalla vaatimustekijät kuten rooliepäselvyydet ja työn vaativuus heikentävät esihenkilöiden työn imua. Tutkimusten mukaan luottamus omaan kykyihinkin on yhteydessä työn imuun ja toimii samalla suojaavana tekijänä työn vaatimustekijöiden negatiivisia vaikutuksia vastaan. Feldtin, Hyvösen, Mäkikankaan, Kinnusen ja Kokon (2009, s. 37–39, s. 41–45) mukaan esihenkilötkin kokevat eri tilanteet eri tavalla. Osa esihenkilöistä voi kokea työnsä vaatimukset erityisen kuormittavana, joka voi johtaa muita suurempaan oireiluun. Korkeammalla esihenkilöportaalla työn vaatimukset sekä henkinen kuormitus kasvavat, joka saattaa lisätä työhyvinvoinnin riskejä niin sanotulla korkeammalla

portaalla. Tosin oman työn hallinnan mahdollisuudet kasvavat, joka puolestaan voi vähentää korkeamman johdon kuormituksen negatiivisia vaikutuksia.

Mäkelä ja muut (2021, s. 84–86) kirjoittavat esihenkilöiden työhyvinvoinnin ja sen edistämisen olevan olennainen osa terveen työpaikan rakentamisessa. Esihenkilöille tulisi tarjota riittävän paljon resursseja, koulutuksia ja tukea, jotta he voivat hallita stressiään ja ylläpitää korkeampaa hyvinvointitasoa, joka puolestaan korreloi suoraan heidän tiiminsä työntekijöihin. Tukea esihenkilölle voi antaa esimerkiksi koulutusten, sparrailujen, vertaistuen, valmennuksen tai työnohjaajan avulla (Järvinen, 2014, s. 264). Mäkelän ja muiden (2021, s. 84–86) mukaan organisaatioiden tulisi lisäksi kiinnittää huomiota merkkeihin työuupumuksesta ja stressistä. Näihin asioihin voi vaikuttaa esimerkiksi tarjoamalla neuvontaa, valmennusta, stressinhallintakursseja ja johtamisen kehittämisohjelmia. Investoimalla esihenkilöiden työhyvinvointiin, organisaatiot voivat epäsuorasti edistää muun muassa motivoituneisuutta, omistautuneisuutta, uskollisuutta, joustavuutta sekä tuloksellisuutta henkilöstössä. Työhyvinvoinnin investoinnit tuovat pitkäaikaisia hyötyjä organisaatiolle. Hyvänä yhteenvetona voidaan todeta, että hyvinvoivat esihenkilöt luovat todennäköisemmin positiivisen työympäristön, joka johtaa parempiin tuloksiin ja terveempään työkuulttuuriin ja -ympäristöön.



Kuvio 10. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

4 Aineistonkeruu

Tutkimuksen teko aloitettiin konkreettisesti heinäkuun 2024 lopussa. Ennen tätä tutkija oli kuitenkin luonut jo tutkimussuunnitelman, miettinyt aihetta sekä käynyt tutkielmasta aloituskeskustelun tutkimuksen ohjaajan kanssa. Tutkija oli tehnyt vuonna 2023 valmistuneen opinnäytetyönsä Kangasalan Seudun Osuuspankille aiheesta lähijohtajuuden vaikutus itseohjautuvuuteen myyntityössä. Itseohjautuvuus oli aiheena edelleen tutkijalle erittäin mielenkiintoinen ja tutkija päättikin kysyä, saisiko tutkia aihetta uudelleen eri näkökulmasta tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Lupa annettiin, jonka jälkeen tutkija alkoi pohtia, mikä tutkimussuunta palvelisi sekä kohdeorganisaatiota, että tutkijan mielenkiinnonkohteita. Lopulta aiheeksi valikoitui molempia osapuolia palveleva itseohjautuvuuden merkitys esihenkilöiden työhyvinvoinnissa. Valikoidun tutkimusaiheen tarkoituksena oli, että tutkimuksesta saatuja tuloksia voitaisiin hyödyntää kohdeorganisaatiossa, jonka avulla olisi mahdollista kehittää sekä ymmärtää paremmin henkilökunnan itseohjautuvuutta ja työhyvinvointia.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Erikssonin ja Kovalaisen (2016, luku 1) mukaan laadullinen tutkimus keskittyy tulkintaan ja ymmärrykseen, kun taas määrällinen tutkimus käsittelee selittämistä, hypoteesien testaamista ja tilastollista analyysiä. Laadulliset tutkimuslähestymistavat pyrkivät ymmärtämään todellisuutta sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuneena ja ovat herkkiä sosiaaliselle sekä kulttuuriselle kontekstille. Laadullinen tutkimus käsittelee todellisuutta, joka tuotetaan sekä tulkitaan sosiaalisten että kulttuuristen merkitysten kautta, ja sen tavoitteena on kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavista kysymyksistä. Kylmä ja Juvakka (2014, s. 16–17) lisäävät, että laadullinen tutkimus keskittyy ihmiseen, hänen elinympäristöönsä ja näihin liittyviin merkityksiin. Koska laadullisen tutkimuksen kohteena ovat kertomukset, tarinat ja merkitykset, ei siinä voida saavuttaa tilastollisesti yleistettävää tietoa samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Vaikka määrällinen ja laadullinen tutkimus eroavat

toisistaan, niiden yhteinen päämäärä on selvittää tutkimuskohteena olevia ilmiöitä ja jäsentää todellisuutta ymmärrettävämpään muotoon.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2014, s. 161–163) mukaan laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että aineisto kerätään aidoista tilanteista, ja tutkimusprosessin tavoitteena on kokonaisvaltainen tiedon hankinta. Tutkija painottaa käytyjen keskustelujen ja omien havaintojen merkitystä enemmän kuin mittausvälineillä saatua tietoa. Heikkilä (2014, s. 15) kirjoittaa, että laadullinen tutkimus pyritään yleensä rajaamaan pieneen määrään tapauksia, mutta tapaukset pyritään analysoimaan erittäin tarkasti. Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä tutkimuskohteesta ja selvittää sen päätösten taustalla olevia syitä ja käyttäytymismalleja. Tutkimuskohteet valitaan yleisesti ottaen hyvin tarkkaan, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkittava näyte kootaan paljon harkinnanvaraisemmin, kuin määrällisessä tutkimuksessa. Aineisto koostuu usein tekstuaalisesta materiaalista. Laadullinen tutkimus keskittyy kysymyksiin, miten, miksi ja millainen.

Puusa ja Juuti (2020, s. 78, s. 83) kirjoittavat laadullisen tutkimuksen ytimessä olevan todellisuuden ja siitä saadun tiedon subjektiivisen ja henkilökohtaisen luonteen. Tutkimus etenee luonnollisissa olosuhteissa, joissa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan sen omassa ympäristössä. Tärkeässä roolissa ovat tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkemykset sekä tutkijan ja yksittäisten havaintojen välinen vuorovaikutus.

Kylmä ja Juvakka (2014, s. 28–29) täydentävät vielä lopuksi sen, että tutkimuksen aikana todellisuutta pyritään ymmärtämään eri tutkimusmenetelmien avulla, kuten kyselyiden avulla. Näiden tietojen perusteella kehitetään teoria, joka kuvaa tutkimuksen tuloksia. Laadullinen tutkimus voi tuottaa uutta tietoa, joka ottaa huomioon sen, että todellisuus voi vaihdella eri ihmisten näkökulmien mukaan. Uusi saatu tieto on kontekstisidonnaista, eli se liittyy tutkimukseen osallistuvien henkilöiden paikkaan, aikaan ja elämäntilanteeseen.

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Vallin ja Perkkilän (2018, s. 100) mukaan yhä useampi tutkimus tehdään nykypäivänä sähköisenä, suoraan oikealle kohderyhmälle suunnattuna. Sähköisiin kyselylomakkeisiin on siirrytty muun muassa paremman vastausprosentin toivossa. Edelleen joihinkin tutkimuksiin teetetään myös paperisia kyselylomakkeita, mutta näissä kyselyissä vastausprosentit ovat pienentyneet viime vuosien aikana. Samaan aikaan verkossa teetettyjen kyselyiden vastausprosentit ovat kasvaneet. Sähköisillä kyselyillä on muitakin vahvuuksia kuin vain vastausprosenttien paraneminen. Kyselyistä voidaan tehdä visuaalisempia, ja niihin voidaan upottaa esimerkiksi kuvia, videoita tai ääniraitoja. Lisäksi sähköiset kyselylomakkeet ovat nopeampia sekä helpommin saavutettavia, kuin paperiset versiot. Sähköinen kyselylomake saadaan lähetettyä verkosta nopeasti usealle henkilölle samaan aikaan, myös eri puolille maailmaa. Myös kohderyhmän vastaukset tulevat tutkijalle heti näkyviin. Tämä on samalla myös taloudellisempaa kuin paperisen kyselylomakkeen postittaminen moniin eri maihin. Lisäksi sähköinen kyselylomake vähentää kirjoitus- sekä lyöntivirheitä saatua aineistoa siirrettäessä kyselylomakepohjasta jollekin toiselle alustalle. Samalla kohderyhmän vastaukset säilyvät alkuperäisessä muodossa, eikä litteroinnissa tehdä tulkintavirheitä. Tämä lisää aineiston luotettavuutta. Sähköisessä kyselylomakkeessa on kuitenkin myös huonoja puolia, kuten henkilökohtaisten kohtaamisten vähäisyys tai puuttuminen tutkijan ja kohderyhmän välillä (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 104).

Tietoarkiston (n.d.) verkkosivujen mukaan tieteellisen tutkimuksen kyselylomakkeen onnistumisen edellytyksenä on kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu ja testaus. Suunniteltaessa on tärkeää huomioida kyselylomakkeen pituus sekä ulkoasun selkeys. Jos kysely on liian pitkä, karsii se vastaajien määrää. Kyselylomakkeiden vastaamisajan tulisi olla maksimissaan 15–20 minuuttia. Vallin (2018, s. 83) mukaan onnistuneesti laadittu ja suunniteltu kyselylomake vaatii selkeää ja oikein käytettyä kieltä. Kysymyksissä ja termeissä ei saisi olla kieliopillisia virheitä, sillä sujuvaa kieltä on helpompaa ja mukavampaa lukea. Kyselylomakkeen kysymykset kannattaa myös laatia

henkilökohtaiseen muotoon, jolloin vastaaminen tuntuu henkilökohtaisemmalta ja luonnolliselta.

Tämän tutkimuksen kyselylomake on toteutettu Googlen tarjoamalla Google Forms palvelualustalla. Tämä menetelmä valittiin sen tarjoaman anonymiteetin ja laajemman vastaajajoukon tavoittamisen vuoksi, jotta kyselylomake mahdollistaisi työntekijöille turvallisen tavan ilmaista näkemyksiään. Näin varmistettiin, että tutkimukseen saatiin mahdollisimman rehellisiä ja kattavia vastauksia ilman, että vastaajat kokivat painetta tai varauksellisuutta osallistua.

Googlen (n.d.) mukaan Google Formsilla on helppo luoda monia erilaisia kyselyitä erityyppisten vastausvaihtoehtojen avulla. Vastausvaihtoehdot voivat olla esimerkiksi avoimia vastauslaatikoita, asteikkoja tai monivalintoja. Lisäksi kyselyn ulkoasua on helppo muokata värein, fontein tai kuvin esimerkiksi tutkittavan yrityksen brändiin sopivaksi. Google Forms luo myös vastausten perusteella ympyrä- ja pylväsdiagrammeja. Kyselylomakkeen tulisi toimia kaikissa laitteissa vaivattomasti ja olla helppokäyttöinen (Valli & Perkkilä, 2018, s. 101). Tutkimuksen kyselyn alustaksi valikoitui Google Forms myös siitä syystä, että kyselylomakkeeseen on mahdollista vastata niin mobiililaitteella, tietokoneella kuin tabletillakin.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 65) mukaan tutkimuksessa ei saisi kysyä mitään sellaista, joka ei ole oleellista tai merkityksellistä tutkimuksen tarkoitusta tai ongelmanasettelua ajatellen. Jokaisen kysymyksen tulee siis olla perusteltuja ja pohjautua tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tai tutkittavan ilmiön jo olemassa olevaan tietoon.

Tutkimukseen osallistuneiden vastausmotivaatioon sekä huolellisuuteen vaikuttaa anonymiteetin mahdollistaminen ja oman henkilöllisyyden salaaminen (Valli & Perkkilä, 2018, s. 101). Tämä tutkimus sisälsi yhden taustakysymyksen sekä seitsemän avointa kysymystä, joista kaksi kysymystä oli kaksiosaisia. Taustakysymyksellä on pyritty kartoittamaan, onko esihenkilö asiantuntijatyötä tekevä esihenkilö vai tuotanto-osaston

esihenkilö. Kohdeorganisaatio on pienehkö ja esihenkilöitä vähän, jonka takia vastaajien anonymiteetin säilymisen vaalimiseksi muita taustakysymyksiä ei kysytty. Avoimet kysymykset käsittelivät molempia tutkimuskysymyksiä tasapuolisesti. Alussa haluttiin kartoittaa itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin merkitystä ja koostumista esihenkilöiden omassa työssä, jonka jälkeen lähdettiin tarkastelemaan itseohjautuvuuden näkymistä, muuttumista sekä kehittymistä esihenkilöiden omassa työhyvinvoinnissa. Avoimet kysymykset mahdollistavat kyselyyn vastaajien kertomaan oman näkemyksensä aiheesta perusteellisesti, jolloin myös tutkija voi saada syvempää näkökulmaa omaan tutkimukseensa uudella tavalla, eri näkökulmasta (Valli, 2018, s. 98).

Heikkilän (2014, s. 58) mukaan kysymykset tulee aina testata, ennen kyselyn toteuttamista varsinaiselle kohderyhmälle. Kysymysten testaamiseksi riittää 5–10 henkilöä, kunhan kyseiset testaajat pyrkivät aidosti vastaamaan kunnolla kysymyksiin, jotta saadaan selville kysymysten ja ohjeiden selkeys sekä yksiselitteisyys, lomakkeen vastaamisen työläys sekä vastausaika. Testaajien tulisi myös tarkastella sitä, onko jotain oleellista jäänyt kysymättä tai onko jokin kysymys haastava tai epäselkeä. Testikyselyn jälkeen on mahdollista muokata kysymyksiä vielä ennen sen lähettämistä varsinaiselle kohderyhmälle. Esimerkiksi kysymysten muotoilua, järjestystä ja vastausvaihtoehtoja voidaan muokata.

Ennen kuin kohdeorganisaatiota alettiin tutkimaan, luoduista kysymyksistä pyydettiin kommentteja kahden muun Suomessa toimivan teollisuuden yrityksen esihenkilöiltä. Kysymysten toimivuutta haluttiin tarkastella juuri näissä tietyissä yrityksissä, sillä yritysten henkilökunta toteuttaa samankaltaisia työtehtäviä kuin tutkimuksen kohdeorganisaatiolla toteutetaan. Kysymysten testikohderyhmäksi pyrittiin siis valitsemaan mahdollisimman samankaltaiset organisaatiot.

Kun kysely oli saatu testattua, sitä muutettiin hieman. Kyselyyn lisättiin vielä pari laajempaa kysymystä ja yhtä kysymystä muokattiin saadun palautteen perusteella helpommin ymmärrettäväksi. Vielä ennen kyselyn lähettämistä kohdeorganisaatiolle,

tutkija lähetti kohdeorganisaation esihenkilöille viestin, jossa kertoi lyhyesti tutkimuksensa aiheen, tavoitteen ja taustan sekä sen, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistuminen perustuu siis täysin vapaaehtoisuuteen.

Henkilökunnan luottamusta haluttiin vahvistaa lähettämällä jokaiselle esihenkilölle saatekirje (liite 1) sekä luomalla yksinkertainen ja selkeä ulkoasu kyselylle (liite 2). Saatekirjeessä pyrittiin luomaan luottamusta kertomalla kyselyn anonymiteetistä sekä vastaamisen vapaaehtoisuudesta. Saatekirjeessä kerrottiin, että tutkimustuloksia tarkastellaan siten, että yksittäistä vastaajaa ei ole mahdollista saada selville, jolloin vastaajien anonymiteetti säilyy.

4.3 Aineiston analyysi

Hirsjärven ja muiden (2014, s. 221) mukaan kerätyn aineiston analysointi, tulkitseminen ja johtopäätösten tekeminen ovat tutkimuksen keskeisiä osa-alueita. Tämä vaihe on erittäin tärkeä ja sen saavuttaminen on usein tutkimuksen alkuvaiheen tavoite. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 86–89) mukaan sisällönanalyysi on keskeinen menetelmä laadullisessa tutkimuksessa, jota voidaan käyttää monenlaisissa tutkimustilanteissa. Kyseisen menetelmän avulla pyritään luomaan tiivis ja yleinen kuva tutkittavasta ilmiöstä, joka helpottaa tutkimuksen tulosten arviointia ja johtopäätösten tekemistä. Sisällönanalyysiä voidaan pitää joustavana teoreettisena viitekehysenä, joka voidaan sovitaa monenlaisiin analyysimenetelmiin. Kun tarkastellaan eri tavoin esitettyjä tutkimuksia sisällönanalyysin näkökulmasta, voidaan huomata, että monet laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät pohjautuvat jollain tavalla sisällönanalyysiin.

Tämän tutkimuksen aineisto on analysoitu aineistolähteisellä sisällönanalyysillä. Tutkimustuloksia esitellessä on käytetty suoria lainauksia tutkittavasta aineistosta, mutta teksti on muutettu yleiskielelle ja kirjoitusvirheet on korjattu. Alkuperäisen sanoman säilyttämiseksi vastausten sisältöihin ei ole kuitenkaan tehty muutoksia. Muokkauksilla

on pyritty säilyttämään vastaajien anonymiteetti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käytetään seuraavia luokkia: alkuperäisilmaukset, pelkistetyt ilmaukset, alaluokka, yläluokka, pääluokka sekä yhdistävä luokka.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 92) kertovat aineistolähtöisen sisällönanalyysin alkavan alkuperäisen datan pelkistämisestä eli redusoinnista. Se tarkoittaa sitä, että saadusta tutkimusaineistoista karsitaan kaikki tutkimukselle merkityksetön tieto pois. Se voi olla esimerkiksi aineiston tiivistämistä tai osiin pilkkomista. Pelkistys voidaan toteuttaa esimerkiksi etsimällä aineistosta samankaltaisia ilmaisuja ja korostamalla ne samanvärisellä kynällä. Pelkistämisvaiheessa on tärkeää huomioida, että yhden vastauksen sisällä voi olla useita pelkistettyjä ilmauksia.

Taulukoissa 1–5 esitellään aineistolähtöisen sisällönanalyysin reitti, jossa viimeiseksi yhdistäväksi luokaksi on abstrahoitunut hyvä työyhteisö. Taulukossa 1 alkuperäiset ilmaukset kootaan ja yhdistetään pelkistetyiksi ilmauksiksi eli aineisto redusoidaan.

Taulukko 1. Aineiston redusointi.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
" Mukavat työkaverit ja erityisesti hyvät välit omaan tiimiin."	Mukavat työkaverit
"Mukavat työkaverit ja erityisesti hyvät välit omaan tiimiin. "	Hyvät välit omaan tiimiin
" Hyvä esihenkilö ja hyvät suhteet häneen."	Hyvä esihenkilö
"Hyvä esihenkilö ja hyvät suhteet häneen. "	Hyvä suhde esihenkilöön
"... hyvä yhteistyö omassa tiimissä. "	Hyvä yhteistyö tiimissä
" Tietää, että saan apua aina tarvittaessa esihenkilöltä ja omalta tiimiltä."	Tietää, että saa apua esihenkilöltä
" Tietää, että saan apua aina tarvittaessa esihenkilöltä ja omalta tiimiltä. "	Tietää, että saa apua tiimiltä
" Ongelmatilanteissa osaan pyytää apua ja myös saan sitä."	Osaan pyytää apua
"Ongelmatilanteissa osaan pyytää apua ja myös saan sitä. "	Saan apua
" Tärkeintä on hyvä yhteistyö muiden ihmisten kanssa eli niin sanottu "yhteen hiileen puhaltaminen"..."	Hyvä yhteistyö muiden kanssa
"Tärkeintä on hyvä yhteistyö muiden ihmisten kanssa eli niin sanottu "yhteen hiileen puhaltaminen" "..."	Yhteen hiileen puhaltaminen
" Työ on palkitsevaa , kun työt sujuvat hyvässä hengessä..."	Työ on palkitsevaa
"Työ on palkitsevaa, kun työt sujuvat hyvässä hengessä. "	Työt sujuvat hyvässä hengessä

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 92) mukaan aineiston redusoinnista seuraava vaihe on aineiston klusterointi eli ryhmittely. Siinä tutkimusaineistosta löydetty alkuperäisilmaukset käydään tarkkaan läpi, jonka jälkeen näistä pelkistetyistä ilmauksista pyritään löytämään vastaavanlaisia ilmaisuja. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ja ilmaisut ryhmitellään ja yhdistetään omaksi luokakseen. Näin saadaan alaluokat, jotka nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Taulukossa 2 pelkistetyt ilmaukset klusteroidaan alaluokiksi. Alaluokat nimetään otsikoilla, jotka kuvaavat niiden sisältöä (Hakala, 2024, s. 100).

Taulukko 2. Aineiston klusterointi.

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka
Mukavat työkaverit	Mukavat työkaverit
Hyvät välit omaan tiimiin	Hyvät välit tiimiin
Hyvä esihenkilö	Hyvä esihenkilö
Hyvä suhde esihenkilöön	Hyvä suhde esihenkilöön
Hyvä yhteistyö tiimissä	Hyvä yhteistyö tiimissä
Tietää, että saa apua esihenkilöltä	Avun saaminen esihenkilöltä
Tietää, että saa apua tiimiltä	Avun saaminen tiimiltä
Osaan pyytää apua	Avun pyytäminen
Saan apua	Avun saaminen
Hyvä yhteistyö muiden kanssa	Hyvä yhteistyö
Yhteen hiileen puhaltaminen	Yhdessä tekeminen
Työ on palkitsevaa	Työn palkitsevuus
Työt sujuvat hyvässä hengessä	Hyvä yhteistyö

Klusteroinnin jälkeen Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 93–94) siirtyvät kertomaan seuraavasta vaiheesta, aineiston abstrahoinnista eli käsitteellistämisestä. Siinä erotellaan tutkimuksen kannalta kaikista oleellisista tiedoista, jonka pohjalta voidaan muodostaa teoreettisia käsitteitä. Abstrahointia tehdään niin kauan, kun se on tutkimusaineiston

sisällön näkökulmasta mahdollista toteuttaa. Taululukossa 3 abstrahoidaan alaluokat yläluokiksi.

Taulukko 3. Aineiston abstrahointi alaluokasta yläluokkaan.

Alaluokka	Yläluokka
Mukavat työkaverit Hyvät välit tiimiin Hyvä yhteistyö tiimissä Hyvä yhteistyö Hyvä yhteistyö Yhdessä tekeminen Työn palkitsevuus → Toimiva työyhteisö	Toimiva työyhteisö
Avun saaminen esihenkilöltä Avun saaminen tiimiltä Avun pyytäminen Avun saaminen → Työyhteisön tuki	Työyhteisön tuki
Hyvä esihenkilö Hyvä suhde esihenkilöön → Esihenkilösuhde	Esihenkilösuhde

Taulukossa 4 yläluokat abstrahoidaan pääluokiksi.

Taulukko 4. Aineiston abstrahointi yläluokasta pääluokkaan.

Yläluokka	Pääluokka
Toimiva työyhteisö Työyhteisön tuki → Hyvä työyhteisö	Hyvä työyhteisö
Esihenkilösuhde	Esihenkilösuhde

Taulukossa 5 pääluokat abstrahoidaan yhdistäviksi luokiksi. Tässä vaiheessa aineistolähtöinen sisällönanalyysi on suoritettu ja näissä taulukoissa 1–5 on saatu abstrahoitua lopullinen vastaus, joka on hyvä työyhteisö.

Taulukko 5. Aineiston abstrahointi pääluokasta yhdistävään.

Pääluokka	Yhdistävä luokka
Hyvä työyhteisö Esihenkilösuhde → Hyvä työyhteisö	Hyvä työyhteisö

5 Tutkimustulosten esittely

Seuraavissa alaluvuissa käydään esihenkilöiden vastauksia läpi ja annetaan esimerkkejä heidän ajatuksistaan suorien lainausten avulla. Esihenkilöiden vastauksista saatiin luotua teemat työhyvinvoinnin rakentuminen, itseohjautuvuuden merkitys ja itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät, itseohjautuvuuden näkyminen työhyvinvoinnissa sekä itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin edistäminen.

5.1 Työhyvinvoinnin rakentuminen

Esihenkilöt vastasivat työhyvinvointiin vaikuttavan niin estävät kuin edistävätkin tekijät. He nimesivät työhyvinvoinnin mahdollistaviksi tekijöiksi joustavuuden, hyvän työyhteisön, työntekijän oman suorituskäytön sekä työskentelyolosuhteet. Joustavuus ja siihen liittyvä etätömahdollisuus nousivat vahvasti esiin vastauksista. Etätönsuorituksen sujuvuuteen liitettiin hyvä työpiste sekä toimivat työvälineet. Työrauhan säilyminen ja joustavat työajat mahdollistavat tehokkaan työskentelyn.

”Mahdollistajina työajan ja työpaikan joustavuus.”

”Mahdollisuus etätöihin.”

”Työhyvinvointia edistää erityisesti mahdollisuus omatoimiseen työskentelyyn.”

”Voin tehdä töitä rauhassa ilman ympärillä olevaa meluhaittaa ja äänihäiriöitä. Hyvin toimivat välineet ja järjestelmät ovat pääsääntöisesti tärkeitä. Hyvä työpiste kotona.”

Hyvä työyhteisö, tiimi, oma esihenkilö sekä luottamuksellinen ilmapiiri työyhteisössä ovat merkittäviä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Lisäksi työyhteisön tuki sekä

mahdollisuus saada apua tarvittaessa ovat yhteydessä positiivisesti työhyvinvointiin. Mukavat työkaverit, yhteen hiileen puhaltaminen ja yhdessä tekeminen luovat positiivisen ilmapiirin, jossa töiden tekeminen on palkitsevaa.

”Hyvä esihenkilö ja hyvät suhteet häneen. Mukavat työkaverit ja erityisesti hyvät välit omaan tiimiin.”

”Tärkeintä on hyvä yhteistyö muiden ihmisten kanssa eli niin sanottu yhteen hiileen puhaltaminen.”

Esihenkilön oma suoriutumiskyky vaikuttaa hänen kokemukseensa työhyvinvoinnista. Työn eteneminen haasteista huolimatta sekä kyvykkyyden tunne lisäävät esihenkilöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Suorituskyvyn lisäksi omat asenteet, onnistumisen tunteista nauttiminen sekä työmoraali vahvistaa työhyvinvoinnin tunnetta entisestään.

”Positiivisesti vaikuttavat oma asenne ja se, että osaa nauttia onnistumisista.”

”Työhyvinvointi koostuu hyvin sujuvasta työpäivästä, eli työt etenevät jouhevasti ja haasteitakin saa olla ja niihin löytyy ratkaisut.”...”Minulle on selkeää, mitä työhöni kuuluu ja haluan hoitaa työni niin hyvin kuin pystyn.”

Esihenkilöt nimesivät työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä, jotka ovat työn hallinnan esteet, sisäisen kommunikaation vähäisyys sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Kiire ja toisinaan suuren työkuorman hallitsemattomuus koettiin keskeisinä tekijöinä työhyvinvoinnin estäjinä. Työtehtäviä saattaa tulla monesta eri lähteestä, mikä hankaloittaa ja hidastaa työn sujuvuutta. Lisäksi resurssipula sekä ajan puute toiminnan kehittämisessä lisäävät esihenkilöiden kuormitusta entisestään. Myös joidenkin päätösten linjattomuus sekä epäselvät roolit aiheuttavat epävarmuuden

tunnetta ja heikentävät työilmapiiriä. Sisäisen kommunikaation vajaavaisuus ja suuri työmäärä tekevät työn ja vapaa-ajan erottamisesta välillä haastavaa. Lisäksi muiden ihmisten käyttäytyminen, kuten tehtävien tekemättä jättäminen tai haastavat tilanteet tiimissä lisäävät stressiä ja kuormitusta, sillä työtehtävät siirtyvät lopulta esihenkilöiden vastuulle hoidettavaksi. Myös yllättävät, lyhyellä aikataululla ilmoitettavat työtehtävät heikentävät työhyvinvointia kokonaisuutena.

”Jatkuva kiire avoimissa operatiivisissa asioissa. Aikaa ei ole toiminnan kehittämiseksi.”

”Liiallinen työkuorma.”

”Jonkun huono päivä saattaa tehdä päivästä vaikean.”

”Haastavat ihmiset, jotka myrkyttävät ilmapiiriä ja asialle ei oikein voi mitään.”...”Henkilöt ja osastot, jotka eivät hoida omia tehtäviään.”

”Estäjiä organisaation sisäisen kommunikaation vähäisyys.”...”Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen.”

5.2 Itseohjautuvuuden merkitys ja itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät

Itseohjautuvuus merkitsee esihenkilöille autonomiaa ja joustavuutta omassa työssä. Itseohjautuvuus on esihenkilöiden työssä tärkeä ja välttämätön osa, jotta esihenkilöt pystyvät työskentelemään mahdollisimman sujuvasti. Esihenkilöiden mukaan itseohjautuvuus tuo vapautta vaikuttaa päivän työjärjestykseen ja rytmiin, työaikoihin sekä työskentelypaikkaan, mikä puolestaan antaa mahdollisuuden tehtävien suunnittelulle ja priorisoinnille itsenäisesti. Se mahdollistaa oman työn johtamisen sekä asiantuntijuuden hyödyntämisen, mutta myös oman tiimin ohjaamisen. Myös omalta

esihenkilöltä, tiimiltä sekä työyhteisöltä saatu luottamus on merkittävästi yhteydessä itseohjautuvuuteen. Joustavuus ja luottamus mahdollistavat esihenkilöiden autonomisen työskentelyn, ja oman esihenkilön tukea ei tarvitse joka päivä. Tämä mahdollistaa itsenäisen päätöksenteon ja oma-aloitteellisuuden työssä.

”Vapautta tehdä päätöksiä ja koen, että työnantaja myös luottaa tekemiini päätöksiin.”

”Pystyn ohjaamaan melko itsenäisesti omaa tiimiäni, ja tarvittaessa saan tukea esihenkilöltäni.”

”Kykyä ja mahdollisuutta toimia oma-aloitteisesti omaa työtään johtaen ja omaa asiantuntemustaan hyödyntäen.”

”Saan lähtökohtaisesti itse päättää työjärjestykseni ja aikataulutukseni, kunhan kaikki hoituu.”

Itseohjautuvuutta edistävinä tekijöinä esihenkilöt nimesivät työn selkeyden, autonomian, joustavuuden sekä oman esihenkilön luottamuksen. Selkeät työtehtävät ja tavoitteet sekä tieto siitä, mitä työpäivän aikana pitää tehdä, auttavat esihenkilöitä priorisoimaan tehtäviä ja aikatauluttamaan työskentelyä. Tämä tukee itseohjautuvaa toimintaa. Lisäksi työajan ja -paikan joustavuus, vapaus tehdä päätöksiä, rohkeus kokeilla omia rajoja sekä luottamus omalta esihenkilöltä, tiimiltä ja organisaatiolta mahdollistavat itsenäisen työskentelyn.

”Mahdollistajina selkeä työnkuva ja työn määräytyminen.”

”Mahdollistajina työajan ja työpaikan joustavuus.”

”Osaan itse priorisoida tehtäväni ja tehdä työni aikataulussa.”

”Asian mahdollistaa oma esihenkilö, joka luottaa minuun ja siihen, että asiat tulevat hoidetuiksi.”

Itseohjautuvuutta estäviksi tekijöiksi esihenkilöt nimesivät työn hallinnan esteet. Esimerkiksi kiire ohjaa tekemistä liikaa ja resurssipula johtaa tilanteisiin, joissa työtehtäviä on enemmän kuin aikaa niiden suorittamiseen. Myös joidenkin päätösten vaihtelevuus ja epäselvät vastuualueet aiheuttavat epävarmuutta, joka puolestaan heikentää itseohjautuvuutta. Lisäksi uusien järjestelmien puutteellinen perehdytys hankaloittaa sujuvaa työskentelyä ja lisää ulkoisen avun ja ohjaamisen tarvetta.

”Estävä asia on esimerkiksi aikataulutus, kun välillä on työtä enemmän, kun aikaa.”

”Esteenä on ollut epätietoisuus omista valtuuksista.”

”Organisaatiossa toteutuva päätösten poukkoilevuus.”

5.3 Itseohjautuvuuden näkyminen työhyvinvoinnissa

Esihenkilöiltä saatujen vastausten mukaan itseohjautuvuus on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Esihenkilöt kertovat itseohjautuvuuden mahdollistavan työhyvinvoinnin, työn autonomian, työviihtyvyyden sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen. Työnantajan luoma mahdollisuus esihenkilöiden työtehtävien joustavuudessa sekä itseohjautuvuuden toteuttamisessa parantaa esihenkilöiden työhyvinvointia, sillä se antaa heille mahdollisuuden tehdä työtehtäviä joustavasti ja tauottaa työpäivät oman tarpeen mukaan. Itseohjautuvuuden koetaan olevan edellytys työhyvinvoinnille, eli ilman itseohjautuvuutta ei olisi työhyvinvointia ja työstä selviytyminen olisi haastavaa. Itseohjautuvuus on myös yhteydessä positiivisesti mielialaan, minkä johdosta töihin on mukava tulla. Se tuo hallinnan tunnetta omaan työhön sekä tekemiseen, mikä puolestaan auttaa vähentämään stressiä ja pitämään

kokonaisuuden hallinnassa. Lisäksi se mahdollistaa omien työtehtävien tekemisen viivyttelemättä, jolloin tekemättömiä tehtäviä ei tarvitse stressata työpäivän jälkeen.

”Ilman itseohjautuvuutta ei olisi työhyvinvointia.”

”Vaikuttaa positiivisesti mielialaan, jolloin töihin on mukava tulla.”

”Voin iltapäivällä pitää tauon vielä valoisan aikaan ja käydä vaikka lenkillä ja sen jälkeen jatkaa vielä vähän aikaa töitä ja hoitaa työtehtävät loppuun.”

”Tykkään tehdä asiat heti enkä jättää mitään roikkumaan”...”Tekemättömiä töitä ei ainakaan tarvitse stressata.”

”Se vaikuttaa positiivisesti vapaa-aikaani.”

Itseohjautuvuuden positiiviset vaikutuksen työhyvinvoinnissa näkyvät luottamuksena, parempana stressinhallintana, autonomiana, työn joustavuutena, parempana työhyvinvointina sekä positiivisena asenteena. Esihenkilöiden mukaan itseohjautuvuus lisää luottamusta sekä heidän omaa osaamistaan kohtaan että työnantajan luottamusta esihenkilöitä kohtaan. Luottamus ja vapaus tehdä päätöksiä lisäävät esihenkilöiden työn sujuvuutta, vähentävät stressiä ja mahdollistavat keskittymisen omaan työhön tuoden joustavuutta niin työn sujuvuuteen kuin päätöksentekoonkin. Onnistumisen tunteet ja mahdollisuus vaikuttaa omiin työskentelytapoihin, -aikoihin sekä -paikkoihin lisäävät työtyytyväisyyttä ja tukevat positiivista asennetta sekä suhtautumista niin työ- kuin siviilielämässäkin. Vastauksissa korostuu, että jos itseohjautuvuutta rajoitetaan, esihenkilöiden työhyvinvointi heikkenee merkittävästi.

”Työ on sujuvampaa, kun on luottamusta, että jokaisesta päivästä selviää.”

”Positiivisena asenteena työ- ja siviilielämässä. Vapautena tehdä päätöksiä.”

”Voin hyvin huonosti, jos itseohjautuvuutta ja päätöstentekoa rajoitetaan.”

Itseohjautuvuus voi olla kuitenkin myös negatiivisesti yhteydessä työhyvinvointiin. Se voi heikentää jaksamista, jos työasioita on vaikea saada vapaa-ajalla pois mielestä. Samalla työ- ja vapaa-ajan erottaminen tuntuu haasteelliselta. Tämä voi johtaa myöhemmin uupumukseen. Lisäksi itseohjautuva esihenkilö kokee stressiä välillä myös omien työntekijöidensä asioita, joihin ei voi itse vaikuttaa. Myös tämä seikka voi lisätä esihenkilön kuormittuneisuutta ja vaikeuttaa työstä palautumista.

”Itseohjautuvuus vaikuttaa välillä jaksamiseen jopa negatiivisesti, koska työasioita ei osaa jättää tekemättä ja jotkut asiat jäävät mieleen pyörimään työajan jälkeenkin. Välillä työpäivän jälkeen on aivan uupunut.”...”Oikeastaan stressaan enemmän asioista, joihin en voi itse vaikuttaa tai jotka jäävät muiden vastuulle.”

Esihenkilöiden mukaan oman itseohjautuvuuden kehitys on vaikuttanut positiivisesti heidän työhyvinvointiinsa. Itseohjautuvuuden kehittyminen on tuonut lisää päätösvapautta ja -rohkeutta, muuttanut näkemystä organisaatiosta positiivisempaan suuntaan sekä parantanut kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Lisäksi se on lisännyt työssä jaksamista sekä kasvattanut esihenkilöiden omaa itseluottamusta.

”Kokemus on tuonut lisää päätösvapautta ja päätösrohkeutta, jonka myötä hyvinvointinikin on kasvanut.”

”Itseohjautuvuuden toteutuessa työhyvinvointi selvästi kohenee.”

5.4 Itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin edistäminen

Esihenkilöiltä kysyttiin, mitä asioita he haluaisivat muuttaa työssään parantaakseen omaa itseohjautuvuuttaan ja työhyvinvointiaan. Esihenkilöt käsittelivät vastauksissaan oman työn hallinnan parantamista, työn sujuvuuden sekä psykologisen turvallisuuden lisäämistä. Moni esihenkilö nosti kiireen vähentämisen ja resurssien lisäämisen tarpeen esille. Niitä parantamalla myös työn ja vapaa-ajan erottaminen olisi helpompaa. Lisäksi etätömahdollisuuden lopettamista pelättiin, sillä etätö koettiin olevan yksi tärkeistä mahdollistajista niin itseohjautuvuudessa kuin työhyvinvoinnissakin. Myös toiminnan viitekehyksen ja rajojen määrittelyä, roolien selkeyttämistä sekä sisäisen kommunikaation parantamista toivottiin. Vastauksissa nousi esille myös työympäristön sekä uusien laitteiden ja ohjelmien perehdytyksen parantaminen, jotta työntekijät olisivat tyytyväisempiä.

”Vähentää kiirettä ja lisätä resursseja.”

”Liiallinen työkuorma sekä työn ja vapaa-ajan sekoittuminen.”

”Puheet etätöskentelyn lopettamisesta aiheuttavat ehkä hieman, ei voi sanoa stressiä, mutta jonkinlaista pelkoa.”

”Haluaisin, että kauan puhutut asiat oikeasti saatettaisiin päätökseen ja toiminnan laaja viitekehys sekä sen rajat määriteltäisiin mahdollisimman selvästi.”

”Estäjien poistaminen tai edes niiden väheneminen. Estäjiä ovat epäselvät roolit, organisaation sisäisen kommunikaation vähäisyys, liiallinen työkuorma sekä työn ja vapaa-ajan sekoittuminen.”

”Muutoksia työympäristössä niin, että työntekijät olisivat tyytyväisempiä.”

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Yhteenveto ja johtopäätökset-luvussa käydään ensiksi läpi luvun 5 tutkimustulosten esittelyn yhteenveto. Yhteenvedon jälkeen esihenkilöiden vastauksia verrataan ja tarkastellaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Tämän jälkeen annetaan suositukset toimeksiantajalle ja lopuksi tarkastellaan vielä tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

6.1 Keskeiset löydökset

Tutkimuskysymykset pyrkivät selvittämään, mitä itseohjautuvuus merkitsee esihenkilöille ja miten esihenkilöiden oma itseohjautuvuus vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Esihenkilöille esitetyt kysymykset oli pyritty suunnittelemaan näiden tutkimuskysymysten pohjalta siten, että vastauksia saataisiin mahdollisimman kattavasti monesta eri näkökulmasta.

Itseohjautuvuus merkitsi esihenkilöille etenkin autonomiaa sekä joustavuutta, ja se nähtiin tärkeänä sekä monitasoisena ilmiönä. Itseohjautuvuus kytkeytyy sekä esihenkilöiden ammatilliseen kasvuun että työarjen tehokkuuteen. Moni esihenkilö toikin vastauksissaan esille, että itseohjautuvuus merkitsee ennen kaikkea mahdollisuutta oman työnsä suunnitteluun, aikatauluttamiseen ja priorisointiin ilman ulkopuolelta tulevan jatkuvan kontrollin tarvetta. Esihenkilöt nostivat vastauksissaan esille myös autonomian merkitystä itseohjautuvuudessa. Autonomia auttaa heitä keskittymään olennaiseen ja kehittämään toimintatapoja, jotka palvelevat parhaiten niin organisaatiota kuin omaa työnkuvaakin.

Lisäksi itseohjautuvuus merkitsee esihenkilöille vapautta ja vastuuta. Itseohjautuvuuden yhtenä edellytyksenä pidetäänkin selkeitä tavoitteita ja työtehtävien ymmärrettävyyttä. Vapaus ja vastuu liittyy myös esihenkilöiden mahdollisuuteen tehdä omia päätöksiä, sillä työnantaja luottaa esihenkilöiden omaan päätöksentekokykyyn. Itseohjautuvuus

merkitsee myös itsenäistä tiimin johtamista sekä oman asiantuntemuksen hyödyntämistä työssä.

Tulosten yhteenvetona voidaan todeta, että itseohjautuvuus nähdään välttämättömänä taitona suoriutua omista työtehtävistä tehokkaasti ja kiitettävästi. Tulokset osoittivat, että jos itseohjautuvuus ei toteudu tai sitä pyritään rajoittamaan, esihenkilöiden työhyvinvointi kärsii merkittävästi. Itseohjautuvuus merkitsee siis esihenkilöille myös työhyvinvointia.

Tutkimustulokset osoittivat, että itseohjautuvuudella on merkittävä yhteys esihenkilöiden työhyvinvointiin, sillä se luo perustan esihenkilöiden kokemalle hallinnan tunteelle, työmotivaatiolle ja jaksamiselle. Esimerkiksi autonomia lisää tyytyväisyyttä ja vahvistaa kokemusta oman työn hallinnasta, joka puolestaan tukee esihenkilöiden henkistä hyvinvointia. Mahdollisuus toimia itseohjautuvasti vahvistaa myös luottamusta työnantajan ja esihenkilön välillä. Lisäksi itseohjautuvuus vaikuttaa positiivisena asenteena työ- ja siviilielämässä.

Myös palautumisen ja kuormittumisen näkökulmasta itseohjautuvuus nousi esille työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Esihenkilöt korostivat oman työnsä ja työtehtäviensä osalta joustavuutta päättää esimerkiksi työskentelypaikasta ja -ajasta. Mahdollisuus toimia omatoimisesti ja suunnitella oma työpäivänsä vahvistaa hyvinvointia ja tekee työstä mielekkäämpää. Hyvä konkreettinen esimerkki vastauksista oli, että esihenkilö voi halutessaan pitää esimerkiksi ulkoilutauon keskellä päivää ja jatkaa sitten työpäiväänsä. Tällainen joustavuus voi lievittää liiallisen stressin syntymistä ja antaa mahdollisuuden palautua jo työpäivän aikana.

Itseohjautuvuus ja joustavuus näkyy myös työnantajan luottamuksena esihenkilöitä kohtaan. Työnantajalla on luottamus siihen, että työt tulevat tehdyksi kunnolla annetussa aikataulussa, mikä puolestaan mahdollistaa esihenkilöiden autonomian ja joustavuuden toteutumisen. Muun muassa tämä näkyy parempana työhyvinvointina ja

vaikuttaa positiivisena asenteena niin työ- kuin vapaa-ajallakin. Lisäksi itseohjautuvuus vaikuttaa työviihtyvyyteen, sillä se tuottaa positiivista mielialaa ja töihin on mukava tulla. Työviihtyvyys on myös yhteydessä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa, sillä itseohjautuvuus mahdollistaa priorisoimaan tärkeät asiat heti tehtäviksi, jolloin vapaa-ajalla ei tarvitse stressata tekemättömiä töitä.

Itseohjautuvuus ei ole yhteydessä kuitenkaan pelkästään positiivisesti esihenkilöiden työhyvinvointiin. Se voi olla yhteydessä jaksamiseen myös negatiivisesti, jos työasioita ei saa pois mielestä työpäivän jälkeen, tai asioita ei osaa jättää kesken tai myöhemmälle ajalle tehtäväksi. Tämä voi johtaa pidemmän ajan jälkeen uupumukseen. Lisäksi esihenkilö saattaa kokea stressiä muiden työntekijöiden töistä, vaikka hän ei voisi näihin suoranaisesti vaikuttaakaan.

Työhyvinvointi taas merkitsee esihenkilöille joustavuutta, hyvää työyhteisöä, hyviä työskentelyolosuhteita, omaa suoriutumiskykyä sekä selkää työnkuvaa. Työhyvinvoinnin mahdollistavat mukavat työkaverit ja tiimi sekä oma esihenkilö, jolta voi pyytää ja saada apua sekä tukea. Myös muun työyhteisön apu ja tuki koettiin tärkeäksi. Lisäksi esihenkilöiden työhyvinvointiin olivat positiivisesti yhteydessä joustavuus ja etätömahdollisuus sekä hyvät työskentelyolosuhteet, jotka koettiin tärkeäksi niin toimistolla kuin kotonakin. Lisäksi oma kyvykkyys ja onnistumisista nauttimisen taito koettiin tärkeäksi. Esihenkilöiden työhyvinvointi on lisääntynyt itseohjautuvuuden kehittyessä. Esihenkilöiden mukaan itseohjautuvuuden kehittyminen on vaikuttanut muun muassa päätöksenteon rohkeuden ja päätösvapauden kehittymiseen.

Yhteenvetona esihenkilöiden vastauksista voidaan todeta, että itseohjautuvuus toimii voimavarana, joka edistää esihenkilöiden kokonaisvaltaista työhyvinvointia sekä ammattitaitoa. Itseohjautuvuus ja työhyvinvointi eivät kuitenkaan toteudu, ellei niille luoda organisaation puolesta oikeanlaisia puitteita. Esimerkiksi organisaation ja oman esihenkilön riittävä tuki sekä yhteisöllisyys ovat vaikuttavia elementtejä itseohjautuvuutta toteuttaessa.

Esihenkilöt halusivat kehittää itseohjautuvuuttaan ja työhyvinvointiaan oman työn hallinnan ja työn sujuvuuden sekä psykologisen turvallisuuden lisäämisellä. Oman työn hallintaan liittyi vahvasti kiireen vähentäminen ja riittävien resurssien lisääminen sekä varmistaminen. Kiireen ja resurssipulan takia osa esihenkilöistä kertoi työn ja vapaa-ajan erottamisen olevan haasteellista. Lisäksi etätöitä halutaan jatkaa, koska sillä koetaan olevan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin muun muassa joustavuuden kannalta. Työn sujuvuuden lisäämisessä esihenkilöt toivoivat, että jo keskusteltuja asioita saataisiin vietyä päätökseen, ja että organisaation laaja viitekehys ja sen rajat määriteltäisiin mahdollisimman selkeästi. Lisäksi sisäistä kommunikaatiota tulisi lisätä ja epäselviä rooleja tarkentaa. Psykologisen turvallisuuden lisääminen puolestaan liittyi työympäristöön kohdistuvien muutosten tekemiseen siten, että työntekijät olisivat tyytyväisempiä. Lisäksi epätasa-arvoiseen kohteluun ja arvostuksen puutteeseen tulisi puuttua, jos sellaista havaitaan.

Kokonaisuudessaan vastauksista voidaan todeta, että itseohjautuvuus toimii merkittävänä voimavarana, joka edistää esihenkilöiden kokonaisvaltaista työhyvinvointia sekä työtyytyväisyyttä.

6.2 Tulosten vertailu aikaisempaan tutkimukseen

Tutkimuksen tuloksista voidaan huomata, että itseohjautuvuus merkitsi esihenkilöille etenkin autonomiaa ja joustavuutta. Heidän vastaustensa mukaan itseohjautuvuutta edistivät työn selkeys, autonomia, joustavuus sekä oman esihenkilön luottamus. Itseohjautuvuutta estäviä tekijöitä olivat työn hallinnan esteet. Autonomian ja joustavuuden vastaukset sivuavat keskenään kaikkia kolmea itseohjautuvuudelle tärkeää psykologista perustarvetta eli kyvykkyyttä, yhteisöllisyyttä sekä autonomiaa.

Itseohjautuvuus koostuu motivaation lisäksi psykologisista perustarpeista, joita ovat autonomia, kyvykkyys sekä yhteisöllisyys (Deci, 2017). Kun kaikki kolme edellä mainittua psykologista perustarvetta ovat läsnä arjessa, yksilö on toimintakykyinen, hyvinvoiva ja

motivoitunut (Martela & Jarenko, 2014, s. 31). Esihenkilöiden vastauksista kolmesta perustarpeesta esille nousi kaikista selkeimmin autonomia ja vastausten mukaan autonomia koostui oman esihenkilön luottamuksesta ja hänen hyvästä esihenkilötyöstään sekä itsenäisyydestä ja päätöksenteko-oikeudesta.

Akola (2020, s. 65) kirjoittaa autonomian tarkoittavan sitä, että yksilö kokee tekemänsä asian omakseen ja hänellä on tuntemus siitä, että hän saa vapaasti päättää omista tekemisistään. Lisäksi tekeminen tapahtuu oman motivaation avulla eikä ulkopuolisen ohjauksen takia. Osa esihenkilöistä kertoi, että heidän työmoraalinsa on aina ollut hyvä ja työt tehdään aina ilman ulkopuolisen tarkkailun tai paineen tarvetta. Martelan ja Jarenkon (2014, s. 29) mukaan autonomialla on vaikutus yksilön innostukseen, sisäiseen motivaatioon sekä parempaan tuottavuuteen. Yksilöiden on vaikea innostua sellaisesta, johon heidät on pakotettu. Moni esihenkilö vastasikin, että he saavat tehdä joustavasti päätöksiä sekä työtään. Kukaan ei vastannut työn tai työtehtävien tuntuvaan pakotetuille, ja esihenkilöiden mukaan omaa työtään pystyy muokkaamaan suhteellisen vapaasti. Vastauksissaan esihenkilöt kertoivat kokevansa autonomian toteutuvan. Kun organisaatiossa annetaan yksilölle vaikutusmahdollisuuksia eli autonomiaa, on se yhteydessä positiivisesti myös yksilön työhyvinvointiin (Larjovuori ja muut, 2021, s. 18). Autonomia voi lisätä työntekijän työn voimavaroja, mikä taas voi puolestaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän työhyvinvointiin (Albrecht ja muut, 2021, s. 9–10).

Autonomia liittyy myös esihenkilöiden toiseksi merkitykselliseksi asiaksi nimeämään joustavuuteen. Deci ja Ryan (2000, s. 254) sekä Martela ja Jarenko (2014, s. 28–29) kirjoittavat, että autonomian toteutumisen ehtona on toiminnan- ja valinnan vapaus. Tämän vastakohtana voidaan pitää tiukasti kontrolloitua ja pakotettua tekemistä. Esihenkilöt vastasivat joustavuuden merkitsevän itseohjautuvuutta. Joustavuutta oli perusteltu vapautena vaikuttaa esimerkiksi päivärytmiin, työnkuvaan, työtehtäviin, työaikoihin, työpaikkoihin sekä aikatauluihin. Moni esihenkilö oli vastauksissaan yhdistänyt joustavuuden oman esihenkilönsä luottamukseen. Joustavuus mahdollistuu, sillä heidän esihenkilönsä luottaa, että työt tulevat hyvin tehdyksi ajallaan. Tästä

päästään yhteen psykologiseen perustarpeeseen eli yhteisöllisyyteen. Hocinen ja Zhangin (2015, s. 141) mukaan yhteisöllisyys tukee kahta muuta psykologista tarvetta, kyvykkyyttä ja autonomiaa. Kirjoittajien mukaan yhteisöissä, joissa korostuu toisia tukeva ja kannustava ilmapiiri, hyvinvointi paranee ja psykologiset perustarpeet täyttyvät helpommin. Lisäksi ilman yhteisöllisyyden tunnetta voi olla vaikea luottaa toisiin yksilöihin. Tämä taas hankaloittaa yhteisen suunnan löytymistä ja yhteistyön sujuvuutta. Esihenkilöiden vastausten mukaan heidän oman esihenkilönsä luottamus mahdollistaa heitä johtamaan itsenäisesti oman työnsä lisäksi myös heidän omaa tiimiään. Lisäksi oman esihenkilön luottamus mahdollistaa vapauden tehdä omia päätöksiä. Kuten yllä mainittiin Deci ja Ryan (2000, s. 254) sekä Martela ja Jarenko (2014, s. 28–29) kirjoittavat, autonomian ehtona olevan valinnanvapaus ja vastakohtana tiukka kontrolli. Esihenkilön vuorovaikutuksen merkitys työpaikalla on suuri, sillä epäoikeudenmukainen kohtelu voi johtaa yksilön masentuneisuuteen ja heikentää itsetuntoa (Dimotakis, Scott & Koopman, 2011, s. 572). Vastajaat kehuivat oman esihenkilönsä esihenkilötyötä. He kertoivat, että saavat tukea esihenkilöltään ja he tietävät mitä heiltä odotetaan.

Esihenkilöiden vastausten mukaan itseohjautuvuus merkitsee heille myös kyvykkyyttä. Kyvykkyys on uskomus siitä, että yksilöllä on kykyä vaikuttaa tärkeisiin tuloksiin (Hocine & Zhang, 2015, s. 140). Se tarkoittaa yksilön tunnetta siitä, että asioita saa tehtyä valmiiksi ja yksilö uskoo osaavansa suorittaa annetut tehtävät (Akola, 2020, s. 65; Martela & Jarenko, 2014, s. 29). Kyvykkyyden tunne täyttyy, kun yksilö onnistuu ratkaisemaan kohtaamansa haasteet ja kokee itsensä tehokkaaksi ja kykeneväksi saamaan aikaan muutosta (Müller, Thomas, Carmignola, Dittrich, Eckes, Großmann, Martinek, Wilde & Bieg, 2021, s. 3). Esihenkilöt kertoivat, että työt etenevät jouhevasti ja haasteitakin saa olla, tehtävät ratkeavat ja työt tulevat tehdyksi. Lisäksi vastauksissa käy ilmi, että itseohjautuvuus merkitsee kykyä ja mahdollisuutta toimia oma-aloitteisesti, omaa työtään johtaen ja omaa asiantuntemusta hyödyntäen. Kyvykkyys voi johtaa flow-tilaan, johon pääsy vaatii optimaalisen haasteen suhteessa yksilön taitoihin (Csikszentmihalyi, 2000, s. 49; Deci & Ryan, 2000, s. 260–261).

Itseohjautuvuutta edistää autonomia, joustavuus sekä oman esihenkilön luottamus. Lisäksi esihenkilöt mainitsivat työn selkeyden edistävän itseohjautuvuutta. Työn selkeyttä perusteltiin selkeiden työnkuvien ja -tehtävien sekä selkeiden tavoitteiden ja odotusten perusteella. Nämä asiat liittyvät pitkälti oman esihenkilön työhön sekä työnantajaan, sillä yleensä työnantaja tai oma esihenkilö määrittelee tavoitteet, odotukset, työnkuvat ja -tehtävät. Työn selkeys liittyy niin autonomiaan, kyvykkyyteen kuin yhteisöllisyyteenkin. Kyvykkyydessä on tärkeää, että yksilö kokee onnistumisen tunteita ja kokee kehittyvänsä siinä mitä tekee (Deci & Ryan, 2000, s. 234–235). Martela ja Jarenko (2014, s. 29, s. 30) kirjoittavat, että kyvykkyyteen liittyi tunne siitä, että asioita saa tehdyksi. Yhteisöllisyyden kannalta taas ympärillä olevilla ihmisillä on suuri vaikutus yksilön motivaatioon. Oma esihenkilö kuitenkin usein asettaa tiettyjä odotuksia. Autonomian kannalta taas on tärkeää, että yksilö kokee tekemistensä edistävän niitä päämääriä, joita hän arvostaa tai tuntee nauttivansa siitä mitä tekee (Deci & Ryan, 2000, s. 254; Martela & Jarenko, 2014, s. 28–29). Autonomiassa oleellista on, että yksilö on ymmärtänyt esimerkiksi organisaation tavoitteet sekä arvot ja kokee ne omikseen (Martela & Jarenko, 2014, s. 29).

Esihenkilöiden vastauksista huomataan, että itseohjautuvuus vaikutti työhyvinvointiin ensinnäkin pääsääntöisesti positiivisesti, mutta myös negatiivisesti. Vastausten mukaan itseohjautuvuus oli yksi työhyvinvoinnin mahdollistajista. Lisäksi itseohjautuvuus vaikutti työhyvinvoinnin kannalta työn autonomiaan, työviihtyvyyteen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Esihenkilöiden työhyvinvointia edisti joustavuus, hyvä työyhteisö, työntekijän oma suorituskyky ja työskentelyolosuhteet. Työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä taas olivat työn hallinnan esteet, sisäisen kommunikaation vähäisyys sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen.

Työhyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta hyvinvoinnista (Grant ja muut, 2007, s.53; Ojala & Ahonen, 2005, s. 31; Virolainen, s. 12). Esihenkilöiden työhyvinvoinnin mahdollistajista löytyi sekä fyysisiä, psyykkisiä että sosiaalisia seikkoja. Vastauksia voidaan verrata muun muassa Rauramon (2012, s. 15) esittelemään

työhyvinvoinnin portaiden malliin. Alimmalla portaalla on terveys, joka liittyy fyysiseen hyvinvointiin (Rauramo, 2012, s. 15), ja Kehusmaan mukaan (2011, s. 18) organisaatio voi vaikuttaa yksilön terveyteen muun muassa työn kuormituksen, työpaikkaruokailun sekä työterveyshuollon järjestelyillä. Esihenkilöiden mukaan työn kuormitusta vähentää esimerkiksi etätömahdollisuus, hyvät työskentelyolosuhteet sekä joustavuus. Lisäksi työn kuormitusta voi vähentää palautteen, autonomian, monipuolisten ja itsenäisten tehtävien, kehitysmahdollisuuksien, työn vaihtelevuuden sekä kollegoiden tuen avulla (Albrecht ja muut, 2021, s. 9–10; Bakker & Demerouti, 2024, s. 188; Jansen ja muut, 2020, s.17). Etätö mahdollistaa vastaajien mukaan esimerkiksi työrauhan. Etätöön lisäksi oman työn joustava muokkaaminen esimerkiksi työaikojen suhteen koettiin tärkeäksi. Myös hyvin toimivien työvälineiden ja -järjestelmien kerrottiin edistävän työhyvinvointia. Esihenkilöt kehuivat myös itsenäisyyttä ja joustavuutta työssä sekä päätöksenteossa, mutta kollegoilta ja omalta esihenkilöltä saa silti tukea aina tarvittaessa.

Työhyvinvoinnin portaiden toisella, kolmannella ja neljännellä portaalla ovat turvallisuus, yhteisöllisyys ja arvostus (Rauramo, 2012, s. 15). Nämä kolme porrasta kuuluvat niin fyysiseen, psyykkiseen kuin sosiaaliseen hyvinvointiin (Rauramo, 2012, s. 15). Esihenkilöt olivat vastanneet yhdeksi työhyvinvoinnin edistäjäksi hyvän työyhteisön, joka sisälsi toimivan työyhteisön, työyhteisön tuen sekä hyvän esihenkilösuhteen. Samalla kuitenkin työn hallinnan esteet, jotka sisälsivät muun muassa yksilön toiminnan vaikutuksia, huonon johtamisen, epätasa-arvon ja arvostuksen puutteen koettiin työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi. Rauramon (2012, s. 15) mukaan turvallisuudella tarkoitetaan esimerkiksi turvallisia toimitiloja, oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja hyväksyntää työyhteisössä. Turvallisuus on jokaisen yksilön omakohtainen kokemus. Yhteisöllisyyteen liittyy ihmisten tarve kuulua johonkin yhteisöön (Deci, 2017). Rauramo (2012, s. 14–15, s. 103–104, s. 123–124) kirjoittaa organisaation avoimuuden, luottamuksen sekä mahdollisuuden vaikuttaa olevan yksilölle tärkeää. Lisäksi esihenkilö-alaisuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen on tärkeää, kollegoiden välisiä suhteita unohtamatta. Arvostuksen tunne taas liittyy niin ihmisiltä saatuun arvostukseen kuin itsensä arvostamiseen. Esihenkilöiden vastuksista ilmeni, kuinka oma esihenkilö ja hyvät suhteet

häneen sekä hyvät suhteet omaan tiimiin ovat merkityksellisiä. Avunsaanti ja tieto siitä, että apua saa aina niin omalta tiimiltä kuin esihenkilöltä koettiin tärkeäksi. Veli Korkmaz ja muut (2022, s. 2–5) kirjoittavat osallistavan johtamisen pitävän sisällään työntekijän ainutlaatuisuuden edistämisen, yhteenkuuluvuuden vahvistamisen tiimeissä, organisaation toiminnan tukemisen sekä arvostuksen osoittamisen. Mankan ja Mankan (2016, s. 180–190) mukaan modernissa johtajuudessa korostetaan vuorovaikutusta, autonomiaa ja yksilön merkityksellisyyden kokemusta. Siinä koetaan tärkeäksi yksilön hyvinvoinnin tukeminen, yksilön autonomian vahvistaminen ja avoimen tiedonkulun saavuttaminen. Siinä tavoitellaan ympäristön luomista, jossa työntekijät pääsisivät hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja luomaan itselle mielekkäämmän työn. Esihenkilöt olivatkin kertoneet juuri näitä seikkoja omasta esihenkilöstään niin työhyvinvoinnin kuin itseohjautuvuuden edistämisen kannalta. Vastausten mukaan oman esihenkilön luottamus, hyvä esihenkilötyö, päätöksenteko-oikeus sekä esihenkilösuhde koetaan tärkeäksi. Esihenkilöiden mukaan oma esihenkilö luottaa heidän tekemisiinsä, mikä antaa esihenkilöille mahdollisuuden joustavalle ja autonomiselle työskentelylle. Lisäksi koetaan, että omalta esihenkilöltä saa tarvittaessa apua ja tukea. Sisäisen kommunikaation lisäämisessä olisi kuitenkin parannettavaa. Muuten moderni ja osallistava johtajuus toteutuu vastausten perusteella ainakin teoreettisella tasolla hyvin.

Esihenkilöt vastasivat työn olevan palkitsevaa, kun työt sujuvat hyvässä hengessä. Samalla kuitenkin kollegoiden huono päivä tai heidän omien tehtäviensä tekemättä jättäminen vaikuttivat estävinä tekijöinä esihenkilön omaan työhyvinvointiin, koska esimerkiksi yksilön jättäessä omat tehtävänsä tekemättä, siirtyvät ne esihenkilön vastuulle. Estäjiksi nimettiin myös epäselvät roolit, päätösten vaihtelevuus, epätasa-arvoinen kohtelu ja arvostuksen puute, mutta näitä asioita ei avattu vastauksissa enempää tai niistä ei annettu esimerkkejä. Muita estäviä tekijöitä työhyvinvoinnille oli kiire ja resurssipula. Esihenkilöt kertoivat, kuinka tehtäviä saattaa tulla lyhyelläkin varoitusajalla ja aikaa ei kiireen takia jää toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi oman tiimin resurssipula ja jatkuva kiire tehtävissä vaikuttaa estävänä tekijänä työhyvinvoinnin toteutumiselle. Hyvin toteutunut työhyvinvointi organisaatioissa vaatii strategista

johtamista, joka pitää sisällään muun muassa selkeästi määritellyt tavoitteet, riittävät resurssit, jatkuvan arvioinnin sekä henkilöstön voimavarojen kehittämisen (Manka & Manka, 2016, s. 81–90). Jos työn vaatimuksia on liikaa suhteessa työn voimavaroihin, uupumisen riski kasvaa (Bakker & Demerouti, 2007, s. 320). Bakker ja Demerouti (2024, s. 188–189) kirjoittavat, että liialliset työn vaatimukset kuten esihenkilöiden mainitsemat kiire, resurssipula, epäselvät roolit sekä päätösten vaihtelevuus lisäävät psyykkistä kuormitusta esihenkilöiden työssä, mikä puolestaan voi aiheuttaa ahdistuneisuutta sekä väsymystä. Jatkuva korkea työkuormitus voi heikentää keskittymistä, lisätä virheitä sekä aiheuttaa negatiivisia tunteita. Hyvinvoivat ja motivoituneet yksilöt ovat valmiimpia työskentelemään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Aura ja muut, 2014, s. 5), ja henkilöstön työhyvinvoinnin tila onkin yhteydessä organisaation tuottavuuteen sekä tavoitteiden saavuttamiseen (Manka & Manka, 2016, s. 81–90).

Työhyvinvoinnin mallin ylimmällä portaalla on psyykkiseen hyvinvointiin liittyvä osaaminen (Sadri & Bowen, 2011, s. 45). Yksilön on tunnettava olonsa varmaksi ja tehokkaaksi suhteessa siihen mitä tekee (Deci, 2017). Yksilön kyvykkyyden tunteen tarve tyydyttyy, kun yksilö kohtaa haasteita ja kokee itsensä kykeneväksi (Müller & muut, 2021, s. 3). Esihenkilöiden vastauksista kävi ilmi, että heidän oman työnsä suorituskyky oli yksi työhyvinvoinnin edistäjistä. Työn suorituskyky koostui työetiikasta ja kyvykkyydestä. Esihenkilöiden oma asenne ja se, että osaa nauttia onnistumisista on yhteydessä positiivisesti omaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointia edistää sujuvat työpäivät eli se, että työt etenevät jouhevasti, työssä on sopivasti haasteita ja haasteisiin löytyy ratkaisut. Työ on esihenkilöiden mukaan palkitsevaa, kun työtehtävät hoituvat ja ongelmat ratkeavat.

Nyt kun on saatu pohjustettua ja määriteltyä työhyvinvoinnin merkitys, edistäjät ja estäjät, voidaan siirtyä itseohjautuvuuden merkityksen tarkasteluun työhyvinvoinnissa. Esihenkilöiltä kysyttiin, miten itseohjautuvuus näkyy heidän omassa työhyvinvoinnissaan. Kaikki esihenkilöt vastasivat, että itseohjautuvuudella on positiivisia vaikutuksia heidän työhyvinvointiinsa. Se näkyy luottamuksena, parempana

stressinhallintana, autonomiana ja työn joustavuutena, parempana työhyvinvointina sekä positiivisena asenteena. Itseohjautuvuus on yhteydessä työhyvinvointiin työn autonomian, työiihtyvyyden, työn ja muun elämän yhteensovittamisen sekä työhyvinvoinnin mahdollistumisen kautta.

Esihenkilöt vastasivat itseohjautuvuuden olevan työhyvinvoinnin mahdollistaja. He kokivat voivansa huonosti, jos itseohjautuvuuteen puututaan, sitä rajoitetaan tai se estetään. Itseohjautuvuus ja mahdollisuus siihen lisää siis esihenkilöiden mukaan heidän työhyvinvointiaan. Kuten yllä mainittiin, osallistava ja moderni johtaminen ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Syrjänen ja Tolonen (2017, s. 211–219) kirjoittavat johtajuudella ja sen teoilla olevan suuri merkitys myös itseohjautuvuuden kannalta. Kuuntelu, keskustelu ja kommunikointi ovat keskeisessä asemassa. Kun johtajat kuuntelevat ja keskusteleavat avoimesti muiden kanssa, auttaa se muita itseohjautumaan ja tekemään itsenäisiä päätöksiä. On tärkeää kannustaa itseohjautuvaan työhön ja omien päätöskien tekemiseen. Esihenkilöiden vastausten mukaan on tärkeää, että itseohjautuvuudelle annetaan mahdollisuus ja niin halutaan myös jatkossa olevan. Decin ja muiden (1994, s. 140) mukaan yksilön ollessa itseohjautuva, on hän usein luovempi, joustavampi, vähemmän ahdistunut, tyytyväisempi ja voi sekä fyysisesti että psyykkisesti paremmin. Nämä seikat vaikuttavat niin fyysiseen, psyykkiseen kuin sosiaaliseenkin hyvinvointiin ja yksilön työkykyyn.

Työn autonomiaa ja joustavuutta on jo käsitelty ylempänä etenkin itseohjautuvuuden merkitystä tarkastellessa. Larjovuoren ja muiden (2021, s. 18) mukaan, yksilön saadessa toimia organisaatiossa autonomisesti, vaikuttaa se positiivisesti yksilön työhyvinvointiin. Esimerkiksi työn imu, työhön sitoutuminen ja merkityksen tunne saattavat lisääntyä. Esihenkilöt vastasivat työn olevan sujuvampaa, kun asioita saa tehdä joustavasti omalla tavallaan ja oman aikataulunsa mukaan. Töitään saa tauottaa vapaasti ja asioita tehdä ainakin osittain haluamassaan järjestyksessä. Lisäksi vapaus tehdä päätöksiä itsenäisesti helpottaa autonomiaa.

Tästä päästään luottamukseen, sillä autonomia, joustavuus ja oman työn hallinta eivät toteudu ainakaan yhtä hyvin ilman oman esihenkilön luottamusta. Luottamus on yksilölle tärkeää (Rauramo, 2012, s. 103–104). Esihenkilöiden luottamuksen puute onkin yksi yleisimmistä syistä työntekijän irtisanoutumiselle (Sadri ja Bowen, 2011, s. 47) ja siksi esihenkilöiden yksi tehtävistä on toimia oikeudenmukaisesti ja kohdella kaikkia tasapuolisesti, mikä vahvistaa luottamusta työyhteisössä (Aura ja muut, 2014, s. 26). Luottamus johtoon ja esihenkilöihin sekä organisaation antama tuki ovat yhteydessä positiivisesti työntekijöiden halukkuuteen jatkaa tulevaisuudessa samassa organisaatiossa (Gadolin ja muut, 2021, s. 285). Esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen luottamussuhde ja kunnioitus on tärkeää, sillä se lisää organisaatiossa ja tiimissä hyvinvointia sekä psykologisesti turvallisen ilmapiirin syntyä (Brunetto ja muut, 2014, s. 2345–2346). Lisäksi palautteen antaminen ja vastaanottaminen onnistuu parhaiten, kun osapuolten välillä vallitsee molemminpuolinen kunnioitus ja luottamus (Henderson ja muut, 2019, s. 1409; Jug ja muut, 2019, s. 246; Ossenberg ja muut, 2019, s. 384).

Muiden luottamuksen lisäksi myös itseluottamus on esihenkilöiden mukaan tärkeää. Luottamus omiin kykyihin on yhteydessä työn imuun ja toimii samalla suojaavana tekijänä työn vaatimustekijöiden negatiivisia vaikutuksia vastaan (Ahtilinna ja muut, 2007, s. 243–246). Työ on sujuvampaa, kun luottaa, että jokaisesta päivästä selviää. Itseluottamus kuuluu itsensä arvostamiseen (Rauramo, 2012, s. 123–124) ja on yksi psykologisen pääoman osa-alueista (Manka & Manka, 2016, luku 6). Itsensä arvostusta ei voi menettää yhtä helposti kuin muilta saatua arvostusta (Rauramo, 2012, s. 123–124). Heikentynyt itseluottamus voi johtaa työuupumukseen (Svavarsdottir, E. K. ja muut, 2023, s. 1017). Yksilön mahdollisuudet kehittyä paranevat, kun yksilö tuntee riittävästi itseluottamusta ja uskoo omiin mahdollisuuksiinsa menestyä ja kehittyä (Manka & Manka, 2016, luku 6). Lisäksi muun muassa itseluottamus ja periksiantamattomuus vaikuttavat työn voimavaroihin ja työssä jaksamiseen, sillä yksilöt, joilla on korkeammat henkilökohtaiset voimavarat pystyvät käsittelemään paremmin työn vaatimuksia, mikä puolestaan voi lisätä omaan työhön sitoutumista (Bakker & Demerouti, 2024, s. 189).

Itseohjautuvuuden koettiin vaikuttavan positiivisesti työiihtyvyyteen. Muun muassa muiden ihmisten luottamus on yhteydessä positiivisesti mielialaan ja töihin on mukava tulla. Martelan ja Jarenkon (2014, s. 30) mukaan ympärillä olevilla ihmisillä on suuri vaikutus yksilön motivaatioon. Motivaatioon, energisyyteen sekä hyvinvointiin vaikuttavat kollegat, esihenkilöt sekä yleinen työilmapiiri. Yksilö on parhaimmillaan, kun hän kokee olevansa turvallisessa ja kannustavassa yhteisössä.

Esihenkilöiden vastausten mukaan itseohjautuvuus näkyy työhyvinvoinnissa työiihtyvyytenä ja positiivisena asenteena. Heidän mukaansa itseohjautuvuus on yhteydessä positiivisesti mielialaan ja töihin on mukava tulla. Lisäksi se vaikuttaa positiivisena asenteena niin siviili- kuin työelämässäkin. Montuorin ja muiden (2022, s. 1) mukaan työiihtyvyys heijastuu yleiseen elämänlaatuun, johon kuuluu muun muassa sosiaaliset suhteet, perhesuhteet sekä oma terveydentila. Työiihtyvyys vaikuttaa osittain sosiaalisten suhteiden ja perhesuhteiden kautta myös työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Esihenkilöt vastasivat, että itseohjautuvuudella on positiivinen vaikutus vapaa-aikaan, joka puolestaan on myönteisesti yhteydessä työhyvinvointiin. Työn ja vapaa-ajan tasapaino onkin tärkeä osa-alue työhyvinvoinnissa, ja se sisältyy myös yksilön työkykyyn (Aura ja Ahonen, 2016, luku 1.2). Parempi stressinhallinta mainittiin yhtenä näkyvänä itseohjautuvuuden tekijänä työhyvinvoinnissa. Esihenkilöiden mukaan itseohjautuvuus auttaa stressinhallinnassa, jolloin he pystyvät keskittymään työhönsä ilman turhia murehtimisia. Kun henkilökunnalla on enemmän päätösvaltaa ja mahdollisuuksia itseohjautua omassa työssään se vähentää stressiä, ahdistusta ja uupumusta (Hakanen ja muut, 2021, s. 34). Työstressi voi olla myös positiivista, mutta liiallisissa määrissä se voi johtaa ylläsurukseen ja työuupumukseen (Kinnunen, 2019, s. 218–219). Esihenkilöiden stressi voi korreloida myös työntekijöiden tuntemaan stressin kanssa (Skakon ja muut, 2010, s. 134–135). Esihenkilöt vastasivat, etteivät stressaa omia töitään, mutta muiden työntekijöiden asiat, joihin ei voi itse vaikuttaa stressaavat. Yksi esihenkilöiden työhyvinvoinnin osa pitääkin sisällään stressin määrän ja sietokyvyn (Mäkelä ja muut, 2021, 76–79).

Positiivisen näkymisen myötä itseohjautuvuus näkyy kuitenkin myös osittain negatiivisesti esihenkilöiden työhyvinvoinnissa. Se voi olla yhteydessä negatiivisesti jaksamiseen, jos työasioita ei osaa jättää kesken ja työpäivät venyvät sekä asiat jäävät vielä työpäivän jälkeenkin aktiiviseen mietintään. Joidenkin yksilöiden voi siis olla haastavaa erottaa työ- ja vapaa-aika, jos yksilö työskentelee itseohjautuvasti. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan muun muassa tilaa, jossa työntekijä jaksaa niin työssä kuin vapaa-ajallakin (Riikonen ja muut, 2003, s. 12). Työn ja vapaa-ajan erottamisen haasteita aiheuttaa lisääntynyt etätö (Böckerman & Ilmakunnas, 2020, s. 11). Sekä Auran ja Ahosen (2016, luku 1.2) että Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (2024) mukaan työn ja vapaa-ajan tasapaino on tärkeää ja yksi yksilöiden työkykyyn vaikuttavista seikoista. Työn ja vapaa-ajan tasapaino on siis tärkeää työssä ja sillä on vaikutuksia yksilön työkykyyn. Työkyky on koko työhyvinvoinnin lähtökohta (Kauhanen, 2016, s. 23). Esihenkilöt kertoivat stressaavansa muiden työntekijöiden asioista, joihin eivät pysty itse vaikuttamaan. Tämä liittyy psyykkiseen hyvinvointiin, joka pitää sisällään muun muassa työn stressaavuuden, työpaineet sekä työilmapiirin (Virolainen, 2012, s. 18). Samalla se kuitenkin sisältää myös sosiaalista hyvinvointia, sillä se pitää sisällään sosiaalisten suhteiden laadun muiden yksilöiden ja yhteisöjen kanssa (Grant ja muut, 2007, s. 52–53). Itseohjautuvuus voi esihenkilöiden vastausten mukaan siis heikentää työhyvinvointia ainakin psyykkisellä ja sosiaalisella osa-alueella. Toki se voi olla yhteydessä myös fyysiseen hyvinvointiin heikentävästi, sillä Grantin ja muiden (2007, s. 52–53) mukaan fyysisen hyvinvoinnin näkökulmalla voidaan määritellä yksilön ruumiillinen terveys ja toimintakyky. Esihenkilöt kertoivat olevansa välillä työpäivien jälkeen todella uupuneita. Uupumus voi viitata niin fyysiseen, psyykkiseen kuin sosiaaliseen uupumukseenkin.

Esihenkilöt halusivat kehittää itseohjautuvuuttaan ja työhyvinvointiaan oman työnsä hallintaa parantamalla sekä työn sujuvuutta ja psykologista turvallisuutta lisäämällä. Oman työn hallinnassa esihenkilöt puhuivat lähinnä kiireen vähentämisestä ja resurssien lisäämisestä. Työn ja vapaa-ajan sekoittumisessa oli osalla haasteita, ja etätömahdollisuuden lopettamista pelättiin. Työn sujuvuuden lisäämisestä esihenkilöt mainitsivat asioita, joita heidän mielestään pitäisi yleisellä tasolla parantaa. Kyseisiä

asioita olivat muun muassa epäselvien roolien vähentäminen, sisäisen kommunikaation lisääminen sekä toiminnan viitekehyksen ja rajojen määrittely. Psykologista turvallisuutta lisää esimerkiksi esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen luottamussuhde ja kunnioitus (Brunetto ja muut, 2014, s. 2345–2346). Organisaatioiden tärkeänä tehtävänä on seurata ja optimoida jatkuvasti työn ominaisuuksia muun muassa asettamalla realistisia tavoitteita, optimoimalla työn vaatimuksia ja tarjoamalla riittävästi resursseja (Bakker & de Vries, 2021, s. 5, s. 15). Voimavarojen määrä tulisi olla vähintäänkin sama, kuin vaatimusten määrä (Bakker & Demerouti, 2007, s. 320).

6.3 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten itseohjautuvuus toteutuu esihenkilötyössä ja millaisena esihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa. Tutkielman aihe pohjautui kohdeorganisaation tarpeisiin sekä ajankohtaisiin tutkimuksiin. Martelan, Hakasen, Hoangin ja Vuoren tutkimuksessa kehoitettiin tutkimaan lisää sitä, miten itseohjautuvuus vaikuttaa muun muassa työntekijöiden hyvinvointiin organisaatiossa (Martela ja muut, 2021, s. 34). Hyvä ja onnistunut hyvinvointi mahdollistaa työntekijän kyvyn toimia itseohjautuvasti (Larjovuori ja muut, 2021, s. 40).

Kiinnostavin tutkimuksesta saatu tulos on se, että itseohjautuvuus näyttäytyy työhyvinvoinnin mahdollistajana sekä voimavarana, mutta jos organisaatio ei ole määritellyt rajojaan selkeästi, voi itseohjautuvuus olla myös kuormittava tekijä. Tämä havainto on linjassa itseohjautuvuusteorian ja työhyvinvoinnin teorian kanssa. Itseohjautuvuus merkitsi esihenkilöille ennen kaikkea autonomiaa ja joustavuutta, jotka mahdollistavat oman työn priorisoinnin, aikatauluttamisen sekä suunnittelun, ilman ulkopuolisen kontrollin tarvetta. Tämä puolestaan mahdollistaa vapauden ja vastuun esihenkilöille, mutta edellyttää selkeitä tavoitteita ja työnkuvia johdolta. Itseohjautuvuus tukee esihenkilöiden ammatillista kasvua, työn tehokkuutta sekä päätöksentekokykyä, mikä puolestaan lisää työtyytyväisyyttä.

Itseohjautuvuudella on merkittävä rooli työhyvinvoinnin kannalta, sillä se vahvistaa muun muassa työn hallinnan tunnetta, työmotivaatiota sekä jaksamista. Esihenkilöiden mukaan mahdollisuus toimia joustavasti sekä itsenäisesti vähentää stressiä ja edistää työiihtyvyyttä. Työn ja vapaa-ajan tasapainonottaminen helpottuu, sillä itseohjautuvuus mahdollistaa työtehtävien tehokkaan suorittamisen. Itseohjautuvuus voi kuitenkin johtaa myös uupumukseen, jos sille ei ole luotu selkeitä rakenteita ja organisaation ei tarjota riittävästi tukea. Kokonaisuudessaan esihenkilöt kokevat itseohjautuvuuden olennaisena, ellei jopa välttämättömänä voimavarana, joka tukee sekä työn sujuvuutta että työhyvinvointia.

Itseohjautuvuus ei ole pelkkien yksilöiden vastuulla, vaan se edellyttää organisaatiolta toimia, tukirakenteita sekä luottamusta. Organisaation ja sen johdon tullee asettaa selkeät rajat ja tavoitteet, jotta yksilöt eivät kuormitu liikaa, eikä vastuu kasaudu vain muutamien yksilöiden harteille. Vaikka itseohjautuvuus on yksilötaito, tarvitsevat yksilöt silti organisaation, oman tiimin sekä muiden kollegoiden tukea ja apua.

Tämä tutkimus tuottaa uutta tietoa siitä, miten itseohjautuvuus näyttäytyy esihenkilöiden näkökulmasta ja millä tavoin se voi olla yhteydessä heidän työhyvinvointiinsa. Henkilöstön työhyvinvointia itseohjautuvissa organisaatioissa on tutkittu tähän asti hyvin vähän (Larjovuori ja muut, 2021, s. 18). Vaikka sekä itseohjautuvuutta että työhyvinvointia on tutkittu aikaisemminkin, itseohjautuvan organisaation vaikutusta työhyvinvointiin ei ole tutkittu vielä paljoa. Tämä tutkimus voi tuottaa uutta ymmärrystä siitä, millä tavoin itseohjautuvuus näyttäytyy ja on yhteydessä esihenkilöasemassa toimivien työntekijöiden arjessa ja työssä. Tämä tutkimus täydentää aiempaa teoriaa tuomalla esiin kokemukseräistä, laadullista tietoa, jota ei ole tutkittu juurikaan aiemmin esihenkilöiden näkökulmasta.

Jatkotutkimusaiheeksi ehdotan tutkimaan lisää itseohjautuvuuden vaikutuksista työhyvinvointiin, sillä aihetta on edelleen tutkittu vain vähän. Lisäksi tämä tutkielma keskittyy lähinnä asiantuntijatyötä tekevien esihenkilöiden itseohjautuvuuden

työhyvinvoinnin vaikutuksiin, sillä tuotanto-osastojen esihenkilöiltä ei saatu niin paljo vastauksia, että tutkimustuloksia olisi pystynyt tarkastelemaan laajemmin ja yleisemmällä tasolla heidän osaltaan. Siksi jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan etenkin tuotanto-osastojen esihenkilöiden itseohjautuvuuden tutkimista ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin. Tuotanto-osastojen ja asiantuntijatyötä tekevien esihenkilöiden työssä on kuitenkin varmasti eroja muun muassa etätyömahdollisuuksien kannalta, jonka etenkin asiantuntijatyötä tekevät esihenkilöt kokivat tärkeiksi. Yksi mahdollinen jatkotutkimusaihe on myös työntekijöiden itseohjautuvuuden tutkiminen ja sen vaikutus heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimuksessa voidaan tarkastella asiantuntijatyötä tekeviä työntekijöitä sekä tuotanto-osastojen työntekijöitä erikseen, sillä esimerkiksi työtehtävät ja mahdollisuudet etätyöhön voivat erota toisistaan. Lisäksi samankaltaisen tutkimuksen voisi toteuttaa määrällisenä tutkimuksena laadullisen sijaan sekä keskittyä eri toimialojen organisaatioihin. Itseohjautuvuutta ja työhyvinvointia tutkimalla saadaan arvokasta tietoa, jota organisaatiot voivat käyttää toimintansa kehittämisessä, koska kuten tässäkin tutkimuksessa huomattiin, itseohjautuvuus ja työhyvinvointi ovat tärkeitä asioita henkilökunnalle.

Tämän tutkimuksen toteuttaminen on syventänyt tutkijan kiinnostusta entisestään erityisesti itseohjautuvuutta kohtaan, ja opettanut tutkijalle itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin keskinäisiä vaikutuksia. Lisäksi tutkija on oppinut tieteellisen ajattelun taitoa sekä kehittynyt lähdekriittisessä ajattelussaan. Tutkimus on kokonaisuudessaan toteutettu hyviä tieteellisiä käytäntöjä sekä Vaasan yliopiston ohjeita noudattaen.

Tutkimukselle määritellyt tavoitteet täyttyivät ja esihenkilöiden vastausten perusteella saatiin analysoitua asetettuja tutkimuskysymyksiä. Tutkimus oli hyödyllinen, sillä se hyödytti niin kohdeorganisaatiota, sen esihenkilöitä, johtoa sekä laajassa mittakaavassa myös muita työntekijöitä ja asiakkaita. Esihenkilöiden käyttäytyminen ja toimintatavat heijastuvat myös heidän ympäristöönsä. Johdon sekä esihenkilöiden tiedostaessa sen, mikä edistää esihenkilöiden itseohjautuvuutta ja miten se on yhteydessä heidän

työhyvinvointiinsa, voi organisaatio tarvittaessa muokata ja kehittää toimintatapojaan sekä toteuttaa seuraavassa kappaleessa esiteltäviä suosituksia.

6.4 Suositukset toimeksiantajalle

Tehdyn tutkimuksen perusteella sekä itseohjautuvuus että työhyvinvointi ovat tärkeitä asioita tutkimuksen kohdeorganisaation esihenkilöille. Tuloksista voidaan todeta, että niiden toteutuminen organisaatiossa on jo hyvällä tasolla. Esihenkilöillä on jo nyt paljon mahdollisuuksia työskennellä joustavasti omien aikataulujen ja työtehtävien mukaan. Itseohjautuvuus koettiin työhyvinvoinnin mahdollistavana tekijänä ja sillä oli pääsääntöisesti vain positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Lisäksi työhyvinvoinnin koettiin kasvaneen itseohjautuvuuden kehittyessä. Työn sujuvuuteen toivottiin kuitenkin parannuksia. Esimerkiksi toiminnan viitekehyksen sekä rajojen määrittely, epäselvien roolien vähentäminen, epätasa-arvoisen kohtelun ja arvostuksen puutteen poistaminen ja sisäisen kommunikaation sekä perehdytyksen parantaminen olivat konkreettisia asioita, joita esihenkilöt nostivat parannusehdotuksissaan esille. Lisäksi psykologisen turvallisuuden kehittäminen mainittiin vastauksissa.

Ensimmäinen kehitysehdotus on toiminnallinen kehittämisspäivä kaikille esihenkilöille ja yrityksen johdolle. Kehittämisspäivässä esihenkilöt määrittelisivät ensiksi yhdessä mitä itseohjautuvuus ja työhyvinvointi heille tarkoittaa. Kun nämä kaksi käsitettä on määritelty ja jokaisella on ymmärrys siitä, mitä käsitteillä tarkoitetaan, on helpompi alkaa miettimään itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin kehittämistä niin organisaatio-, tiimi- kuin yksilötasolla. Tavoitteena toiminnallisessa kehittämisspäivässä olisi ymmärtää paremmin itseohjautuvuutta ja työhyvinvointia käsitteinä, sekä itseohjautuvuuden vaikutusta työhyvinvointiin. Omaa itseohjautuvuutta tarkastellessa voitaisiin huomata asioita, joita pystyy viemään omaan tiimiin myös muille työntekijöille hyödynnettäväksi ja mietittäväksi. Itseohjautuvuuden kehittämisspäivä voitaisiin toteuttaa myöhemmin myös tiimeittäin, jolloin myös esihenkilöt saisivat tietää mikä edistää ja motivoi työntekijöiden itseohjautuvuutta entisestään ja miten itseohjautuvuus voi positiivisesti

olla yhteydessä työntekijän omaan työhyvinvointiin. Jos kehittämispäivä haluttaisiin toteuttaa tiimitasolla, olisi tärkeää muistaa ensiksi määritellä itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin käsitteet, jotta jokaisella työntekijällä on kokemus siitä, että he ymmärtävät mihin toiminnalla tähdätään. Kaikkien tiimien toiminnallinen kehittämispäivä voi myös vahvistaa työntekijöiden tunnetta siitä, että heitä kuunnellaan ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä.

Toinen kehittämissuositus liittyy oman työn hallintaan ja resurssipulan sekä kiireen tunteeseen. Esihenkilöiden yksi suurimmista työhyvinvoinnin esteistä oli oman työn hallinnan esteet, jotka sisälsivät kiirettä, resurssipulaa, keskeytyksiä sekä yksilön toiminnan vaikutuksia, kuten tehtävien tekemättä jättämistä. Lisäksi esihenkilöiden erikseen mainitsema yksi konkreettinen kehitysuositus oli oman työn hallinnan parantaminen. Kuten varmasti monessa yrityksessä nykyään, kiireen tunne on läsnä, etenkin esihenkilöasemassa työskentelevillä työntekijöillä. Tämäkin kehitysuositus voitaisiin toteuttaa organisaatiossa työpajatyypisenä konseptina. Työpajassa voitaisiin määritellä prioriteetit sekä työtehtävien rajausta. Työpajassa voidaan miettiä, voidaanko tunnistaa ja karsia sellaisia työtehtäviä, jotka eivät tuo merkittävää lisäarvoa. Lisäksi voidaan miettiä yhdessä, voidaanko niin sanottuja rutiinitehtäviä automatisoida tai tehdä helpommin, esimerkiksi valmiilla mallipohjilla tai tehokkaammilla työkaluilla. Myös ajankäytön tehostamista voidaan miettiä yhdessä, sillä kollegoilta voi saada hyviä vinkkejä ajankäytön tehostamiseen ja hallintaan, ja omia vinkkejä voi jakaa myös muille kollegoille. Työpajassa voidaan miettiä yhdessä esimerkiksi palaverien tehostamista. Yhdessä esihenkilöt voivat sopia, että jokaisessa palaverissa tulee olla jo sähköpostikutsussa selkeä otsikko sekä agenda mitä palaverissa käydään läpi. Näin palaverit saadaan pidettyä tehokkaina ja mahdollisesti jopa lyhyempinä. Näiden seikkojen ja työpajan toteuttamisen lisäksi kiireen tunnetta voisivat helpottaa lyhyetkin tauot ja hengähdys hetket. Koko työyhteisön tulisi kannustaa pitämään taukoja, jotta työnteko olisi tehokkaampaa. Tauotuksesta sekä vinkkejä tauotukseen voidaan käsitellä myös työpajassa yhdessä.

Psykologisen turvallisuuden lisääminen oli viimeinen esihenkilöiden antama konkreettinen kehitysehdotus. Psykologista turvallisuutta voi parantaa organisaatioissa ja tiimeissä monellakin tapaa. Esihenkilöt ja johto voivat itse olla avoimia omista virheistään sekä kysyä avoimesti neuvoa muilta kollegoilta. Lisäksi johtajat voivat kannustaa kaikkia kysymään erilaisia kysymyksiä avoimesti sekä pyytää tuomaan kaikenlaisia ideoita esiin. Oma esimerkki ja toiminta vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen paljon. Palaverit voidaan avata esimerkiksi lyhyellä lämmittelykysymyksellä, jotta jokainen kokoukseen osallistuja saa puheenvuoron heti alussa. Myös palautekulttuurin ylläpitäminen ja jatkuva parantaminen voivat lisätä psykologisen turvallisuuden tunnetta. On tärkeää muistaa kiittää ja antaa palautetta. Lisäksi yksinkertaisia asioita viestinnässä, kuten sähköposteissa alkutervehdys ja lopetus ovat pieniä, mutta tärkeitä asioita. Tässä kappaleessa on yleisesti mainittu vinkkejä, miten psykologisen turvallisuuden tunnetta voidaan vahvistaa organisaatiossa. Tästäkin aiheesta voi halutessaan keskustella esihenkilöiden tai oman tiimin kesken ja avata ensiksi tarvittavia käsitteitä sekä sitä, miten jokainen kokee psykologisen turvallisuuden ja sen toteutumisen ja miten sitä voitaisiin parantaa entisestään.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kylmän ja Juvakan (2007, s. 127) mukaan tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman tarkkaa ja luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi keskittyy siihen, kuinka totuudenmukaista ja paikkansapitävää tutkimuksesta saatu tieto on. On tärkeää tarkastella luotettavuutta niin tieteellisen tiedon kuin siitä saatavien hyötyjen ja tutkimusprosessin kannalta. Luotettavuutta tarkastellessa tärkeää on tutkimustulosten mahdollisimman todenmukainen esittäminen (Hakala, 2024, s. 130). Heikkilä (2014, s. 29–30) kirjoittaa, että tutkimuksen tulokset eivät saa olla riippuvaisia tutkijasta, vaan tutkijan tulee pyrkiä olemaan mahdollisimman objektiivinen tuloksia tulkittaessa. Tahattomia virheitä voi sattua kenelle tahansa, mutta tulosten tarkoituksellinen muokkaaminen ja vääristely ei ole sallittua. Tuloksiin ei saa vaikuttaa tutkijan oma poliittinen tai moraalinen ajatusmaailma.

Lisäksi tutkimus tulisi pystyä toteuttamaan uudelleen samoilla tutkimustuloksilla, vaikka tutkijaa vaihdettaisiin. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää tuoda esiin tosiasiat sen sijaan, että keskityttäisiin olemassa olevien väitteiden todentamiseen.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 118–119, s. 124) täydentävät vielä objektiivisuuden käsitystä tutkimuksessa seikoilla puolueettomuudesta, luotettavuudesta sekä todenmukaisuudesta. Puolueettomuus ilmenee tutkimuksessa esimerkiksi tutkijan tavassa kuunnella ja ymmärtää kohderyhmää. Olennaista on se, onko tutkijan tarkoituksena ymmärtää ja tulkita kohderyhmää sellaisenaan vai muuttaako tutkija omassa ajatuksessaan kohderyhmän sanomaa. Tutkijan kansalaisuus, uskonto, sukupuoli, ikä ja poliittinen asenne voivat vaikuttaa siihen, miten tutkija tulkitsee lukemaansa ja kuulemaansa. Kuten edellä mainittiin, tahattomia virheitä voi sattua kaikille, mutta henkilökohtaiset arvot ja ominaisuudet eivät saisi vaikuttaa liikaa tutkimustuloksia tulkittaessa. Luotettavuuteen vaikuttaa lisäksi tutkimukseen käytetty aika. Tutkimuksen toteuttamiselle tulee varata tarpeeksi aikaa, jotta tutkimusta ja sen tuloksia voidaan pitää luotettavina. Lisäksi rehellinen sekä avoin viestintä tutkimuksesta vaikuttaa luotettavuuteen ja sen tulee olla avointa kaikille, mukaan lukien tutkimukseen osallistujat. Myös tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden välisellä suhteella voi olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen.

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti tutkijan tutkimukseen käytössä ollut aika. Tutkija aloitti tutkimuksensa kirjoittamisen heinäkuussa 2024, jolloin kaikki muut kurssit olivat suoritettuina kahden opintopisteen vapaavalintaisia kieliä lukuun ottamatta. Tutkijan tavoitevalmistumisaika on keväällä 2025, joten tutkimuksen toteutukselle jäi runsaasti aika. Kohderyhmäksi valikoituivat kohdeorganisaation esihenkilöt, sillä kohdeorganisaatiossa haluttiin parempi ymmärrys esihenkilöiden työskentelystä ja tätä kautta parempi käsitys siitä, miten työnantaja voi tukea ja kehittää esihenkilöiden työskentelyä. Lisäksi monessa organisaation kehitysprojektissa keskitytään usein tarkemmin työntekijöiden kehittämistarpeisiin, jolloin esihenkilötyön kehittäminen saattaa jäädä vähemmälle huomiolle.

Tutkija on pyrkinyt luomaan jokaiseen kohdeorganisaatiossa työskentelevään esihenkilöön luottamuksellisen suhteen. Tutkija lähetti jokaiselle esihenkilölle oman viestin, jossa kertoi tutkimuksesta sekä tulevasta vastaamisprosessista. Samalla tutkija kysyi, onko esihenkilöillä jotain kysyttävää aiheeseen liittyen ja muistutti, että missä tahansa kohtaa tutkimusta kysymyksiä saa esittää. Tämän jälkeen tutkija lähetti sähköpostitse esihenkilöille saatekirjeen sekä linkin kyselylomakkeeseen.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi aineistonkeruun toteutus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123). Tutkimuksen aineistonkeruu sujui suunnitellusti ja teknisiltä ongelmilta säästyttiin. Kohderyhmältä saatujen vastausten käsittely ja säilytys toteutettiin hyviä eettisiä tapoja noudattaen. Kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden vastauksista ei pystynyt tunnistamaan tiettyä vastaajaa, jolla taattiin vastaajien anonymiteetin säilyminen.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 120) mukaan jo tutkimusta aloittaessa tulee huomioida tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. Kyseiset käsitteet mittaavat tieteellisessä tutkimuksessa luotettavuutta, ja näiden käsitteiden avulla pyritäänkin arvioimaan tutkimustulosten otollisuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta sekä pysyvyyttä ja validiteetilla tarkoitetaan luvattujen asioiden tutkimista. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista laskea luotettavuutta määrällisen tutkimuksen tavoin, jonka vuoksi luotettavuutta tulee arvioida erikseen laadullista tutkimusta tehdessä.

Ennen tutkimuksen aloittamista, tutkija laati itselleen tutkimussuunnitelman, johon tutkija hahmotteli tutkimuksen rakennetta, tutkimuskysymyksiä, sisällysluetteloja sekä aikatauluttamista. Tutkimussuunnitelmaa tehdessä tutkija päätti toteuttaa tutkimuksen aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, sillä kyseinen tutkimusmenetelmä oli tutkijalle ennestään tuttu ja se tuntui sopivan myös tutkijan tähän tutkimukseen. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tulkitsemiseen varattiin tarpeeksi aikaa, jotta aineistoa saatiin tutkia ja analysoida rauhassa, jotta sen sisällössä ei tapahtuisi

muutoksia. Kysymysten avulla kerätty aineisto on muokattu yleiskielelle kirjoitusvirheet ja murre sanat korjaten, mutta tekstin alkuperäistä sanomaa ei ole muutettu. Tehtyjen muokkausten tarkoituksena on ollut vastaajien anonymiteetin säilyttäminen.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 123–124) mukaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan tapa raportoida tutkimuksesta. Tutkijan on raportoitava tarpeeksi tietoa muun muassa tutkimuksen tutkimuskohteesta, tutkimuksen kohderyhmän valinnasta, tutkijan ja kohderyhmän välisestä suhteesta, aineiston keruusta sekä tutkijan sitoutumisesta tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Lisäksi tutkimuksesta tulee selvittää tutkimukseen käytetty aika ja aineiston analysointimenetelmä. Myös tutkimuksen raportoinnista, luotettavuudesta ja eettisyydestä on kerrottava.

Tutkimuksen eteneminen on kuvailtu raportissa selkeästi ja yksinkertaisesti siten, että lukijoiden on mahdollista seurata tutkimuksen vaiheiden etenemistä. Tutkimus on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Saaduista tutkimustuloksista on raportoitu rehellisesti. Tutkimusaineistoa on säilytetty tutkijan salasanalla suojatulla tietokoneella, salasanalla suojatussa kansiossa. Tutkimuksen ajankohtaisuus näkyy muun muassa johdannossa esiteltyjen tieteellisten artikkelien kautta, joissa kehoitetaan tutkimaan lisää itseohjautuvuutta sekä työhyvinvointia ja niiden keskinäisiä vaikutuksia.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023, s. 11) mukaan hyvän tieteellisen käytännön eli HTK:n perustana ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus sekä vastuunkanto. Hyvä tieteellinen käytäntö kattaa toimintatavat, joilla varmistetaan tieteellisen toiminnan asianmukaisuus koko sen elinkaaren ajan. Nämä menettelytavat ovat myös keskeinen osa tiede- ja tutkimusorganisaatioiden laatujärjestelmiä. Jos näitä periaatteita ei noudateta, voi syntyä epäilyksiä hyvän tieteellisen käytännön rikkomisesta.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023, s. 11–14) julkaisussa kerrotaan toimintaympäristöllä varmistettavan sen, että tutkimuksessa on toimittu asianmukaisten toimintatapojen ja ohjeiden mukaan. Tieteellisen työn tekemisellä taas viitataan

tutkimuksen suunnitteluun, toteutukseen ja dokumentointiin huolellisesti. Eettisyydessä ja ennakkoinnissa tulee huomioida mahdollisista tutkimukseen tarvittavista luvista, suostumuksista ja eettisistä ennakoarvioinneista ennen tutkimuksen aineiston keruun aloittamista. Samalla tulee osoittaa arvostusta muita tutkijoita, tutkittavia, yhteiskuntaa, kulttuuria sekä ympäristöä kohtaan. Tutkimusaineiden käsittely ja hallinta koskee aineistonkeruuta. Aineisto tulee käsitellä ja säilyttää asianmukaisesti ja turvallisesti, noudattaen tietosuojalainsäädäntöä sekä salassapitovelvollisuutta. Tekijyys, julkaiseminen ja viestintä kehottavat kunnioittamaan muita tutkimuksia, artikkeleja ja julkaisuja. Jokaiselle tekijälle tulee antaa kunnia heidän omille julkaisuilleen ja lähteisiin tulee viitata oikeaoppisesti.

Tätä tutkimusta tehdessä on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Tutkija sai luvan tutkimuksen toteuttamiseen tutkimuksen kohdeorganisaatiolta. Tutkimus on noudattanut laadittua tutkimussuunnitelmaa, suunnitellun aikataulun mukaisesti. Tutkimukseen kerätty aineisto on säilytetty tietoturvallisesti salasanan takana suojatussa kansiossa ja saatu tutkimusaineisto tullaan hävittämään tutkimuksen julkaisun jälkeen. Tutkimustuloksista tullaan pitämään kohdeorganisaation johtoryhmälle esitelmä, jossa tuloksia ja jatkotoimenpide-ehdotuksia käsitellään rehellisesti ja avoimesti.

Kylmän ja Juvakan (2007, s. 144) mukaan eettisyyteen liittyy myös tutkimukseen valittavan aiheen oikeutus, sillä pelkkä uteliaisuus ei riitä tutkimuksen toteuttamisen syyksi. Tutkimusaiheelle tulee löytää perustelut esimerkiksi jo olemassa olevien vertaisarvioitujen tutkimusaineistojen jatkotutkimuskehotuksista. Tämän tutkimuksen toteuttaminen ei perustu pelkkään uteliaisuuteen, vaan tutkimuksen aihe muovautui johdannossa esiteltyjen ajankohtaisten artikkelien jatkotutkimuskehotusten sekä kohdeorganisaation tarpeiden pohjalta.

Kylmän ja Juvakan (2007, s. 144) mukaan eettisyys on tärkeää myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen tulee palvella ja hyödyttää

yhteiskuntaa ja muita ihmisiä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten itseohjautuvuus toteutuu esihenkilötyössä ja millaisena esihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa. Yhteiskunnallisesti tutkimuksella voidaan vaikuttaa organisaation asiakkaisiin, sillä selvittämällä ja ymmärtämällä itseohjautuvuuden vaikutuksia esihenkilöiden työhyvinvoinnissa, voidaan kehittää ja tehdä asioita sujuvammin sekä tehokkaammin organisaatiossa. Lisäksi tehtyä tutkimusta voidaan laajentaa myös esihenkilöistä työntekijöihin, jolloin saadaan arvokasta tietoa työntekijöiden itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin keskinäisistä vaikutuksista, jonka avulla voidaan kehittää organisaation toimintaa entisestään. Tutkimuksesta hyötyvät kohdeorganisaatio, sen asiakkaat sekä työntekijät, mutta tutkimuksesta saaduilla havainnoilla voi olla hyötyä myös muillekin organisaatioille sekä niiden toiminnan kehittämiseksi.

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tutkimuskysymyksiä mitä, miten, miksi ja millainen (Heikkilä, 2014, s. 15). Tutkimuksen eettisyyden kannalta tulee tarkastella tutkimuskysymyksiä ja sitä, onko haluttu tieto mahdollista saavuttaa asetettujen kysymysten avulla (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 146). Heti tutkimuksen tekoa aloittaessa on tärkeää ymmärtää mitä tutkitaan, jotta laadullisella tutkimuksella pystytään kehittämään mahdollisimman hyvin tutkittavan kohteen toimintaa (Heikkiä, 2014, s. 15). Tämän tutkimuksen eettisyyden kannalta laadullinen tutkimus on perusteltu valinta, sillä tämän tutkimukseen asetellut tutkimuskysymykset vastaavat kysymyksiin mitä ja miten. Tutkimuksesta saatujen tietojen avulla on mahdollista kehittää kohdeorganisaation esihenkilöiden työhyvinvointia ja itseohjautuvuutta, mutta myös muiden organisaatioiden on mahdollista hyödyntää tutkimusta esihenkilöiden työhyvinvointia ja itseohjautuvuutta kehitettäessä.

Lähteet

- Ahtilinna, C., Feldt, T., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. (2007). Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys työn imuun suomalaisilla johtajilla: pystyvyysusko yhteyttä muuntavana ja välittävänä tekijänä. Teoksessa Vainio, H. (toim.), *Työ ja ihminen* (s. 230–250). Työterveyslaitos. Noudettu 20.11.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018050419394>
- Akola, A. E. (2020). *Itseohjautuvuus ja intuitio: suunnistus työyhteisön supervoimiin*. Basam Books.
- Albrecht, S.L., Green, C. R. & Marty, A. (2021). Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement. *Sustainability*, 13(7), 4045. <https://doi.org/10.3390/su13074045>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2014). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014*. Tutkimusraportti. Noudettu 11.11.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-490-2>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2024). Job Demands-Resources Theory: Frequently Asked Questions. *Journal of occupational health psychology*, 29(3), 188–200. <https://doi.org/10.1037/ocp0000376>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

- Bakker, A. B. & de Vries, J. D. (2021). Job Demands-Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, stress, and coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B. & van Woerkom, M. (2017). Flow at Work: a Self-Determination Perspective. *Occupational health science*, 1(1–2), 47–65. <https://doi.org/10.1007/s41542-017-0003-3>
- Barling, J. & Cloutier, A. (2017). Leaders' Mental Health at Work: Empirical, Methodological, and Policy Directions. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 394–406. <https://doi.org/10.1037/ocp0000055>
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Inter-personal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Brunetto, Y., Shacklock, K., Teo, S. & Farr-Wharton, R. (2014). The impact of management on the engagement and well-being of high emotional labour employees. *International journal of human resource management*, 25(17), 2345–2363. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.877056>
- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. (2020). *Työhyvinvointi kannattaa. Työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus*. Teollisuuden palkansaajat. Noudettu 1.11.2024 osoitteesta https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/72162/digital_01_raportti_no5_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety: experiencing flow in work and play*. Jossey-Bass.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, 18(1), 105–115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>

- Deci, E. L. (2017, 17. lokakuuta). *Edward Deci – Self-Determination Theory* [video]. The Brainwaves Video Anthology Youtube. Noudettu 10.10.2024 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=m6fm1gt5YAM&t=223s>
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C. & Leone, D. R. (1994). Facilitating Internalization: The Self-Determination Theory Perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119–142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- 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), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dextras-Gauthier, J., Gilbert, M.-H., Dima, J. & Adou, L. B. (2023). Organizational culture and leadership behaviors: is manager’s psychological health the missing piece? *Frontiers in psychology*, 14, 1237775–1237775. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1237775>
- Diener, E., Lucas, R. E. & Oishi, S. (2018). Advances and Open Questions in the Science of Subjective Well-Being. *Collabra Psychology*, 4(1), 1–49. <https://doi.org/10.1525/collabra.115>
- Dimotakis, N., Scott, B. A. & Koopman, J. (2011). An experience sampling investigation of workplace interactions, affective states, and employee well-being. *Journal of organizational behavior*, 32(4), 572–588. <https://doi.org/10.1002/job.722>
- 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), 94–122. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.09.001>
- Elo, A., Ervasti, J., Teräsaho, M., Hemmilä, P., Lipponen, J. & Salimäki, A. (2009). Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja*, 50/2009. Noudettu 4.11.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/260929769_Oikeudenmukaisella_pal

[kitsemisellä kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta tutkimus kahdessa yliopistossa](#)

- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2. painos). Sage Publications.
- Feldt, T., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Kinnunen, U. & Kokko, K. (2009). Development Trajectories of Finnish Managers' Work Ability over a 10-year follow-up Period. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35(1), 37–47. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1301>
- Fishbach, A. & Woolley, K. (2022). The Structure of Intrinsic Motivation. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 9(1), 339–363. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>
- Gadolin, C., Skyvell Nilsson, M., Ros, A. & Törner, M. (2021). Preconditions for nurses' perceived organizational support in healthcare: a qualitative explorative study. *Journal of health organization and management*, 35(9), 281–297. <https://doi.org/10.1108/JHOM-03-2020-0091>
- Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kőműves, Z. S. & Hollósy-Vadász, G. (2023). The holistic model of labour retention: The impact of workplace wellbeing factors on employee retention. *Administrative sciences*, 13(5), 1–25. <https://doi.org/10.3390/admsci13050121>
- Google. (n.d.). *Google Forms*in avulla saat tärkeät tiedot käyttöösi nopeasti. Noudettu 17.8.2024 osoitteesta <https://www.google.com/forms/about/>
- Gorman, P. (2004). *Motivation And Emotion*. Routledge.
- Grant, A. M., Christianson, M. K. & Price, R. H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management perspectives*, 21(7), 51–63. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>
- Gray, D. & Jones, K. (2018). The resilience and wellbeing of public sector leaders. *International journal of public leadership*, 14(3), 138–154. <https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2017-0033>

- Hakala, J. T. (2024). *Laadullisen tutkimuksen ABC – Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle*. Gaudeamus.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* (9. uudistettu painos). Edita.
- Henderson, M., Phillips, M., Ryan, T., Boud, D., Dawson, P., Molloy, E. & Mahoney, P. (2019). Conditions that enable effective feedback. *Higher education research and development*, 38(7), 1401–1416. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1657807>
- Herzberg, F. (1968). One more time – How do you motivate employees. *Harvard business review*, 46(1), 53–62.
- Huta, V. (2013). Eudaimonia. Teoksessa David, S., Boniwell, I. & Conley, A. A. (toim.), *Oxford Handbook of Happiness* (s. 201–214). Oxford University Press.
- Hiltunen, A. (2015). *Johtamisesta*. Talentum Pro.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). *Tutki ja kirjoita* (19. painos). Bookwell Oy.
- Hocine, Z. & Zhang, J. (2014). Autonomy supportive leadership: A new framework for understanding effective leadership through self-determination theory. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 7(2), 135–149. <https://doi.org/10.1504/IJISCM.2014.069397>
- Hussain, N., Haque, A. U. & Baloch, A. (2019). Management Theories: The Contribution of Contemporary Management Theorists in Tackling Contemporary Management Challenges. *Journal of Yaşar University*, 14, 156–169. <https://doi.org/10.19168/jyasar.635061>
- Jansen in de Wal, J., van den Beemt, A., Martens, R. L. & den Brok, P. J. (2020). The relationship between job demands, job resources and teachers' professional learning: is it explained by self-determination theory? *Studies in continuing education*, 42(1), 17–39. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2018.1520697>
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.
- Jug, R., Jiang, X., Xiaoyin, S. & Bean, S. M. (2019). Giving and receiving effective feedback a review article and how-to guide. *Archives of pathology & laboratory medicine*, 143(2), 244–250. <https://doi.org/10.5858/arpa.2018-0058-RA>
- Järvinen, P. (2014). *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Talentum Media.

- Kahn, E. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management journal*, 33(4), 692–724.
<https://doi.org/10.5465/256287>
- Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C. & van Dick, R. (2020). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work and stress*, 34(1), 34–56.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1617369>
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen*. Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Kauppakamari.
- Kesti, M., Syväjärvi, A. & Stenvall, J. (2009). Hiljaiset signaalit HRIS: yksi ratkaisu organisaation inhimillisen pääoman ja henkilöstötuottavuuden kehittämisessä. *Hallinnon tutkimus*, 28(1), 46–61. Noudettu 14.11.2024 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100636/58151>
- Kinnunen, U. (2019). Työstressi ja siitä palautuminen – Katsaus alan tutkimuksen kehitykseen. Teoksessa Heiskanen, T., Syvänen, S. & Rissanen, T. (toim.) *Mihin työelämä on menossa?* (s. 217–244). Tampere University Press. Noudettu 8.11.2024 osoitteesta <http://urn.fi/urn:isbn:978-952-359-006-9>
- Konttinen, N. (2003). Esimiehestä kaikki irti? Teoksessa Lehto, A.-M., Sutela, H. & Miettinen, A. (toim.), *Kaikilla mausteilla : artikkeleita työolotutkimuksesta* (s. 155–179). Tilastokeskus tutkimuksia. Noudettu 20.11.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:952-467-567-6>
- Kylmä, J. & Juvakka, T. (2014). *Laadullinen terveystutkimus*. Bookwell Oy.
- Larjovuori, R., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. (2021). *Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa*. Noudettu 25.10.2024 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/136621/978-952-03-2019-5.pdf?sequence=1>
- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, 37, 35–58.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>

- Leppänen, M. & Rauhala, I. (2012). *Johda ihmistä: psykologiaa johtajille*. Talentum.
- Luhtinen, V., Immonen, A., Mäkikangas, A., Huhtala, M. & Feldt, T. (2021). Työn tuunaamisen profiilit sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa: yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*, 19(2), 197–221. <https://doi.org/10.37455/tt.99646>
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Alma Talent.
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3. uudistettu painos). Alma Talent.
- Marcos Cuevas, J., Donaldson, B. & Lemmens, R. (2016). *Sales management: strategy, process and practice* (4. painos). Palgrave Macmillan.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde?*
Noudettu 14.10.2024 osoitteesta <https://acris.aalto.fi/ws/portalfiles/portal/62348372/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>
- Martela, F. (2021). Self-Determination Theory. Teoksessa Carducci B. J. & Nave, C. S. (toim.), *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences, Volume 1* (s. 369–373). John Wiley & Sons.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
Noudettu 10.10.2024 osoitteesta https://www.eduskunta.fi/fi/naineduskuntatoimii/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.), *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 9–32). Alma Talent.
- Martela, F. & Ryan, R. M. (2016). The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of personality*, 84(6), 750–764. <https://doi.org/10.1111/jopy.12215>
- Mehiläinen. (n.d.). *Työkyvyttömyyseläke ja työkyky*. Noudettu 31.10.2024 osoitteesta <https://www.mehilainen.fi/tyoterveys/tyoterveydessa/tyokyvyttomyyselake>

- Melin, H., Blom, R. & Kiljunen, P. (2005). Suomalaiset ja työ : raportti ISSP 2005 Suomen aineistosta. *Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja* 3. Noudettu 20.11.2024 osoitteesta <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7675-4>
- Moisio, R. & Starczewski, H. (2022). Palautuminen johtamistyössä – lähtökohtana itsetuntemus ja työkonteksti. Teoksessa Mäki, A. & Juuti, P. (toim.), *Johtamisvainu: näkemyksellisyyttä johtamiseen* (s. 58–70). Basam Books.
- Montuori, P., Sorrentino, M., Sarnacchiaro, P., Di Duca, F., Nardo, A., Ferrante, B., D'Angelo, D., Di Sarno, S., Pennino, F., Masucci, A., Triassi, M. & Nardone, A. (2022). Job Satisfaction: Knowledge, Attitudes, and Practices Analysis in a Well-Educated Population. *International journal of environmental research and public health*, 19(21), 14214. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114214>
- Morrison, V. J. & Jensen, A. L. (2022). Between a rock and a hard place: Nurse managers' experiences of large-scale organizational change in the public health service. *Journal of advanced nursing*, 78(10), 3385–3397. <https://doi.org/10.1111/jan.15413>
- Müller, F. H., Thomas, A. E., Carmignola, M., Dittrich, A., Eckes, A., Großmann, N., Martinek, D., Wilde, M. & Bieg, S. (2021). University Students' Basic Psychological Needs, Motivation, and Vitality Before and During COVID-19: A Self-Determination Theory Approach. *Frontiers in psychology*, 12, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.775804>
- Mullins, L. J. & Rees, G. (2023). Management and organisational behaviour (13. painos). Pearson Education Limited.
- Mäkelä, L., Tanskanen, J. & De Cieri, H. (2021). Do Relationships Matter? Investigating the Link Between Supervisor and Subordinate Dedication and Cynicism via the Quality of Leader–Member Exchange. *Journal of leadership & organizational studies*, 28(1), 76–90. <https://doi.org/10.1177/1548051820967010>
- Niemiec, C. P. & Ryan, R. M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and research in education*, 7(2), 133–144. <https://doi.org/10.1177/1477878509104318>

- Ossenberg, C., Henderson, A. & Mitchell, M. (2019). What attributes guide best practice for effective feedback? A scoping review. *Advances in health sciences education: theory and practice*, 24(2), 383–401. <https://doi.org/10.1007/s10459-018-9854-x>
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksetekijänä* (2. uudistettu painos). WS Bookwell Oy.
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B. & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of management*, 27(3), 383–405. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00097-6)
- Picatoste, X., Aceleanu, M. I. & Serban, A. C. (2021). Job quality and well-being in oecd countries. *Technological and economic development of economy*, 27(3), 681–703. <https://doi.org/10.3846/tede.2021.14731>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rauramo, P. (2008). *Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta*. Edita.
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta*. Edita.
- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. (2003). *Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys*. Vammalan kirjapaino Oy.
- Rose, K., Herd, A. & Palacio, S. (2017). Organizational Citizenship Behavior: An Exploration of One Aspect of Cultural Adjustment Faced by U.S. Army Soldiers Transitioning From Military to Civilian Careers. *Advances in developing human resources*, 19(1), 14–24. <https://doi.org/10.1177/1523422316682734>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 61, 101860–. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Rydstedt, L. W., Devereux, J. & Sverke, M. (2007). Comparing and combining the demand-control-support model and the effort reward imbalance model to predict

- long-term mental strain. *European journal of work and organizational psychology*, 16(3), 261–278. <https://doi.org/10.1080/13594320601182311>
- Sadri, G. & Bowen, R. C. (2011). Meeting employee requirements. *Industrial Engineer*, 43(10), 44–48.
- Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Teos.
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Alma Talent Oy.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational dynamics*, 46(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Schulte, P & Vainio, H. (2010). Well-being at work-overview and Perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 422–429. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024, 16. syyskuuta). *Työturvallisuus ja työhyvinvointi*. Noudettu 25.10.2024 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.). *Menetetyn työpanoksen kustannukset*. Noudettu 1.11.2024 osoitteesta <https://stm.fi/menetetyn-tyopanoksen-kustannukset>
- Svavarsdottir, E. K., Flygenring, B. G., Bernhardsdottir, J., Thorsrteinsson, H. S., Svavarsdottir, M. H., Kristofersson, G. K. & Sveinsdóttir, H. (2023). Educational and personal burnout and burnout regarding collaborating with fellow university nursing students during COVID-19 in 2020–2021. *Scandinavian journal of caring sciences*, 37(4), 1016–1027. <https://doi.org/10.1111/scs.13177>
- Syrjänen, T. & Tolonen, A. (2017). Tanssia kaaoksen veitsenterällä – itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.), *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 201–220). Alma Talent.

- Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. UNIpress cop.
- Taylor, G., Jungert, T., Mageau, G., Schattke, K., Dedic, H. & Rosenfield, S. (2014). A self-determination theory approach to predicting school achievement over time: the unique role of intrinsic motivation. *Contemporary educational psychology*, 39(4), 342–358. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2014.08.002>
- Tietoarkisto. (n.d.). *Kyselylomakkeen laatiminen*. Noudettu 17.8.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>
- Toivola, M., Peura, P. & Humaloja, M. (2017). *Flipped learning in Finland*. Edita.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja* 2/2023. Noudettu 24.1.2025 osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Työterveyslaitos (n.d.a). *Esihenkilö työkyvyn tukijana*. Noudettu 21.11.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilö-tyokyvyn-tukijana>
- Työterveyslaitos (n.d.b). *Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ*. Noudettu 25.11.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- Työterveyslaitos. (n.d.c). *1.1 Työhyvinvointi*. Noudettu 24.10.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>
- Työterveyslaitos. (n.d.d). *Työkyky*. Noudettu 25.10.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>
- Uotila, T. & Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtamisella tuloksiin. Teoksessa Järnlström, M. & Viitala, R. (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin*

- nostamat kehityshaasteet* (s. 60–76). Vaasan yliopiston julkaisuja. Noudettu 1.11.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Valli, R. (2018.) Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin, 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 81–100). PS-kustannus.
- Valli, R. & Perkkilä, P. (2018.) Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin, 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 100–109). PS-kustannus.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/01492063166632058>
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. & Deci, E. (2004). Motivating Learning, Performance, and Persistence: The Synergistic Effects of Intrinsic Goal Contents and Autonomy-Supportive Contexts. *Journal of personality and social psychology*, 87(2), 246–260. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.2.246>
- Veli Korkmaz, A., van Engen, M. L., Knappert, L. & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human resource management review*, 32(4), 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on Demand.
- Vuori, J. (2021). Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän tutkimus*, 19(3), 348–372. <https://doi.org/10.37455/tt.98465>
- Wijewardena, N., Samararatunge, R. & Härtel, C. (2014). Creating Better Employees through Positive Leadership Behavior in the Public Sector. *International journal of public administration*, 37(5), 288–298. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.835320>
- Zeike, S., Choi, K.-E., Lindert, L. & Pfaff, H. (2019). Managers' Well-Being in the Digital Era: Is it Associated with Perceived Choice Overload and Pressure from Digitalization?

An Exploratory Study. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101746>

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei,

Opiskelen Vaasan yliopistossa kauppatieteiden maisteriksi, suuntautumisenani henkilöstöjohtaminen. Osana opintojani teen pro gradu -tutkielmaa, jonka tutkimiseen olen saanut kohdeorganisaatiolta luvan. Pro gradu -tutkielmani aiheena on itseohjautuvuuden merkitys esihenkilöiden työhyvinvoinnissa.

Pyydän sinua osallistumaan pro gradu -tutkielmaani, jonka tavoitteena on selvittää, miten itseohjautuvuus toteutuu esihenkilötyössä ja millaisena esihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa.

Pro gradu -tutkielmani toteutetaan kyselylomakkeella, ja kysely lähetetään kaikille kohdeorganisaation esihenkilöille.

Pro gradu -tutkielman tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä niin, että pro gradu -tutkielmasta ei pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Pro gradu -tutkielma on luettavissa verkosta löytyvästä OSUVA-tietokannasta, osoitteesta <https://osuva.uwasa.fi/>.

Pyydän sinua vastaamaan alla olevaa linkkiä käyttäen viimeistään 18.12.2024. Vastaaminen on anonymia. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti siten, ettei vastaajia voida tunnistaa. Vastaamalla kyselyyn annat tekijälle luvan käyttää tuloksia sekä suostumukseksi tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Jokainen vastaus on arvokas ja merkityksellinen. Kiitos, kun käytät aikaasi!

Vastaa tästä:

<https://forms.gle/sxyR3QJJUDNZYnTe8>

Ystävällisin terveisin,

Micaela Erola

micaela.erola@student.uwasa.fi

Liite 2. Kysymykset esihenkilöille

(1/3)

Pro gradu -tutkielman kyselylomake

Pro gradu -tutkielmassani tutkin kohdeorganisaation esihenkilöiden oman itseohjautuvuuden vaikutusta heidän työhyvinvointiinsa.

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä toimia oma-aloitteisesti ja vapaaehtoisesti ilman ulkopuolelta tulevan kontrollin tai ohjauksen tarvetta.

Työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän fyysistä, henkistä ja sosiaalista hyvinvointia työssä, mikä syntyy työn, työympäristön ja työntekijän omien voimavarojen tasapainosta. Se edistää työkykyä, motivaatiota ja tyytyväisyyttä työssä.

* Pakollinen kysymys

Oletko *

- tuotannon esihenkilö
- toimiston esihenkilö

Mistä työhyvinvointi mielestäsi koostuu? *

- millaisia kokemuksia sinulla on työhyvinvointisi estäjistä nykyisessä tehtävässäsi?

- millaisia kokemuksia sinulla on työhyvinvointisi mahdollistajista nykyisessä tehtävässäsi?

Oma vastauksesi

Mitä itseohjautuvuus merkitsee sinulle omassa työssäsi? *

Oma vastauksesi

Mitkä tekijät ovat mielestäsi yhteydessä itseohjautuvuuteen työssäsi? *

- millaisia kokemuksia sinulla on itseohjautuvuutesi estäjistä nykyisessä tehtävässäsi?

- millaisia kokemuksia sinulla on itseohjautuvuutesi mahdollistajista nykyisessä tehtävässäsi?

Oma vastauksesi

Kerro millä tavoin itseohjautuvuutesi on yhteydessä työhyvinvointiisi? *

Oma vastauksesi

Miten itseohjautuvuutesi näkyy työhyvinvoinnissasi? *

Oma vastauksesi

Millä tavoin työhyvinvointisi on muuttunut esihenkilötyösi aikana
itseohjautuvuutesi kehittyessä? *

Oma vastauksesi

Mitä asioita haluaisit muuttaa työssäsi parantaaksesi itseohjautuvuuttasi ja
työhyvinvointiasi? *

Oma vastauksesi

Lähetä

Tyhjennä lomake