

ESIMIEHEN TYÖSSÄ JAKSAMINEN

ESIMIES OSANA TYÖYHTEISÖÄ

Jarkko Lappi

10/2019

Tiivistelmä

Tekijä Jarkko Lappi	Tutkinto Poliisi (ylempi AMK)	
Julkaisun nimi Esimiehen työssä jaksaminen Esimies osana työyhteisöä	Julkisuusaste Julkinen	
Ohjaaja Mari Kaunistola & Timo Korander	Opinnäytetyön muoto Kirjallisuuskatsaus	
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kirjallisuuskatsauksen keinoin tarkastella ja esitellä työhyvinvointia ja motivaatiota sekä johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta keinoja, joita huomioimalla esimies voi vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseensa. Näkökulma opinnäytetyössä on uransa alussa olevan aloittelevan esimiehen. Työ on tehty narratiivisen kirjallisuuskatsauksen muodossa.</p> <p>Työhyvinvointi vaikuttaa työntekijän suoriutumiseen jokapäiväisessä arjessa ja on merkittävä tekijä organisaatiossa ja sen sisällä työtä tekevässä työyhteisössä. Työhyvinvointiin vaikuttavat useat tekijät; työn sisältö, työntekijään liittyvät tekijät, ilmapiiri, johtaminen ja organisaatio.</p> <p>Motivaatiota tarvitaan kaikessa toiminnassa. Sen avulla saavutetaan asetettuja tavoitteita ja säilytetään innostus tekemiseen. Työmotivaatio on keskeistä organisaation toiminnan kannalta. Se vaikuttaa toimivuuteen, tuottavuuteen ja kustannustehokkuuteen. Työmotivaation vaikutus ulottuu myös työyhteisön hyvinvointiin ja sen jäsenten vuorovaikutuksen laatuun.</p> <p>Johtaminen näkyy kaikessa työyhteisössä tapahtuvassa toiminnassa ja työn tekemisessä. Esimiehellä on vastuu rooliensa kautta työyhteisöstään, mutta myös itsestään. Esimiehen vuorovaikutus ja johtamistyyli määrittävät pitkälle työyhteisön ilmapiiriä ja työntekijöiden viihtyvyyttä työssä.</p> <p>Katsauksen tulosten perusteella esimiehen tulee tiedostaa työhyvinvoinnin merkitys työelämässä, hänen pitää tuntea roolinsa esimiehenä, ylläpitää työmotivaatiotaan ja panostaa työyhteisönsä hyvinvointiin. Tuloksien perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että työhyvinvoinnin ylläpito ja sen kehittäminen ovat aina koko työyhteisön etu ja siitä huolehtimalla tekijät sitoutuvat työnantajaan, viihtyvät työssään ja tekevät tulosta, mikä kokonaisuutena helpottaa esimiehen toimintaa ja hänen omaa työn tekemistään ja siinä jaksamistaan.</p>		
Sivumäärä 57	Tarkastuskuukausi ja vuosi lokakuu 2019	Opinnäytetyökoodi (OPS) Yamk2018ON
Avainsanat Esimies, johtaminen, työssä jaksaminen, työhyvinvointi		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
1.1 Opinnäytetyön toteutustapa, tavoite ja tutkimuskysymys	4
1.2 Työn rakenne ja rajaus.....	4
2 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	6
2.1 Metodologia ja metodin valinta.....	6
2.2 Tutkimuksen rakenne ja aineistoanalyysi	9
2.3 Aineiston kuvaus	10
3 ESIMIEHEN TYÖSSÄ JAKSAMINEN.....	15
3.1 Työhyvinvointi ja lainsäädäntö	15
3.2 Työyhteisö julkisella sektorilla ja poliisin organisaatio	17
3.3 Organisaatiokulttuuri osana työtä.....	19
3.4 Aloitteleva esimies	21
3.5 Esimies- ja vuorovaikutustaidot työssä	22
3.6 Esimiehen työnilo	23
3.7 Esimiehen monitaitoisuus	25
3.8 Alaistaidot	26
3.9 Esimies muutosjohtajana	26
3.10 Esimiehen omat voimavarat.....	28
3.11 Työhyvinvointi ja tulevaisuuden haasteet.....	29
4 TYÖMOTIVAATIO OSANA TYÖHYVINVOINTIA	31
4.1 Sisäinen motivaatio	32
4.2 Ulkoinen motivaatio	32
4.3 Työssä jaksaminen ja työkyky	33
4.4 Itsensä johtaminen ja itsetuntemus.....	34
4.5 Työstressi ja sen ennaltaehkäisy	36
4.6 Valmentava esimies.....	37
4.7 Tunteet työelämässä	39
5 KATSAUKSEN TULOKSIA.....	41
5.1 Työhyvinvoinnin merkitys.....	41
5.2 Työhyvinvoinnin johtaminen	42
5.3 Esimiehen rooli	42
5.4 Työyhteisön hyvinvointi	43
5.5 Työmotivaation ylläpito.....	44
6 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA	46
6.1 Johtopäätöksiä	46
6.2 Pohdintaa.....	47

6.3 Luotettavuusarviointi ja jatkotutkimusehdotus	48
7 LÄHTEET	50

LIITTEET

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin tärkeyttä korostetaan ainakin ajatustasolla miltei kaikissa organisaatioissa, kaikilla aloilla ja kaikissa ammattiryhmissä. Poliisi ei ole tässä asiassa poikkeus, henkilöstön hyvinvointi on nostettu poliisin strategiassa vuosille 2017-2020 poliisin arvojen joukkoon (Poliisin strategia 2017-2020). Poliisin tehtävien yhteiskunnallinen merkitys, muuttuva toimintaympäristö ja erilaiset tulostavoitteet yhdistettyinä suureen työmäärään, ja viime vuosien poliisien määrän vähenemiseen (Suomen poliisijärjestöjen liitto 2016.) voivat yhdessä aiheuttaa vaikeuksia työssä jaksamiseen yleisesti.

Iltalehti julkaisi alkuvuodesta 2019 uutisen, jossa se esitteli poliisihenkilöstölle SPJL :n kanssa yhteistyössä tekemänsä kyselyn tuloksia. Enemmän kuin 2 600 poliisia vastasi tähän kyselyyn. Merkittävä osa näistä kyselyyn vastanneista poliiseista oli huolissaan niin kansalaisten oikeusturvasta, kuin omasta jaksamisestaan. Rikostutkijoilla on kyselyn perusteella pahimmillaan jopa 200 juttua jonossa. Vastanneiden mukaan rikosilmoituksia päätetään jo ennen kuin valokuvat ehditään siirtää työkoneelle, ja iso osa poliiseista suunnittelee alan vaihtoa ja työuupumus on osalle arkipäivää. (Iltalehti 12.1.2019). Kyselyn tulosten painoarvoa kasvattaa tosiasia, että se on tuotettu yhteistyössä Suomen Poliisijärjestöjen Liitto Ry:n kanssa.

Aluehallintovirasto AVI antoi 5.8.2019 tiedotteen poliisiyksiköihin tekemistään tarkastuksista; Valvotuissa poliisin yksiköissä haitallista kuormitusta aiheuttivat erityisesti rikostutkinnassa liian suuri työmäärä, jatkuva kiire ja työn jatkuva keskeytyminen. Tavallista oli, että työpaikoilla oli tehty kuormituksen vähentämiseksi toimenpiteitä, mutta ne eivät olleet riittäviä tai kohdistuivat väärin asioihin. Esimerkiksi pelkkä töiden organisointi ja koulutukset eivät riittäneet poistamaan haitallista kuormitusta, joka johtuu liiallisesta työmäärästä. (AVI, valvontahavainto, julkaistu 5.8.2019)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan esimiehen näkökulmasta työhyvinvoinnin ja johtamisen merkitystä työssä jaksamiseen ja työmotivaation ylläpitoon. Ottaen huomioon henkilöstön merkitys työyhteisössä, on erittäin tarpeellista kiinnittää huomiota seikkoihin, jotka mahdollistavat työhyvinvointia kokonaisuutena ja edistävät jokaisen niihin huomiota kiinnittävän työssä jaksamista. Näin ollen on ensiarvoista, että esimies joka on loppukädessä vastuussa myös hallinnollisten alaiensa työpanoksesta ja työhyvinvoinnista on itse tehtäviensä tasalla

ja työkuuntainen (Juuti & Vuorela, 2002 12.) Toimet työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi eivät tietenkään poista esimerkiksi resurssivajetta, mutta auttavat työnsä kanssa kamppailevien kohtaamista ja ennaltaehkäisevät lopullista työuupumista.

1.1 Opinnäytetyön toteutustapa, tavoite ja tutkimuskysymys

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää työhyvinvointia, johtamista ja motivaatiota käsittelevästä kirjallisuudesta keinoja, tapoja tai käsitteitä, joita hyödyntämällä esimies voi vaikuttaa positiivisesti omaan työssä jaksamiseensa. Tarkoitus on seuloa ja esitellä työhyvinvointiin liittyen sellaisia kokonaisuuksia, jotka helpottavat esimiehen omaa tekemistä, auttavat vähentämään työntekoon liittyvää stressiä, edistävät työyhteisön hyvinvointia ja ovat suhteellisen helposti sovellettavissa esimiehen käyttöön myös poliisissa.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on;

- **Mihin asioihin esimiehen tulisi kiinnittää huomiota työhyvinvoinnissa, motivaatiossa ja johtamisessaan, jotta hän voisi vaikuttaa työssä jaksamiseensa?**

1.2 Työn rakenne ja rajaus

Edellinen opinnäytetyöni käsitteli esimiehen vaikutusmahdollisuuksista poliisimiehen työmotivaatioon. Opinnäytetyön tuloksista oli havaittavissa, että motivaatiolla on tärkeä osa työn tekemisessä ja johtamisella sen tukemisessa. (Lappi, 2017, 30). Tämä edeltävä aihe taustalla ja edellisten kappaleiden sisältö huomioin tämän opinnäytetyön aihe, esimiehen työssä jaksaminen, tuntui luontevalta aiheelta.

Tässä luvussa olevan johdannon jälkeen esittelen toisessa luvussa kirjallisuuskatsauksen tutkimusmenetelmänä ja kerron lyhyesti tutkimuksen rakenteesta. Tämän jälkeen kolmannessa luvussa käyn läpi teoriaa työhyvinvoinnista, johtamisesta ja työssä jaksamisesta, esimiehen näkökulmaa käyttäen. Neljännessä luvussa esitellään työmotivaation vaikutusta työhyvinvointiin ja käydään läpi siihen liittyviä teemoja. Viidennessä luvussa vedetään yhteen kirjallisuuskatsauksen tulokset, ja kuudennessä luvussa käydään läpi katsauksen pohjalta syntyneitä johtopäätöksiä ja pohditaan niitä.

Työhyvinvointi on kokonaisuutena todella laaja käsite, näin ollen oli rajattava tarkasti mitä opinnäytetyössä siitä kokonaisuudesta käsitellään. Aiheen tarkka rajaus on tarpeen, jotta

opinnäytetyö ei laajenisi hallitsemattomasti (Hakala, 2009, 84). Toisaalta kuvaileva kirjallisuuskatsaus metodina antaa mahdollisuuden laajaan ja vaihtelevaan lähdemateriaaliin (Salminen 2011, 11.). Näin ollen opinnäytetyöni on rajattu esimiehen työssä jaksamiseen arjessa, ja siihen liittyvään motivaatioon ja työhyvinvointiin sekä esimiehen rooliin. Tarkoitus on esitellä yleisesti joitakin työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä ja peilata niitä aloittelevan esimiehen arkiseen työhön. Seuraavassa luvussa esittelen kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmänä.

2 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Opinnäytetyön menetelmänä on käytetty kirjallisuuskatsausta. Kirjallisuuskatsaus on metodina jaettu kolmeen perustyyppiin; Kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen, systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen ja meta-analyysiin.

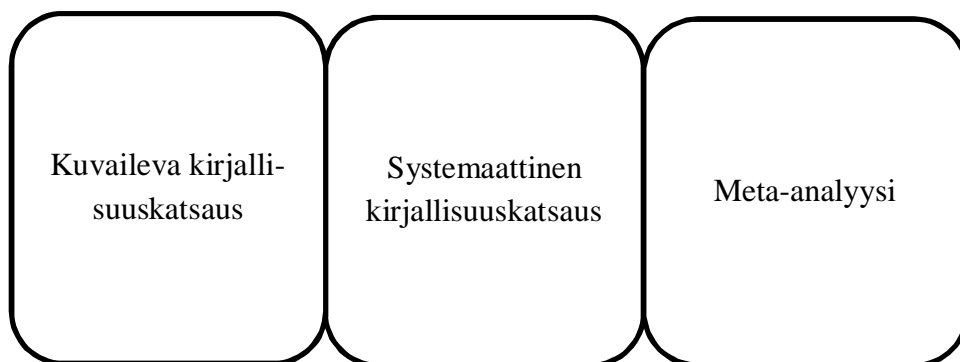
Tässä luvussa esittelen tarkemmin kuvailevaan kirjallisuuskatsausta ja sen kahta orientatiota.

2.1 Metodologia ja metodin valinta

Kirjallisuuskatsauksella pyritään kartoittamaan, millaista tietoa joltakin rajatulta alueelta tai rajatusta aiheesta on olemassa. Yleensä kirjallisuuskatsauksella haetaan vastausta johonkin kysymykseen, kuten tutkimusongelmaan. (Opinnäytetyön ohjaajan käsikirja, JAMK, 10.10.2019).

Kirjallisuuskatsauksessa on yritettävä harkita valmiiksi lukijalle tutkittavaan aiheeseen kuuluvat olennaiset näkökulmat, menetelmälliset ratkaisut sekä erilaisin metodein hankitut keskeisimmät tutkimustulokset, samalla tulisi pyrkiä esittelemään tärkeimmät tutkijat. (Hirsjärvi ym. 2001, 108-109)

Kirjallisuuskatsaus ymmärretään metodina usein suhteellisen kapeasti. Se pitää kuitenkin sisällään useita tyyppjejä. (Salminen, 2011). Kuviossa 1 on esitelty kirjallisuuskatsauksen jako kolmeen perustyyppiin.

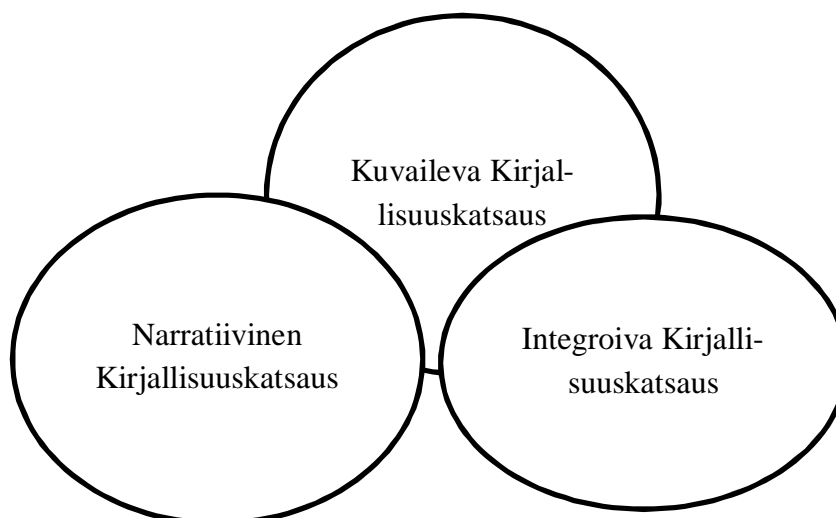


Kuvio 1. Kirjallisuuskatsausten jaottelu. (mukaiillen, Salminen, 2011)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Yleisimmin käytetty kirjallisuuskatsauksen perustyyppi on kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaan kuvata yleiskatsaukseksi, jossa ei ole tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä. Käytetty aineisto on suhteellisen laajaa ja tämän aineiston valikoitumista ja valintaa eivät metodiset säännöt rajaa. Tutkittavana oleva ilmiö pystytään kuvaamaan laajasti ja tarpeen vaatiessa pystytään myös luokittelemaan tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. Tutkimuskysymykset ovat väljempää verrattuna systemaattiseen katsaukseen ja meta-analyysiin. (Salminen, 2011, 12)

Kuvaileva katsaus, tunnetaan myös nimellä traditionaalinen kirjallisuuskatsaus, toimii itsenäisenäkin metodina, mutta se tarjoaa uusia tutkittavia ilmiöitä myös systemaattista kirjallisuuskatsausta ajatellen. Kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta erotetaan kaksi hieman erilaista orientaatiota, näitä ovat narratiivinen ja integroiva katsaus, kuvio 2. Näistä integroivalla kirjallisuuskatsauksella on paljon yhtymäkohtia systemaattiseen katsaukseen (Salminen, 2011, 12).



Kuvio 2. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen orientaatiot. (Mukaihen: Salminen, 2011)

Narratiivinen katsaus

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on metodisesti kevyin kirjallisuuskatsauksen muodoista. Tämä katsauksen avulla pystytään antamaan laaja kuva käsiteltävästä aiheesta, tai kuvailla käsiteltävän aiheen historiaa ja kehityskulkua. (Salminen, 2011 13). Narratiivisella tavalla toisistaan eroavaa tietoa järjestetään tavallaan jatkuvaksi tapahtumaksi. Tällä tavoin narratiivisella katsauksella pyritään helppolukaiseen lopputulokseen. (Freeman 1984, 7, 10.)

Narratiivisesta katsauksesta voidaan eritellä kolme toteuttamistapaa: toimituksellinen, kommentoiva ja yleiskatsaus. Toimituksellisissa katsauksissa julkaisun päätoimittaja tai esimerkiksi vieraileva kirjoittaja tekee lyhyehkön kirjallisuuskatsauksen, joka tukee tehtyä artikkelia tai lehdessä käsiteltyä teemaa. Huomioitavan arvoista on, että läpikäyty aineisto on tällöin suhteellisen suppea, ehkä alle kymmenen lähdettä. (Salminen 2011, 13).

Kommentoivien katsausten on tarkoitus olla keskustelua herättäviä ja niiden tekijälle kirjallisuuskatsaus ei ole tiukka metodina. On mahdollista, että näin muodostunut synteesi on puolueellinen. Tällaisten katsausten tarkoitus on herättää keskustelua, tämä puolestaan tarkoittaa kyseessä olevan kirjoittajan luoma kuvaus. Tarkoitus ei tällöin ole se, että katsaus olisi objektiivinen ja seisoi omilla jaloillaan. (Salminen 2011, 13)

Katsauksen toteuttamistavoista laajoin on yleiskatsaus. Puhuttaessa narratiivisesta kirjallisuuskatsauksesta, sillä tarkoitetaan yleensä juuri narratiivista yleiskatsausta. Tämä on edellisiä toteuttamistapoja laajempi prosessi, joka tiivistää tehtyjä tutkimuksia. Tällaisen kirjallisuuskatsauksen analyysi on kuvaileva synteesi, ja sen yhteenveto tehdään ytimekkäästi ja johdonmukaisesti. Systemaattista seulaa ei ole käytetty narratiivisen kirjallisuuskatsauksen kautta hankitussa tutkimusaineistossa. Se ei kuitenkaan poista mahdollisuutta päästä johtopäätelmiin, jotka ovat luonteeltaan kirjallisuuskatsauksen mukaisia synteesejä. (Salminen 2011, 14). Green ym. (2006) ovat teoksessaan todenneet, ettei kirjallisuuskatsauksen ole oletukseltaan oltava kriittinen. Kuitenkin narratiivisen katsauksen tapa tai esitys on välillä kriittinen. (Green ym. 2006, 103)

Narratiivista katsausta käytetään paljon mm. opetuspuolen aloilla, se mahdollistaa ajankoh-
taisen tiedon tuottamisen, vaikkei välttämättä tuota kaikkein analyttisintä lopputulemaa. On esitetty arvioita, että mahdollisen asenteellisuuden sekä puolueellisuuden vuoksi narratiivisen kirjallisuuskatsauksen mahdollisuudet esimerkiksi poliittisten päätöksien teossa ja niiden tukena ovat vajavaiset. (Green ym. 2006, 103-104.).

Narratiivisen katsauksen kohdalla käydään keskustelua siitä, mikä on narratiivisen katsauksen osa suhteessa systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen tai osana sitä. Jos narratiivista menetelmää kehitettäisiin menettelytapana, sitä voisi soveltaa enemmän systemaattisessa katsauksessa. (Jones, 2004, 95–96).

Integroiva katsaus

Integroivaa kirjallisuuskatsausta käytetään silloin, kun on tarkoitus hahmottaa tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monitahoisesti. Integroiva kirjallisuuskatsaus on mainio tapa hankkia uutta tuntemusta aikaisemmin tutkitusta aihealueesta, se auttaa myös kirjallisuuden tarkastelussa, sen kriittisessä arvioinnissa ja syntetisoinnissa. (Torraco, 2005 356). Systemaattisen katsauksen verrattuna integroiva katsaus antaa huomattavasti laajemman kuvan aihepiiristä ja sitä käsittelevästä kirjallisuudesta (Evans, 2008 137.)

Integroiva katsaus ei ole niin valikoiva eikä se seulo aineistoa niin tarkasti kuin systemaattinen katsaus. Tämä mahdollistaa isomman otannan tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Integroiva tyyli mahdollistaa sen, että eroavat metodiset lähtökohdat voidaan käyttää suoritettujen tutkimusten analyysin perustaksi. (Salminen 2011, 14). Erilaiset kirjallisuuden tyypit ja niissä olevat näkökulmat voivat sisältää käytetyssä aineistossa merkittävästi enemmän variaatioita ja näin olla laajempia kuin systemaattisessa katsauksessa. (Whittemore, 2008, 149.)

Integroiva kirjallisuuskatsaus voidaan sijoittaa käytettäväksi systemaattisessa kokonaisuudessa narratiivisin vivahtein. Erona integroivan katsauksen ja narratiivisen katsauksen välillä on kuitenkin se, että kriittisen katsannon voidaan olennaisena osana katsoa kuuluvan integroivaan katsaukseen. Kriittisen arvioinnin tuella merkittävin tutkimusmateriaali on mahdollista kiteyttää katsauksen pohjaksi, näin kyseessä on metodinen vaatimus. (Birmingham 2000: 33–34.)

Integroiva kirjallisuuskatsaus ei eroa paljoa systemaattisesta katsauksesta myöskään vaiheittain katsottuna. Näiltä osin se toimii osana systemaattista kirjallisuuskatsausta. Integroivan katsauksen vaiheet pystytään jakamaan viiteen kohtaan seuraavasti: tutkimusongelman asetelu, aineiston hankkiminen, arviointi, analyysi sekä tulkinta ja tulosten esittäminen. Integroiva kirjallisuuskatsaus on yhdistävä tekijä narratiivisen ja systemaattisen katsauksen välillä. (Cooper, 1989, 15).

2.2 Tutkimuksen rakenne ja aineistoanalyysi

Tämän tutkimuksen aineiston keräämistä varten on tehty kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaus metodina tutustuttaa ilmiöön, se antaa käsitteitä ja näkökulman sekä teorian, (Hirsjärvi ym. 2001 96). Narratiivisen katsauksen luonteeseen kuuluu, ettei aineiston keruussa käytetä järjestelmällistä seula. (Salminen, 2011).

Tiedonhaussa opinnäytetyöhön, hyviin tuloksiin on monta tietä. Eri tieteen aloilla on luonteesta riippuen toisistaan eroavia ja hyväksi havaittuja tapoja tiedonhakuun. (Hirsjärvi ym., 2001, 81). Työhyvinvointi on käsitteenä ja ilmiönä erittäin laaja kokonaisuus. Kuten edellä olevassa kappaleessa mainittiin, narratiivinen katsaus vaatii laajan lähdemateriaalin, jotta siitä voisi saada tuloksia joiden pohjalta tehdä johtopäätöksiä.

Aineiston kerääminen tapahtui lähinnä internetin hakukoneisiin syötetyillä sanoilla; työhyvinvointi, johtaminen ja työssä jaksaminen, sekä motivaatio. Näiden hakuun käytettyjen käsitteiden ja niiden alakäsitteiden pohjalta pystyin valitsemaan käyttämäni lähdekirjallisuuden. Tämän lähdekirjallisuuden pohjalta löytyi edelleen uusia lähteitä ja käsitteitä, joiden perusteella oli mahdollista syventää käsitteisiin liittyvää teoriaa.

2.3 Aineiston kuvaus

Tässä tutkimuksessa teoria on koottu kolmen pääteeman: työhyvinvoinnin, johtamisen ja motivaation ympärille. Tässä kappaleessa avaan lyhyesti näitä käsitteitä ja käsittelen poliisin henkilöstöstrategian toiminnallisia tavoitteita sekä poliisissa aiemmin tehdyn tutkimuksen tuloksia.

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin tarkastelu on historiassa kulkenut eri vaiheiden kautta nykyiseen olomuotoonsa. Ennen toista maailmansotaa klassisten organisaationäkemyksen aikana on puhuttu työviihtyvyydestä. Käsitteenä työviihtyvyys on suoraan yhteydessä työhyvinvointiin, vaikka näkökulma on eri niistä puhuttaessa. Työviihtyvyys käsitti sitä mitä työntekijä kävi läpi työssään ja miltä työ itsessään tuntui. Myöhemmin alettiin puhua työtyytyväisyydestä, ja se alettiin liittää työn sisällöstä ja työpaikan ilmastosta aiheutuvaksi tekijäksi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 46-47). 1980 -luvulla luotiin käsite työkykytoiminta, joka käsitti yksilön kyvyn, työn, työympäristön tekijöiden sekä työyhteisön tekijöiden käsittämän kokonaisuuden. (Vesterinen 2006, 31).

Tästä työkyvyn käsitteestä kehittyi sittemmin käsite työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin määrittävät työn sisältö, työntekijään liittyvät tekijät (työtyytyväisyys, stressi ja työmotivaatio), ilmapiiri, johtaminen ja organisaatio. (Manka 2008, 15-18).

Voidaan sanoa, että onnistunut työsuoritus ja hyvä olo ovat toistensa mahdollistajia. Työntekijöiden hyvinvointi ja asetetut tavoitteet kohenevat samoilla toimilla. Lisäksi hyvinvointiin panostamalla pidetään osaavat tekijät talossa ja hyvinvoinnin arvostus pitää yllä myös firman imagoa mielekkäänä työnantajana. Hyvä työilmapiiri on myös usein myös kriteeri työpaikan valinnalle. (Jabe, 2012, 6).

Työhyvinvointi on turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetuissa organisaatioissa. Työntekijät ja työyhteisöt tuntevat tekemänsä työn mielekkäänä ja palkitsevana, ja he kokevat työn tukevan heidän elämäntilintaansa. Työhyvinvointi on molempien työnantajan ja työntekijän vastuulla. Työhyvinvointia ylläpidetään ja kehitetään yhdessä. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikolla tapahtuu johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Tämän lisäksi keskeisiä toimijoita ovat työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet. Työterveyshuolto on työhyvinvoinnin ylläpitämisessä tärkeä kumppani (Työterveyslaitos, 2019).

Hyvinvointi muotoutuu arkisessa työssä ja on osa johtamista. Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä. Työhyvinvointia ei voida saavuttaa työstä irrallisilla terveystempauksilla. Toiminta joka edistää hyvinvointia on läpileikkaavaa ja pitkä jännitteistä. Tämä edistävä toiminta kohdistuu esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen (Työterveyslaitos, 2019).

Työhyvinvoinnilla on vaikutusta organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Hyvin suunnitellut ja toteutetut investoinnit työhyvinvointiin voivat maksaa itsensä moninkertaisina takaisin. Tutkimukset kertovat myös työhyvinvoinnin merkittävästä positiivisesta yhteydestä yritysten tulostuloksiin kuten tuottavuuteen, voittoon, asiakasyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin (Työterveyslaitos, 2019).

Esimiehisyys

Johtajuus on ollut ihmisille ja ihmisryhmille yksi tärkeimpiä asioita yhteisössä, kun joskus muinoin johtajuudesta tai sen puutteesta saattoi olla riippuvaista koko yhteisön hengissä pysyminen. Johtajuutta on määritelty monin eri tavoin. Kuitenkin näissä määritelmässä toistuvat vahvasti samat elementit: tavoite, ryhmä, vuorovaikutus ja vaikuttaminen. (Viitala 2005, 8).

Johtajuutta määritellessä esille nousevia tekijöitä ovat myös yhteinen päämäärä, motivaatio ja sitoutuminen. Käsitettä esimiestoiminta ja esimiehisyyys käytetään, sillä johtajuuden alueella, jossa vuorovaikutus tapahtuu johtajan ja alaisten välillä tietyllä vastuualueella. Organisaatiossa näitä esimiehiä ovat johtajat, pääjohtajasta työnjohtajaan. (Viitala 2005, 8-9.)

Tarve esimiehisyydelle vaihtelee tilanteen ja toiminnan mukaan, mutta joka tapauksessa esimiehisyyttä tarvitaan aina organisoiduissa ryhmissä. (Viitala 2005, 9). Esimiehen tarkoitus on johtaa ja viedä eteenpäin sitä toimintaa, joka kuuluu aseman kautta hänen vastuualueeseensa. Esimiehen on mahdollistettava ne yksittäiset onnistumiset, joita tarvitaan haluttujen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Päätöksiä tarvitaan ja joku päättää lopulta, esimiestyötä tarvitaan nimenomaan päätöksen tekoon. (Erämetsä 2009, 25.)

Esimiehisyyttä vaaditaan, jotta määrättyt tehtävät tehdään, suunnitelmat laaditaan ja toteutetaan ja että organisaation työntekijät ovat oikealla paikalla organisaatiossa. Ja edelleen johtajuutta tarvitaan työntekijöiden tarvitsemien mahdollisuuksien ja resurssien saamiseksi, työn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajuutta tarvitaan myös kommunikaation takia, sisäinen ja ulkoinen viestintä on loppukädessä esimiehen vastuulla. (Aaltonen ym. 2014, 26.)

Vailla esimiehisyyttä työyhteisö on vailla päämäärää, eivätkä työntekijät sitouta itseään organisaatioon. (Aaltonen ym. 2014, 26). Hyvä esimiehisyyys määrittää myös pitkälti tyytyväisyyttä, sillä tyytyväisyyttä käsittelevät tutkimukset, osoittavat kerta toisensa jälkeen yhdeksi tyytyväisyyden ykköstekijäksi hyvän esimiestoiminnan. (Viitala 2005, 9).

Motivaatio

Motivaatio on arkisessa kielessä yleinen sana ja kuuluu yleiskielessä käytettyjen sivistyssanojen joukkoon. Motivaatio sanana tulee latinan kielestä sanasta *movere*, ja se tarkoittaa liikuttamista, liikkeelle panemista. (Aaltonen ym. 2011, 39.) Motivaatiota voidaan kuvata liikkeen syntymisenä ja sen liikkeen jatkumisena. Motivaatio voidaan käsittää osana käyttäytymisemme kuvausta. Sanana motivaatio on laajentunut tarkoittamaan eräänlaista systeemiä, joka sekä ohjaa että virittää tekijöitä jotka määräävät käyttäytymistä. Motivaatio sanelee ihmisen kaiken tekemisen. (Eml. 40.)

Motivaatio koostuu motiiveista eli tekijöistä, nämä motiivit vievät ihmistä eteenpäin. Motivaatio perustuu näihin motiiveihin ja ne ovat motivaation perusta. Motiivit voivat koostua tarpeista, haluista, vieteistä tai palkkioista ja rangaistuksista. Motiivit voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia, ja niillä on jokin tavoite. Motivaatio voidaan käsittää tilana, joka

on motiivien aikaansaannosta. Yksilöllä motivaatio määrää tämän yksilön toiminnan vireyden ja mielenkiinnon suuntautumisen (Suomen Terveysliikuntainstituutti Oy 2019).

Monet tekijät ovat osallisia työmotivaatioon, yksikään motivaatioteoria ei kuitenkaan täysin pysty selittämään mikä työntekijää motivoi työssään. Kuitenkin työmotivaatio vaikuttaa työntekijän työteliäisyyteen ja työn aikaan saavuuteen. Työmotivaation mahdollistavat ja siihen vaikuttavat arvot, asenteet, omistautuminen uralle ja käsitys omasta työstä. (Sinokki 2016, 7, 82) Hyvän työmotivaation omaava työntekijä tekee töitä saavuttaakseen tavoitteet ja hän on täysillä mukana sekä fyysisesti että henkisesti (Ruohotie 1998).

Poliisiorganisaatio ja työhyvinvointi

Poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä -tutkimuksessa koottiin yhteen keskeisiä poliisin henkilöstöbarometrin tuloksia vuosilta 2008-2010. Havainnot oli tehty kahdeksan työhyvinvointiteeman osalta. Nämä teemat olivat; työyhteisön toimivuus, johtaminen, tulos- ja kehityskeskustelut, ristiriidat työssä, työtyytyväisyys, koettu stressi, uupuminen työssä ja poliisin henkilöstöbarometrin hyödyntäminen kehittämistävälineenä (Huotari & Vuorensyrjä 2011).

Tutkimuksessa todettiin työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin liittyvän erinäisin tavoin johtamiseen, sitoutumiseen ja jaksamiseen. Jokaisella henkilöstössä vaikuttavalla jäsenellä on ainakin osittain vastuu työyhteisön työilmapiiristä ja vakiintuneista toimintakäytännöistä (hyvistä ja huonoista käytännöistä). (Huotari & Vuorensyrjä toim. 2011).

Poliisin henkilöstöstrategia ja valmentava johtaminen poliisissa

Poliisissa on valittu tulevien vuosien kehittämisen teemaksi henkilöstöjohtaminen. Se näkyy myös strategisella tasolla muun muassa kirjauksina poliisin henkilöstöstrategiassa. Henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma siitä, millaisilla valinnoilla poliisin strategian toiminnallisia tavoitteita tuetaan. Henkilöstöstrategian laadinnassa on otettu huomioon poliisin toimintaympäristön muuttuminen sekä työelämän yleisten muutostrendien ja valtionhallinnon muutosten vaikutus poliisin henkilöstöön (Poliisin henkilöstöstrategia 16.10.2019).

Poliisissa päätöksenteko ja tehtävä työ perustuvat yhteisiin arvoihin. Arvot ovat poliisihallinnon virkamiesten tärkeinä pitämiä asioita ja ne ohjaavat arjen työssä tehtäviä valintoja.

Nämä arvot ovat; palvelu, oikeudenmukaisuus, osaaminen ja henkilöstön hyvinvointi (Eml.).

Poliisiorganisaatio ja poliisikulttuuri korostavat johtamisen ja työilmapiirin merkitystä työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Johtaminen ja työilmapiiri ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa, tämän lisäksi ne molemmat tukevat osaltaan työtyytyväisyyttä, työhön sitoutumista ja työssä jaksamista. (Huotari & Vuorensyrjä 2011).

Poliisin henkilöstöstrategisilla valinnoilla on pyrkimys siihen, että poliisin resurssit, johtaminen, osaaminen, työkyky ja työnteon tavat vastaavat muuttuvan toimintaympäristön ja poliisin strategian tarpeita (Poliisin henkilöstöstrategia 16.10.2019).

Poliisin henkilöstöbarometrin tulokset vahvistavat näkemystä siitä, että työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri ovat merkittäviä, monella eri tavalla työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri sitoutuvat tiiviisti paitsi toisiinsa myös yleiseen työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, ristiriitoihin ja työuupumukseen (Huotari & Vuorensyrjä 2011).

Hyvä johtaminen ja hyvä työilmapiiri ovat merkittäviä työkykyä, terveyttä ja ammatissa jaksamista tukevia tekijöitä työpaikalla (Suominen & Vuorensyrjä 2011). Tulevaisuudessa tarvitaan uusia ja erilaisia tapoja johtaa. Työelämässä painopiste siirtyy ajan hallintaan ja työntekijän itsenäinen vastuu työstä, sen organisoinnista ja tavoitteiden saavuttamisessa korostuu entisestään. Esimiehen roolissa korostuu tulevaisuudessa enemmän valmentava ote sekä vision ja tavoitteiden kautta johtaminen, dialogi ja yhteistyö. Esimiehen tehtävänä on tukea, tehtävän työn suorittamista ja työntekijöiden ratkaisukeskeisyyttä. Tämän tavoitteena on työntekoa palveleva johtaminen, joka perustuu poliisin arvoihin ja luottamukseen. (Poliisin henkilöstöstrategia 16.10.2019).

3 ESIMIEHEN TYÖSSÄ JAKSAMINEN

Tässä luvussa tarkastelen sitä ympäristöä, jossa esimies toimii arjessa ja niitä tekijöitä ja käsitteitä, jotka vaikuttavat esimiehen rooliin, toimintaan ja johtamiseen sekä työhyvinvointiin arjen tasolla.

3.1 Työhyvinvointi ja lainsäädäntö

Työhyvinvointia säätelee joko suoraan tai välillisesti laki, joka määrittää erilaisia työhön ja sen organisointiin liittyviä vastuualueita ja velvoitteita. Työhyvinvointiin liittyviä ja sitä koskevia lakeja ovat; työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, vuosilomalaki, työeläkelaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, ammattitautilaki ja tapaturmavakuutuslaki. (Suutarinen & Vestorinen, 2010, 16).

Manka et. al ovat kuvanneet näitä lakeja työhyvinvoinnin merkittävimpien sääntöjen osalta seuraavasti: (Manka ym. 2007).

Työsopimuslaki 55/2001

Työsopimuslain yleisvelvoite edellyttää, että työnantaja edistää suhteitaan työntekijöihin ja suhteita työntekijöiden välillä. Työnantajan on huolehdittava siitä, että yrityksen toimintaa, työtehtävää tai -menetelmiä muutettaessa, työntekijä voi silti suoriutua työstään.

Työturvallisuuslaki 38/2002

Työturvallisuuslain tarkoitus on parantaa työympäristöä, sekä työolosuhteita, jotta voidaan turvata työntekijän työkyky ja ehkäistä työtapaturmia ja muita töistä ja työympäristöstä johtuvia haittoja. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Turvallisuuden ja terveyden edistämiseksi ja työkyvyn ylläpitämiseksi työnantajalla tulee olla Työsuojelun toimintaohjelma, joka selvittää työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Tästä ohjelmasta johdetut tavoitteet on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa ja käytävä läpi työntekijöiden ja näiden edustajien kanssa. Työnantajan on kaikin keinoin ryhdyttävä sellaisiin toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi ja vähentämiseksi, jos työntekijä kuormittuu terveyttä vaarantavasti, joko psyykkisesti tai henkisesti.

Työsuojelun valvontalaki 44/2006

Tämän tarkoituksena on varmistaa työsuojeluun liittyvien säännösten noudattaminen töissä ja kehittää työympäristöä ja olosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan ja työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Tavoitteena yhteistoiminnalle työnantajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen edistäminen ja mahdollistaa työntekijöiden työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä käsitteleviin asioihin osallistuminen. Työntekijän pyynnöstä, häntä edustavan työsuojeluvaltuutetun on oikeus osallistua asian käsittelyyn. Työsuojelutoimikunnassa käsitellään yleisesti työpaikkaa koskevat kehittämistavoitteet.

Yhteistoimintalaki 334/2007

Yrityksen toimintaorganisaation puitteissa, työnantajan ja henkilöstön edustajien välillä toteutetaan yhteistoimintaa. Työnantajan on käsiteltävä työhönoton periaatteet, yksityisyyden suojaan liittyvät asiat, henkilöstösuunnitelma, koulutustavoitteet ja tasa-arvosuunnitelma yhteistoimintaneuvotteluissa. Suunnitelmien ja koulutustavoitteiden tulee ilmentää yrityksen henkilöstörakenne, määrä, periaatteet erilaisten työsuhteiden käytöstä, sekä arvio vaatimuksista ammatillisen osaamisen muutostarpeen suhteen, syyt näihin muutoksiin sekä koulutustavoitteet liittyen näihin muutoksiin.

Työterveyshuoltolaki 1388/2001

Työterveyshuoltolain tarkoituksena on edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työympäristön turvallisuutta, työntekijöiden työ- ja toimintakykyä ja työyhteisön toimintaa yhdessä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa. Työpaikan työterveyshuollon järjestämisen suuntaamiseen ja toiminnan suunnitteluun liittyvissä asioissa työnantajan tulee toimia yhteistyössä työntekijöiden ja näiden edustajien kanssa. Työterveyshuollosta on oltava kirjallinen toimintasuunnitelma, josta on käytävä ilmi työterveyshuollon tavoitteet, työpaikan tarpeet ja toimenpiteet.

Työeläkelaki 242/2001

Työntekijälle on kustannettava ja järjestettävä työeläkelain edellyttämä eläketurva, joka täyttää vähimmäisvaatimukset. Työntekijällä on velvollisuus osallistua eläketurvansa kustannuksiin työntekijän eläkevakuutusmaksulla. Työntekijällä on oikeus jäädä eläkkeelle kalenterikuukauden alusta, joka seuraa 63-68 vuoden iän täyttymistä. Varhennetulle eläkkeelle 62-vuotiaana. Työkyvyttömyyseläkkeeseen työntekijä on oikeutettu, jos työkyky

arvioidaan heikentyneen sairauden, vian tai vamman vuoksi vähintään kahdella viidesosalla yhtäjaksoisesti ainakin vuoden ajan.

Tasa-arvolaki 232/2005

Tasa-arvolain tarkoitus on estää sukupuoleen perustuva syrjintä, parantaa naisten asemaa työelämässä sekä edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Työelämässä jokaisen työnantajan tulee edistää tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Työoloja pitää kehittää siten, että ne soveltuvat molemmille sukupuolille, ja helpottaa työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista. Työnantajan työsuhteessa olevan henkilömäärän ollessa vähintään 30 työntekijää säännöllisesti, on vuosittain laadittavaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan sisällytettävä toimenpiteet tasa-arvon toteutumisen jouduttamiseksi.

3.2 Työyhteisö julkisella sektorilla ja poliisin organisaatio

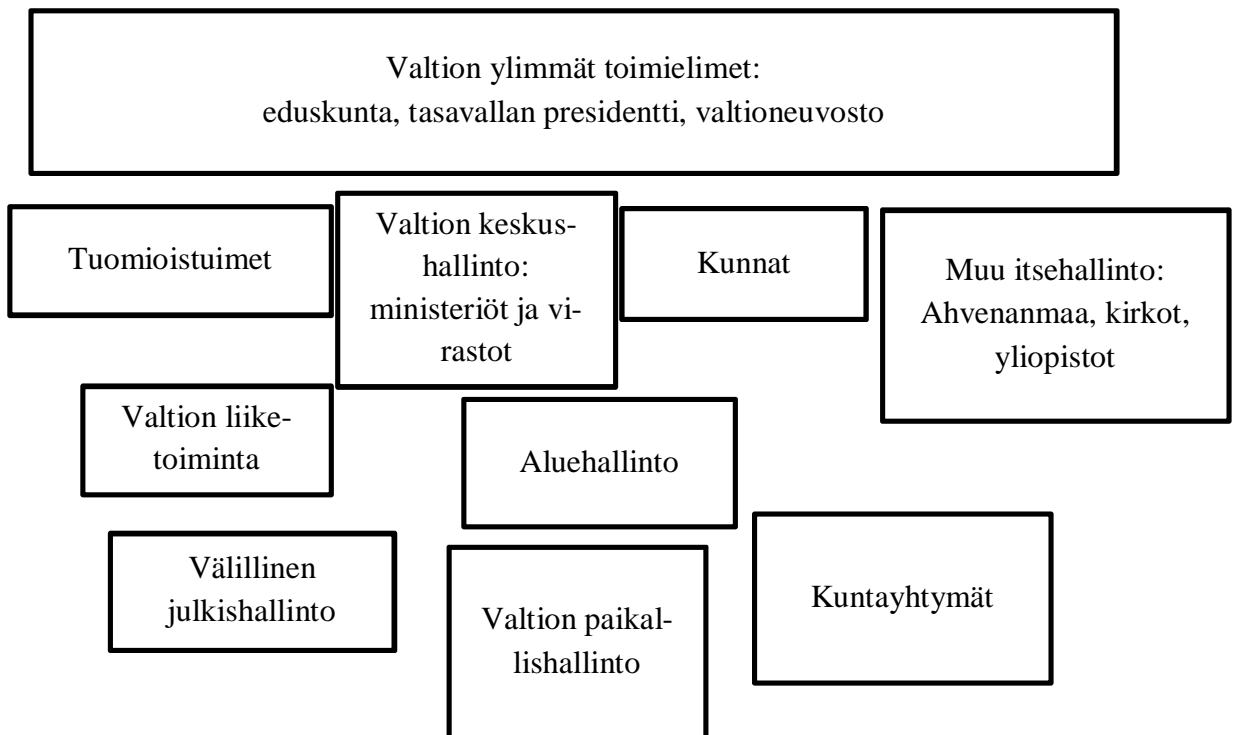
Työyhteisöt eroavat moni tavoin. On erilaista työskennellä julkisella sektorilla, yrityksessä ja kolmannella sektorilla. Erilaiset sektorit ovat arvostuksiltaan erilaisia. Kun työyhteisön arvot vastaavat omia, on todennäköisempää, että siinä työssä viihtyy paremmin (Surakka & Rantamäki, 2013 67-68).

Työyhteisöjä toimii kolmella sektorilla; julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektorilla. Julkiselle sektorille kuuluu valtion ja kuntien omistuksessa olevat organisaatiot. Julkisella sektorilla hoidetaan Suomen asioita ja huolehditaan siitä, että Suomi valtiona pyörii. (Surakka & Rantamäki, 2013 66).

Työyhteisöt eroavat toisistaan myös sektorien sisällä. Organisaatiot muodostavat ovat toimintatapansa. Nämä toimintatavat ohjaavat toimintaa suurista päämääristä arjen työksi. Toiminnan ohjaaminen vaihtelee, toisaalla se on tiukasti määrättyä ja toisaalla yleisemmällä tasolla määritettyä. Organisaatioihin muodostuu omanlaisensa kulttuuri, joka on heijaste siitä millä keinoin organisaation mielletään menestyvän. Tämä kulttuuri vaikuttaa työyhteisöön sopeutumiseen. (Eml. 66).

Julkishallintoon kuuluu valtion organisaatiot, ja kunnat sekä kuntayhtymät, Suomen julkishallinnon rakenne kuvattuna kuviossa 3. Valtiolle kuuluvat tehtävät ja valtion rooli ovat

laaja-alaisia. Valtion toiminta kattaa koko Suomen. Valtionhallinto sisältää ministeriöt, oikeuslaitoksen, tutkimuslaitoksia, maanpuolustuksen, rajavartioston, poliisin, pelastustoimen, ympäristöhallinnon ym. (Eml. 67).



Kuvio 3. Julkishallinto ja valtion keskushallinto. (Lähde: mukailen, www.suomi.fi)

Valtion palveluksessa on mahdollisuus vaikuttaa Suomen kehitykseen, sillä valtiolla tehdään työtä Suomen hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn eteen. Valtion organisaatioiden tehtävissä on olennaista mm. vaikuttavuus koko yhteiskunnan tasolla, kansalaisten palvelu, luotettavuus ja korkea etiikka. (Surakka & Rantamäki, 2013 67).

Näiden organisaatioiden toimenkuva huomioiden, yhteiskunnan asiat ja omaisuus, asettaa se toiminnan menettely- ja muotovaatimuksille tärkeän roolin. Kaikkia päätöksiä ja tehtyjä toimenpiteitä, on voitava arvioida tarvittaessa jälkikäteen julkisesti. (Surakka & Rantamäki 2013, 67).

Valtioneuvosto ohjaa poliisitoimintaa hallitusohjelmaan sisältyvien tavoitteiden ja valtioneuvoston hyväksymien periaatepäätösten avulla. Sisäministeriö vastaa poliisin toimialan ohjauksesta ja valvonnasta (Poliisi, 2019).

Poliisin organisaatio on kaksiportainen. Sisäministeriön alainen Poliisihallitus johtaa ja ohjaa operatiivista poliisitoimintaa. Suoraan Poliisihallituksen alaisuudessa toimivat poliisilaitokset ja poliisin valtakunnalliset yksiköt. Poliisihallitus vastaa poliisin yksiköiden tulosohjauksesta (Eml.).

Poliisin valtakunnalliset yksiköt

Keskusrikospoliisi, SUPO ja Poliisiammattikorkeakoulu ovat poliisin valtakunnallisia yksiköitä. Keskusrikospoliisi on erikoistunut järjestäytyneen ja ammattimaisen rikollisuuden torjuntaan. Poliisiammattikorkeakoulu vastaa poliisikoulutukseen rekrytoinnista ja opiskelijavalinnoista, poliisin tutkintokoulutuksesta, johtamiskoulutuksesta, täydennyskoulutuksesta sekä poliisialan tutkimus- ja kehittämistoiminnasta (Poliisi, 2019).

Paikallispoliisi

Paikallispoliisi koostuu 11:stä poliisilaitoksesta. Paikallispoliisin palveluverkkona on pääpoliisiasema, poliisiasemia, poliisin palvelupisteitä sekä yhteispalvelupisteitä. Poliisin lupapalvelut liittyvät poliisin varsinaisiin ydintoimintoihin, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitämiseen, rikosten ennalta estämiseen ja liikenneturvallisuuden edistämiseen (Poliisi, 2019).

3.3 Organisaatiokulttuuri osana työtä

Kulttuuri sisältää asenteita, arvoja, uskomuksia ja normeja, ja nämä seikat peilautuvat ajatteluun ja toimintaamme. Organisaatiokulttuurin muodostuminen tapahtuu vuosien kuluessa, ja organisaatiossa olevat jäsenet eivät juuri mieti tai kyseenalaista sitä koska se on itsestäänselvyys. Organisaation toiminnassa ja käyttäytymisessä tämä kulttuuri näkyy tapoina ja totuttuna käytäntönä, joista on tullut rutiinia. Menestyvässä yrityksessä kulttuuri on etu, joka on haastava kopioida. (Maula & Maula 2019)

Kulttuuri antaa pohjan henkilöstön tekemälle työlle, asiakastyytyväisyydelle ja organisaation kilpailukyvyille. Kulttuuri on pysyvää, vaikka organisaation toimenpiteet ja projektit vaihtuisivatkin nopeaankin tahtiin. Työntekijä luo sarallaan kulttuuria, mutta kulttuuri ei

muutu yksittäisen työntekijän mukana. Vahva kulttuuri mahdollistaa vähemmän ohjauksen tarpeen. Kulttuurin ollessa vahva, sen piirissä olevan organisaation jäsenet osaavat toimia itsenäisesti ja yrittäjämäisesti (Maula & Maula, 2019).

Vahva ja yhtenäinen kulttuuri tekee organisaatiossa olevassa ryhmästä tuotteliaan ja tämä ryhmä on tehokas. On kuitenkin varmistuttava, ettei kulttuuri ole niin joustamaton ja sisään-päin lämpiävä, että organisaatio ei kykene joustamaan ja toimimaan yhteistyössä muiden kanssa. Kulttuurilla on tarvetta organisaation sisällä olevien ja ulkoa tulevien haasteiden voittamiseen (Kuusela 2015).

Jos ei kulttuurilla ole yhteistä näkemystä sisäisistä ja ulkoisista haasteista ja kuinka ne ratkaistaan, ei yhteistä kulttuuria muodostu. Organisaatiokulttuurin ydin on se, että se yhdistää organisaation jäsenet ja erottaa muista ryhmistä. Kulttuuri laittaa näkemään yhteisellä tavalla ja tekemään yhteisesti arvostettuja asioita. Se yhdistää tekijät ja toiminnan ja tekee sen edellyttämät valinnat luonteviksi. Näitä toimintoja ja käytäntöjä ei aseteta kyseenalaisiksi, koska näin on tapana toimia. Organisaation omille kulttuuri tuntuu itsestään selvältä ja tutulta, vieras tai uusi tulokas saattaa ihmetellä tai ihastella tätä ilmiötä ja edelleen tapoja tehdä työtä. (Kuusela 2015).

Kulttuurin keskeinen tehtävä on tuoda selkeät ratkaisut organisaation päivittäisiin tilanteisiin. Kulttuuri selkeyttää pyrkimykset ja toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseen. Kulttuuri auttaa priorisoimaan tärkeät asiat vähemmän tärkeistä ja huolehtimaan ihmissuhteista organisaation sisällä. Organisaation sisällä vaikuttaa kuitenkin ihmisiä ja tämän takia kulttuuri on myös arvaamaton. Ja kaikkia yllätyksiä ei pysty ennakoinnista ja toimintamalleista huolimatta ennustamaan, satunnaisuus on olennainen osa kulttuuria. (Kuusela 2015).

Organisaatiokulttuurista kannattaa olla kiinnostunut, koska se kertoo paljon. Sen avulla lähesimies pystyy ymmärtämään ryhmänsä arvostuksia ja sen toimintaa todellisuudessa ohjaavia periaatteita, ja tätä kautta ottamaan ne huomioon esimiestyössään. Keskijohdolle se kertoo, miten uudistaminen tulisi suunnitella ja edelleen toteuttaa. Tiedostaessaan organisaation eri ryhmien ja toimijoiden kulttuurin ylin johto kykenee paremmin tekemään arviota kehitystarpeiden ja organisaatiomuutosten suhteen. Kulttuuri mahdollistaa yhteisön, joka puolestaan luo tuloksen. (Eml. 2015).

Organisaatiokulttuuri saa toimimaan yhteisten päämäärien eteen, ja pitämään selkeinä omat tavoitteet. Kulttuurilla on mahdollisuus vaikuttaa sen sisältämää yhteisöön positiivisesti tai

negatiivisesti. Se mahdollistaa tekemään tulosta tai pahimmillaan menettämään kiinnostuksen. Kulttuurilla on puolensa, se joko innostaa tai lannistaa. (Eml.)

Organisaatiokulttuurin tasoja tai ilmenemistä voidaan kuvata monin tavoin, mutta Edgar Scheinin (1987) malli on muodostunut klassikoksi ja on edelleen yksi käytetyimmistä. Schein jakaa organisaatiokulttuurin rakenteen syvyyssuunnassa kolmitasoiseksi:

1.Näkyvät rakenteet, toiminnalliset ilmiöt ja ihmisten aikaansaannokset (artefaktit).

Tämä on organisaatiokulttuurin näkyvä osa, jonka jokainen organisaation jäsen voi helposti kuvata. Se näyttäytyy myös vierailijalle varsin nopeasti.

2. Arvot ja normit. Tämä organisaatiokulttuurin kerros pystytään yleensä nostamaan tietoisuuden tasolle. Se vaatii taustalle joko yhteisen arvopohdinnan ja arvojen ja normien määrittelyn. Tärkeää on avata mikä on meille juuri tässä organisaatiossa ja työyhteisössä tärkeää ja arvostettavaa ja miten se näkyy toiminnassamme.

3.Pohjimmaiset perusoletukset. Organisaation pohjimmaiset perusoletukset ovat syvätason käsityksiä ja uskomuksia, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa organisaation toimintakaarella organisaatiossa työskentelevien henkilöiden toimintaperiaatteiden, näkemysten ja ammattikulttuurin välityksellä. Ajan kuluessa perusoletukset ovat muuttuneet itsestäänselvyyksiksi ja niiden alkuperää ja lähtökohtaa voi olla jopa mahdotonta paikantaa. Perusoletuksia on vaikeaa kuvailla ja erityisen vaikeaa muuttaa niiden itsestäänselvyys –luonteen takia. Perusoletusten jäljille voidaan päästä esimerkiksi työyhteisön ryhmähaastattelujen ja niiden analysoinnin avulla (Schein 1987, 212-216).

3.4 Aloitteleva esimies

Esimiestyö on vaativa ammatti ja se vaatii paljon osaamista. Kiireessäkin on syytä muistaa, että vastuulla on myös työntekijöiden menestyminen. Esimiestyön laatu määrittää johdettavien onnistumismahdollisuudet ja työelämässä menestyksen. Jokaisella työntekijällä on oikeus olla hyvin johdettuja ja saada riittävää esimiespalvelua (Salminen 2017, 21).

Esimies työssä opitaan haasteiden ja tekemisen kautta. Esimiehenä kehittyy nopeasti johtamistilanteiden avulla. Hyväksi esimieheksi voi tulla, kun koettelee rajojaan, astuu ulos mukavuusalueelta ja havainnoi omaa käyttäytymistään eri tilanteissa (Salminen 2017, 21).

Johtaminen on tukemista, valtuuttamista ja voimaannuttamista. Nykyään maailmassa ei kellekään ole ainoita oikeita vastauksia, ei edes esimiehellä. Esimiehet eivät ole enää niitä, joilla on viimeinen totuus tai täydellinen varmuus. He selvittävät asioita yhdessä työntekijöiden

kanssa työelämän pyörteissä. Hyvä johtaja näkee, että työntekijät ovat tekijöitä eivät suuri kustannuserä. (Kaivola & Launila 2007, 44-45).

3.5 Esimies- ja vuorovaikutustaidot työssä

Johtaminen voidaan kuvata vuorovaikutusprosessiksi, jossa yksilöt ja työryhmät saadaan työskentelemään organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. Nykyään johtamiskäsitys ottaa huomioon sen, että ihmisten toimintaa suuntaa rationaalinen ajattelu ja tunteiden vaikutus. Saadakseen motivaatiota ihmisten täytyy saada järkeviä tavoitteita ja päämääriä. Samalla halutaan arvostusta osaamisesta ja työn tekemisestä. Ne esimiehet, jotka yhdistävät johtamisessaan rationaalisen tekemisen ja positiivisen tunteen, ovat johtajia jotka menestyvät. Olennaista tässä on saada ihmisten tunne-energia suunnattua tavoitteenmukaiseen toimintaan. (Salmimies & Ruutu 2013, 1).

Ihmisten työskentelyä valvovan esimiehen, niin kuin perinteisesti johtaminen on tehty, koetaan nykyään estävän kehittymistä ja uusien taitojen ja innovaatioiden esiin pääsemistä. Nykyisin organisaatiot muodostuvat enemmän asiantuntijavaltaisiksi verkostoiksi tai virtuaaliksi organisaatioiksi. Näin ollen työtä ei voi välttämättä perinteisesti valvoa, vaan vallalla on työntekijöiden omaehtoinen sitoutuminen ja luovuus, nämä eivät toimi perinteisellä kontrollilla. Tästä johtuen esimiehen rooli on muuttunut enemmänkin toiminnan tukemiseksi. Muutokset joilla on merkitystä tapahtuvat ihmisten kautta. Näin ollen johtamisen ja esimiestoiminnan avainasia on tukea ja vastuuttaa työntekijöitä olemaan vastuullisia, innovoimaan ja kehittämään tekemistään perustehtävänsä suunnassa. (Salmimies & Ruutu 2013)

Johtajan työssä viestintä, jolla pyritään vaikuttamaan ihmisiin, vie paljon aikaa. Tämä viestintä on työntekijöiden liikkeelle saamista puheen ja vuorovaikutuksen avulla. Hyvä johtaminen on onnistumisten järjestelyä ja työntekijöiden parhaiden puolien esiin tuomista ja niiden käyttöön saamista. Esimiehellä pitää olla taitoa toimia monimutkaisissa vuorovaikutustilanteissa, jotka korostavat viestintätaitoja ja ihmisten kohtaamisen osaamista. Tämän takia dialogin on oltava jatkuvaa, rehellistä ja avointa esimiehen ja tämän työntekijöiden kesken. Se edellyttää toimiakseen luottamusta, kohtaamista, kuuntelemista, reflektointia ja empaattista ymmärrystä. Kun asetettu visio on tarkoitus saavuttaa tehokkaasti, vuorovaikutustaidot ovat ratkaiseva tekijä. (Salmimies & Ruutu 2013).

Esimies ei voi onnistua vain yksinään ja omalla tekemisellään. Onnistuminen riippuu työntekijöiden tekemästä tuloksesta ja tehdystä yhteistyöstä. Johtaminen on jatkuvaa vuorovai-

kutusta työyhteisön ihmisten kanssa. Esimiehen päivään kuuluu muuttuvat tilanteet ja yhteistyön tekeminen. Arjen täyttävät palaverit kollegoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa, ryhmän tapaamiset, käydyt keskustelut, sähköpostin lukeminen ja valmistautuminen näihin tilanteisiin. Esimies ei voi pärjätä ilman kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa eikä ilman tilannetietoisuutta tapahtumien ja pienten yksityiskohtien merkityksestä kohtaamisissa. (Kuusela 2013).

Esimiestyön ja johtamisen ydinasia on suhde ympärillä oleviin ihmisiin. Esimiehen antama kuva suhtautumisestaan muihin näkyy esimiehen tavassa kohdata ja kohdella omaa ryhmäänsä, työkavereitaan ja esimiestään. On tärkeää osoittaa esimies käytöksellään arvostusta ja herättääkö hän luottamusta, sekä luottaako hän muihin. Esimiehen tulisi innostaa ja motivoida kohtaamisissa. Keskustelu ja siinä käytetty sanaton viestintä ei voi jättää tunnetta, jossa tuntee tulleensa väärin ymmärretyksi tai sivuutetuksi. (Kuusela 2013).

Esimiehen ajatusmaailma ja suhtautuminen asioihin ja tilanteisiin käy ilmi arjen työssä ja herättää tunteita ympäristössä. Kun esimiehen toiminta ja ylläpitämä vuorovaikutus oikeudenmukaista ja arvostavaa, se motivoi tuloksellisuuteen. Toisaalta välinpitämättömyys ja epäasiallinen toiminta lannistavat tekemistä. Tästä syystä esimiehen vuorovaikutustaidot ovat olla ratkaisevassa asemassa yhteisön tavoitteissa ja niiden toteutumisessa. (Kuusela 2013).

Esimiehen vuorovaikutustaidot saattavat olla ratkaiseva tekijä sen suhteen, että toteutuvatko asetetut tavoitteet. Tapa suhtautua ympärillä oleviin ihmisiin ja kohdella muita vaikuttaa työilmapiiriin ja työssä viihtymiseen ja tätä kautta työn tuloksiin. Tästä johtuen esimiehen on syytä tunnistaa, mitä häneltä esimiehenä odotetaan. Vuorovaikutustaidoilla esimies pysyy kannustamaan onnistumisessa, saa tekijät innostumaan ja lisää kiinnostusta entisestään työtä kohtaan. (Kuusela 2013).

3.6 Esimiehen työnilo

Hyvä johtaminen, yhteisöllisyys, joustava toimintatapa ja työn hallinta ovat tekijöinä työnilossa. Organisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja yksilön piirteet muodostavat työhyvinvoinnin niin, että syntyy mahdollisimman hyvin ja menestyksellisesti toimiva työpaikka ja samaan aikaan myös hyvinvoiva ja terve työntekijä, joka kokee työniloa (Manka 2011, 78).

Työnilon toteutuminen vaatii organisaatiolta tavoitteellisuutta, joustavaa rakennetta, kehittymistä ja toimivan työympäristön. Johtamisen tulee olla osallistavaa ja kannustavaa. Työyhteisöltä työnilo vaatii avointa vuorovaikutusta, joka liittyy työyhteisötaitoihin ja ryhmän toimivuutta. Työn tulee sisältää vaikuttamismahdollisuuksia ja oppimista. Yksilön osalta työnilo vaatii psykologista pääomaa, terveyttä ja fyysistä kuntoa (Manka 2011, 80).

Jokainen tarvitsee viestin siitä, että on arvokas omana itsenään riippumatta osaamisesta, ammattitaidosta tai persoonasta. Oma identiteettiä ei ole syytä eikä sitä pidä muuttaa. Syytä on vahvistaa niitä vahvuuksia mitä itsellä on, pyrkiä keskittymään omiin hyviin puoliinsa ja kehittyä silloin kun haluaa itseään kehittää. Ihmisen ollessa terve ja onnellinen hän uskoo itseensä ja omiin mahdollisuuksiinsa ja kykyynsä onnistua tulevissa haasteissa. (Ristikangas & Grunbaum 2013, 40-45).

Esimiehen työnilosta puhutaan vähän. On olemassa ajatus, että esimiehen tehtävä on huolehtia itse itsestään, koska saa enemmän palkkaa kuin muut. Lopulta näin onkin, mutta organisaation ja esimiehen oman esimiehen vastuulle kuuluu, että myös esimiehelle on tarjolla tukea, apua ja sparrausta. Esimiehellekin on tärkeää pohtia, mikä on hänen työnilonsa lähde. Työnilon tulisi syntyä ennen kaikkea hänen esimiehen roolistaan. Tätä ei tule useinkaan pohdittua ennekuin työn tekemisen ohessa huomataan työnilon jo kadonneen. (Ristikangas & Grunbaum 2013, 44).

Työnilon rakentamisessa esimiehen on syytä muistaa, että melkein jokaisella esimiehellä on myös oma esimies. Jos esimies on uupumassa oman vastuunsa alle, hänenkin tulee saada tukea arkeen ja sen sisältämiin valintoihin. Esimiehen oma esimies on oikea henkilö tuen hakemiseen. Joissakin organisaatioissa on satsattu johtamisen johtamiseen. Organisaation johtoryhmät huomioivat, että kaikki ovat työntekijöitä ja samalla kaikki ovat ihmisiä. Johdossakin on välillä tärkeää pohtia, miten varmistetaan jokaisen työntekijän hyvinvointi työniloa korostamalla (Eml. 45).

Esimiehen pitäisi välillä miettiä, haluaako hän oikeasti työskennellä esimiehenä, koska työssä korostuvat johtamisen kysymykset ja taidot. Yksikään esimies ei ole täydellinen eikä ihmisiä voida johtaa siten, ettei koskaan ilmenisi turhautumista tai tyytymättömyyttä. Esimiehen on ymmärrettävä, että johtaminen on työ, jossa tarvitaan tahdonvoimaa. Hyvätkin tulokset aikaansaavat ja pidetyt esimiehet, väsyvät välillä (Ristikangas & Grunbaum 2013, 46).

Esimiesten mukaan työn ilo syntyy onnistumisista esimiestyössä. Usein tämä tarkoittaa hyvää työprosessia, joka etenee sujuvasti ilman suuria haasteita tai vaikeuksia. Myös mahdollisten vaikeuksien voittaminen lisää tyytyväisyyttä. Tutkimusten mukaan juuri vaikeuksien selättäminen tuottaa sisäistä tyytyväisyyttä kaikista eniten, mutta harva esimies havaitsee tuon asian merkityksen. Näin tapahtuu siitä syystä, että se ei kuulu suomalaiseen kulttuuriin. Täällä on tapana puhua negatiivisista asioista, niistä jotka epäonnistuivat (Ristikangas & Grunbaum 2013, 46-47).

3.7 Esimiehen monitaitoisuus

Ensisijaisesti johtaminen on vaikuttamista: esimiehen tehtävänä on saada työntekijät toimimaan niin, että heille määrätty tehtävät hoidetaan ja päästään asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi esimiehen on varmistettava valvonnalla ja seurannalla, että alaiset tekevät heille määrättyt tehtävät asetetuissa aikarajoissa sekä erinäisten laatukriteerejä, ohjeita, lakeja ja määräyksiä noudattaen (Järvinen 2013, 12.10.2019).

Esimiestehtävät on hoidettava hyvin, jotta työntekijät voivat menestyä omassa työssään. Esimiestyötä voidaan sanoa myös esimiespalvelujen tuottamiseksi. Esimies kantaa vastuun näiden tuottamiensa esimiespalveluiden laadukkuudesta, riippumatta persoonastaan. Työnantajan näkökulmasta esimies on vastuussa organisaation toiminnasta, ja toimii työnantajan edustajana suhteessa työntekijöihin (Salminen 2017, 55).

Esimiehen pitää kannustaa työntekijänsä suhtautumaan työhön aktiivisesti ja mielekkäästi. Henkilöstön tulisi myös jatkuvasti edistää ja pitää ajan tasalla ammattitaitoaan, olla aloitteellisia ja luovia. Esimiehen tehtävänä on myös saada ihmiset suhtautumaan positiivisesti muutoksiin työn teossa ja organisaatiossa, kantamaan vastuuta asioista, sekä olemaan yhteistyökykyisiä, tukevia ja auttavia. (Järvinen 2013 12.10.2019). Palaute on yksi esimiehen tehokkaimmista tavoista ohjata työntekijöitä työssään. Työntekijöitä voidaan suunnata asetettuihin tavoitteisiin annetulla palautteella (Salminen 2017, 63.)

Esimiehisyteen kohdistuvien vaatimusten lisääntyessä ovat kasvaneet myös vaatimukset alais- eli työyhteisötaitojen kouluttamisesta henkilöstölle. Työntekijöillä on oltava myös itsellään vastuuta työlle ja esimiehelle asetettujen vaatimusten toteutumisessa. Ei ole enää mahdollista, että henkilöstö on vain seuraajan roolissa ja katsoo, onnistuuko esimies innostamaan heidät työn tekemiseen ja antamaan heille haasteellista ja kiinnostavaa tekemistä. (Järvinen 2013 12.10.2019).

3.8 Alaistaidot

Työntekijällä, jolla on halu ja kyky tukea esimiestä ja työkavereitaan, oman työnkuvansa ohessa voidaan sanoa olevan alaistaitoja (Keskinen, 2005, 55). Työyhteisön tärkeänä toimintaa ja johtamista tukevana asiana voidaan pitää myös näitä alaistaitoja. Alaistaidolla tarkoitetaan työntekijän sellaista tekemistä, joka ei ole työn muodollisten vaatimusten mukaista, mutta jolla on tehokas vaikutus työyhteisön toimintaan (Kotimaisten kielten keskus 20.10.2019).

Yhteisöllisyys on vastavuoroisuutta, jossa osapuolina ovat esimies ja työntekijä eli alainen. Alaistaito -sana on käänös englanninkielisestä organisaatiokansalaisuuden, organizational citizenship, käsitteestä. Tähän käsitteeseen sisältyy toisten auttaminen, tunnollisuus kansalaisaktiivisuus, reiluus ja sovinnollisuus. Yhteisöllisyyttä edistäviä arkisia taitoja ovat; tervehtiminen, kuunteleminen, auttaminen ja lupauksen pitäminen (Manka 2011, 122).

Alaistaitojen merkitykset ovat moniulotteisia. Niissä painottuu passiivisena olemisen sijaan aktiivisuus, muiden huomiointi ja rakentava vuorovaikutus. Useat tutkijat ovat osoittaneet työtyytyväisyyden, sitoutumisen ja hyvien alaistaitojen yhteyden. Alaistaitoja ilmentää kyky toimia aktiivisesti työnteon kehittämisessä ja asioiden eteenpäin saamisessa. (Kaivola & Launila 2007, 66).

Alaistaidot ovat esimiestaitojen vastine. Niiden avulla voidaan edistää hyvää johtajuutta ja luoda edellytyksiä toimivalle ja menestyksekkäälle työyhteisölle. Yhteistyösuhde on aktiivinen molempiin suuntiin työntekijän ja hänen esimiehensä välillä. Ihminen kokee työnsä mielekkäämmäksi, kun hänellä on mahdollisuuksia vaikuttaa (Kaivola & Launila 2007, 66).

3.9 Esimies muutosjohtajana

Organisaatioiden menestys riippuu paljon kyvykkyydestä sopeutua toiminnoissaan muutosten tuomia vaatimuksia vastaavaksi. Muutoksia organisaatiossa aiheuttavat ympäristön liikkeet, yrityksen itsensä sisältä lähtevä muutos tai yrityksen oma pyrkimys ennakoida ympäristöstä johtuvaa muutostarvetta. Muutoksen suhteen on haasteellista sekä vaativaa, että jokainen organisaatio koostuu yksittäisistä henkilöistä, ja nämä henkilöt kokevat muutoksen omasta näkökulmastaan, subjektiivisesti. (Kvist & Kilpiä 2006, 15 -16.)

Muutos lähtee käyntiin muutostarpeiden tunnistamisesta, esimiehen täytyy olla pystyvä ja osata tunnistaa nämä muutostarpeet. Muutosta on suunniteltava ja sen toteuttamisen pitää perustua järjestelmälliseen hallintaan. (Stenvall & Virtanen 2007 146 -147.)

Muutosjohtaminen tarkoittaa muutoksen, muutosprosessin suunnittelua, sen hallintaa ja toteuttamista. (Kvist & Kilpiä 2006, 17.) "Jokainen esimies on muutosjohtaja" (Pirinen 2014, 30). Esimiehen asemassa muutokset työn osalta ovat osa miltei joka hetkeä, ja muutosjohtaminen kuuluu näin ollen perustehtäviin. Ollakseen menestyksekkäs esimiehenä työelämässä, on osattava valmistautua tuleviin muutoksiin ja hallussa on oltava kyky ja hyvät taidot johtaa näitä muutoksia. Muutokset vaativat onnistuakseen, niiden etulinjassa olevan esimiehen ammattitaidon. (Eml. 31)

Jotta muutos onnistuu, tärkeintä on määrittää, mikä tämä haluttu muutos on. Tärkeitä osatekijöitä ovat myös henkilöstön kehittäminen, johtaminen näkemyksen kautta, delegoiminen, tukeminen muutoksessa ja kaikin puolin toimiva viestintä. Myös johdon sitoutuminen, resurssit, henkilökunnan mielipiteen kuuleminen ja näiden sitoutuneisuus ja omistautuneisuus sekä motivaatio vaikuttavat muutoksen lopputulemaan. Muutosjohtamisen taito on esimiehen osoittamaa ammattimaisuutta, muutoksen ohjaus ja johtaminen on siirtymistä tästä hetkestä ja tilanteesta tavoiteltuun tilanteeseen. (Kvist & Kilpiä 2006, 17.)

Johtamisen painotukset saattavat vaihdella ja muuttaa muotoaan muutosprosessin edetessä, joka tapauksessa esimiehen perustehtävät kestävät. Nämä perustehtävät ovat; tavoite,

läsnäolo, innostus ja toteutus ja ne ovat niitä tehtäviä, jotka ovat myös perusteena esimiehen työtä ja saavutettua tulosta mitattaessa, tapahtuneen muutoksen osalta. (Pirinen 2014, 31-32).

Työntekijä muutoksessa

Muutos perustellaan pääsääntöisesti järjellä, rationaalisesti, mutta ihmiset eli työntekijät kokevat nämä muutokset tunteella. Työntekijä lähtee toteuttamaan muutosta siinä vaiheessa, kun hänet on tunnetasolla saatu sitoutumaan muutokseen ja hyväksymään se. Tämä sitoutuminen mahdollistuu, kun työntekijä uskoo, muutoksen tuovan jotakin hyvää ja hyödyllistä. Sitoutumista muutokseen vaikeuttaa se, että sen myötä joutuu luopumaan jostakin vanhasta ja on sopeuduttava johonkin uuteen. Tämä taas ruokkii pelkoa, joka johtuu usein epävarmuudesta sitä kohtaan, että osaammeko ja opimmeko uutta. Paineet ovat suuret onnistumisen suhteen, ja epäonnistuessa, kokee häpeää. Poisoppiminen vanhasta vie aikansa, jopa enemmän kuin uuden oppiminen. (Pirinen, 2014, 2.10.2019). Muutoksen käsittely ottaa aikansa ja vaatii runsaasti henkistä työtä, joka taas kuluttaa toimintaenergiaa. (Salminen 2017, 307).

Muutoksessa tekijän hallinnan tunne heikkenee. Itsenäiset, omaan työn tekemiseensä ja toimintaansa vaikuttamaan tottuneet työntekijät tuntevat muutoksen hankalana, koska sitä ei voi täydellisesti hallita. Epävarmuus ja keskeneräisyys kuuluvat olennaisesti muutokseen. Työntekijöillä on halu vaikuttaa, hallita ja jopa kontrolloida asioita. Heidän vaikuttamismahdollisuutensa muutoksiin voivat olla rajallisia. Muutosta pidetään tuntemattoman, sellaisena jota emme voi hallita. Tuntematon pelottaa ihmistä ja useat vastustavat sitä ensin. Muutoksen alussa pelko, huoli ja hämmennys ovat vahvoja tekijöitä. (Pirinen, 2014, 35-36).

Esimiehen tuki on tärkeää näiden tunteiden käsittelyssä. Muutoksen ristipaine aiheuttaa työntekijälle mahdollisesti riittämättömyyden tunnetta. Esimiehen tehtävänä on osoittaa tukea, kannustaa ja rohkaista työntekijää. Tämä esimiehen osoittama horjumaton tuki kasvat-
taa itseluottamusta ja mahdollistaa työntekijälle onnistumisen muutoksissa. Esimiehen tehtävä on tehdä muutos mahdollisimman helpoksi ja myös inhimilliseksi työntekijälleen (Pirinen, 2014, 36).

On tärkeää ottaa huomioon, että ihmiset muuttuvat eri tahtiin. Esimiehen tehtävä on auttaa myös hitaampia muuttujia voittamaan muutosvastarintansa, kannustamalla ja innostamalla. Toiminta voi muuttua muutoksen mukaiseksi vasta, kun muutos on hyväksytty ja opittu sen vaatimat uudet tiedot ja taidot (Salminen 2017, 308).

3.10 Esimiehen omat voimavarat

Esimiehelläkin on oikeus turvalliseen ja terveelliseen työn tekemiseen ja hyvinvointiin työssään. Esimiestyö edellyttää järkeviä päätöksiä ja aikuismaisuu-
tta. Aina ei kuitenkaan ole helppoa ratkaista ongelmia, jotka liittyvät epävarmuuteen omassa osaamisessa tai ristiriitaisia tunteita työssä (Juuti & Vuorela 2002, 144).

Jännitteitä voivat aiheuttaa aseman tuoma lojaliteetti johtoa kohtaan tai työntekijöiden esimiehelle esittämä palaute. Nämä voivat ajan myötä kasautua suureksi taakaksi esimiehen harteille. Omaan jaksamiseen voi löytyä työnohjauksesta, jota on tarjolla esimiehellekin. (Juuti & Vuorela 2002, 144).

Työnohjauksella lisätään ammatillisia ja persoonallisia valmiuksia reflektiivisellä keskustelulla. Työnohjaus keskittyy työhön, työn ja sen tekijän tutkiskeluun (Punkanen 2009, 7). Työnohjausta voidaan määrittää seuraavasti; Työnohjauksella tarkoitetaan erityiskysymysten asiantuntijan tai kokeneemman työntekijän antamaa ohjausta ja tukea työn arviointiin,

työhön liittyvien ongelmien erittelyyn ja niiden ratkaisuun ja lisäksi tarvittavien toimenpiteiden suunnitteluun (Juuti & Vuorela 2002, 144).

Työnohjaus perustuu työntekijän omaan haluun saada sitä. Työnohjauksessa on keskeistä ohjattavan vapaaehtoisuus, aktiivisuus, ja sitoutuminen sekä ammatillisesti että persoonallisesti (Punkanen 2009, 7).

Toinen, ehkä mielekkäämpi vaihtoehto on käyttää asiantuntijaa työpaikan ulkopuolelta. Tästä vaihtoehdosta ja sen käytännön järjestämisestä on mahdollisuus käydä keskustelua johdon tai työterveyden kanssa tai molempien. (Juuti & Vuorela 2002, 144).

3.11 Työhyvinvointi ja tulevaisuuden haasteet

Työhyvinvoinnin tulevaisuutta ajatellen, sen tulevia ammatilaisia ovat työterveyden ja työsuojelun lisäksi johto ja esimiehet. Työelämä kehittyy erittäin nopeasti. Olisi ihanteellista, jos ammatilliset pystyisivät ennakoimaan työhyvinvoinnin tulevat haasteet ja siten pyrkiä vaikuttamaan työelämän myönteiseen kehitykseen. Työhyvinvoinnin ammatillaisen tulee tiedostaa, että työhyvinvoinnin merkitys työyhteisöille ja sen muodostaville yksilöille muuttuu väistämättä työelämän muutoksen myötä (Kärkkäinen 2002, 113).

Henkisen toiminta- ja uusiutumiskyvyn sekä elämänhallinnan merkitys tulevat entistä tärkeämmiksi. Työhyvinvoinnissa ihmisen kokonaiselämän hallinnan merkitys korostuu entisestään. Työhyvinvoinnin kehittämisen ei tulisi olla pelkästään pahoinvoinnin ehkäisyä. Tartuttaessa toiminnan kehittämishaasteisiin, johtamiskulttuuria muutettaessa ja ehkäistäessä ongelmien syntymistä on kyse ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin tukemisesta. (Kärkkäinen 2002, 113).

Ennakoivalla työhyvinvointitoiminnalla tarkoitetaan niitä järjestelmiä, menetelmiä ja tapoja, joita käytetään suunniteltaessa työolosuhteita ja niihin vaikuttavia tekijöitä, kun varaudutaan tiettyihin ajanjaksoihin, töihin ja tilanteisiin. (Tarkkonen 2012, 128).

Työn tekeminen jo nyky maailmassa on monin tavoin muuttunut. Vielä vuosikymmen sitten keskustelu työssä jaksamisesta liittyi pitkälti työn fyysiseen kuormittavuuteen. Työntekijöiden jaksamisongelmiin pyrittiin löytämään ratkaisuja esimerkiksi ergonomian keinoin. Edelleen työn fyysisen kuormituksen huomioiminen on tärkeää, mutta nykyisin työn tekeminen haastaa useammin työntekijän henkisen jaksamisen. (Mäkelä & Uotila 2014, 203- 204).

Samaan aikaan kun työntekijöiden henkisen kuormituksen määrä on kasvanut, on tärkeä huomioida, että uudet työn tekemisen muodot ja tavat ovat myös rikastuttaneet työelämää ja edesauttaneet hyvinvointia. Työntekijöillä on nykyisin useammin mahdollisuus tehdä työtään joustavasti, ajasta tai paikasta riippumatta. Työtä tehdessä voidaan myös aiempaa enemmän olla luovia ja kehittää omia taitojaan monipuolisesti. Monipuolinen hyvinvoinnin huomioiminen ja edistäminen organisaatioissa on tärkeä tavoite. Se on tärkeää humanista näkökulmasta, jolloin yksilön kokonaisvaltainen työ asetetaan tärkeäksi tavoitteeksi. Ja se on tärkeää organisaation tuloksellisen toiminnan näkökulmasta, hyvinvoiva työntekijä on myös tuottavampi työntekijä (Mäkelä & Uotila 2014, 210).

Suurena muutosvoimana tulevaisuuden henkilöstötyössä vaikuttaa olevan erilaisten työn vaatimusten kasvu. Työn vaatimukset ovat kasvaneet myös objektiivisesta näkökulmasta tarkasteltuina. Työhön liittyvät vaatimukset kasvavat useassa työpaikassa myös suomalaisessa työelämässä. Suomalainen työelämä käy läpi suurta myllerrystä, ja moni työ, joissa tekeminen on puhtaasti mekaanista suorittamista, on siirtynyt tai siirtymässä joko ulkomaille, tai se korvataan teknologian kehittyessä. Yleisesti ottaen vaatimustaso osaamisen suhteen kasvaa. (Mäkelä & Uotila 2014, 211). Työntekijät tuntevat olevansa kiireisempiä, työ on sirpaleista ja vanhan tehtävänkuvan hallinta ei välttämättä enää riitä missään työssä. Tulevaa leimaa osaamisen uudistumisen tarve. Lisäksi työntekijöiltä odotetaan, osaamisen lisäksi, muutosvalmiutta, mukautuvuutta, paineensietokykyä ja useasti myös itsenäisyyttä. Ja tässä tulevassa ympäristössä työntekijöiden tulisi menestyä tehdessään työtään. (Mäkelä & Uotila 2014, 212). Työhyvinvoinnissa ihmisen kokonaiselämän hallinnan merkitys korostuu entisestään. Tästä johtuen organisaation johdon tulisi vaikuttaa siten, että organisaatiokulttuuri ottaisi huomioon sekä perheiden että perheettömien tarpeet (Kärkkäinen 2002, 113-114).

4 TYÖMOTIVAATIO OSANA TYÖHYVINVOINTIA

Työmotivaatio on keskeistä organisaation toiminnassa, sillä työntekijöiden motivaatiosta riippuvat niin toimivuus, tuottavuus kuin kustannustehokkuuskin. Työmotivaation vaikutus yltää pitkälti työyhteisön työhyvinvointiin ja vuorovaikutuksen tasoon. Työmotivaatioon puolestaan vaikuttavat työ, työn ominaisuudet, ympäristö jossa työtä tehdään sekä tekijän persoona ja missä elämän vaiheessa ollaan (Sinokki, 2016 7).

Työmotivaation osuus työn tulokseen on merkittävä. Motivaatio vaikuttaa työtehoon, tehdyn työn ja tekijän tuottaman palvelun laadukkuuteen ja laajasti työhyvinvointiin työyhteisössä. Työntekijä jolla on motivaatiota, työskentelee innolla ja suhtautuu työhönsä positiivisesti. (Sinokki, 2016 11).

Vahvasti motivoitunut työntekijä on yritteliäämpi ja sitoutuneempi sekä työyhteisöön että toimintaan. Työntekijän motivaatio ilmenee myös parempana keskittymisenä ja tehtävien keskimääräistä parempana tekemisenä. (Sinokki 2016 80).

Työyhteisöllä on merkittävä vaikutus yksittäisen työntekijän työmotivaatioon ja kaikkiaan koko organisaation motivaatioilmapiiriin. Ilmapiiri vaikuttaa motivaatioon eritoten työtyytyväisyyden välityksellä, huomion arvoista on, että työilmapiiri tulkitaan hyvin yksilöllisesti. (Eml. 81).

Motivaatio voidaan jakaa kahteen kokonaisuuteen, nämä kokonaisuudet ovat sisäinen ja ulkoinen motivaatio. (Martela & Jarenko 2014, 12). Mainitut kokonaisuudet eivät sulje toisiaan pois, vaan esiintyvät samanaikaisesti ja parhaimmillaan jopa täydentävät toisiaan. (Ruohtie 1998, 39). Työn tekemisessä sisäistä motivaatiota ilmentää innostus itse työhön ja ulkoisen motivaation lähde on esimerkiksi työstä saatu palkka.

Motivaation kokonaisuudet eivät siis poissulje toisiaan, mutta toinen on pääsääntöisesti dominoivampi. (Martela & Jarenko 2014, 15). Motivaatio ei työelämässäkään synny tyhjästä. Tämä siis edellyttää, että on oltava perusmotivaatio työtehtävänsä suorittamiseen, organisaatio tai työyhteisö ei voi luoda motivaatiota yksilölle, mutta voi mahdollistaa sen. (Heikkilä 2009, 35). Työmotivaatiossa jommankumman motivaatio kokonaisuuden on kompensoitava toista, jos esimerkiksi palkka on huono, työstä on saatava irti jotakin joka ylläpitää sisäistä motivaatiota.

4.1 Sisäinen motivaatio

Ryanin & Decin (2008) mukaan, sisäinen motivaatio on ennakoivaa, proaktiivista. Se on syntyisin ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. Ihminen hakeutuu aktiivisesti niiden asioiden tekemiseen, jotka innostavat häntä. Sisäisesti motivoitunut henkilö kokee itse tehtävän vetävän puoleensa ja innostusta tekemiseen löytyy, ulkoisesta palkkiosta huolimatta. Sisäinen motivaatio on mahdollistaja siinä, ettei tekijä joudu pakottaamaan itseään tekemisen ääreen, tekeminen tulee motivoituneelle luontaisesti. Sisäinen motivaatio ei siis kuormita samoilla tavoilla kuin ulkoisilla tekijöillä motivoitu tekeminen. Sisäinen motivaatio on seuraus siitä, että henkilö hakeutuu työstämään aktiivisesti häntä innostavia asioita. Sisäinen motivaatio kumpuaa yksilöstä itsestään. (Ryan & Deci 2008, Martela & Jarenko 2014, 14.)

Sisäinen motivaatio mahdollistaa toimintaa jo pelkästään ilosta ja nautinnosta itse tekemistä kohtaan. Ulkoinen motivaatio toimii palkkion tavoittelemisessa ja rangaistusten välttämiseksi. Tutkimuksissa on todettu sisäisen motivaation liittyvän myönteisiin käyttäytymismalleihin ja positiivisiin tunteisiin, kun taas ulkoinen motivaatio tai motivaation puute suhtautuvat negatiivisesti näihin asioihin. (Ryan & Deci 2008, Liukkonen ym. 2006, Martela & Jarenko 2014).

4.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio on motivaatiota, jossa tekemiseen johtavat syyt ovat irrallisia tekemisestä. Siinä innostus ei koske tekeillä olevaa tehtävää. Tehtävää suoritetaan jonkin ulkoisen palkinnon takia tai välttyäkseen joltakin ulkoiselta rangaistukselta. Esimiehen käskiessä - "tee näin tai saat potkut" -, olemme ulkoisen motivaation ytimessä. Myös rahalla palkitseminen on samalla lailla ulkoista motivointia. Tehdessämme työtä rahan vuoksi, ei tekeminen itsessään ole motivaatiomme syy. Vertauskuvana ulkoinen motivaatio tarkoittaa keppi ja porkkana -motivaatiota. Tekijä on tällöin passiivinen, ja liikkeelle saamiseksi tarvitaan aina joko kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa. (Ryan & Deci 2008, , Martela & Jarenko 2014).

Ulkoinen motivaatio on reaktiivista. Se vastaa uhkiin ja on selviytymisen kannalta tarpeellisten resurssien keräämistä. Tekeminen toimii siinä aina välineenä jonkin ulkoisen päämäärän tai tavoitteen tavoittamiseksi. Tämän takia pahimmillaan tekeminen itsessään tuntuu pakolta, joka täytyy tehdä, kun ei ole muutaakaan vaihtoehtoa. Ulkoisessa motivaatiossa yksilö

työntää tai pakottaa itsensä tekemään käsillä olevaa asiaa. Tämä on kuluttavaa henkisiä resursseja ajatellen. Pelkän ulkoisen motivaation avulla toimiminen voi olla ahdistavaa ja pitemmän aikaa tehtynä raskasta (Martela & Jarenko, 2015).

Sanaparia sisäinen vastaan ulkoinen ei pidä ymmärtää väärin. Tietyllä tavalla kaikki motivaatio on sisäistä. Olennaista ei olekaan se, mikä motivaation alkuperä on, eli tuleeko se sisältä tai ulkoa. Keskeistä on se, että nämä kaksi eri motivaation muotoa tuntuvat erilaisilta. Sisäinen motivaatio tuntuu innostavalta, iloiselta, energisoivalta ja mahdollisuuksia kohti hakeutuvalta. Ulkoinen motivaatio on stressaavaa, ahdistavaa, kuluttavaa ja uhka keskeistä. (Martela & Jarenko, 2015).

Taulukko 1. Motivaation kokonaisuudet, ja niiden ominaisuuksia. (Lähde: mukailen Martela & Jarenko 2014).

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"

4.3 Työssä jaksaminen ja työkyky

Työssä jaksamisen perusedellytyksiä ovat kunnolliset työolot, tarvittava osaaminen, mielekäs työ, työkyky ja yksityiselämän tasapaino. (JHL, 2019).

Jos työ ei tuota iloa eikä työssä koeta työn imua, jaksamattomuus saattaa olla lähellä. Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi ovat sidoksissa toisiinsa. On varmaa, että hyvinvointi edistää ja tuottaa jaksamista. (Nykänen 2007, 2).

Tutkimukset osoittavat, että suomalaisen työntekijän suhde työhön ei ole niinkään välineellinen, palkkaan perustuva vaan enemmän arvostetaan työn haasteellisuutta, mielenkiintoisuutta, hyvää työilmapiiriä ja vuorovaikutusta. Näiden edellä mainittujen seikkojen ollessa

kohdillaan, ihmiset tulevat mielellään töihin, nauttivat vapaa-ajasta ja tekevät tulosta. (Nykänen, 2007, 2)

Hyvinvointi sanana sisältää mielikuvan kokonaisvaltaisesta olost. Se tarkoittaa sekä ihmisen mielen, että kehon hyvää oloa. Hyvinvointi töissä ja muussa elämässä korreloivat keskenään. Jos jommassakummassa menee huonosti, se vaikuttaa lopulta molempiin elämän alueisiin. Työhyvinvointi on tärkeä teemana, sillä ihminen viettää suuren osan elämästään töissä tai matkalla töihin. Työ myös rakentaa ihmisen minäkäsitystä. (Eml. 2)

4.4 Itsensä johtaminen ja itsetuntemus

Ihminen tekee jatkuvasti päätöksiä ja valintoja, ajattelematta asiaa pitemmälle. Mitä paremmin tuntee itsensä, sisäistää tehtyjen valintojen arvon ja tiedostaa tekemänsä valinnat, sitä paremmin johtaa itseään. Tämä itsensä johtaminen on vaikuttamista itseensä. (Surakka & Rantamäki 2013, 40)

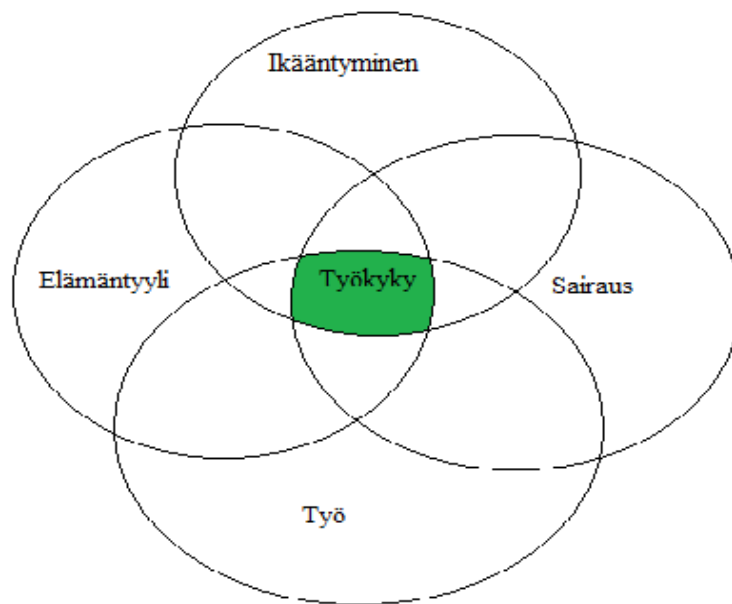
Tehdyt valinnat vaikuttavat omaan hyvinvointiin, ja hyvinvointi vaikuttaa koko elämään, ja tätä kautta työn teon tehoon ja työn laadukkuuteen. (Eml. 40)

Saadakseen suunnan itsensä johtamisessa, on mietittävä elämän merkitystä ja asetettava päämääriä. Ollakseen mielekkäitä, päämäärät tarvitsevat omien arvojen, uskomusten, kykyjen ja taipumusten tuntemista. Itsensä tunteminen luo pohjaa niille keinoille, joilla asetettuja päämääriä tavoitellaan. (Surakka & Rantamäki 2013 40).

Kyky tehdä töitä ja suoriutua työhön kuuluvista vaatimuksista on usean tekijän yhtälö. Perimänä saatujen ominaisuuksien perustalle kouluttaudutaan ja hankitaan työkokemusta, joilla saadaan edellytykset ja valmiudet tiedollisiin ja taidollisiin valmiuksiin työelämää varten. Ihmisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kehitys ja kehittyminen ovat työkyvyn pohja riippumatta siitä onko niihin vaikutettu kouluttautumisella tai muulla tavoin. Huolimatta siitä, että fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky kaikkine tekijöineen ovat työkyvyn perusta kaikissa työn teon ja työuran vaiheissa, ne eivät kuitenkaan muodosta koko työkyvyn edellytyksiä. Esimerkiksi motivaatio ja työhalukkuus ovat vaikuttajia työssä suoriutumiseen ja työn tuloksellisuuteen. (Ilmarinen 1995, 31).

Työkykyä ei määritellä virallisesti lainsäädännössä. Työkyvyttömyys voidaan määritellä; ”esimerkiksi ammatillinen työkyvyttömyys tarkoittaa sairautta, vikaa tai vammaa, joka estää toimeentulon hankkimisen entisessä tai sitä vastaavassa työssä.” (Eml. 31). Näin työkyvyn

ylläpitämisen voidaan katsoa tarkoittavan sairauksien, vikojen tai vammojen ennalta ehkäisyä. Tutkimukset kuitenkin kertovat, että työn sisältö sekä työn tekemisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen ympäristö vaikuttavat merkittävästi työn suorittamiseen. Elintavat synnyttävät tai kuluttavat voimavaroja ja näin ollen vaikuttavat ihmisen kykyyn tehdä työtään. Tästä johtuen työkykyä on tarkasteltava laajalti, ja tässä tarkastelussa työelämässä suoriutumiseen vaikuttavat; terveys, itse työ, työympäristö ja elintavat, kuvio 4. (Ilmarinen 1995, 31-32).



Kuvio 4. Työn, elämäntyylin, terveyden ja biologisen ikääntymisen vuorovaikutus. Työkyky on kuvion polttopisteessä. (Mukaillen, Ilmarinen 1995).

Työkykyä voisi kuvata jatkuvasti muuttuvaksi kokemukseksi hyvinvoinnista, joka kumpuaa tekijän, työn ja työyhteisön vuorovaikutuksesta. Työntekijöiden voidessa vaikuttaa työhönsä, syntyy hallinnan kokemus. Tämä on omiaan edistämään työsuoritusta ja ehkäisemään haitallista työstä syntyvää stressiä. (Nummelin 2008, 29).

Työntekijän saadessa tukea työssään, työkyky voi pysyä hyvänä, vaikka hänellä olisi terveysongelmia ja työtehtävät kuormittaisivat häntä. Toinen työntekijä voi kokea työkyvyn huonoksi, vaikka työ ei olisi kuormittavaa eikä siinä olisi vaikeuksia. Työkyky on ihmisen arvioon pohjautuva tulkinta käytössä olevien voimavarojen suhteesta työn vaatimuksiin. Nämä erot työkyvyn kokemuksista johtuvat henkilökohtaisista merkityseroista. Hallinnan tunne kasvaa, kun työlle asetetut näkymät toteutuvat. (Eml. 29).

Tätä yksilöllistä hallinnan kokemusta rakentavat työmotivaatio, ammattitaito, voimavarat sekä sopeutumiskyky, joustavuus ja vuorovaikutus. Työstä ja työyhteisöstä tekijöinä toimivat työn sisältö ja sen organisointi, tunne mahdollisuudesta vaikuttaa ja kehittyä, tuen saanti ja hyvinvointia edistävä organisaatiokulttuuri. Tavoitteiden ollessa selkeät ja tehtävät tarpeeksi haastavia, tekijä tuntee työnsä mielekkääksi. (Nummelin 2008 29).

4.5 Työstressi ja sen ennaltaehkäisy

Yksilön stressireaktiot voivat esiintyä fysiologisina, tällöin autonomisen hermoston sympaattinen osa aktivoituu ja stressihormonit (adrenaliini, noradrenaliini ja kortisoli) erittyvät, tämä ilmenee kehossa verenpaineen nousuna ja sydämen sykevaihteluina. Psykologiset stressireaktiot ilmentyvät tunneperäisinä mielialamuutoksina, näitä voivat olla ärtymys, ahdistus ja masennus. Käyttäytymisessä nämä muutokset voivat ilmetä kognitiivisten toimintojen, kuten muistin, keskittymiskyvyn tai päätöksenteon, häiriöinä tai työsuorituksen heikkenemisenä. (Manka 2015, 43).

”Työperäisen stressin hallinnassa ensisijaista on työn psyykkisten ja sosiaalisten eli psykososiaalisten kuormitustekijöiden ennaltaehkäisy. Tärkeää on silloin kiinnittää huomio erityisesti työn sisältöön, töiden organisointiin, työjärjestelyihin, työyhteisön toimivuuteen sekä esimiestyön ja sosiaalisen suhteiden toimivuuteen työyhteisössä.” (Työterveyslaitos, 2019)

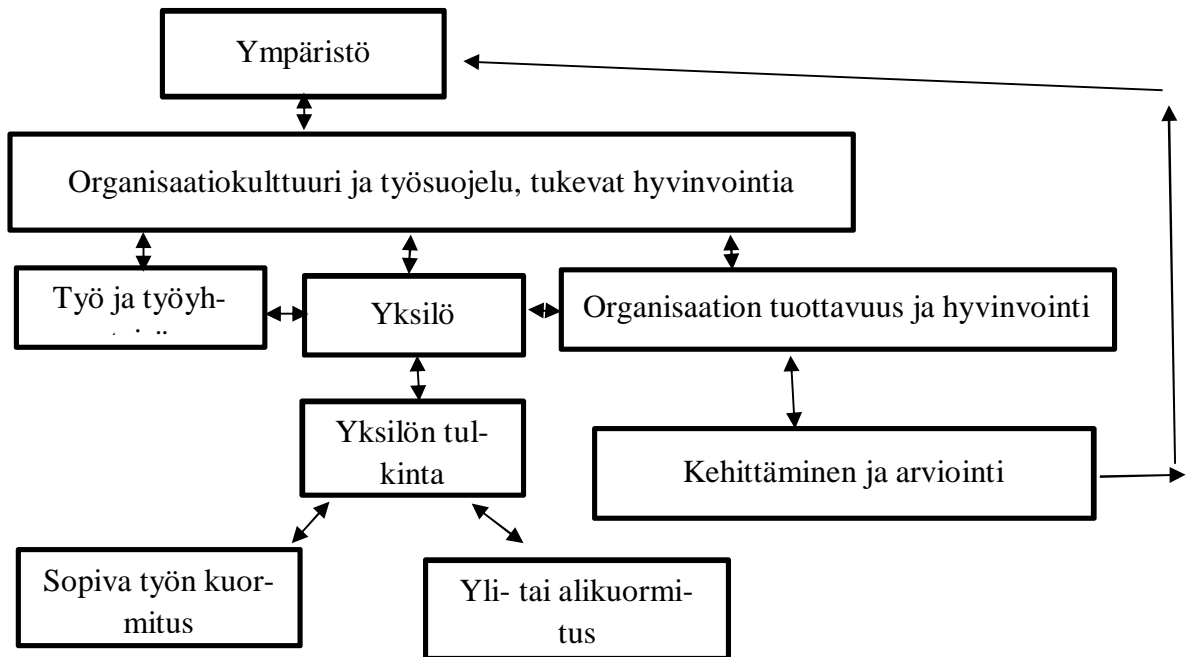
”Käytännössä haitallista psykososiaalista kuormitusta vähennetään työpaikalla pienin askelin pitkäjänteisellä toiminnalla esimiehen ja työyhteisön voimin ja työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon tuella. Psykososiaalisten kuormitustekijöiden vähentäminen perustuu aina riskien kartoitukseen.” (Työterveyslaitos, 2019).

Työelämä vaatii ihmiseltä nykyisin paljon. Työn haasteellisuus liittyy tietotyöhön, jossa korostuvat paremmat yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Muutokset jotka liittyvät työhön ovat nopea tahtisia ja epävarmuus työhön liittyen on tullut osaksi työelämää. Työhön liittyvä tehostaminen, kiire ja työn henkinen paine asettavat vaatimuksensa työyhteisöille ja yksilöille. (Nummelin 2008 15).

Työelämän vaatimukset näkyvät esimiehen työssä. On vastattava kasvaviin tulostavoitteisiin ja pidettävä huolta työntekijöiden hyvinvoinnista eikä omaa hyvinvointia voi unohtaa. Työn tekoon liittyvät paineet voivat esiintyä työstressinä ja eskaloituneina ihmissuhdeongelmina. Esimiehen tulisi tunnistaa ja osata ratkaista nämä ongelmat. Jos työhön liittyvä ylikuormitus kestää kauan, se saattaa viedä uupumukseen ja masennusoireisiin sekä heikentää työkykyä.

Tämän takia haitallinen työkuorma pitäisi havaita ja ehkäistä ajoissa, näin työntekijän työkyky pystyttäisiin turvaamaan. (Eml. 15).

Stressinhallinta on työelämätaidona keskeinen yksilön ja organisaation kannalta. Työkyky ja hyvinvointi ovat yhteisöllisen kehittymisen ja kehittämisen tulos. Tekijöiden ja työn vuorovaikutusta voidaan kehittää siten, että työntekijöiden työhallinnan tunne säilyy. (Ilmarinen, 1995 16).



Kuvio 5. Työn ja yksilön välinen vuorovaikutus, joka tuottaa hyvinvointikokemuksen. (Mukaiillen, Ilmarinen 1995).

Organisaatiokulttuuri joka tukee henkilöstön hyvinvointia ja henkinen työsuojelu luovat pohjan oikealle esimiestyölle ja edistävät toimivia työyhteisökäytäntöjä. Voidakseen hallita työtä on kehityttävä jatkuvasti, osattava muuttua ja opittava. Työtä tai sitä tekevää ihmistä ei tarvitse muuttaa tai korjata, mutta niiden välistä vuorovaikutusta voidaan kehittää. Oikein organisoituna työ edistää hyvinvointia ja tuottaa tulosta. (Ilmarinen 1995, 17.)

4.6 Valmentava esimies

Tutkimuksesta ilmenee, että valmentavan johtamiskulttuurin merkitys arjen johtamisessa ja jaksamisessa edistävät työhyvinvointia.

Valmentavaa johtamista ei pystytä määrittelemään vain yhdellä ainoalla määritelmällä. Se voi merkitä johtamista, jossa uskotaan oppimiskykyyn ja potentiaaliin, sekä ihmisarvoon ja

joka on eettisesti kestävä. Valmentavaan johtamiseen pystytään sitomaan myös käsitteet aitous, persoonallisuus ja joustavuus. (Carlsson & Forssell 2012, 25.)

Tavoitteena valmentavan esimiehen roolissa tai tehtävässä, on harjoittaa ihmisen osaamista. Organisaation kannalta nähtynä tärkein asia tai seikka, josta valmentamisessa on hyötyä, on tämän valmentajan suorittama työntekijöiden opettaminen, kasvattaminen ja kehittäminen. Esimies jolla on halua ja tahtoa käyttää aikaansa työntekijöiden hyvinvointiin ja kehittämiseen, pystyy näkemään tehokkuuden riippuvan työntekijöiden osaamisesta. Kun nämä valmennettavat työntekijät huomaavat, että ovat esimiehen toiminnan keskipiste, ja että tämä esimies toimii suoraselkäisesti työntekijöidensä osaamisen ja kehittämisen puolesta, he sitouttavat itsensä tavoitteisiin ja käyttävät käytettävissä olevia voimavarojaan työyhteisön hyväksi. (Jalava 2001, 68.)

Valmentamisella, coachingilla, esimiehet pystyvät kasvattamaan organisaation tuloksellisuutta, he lisäävät henkilöstön suoritusta ja vapauttavat myös itselleen aikaa. Esimiehet delegoivat työtehtäviä ja keskittyvät valmentamaan enemmän, ja vähentävät samalla valvontaa. Näin tekemällä lisätään tuottavuutta, ja edesautetaan henkilöstön eli työntekijöiden työssään käyttämää potentiaalia. Menestyksellisellä organisaatiolla, on selkeä strategia, tehokas systeemi viedä tätä strategiaa eteenpäin, suoritusta esiin nostava toimintamalli ja joustava organisaatio. Tämä edellä mainittu yhtälö merkitsee sitä, että yksilön on tehtävä työtään työyhteisössä mahdollisimman itsenäisesti, ja tämä yksilö on valmennettava tähän tehtäväänsä. (Heikkilä 2009, 102 -103.)

Valmentavan johtajan kyvyt ja periaatteet itseensä imenyt esimies on yhdellä kertaa; manageri (manager), johtaja (leader) ja valmentaja (coach). (Carlsson & Forssell 2012, 25). Downeyn (2003) mukaan, nämä kolme roolia eivät sulje pois toisiaan, vaan tilanteesta riippuu minkä näistä rooleista esimies valitsee. (Downey 2003)

Managerin rooli tarkoittaa sitä, että esimies pitää huolta asioiden ja prosessien toiminnasta, huolehtii suoritettujen toiminnan tasosta ja lakiin perustuvien velvoitteiden hoitamisesta. Manageri valvoo että tehdään oikein oikeita asioita oikeaan aikaan. Toimittaessa organisaation annettujen ja ohjeistettujen toimintojen mukaisesti, syntyy käytännön toimintoja ja tätä kautta tulosta. Managerin ydintehtäviä ovat hallinnolliset tehtävät. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 27.)

Leaderin roolin ottaessaan esimies on suunnannäyttävä ryhmän tai organisaation osalta, ja leader pitää huolen, että tämä suunta on yhteinen. Leader toimii esimerkkinä, ja ohjaa alaisia

kulloisenkin tehtävän mukaiseen toimintaan. Roolissaan leaderina esimies johtaa määrätietoisesti ja pitää huolta, että annetut viestit muutoksista tavoittavat kaikki osalliset. Tärkeää leaderina on myös asettaa tavoitteet ja suorittaa niiden valvonta sekä asetettujen

rajojen näyttäminen, jos toiminta osoittautuu virheelliseksi. Leaderin roolissa asetetut tavoitteet ovat kaikille yhteisiä ja näin työyhteisön yhteen sitovia. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 27.)

Coach on kannustaja ja hän herättää alaisiaan itsensä toteuttamisessa, yhteisten tavoitteiden mukana ja käyttämään tässä mukanaan omaa persoonaansa. Coachin roolin tarkoitus on saada työntekijät, coachattavat, löytämään oma voimansa, oma resurssinsa ja suorituskynsä työssään. Työyhteisön olisi tärkeää hyötyä jokaisen jäsenensä omaavasta ammattitaidosta. Coachina toimivan esimiehen tärkein tehtävä on olla kiinnostunut, kuunnella alaisiaan ja olla läsnä kulloinkin käsillä olevassa tilanteessa. Coachin pyrkimys tai tavoite on herättää työntekijöissä itsestä lähtevää innostusta, omistautumista ja vastuun kantoa yhteistyöstä. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 27.)

4.7 Tunteet työelämässä

Tunteet näkyvät ja vaikuttavat joka paikassa. Tunteita on myös organisaatioelämässä. Tunteet ovat vahvasti läsnä esimiehen ja hänen johtamiensa työntekijöiden välillä olevassa vuorovaikutuksessa ja suhteissa. Nämä tunteet voivat joko myönteisiä tai kielteisiä, ne joko tuovat yhteisöön energiaa tai vievät sitä pois. Tunteet kuten onnellisuus ja innostu ovat energisiä, että miellyttäviä. Väsymys ja alakulo kuluttavat energiaa ja tuntuvat epämiellyttäviltä. Tunteiden ollessa pitkään ja pahasti kielteisiä, tunteiden kokija on koko ajan valppaustilassa, valmiina taistelemaan. Tämä tarkoittaa, että hän on jännittynyt, ärtymyksen vaivaama ja stressaantunut. (Juuti 2013, 126).

Tunteilla on myös se ominaisuus, että ne tarttuvat helposti. Vuorovaikutuksessa ihmisten kesken, tunteet ja tunnetilat leviävät nopeasti. Tunteiden siirtymiseen liittyvään kollektiiviseen tunteeseen on kiinnitetty huomiota tutkimuksissa. Kollektiivisella tunteella on vaikutus ryhmähenkeen ja -dynamiikkaan ja sen toiminnan tuloksiin. (Juuti & Vuorela 2002, 144).

Tutkimukset osoittavat myös, että yhteisössä aistitaan herkästi sen kollektiivista tunnelmaa. Tunteet siirtyvät alitajuisesti ja näkyvät pääsääntöisesti eleissä, ilmeissä ja äänenpainoissa, silti ihminen pystyy vertailemaan omia ja muiden tunnetiloja. Yhteisön toiminnan kannalta

on haastavaa, että kielteiset tunteet leviävät paremmin kuin myönteiset. Myönteisesti tuntevia henkilöitä pidetään kuitenkin osaavampina kuin kielteisesti tuntevia (Barsade, 2002 644-652).

Tutkimustulosten valossa tiedetään myönteisten tunteiden vaikuttavan positiivisesti ryhmän suoritukseen. Myönteisesti työhönsä ja organisaatioonsa suhtautuvat työntekijät ovat tuottavia ja tehokkaita. Tutkimukset myös tukevat sitä, että myönteisillä tunteilla on edistävää vaikutus ongelmanratkaisussa, päätösten tekemisessä, luovuudessa ja konfliktien ratkaisutaidoissa (Barsade & Gibson, 2007 42-47).

5 KATSAUKSEN TULOKSIA

Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työssä, työssä jaksamisessa ja työyhteisössä. Johtamisella ja esimiestoiminnalla voidaan vaikuttaa merkittävästi työyhteisöön ja sen työhyvinvointiin.

Esimiehen tulee tuntea oma vastuunsa osana työyhteisöään ja huolehtia myös omasta työssä jaksamisestaan ja työmotivaatiostaan. Esimies joka on työkykyinen ja motivoitunut voi edistää myös työntekijöidensä jaksamista omalla johtamisellaan.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys oli: Mihin asioihin esimiehen tulisi kiinnittää huomiota työhyvinvoinnissa, motivaatiossa ja johtamisessaan, jotta hän voisi vaikuttaa työssä jaksamiseensa?

Tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella ja sillä kerätyn teorian pohjalta arvioituna, esimiehen tulee ensinnäkin tiedostaa työhyvinvoinnin merkitys työssä ja ylläpitää sitä johtamisellaan, hänen pitää tuntea itsensä ja roolinsa esimiehenä, panostaa työyhteisönsä hyvinvointiin ja ylläpitää työmotivaatiotaan.

5.1 Työhyvinvoinnin merkitys

Aalto yliopiston ja Tampereen yliopiston 2016 -2018 suorittaman tutkimuksen perusteella työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus tuottavuuteen pankkityössä. ”Työhyvinvointiin satsaaminen on taloudellisesti perusteltua, sillä hyvinvoiva työntekijä saattaa olla 25 % tuottavampi kuin uupumusta kokeva työntekijä.” (Aalto -yliopisto 13.11.2019).

Työpaikoilla tehtävää työn, työolojen ja henkilöstön kehittämiseen suuntaavaa toimintaa voidaan perustella monin tavoin. Tuottavuus, tulos, ja laadukkuus ovat tietenkin tärkeitä lähtökohtia työn kehittämisessä. Mutta eettiset ja inhimilliset tekijät ovat perusteena myös ohittamattomia. (Rauramo 2008 18).

Hyvä työympäristö ja yrityksen tuloksellisuus ovat toistensa mahdollistajia. Työympäristön kehittäminen ja siihen pyrkivät toimenpiteet vähentävät tapaturmia sekä sairauspoissaoloja ja niistä aiheutuvia kustannuksia. Näitä vähentämällä myös työ ja sen tulos säilyvät mahdollisimman häiriöttöminä. (Eml. 18).

Hyvinvointi on elämän iloa, ja tunnetta merkityksellisyydestä ja hallinnasta. Työn hallinnan tunne voidaan luoda kehittämällä osaamista ja johtamalla kannustavasti. Menestyvä johtaja

tekee hyvän työilmapiirin, välittää alaisistaan ja työntekijöiden hyvinvointi on hänelle tärkeää. (Jabe 2012 36).

Hyvän työilmapiirin on todettu vähentävän sairaspöissaoloja ja lisäävän työn tuottavuutta. Näillä tekijöillä on suora yhteys yritystaloudellisiin kustannuksiin. Työntekijälle työ antaa mahdollisuuksia pyrkiä kohti tavoitteita ja täyttää omia odotuksia. Tämä kokemus siitä, että saa jotain aikaan ja tyytyväisyys työhön edistävät hallinnan ja osaamisen tunnetta, työmotivaatiota ja työhyvinvointia. (Kärkkäinen 2002, 11-12).

5.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnista on tullut organisaatioille strateginen kilpailutekijä. Organisaatioiden toimintakyky perustuu sen työntekijöiden hyvinvointiin, ilman hyvinvointia ei ole osaamista eikä tapahdu innovaatioita. Tämän lisäksi ilman hyvinvointia organisaation kyky olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja ympäristön kanssa vaikeutuu. Ainoastaan terveet ja hyvinvoivat tekijät pystyvät ylläpitämään organisaation ydinosaamista ja toimintakykyä (Suutarinen & Vesterinen toim. 2010, 53).

Työn hallinta on työntekijälle, työmotivaatiolle ja työn tuottavuutta ajatellen merkittävä tekijä. Työn hallinta syntyy siitä, että työn vaatimukset, työntekijän osaaminen ja voimavarat sekä työn mahdollistavat ulkoiset seikat ovat kunnossa. Tutkimuksissa on todettu työn hallinnan tunteen olevan tärkeä työn kuormittavuutta vähentävä tekijä. Työntekijä joka hallitsee työnsä, on hyvinvoiva, terve ja työkykyinen. Esimies voi helpottaa työn hallintaa työtehtävien tarkastelulla, organisoinnilla ja edistämällä työn kehittämistä suuntaan, jossa työntekijän työn hallinnan tunne kasvaa (Gruenewaldt toim. 2004, 45-46).

5.3 Esimiehen rooli

Esimiehenä tarvitaan mielenkiintoa johtaa. Esimies vastaa työntekijöiden toiminnasta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen vastuu yltää myös hänen käyttäytymiseensä ja toimintaansa. Huono johtaminen oireilee helposti työyhteisössä. Esimies, jota ei kiinnosta työntekijöiden hyvinvointi tai kehittää toimintatapoja, on väärässä asemassa. (Surakka & Rantamäki 2013, 15)

Esimiesaseman kuvitellaan olevan jotenkin hohdokasta, käytäntö on kuitenkin jotain muuta. Vastuu saattaa painaa myös vapaa-ajalla, ja työasioita ei välttämättä voi täysin unohtaa. Esimies joutuu kantamaan vastuuta ja ottamaan etäisyyttä työntekijöihinsä ja esimiehen rooli

saattaa tuntua välillä yksinäiseltä. Tämän takia esimiehisyyttä vaatii kutsumusta ja erilaista mielenkiintoa kuin moni muu asema (Eml. 15).

Johtajuus koostuu monesta muustakin asiasta kuin vain ihmisten johtamisesta. Organisointi ja päätösten tekeminen ovat keskeisessä roolissa. Johtamisesta saatetaan pitää vallan ja vaikuttamisen takia. Johtaja saattaa olla asemassa, joka on turvallisempi kuin muut, mutta vaikeiden päätösten ja niistä johtuvien seurauksien tuoma stressi pitää voida käsitellä. Jos näin ei tehdä, esimiehen oma jaksaminen on vaakalaudalla (Surakka & Rantamäki, 2013 15).

Esimiehen työnä on yritys vaikuttaa muihin ja niiden tavoitteiden etenemiseen, joita kuuluu esimiehen vastuualueeseen. Esimiehen vuorovaikutus kykyinä on tärkeässä roolissa. Hänen tulee olla tietoinen sekä liittyvät mihinkin asiaan ja tilanteeseen. Tämän lisäksi vuorovaikutusvalmiuksien ja viestinnän tulee olla hyvällä tasolla. Tämä saattaa merkitä, että johtaminen on vahvasti vuorovaikutuksellisesti kuormittavaa (Juuti 2013, 63).

Vuorovaikutuskuormasta selvitäkseen esimiehen on oltava läsnä tilanteissa. Hänen oma fyysinen, henkinen, psyykinen ja sosiaalinen kuntosensa ovat merkittäviä tekijöitä, jotka auttavat selviämään runsaasta vuorovaikutuksesta ja sen aiheuttamasta kuormituksesta (Eml. 64).

Hankalissa ja haastavissa tilanteissa esimiehen rooli korostuu. Esimiehen oma tunne välittyy työyhteisön jäsenille. Puheeksi ottaminen ja avoin vuorovaikutus sekä päätösten perustelut ovat vaikeissa tilanteissa ehdottoman tärkeitä (Jabe 2012, 36).

5.4 Työyhteisön hyvinvointi

Esimies toimii tehtävässään omassa työyhteisössään. Esimies on osa tätä yhteisöä ja sen hyvinvointi heijastaa suoraan esimiehen itsensä toimintaan, tehtävään ja työhön. Kokemus siitä, että työyhteisö voi hyvin lisää motivaatiota, sitouttaa, lisää luottamusta, ja kasvattaa terveyden ja stressin hallintaa sekä työtyytyväisyyttä (Suonsivu, 2011 59).

Hyvän työyhteisön merkkejä ovat avoimuus, turvallisuus, selkeät vastuut, sekä työntekijöiden arvostus. Työyhteisön avoimuutta kuvastavat säännöllinen keskustelu, ja yhteisten toimintatapojen suunnittelu. Avoimessa työyhteisössä voi lausua mielipiteensä ja tehdä virheitä. Turvallisuus ulottuu henkisestä ja fyysisestä aina työn jatkuvuuteen saakka. Vastuiden selkeys tarkoittaa, että päätöksenteko, valta ja vastuu ovat tasapainossa. Työntekijöiden työpanosta arvostetaan ja työntekijät huomioidaan. (Von Gruenewaldt, 2002, 46).

Johtamisella rakennetaan organisaation tulevaisuutta yhdessä sen työntekijöiden kanssa. Tehtävän johtaminen on vaativaa, ja siitä ei selviä ilman muiden tukea. Esimiesten yrittäessä

tehdä työntekijöilleen onnistumisen mahdolliseksi, tulisi työntekijöiden tukea esimiestä suoriutumaan johtamisestaan hyvin. Tämä tarkoittaa, että yhteisistä tavoitteista kannetaan vastuuta (Surakka & Rantamäki, 2013 88).

Yhteistyötaidot merkitsevät molempien töissä, niin työntekijän kuin esimiehen. Lähiesimiehet ja keskitason johto ovat lähellä työtä tekeviä ja tietävät näiden työn haasteet. Samaan aikaan keskitaso pyrkii toteuttamaan ylimmän johtoportaan tekemiä päätöksiä. Tämä työntekijöiden ja työnantajan välissä oleminen asettaa haasteita, on edustettava johtoa ja puolustettava työntekijöitä. Välillä johdon ja tekijätason edut eivät kohtaa. Esimiehen keskeinen tehtävä on luoda hyvää vuorovaikutusta organisaation sisällä ja ulkopuolella (Surakka & Rantamäki, 2013 89).

Johtamisella on suora vaikutus työyhteisön ihmissuhteisiin ja työyhteisössä vallitsevaan ilmapiiriin. Esimiestoiminnan kautta määräytyvät myös ne tekijät, jotka liittyvät tehtävään työhön ja työympäristöön. Näiden tekijöiden kannalta johtaminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä johtamisella voidaan muovata ja pyrkiä kehittämään niitä (Juuti & Vuorela 2002, 18).

Hyvä johtaminen, nimenomaan ihmisten johtaminen avaa työyhteisöön suotuisan ilmapiirin sekä hyvinvointia edistävän tavan toimia. Toimintojen kehittäminen pyritään hyvässä johtamisessa tekemään henkilöstön osallistamisen kautta (Eml. 18). Yksittäiset työntekijät muodostavat yhdessä sen työyhteisön, jossa toimivat. On siis luultavaa, että hyvinvoivat yksilöt muodostavat myös hyvinvoivan yhteisön. Hyvä johtaminen luo onnistuessaan edellytykset sujuvalle toiminnalle ja työntekijöiden hyvinvoinnille (Juuti & Vuorela 2002, 7).

Esimiehen on oltava esimerkki ja tehtävä niin kuin sanoo. Tämä on tapa elää ja se näkyy työn arjessa (Jabe 2012, 36).

5.5 Työmotivaation ylläpito

Työ, jonka ihminen kokee omakseen ja joka sopii hänelle, on perusta pitkäkestoiselle ja työmotivaatiolle. Tällöin myös työhön liittyvät motiivit viriävät itse työstä jota tehdään (Juuti & Vuorela, 2002, 67).

Työmotivaatio toimii toiminnan voimana, ja vaikuttaa tekemisen suuntaan, tehokkuuteen ja keston. Työyhteisössä työn ominaisuuksia, työyhteisöä ja työympäristöä edistämällä voidaan vaikuttaa työmotivaatioon. Tämän lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa persoona ja elämänvaihe. Persoona pysyy melko samanlaisena, ja elämässä vaiheet vaihtuvat, mutta sisäistä motivaatiota voi pyrkiä edistämään usein keinoin (Sinokki 2016, 224).

Ollessaan motivoitunut työntekijä tekee työtä ahkerasti ja tekee osansa organisaation tuloksen tekemisestä. Motivoitunut tekijä on aloitteellinen ja ottaa vastuuta odotusten mukaan, joka vaikuttaa korottavasti työn laatuun. Kun organisaatio toimii ja on menestyvä, se itsessään motivoi suurinta osaa organisaatioon kuuluvista. Motivoitunut työntekijä tekee laadukasta työtä ja edistää ja ylläpitää näin organisaation imagoa (Sinokki 2016, 224).

Työntekijän persoona määrittää pitkälti, mistä motivaatio kumpuaa. Omien kykyjen ja tapojen kehittäminen ja yhteen sovittaminen tekemisen kanssa lisäävät motivaatiota (Eml. 225).

Esimies ja johtaja voivat omalla toiminnallaan ohjata työntekijän sisäistä motivaatiota, mutta jokainen voi löytää keinoja sisäisen motivaation ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Monet tutkimukset kertovat, että sisäisessä motivaatiossa pitää kiinnittää huomiota kolmeen asiaan; vapaaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteenkuuluvuuteen. Vapaaehtoisuus kuvaa kokemusta itseohjautuvuudesta, kyvykkyys on pystyvyyttä ja aikaansaavuutta ja yhteenkuuluvuus sisältää positiivisen sosiaalisen kanssakäymisen. Uusimmat tutkimukset ovat tuoneet neljännen merkittävän seikan sisäisen motivaation kannalta, ja se on ihmisen psykologinen tarve tehdä hyvää (Sinokki 2016, 226-227).

Motivaatiota pidetään yllä pitkälti tahdon avulla, sisäisen onnistumisen tunteella edistetään omaa sitoutumista ja ulkoisilla palkkioilla vahvistetaan tämän jatkuvuus. Tavoitetaso on asetettava siten, että se asettaa haasteen tekijälleen, mutta samalla on synnyttävä onnistumisia. Tämä onnistumisen tunne pohjautuu mitattavissa oleviin suorituksiin, laadukkaaseen palautteeseen ja ihmisten huomioon ottamiseen. Kun ihmiselle syntyy työstä enemmän onnistumisia kuin turhautuneisuutta, hänen psyykkinen toimivuutensa kestää ja hän on valmis kohdistamaan energiansa tarkoituksenmukaiseen toimintaan (Salmimies & Ruutu 2013).

6 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA

Tässä luvussa käyn läpi tämän opinnäytetyön tarkoitusta, tarkastelen sen antamia tuloksia, peilaan niitä omaan kokemukseeni esimiehenä poliisissa, ja esitän mahdollisen jatkotutkimusehdotuksen sekä pohdin tutkimuksen luotettavuutta.

6.1 Johtopäätöksiä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kirjallisuuskatsauksen keinoin käydä läpi työhyvinvointia, johtamista ja motivaatiota käsittelevää aineistoa ja löytää sieltä sellaisia seikkoja, joihin huomiota kiinnittämällä, esimies voisi edistää työssä jaksamista.

Aineiston hakemiseen käytin käsitteinä työhyvinvointia, johtamista ja työssä jaksamista sekä motivaatiota. Työhyvinvointi itsessään sisältää paljon käsitteitä ja teemoja, joista jokaisessa on teoriaa enemmän kuin tarpeeksi useaankin tutkimukseen. Huomion arvoista on, että työhyvinvointi, johtaminen, työssä jaksaminen ja motivaatio ovat monella tasolla vahvasti sidoksissa toisiinsa. Ne pitkälti määrittävät, mahdollistavat ja jopa selittävät toisiaan.

On organisaation, työyhteisön ja yksittäisen työntekijän etu, että työhyvinvoinnin merkitys työtä ja työssä jaksamista edistävänä asiana tiedostetaan ja siihen pyritään vaikuttamaan. Tässä johtamisella ja esimiestoiminnalla on keskeinen rooli. Johtamisella luodaan sitä toimintaa, asennetta ja ilmapiiriä, joka vaikuttaa koko ympäröivän työyhteisön dynamiikkaan.

Opinnäytetyön tulosten perusteella esimiehen tulee tiedostaa työhyvinvoinnin merkitys työssä, hänen pitää tuntea itsensä esimiehenä, panostaa työyhteisönsä hyvinvointiin ja ylläpitää työmotivaatiotaan.

Kun ymmärtää edes ajatustasolla, että työhyvinvointi on olennainen osa jokaista organisaatiota, ja sen merkitys heijastuu koko työyhteisöön, sen voi ottaa huomioon omassa johtamisessaan. Se helpottaa myös tunnistamaan mahdolliset vaikeudet työntekijän jaksamisessa ja myös omassa jaksamisessa.

Oman esimiesaseman ja sen tuoman vastuun ymmärrys on merkittävä seikka oman työn tekemisen ja siinä jaksamisen suhteen. Ihminen joka tuntee itsensä ja esimiehen roolinsa, pystyy tekemään valintoja, jotka ovat itselle tärkeitä ja edistävät myös työyhteisön etua. Tärkei-

den asioiden priorisointi, ja omat arvostukset luovat arvopohjan joka näkyy kaikessa tekemisessä. Se myös auttaa tuomaan omaa persoonaa mukaan johtamiseen. Kun voi olla luontevasti oma itsensä, se auttaa jaksamaan jokapäiväisessä arjessa.

Työyhteisön hyvinvointi edistää siinä toimivien tekijöiden työn tekemistä ja työssä viihtymistä. Hyvinvoiva työyhteisö sisältää myös esimiehen itsensä, kun henkilökemiat ja ryhmädynamiikka toimii, voi esimieskin hengittää vapaammin. Hänen ei tarvitse keskittyä niin paljon ihmisten ongelmiin, ja tekeminen voidaan keskittää itse työhön ja tavoitteisiin.

Motivaatio on tärkeä tekijä kaikessa tekemisessä. Kun sen on hyvällä tasolla, ihminen jaksaa, kiinnostuu, innostuu ja toimii. Työssä motivaatio näkyy tekemisessä, innostuksessa sekä tehokkuudessa ja parhaimmillaan se ruokkii ilmiönä muita työhön liittyviä seikkoja, mm. työhyvinvointia, työniloa ja jaksamista.

Kun ihminen tuntee itsensä, motiivinsa ja viihtyy työssään ja työyhteisössään, hän on tuottelias ja tyytyväinen. Työssä jaksaminen ei tuota ongelmia. Työssä jaksamiseen vaikuttavat monet erinäiset tekijät, on tärkeää tunnistaa näistä tekijöistä ne jotka lisäävät työssä jaksamista. On osattava kuunnella itseään ja pyrittävä vaikuttamaan työyhteisöönsä siten, että positiiviset tekijät olisivat enemmistössä joka tasolla tekemistä.

Poliisiammattikorkeakoulun 2011 julkaistun henkilöstöbarometreihin perustavan tutkimuksen pohjalta tehtyjen havaintojen perusteella työhyvinvoinnilla, työssä jaksamisella ja johtamisella on selkeä yhteys toisiinsa ja siten vaikutus työviihtyvyyteen ja työssäjaksamiseen poliisissa.

6.2 Pohdintaa

Olen itse toiminut yamk -opiskelijan ohessa esimiehenä noin vuoden verran, kesäkuusta 2017 alkaen. Työtehtäväni on määräaikainen virkasuhde, päivittäistutkinnan rikoskomisario. Uusi toimenkuva, uudet tehtävät ja uudet vastuut, ovat omiaan aiheuttamaan mahdollisia vaikeuksia työssä jaksamiseen tai ainakin pohtimaan niitä. Esimies pestissäni olen huomannut, että työn tekeminen esimiehenä on vastuullista ja haasteellista ja siihen liittyy oman työn lisäksi paljon vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa.

Ammatillisen, suoraan poliisitoimintaan liittyvän osaamisen lisäksi olen oppinut myös paljon sosiaalisen kanssakäymisen merkityksestä. Silmiä avaavaa on ollut myös huomata miten paljon esimiestyöhön kuuluvat ihmissuhdetaidot, päivittäin.

Työpäivän aikana on lukuisia kohtaamisia, joissa itse työ on sivuseikka. Esimiehenä tulee kuunnella paljon, kuunteleminen on tärkeä taito. Ihmiset haluavat kertoa asioita ja purkaa tuntojaan, ja esimiehen tulee kuunnella, mielestäni se tärkeä osa johtamista ja esimiestoimintaa, joka edistää osaltaan työyhteisön työhyvinvointia.

Vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osa työyhteisön ja siinä toimivien ihmisten työelämää. Mahdollisuus vaikuttaa keskustelemalla ja tulla ymmärretyksi on merkittävä osa ihmisten välistä sosiaalista kanssakäymistä.

Poliisissa työntekijöiden hyvinvointi on nostettu poliisin arvojen joukkoon, se on huomattava askel työhyvinvoinnin kehittämisen ja sen mahdollistamisen suuntaan. Henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen ja ammattitaitoisen ja sitoutuneen työntekijän rekrytointi vaatii tulevaisuudessa kehittäviä toimia poliisiorganisaation, kuten kaikkien valtionhallinnon organisaatioiden suhteen.

Poliisin työssä kaikkia raskaita, kuluttavia tai vaarallisia tekijöitä ei voida karsia pois. Näin ollen työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta on arvokasta huolehtia ja ylläpitää niitä asioita ja seikkoja joihin voidaan vaikuttaa. Tämän takia on tärkeää, että johtaminen ja organisaation työilmapiiri pidetään hyvänä.

6.3 Luotettavuusarviointi ja jatkotutkimusehdotus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon, että se pohjautuu pitkälti työhyvinvointia käsitteleviin erilaisiin teorioihin. Näihin teorioihin liittyviä lähteitä, on kerätty laajalti liittyen työhyvinvointiin ja johtamiseen. Tässä tutkimuksessa itsessään ei ole mitattu näiden teorioiden paikkansa pitävyyttä käytännön työelämässä, tutkimus perustuu jo olemassa olevien teoriapohjien arviointiin ja tulkintaan.

Kuitenkin tämä tutkimus antaa mahdollisuuden tarkastella työhyvinvointiin, motivaatioon ja johtamiseen liittyviä käsitteitä, ja sitä miten niiden on kirjallisuuden perusteella todettu toimivan. Runsaan teoriapohjan perusteella, tämän tutkimuksen antamat tulokset ovat luotettavia ja niitä voidaan sinällään soveltaa käytännössä.

Tutkimusta esimiehen työssä jaksamisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä voisi jatkaa lo-
puttomasti. Työhyvinvointiin, johtamiseen ja motivaatioon liittyy paljon osa-alueita ja kä-
sitteitä, joista löytää teorioita ja joilla voi vaikuttaa oman työnsä tekemiseen ja kehittämi-
seen.

Tutkimuksellisesti olisi mielestäni tärkeää ja mielenkiintoista tutustua kahteen viimeisim-
pään poliisin henkilöstöbarometriin. Niiden tuloksista esimiesten antamien vastausten osalta
saisi mielenkiintoisia vertailutuloksia suhteessa oman opinnäytetyöni tuloksiin ja esimiehen
työssä jaksamiseen. Lisäksi olisi kiinnostavaa nähdä seuraavan barometrin tulokset, kun
poliisihallinnossa on otettu käyttöön valmentavan johtamisen koulutus. Miten se näkyy vai
näkyykö barometrissa suhteessa aiemmin tehtyihin barometreihin.

Tutkimuksen teoriapohjaa voisi laajentaa kirjallisuuskatsauksella, joka keskittyy valmenta-
vaan johtamiseen. Sen perusteella valittaisiin lähdemateriaali ja tästä lähdemateriaalista va-
littaisiin keskeiset teemat, joiden pohjalta suoritettaisiin vielä kysely esimiehille, jotka ovat
käyneet valmentavan johtamisen -koulutuksen. Kyselyssä voisi esimerkiksi kysyä, ovatko
esimiehet kokeneet valmentavan johtamisen tarpeellisena, ovatko valmentavan johtamisen
menetelmät jalkautuneet käytäntöön ja miten niiden vaikutukset näkyvät arjessa.

Jos tutkimus olisi tarpeeksi kattava vastausten osalta, sillä voisi kohdentaa ja mahdollisesti
kehittää nykyistä valmentavan johtajuuden koulutusta.

7 LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio 2011a: Johda ihmistä. Teologiaa johtajille. Helsinki, Talentum Media Oy.
- Aaltonen, Tapio & Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu 2011b: Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. 3. painos. Helsinki, Talentum.
- Aaltonen, Tapio & Kirjavainen, Paula & Pitkänen, Paula 2014: Kutsumusjohtaja. Helsinki, Talentum Media Oy.
- Aaltio, Iris 2008: Johtajuus lisäarvona. Helsinki, Wsoy oppimateriaalit.
- Aalto-yliopisto: <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/tyohyvinvoinnilla-on-merkittava-vaikutus-tuottavuuteen-pankkityossa>. Julkaistu: 24.10.2018
- Aarnikoivu, Henrietta 2010: Työelämä. menesty & voi hyvin. Helsinki, WSOYpro.
- Aluehallintovirasto: <https://www.avi.fi/web/avi/-/valvontahavainto-poliisit-kokevat-kuorimitusta-erityisesti-rikostutkinnassa-ja-paakaupunkiseudulla-etela-suomi->
- Barsade, S. 2002: The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behaviour. *Administrative Science Quarterly*. 47:3, 644-675.
- Barsade S. & Gibson, D. 2007: Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management Perspectives* 21:1, 36-59.
- Birmingham, Peter (2000). Reviewing the Literature. Teoksessa *Researcher's Toolkit: The Complete Guide to Practitioner Research*, 25–40. Toim. David Wilkinson.
- Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2012: Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. uud. painos. Helsinki, Tietosanoma.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 2008: *Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health*. University of Rochester.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 1985: *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum press.
- Downey, Myles 2003: *Effective coaching. Lessons from the coaches coach*. Orion Business. Clifton Park, NY.
- Evans, David (2008). Overview of Methods. Teoksessa: *Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews*, 137–148. Toim. Christine Webb & Brenda Ross. Oxford: Blackwell Publishing.
- Freeman, Mark (1984). History, Narrative, and Life-span Developmental Knowledge. *Human Development* 27, 1–19.
- Furman, Ben & Ahola, Tapani: *Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään*.

Green, Bart N., Claire D. Johnson & Alan Adams (2006). Writing Narrative Literature Reviews for Peer Reviewed Journals: Secrets of the Trade. *Journal of Chiropractic Medicine*

Hakala, Juha T. 1999: Graduopas. Helsinki, Gaudeamus.

Hakala, Juha T. 2009: Uusi graduopas. Helsinki, Gaudeamus.

Harju, Kristiina & Kallasvuo, Anita 2007: Esimiehen huoltokirja. Helsinki, Edita.

Heikkilä, Jaakko 2009: Kasva, välitä ja valmenna. Henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsinki, Kauppakamari.

Heiske, Pirkko 2001: Työhyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.
Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sarjavaara, Paula 2001: Tutki ja kirjoita. Helsinki, Tammi.

Heroja, Teija & Koski, Arja & Seppälä, Pekka & Säntti, Risto & Wallin, Aila (Toim.) 2014: Parempaa työelämää tekemässä. tutkiva ote työnohjaukseen. EU, United press global.

Huotari, Vesa & Vuorensyrjä, Matti (toim.) 2011: Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 41

Hämäläinen, Pekka 2015: Johda mielelläsi. Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Helsinki, Auditorium.

Iltalehti, Uutiset 2019: Poliisit kertovat: Näin rikosilmoituksia ”tapetaan” ja tilastoja kaunistellaan - ”Vaiettu salaisuus” <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/29cbbcb4-6fcd-4d07-a1a9-fe27ddff7f3c> Luettu 4.10.2019

Jabe, Marjatta 2006: Kyvyt käyttöön. Eväitä esimiestyöhön. Helsinki, Kirjapaja Oy.

Jabe, Marjatta 2010: Voitko hyvin työssäsi. Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa, Hansaprint.

Jabe, Marjatta 2012: Työhyvinvoinnin työkirja. Saarijärvi, Yrityskirjat Oy.
Johnson, Sheena & Robertsonm Ivan & Cooper, Cary L. 2018: well-being. productivity & happiness at work. second edition. Switzerland, PALGRAVE MACMILLAN.

Jones, Kip (2004). Mission Drift in Qualitative Research, or Moving Toward a Systematic Review of Qualitative Studies, Moving Back to More Systematic Narrative Review. *The Qualitative Report* 9.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002: Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä, PS-kustannus.

Juuti, Pauli 2013: Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä, PS-kustannus.

Juuti, Pauli 2016: Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä, PS-kustannus

JHL: <https://www.jhl.fi/tyoelama/perustietoa/tyosuojelu-ja-hyvivointi/tyossa-jaksaminen/>

Jyväskylän ammattikorkeakoulu: <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/kirjallisuuskatsaukset/>

JyväskylänYliopisto:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysi-menetelmat/narratiivinen-analyysi>

Jyväskylän yliopisto: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/aihe-avainkasitteiksi/kirjallisuuskatsaus> Luettu 2.9.2019

Järvinen, Pekka 2013: Johdatko mielelläsi: esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Helsinki, [yhttps://polamk.idm.oclc.org/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/13jo318134](https://polamk.idm.oclc.org/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/13jo318134)

Kasvio, Antti 2014: Kestävä työ ja hyvä elämä. Helsinki, Gaudeamus.

Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007: Hyvä työpaikka. Helsinki, Yrityskirjat Oy.

Keskinen, Soili 2005: Alaistaito- luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan alan kehittämissäätiö.

Kopposela, Juhani 2005: Työyhteisö sairastaa. Toim, Ahonen, Anu. Saarijärvi Helsinki, Studio yellow house.

Kotimaistenkieltenkeskus:https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit_artikkelit_ja_esitelmat/sana_sanasta_ajan_sanojen_taustaa_%282005_2013%29/alaistaito

Kuusela, Sari 2013: Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki, Alma Talent Oy.

Kuusela, Sari 2015: Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki, Alma TalentOy. Elektroninenaineisto
<https://polamk.idm.oclc.org/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/15jo426759>

Kärkkäinen, Merja 2002: Menesty innolla. Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki, Talentum.

Liukkonen, Jarmo, & Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka 2006: Taitolajina työ, Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Liukkonen, Paula 2006: Työhyvinvoinnin mittarit, menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki, Talentum

Made By Finland: Tutkimus: työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä. Suomalaisen työn liitto. <https://madebyfinland.suomalaintyo.fi/2017/10/23/tutkimus-tyoilmapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/>. Luettu 17.11.2017

Manka, Marja-Liisa & Kaikkonen M.L. & Nuutinen, S. 2007: Hyvinvointia työyhteisöön. Tampere, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto.

Manka, Marja-Liisa 2008: Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki, Talentum.

Manka, Marja-Liisa 2011: Työn ilo. Helsinki, Wsoypro Oy.

- Manka, Marja-Liisa 2015: Stressikirja: Mistä virtaa? Helsinki, Talentum. Elektroninen aineisto. <https://polamk.idm.oclc.org/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/15jo425233>
- Mannermaa, Katri 2019: Työsuojelupäällikön käsikirja. Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjinä. Helsinki, Alma Talent.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014: Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki, Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu; 3/2014.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015: DRAIVI - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki, AlmaTalentOy.
- Maula, Hanna & Maula, Jesse 2019: Design ja johtaminen. Helsinki, Alma Talent. Elektroninen aineisto. <https://polamk.idm.oclc.org/login?url=https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/19bi438264>
- Nykänen, Eino 2007: Rennosti töissä. Käytännön ohjeita työssäjaksamiseen. Jyväskylä, WSOYpro.
- Nummelin, Tarja 2008: Stressi haastaa työkyvyn, varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki, WSOYpro.
- Opinnäytetyönohjaajakäsikirja: <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamkkasikirja/kirjallisuuskatsaukset/> Luettu 1.9.2019
- Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010: Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki, Kirjapaja.
- Pirinen, Helka 2014: Esimies muutoksen johtajana. Helsinki, Alma Talent Oy. Elektroninen aineisto. <https://polamk.idm.oclc.org/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/>.
- Poliisinstrategia 20172020: https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/57642_POL_ST_esite_suomi_210x280_LR.pdf?1ba9169f36d0d588
- Punkanen, Tiina 2009: Työohjaus muutoksen moottorina. Helsinki, Tammi.
- Ranta, Ritva 2005: Kehittyvä Yhteisö, Kehittäminen ja uudistuminen, Ihmisenä ja Organisaationa. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.
- RDM: The results-driven manager series 2005: Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy
- Rauramo, Päivi 2008: Työhyvinvoinnin portaat. viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki, Edita.
- Riikonen, Eero 2013: Työ ja elinvoima. Sastamala, Osuuskunta Toivo.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2013: Valmentava esimies. Helsinki, Alma Talent Oy
- Ruohotie, P 1998: Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki, Edita.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2008: From Ego Depletion to Vitality: Theory and Findings Concerning the Facilitation of Energy Available to the Self. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(2):702–717.

Saarijärvi, Päivi 2015: Väsymys työelämässä. Riskit ja hallinta. Tartto, NeiroL.

Salminen, Ari 2011: Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja.

Salminen, Jari 2017: Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki, J-Impact.

Schaupp, Marika & Koli, Annarita & Kurki, Anna-Leena & Ala-Laurinaho, Arja 2013: Yhteinen muutos. Työhyvinvointia kehittämällä. Helsinki, Työterveyslaitos.

Schein, Edgar H. 1987: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Liljamo, Ritva & Miettinen, Asko toim. Weilin + Göös

Salmimies, Raija & Ruutu, Sirkku 2013: Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki, Talentum.

Silvennoinen, Markku & Kauppinen, Risto 2007: Kehity alaisena. onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sinokki, Marjo 2016: Työmotivaatio. innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki, Tietosanomaa.

Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010: Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki, Otava.

Suonsivu, Kaija 2014: Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU, Unipress.

Suonsivu, Kaija 2015: Kohti riittävyttä - matkalla työhyvinvointiin. EU, Unipress.

Surakka, Tarja & Rantamäki, Tomi 2013: Työelämätaidot -Sinä oman työelämäsi johtajana. Porvoo, Bookwell Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2017: Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki, Alma Talent.

Takanen, Terhi 2005: Voimaantuva työyhteisö. -miten luomme tulevaisuutta. Keuruu, Otavan kirjapaino Oy.

Tarkkonen, Juhani 2012: Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU, UNIPress.

Tikkanen, Jani 2010: Rakkaus johtaa ihmisiä ja yrityksiä. Tallinna, Raamatutrukikoja.

Torraco, Richard J. (2005). *Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples*. Human Resource Development Review

Työterveyslaitos: Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Toim. Rautaoja, Sirkka. Helsinki, Painotalo Miktor.

Työterveyslaitos: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> luettu 16.10.2019

Työterveyslaitos 2004: Henkisen hyvinvoinnin edistäminen turvallisuusaloilla. Toim. Gruenewaldt. Helsinki, Työterveyslaitos.

Työterveyslaitos: Näin ehkäiset työstressiä. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/ehkaise-tyostressia/>

Tiedonsilta: Työhyvinvointi lisää finanssialan työntekijöiden tuottavuutta. <https://tiedonsilta.fi/tyohyvinvointi-lisaa-finanssialan-tyontekijoiden-tuottavuutta/> Luettu 12.11.2019

Työsuojelurahaston internetsivut: 116168 Tutkimus Työhyvinvoinnin, sosiaalisten verkostojen ja tuottavuuden yhteydet palveluliiketoiminnassa: tapaus Nordea Life <https://www.tsr.fi/meneillaan-olevat-hankkeet/hanke?h=116168>

Viitala, Riitta 2005: Johda osaamista! : osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos, Helsinki, forviestin.

Viitala, Riitta & Järnlström, Maria (Toim.): Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet VAASAN YLIOPISTON JULKAISUJA TUTKIMUKSIA 302 LIIKETALOUSTIEDE 107 JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

Vesterinen, P. 2006: Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva, WS Bookwell Oy.

Virolainen, Ilkka & Virolainen, Harri 2016: Mielen voima työssä. Helsinki, Viisas Elämä Oy.

Åhman, Helena 2012: Mielen johtaminen organisaatiossa. Sanoma Pro Oy.