Tampereen yliopisto

Daniel Barkat

TYÖN VOIMAVARAT TYÖHYVINVOINNIN TUKENA

Tutkimus työn voimavarojen merkityksestä toimihenkilöiden työhyvinvoinnille

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2022
Ohjaaja: Jan-Erik Johanson

Daniel Barkat

TIIVISTELMÄ

Daniel Barkat: Työn voimavarat työhyvinvoinnin tukena – Tutkimus työn voimavarojen merkityksestä toimihenkilöiden työhyvinvoinnille
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma
Huhtikuu 2022

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia työn voimavarojen vaikutusta työhyvinvoinnille. Tutkimuskohteena oli logistiikkayritys, josta haastateltiin tätä tutkimusta varten yhdeksää toimihenkilöä. Tutkimuksessa tarkasteltiin nimenomaisesti toimihenkilöiden työhyvinvointia. Tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään sitä, miten voidaan työn voimavarojen avulla edistää toimihenkilöiden työhyvinvointia kohdeorganisaatiossa. Toiseksi tutkimuksessa pyrittiin löytämään tutkittavien toimihenkilöiden työhyvinvoinnille tärkeimmän työn voimavaratekijät. Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus, ja tutkielman aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, työn voimavarat ja työn vaatimukset.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, miten työhyvinvointia voidaan edistää tehokkaasti esimerkiksi työyhteisön tuen avulla. Toimihenkilöt kertoivat, miten esimerkiksi yhteisten tapahtumien lisäämisellä voidaan rakentaa yhteisöllisyyttä työpaikalla, joka voi potentiaalisesti edistää työhyvinvointia. Toimihenkilöt pitivät pääsääntöisesti etätyöskentelystä, mutta toivoivat ajoittain myös lähipäiviä toimistolla, jotta yhteisöllisyyttä voitaisiin lujittaa entisestään. Toimihenkilöt myös kuvailivat esihenkilön johtamisen ja työkavereiden tuen tärkeyttä työhyvinvoinnille. Esihenkilön tuen nähtiin olevan tärkeää esimerkiksi siinä, että toimihenkilöt saavat esihenkilön viestinnän avulla vahvistettua käsitystään omasta työroolista. Esihenkilöltä toivottiin myös esimerkiksi kykyä delegoida työtehtäviä, jotta työmäärä ei kasaudu liikaa yhteen paikkaan.

Työhyvinvoinnille yhtenä tärkeimpänä voimavaratekijänä nähtiin työn autonomia. Työn autonomia mahdollisti toimihenkilöille oman työnteon aikatauluttamisen ja suunnittelun, joiden nähtiin vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin. Työn autonomia mahdollisti toimihenkilöillä oman työn hallinnan, ja sitä kautta autonomia toi ennustettavuutta työpäivään. Myös esimerkiksi työstä saatava palaute ja työtehtävien vaihtelevuus koettiin tärkeänä omalle työhyvinvoinnille.

Kokonaisuutena tutkielmassa korostui se, että työn voimavaratekijöihin voidaan vaikuttaa kehitystoimenpiteiden avulla. Toimihenkilöt esimerkiksi kuvasivat, miten yhteisöllisyyttä voidaan lujittaa kasvokkain tapahtuvien kokoontumisten lisäämisellä. Tämä näytti aineiston perusteella tehostavan työn sosiaalisia voimavaratekijöitä, jolloin yhteishenki lujittuu ja samalla toimihenkilöt voisivat saada esimerkiksi työtehtäviin liittyvää apua. Johtopäätöksenä voidaan myös mainita se, miten työn autonomian mahdollistamisella voidaan edistää työhyvinvointia, kun työntekijät saavat autonomian kautta ennustettavuutta ja hallittavuutta työpäivään.

Avainsanat: työhyvinvointi, työn voimavarat, työn vaatimukset

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällys

1. JOHDANTO 1
1.1 Tutkimuksen tausta 1
1.2 Tutkimustehtävä 2
1.3 Tutkielman rakenne 4

2.TYÖHYVINVOINTI 5
2.1 Työhyvinvoinnin teoreettinen tausta 5
2.2 Monipuolinen työhyvinvointi 7
2.3 Malli tunneperäisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksista 8

3. TYÖN VOIMAVARAT 11
3.1 Työn voimavarojen teoreettinen tausta 11
3.2 Tutkimustietoa työn voimavaroista 12
3.3 Työhön liittyvät voimavarat 14
3.4 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli 16
3.5 Työn vaatimusten ja voimavarojen suhde 19

4. TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN TYÖN VOIMAVAROILLA 23
4.1 Johtaminen työhyvinvointia edistävänä voimavarana 23
4.2 Työyhteisön tuki työhyvinvointia edistävänä voimavarana 25
4.3 Työn autonomia työhyvinvointia tukevana voimavarana 27
4.4 Oikeudenmukaisuus työn voimavaratekijänä 28

5. TUTKIMUSMENETELMÄT 30
5.1 Kohdeorganisaatio 30
5.2 Teoriaohjaava sisällönanalyysi 30
5.3 Aineiston kerääminen teemahaastatteluilla 32
5.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti 34

6. TULOKSET 36
6.1 Sosiaalisiin suhteisiin perustuvat voimavarat ja työhyvinvointi 36
6.2 Organisaation rakenteisiin liittyvät voimavarat 41
6.3 Työn organisointiin liittyvät voimavarat 45
6.4 Työtehtäviin liittyvät voimavarat 47

7. JOHTOPÄÄTÖKSET 51
7.1 Tulosten pohdinta 51
7.2 Jatkotutkimustarpeet 64

LÄHTEET 65

LIITE 1 69

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1: Työn vaatimusten ja voimavarojen malli
Kuvio 2: Malli tunneperäisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksista

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan työn voimavarojen merkitystä toimihenkilöiden työhyvinvoinnille yksityisen sektorin logistiikkayrityksessä. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään paremmin työhyvinvoinnin edistämistä työn voimavarojen avulla. Lisäksi tutkimuksessa pyritään löytämään toimihenkilöiden työhyvinvoinnille tärkeimmät työn voimavarat. Tutkimuksessa käsitetään työhön liittyvät voimavarat Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen mallin kautta, esimerkiksi esihenkilön- ja työyhteisön tukena, oikeudenmukaisuutena, vaikutusmahdollisuuksina työpaikalla, työn tuunauksen mahdollisuutena, autonomiana ja palkkana. Tutkimuksessa ei siten tarkastella esimerkiksi vapaa-ajan kautta tulevien voimavarojen työhyvinvointia edistävää vaikutusta.

Tutkimuksessa ei myöskään tarkastella yksilöiden persoonallisuuspiirteistä juontuvien tekijöiden vaikutusta työhyvinvointiin. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan nimenomaan työsuhteeseen liittyvien voimavarojen vaikutusta työhyvinvointiin. Työn voimavaroilla voi potentiaalisesti olla monenlaisia eri hyötyjä työhyvinvoinnin edistämisessä. Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään perusteellisesti työn voimavarojen merkitystä työhyvinvoinnille.

Työhyvinvointi on tärkeä teema nykyisessä työelämässä. Työorganisaatioita ovat kohdanneet monenlaiset muutokset, kuten digitalisaatio, koronakriisi, geopoliittiset tapahtumat ja uudenlaisten teknologisten työkalujen käyttöönotto. Mainitut muutokset aiheuttavat tarpeen organisaatioille ja organisaatioiden jäsenille sopeutua ja muuttua. Muutos ja sopeutuminen saattavat aiheuttaa työntekijöissä stressiä sekä muutosvastarintaa. Nämä ovat potentiaalisia uhkia työhyvinvoinnille ja tästä voidaan päätellä, että työntekijöiden on pystyttävä pitämään huolta omasta työhyvinvoinnista kasvavien muutostarpeiden keskellä. Organisaatioiden olosuhteet ja resurssit vaikuttavat paljon siihen, kuinka hyvin työntekijät voivat omaa työhyvinvointiaan rakentaa.

On viitteitä siihen, että työhyvinvoinnin saralla on vielä tilaa kehitystoimenpiteille työpaikoilla: Kauhanen (2016, 30) kirjoittaa, miten sairauspoissaolot yksityisellä sektorilla ovat yli neljä prosenttia vuotuisesta kokonaistyöajasta, eli noin kahdeksan päivää. Toimihenkilösektorilla kyseinen osuus on lähes kaksi prosenttia kokonaistyöajasta (Kauhanen, 2016, 30). Työhyvinvointiin investoimalla voi organisaatio vähentää sairauspoissaoloja, joskin työhyvinvointiin investoimisella on muitakin

positiivisia seurauksia: työhyvinvoinnilla on myönteinen yhteys asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, ja tapaturmien ehkäisyyn (Työterveyslaitos, 2021). Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että työhyvinvointiin investoimalla organisaatio voi parantaa tuloksellisuuttaan ja tehokkuuttaan, esimerkiksi asiakastyytyväisyyden nousun ja tapaturmien ehkäisyn kautta.

Viitattua taustaa vasten voidaan todeta, että työhyvinvoinnilla on moninaisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Täten työhyvinvointi ei näyttäydy yhdentekevänä tai epärelevanttina asiana organisaatioissa, vaan pikemminkin organisaation elinvoimaa ja kilpailullisuutta potentiaalisesti edistävänä asiana. Työhyvinvointia voi kohdata nykyisessä työelämässä monet haasteet: useille työnteon tahti on yhä kiristyvämpi ja välttämättömät/vähemmän välttämättömät muutokset sekä epävarmuuden kokeminen ovat osa työpaikan arkea (Hakanen 2011, 5). Tämä korostaa entisestään tarvetta työhyvinvoinnin huomioimiselle sekä edistämiselle työpaikoilla. Osaltaan tämä tutkimus pyrkii tuomaan lisäarvoa työhyvinvoinnin paremmalle ymmärtämiselle, esimerkiksi tutkimalla tehokkaita keinoja edistää työhyvinvointia työn voimavarojen avulla ja löytämällä työhyvinvoinnille tärkeimmät työn voimavarat kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on tätä kautta lisätä ymmärrystä työhyvinvoinnista.

Työn voimavarojen vaikutusta toimihenkilöiden työhyvinvoinnille ei ole aiemmin tutkittu tämän pro gradu -tutkielman kohdeorganisaatiossa. Aiemmin johdannossa tuotiin esille työhyvinvoinnin paremman ymmärtämisen tarpeellisuus ja esiteltiin tilastotietoa sairauspoissaoloista yksityisen sektorin kontekstissa. Tutkimustieto sairauspoissaoloista ja työhyvinvoinnin merkitys laajemminkin toimivat perusteluna tämän tutkimuksen tärkeydelle. Kohdeorganisaatio voi hyötyä tämän tutkimuksen tuottamasta tiedosta, mikäli kohdeorganisaatio kokee hyödylliseksi tämän tutkimuksen tuottaman informaation työn voimavaroista ja työhyvinvoinnista.

1.2 Tutkimustehtävä

Tutkimusongelma liittyy työn voimavarojen merkitykseen logistiikkayrityksen toimihenkilöiden työhyvinvoinnissa. Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on tutkia työhyvinvoinnin edistämistä työn voimavarojen avulla kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessa pyritään myös löytämään toimihenkilöiden työhyvinvoinnille tärkeimmät työn voimavarat. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää työhyvinvoinnin edistämistä työn voimavarojen avulla. Tässä tutkimuksessa käsitetään työn voimavarat nimenomaan työsuhteeseen liittyviksi voimavaroiksi. Tarkemmin työn voimavarat

käsitetään Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen mallin kautta, esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksina työssä, esihenkilön- ja työyhteisön tukena, oikeudenmukaisuutena, työn tuunauksen mahdollisuutena, autonomiana ja palkkauksena. Tässä tutkimuksessa sovelletaan kvalitatiivista tutkimustapaa, sillä se soveltuu tämän tutkimuksen tarkoitukseen hyvin.

Kvalitatiivista tutkimusta luonnehtii olosuhteiden ”luonnonmukaisuus” sekä se, että kvalitatiivinen tutkimus tapahtuu kenttätutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruu ja metodologia ovat joustavia, joka mahdollistaa niiden muokkaamisen tutkimusprosessin aikana. (Vishnevsky & Beanlands 2004.) Kvalitatiivisessa tutkimustavassa tutkijat keräävät subjektiivista dataa, joka sisältää tutkijoiden ja osanottajien havainnot sekä ajatukset (Burns & Grove 2003). Mainitut kvalitatiivisen tutkimuksen ominaisuudet soveltuvat tämän tutkimuksen toteuttamista varten. Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusstrategiana tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksen piirteitä ja sen käyttöä menetelmänä on syytä avata enemmän seuraavaksi.

Tapaustutkimus auttaa tutkijoita säilyttämään kokonaisvaltaiset ja tarkoituksenmukaiset piirteet tosielämän ilmiöistä, kuten yksilölliset elämänkaaret ja organisaatioon sekä johtamiseen liittyvät prosessit. Tapaustutkimus soveltuu menetelmänä tutkimukseen, jossa halutaan kysymysten avulla ymmärtää laajasti ja syvällisesti sosiaalisia ilmiöitä. Tapaustukimusta voidaan menetelmänä käyttää luomaan tietopohjaa esimerkiksi yksilöön, ryhmään ja organisaatioihin liittyvistä ilmiöistä. (Yin 2009, 4.) Tätä taustaa vasten voidaan todeta, että tapaustutkimus on ominaisuuksiensa vuoksi sopiva menetelmä tämän pro gradu -tutkielman tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Tässä tutkimuksessa lähestytään tutkimusongelmaa pää- ja alatutkimuskysymyksen kautta. Tutkimuskysymykset on pyritty muotoilemaan mahdollisimman analyyttisesti ja tarkoituksenmukaisesti, jotta niiden avulla voitaisiin parhain mahdollisin keinoin ratkaista tutkimusongelma. Seuraavaksi tuodaan esille tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: *miten voidaan työn voimavarojen avulla edistää toimihenkilöiden työhyvinvointia?*

Tutkimuksen alatutkimuskysymys on: *mitkä työn voimavarat toimihenkilöt kokivat tärkeimmiksi oman työhyvinvointinsa kannalta?*

Tässä tutkimuksessa tutkittava joukko rajataan logistiikkayrityksen toimihenkilöihin. Tällöin rajauksen ulkopuolelle jää esimerkiksi tutkittavan logistiikkayrityksen korkein johto. Tutkimustehtävän ratkaisemisen kautta pyritään siihen, että kohdeorganisaatio saa tärkeää tietoa työn voimavarojen vaikutuksesta toimihenkilöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksen tuottaman tutkimustiedon avulla pyritään siihen, että kohdeorganisaatio voi potentiaalisesti hyödyntää tutkimuksen informaatiota työhyvinvointia koskevissa päätöksissä. Tutkimus pyrkii myös tuomaan lisäarvoa työhyvinvoinnin tutkimuksen kenttään laajemminkin. Lisäarvoa pyritään tuomaan erityisesti tarkastelemalla tärkeitä työn voimavaroja ja niiden merkitystä työhyvinvoinnille.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman johdannon jälkeen alkaa teoreettinen viitekehys, jossa tarkastellaan tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä analyyttisesti omissa luvuissaan. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi ja työn voimavarat. Näitä käsitteitä tarkastellaan teoreettisessa osuudessa monipuolisesti ja teoreettinen viitekehys alkaa työhyvinvoinnin käsitteen taustoituksella. Työn voimavarojen käsitettä avataan syvällisesti ja tuodaan esille tämän tutkielman näkökulma työn voimavaroihin. Tämän jälkeen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan työn voimavarojen ja kirkastetaan sitä, miten tässä tutkielmassa ymmärretään työn voimavarat. Viimeisenä teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työhyvinvoinnin edistämistä työn voimavarojen avulla.

Tutkimuksen teoreettisen osuuden jälkeen tulee empiirinen osuus, jossa esitellään esimerkiksi tutkimuksen kohdeorganisaatio, teoriaohjaava sisällönanalyysi ja aineiston kerääminen teemahaastattelujen avulla. Empiirisessä osuudessa käsitellään lisäksi validiteettia ja reliabiliteettia tämän tutkimuksen kontekstissa. Empiirisen osuuden jälkeen käsitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset pyritään esittämään täsmällisesti ja järjestelmällisesti, jotta tutkimusongelma tulisi ratkaistuksi kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tulosten esittelyn jälkeen tulee johtopäätökset. Tässä osuudessa esitetään analyysiin pohjautuen tutkimuksen aihetta käsittelevät johtopäätökset. Tämän lisäksi kirjoitetaan tiiviisti potentiaalisista jatkotutkimustarpeista.

2. TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on tässä tutkimuksessa eräs keskeisimmistä teemoista. Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on: *miten voidaan työn voimavarojen avulla edistää toimihenkilöiden työhyvinvointia?* Alatutkimuskysymys taas on seuraava: *mitkä työn voimavarat toimihenkilöt kokivat tärkeimmiksi oman työhyvinvointinsa kannalta?* Tutkimuskysymyksiin on siten molempiin integroitu työhyvinvoinnin käsite. Tätä taustaa vasten on selvää, että työhyvinvoinnin käsite on tärkeä ymmärtää. Kauhasen (2016, 21) näkemyksen mukaan työhyvinvointia voidaan tarkastella psykologian, juridiikan, liiketaloustieteen ja teknologian kautta. Näistä osa-alueista tämän tutkimuksen työhyvinvointikäsitystä lähimpänä on työhyvinvoinnin psykologinen tarkastelutapa. Tässä tutkimuksessa käsitetään työhyvinvointi psykologisen tarkastelutavan kautta niin, että työhyvinvointi nähdään työntekijän työn imuna, työtyytyväisyytenä, työkykynä ja psykologisena hyvinvointina. Seuraavaksi avataan tarkemmin työhyvinvoinnin teoreettista taustaa ja tuon esille erilaisia määritelmiä työhyvinvoinnista.

2.1 Työhyvinvoinnin teoreettinen tausta

Työhyvinvoinnin tutkimusta on tehty jo runsaan sadan vuoden ajan, ja painotukset tutkimuksessa ovat ajan myötä kehittyneet. Työhyvinvoinnin tutkimuksen juuret ovat 1920-luvun fysiologisessa stressitutkimuksessa. Nämä stressitutkimuksen mukaiset mallit eivät huomioineet työn sisältöä, organisaatiota, teknologiaa eivätkä työntekijöiden ja työyhteisön jäsenten toimijuutta. Stressitutkimuksen mallit keskittyivät työssä ilmenevän psyykkisen rasituksen ja pahoinvoinnin tutkimiseen ja sivuuttivat sen tarkastelun, mistä työn iloa syntyisi. Stressitutkimuksen malleissa ei oltu kiinnostuneita esimerkiksi työssä koetun ilon yhteydestä organisaation tuottavuuteen. Työhyvinvointi ei ole pelkästään oireiden puuttumista. (Manka & Manka 2016, 64–69.)

Työhyvinvointiin liittyvät keskustelut ovat lisääntyneet niin työpaikoilla kuin tiedotusvälineissä. Tästä huolimatta on työhyvinvoinnin käsite monelle ihmiselle ja työorganisaatiolle yksipuolinen. Osalle ihmisistä työhyvinvointi tuo mieleen lähinnä ergonomiaan liittyvät seikat, taukojumpat töissä tai fyysisen terveyden. Kuitenkin esimerkiksi fyysinen terveys on vain pieni osa koko työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisesta käsityksestä. Työhyvinvoinnin muut osa-alueet ovat sen sijaan saamassa yhä suurempaa huomiota. (Virolainen 2012, 44.)

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka koostuu työstä, työn mielekkyydestä, terveydestä, työturvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Hyvä johtaminen, työntekijöiden motivointi sekä työyhteisön henki edistävät työn voimavaroina työhyvinvointia. Työhyvinvointi ilmenee parantuneena työssä jaksamisena, työn tuottavuutena ja työhön sitoutumisena. Tämä kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin edistyminen näkyy myös vähentyneinä sairauspoissaoloina. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2021.) Tätä taustaa vasten, työhyvinvoinnin käsitteen laajuuden ja moninaisuuden ymmärtäminen on tärkeää, jotta käsitetään miten laajalle työhyvinvoinnin vaikutukset ulottuvat ja mitkä asiat työhyvinvointii vaikuttavat.

Mankan ja Mankan (2016, 64–69) ja (Sosiaali- ja terveysministeriön, 2021) työhyvinvoinnin määritelmissä korostuu niiden voimavarojen painottaminen, jotka voisivat lisätä työhyvinvointia. Aiemmin työhyvinvointi on käsitetty lähinnä työpahoinvoinnin kautta niin, että mielenkiinto työorganisaatioissa kohdistui työterveyshuoltoon ja interventiot kohdistuivat ongelmien hoitamiseen ja preventioon (Hakanen 2011, 138). Tätä taustaa vasten on tärkeä ymmärtää, että työhyvinvointi ei siten ole pelkästään, kuten aiemmin todettua, oireiden puuttumista. Työhyvinvointi ei myöskään ole vain työturvallisuuden korostamista. Työhyvinvoinnin paradigma näyttää enemmänkin siirtyneen lähemmäksi positiivista psykologiaa painottavaa näkökulmaa. Positiivinen psykologia tarkoittaa psykologisten voimavarojen vahvistamista siten, että keskitytään parantamaan entisestään hyviä mielen voimavaroja, ikään kuin vahvistamalla jo sitä mikä on ennalta vahvaa (Seligman 2005, 3).

Positiivisessa psykologiassa halutaan myös keskittyä siihen, mikä erinäisissä ihmisen luomissa instituutioissa, sekä itse ihmisessä, on kestävää, hyödyllistä ja mahdollista (Hakanen 2011, 11). Positiivista psykologian paradigma vaikuttaa dynaamisemmalta näkökulmalta käsittää työhyvinvointi, verrattuna aiempaan työhyvinvoinnin paradigmaan, jossa Hakasen mukaan (2011, 138) keskityttiin interventioiden avulla hoitamaan ongelmia ja tekemään ongelmia varten preventioita. Positiivisen psykologian paradigma näyttäytyy optimistiselta ja tulevaisuuteen suuntautuneelta tavalta käsittää työhyvinvointi.

Työhyvinvointia on aiemmin tarkasteltu pääosin työpahoinvoinnin kautta; siten työhyvinvoinnin tarkastelussa on painotettu esimerkiksi työterveyshuoltoa. Kuitenkin työn imuun sekä sitä tehostaviin voimavaratekijöihin investoimisella on työorganisaatiossa suora vaikutus, työterveyden työntekijöiden ohella, myös muihin työorganisaation jäseniin. Työorganisaation ja henkilöstön positiivinen olotila ovat kaikkien työorganisaation tekijöiden, kuten johdon, työterveyshuollon,

luottamushenkilöiden, työsuojelun sekä työntekijöiden kollektiivinen intressi. Organisaation ja työntekijöiden positiivinen olotila voi myös parhaimmillaan olla työyhteisön yhteisesti luotava keskeinen menestyksen elementti. (Hakanen 2011, 138.)

2.2 Monipuolinen työhyvinvointi

Virolainen (2012, 11) kirjoittaa miten työhyvinvoinnin eri osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, eikä työhyvinvoinnin eri osia tule sen vuoksi tarkastella toisistaan irrallisina osa-alueina, vaan enemmänkin yhtenä kokonaisuutena. Tämä korostaa työhyvinvoinnin osa-alueiden toisiinsa linkittynyttä luonnetta. Vajavaisuudet yhdellä työhyvinvoinnin osa-alueella vaikuttavat herkästi muihin osa-alueisiin: esimerkiksi psykologisesti rasittavat työtehtävät voivat heijastua fyysiseen terveyteen, joka näkyy työntekijän sairastumisena (Virolainen 2012, 11–12). Työhyvinvointi on aiemmin viitatun tiedon perusteella varsin monimuotoinen kokonaisuus, jossa on suhteellisen erilaisia, mutta toisiinsa vaikuttavia osa-alueita.

Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin sisältyy psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen työhyvinvointi (Virolainen 2012, 11). Työhyvinvointi on enemmän liikkuvaa kuin staattista: työhyvinvointi muuttuu työn kuormituksen ja erinäisten voimavaratekijöiden välisen tasapainon mukaan (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6). Tätä taustaa vasten ei työhyvinvointia tulisi pitää muuttumattomana elementtinä tai kokonaisuutena, jossa kukin osa-alue toimisi ikään kuin toisistaan riippumattomana. Puttonen ym. (2016, 6) mainitsevat miten työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden väliseen tasapainotilaan vaikuttavat muun muassa työorganisaation, työyhteisön ja työtehtävien sisällön muutokset. Tästä tiedosta on pääteltävissä, että työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden väliseen tasapainoon voidaan potentiaalisesti vaikuttaa työorganisaatiossa erinäisin toimenpitein, joka on myös yksi tämän tutkimuksen teemoista.

Laajemmalla tasolla työhyvinvoinnin edistämisessä myös yhteiskunnalla on tärkeä rooli: yhteiskunta voi rakentaa lainsäädännölliset kehykset ja mahdollisuudet työkykyä ylläpitävälle toiminnalle, sekä tukea toimintaa, jolla edistetään esimerkiksi työn tekemistä, työssä oppimista ja ihmisten terveyttä (Virolainen 2012, 12). Yhteiskunnan työhyvinvoinnin kehittämistyö voidaan nähdä täydentävänä asiana työorganisaatioista lähtevälle työhyvinvoinnin edistämiselle. Virolainen (2012, 12) nostaa yhteiskunnan ja työorganisaatioiden rinnalle työhyvinvoinnin edistämiseen tähtäävässä työssä vielä yksilön. Yksilö vastuulla on omat elintavat sekä työorganisaation sääntöjen sekä ohjeiden

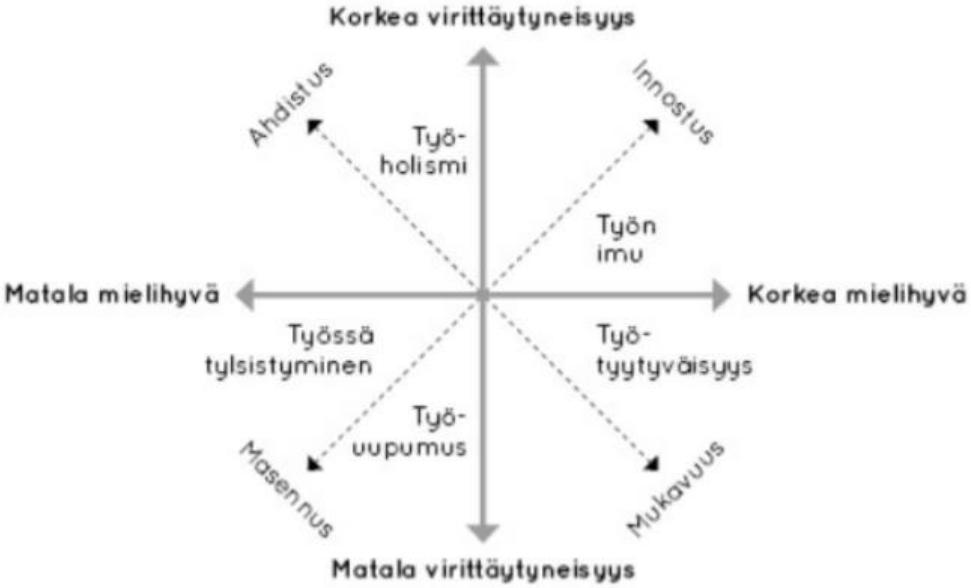
noudattaminen. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat myös yksilön terveydentila ja elämäntilanne, kuten asenne ja perhe-elämä. Optimistisen elämänasenteen omaavia ihmisiä eivät vähäiset vaikeudet kuormita sellaisella tavalla kuin pessimistisen elämänasenteen omaavia ihmisiä. Kokonaisuutena työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin kokeminen on synteesi monesta erilaisesta vaikuttavasta tekijästä. Kuitenkin yksittäisen ihmisen tasolla tarkasteltuna, on työhyvinvoinnin kokeminen subjektiivista. (Virolainen 2012, 13.)

Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin kokemista tarkastellaan yksilötasolla. Tämän vuoksi on tärkeä ymmärtää, miten työhyvinvointi ilmenee yksilöillä ja mitä käsitteitä voidaan käyttää työhyvinvoinnin kuvailemiseen yksilötasolla. Seuraavassa luvussa avaan työhyvinvoinnin yksilötason ilmentymisen kuvaamiseen soveltuvaa mallia, eli mallia tunneperäisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksista.

2.3 Malli tunneperäisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksista

Yksilötasolla työhyvinvointia voidaan tarkastella esimerkiksi Mäkikankaan ja Hakasen (2017, 105) tunneperäisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksien mallin avulla. Mäkikankaan ja Hakasen (2017, 105) malli omaksunut vaikutteita Warrin (1990) tunneperäisestä työhyvinvoinnin mallista. Työn imu ja työtyytyväisyys ovat mallissa tavoiteltavia tunnetiloja. Työholismi, työssä tylsistyminen ja työuupumus ovat puolestaan ilmentymiä huonosta työhyvinvoinnista. Mallissa mielihyvään liittyvää akselia priorisoidaan korkeammalle kuin virittymistä ja virittäytyneisyyttä itsessään ei Warr suoraan pidä osoituksena hyvinvoinnista (Mäkikangas & Hakanen 2017, 105).

Mallissa kuvataan täsmällisesti työhyvinvoinnin ilmentymiä yksilötasolla ja se soveltuu työhyvinvoinnin positiivisten ja negatiivisten ilmentymien yksilölliseen tarkasteluun. Tässä luvussa tuodaan esille tunneperäisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksien mallin esille ja analysoin sen eri osa-alueita. Tunneperäisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksien malli tuodaan esille alhaalla olevassa kuviossa (kuvio 2).



KUVIO 2. Malli tunneperäisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksista (Mäkikangas & Hakanen 2017, 105)

Työhyvinvoinnin negatiivisista ilmentymistä työholismilla tarkoitetaan pakonomaista työn tekemisen tarvetta. Työholismissa on kyse ensisijaisesti sisäsyntyisestä työn tekemisen pakosta. Ulkopuolinen pakko voi taas olla esimerkiksi pomon antama määräys tai tarve tienata enemmän. Työholismi ilmenee myös kollegoja pidemmän päivän tekemisen tapana ja turhautuneisuutena. Työholismi voi ilmetä myös hermostumisena siitä, että jokin estää työn tekemistä. Työholismiin voi potentiaalisesti myös liittyä se, että henkilön vaikea lakata ajattelemasta työtä. (Kaltiainen 2020.)

Työssä tylsistyminen ilmenee innostuksen ja merkityksellisyyden puutteena työssä. Työssä tylsistymistä kutsutaan myös leipääntymiseksi. Innostuminen voi lopahtaa, jos työntekijän osaamisen lisääntyessä työ muuttuu rutiininomaiseksi. Mikäli työhön liittyvät haasteet eivät lisäännyt osaamisen kanssa samassa suhteessa, heikkenee tämän seurauksena tunne siitä, että työssä kehittyy. Työssä voi päätyä jämähtäneeseen tilaan, jos työssä ei synny kokemusta oppimisesta. Työtehtävien muuntuessa liian helpoiksi, voi työn tekeminen tuntua ikään kuin ”automaattiselta”. Tämä aiheuttaa keskittymisen herpaantumisen, jonka seurauksena mieli on muiden asioiden parissa. (Sarkkinen 2015.)

Työholismin ja työssä tylsistymisen ohella voi heikentynyt työhyvinvointi ilmetä työuupumuksena. Hakasen (2004) mukaan työuupumus on koetun työhyvinvoinnin keskeisimpiä käsitteitä. Työuupumus ilmenee työntekijän psykologisten voimavarojen vähenemisenä, joka juontuu pitkäaikaisesta työssä koetusta stressistä (Maslach, Schaufeli & Leiter 2011, 397–422). Maslachin

ym. (2001, 397–422) mukaan työuupumuksen ilmentyminen näyttää siten vaativan kroonisen stressitilan, eli työuupumus ei tämän määritelmän mukaan näytä syntyvän vain lyhytaikaisesti koetusta työstressistä. Työuupumuksessa keskeisiä oireita ovat väsymystila, kyynisyys ja työntekijöiden itsetunnon laskeminen, joka näkyy tyytymättömyytenä omasta työpanoksesta (Maslach & Jackson 1981, 99). Seuraavaksi avaan tunneperäisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksien mallin positiivisen työhyvinvoinnin eri ilmentymiä. Näitä työhyvinvoinnin positiivisia ilmentymiä ovat työn imu ja työtyytyväisyys.

Työn imu ilmenee työntekijällä mielekkyyden kokemisena omassa työssä ja omasta työstä nauttimisena. Työn imua kokeva työntekijä on ylpeä omasta työstään ja kykenee sinnittelemään työssään myös vastoinkäymisissä. Työn imun kuvaamiseen on lueteltu kolme hyvinvoinnin osa-aluetta: omistautuneisuus, uppoutuneisuus ja tarmokkuus. Näistä omistautuminen on esimerkiksi kokemusta työn merkityksellisyydestä ja sopivasta haasteellisuudesta. Uppoutuneisuutta voidaan taas kuvata työhön kohdistuvana keskittyneisyyden tilana, joka tuottaa nautintoa. Tarmokkuus taas on esimerkiksi halukkuutta panostaa työtehtäviinsä ja työntekijän osoittamaa energisyyttä. (Hakanen 2011, 38–39.)

Työtyytyväisyys on työntekijän käsitys omista saavutuksista ja menestymisestä työssään. Työtyytyväisyydellä on yleisesti ajateltu olevan yhteys tuottavuuteen sekä työntekijän henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Työtyytyväisyys merkitsee sitä, että henkilö tekee sitä työtä mistä pitää. Työtyytyväisyys tarkoittaa myös työntekijän onnistumista työssä ja työntekijän onnistumisesta koettua palkitsevuutta. Työtyytyväisyys ilmenee myös innostuksena ja onnellisuutena omassa työssä. (Aziri 2011, 78.)

Edellä kuvatut työhyvinvoinnin ilmentymät ovat niitä osa-alueita, joiden varaan Mäkikankaan ja Hakasen (2017, 105) malli tunneperäisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksista rakentuu. Tämä tutkimus keskittyy työhyvinvoinnin tarkastelemiseen yksilötasolla. Tähän työhyvinvoinnin yksilölliseen tarkasteluun tunneperäisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksien malli soveltuu, sillä se kuvaa juuri niitä yksilön työhyvinvoinnista kertovia tunneilmiöitä. Mäkikankaan ja Hakasen mallissa (2017, 105) työhyvinvoinnin ilmentymät kategorisoidaan niiden tuottaman hyvän olon ja virittäytyneisyyden mukaisesti, jolloin työhyvinvoinnin ilmentymät voivat teoriassa sijoittua vapaasti kaksiulotteiseen tilaan. Seuraavassa pääluvussa luodaan teoreettinen katsaus työn voimavaroihin.

3. TYÖN VOIMAVARAT

3.1 Työn voimavarojen teoreettinen tausta

Teoreettisesti työn voimavaroja on mielekästä hahmottaa Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen mallin kautta, jossa työn vaatimukset sekä voimavarat on analyyttisesti jaoteltu erilaisiksi kategorioiksi. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan tässä mallissa esimerkiksi työn emotionaalisia, henkisiä ja fyysisiä vaatimuksia (Bakker, Schaufeli, Demerouti & Euwema 2007). Työn voimavaroilla tarkoitetaan tässä mallissa taas esimerkiksi työn jaksamista tukevia resursseja, kuten esihenkilön tukea, autonomiaa sekä positiivista palautetta.

Työn voimavarat voidaan käsittää fyysisinä, psykologisina, sosiaalisina tai organisaatioon liittyvinä resursseina, jotka ovat merkityksellisiä työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa ja työn vaatimusten aiheuttamien psykologisen ja fysiologisen rasituksen lieventäjinä. Työn voimavarat myös edistävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehitystä. Työn voimavarat eivät siten ole tärkeitä pelkästään työn vaatimusten aiheuttaman rasituksen lieventäjinä, vaan voimavaroilla on myös muita tärkeitä tehtäviä. (Bakker & Demerouti, 2007.)

Työn voimavarat motivoivat ulkoisesti työntekijöitä, jonka ohella ne motivoivat myös sisäisesti yksilöitä täyttämällä psykologisia tarpeita yhteenkuulumisesta, pärjäämisestä ja autonomiasta (Hakanen 2011, 49–50). Työn voimavarat näyttävät ylläpitävän ja lisäävän työhyvinvointia: työn voimavaratekijät tuovat energisyyttä, joka johtaa työn imun ylläpitämiseen ja työn imun lisääntymiseen, jotka tapahtuvat sisäisen ja ulkoisen motivaation nousun kautta (Hakanen 2011, 50). Kuvattu työn voimavarojen monipuolinen hyöty entuudestaan vahvistaa Bakkerin ja Demeroutin (2007) näkemystä siitä, että työn voimavaroilla on työn vaatimusten luoman rasituksen lieventämisen ohella muita tärkeitä vaikutuksia. Tätä taustaa vasten on mielekästä tunnistaa työn voimavarojen moninaiset hyödyt eikä nähdä niitä pelkästään työn rasituksen aiheuttaman stressin puskurina.

Hakanen (2011, 50) kirjoittaa miten työn voimavarojen vahvistaminen on suomalaisessa työelämässä vajaasti hyödynnetty mahdollisuus ja miten työpaikalla havaittu vahvuustekijä tulisi tunnistaa sekä muokata siitä työpaikan koettelemuksia kestävä vahvuus, joka pitää työyhteisön koheesiota yllä kriisienkin keskellä. Tämänkaltainen ”vahvuuksien vahvistaminen” vaikuttaa hyödylliseltä sekä perustellulta toimintamallilta, etenkin kun viitteessä tuodaan esille se, miten työn voimavarojen vahvistamiseen on keskitytty suhteellisen vähän suomalaisilla työpaikoilla. Tärkeää on myös

huomioida Hakasen (2011, 50) maininta työpaikan vahvuustekijän roolista ylläpitää työpaikan toimivuutta kriisien keskellä: tämä antaa vakuutuksen työorganisaation vahvuustekijöiden tunnistamisen ja kehittämisen tärkeydestä.

Työn voimavarat takaavat osaltaan työntekijöiden pystyvyyden ja halun tehdä parhaansa työssään. Työn voimavarat ovat monesti ilmaisia sekä riippumattomia suhdanteista. Työn voimavarat ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden kehittämistyöhön voi milloin tahansa tarttua työyhteisössä. Sen sijaan työn erinäisiin kuormitustekijöihin ja vaatimuksiin voi olla lyhyellä tähtäimellä vaikea tehdä parantavia interventioita. Esimerkiksi sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvissa työtehtävissä voi olla hankala välttää työn aiheuttamaa tunnekuormitusta, ja suhdannevaihteluiltaan herkillä aloilla voi olla mahdotonta tasoittaa työruuhkia. Sen sijaan, kuten todettua, voi työn voimavaroihin investoida milloin tahansa. (Hakanen 2011, 50.)

Työn voimavarojen kehitystyö vaikuttaa olevan viitattua taustaa vasten melko käytännöllistä, sillä niihin voi tarttua kuka tahansa työorganisaatiossa melko lyhyelläkin aikavälillä. Tämä antaa osaltaan mielenkiintoisen teoreettisen lähtökohdan tähän pro gradu -tutkielmaan, sillä päätutkimuskysymyksen avulla tarkastelen toimihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämistä työn voimavarojen avulla. Päätutkimuskysymys niveltyy siten työn voimavarojen kehitystyöhön, ja Hakasen (2011, 50) huomio työn voimavaroihin investoimisen sujuvuudesta antaa mielenkiintoista perspektiiviä tämän päätutkimuskysymyksen ratkaisuun.

3.2 Tutkimustietoa työn voimavaroista

Työn voimavaroja on tutkittu erilaisissa konteksteissa ja niiden vaikutusta työhyvinvointiin on pyritty analysoimaan eri perspektiiveistä. Motivaatioprosessin laukaisijoina työn voimavarojen oletetaan edistävän työn imua, joka taas on yhteydessä positiivisiin seurauksiin, kuten organisaatioon sitoutumiseen (Schaufeli & Bakker, 2004). Hakanen, Schaufeli ja Ahonen (2008) havaitsivat pitkäaikaistutkimuksessaan työn voimavarojen positiivisen vaikutuksen sitoutumiseen, joka tapahtui työn imun paranemisen ja burnoutiin viittaavien oireiden laskemisen kautta. Hakasen ym. (2008) pitkäaikaistutkimus siten vahvistaa Schaufelin ja Bakkerin (2004) näkemyksen työn voimavarojen edistävästä vaikutuksesta työn imuun, joka taas osaltaan edistää työntekijöiden sitoutumista. Mitkä työn voimavarat sitten erityisesti lisäävät organisaatioon sitoutumista? Saari ja Melin (2020, 53) kirjoittavat, että työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen ovat positiivisesti yhteydessä esimerkiksi mahdollisuudet kehittyä työssä, työyhteisön antama tuki sekä vaikutusmahdollisuudet

työssä. Tätä taustaa vasten voidaan nähdä, että esimerkiksi investoimalla mainittuihin työn voimavaroihin, voidaan potentiaalisesti edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

Organisaatioon sitoutumisella on monenlaisia hyödyllisiä vaikutuksia organisaatioille sekä työntekijöille (Saari & Melin 2020, 48). Organisaatioon sitoutumisen on havaittu olevan negatiivisessa yhteydessä työntekijöiden vaihtuvuuteen ja positiivisessa yhteydessä työtyytyväisyyteen (Cooper-Hakim & Viswevaran 2005). Tätä taustaa vasten voidaan ajatella, että työn voimavaroihin investoiminen voi olla niin organisaation kuin työntekijöiden etu; tämän voi perustella niin, että työn voimavaroihin investoiminen lisää organisaatioon sitoutumista, kuten aiemmin tuotiin esille. Organisaatioon sitoutuminen taas on viitatun tiedon perusteella hyödyllistä sekä organisaatiolle kuin myös työntekijöille. Seuraavaksi avataan eräitä työn voimavaroja, jotka korreloivat korkeasti työn imun kanssa.

Crawford, LePine ja Rich (2010) havaitsivat tutkimuksessaan, että esimerkiksi työn vaihtelevuudella ja kehitysmahdollisuuksilla on korkea korrelaatio työn imun kanssa, kun taas sosiaalinen tuki ja positiivinen ilmapiiri korreloivat heikommin työn imun kanssa. Osaltaan tämä ilmentää mielenkiintoista aste-eroa erilaisten työn voimavarojen vaikuttavuudessa työn imuun. Toisaalta työn voimavarojen korrelaatio työn imun kanssa voi riippua kontekstista. Konteksti on yleisesti tärkeä ottaa huomioon työn voimavarojen vaikuttavuutta analysoitaessa.

Esimerkiksi eri aikakausina on työn voimavarojen vaikuttavuus saattanut vaihdella. Esimerkiksi Hakanen, Bakker ja Turunen (2021) kirjoittavat miten autonomian vaikutus työn voimavarana saattaa olla nykyajan tietoperustaisissa töissä rajatumpi, kun vertaa teollistumisen ajanjaksoon, jolloin autonomialla oli selkeämpi rooli. Työn autonomian heikentynyttä tehoa voimavaratekijänä avataan seuraavaksi tarkemmin.

Työn muuttuva luonne on saattanut luoda työn autonomiasta ”sidottua autonomiaa”, joka merkitsee yksilöllistä vapautta tehdä päätöksiä ja suunnitella työn tekemisen tapaa, mutta samaan aikaan yksilö on työssään hyvin riippuvainen kollegoista, sekä kantaa työssään tiettyjä ajallisia raameja ja vaatimuksia. Työn ajallinen ja tilallinen järjestäminen on joustavaa ja työn luonne on muuttunut ryhmäpainotteiseksi; nämä kehityskulut merkitsevät ”sidottua autonomiaa”. (Väänänen & Toivanen, 2018.) Nämä näkemykset korostavat aiemmin esille tuotua huomioita siitä, miten kontekstilla on merkitystä siinä, kuinka työn voimavarat tosiasiallisesti vaikuttavat. Väänäsen ja Toivasen (2018) viitteessä käy ilmi, että työn autonomian hyödyntäminen voimavaratekijänä ei ole suoraviivaista;

yksilöllinen autonomia täytyy sovittaa ajallisiin ja ryhmätyöskentelyyn liittyviin realiteetteihin. Työn autonomian kompleksisuus, joka ilmenee rajoittavana aikatauluna, sosiaalisina odotuksina ja rakenteina, saattaa tosiasiallisesti rajoittaa yksilön mahdollisuuksia tehdä työtä autonomisesti (Hakanen ym. 2021). Seuraavaksi tarkastellaan aiempaa tutkimuskirjallisuutta sen osalta, mitkä ovat tärkeimpiä työn voimavaratekijöitä työn imulle.

Eräässä tutkimuksessa tarkasteltiin kahdeksan työn voimavaratekijän suhteellista merkitystä työn imulle. Tutkimukseen liittyvissä näytteissä havaittiin heilahtelua sen osalta, miten tärkeitä eri tekijät olivat. Tästä heilahtelevuudesta huolimatta kolme työn voimavaraa nousi tärkeydessään yli muiden: työtehtävien monipuolisuus, työtehtävistä saatu palaute ja työtiimien yhteishenki. Nämä voimavaratekijät edistivät tutkimuksen mukaan eniten työn imun kokemista. Työn autonomian havaittiin vaikuttavan aiemmin mainittuja voimavaroja vähemmän työn imuun. Työhyvinvoinnin kannalta saattaa olla mielekkäämpää työskennellä autonomisissa tiimeissä kuin sellaisessa asemassa, jossa työntekijällä on yksilöllistä autonomiaa päätöksenteossa. Työhyvinvoinnin kannalta autonomisissa tiimeissä työskenteleminen on edullisempaa työhyvinvoinnille kuin työntekijän yksilöllinen autonomia vähintään silloin, kun tiimeissä on voimaannuttavia ominaisuuksia. (Hakanen ym. 2021.)

Tässä osiossa on tuotu esille tärkeää tutkimustietoa työn voimavarojen vaikutuksista. Tutkimustiedon esittelyn avulla on haluttu syventää ymmärrystä työn voimavarojen vaikutusmekanismeista, ja keskinäisistä eroavaisuuksista. Tutkimustiedon esittelyn avulla on haluttu avartaa näkökulmaa työn voimavarojen vaikutuksista työhyvinvoinnille, sekä tuoda esille työn voimavaratekijöiden diversiteetti, joka ehkäisee yksipuolisen näkemyksen syntymistä työn voimavaroista. Seuraavassa luvussa avataan tässä tutkimuksessa käytettävää teoreettista käsitystä työn voimavaroista.

3.3 Työhön liittyvät voimavarat

Työn voimavarat voidaan käsittää työhön liittyvinä sosiaalisina, psykologisina, fyysisinä tai organisaatiosidonnaisina elementteinä, jotka edesauttavat työn vaatimusten käsittelyä sekä työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamista (Hakanen 2011, 49). Tässä tutkielmassa työhön liittyvistä voimavaroista puhuttaessa viitataan juuri pitkälti Hakasen (2011, 49) määritelmään työn voimavaroista.

Työhön liittyviä voimavaroja voidaan jäsentää eri tavoin; Hakanen (2011, 51) jaottelee työhön liittyvät voimavarat työn järjestelyjä, tehtävää, vuorovaikutusta tai organisaation tasoa koskettaviksi asioiksi. Tämä ilmentää työn voimavarojen monitasoista luonnetta, joka merkitsee, että työn voimavarat eivät ole sidottu pelkästään yhdelle organisaation osa-alueelle. On myös otettava huomioon työn voimavarojen vaihtelu riippuen työpaikasta tai ajanjaksosta ja se näkökohta, että jokaisessa työtehtävässä on omia ainutlaatuisia voimavaratekijöitä, jotka edesauttavat työssä selviytymistä ja työn imun kokemista (Hakanen 2011, 51). Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaisesti, työn voimavarojen nähdään toimivan myös työstressiä puskuroivalla tavalla (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou 2007). Seuraavaksi avataan viitteen avulla työn voimavarojen vaikutusta työssä selviytymiseen.

Tutkimuksessa, jossa oli mukana 805 suomalaisopettajaa, havaittiin esihenkilön tuen, innovatiivisuuden, arvostuksen ja organisaation ilmapiirin olleen myönteisesti yhteydessä opettajien työssä selviytymiseen vaativissa vuorovaikutustilanteissa opiskelijoiden kanssa (Bakker ym. 2007). Tämä viite osaltaan tukee työn voimavarojen työhyvinvointia tukevaa vaikutusta. Bakker ym. (2007) kirjoittavat miten esihenkilön tuki, innovatiivisuus, arvostus ja työyhteisön ilmapiiri voidaan nähdä tärkeinä työn voimavaroina opettajille, sillä jokainen näistä elementeistä toimi ehkäisevänä puskurina opiskelijoiden huonon käyttäytymisen vaikutukselle työhyvinvointiin. Tällöin voidaan tulkita, että opettajien kokemien vaativien vuorovaikutustilanteiden haitta työhyvinvoinnille, jäi potentiaalia vähäisemmäksi, työn voimavaratekijöiden ansiosta.

Työn voimavarat ovat osoittautuneet myös työn imua tukeviksi tekijöiksi: eri työn voimavaratekijät, kuten esimerkiksi esihenkilön tuki, ilmapiiri työssä, innovatiivisuus, onnistunut tiedonkulku ja organisaatiokulttuuri ovat näyttäytyneet osassa tutkimuksia tehokkaimmin työn imua selittäviksi elementeiksi (Virolainen 2012, 92). Tämä on tärkeä huomio työn voimavaratekijöitä analysoitaessa, sillä viite osaltaan korostaa, miten työn voimavaratekijät ovat, työssä koetun stressin puskuroimisen ohella, hyödyllisiä myös muilla tavoin. Tätä taustaa vasten ei ole perusteltua nähdä työn voimavaratekijöiden hyödyllisyyttä liian yksipuolisesti.

Seuraavaksi taustoitetaan vielä tarkemmin työn imun positiivisia vaikutuksia työhyvinvoinnille. Työn imun seurausten analysointi on mielekästä erityisesti sen vuoksi, että Virolaisen (2012, 92) viitteessä mainittiin, miten työn tietyt työn voimavaratekijät ovat näyttäytyneet eräissä tutkimuksissa tehokkaasti työn imua selittäviksi aspekteiksi. Tämän vuoksi työn imu on tärkeä käsite ymmärtää tässä tutkielmassa.

Esimerkiksi maanviljelijöiden ja yrittäjien on havaittu kokevan melko paljon työn imua. Tähän vaikuttaa vaikuttamisen mahdollisuudet ja tunne kontrollista. Suomalaiset johtajat kokevat työn imua omassa työssä paljon, keskimääräisesti kertaalleen viikossa. Työn imun lisääntyessä vähenevät yksilön aikomukset vaihtaa työtä sekä työn imun kasvaessa myös stressin kokeminen vähenee. Työn imuun on liitetty myös esimerkiksi työhön sitoutumista ja itseohjautuvuutta. (Virolainen 2012, 92.)

Tästä taustatiedosta on pääteltävissä työn voimavaratekijöihin investoimisen tärkeys, sillä aiemmin perusteltiin, miten työn voimavaratekijät selittivät tietyissä tutkimuksissa vahvasti työn imua. Organisaatioiden on siten oletettavasti kannattavaa kohdistaa kehitystoimenpiteitä ja investointeja työn voimavaroihin, sillä niiden selittävä vaikutus työn imuun on havaittavissa Virolaisen (2012, 92) viitteessä. Erityisesti työn tehtävätason voimavaratekijät ovat kriittisiä; monissa eri ammateissa työn tehtävätason voimavaratekijät ovat työssä koetun mielekkyyden ja työn imun avainlähteitä (Hakanen 2011, 52). Työn tehtävätason voimavarat liittyvät myös vahvasti motivaatioon: moni yksilö kokee työn tehtävätason voimavaratekijät keskeisimmiksi motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi omassa työssään (Hakanen 2011, 52). Työn voimavaratekijät vaikuttavat tätä taustaa vasten olevan keskeinen organisaation työkalu työhyvinvoinnin lisäämisessä.

Seuraavaksi avataan tarkemmin tämän tutkimuksen kannalta relevanttia Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen mallia. Malli soveltuu tämän tutkimuksen kysymyksenasetteluun ja tutkittavaan ongelmaan, jonka lisäksi se avaa myös täsmällisesti työn vaatimusten ja voimavarojen välistä dynamiikkaa. Malli on kokonaisuudessaan varsin toimiva teoreettinen lähtökohta työhyvinvoinnin ymmärtämisessä.

3.4 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli

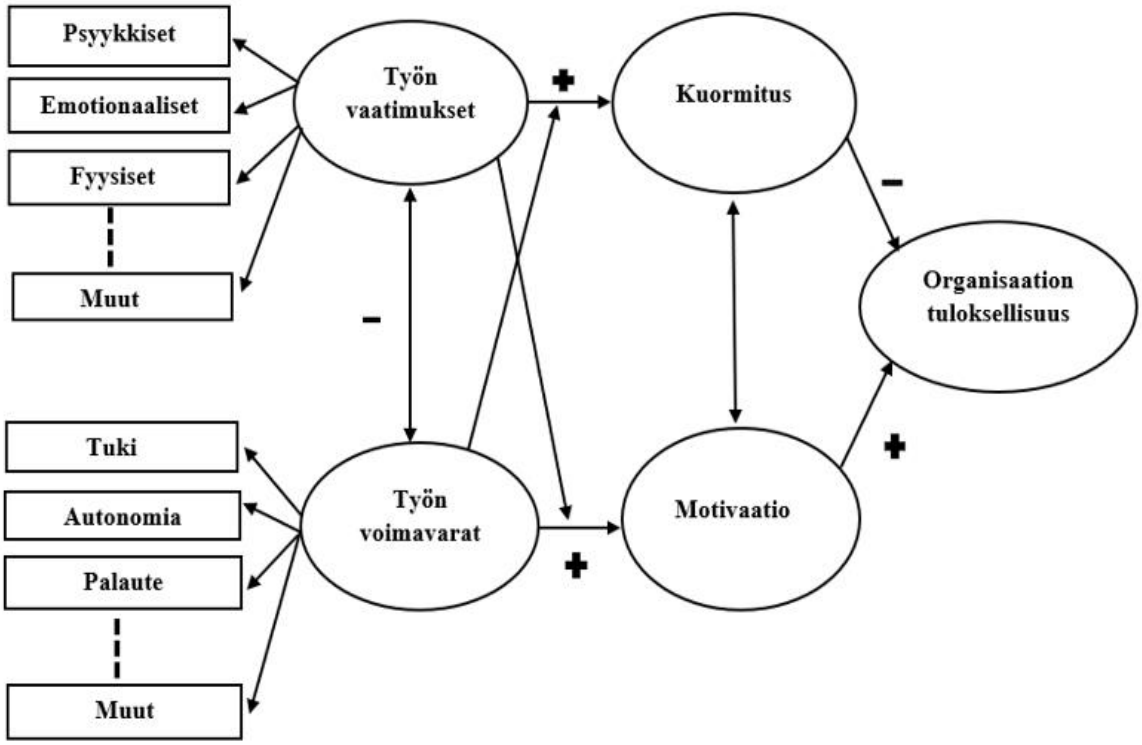
Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa on keskeistä hahmottaa, miten työn vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat toisiinsa. Bakker ja Demerouti (2007) näkevät, että mitä enemmän työssä on voimavaroja, sitä vahvemmin pystytään vastaamaan työn vaatimuksiin. Työn voimavarat edistävät mallin mukaan motivaatiota, joka on positiivisessa yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen. Bakkerin ja Demeroutin (2007) mallissa nähdään työn voimavarojen puutteen estävän tavoitteiden saavuttamista, joka taas johtaa mallin mukaan kyynisyyteen. Työn vaatimuksista juontuvan rasituksen nähdään mallissa taas olevan negatiivisessa yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen.

Bakkerin ja Demeroutin (2007, 229–252) mallissa käsitetään työn voimavaroiksi esimerkiksi työpaikalta saatu tuki, työn autonomia, työstä saatu palaute, oikeudenmukaisuus, johtaminen ja työtehtävien monipuolisuus. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa oletetaan, että työn voimavarat puskuroivat työn vaatimuksista juontuvaa rasitusta, kuten burnoutia (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulos 2007, 275–276).

Työn vaatimukset taas viittaavat niihin fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin ja organisaatioon liittyviin tekijöihin työssä, jotka vaativat fyysistä tai psykologista ponnistelua, jonka seurauksena ne liitetään tiettyyn fysiologiseen/psykologiseen rasitukseen (Bakker & Demerouti 2007). On siten tärkeä huomata, miten työn vaatimusten luonne on moninainen, eivätkä työn vaatimukset rajoitu pelkästään esimerkiksi fyysisiin vaatimuksiin. Bakker ja Demerouti (2007) kuvaavat täsmällisemmin työhön liittyviksi vaatimustekijöiksi esimerkiksi työssä koetun paineen, epäsuotuisan työympäristön tai emotionaalisesti vaativat kohtaamiset asiakkaiden kanssa.

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallia on kuvailtu varsin käytännölliseksi: mallia voidaan käyttää työkaluna henkilöstöjohtamisessa sekä sitä voidaan soveltaa laajassa ryhmässä erilaisia ammatteja (Bakker & Demerouti 2007). Tämän laaja-alaisuuden ja käytännöllisyyden vuoksi on perusteltua nähdä, että malli soveltuu tämän tutkimuksen toteutukseen myös hyvin. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallia voidaan käyttää myös työntekijöiden hyvinvoinnin ja suorituskyvyn parantamiseen (Bakker & Demerouti 2007).

Tämän tutkimuksen eräs tavoite onkin tutkia kohdeorganisaatiossa sitä, miten voidaan työn voimavarojen avulla edistää kohdeorganisaation toimihenkilöiden työhyvinvointia. Mainitut viitteet mallin hyödyistä vaikuttavat siten tukevan tätä tutkimusta. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli tuodaan esille alhaalla kuviossa (kuvio 1).



KUVIO 1. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (mukaillen Bakker ym., 2007, 229–252)

Työhön voimavarat voivat ilmetä organisaation rakenteissa (esim. palkkauksessa, uramahdollisuuksissa tai työturvallisuudess sosiaalisissa suhteissa (kuten esihenkilön tai työyhteisön tukena) tai työn organisoinnin tasolla (esim. oman työroolin selkeytenä, vaikutusmahdollisuuksina tai päätöksenteossa). Lisäksi työn voimavarat voivat tulla esille omien työtehtävien tasolla, jolloin voimavarat näkyvät esim. työtehtävien monipuolisuutena, työn merkityksellisyytenä, työn autonomiana tai työstä saatuna palautteena. (Bakker & Demerouti 2007.)

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli on muihin vastaavanlaisiin malleihin nähden laaja, sillä se sisältää mahdollisesti kaikki työn vaatimukset ja voimavarat. Malli on myös joustava ja sen pystyy räätälöimään monenlaisiin työympäristöihin. Mallin laaja perspektiivi vetoaa tutkijoihin kuin myös sen joustavuus ammatinharjoittajiin. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli on myös luonteeltaan heuristinen, eli sitä voi soveltaa kokonaisvaltaisesti ja se ei ole sidottu siten tiukkaan analyyttiseen päättelyyn. Malli edustaa myös sitä ajattelua, joka tunnistaa työn ominaisuuksien vaikutuksen työntekijän terveyteen ja motivaatioon. (Schaufeli & Taris 2013, 44.)
Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin varhaisemmissa versioissa käsiteltiin vain työympäristön ominaisuuksia. Kuitenkin psykologisten teorioiden tunnistettua sen, että ihmisen käytös on tulosta

yksilöllisten voimavarojen ja ympäristötekijöiden vuorovaikutuksen välillä, oli odotettavissa yksilöllisten voimavarojen integrointi malliin. Yksilöllisillä voimavaroilla tarkoitetaan tässä niitä yksilön psykologisia piirteitä tai aspekteja, joilla on vaikutusta yksilön sinnikkyyteen. Nämä psykologiset piirteet ja aspektit ilmenevät myös yksilön kykynä hallita ja vaikuttaa ympäristöönsä onnistuneesti. Ne ovat myös hyödyllisiä tavoitteiden saavuttamisessa, jonka lisäksi ne edistävät yksilöllistä kasvua ja kehitystä. Nykyisin yksilön voimavarat on integroitu työn vaatimusten ja voimavarojen malliin monin eri tavoin. (Schaufeli & Taris 2013, 48–49.)

Siitä huolimatta, että työn vaatimusten ja voimavarojen mallin toimivuus on osoitettu tutkimuksessa, liittyy malliin myös tiettyjä ratkaisemattomia ongelmakohtia. Mallissa ongelmakohtia ovat esimerkiksi sen epistemologinen asema, mallin sisältämien termien väliset määrittely- sekä erotteluongelmat ja henkilökohtaisten voimavarojen sisällyttäminen malliin. Lisäksi mallissa mainittuja ongelmakohtia ovat esimerkiksi mallin soveltuvuus yksilöllisen tason ulkopuolelle sekä kysymys päinvastaisesta syy-seuraussuhteesta. (Schaufeli & Taris 2013, 43.)

3.5 Työn vaatimusten ja voimavarojen suhde

Työn vaatimuksista ja voimavaroista puhuttaessa, on tärkeää pohtia niiden suhdetta toisiinsa. Mitä esimerkiksi tapahtuu silloin, kun työssä on vähän vaatimuksia, mutta suuri määrä voimavaroja? Tämänkaltaisten kysymysten pohtiminen on erityisen tärkeää silloin, kun organisaatiossa halutaan esimerkiksi asettaa optimaalinen määrä vaatimuksia ja voimavaroja yksittäisille työntekijöille. On mahdollista, että voimavarojen ja vaatimusten välinen suhde on vääristynyt ja tällä aspektilla voi olla negatiivisia seurauksia työntekijän työhyvinvoinnille. Työntekijällä voi olla esimerkiksi erittäin suuri määrä työn voimavaroja, joita ei kyetä tarkoituksenmukaisesti hyödyntämään. Tätä asiaa avataan seuraavaksi Warrin (1987) vitamiinimallin avulla.

Vitamiinimallissa katsotaan työn voimavarojen vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin epälineaarisella tavalla, samalla vaikutuksella, millä vitamiinit vaikuttavat terveyteen; optimaalinen määrä vitamiineja lisää terveyttä, kun taas liiallinen määrä on hyvinvoinnille haitaksi (De Jonge & Schaufeli 1998, 388). Tätä taustaa vasten voidaan nähdä, että työn voimavarat ovat määrällisesti sopivina hyödyllisiä työhyvinvoinnille, mutta niiden positiivista vaikutusta ei tule nähdä suoran lineaarisena; epäsuhtainen määrä voimavaroja voi pahimmillaan haitata työhyvinvointia. Esimerkiksi liiallinen työn autonomia voi lisätä epävarmuutta, vaikeuttaa päätöksentekoa ja nostaa vastuun tasoa

työssä (Warr 1987). Työn voimavaroja tulee tämän perusteella olla optimaalinen määrä, jotta työntekijä kykenee niitä tarkoituksenmukaisesti hyödyntämään. Seuraavaksi tarkastellaan analyyttisesti työn voimavarojen vaikutusta työn vaatimuksista selviytymisessä.

Eri työn voimavaratekijät toimivat työssä koetun stressin puskureina erilaisista syistä. Esimerkiksi työntekijän hyvä suhde esihenkilöön saattaa lievittää työn vaatimusten stressiä luovaa vaikutusta, sillä esihenkilön arvostus ja tuki auttavat työntekijää näkemään vaatimukset eri perspektiivistä. Rakentava ja täsmällisen tarkka palaute taas auttaa työntekijöitä sekä esihenkilöitä parantamaan tai muuttamaan omaa suoritustaan. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin keskeinen väite on, että työn voimavaratekijät vaikuttavat erityisesi silloin motivaatioon tai työn imuun, kun työn vaatimukset ovat korkealla. (Bakker & Demerouti 2007.)

Työn vaatimuksia ja voimavaroja pohdittaessa voidaan nähdä se, että työntekijät voivat kokea yksilöllisesti samat vaatimukset ja voimavarat eri tavalla. Bakker ja Demerouti (2007) kirjoittavat, miten stressiä ja heikkoa työn imua kokevat työntekijät saattavat, johtuen omasta käytöksestään, luoda ylimääräisiä vaatimuksia ja vähemmän voimavaroja. Tästä ilmenee se tärkeä näkökulma, että yksilökohtaiset muuttujat saattavat vaikuttaa siihen, miten työntekijä kokee voimavarojen ja vaatimusten välisen suhteen. Esimerkiksi masentuneilla ihmisillä on taipumus arvioida ympäristöään negatiivisemmin ja tämä taas edesauttaa negatiivisen ilmapiirin syntymistä (Beck 1972). Samalla tavalla loppuun palaneet työntekijät saattavat arvioida työn vaatimukset korkeaksi ja valittaa useammin heidän työmäärästänsä, jolloin he luovat negatiivista työilmapiiriä (Bakker & Schaufeli 2000). Tästä voi potentiaalisesti syntyä negatiivisen työhyvinvoinnin kierre, joka on saanut alkunsa yksilön negatiivisesta perspektiivistä suhteessa työn voimavaroihin ja vaatimuksiin.

Seuraavaksi tarkastellaan työn vaatimusten ja voimavarojen välistä suhdetta, Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen mallin lähtökohtien kautta. Malli on tämän tutkimuksen kannalta tärkeä teoreettinen lähtökohta ja tässä osiossa avataan tarkemmin mallin näkemystä siitä, että mikä on optimaalinen suhde työn vaatimusten ja voimavarojen välillä, jotta stressiä voitaisiin ehkäistä parhaiten. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli lähtee siitä näkemyksestä, että vaikka jokaisella ammattiryhmällä on omanlaisensa työhön vaikuttavat tekijät, voidaan nämä tekijät luokitella kahteen yleiseen kategoriaan (työn vaatimuksiin ja voimavaroihin). Mallin lähtökohdan mukaan se on kattava malli, jota voidaan soveltaa moninaisiin työolosuhteisiin, riippumatta kunkin työympäristön yksityiskohtaisista vaatimuksista tai voimavaroista.

Mallissa nähdään stressin kehittyvän riippumatta työstä tai asemasta, kun tietyt työn vaatimukset ovat korkealla ja tietyt työn voimavarat ovat rajalliset. (Bakker & Demerouti 2007.) Mallin perusteella stressi näyttää syntyvän siten eräänlaisesta epätasapainon tilasta, jossa vähäinen määrä työn voimavaroja ei riitä puskuroimaan työn vaatimuksia. Sen vuoksi vaikuttaa olevan keskeistä optimoida työn vaatimuksia ja voimavaroja työntekijöillä siten, että niiden määrät suhteessa toisiinsa ovat tarkoituksenmukaisia. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus hyödyntää voimavaroja oikein, joka osaltaan edistää työhön liittyvien vaatimusten käsittelyssä.

Työn vaatimusten ja voimavarojen välisen suhteen oikean tasapainoin löytäminen voi tapahtua esimerkiksi työn yksilöllisellä muokkaamisella, eli työn tuunaamisella. Hakanen (2011, 85–86) kirjoittaa miten työntekijä voi esimerkiksi lisätä tarpeellisia voimavaroja, kasvattaa voimaannuttavia vaatimustekijöitä, ja vähentää haitallisia työn vaatimuksia, jolloin hän voi edistää työn imua. Tällöin työntekijä itse säätelee työn vaatimusten ja voimavarojen määrän optimaaliseksi, jolla hän luo itselleen työhyvinvointia edistävän työympäristön. Hakanen (2011, 86) kirjoittaa toisaalta myös siitä, että työn tuunaamisessa on riski myös siihen, että se lisää työntekijän kokemaa kuormitusta. Tämä on tärkeä ymmärtää, jotta työn tuunaamiseen osataan suhtautua kriittisesti siten, että tuunaaminen suoritetaan tarkoituksenmukaisella tavalla.

Työn vaatimusten ja voimavarojen välille on tärkeää löytää oikea tasapaino. Työntekijä voi esimerkiksi löytää oikean tasapainon vaatimusten ja voimavarojen välille, käymällä keskustelua esihenkilön kanssa. Palvelevalla asenteella varustettu esihenkilö helpottaa työn imua edistävää työn muokkaamista. Esihenkilö on voinut esimerkiksi antaa vastuita ja suuntaviivat tekemiselle, mutta antaa kuitenkin tilaa henkilökohtaisille ratkaisuille. Avoimen vuorovaikutuksen, luottamuksen ja reiluuden vallitessa työyhteisössä, mahdollisuus organisaatiolle haitaksi olevalle työn tuunaamiselle on pieni. (Hakanen 2011, 88.)

Tässä osiossa on käyty läpi työn vaatimusten ja voimavarojen välistä suhdetta. Tätä suhdetta käsiteltiin esimerkiksi Warrin (1987) vitamiinimallin kautta ja Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen mallin kautta. Tästä osiosta voidaan tehdä se tärkeä johtopäätös, että työn vaatimusten ja voimavarojen välillä tulisi olla hyvä tasapaino; esimerkiksi työssä tulisi olla sen verran vaatimuksia, että työntekijä kykenee vastaamaan niihin työn voimavaroilla. Vääränlainen tasapaino työn vaatimusten ja voimavarojen välillä voi pahimmillaan johtaa heikentyneeseen työhyvinvointiin. Toinen tärkeä huomio tästä osiosta liittyy Warrin (1987) vitamiinimallin näkemykseen: työn voimavarat vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin epälineaarisella tavalla.

Tämä tarkoittaa, että sopiva määrä voimavaroja lisää työntekijöiden hyvinvointia, kun taas liiallinen määrä työn voimavaroja on hyvinvoinnille haitaksi (De Jonge & Schaufeli 1998, 388). Nämä huomiot auttavat ymmärtämään perusteellisesti työn voimavarojen ja vaatimusten välistä suhdetta. Työn voimavarojen ja vaatimusten välinen dynamiikka ei ole yksinkertaista. Seuraavassa pääluvussa käsitellään teoreettisesti työhyvinvoinnin edistämistä työn voimavaroilla.

4. Työnhyvinvoinnin edistäminen työn voimavaroilla

Tässä osiossa tehdään teoreettinen katsaus työhyvinvoinnin edistämiseen työn voimavarojen keinoin. Hyvinvoinnin edistäminen voi tapahtua kohdentamalla toimenpiteitä työn voimavaratekijöiden kehittämiseksi (Manka & Manka 2016, 69). Työorganisaatiossa vallitsevista olosuhteista riippuen, voi esimerkiksi johdon jäsenet, työntekijä, työpaikan ryhmä tai esihenkilö, joko yhdessä tai erikseen, tunnistaa ja kehittää työn voimavaratekijöitä (Hakanen 2011, 51). Työn voimavaroiksi tässä kontekstissa on mielekästä hahmottaa aiemmin tässä tutkimuksessa esille tuodun Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaiset työn voimavarat. Tässä mallissa työn voimavaroiksi lueteltiin esimerkiksi oikeudenmukaisuus, työyhteisön tuki, johtaminen, työtehtävien monipuolisuus ja työn autonomia. Tämä osio alkaa johtamisen käsittelynä työn voimavarana. Johtamista käsitellään työhyvinvointia potentiaalisesti edistävänä työn voimavarana ja johtamisen valinta käsittelyssä ensimmäisenä on perusteltu sen keskeisyytenä voimavaratekijänä; esimerkiksi esihenkilön johtamisella on melko välitön vaikutus työntekijöihin ja usein työntekijät ovat lähes päivittäin tekemisissä johtavassa asemassa työskentelevän henkilön kanssa, esimerkiksi esihenkilön kanssa työpaikan arjessa.

4.1 Johtaminen työhyvinvointia edistävänä voimavarana

Työhyvinvoinnin lisäämiseen ja rakentamiseen tähtäävissä toimenpiteissä on organisaation johdon sitoutuminen tärkeä asia. Johto voi omalta osaltaan saada henkilöstön innostumaan ja viestii organisaation henkilöstölle asian merkityksellisyydestä. Erilaiset kehitystoimenpiteet ja investoinnit työhyvinvoinnin edistämiseksi hyväksytään johdon kautta, joka myös osaltaan kertoo johdon roolista työhyvinvoinnin rakentamisessa. Johdon tapa toimia ja viestintätyyli ovat myös merkityksellisiä siinä, kuinka ilmapiiri koetaan työyhteisössä. Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. (Virolainen 2012, 134.)

Tätä taustaa vasten voidaan perustella se, miten työn voimavaroja lisäämällä (esimerkiksi parantamalla johtamista) voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin edistävällä tavalla. Johtaminen määritellään tässä tutkimuksessa nimenomaisesti yhtenä työhön liittyvänä voimavarana, jolla voi olla työhyvinvointia edistävä vaikutus. On olennaista tunnistaa johtamisen vaikutus työhyvinvointiin yhtenä työn voimavarana: Virolainen (2012, 134) mainitsee sen huomion, miten johtamisella luodaan edellytyksiä ja olosuhteita työnteolle sekä tätä kautta myös työhyvinvoinnin kehitystyölle. Tästä

seuraa se, miten johtajuuden kautta on mahdollista vaikuttaa työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden jalkauttamiseen työorganisaatioon, sillä kuten mainittua, johtamisen kautta voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin kehitystyön edellytyksiin. Johtajuus ei viitatun tiedon perusteella vaikuta siten olevan työhyvinvoinnille vähämerkityksellinen asia.

Shamir, House ja Arthur (1993) loivat katsauksen yli 20 tutkimukseen, joissa johtopäätöksenä oli, että karismaattisella tai transformationaalisella johtajuudella on positiivinen yhteys työntekijöiden suoritukseen, asenteeseen ja havaintokykyyn. Transformationaalinen johtaminen merkitsee työntekijöiden voimaannuttamista, työntekijöiden yksilöllisten toiveiden ja kehityksen huomioimista ja työntekijöiden oman johtajuuspotentiaalin jalostamista (Bass & Riggio 2006). Transformationaalinen johtajuus näyttäytyy tätä taustaa vasten työntekijöiden itseohjautuvuutta ja itsetuntoa tehostavana johtamisena, joka pyrkii vaikuttamaan työntekijöiden sisäisen motivaation tehostamiseen.

Hyvä johtaminen on aiemmin viitatun tiedon perusteella keskeinen työhön liittyvä voimavara ja viitattua tietoa vasten voidaan tulkita, että investoimalla johtamiseen työn voimavarana, voidaan potentiaalisesti edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Seuraavaksi avataan tarkemmin esihenkilöiden johtamisen ja työhyvinvoinnin suhdetta. Esihenkilöiden johtamisen käsittely on merkityksellistä sen vuoksi, että esihenkilöiden johtaminen suhteessa työntekijöihin on usein melko välitöntä. Työntekijät ovat myös lähes päivittäin tekemisissä esihenkilön johtamisena kanssa; tämä korostaa esihenkilöiden työn merkityksellisyyttä työhyvinvoinnin kokemiselle.

Esihenkilön toimenkuvaan kuuluu mahdollistaa työskentelemisen olosuhteet senkaltaisiksi, että työn sujuvuudesta, erinäisistä onnistumisista ja ongelmakohdista käydään työorganisaatiossa keskustelua. Tällä toiminnalla esihenkilö takaa sen, että työntekijät kykenevät vaikuttamaan työolosuhteiden ja työnteon kehittämistyöhön. Lisäksi mainitulla toiminnalla esihenkilö takaa sen, että itse työntekijät kokevat olonsa hyvinvoivaksi. (Työturvallisuuskeskus 2022.) Viitatun tiedon perusteella näyttää siltä, että esihenkilön johtaminen on melko tärkeää, sillä esihenkilö voi tehdä mahdolliseksi työhyvinvoinnille otolliset olosuhteet. Esihenkilö näyttää olevan se kontakti, jonka kautta työntekijät voivat saada äänensä kuuluviin työolosuhteiden kehittämistyössä. Lisäksi viitatusta tiedosta käy ilmi, että työntekijät voivat esihenkilön kautta vaikuttaa myös konkreettisen työnteon olosuhteisiin. Seuraavassa luvussa avataan työyhteisön tukea työhyvinvointia edistävänä voimavaratekijänä.

4.2 Työyhteisön tuki työhyvinvointia edistävänä voimavarana

Toinen Bakkerin ja Demeroutin (2007) mallin mukainen voimavara on työyhteisön tuki. Työyhteisön toiminta työn voimavaratekijänä rakentuu sujuvasta yhteistyöstä, avoimuudesta, rehellisyydestä ja toisten ihmisten arvostuksesta (Pakka & Räty 2010, 14). Työyhteisön tuki on voimavara, joka edistää selviytymistä työhön liittyvistä vaatimuksista (Työturvallisuuskeskus 2021). Työyhteisön tuki työn voimavaratekijänä näyttäytyy siten viitteiden perusteella eräänlaisena kollektiiviseen yhteistyöhön perustuvana voimavarana, jossa työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan, sekä ovat toisilleen avoimia ja rehellisiä.

Työntekijän tärkeyden kokemus ja arvostuksen saaminen väistämättä vaikuttavat työn imun kokemiseen ja nämä asiat myös todennäköisesti suojaavat uupumukselta. Työn imun kokemista tukevassa työyhteisössä vallitsee kiireisyydestä huolimatta tarpeeksi rento ja vapaa ilmapiiri. Työyhteisön jäsenet, niin esihenkilöt kuin työntekijät, tukevat ja kannustavat toisiaan. (Hakanen 2011, 62–63.) Tätä taustaa vasten vaikuttaa siltä, että terveellisessä työyhteisössä saadaan vahvaa synergistä etua, kun työyhteisön jäsenet tukevat toinen toisiaan. Samalla viitteestä käy ilmi, että terve työyhteisö osaltaan vahvistaa työntekijöiden yksilöllistä työhyvinvointia.

Erityisesti haasteellisissa työtilanteissa voivat esihenkilöiltä tai työkavereilta vastaanotettu neuvonta, palaute tai tuki olla tärkeimmät työn voimavaratekijät. Kokemus siitä, että ei ole työpaikan haasteissa yksin, on tärkeä työhyvinvoinnin lähde. Lisäksi on tärkeää, että ahkerasta työnteosta ja saavutuksista on mahdollisuus saada positiivista palautetta, jonka kautta saa arvostuksen tunteen ja yhteiseen työyhteisöön kuulumisen kokemuksen. Arvostusta vaaliva kulttuuri parantaa nykyisessä työelämässä kovilla olevaa yhteisöllisyyttä. Olipa itse palaute positiivista tai negatiivista, on palautteen saaminen potentiaalisesti hyödyllistä. (Hakanen 2011, 57–58.)

Työyhteisön voimavaratekijöitä ovat myös arjessa tapahtuva huomaavaisuus ja ystävällisyys. Vaikka ne voidaan nähdä pienimuotoisina ja lyhyinä toimintoina, vahvistavat ne kuitenkin inhimillisyyttä työpaikalla sekä tunnetta yhteenkuuluvuudesta. Ystävällisyyden ja huomaavaisuuden pienimuotoinen ja lyhyt luonne mahdollistaa myös niiden soveltamisen kiireisessä työrytmissä ja niillä on potentiaali edistää työkavereiden työhyvinvointia oletettua enemmän. (Hakanen 2011, 59–60.) Tämä kertoo omaa kieltään siitä, että arkisen välittämisen toimintoihin työpaikalla ei tule suhtautua välinpitämättömästi. Arkinen ystävällisyys ja toisten huomiointi työpaikalla ovat viitteen perusteella merkityksellisiä toimintoja työhyvinvoinnin kokemiselle.

Miten sitten voidaan edistää ystävällisyyttä ja toisten huomiointia työpaikalla? Hakanen (2011, 59–60) kirjoittaa miten arkisen huomaavaisuuden ja ystävällisyyden tulisi olla osa työorganisaation arkea. Työorganisaation arjessa voi esimerkiksi yhteisesti vaalia huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä. Ystävällisyyden ja huomioinnin osoittaminen työpaikan arjessa saattaa olla melko vaivatonta, sillä kuten aiemmin tuli esille, ovat nämä toiminnot luonteeltaan usein lyhytkestoisia ja pienimuotoisia. Tästä seuraa, että niiden soveltaminen työpaikan arjessa ei ainakaan lähtökohtaisesti vaikuta olevan ajallisesti tai muutoinkaan vaivalloista.

Hakanen (2011, 60) korostaa vielä, että positiivista huomiointia ja puhetta pitäisi harjoittaa vähintäänkin kolminkertaisesti enemmän suhteessa negatiivisiin huomioihin ja puheeseen. Työorganisaatiossa tulisi tätä taustaa vasten olla herkkiä sille, ettei esimerkiksi työorganisaatiossa tapahtuva työyhteisön sisäinen viestintä värity liian negatiivissävytteiseksi; tällöin voi olla riski positiivisen ja tarkoituksenmukaisen keskustelun jäämisestä kielteisen puheen alle.

Työyhteisöön voimavaratekijänä voidaan myös vaikuttaa esimerkiksi johtamisella: Sarkkinen (2020) kirjoittaa miten osa johtajan työstä on työyhteisön toimivuuden edistämistä. Tässä yhteydessä Sarkkinen (2020) myös mainitsee, miten pätevä esihenkilö on aktiivisesti kiinnostunut työyhteisön hyvinvoinnista. Edellä esitellyistä kuvauksista piirtyy esiin vaikutelma itseohjautuvasta johtajasta, joka ei suhtaudu välinpitämättömästi työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseen. Viitattua taustaa vasten voidaan siten tunnistaa johtajuuden vaikutus työyhteisön toimivuuteen.

Organisaatio ja johto voi myös uusien sekä lähtevien työntekijöiden kuuntelemisella ja haastattelemisella saada tietoa työyhteisön tärkeistä voimavaroista ja puuttuvista voimavaratekijöistä. Tämänkaltaisella kuuntelulla voi saada oppia, jota voi hyödyntää organisaation voimaannuttavien käytäntöjen kehitystyössä. (Hakanen 2011, 64.) Viitteessä käy ilmi laadukas toimenpide, jossa avainasemassa on työyhteisön sisäisen tiedollisen pääoman hyödyntäminen voimavarojen kehitystyössä. Seuraavaksi avataan tarkemmin työn autonomiaa voimavaratekijänä; työn autonomian käsite määritellään ja lisäksi analysoidaan työhyvinvoinnin edistämistä työn autonomian avulla.

4.3 Työn autonomia työhyvinvointia tukevana voimavaratekijänä

Työn autonomia tarkoittaa työntekijän vapautta saada oma äänensä kuuluviin tärkeissä omaa työtä koskevissa päätöksissä (Parker, Axtell & Turner 2001). Tällöin työntekijä ei ikään kuin olisi passiivinen työnantajan toimenpiteiden kohde, vaan hänelle osoitettaisiin luottamusta omaa työtä koskevassa päätöksenteossa. Parkerin ym. (2001) mukaan työn autonomia ilmenee myös vapautena tehdä työtehtävät työntekijän valitseman ajan puitteissa ja työntekijän vapautena päättää työn tekemisen tavoista. Yang ja Zhao (2018) kirjoittavat, että työn autonomialla on positiivinen yhteys työhyvinvointiin: työhyvinvoinnin havaittiin nousevan dramaattisesti, kun työntekijöillä oli korkea työn autonomian aste. On kuitenkin tärkeä hahmottaa, että työn autonomia asettaa myös työn tuunauksen vastuita työntekijälle, jota avaan seuraavaksi Dettmersin ja Bredehöftin (2020) huomioiden avulla.

Poikkileikkaavassa tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin 417 työntekijää, huomattiin työn autonomian kaksijakoinen vaikutus: työn autonomian huomattiin olevan yhteydessä vähentyneeseen uupumukseen, mutta autonomia vaikutti myös lisääntyneeseen työn tuunauksen vaatimukseen, joka on positiivisessa yhteydessä uupumukseen (Dettmers & Bredehöft 2020). Työn tuunaaminen viittaa erinäisiin työn organisoinnin keinoihin, kuten esimerkiksi työtehtävien kierrätykseen, työtehtävien monipuolisuuden lisäämiseen ja työtehtävien laajentamiseen (Kelly & Clegg 1983, 1). Vastuu yksilölliseen työn tuunaukseen voi asettaa ”välttämättömän vaatimuksen” työntekijälle, joka voi johtaa työntekijän lisäponnisteluihin ja johtaa heikentyneeseen työhyvinvointiin (Warr 1994, 89).

On siten viitteitä siihen, että työn autonomian lisääminen ei ole suoraviivaisesti työhyvinvointia lisäävä toimenpide; työn autonomia näyttää lisäävän työhyvinvointia, mikäli työntekijä onnistuu hyödyntämään autonomian tuoman vapauden oikein. Seuraavaksi analysoidaan toimenpiteitä, joilla voidaan lisätä työn autonomiaa. Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeä pureutua näihin toimenpiteisiin, sillä aiemmin tuotiin esille, kuinka työn autonomialla voidaan potentiaalisesti lisätä työntekijöiden työhyvinvointia.

Yksi toimenpide, jolla voidaan lisätä työn autonomiaa, on vertikaalinen työtehtävien laajentaminen. Tämä viittaa harkinnanvaraiseen työn autonomian lisäämiseen, joka tarkoittaa, että työntekijä voisi päättää enemmän työtehtävien organisoinnista ja toteuttamisesta. Se sisältää sellaisia muutoksia, kuten harkinnan antamisen työntekijälle siinä, kuinka hän tekee työtehtävät tai aikatauluttaa työnsä.

Lisäksi vertikaalinen työtehtävien laajentaminen sisältää vapauden antamisen työntekijälle omien työtehtävien tekemisen ajoittamisessa. (Kelly & Clegg 1983, 11.)

Työtehtävien laajentaminen on toinen toimenpide, jolla voidaan lisätä työn autonomiaa. Työtehtävien laajentaminen viittaa samankaltaisten tehtävien lisäämiseen työntekijällä, jolloin työtehtävien sisältö ei radikaalisti muutu, mutta työntekijä saa vastuulleen lisää muita osaamisalueensa kattavia työtehtäviä. Työn autonomiaa voi myös lisätä horisontaalisella työtehtävien laajentamisella, joka viittaa työtehtävien variaation lisäämiseen. Tällöin työntekijän töiden sisältö muuttuu monipuolisemmaksi ja työtehtävät tulevat vaatimaan monenlaista erilaista kompetenssia. Aiemmin mainittu työtehtävien kierrätys on myös työn autonomiaa lisäävä toimenpide. Työtehtävien kierrätys merkitsee sitä, että työntekijöitä kierrätetään säännöllisin väliajoin työtehtävistä toiseen. Työn kierrätys lisää työntekijän kokemuspohjaa, mutta toisaalta vaatii myös kykyä työnantajalta kouluttaa työntekijöitä useampiin työtehtäviin. (Kelly & Clegg 1983, 10–11.)

4.4 Oikeudenmukaisuus työn voimavaratekijänä

Aiemmin tässä luvussa on käsitelty johtamista, työyhteisön tukea, työtehtävien monipuolisuutta ja työn autonomiaa työhyvinvointiin vaikuttavina voimavaratekijöinä. Näiden ohella on syytä tuoda tarkasteluun vielä eräs työn voimavaratekijä Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen mallista: oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuus voi ilmetä työpaikalla esimerkiksi johtamisen kautta: Hurme (2014) kuvailee oikeudenmukaisen johtamisen tietoperustaisena ja johdonmukaisena päätöksentekona, asianomaisten huomiointina sekä sellaisena esihenkilön toimintana, joka ilmenee työntekijöiden kunnioittamisena, rehellisyytenä, sekä ystävällisenä ja tasavertaisena kohteluna.

Oikeudenmukaisuuden on havaittu vaikuttavan työssä jatkamisen aikeisiin: Nokelan, Huhtakankaan, Pesosen, Laitisen ja Kansteen (2021) hoitotyöntekijöitä koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että ne hoitotyöntekijät, jotka kokivat oikeudenmukaisuutta päätöksenteossa ja kohtelussa, jatkoivat todennäköisemmin työssään eläkeikään asti, verrattuna niihin hoitotyöntekijöihin, jotka eivät kokeneet vastaavanlaista oikeudenmukaisuutta työssään. Tämä on viittaa oikeudenmukaisuuden potentiaalisesti työhyvinvointia tukevaan vaikutukseen. Huomattavaa on, että kokemus erityisesti esihenkilön oikeudenmukaisuudesta lisäsi merkittävästi todennäköisyyttä pysyä työssä (Nokela ym. 2021). Työntekijät näyttävät siten priorisoivan oikeudenmukaisuutta erityisesti esihenkilön

toiminnassa. Osaltaan tämä voi johtua siitä, että monesti ruohonjuuritason työntekijät ovat melkein päivittäin tekemisissä juuri esihenkilön kanssa. Tämä merkitsee sitä, että esihenkilön oikeudenmukaisuudella on melko välitön vaikutus työntekijöihin.

Johtamisen oikeudenmukaisuudella on yhteys työntekijöiden hyvinvointiin, terveyteen ja työpaikkaan sitoutumiseen (Nokela ym. 2021). Oikeudenmukaisuudella vaikuttaa siten olevan suhteellisen merkittävä yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin. Millaisten toimenpiteiden avulla voi sitten lisätä oikeudenmukaisuutta työn voimavaratekijänä? Sulander (2018) esittää miten oikeudenmukaisuuden periaatteita ja reiluutta voidaan integroida johtamiskoulutukseen, jonka ohella voidaan priorisoida johtajan empaattisuutta.

Tämänkaltainen johtamiskoulutuksen kehittäminen voi potentiaalisesti olla hyvinkin tehokas interventio oikeudenmukaisuuden lisäämiseksi organisaatioissa. Mikäli johtamiskoulutuksen kautta voidaan esimerkiksi lisätä esihenkilöiden oikeudenmukaista johtamista, edistää tämä tutkitusti (kuten aiemmin viitattiin) työntekijöiden työhyvinvointia. Seuraavaksi analysoidaan vielä sitä, miten epäoikeudenmukainen johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin.

Epäoikeudenmukainen kohtelu vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin: työntekijän kokiessa epäoikeudenmukaista kohtelua hänen psyykkinen työhyvinvointinsa heikkenee (Tepper 2001). Mikäli lähijohtaminen on epäoikeudenmukaista, voi tämä näkyä myös uupumusasteisena väsymyksenä, työasioista irrottautumisen hankaluutena ja masennusoireina (Hurme 2014). Kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta vaikuttavat monella eri tasolla: epäoikeudenmukaisuus vaikuttaa työntekijän terveyteen, motivaatioon työssä, sitoutumiseen, työyhteisön ilmapiiriin, työssä suoriutumiseen sekä tämän kautta myös työn tuloksellisuuteen (Romana, Keskinen & Keskinen 2004, 5). Epäoikeudenmukainen johtaminen vaikuttaa edellä mainitun perusteella olevan merkittävä pahoinvoinnin lisääjä organisaatioissa. Epäoikeudenmukaisuus näyttää viitteiden perusteella laaja-alaisesti vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvointiin.

Tässä osiossa on analysoitu teoreettisesti työhyvinvoinnin edistämistä voimavaralähtöisesti. Seuraavassa pääluvussa käsitellään tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmiä. Ensimmäisenä kuvataan tutkimuksen kohdeorganisaatio, jonka jälkeen käsitellään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tämän jälkeen kuvataan teemahaastattelua aineistonkeruun muotona, sekä kirjoitetaan reliabiliteetista ja validiteetista tämän tutkimuksen kontekstissa.

5. TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1. Kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on logistiikkayritys, josta haastatellaan yhdeksää toimihenkilöä. Organisaation liiketoiminnassa korostuu asiakasyritysten auttaminen kytkeytymisessä globaaleille markkinoille. Organisaatio koordinoi asiakasyritystensä logistiikkaa logistisen tietotaitonsa avulla. Organisaatiolla on hyvät globaalit verkostot ja tätä kautta logistiikkaa koordinoidaan myös kansainvälisellä tasolla.

Kohdeorganisaation anonymiteetin takaamiseksi organisaation nimeä ei mainita. Pitämällä kohdeorganisaatio anonyymina suojellaan myös tutkimukseen osallistuneiden toimihenkilöiden anonymiteettia. Toimihenkilöt, joita tutkimukseen haastateltiin, työskentelivät etänä sekä toimistossa. Heidän työnsä sisälsi logistiikan koordinoimista, mutta he hoitivat myös muita organisaation liiketoimintaan liittyviä tehtäviä.

Toimihenkilöiden työntehtävien hoitaminen tapahtui tietokoneella ja he käyttivät yrityksen ohjelmistoja työssään. Toimihenkilöt eivät kuuluneet ylimpään johtoon. Toimihenkilöt valittiin juuri sitä kriteeriä käyttäen, että heidän rooliinsa ei kuulunut yrityksen ylin päätöksenteko. Toimihenkilöiden asema oli toisiinsa nähden melko samanlainen, vaikka keskinäistä eroa työtehtävien sisällössä esiintyi. Tutkimuksen toteuttamisen kannalta toimihenkilöiden samantyyppinen asema toimi hyvin. Ennen tutkittavien henkilöiden valintaa organisaatiosta, yhtenä valintakriteerinä korostettiinkin nimenomaan sitä, että valittavat haastateltavat ovat melko samanlaisessa asemassa organisaatiossa. Haastateltavien valinnassa oli myös yhtenä kriteerinä se, että tutkimushaastatteluihin valittavat työntekijät ovat toimihenkilöitä. Seuraavaksi kuvataan teoriaohjaavaa sisällönanalyysia ja kuinka sitä sovellettiin tässä tutkimuksessa. Sisällönanalyysin prosessia kuvataan analyyttisesti vaiheittain, sekä osiossa taustoitetaan myös teoriaohjaavaa sisällönanalyysia tarkemmin.

5.2. Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tutkimuksen aineiston analysoimisessa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tutkimuksen toteutuksen kannalta teoriaohjaava sisällönanalyysi oli varsin toimiva ratkaisu. Aineiston analysoimista sujuvoitti kattava ja laadukas teoria. Teoriaohjaava sisällönanalyysi ei sitonut

liiallisesti tulkintaa pelkästään yhteen teoriaa, vaan tutkimusongelmassa teoria toimi lähinnä tukena ja se auttoi esimerkiksi analysointivaiheessa redusoinnissa, klusteroinnissa ja abstrahoinnissa. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa analyysiyksikköjä seulotaan aineistosta, aikaisemman tiedon ohjatessa tai auttaessa sisällönanalyysia eklektisellä tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2018) Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa käytettiin Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen mallia apuna, erityisesti abstrahoinnissa, sillä tästä mallista löydetyt käsitteet niveltyivät hyvin yhteen aineistossa esiintyvien käsitteiden kanssa. Seuraavaksi kuvataan tarkemmin tämän tutkimuksen sisällönanalyysia vaiheittain.

Sisällönanalyysissa muodostettiin ensimmäisenä analyysikysymykset ja kerättiin analyysikysymyksiin vastauksina aineistosta saatuja pelkistettyjä ilmauksia. Tämän redusoinnin jälkeen alkoi klusterointivaihe, jossa käytiin ilmaukset tarkasti läpi, jonka jälkeen niistä etsittiin samankaltaisuuksia ja eroja. Samantyyppiset ilmaukset ryhmiteltiin alaluokiksi, jonka jälkeen alaluokkia ryhmiteltiin vielä yläluokiksi. Tämän jälkeen yläluokkia yhdistettiin vielä pääluokiksi ja muodostettiin tiivistävä käsite. Erityisesti tiivistävien käsitteiden löytämisessä oli apuna tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esille tuotu laadukas teoria.

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin käyttäminen auttoi tiivistämään ja jäsentämään aineistoa tarkoituksenmukaiseen muotoon. Aineistosta nousi esille yllättäviäkin näkökohtia ja tämä toi varsin paljon rikkautta aineistoon. Analyysin aikana oli tärkeä pohtia tutkimuskysymyksiä suhteessa aineistoon. Analysointivaihetta auttoi suuresti onnistuneet tutkimushaastattelut; haastattelujen aikana karttunut aineisto sisälsi tutkimuskysymysten kannalta olennaisen informaation. Tutkimushaastattelujen onnistumista oli takaamassa toimivat haastattelukysymykset, joilla onnistuttiin täsmällisesti kysyvään tutkimusongelman kannalta relevantteja asioita. Tutkittavat onnistuivat sanoittamaan tutkimusongelman kannalta relevantteja näkökohtia erityisesti siksi, että heitä oli onnistuneesti perehdytetty olennaisiin käsitteisiin, joita käsiteltiin tutkimushaastatteluissa.

Tämän tutkimuksen tulososiossa tuetaan tulosten esittämistä tutkittavien puheesta otetuilla katkelmilla, eli sitaateilla. Sitaateissa on osassa merkitty tekstiin tarkentavia käsitteitä hakasulkeisiin, jotta lukijalle kävisi paremmin ilmi konteksti, josta puhutaan. Sitaateista on myös karsittu täytesanoja, jotta teksti olisi selkeämpää ja täsmällisempää. Täytesanojen poistaminen ei kuitenkaan vaikuttanut sitaattien sisältämään asiaan, vaan niistä käy ilmi sama sisältö, jota ne sisälsivät ennen täytesanojen poistamista. Sitaattien tukeminen hakasulkeisiin merkityillä tarkentavilla sanoilla ja täytesanojen

poistaminen, toivat selkeyttä ja johdonmukaisuutta tulososion tekstiin. Seuraavaksi kuvataan aineiston keräämistä teemahaastattelujen avulla.

5.3. Aineiston kerääminen teemahaastatteluilla

Tämän tutkimuksen aineiston keräämisessä teemahaastattelu osoittautui käytännölliseksi ja toimivaksi ratkaisuksi. Teemahaastattelun kysymykset muodostettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla. Teoreettisen viitekehyksen teemoja käytettiin kysymysten teemojen ja sisällön rakentamisessa apuna. Kysymysten muodostaminen sujui hyvin, sillä tutkimuksen teoreettinen viitekehys oli tarpeeksi laaja sekä monipuolinen. Kysymysten rakentamisessa pyrittiin suhteuttamaan niitä pää- ja sivututkimuskysymykseen; tämänkaltainen suhteuttaminen auttoi täsmällisten ja asiapitoisten kysymysten luomisessa. Teemahaastattelun kysymykset testattiin läpi koetilanteessa, ennen varsinaisten tutkimushaastatteluiden tekemistä. Koetilanne mahdollisti kysymysten toimivuuden tarkastamisen käytännössä.

Teemahaastattelussa yritetään huomioida ihmisten antamat tulkinnat ja ihmisten omat merkityksenannot. Haastateltavien ihmisten vapaasti tuottamalle puheelle jätetään tilaa, huolimatta siitä, että ennakolta määrätyt teemat yritetään tuoda esille kaikkien haastateltavien kanssa. Teemahaastattelun tilanne on keskustelunomainen ja siinä käsitellään ennakolta rakennettuja teemoja. Eri teemojen käsittelyjärjestystä luonnehtii vapaus, lisäksi on huomioitava, ettei jokaisen haastateltavan kanssa pakolla tarvitse käydä keskustelua kaikista teemoista samalla laajuudella.

Teemahaastattelua tekevällä tutkijalla on haastattelua varten muistiinpanot käsiteltävistä asioista, jotta tutkija kykenee paremmin olemaan läsnä haastattelussa, eikä hänen siten tarvitse keskittyä haastattelupapereiden avaamiseen. Tutkija voi käyttää joitain avustavia kysymyksiä tai avaintermejä vuorovaikutuksen elävöittämistä varten. Teemahaastattelu ei suoranaisesti ole yksityiskohtaisten kysymysten kysymistä täsmällisessä järjestyksessä, jotka tutkija kysyy suoraan haastattelulomakkeesta lukien. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kuvatut teemahaastattelun tunnusmerkit näkyivät myös tämän tutkimuksen teemahaastattelun toteuttamisessa. Teemahaastattelu katsottiin sopivaksi tähän tutkimukseen erityisesti sen joustavuuden ansiosta; joustavuus mahdollisti kysymysten esittämisjärjestyksen vaihtamisen, tai kysymysten muokkaamisen tarpeen vaatiessa. Tämän tutkimuksen aineiston keräämisessä huomattiin

ajoittain tarve teemahaastattelun kysymysten muokkaamiselle. Toisaalta haastatteluprosessin aikana saatettiin myös vaihtaa kysymysten esittämisjärjestystä, mikäli se huomattiin aineiston keräämisen kannalta tarkoituksenmukaiseksi.

Kokonaisuutena tähän tutkimukseen saatiin kerättyä monipuolinen ja laaja aineisto. Teemahaastattelu edisti metodina hyödyllisen aineiston keräämistä. Merkittävää on myös huomioida se, miten tämän tutkimuksen teemahaastatteluun osallistuneille selitettiin tutkimuksen avaintermistöä auki ennen haastatteluja. Tämä osaltaan takasi sen, että tutkittavat osasivat sanoittaa mahdollisimman täsmällisesti oman merkityksenantonsa teemoihin liittyen. Tutkittaville selitettiin tarvittaessa myös haastattelujen aikana tutkimuksen kannalta kriittistä käsitteistöä. Kriittistä käsitteistöä avattiin niin sanallisesti kuin sopivien kuvioidenkin kautta; tätä kautta tutkittaville toimihenkilöille muodostui kattava ja ymmärrettävä kuva tutkitusta aiheesta.

Tähän tutkimukseen osallistui 9 haastateltavaa ja haastateltavien valinnassa kriteerinä oli esimerkiksi se, että haastateltavat eivät saa kuulua organisaation ylimpään johtoon. Lisäksi haastateltavien valinnassa painotettiin sitä, että he ovat samankaltaisessa asemassa organisaatiossa. Tietysti kaikkien haastateltavien asema tai työnkuva ei ollut samantyyppinen, mutta kokonaisuutena ajatellen haastateltavat olivat melko yhdenmukainen ryhmä. Haastateltavat antoivat kukin melko yksilöllisiä vastauksia työhyvinvointiin liittyen, mutta toisaalta vastauksissa oli havaittavista tiettyä yhdenmukaisuutta esimerkiksi siinä, miten tiettyjen työn voimavarojen merkitystä painotettiin.

Haastattelut etenivät ennalta määriteltyjen teemojen mukaisesti, vaikka teemojen sisällä saattoi olla tiettyä vaihtelua kysymysten esittämisjärjestyksessä. Kaikissa teemahaastatteluissa edettiin kuitenkin teemasta toiseen samanlaisella tavalla. Teemahaastattelujen ensimmäisinä kysymyksinä suosittiin melko avoimia kysymyksiä, jotka aktivoivat haastateltavia ajattelemaan aihealuetta. Liian yksityiskohtaisten ja täsmällisten kysymysten esittäminen alussa olisi saattanut jäykistää haastattelutilannetta. Myös haastattelujen lopussa suosittiin avoimia kysymyksiä siltä varalta, että haastateltavilta olisi jäänyt mainitsematta joitain tärkeitä näkökulmia.

Teemahaastatteluihin osallistuneiden toimihenkilöiden kanssa työskentely oli sujuvaa ja antoisaa. Osa tutkittavista mainitsi, että kysymykset aktivoivat heitä ajattelemaan työhyvinvointia uudella tavalla. Tämä vahvisti luottamusta haastattelukysymysten toimivuudesta ja samalla saatiin varmuutta siitä, että haastateltaville oli muodostunut selkeä ja kokonaisvaltainen kuva tutkimusaiheesta.

5.4. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen validiteetin voidaan sanoa olevan hyvä, jos tutkimukseen on valittu oikea kohderyhmä sekä kysymykset. Validiteetin arvioinnissa kiinnitetään myös huomiota siihen, miten hyvin tutkimuksen ote sekä tutkimuksessa sovelletut metodit sopivat yhteen tutkittavan ilmiön kanssa. Validiteetin toteutumisen kannalta on myös tärkeää, että tutkimusote soveltuu hyvin tutkimuksen kysymyksenasetteluun. Mikäli validiteetti puuttuu täysin, merkitsee tämä käytännössä arvotonta tutkimusta. Validiteetin epäonnistuminen tarkoittaa sitä, että tutkitaan eri asiaa, mitä ennakolta oli tarkoitus tutkia. Huono validiteetti tarkoittaa empiiristen havaintojen, sekä koko tutkimuksen, ajautumista sivuraiteille. (Hiltunen 2009, 3.)

Tässä tutkimuksessa katsotaan käytettyjen menetelmien ja kysymysten soveltuvan hyvin tutkimusaiheeseen. Työhyvinvoinnin tutkimiseen soveltuu kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä hyvin, sillä kvalitatiivinen metodi mahdollistaa subjektiivisten näkemysten, ja monipuolisen sekä yksityiskohtaisen kerronnan käsittelemisen. Työhyvinvoinnin kuvailemisessa subjektiiviset tunnekokemukset ovat merkityksellisiä ja niitä on luontevaa käsitellä kvalitatiivisen tutkimusotteen kautta. Samalla tavalla tässä tutkimuksessa käytetty kysymyksenasettelu oli varsin toimiva; tutkimuskysymyksiin onnistuttiin sisällyttämään tärkeät käsitteet, ja niiden avulla onnistuttiin täsmällisesti tarkastelemaan haluttuja asioita.

Tutkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset olivat myös omiaan edistämään tiedonkeruuta. Haastattelukysymysten muotoilussa oli käytetty apuna pää- ja sivututkimuskysymystä, sekä esimerkiksi teoreettista viitekehystä. Tällä tavoin onnistuttiin tiivistämään kysymysmuotoon relevantit käsitteet, jotka myös haastateltavat ymmärsivät hyvin. Validiteetin varmistamiseksi kaikille haastateltaville avattiin tärkeitä käsitteitä myös ennen tutkimushaastattelujen toteuttamista. Haastateltavat saivat ennakkomateriaalina tiedoston, jossa oli selitetty tutkimuksen kannalta tärkeät käsitteet sanallisesti, sekä myös kuvioiden avulla. Myös haastattelutilanteessa tutkittaville toimihenkilöille tarkennettiin ja selitettiin käsitteitä tarvittaessa. Seuraavaksi avataan reliabiliteetin käsitettä.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan käytetyn tutkimusmenetelmän luotettavuutta sen osalta, miten hyvin käytetty menetelmä mittaa tutkimuskohteeksi tarkoitettua ilmiötä. Lisäksi reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, miten toistettavasti sovellettu menetelmä mittaa tutkimuskohteeksi tarkoitettua ilmiötä. Reliabiliteetti mittauksessa merkitsee sitä, että esimerkiksi mittaustulos ei ole sattumanvarainen.

Reliabiliteetin varmistamisen kannalta tärkeä asia on se, että tutkimuksen aineisto jäsennellään sellaiseksi, että tutkimusta tarkastelevat kommentoijat saavat aineiston tarvittaessa, esimerkiksi tarkastamista varten. (Hiltunen 2009, 11.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti varmistettiin käyttämällä sopivaa tutkimusmenetelmää, joka oli tarkoituksenmukainen tarkasteltavaa ilmiötä varten. Reliabiliteetti varmistettiin tässä tutkimuksessa myös jäsentämällä aineisto sellaiseen muotoon, että esimerkiksi tutkimusta lukevat kommentoijat saavat sen sujuvasti tarkastamista varten. Myös tämän tutkimuksen muilla osa-alueilla pyrittiin varmistamaan reliabiliteetti. Seuraavassa osiossa tullaan tarkastelemaan tämän tutkimuksen tuloksia. Tuloksia on käsitelty eri alaluvuissa, jotka on rakennettu tämän tutkimuksen teemojen mukaisesti.

6. TULOKSET

Aineiston käsittelyn jälkeen tutkimuksen analyysia varten saatiin muodostettua kolme keskeistä teoreettista käsitettä. Aineiston käsittelyssä käsitteiden muodostamista auttoi vahva ja laadukas teoreettinen viitekehys; erityisesti Bakkerin ja Demeroutin (2007) vaatimusten ja voimavarojen malli oli varsin hyödyllinen aineiston käsittelyssä. Tämän tutkimuksen prioriteetti on tarkastella työn voimavarojen vaikutusta työhyvinvointiin, tarkoituksenmukaisten tutkimuskysymysten avulla. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin jälkeen työn voimavarat jaoteltiin 1) sosiaalisiin suhteisiin perustuviksi voimavaroiksi, 2) organisaation rakenteisiin liittyviksi voimavaroiksi ja 3) työn organisointiin liittyviksi voimavaroiksi. Näiden teoreettisten pääkäsitteiden muodostamisessa auttoi osaltaan Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen malli.

Tämä pääluku alkaa tulosten esittelyllä, jossa käyn tutkimuskysymykseen liittyviä tuloksia läpi määrätyssä järjestyksessä. Aloitan tulosten esittelyosion vastaamalla aineiston perusteella päätutkimuskysymykseen: ”*Miten voidaan työn voimavarojen avulla edistää toimihenkilöiden työhyvinvointia?”*. Vastaan tähän kysymykseen siten, että käsittelen eri pääkäsitteitä tutkimuskysymyksen kannalta omissa alaluvuissaan; tämä tuo täsmällisyyttä ja systemaattisuutta analyysiin. Päätutkimuskysymyksen käsittelyn ohella vastaan tulosten esittelyosiossa alatutkimuskysymykseen: ”*Mitkä työn voimavarat toimihenkilöt kokivat tärkeimmiksi oman työhyvinvointinsa kannalta?”* Alatutkimuskysymys osaltaan tuo tähän tutkimuskysymykseen perusteellista tietoa tutkimusongelmasta ja laajentaa päätutkimuskysymyksen näkökulmaa.

6.1. Sosiaalisiin suhteisiin perustuvat voimavarat ja työhyvinvointi

Sosiaalisiin suhteisiin perustuvat voimavarat, kuten työyhteisön tuki, esihenkilön tuki, johtaminen, oikeudenmukaisuus ja psykologinen turvallisuus ilmenivät aineistossa työhyvinvoinnille hyvin tärkeinä voimavaroina. Erityisesti työyhteisön tuen merkitystä painotettiin haastateltavien puheessa paljon; esimerkiksi työkavereiden tuen nähtiin olevan tärkeää työn osaamisen, työssä jaksamisen ja henkisen tuen kannalta. Haastateltavat olivat pääosin tyytyväisiä etätyöjärjestelyihin, mutta toiveita tuli myös kollegoiden tapaamisesta kasvokkain sekä yhteisistä tiimitapaamisista, jotka kohottaisivat yhteishenkeä työyhteisössä. Haastateltavat priorisoivat omalle työhyvinvoinnille tärkeäksi sitä, että on sopiva tasapaino etätyöskentelyn ja paikan päällä tapahtuvan toimistotyöskentelyn välillä.

Seuraavaksi tuodaan esille tutkimushaastatteluista nousseita sitaatteja, jotka korostavat kollegoiden antaman tuen merkitystä työhyvinvoinnille. Sitaatin loppuun on merkitty lyhenteellä ja numerolla se, kenen haastateltavan näkemys on kyseessä.

”*Mieluummin kyllä näkisin kollegoitani kasvokkain välillä ja nyt meillä on itseasiassa aika hyvä, kun itseasiassa palattiin takaisin sinne toimistoon pikkuhiljaa. Sekin on hyvä edistys. Varmasti monet, kuten minä myös, mieluummin tekisi kotona niin kuin töitä, mutta tota, tää ihmiskontakti, kollegojen kanssa työskentely kasvokkain, tämä auttaa fyysisestikin tässä jaksamisessa, ettei tartte olla yksin ja miettiä, että onko tehty oikein tai väärin, että sitten kun nähdään näitä kollegoja, tai tiimiläisiä, niin sitten ainakin tietää missä mennään oikeasti, että saa vähän heiltäkin tukea.” (H7)*

”Musta se on tärkeää, että on semmoinen hyvä ja avoin ilmapiiri ja ihmisen tosiaan, niin kuin sanottua, niin kohtelee toisiaan hyvin. Semmoiset olosuhteet on mun mielestä niin kuin äärimmäisen tärkeitä, sen niin kuin ihmisten jaksamisen kannalta, että on semmoinen työyhteisö, jossa viihtyy ja jonne mielellään tulee sitten.” (H8)

Haastateltavat toivat siten selkeästi esille työkavereiden tuen positiivisen merkityksen työhyvinvoinnille. Kollegoilla nähtiin olevan tärkeä rooli esimerkiksi työssä viihtymisen ja työssä saatavan tuen kannalta. Kollegoja arvostettiin myös esimerkiksi työtehtävissä saatavan tuen osalta; työkavereiden apu katsottiin merkitykselliseksi esimerkiksi työtehtäviin liittyvissä ongelmatilanteissa. Haastateltavien puheessa tuli monia kehitysehdotuksia työkavereiden välisen yhteishengen kohottamiseksi. Seuraavaksi tuodaan esille erään haastateltavan näkemyksiä niistä toimenpiteistä, joilla on potentiaalia nostaa yhteishenkeä työyhteisössä.

”Tykkäisin siitä, että talolla olisi yhteisiä säännöllisiä tapaamisia, kuten virkistyspäiviä, tiimilounaita, ehkä joskus sovittuja lähipäiviä. Eli tällä hetkellähän ei ole mitään pakollisia lähipäiviä, että itsenäisesti saa sitten päättää milloin käy konttorilla, niin se olisi hyvä, että joskus olisi kuitenkin niin kuin mahdollisuus tavata ihmisiä kasvokkain ja mahdollisuus tutustua kollegoihin.” (H6)

Kollegoiden tuen lisäksi työyhteisössä nähtiin tärkeänä sosiaalisena voimavarana esihenkilön tuki. Esihenkilön tuen katsottiin antavan työkaluja stressin hallitsemiseksi ja tuovan yleisesti työhyvinvointia. Esihenkilön ei välttämättä odotettu toimivan ratkaisujen antajana, vaan enemmänkin työntekijöiden omien päätösten tukijana, joka takaa sen, etteivät työntekijät ole yksin haasteiden

edessä. Seuraavaksi tuodaan esille haastateltavan näkemyksiä siitä, miten esihenkilön toiminta konkreettisesti vaikuttaa työhyvinvointiin.

”Toisaalta niin kuin sanoin, niin se esihenkilön tuki niille omille päätöksille ja muille [tuo hyvinvointia] ja sitten ongelmatilanteissa niin just se, ei välttämättä se, että [esihenkilö] antaa ne ratkaisut, mutta tukee niitä ratkaisuja mitä itse teen, niin sillä lailla saa sitä mielenrauhaa ja se sitten auttaa hallinnoimaan sitä stressiä, sitten kun ei koe, että on yksin niitten tuota haasteiden edessä, niin kyllä mä näen, että se sitä pakkaa pitää niin kuin koossa sitten, että henkilökohtaisella tasolla ainakin.” (H8)

Sitaatissa esille tuotu näkemys esihenkilön tuen avusta stressin käsittelyssä on linjassa tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Bakker ja Demerouti (2007) nimenomaisesti kirjoittavat, miten työntekijän hyvä suhde esihenkilöön saattaa lievittää työn vaatimusten stressaavaa vaikutusta, sillä esihenkilön arvostus ja tuki auttavat työntekijää näkemään vaatimukset eri perspektiivistä. Tämä dynamiikka vahvistuu todeksi esimerkiksi kahdeksannen haastateltavan puheessa. Esihenkilöltä toivottiin myös esimerkiksi delegointitaitoja ja työtehtävien selkeää viestimistä työntekijöille.

”Sitten ehkä [toivoisi] myös tuota teamleaderilta taitoja, että osaa sitten myös tunnistaa niitä, että jos se [työmäärä] kasautuu vaan tietylle osalle tiimiä, et osaa jakaa sitä tiimin kesken.” (H4)

”*Sitä esimerkiksi esihenkilöltä saatua tukea [voisi kehittää] niinku silleen. Vähän ehkä semmoista niinku selkeämpää just ohjeistusta siitä, että mitä tässä nyt niin kuin, mitä minun nyt konkreettisesti pitää tehdä, mitä minulta tismalleen odotetaan.” (H5)*

Esihenkilön tuen merkitys työhyvinvoinnille nähtiin siten melko kokonaisvaltaisella tavalla; esihenkilöltä toivottiin henkisen tuen antamisen ohella myös tärkeää substanssiosaamista, kuten delegointitaitoja ja työtehtävien sisällön viestimistä työntekijöille. Näiden esihenkilön taitojen katsottiin olevan yhteydessä työhyvinvointiin. Muita aineistossa ilmenneitä sosiaalisia voimavaratekijöitä, joiden koettiin olevan hyödyksi työhyvinvoinnille, olivat oikeudenmukainen kohtelu, johtaminen, psykologinen turvallisuus ja työntekijöiden huomiointi. Näiden voimavarojen merkitystä työhyvinvoinnille painotettiin haastateltavien puheessa hieman vähemmän, jos niitä verrataan aiemmin esille tulleisiin kollegojen ja esihenkilön tukeen. Toisaalta niiden merkitystä ei sovi väheksyä; haastateltavat ilmaisivat niiden positiivisen vaikutuksen työhyvinvoinnille

konkreettisesti. Seuraavaksi tuodaan esille haastateltavilta lainattuja sitaatteja, joissa korostetaan oikeudenmukaisen kohtelun vaikutusta työhyvinvoinnille.

”Toisten kunnioittaminen työpaikalla vaikuttaa siihen työhyvinvointiin, eli niin kuin ei kiusata toisia tai silleen ammattimaisesti hoitaa asiat tai työasiat, ja vaikka jos joskus tuleekin erimielisyyksiä, niin pitäisi osata sitten ilmaista sitä fiksummin, koska sekin vaikuttaa, jos työilmapiiri on hyvä, niin takuulla se työhyvinvointi on hyvää.” (H7)

Aineistossa esille tulleet näkemykset tukivat teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä huomioita oikeudenmukaisuudesta työn voimavaratekijänä. Teoreettisessa osuudessa tuotiin Tepperin (2001) näkemys esille, jossa epäoikeudenmukaisen kohtelun kerrottiin vaikuttavan esimerkiksi työntekijän psyykkisen työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Tämä näkemys oli linjassa myös aineistosta esille saatujen havaintojen kanssa, varsinkin seitsemännen haastateltavan osalta. Työhyvinvoinnille merkityksellisinä tekijöinä haastatteluissa mainittiin myös esimerkiksi johtaminen. Eräs haastateltava toi esille huomion siitä, kuinka organisaation johdolla on rooli työilmapiirin rakentamisessa.

”Firman tai johdon pitäisi osata luoda se työilmapiiri.” (H7)

On syytä tuoda vielä kaksi sosiaalisiin suhteisiin perustuvaa voimavaraa aineistosta: psykologinen turvallisuus ja työntekijöiden huomiointi. Aineistossa nähtiin myös psykologisen turvallisuuden rakentamisessa olevan keskeinen rooli johdolla. Psykologisen turvallisuuden nähtiin osaltaan mahdollistavan työhyvinvointia organisaatiossa, kuten eräs haastateltava asian ilmaisi.

”No kyllä se mun mielestä pitää olla semmoinen [ympäristö], jossa sitten jokaisella on hyvä olla, että onko se nyt sitten psykologinen turvallisuus tai silleen, ja se on mun mielestä semmoinen, mikä lähtee sitten ihan jo sieltä johdosta saakka, että pitää luoda semmoista ilmapiiriä, missä työntekijät pystyy olla ja sitä kautta syntyy myös työhyvinvointi.” (H4)

Työntekijöiden huomioiminen nostettiin myös esille työn tärkeänä voimavaratekijänä. Työntekijöiden huomioimisella tarkoitettiin aineistossa sitä, että työntekijöiden yksilöllistä ääntä kuullaan. Työntekijöiden huomioimisella viitattiin myös aktiiviseen työntekijöiden huomioimiseen, sillä tavalla, että työntekijöiden olotilaa ja hyvinvointia tunnusteltaisiin, joka muodostaisi työntekijälle kokemuksen välittämisestä. Työntekijöiden huomioimisella nähtiin olevan merkittävä

rooli työhyvinvoinnin syntymisessä. Seuraavaksi tuodaan esille ajatuksia, joita ensimmäinen haastateltava mainitsi työntekijöiden huomioimisesta.

”*Myöskin se, että tämmöisenä aikana, kun tehdään paljon etätöitä, niin varmistettaisiin vähän, että kaikki voi hyvin siellä kotioloissa. Yritettäisiin saada sitä [kiirettä] vähän talttumaan ja niin kuin jättää aikaa ihmisten kuuntelulle. Mä oon aika klassisen kliseinen, mutta kuitenkin siitä se työhyvinvointi syntyy, että saa äänensä kuuluville.” (H1)*

Sitaatissa korostettiin työntekijöiden huomioimista ja sitä, että työntekijät saavat mahdollisuuden vaikutta työasioihin omalla äänellään. Haastateltavan puheesta kävi ilmi, että etätöissä monesti on kiinnitettävä huomioita työntekijöiden työhyvinvointiin, sillä esihenkilöt eivät samalla tavalla voi olla läsnä etätyössä, verrattuna tilanteeseen, jossa koko työyhteisö työskentelee organisaation toimistossa lähipäivänä. Ihmisten kuuntelun tärkeäksi edellytykseksi haastateltava nosti juuri kiireen hallitsemisen; kiirettä täytyy yrittää saada kontrolliin, jotta voidaan luoda puitteet työntekijöiden kuuntelulle.

Tämän osion sitaateissa on kuvailtu monipuolisesti sitä, miten tämän tutkimuksen haastateltavat kuvailivat erilaisten sosiaalisten voimavaratekijöiden merkitystä omalle työhyvinvoinnille. Tarkemmin tässä osiossa haluttiin kuvailla erityisesti sitä, miten haastateltavat näkivät sosiaalisten voimavaratekijöiden roolin työhyvinvoinnin edistämisessä. Haastateltavat antoivat erilaisia merkityksiä ja painotuksia eri voimavaratekijöille, mutta eniten haastateltavat vaikuttivat antavan painoarvoa kollegojen ja esihenkilön tuelle. Kollegoilta ja esihenkilöltä koettiin saatavan ohjausta, tukea ja yhteisöllisyyden kokemuksia. Erityisesti tarve yhteisöllisyydelle näyttäytyi suurena, ja tähän tutkittavien puheessa esitettiin ratkaisuna esimerkiksi tiimin yhteisten tapahtumien lisäämistä. Myös lähipäiviä toivottiin, jotka nähtiin sopivana vastapainona etätyöskentelylle.

Tutkittavat pitivät varsin paljon etätyöjärjestelystä, mutta aineistosta kävi ilmi se, miten etätyötä tasapainottamaan kaivattiin myös lähipäiviä toimistolla. Tämän katsottiin edistävän työyhteisön keskinäistä vuorovaikutusta, ja samalla kollegat voisivat myös saada tukea toisiltaan työasioiden tekemisessä. Esihenkilön tuki oli myös tärkeää ja esihenkilöltä kaivattiin tukea työntekijöiden ratkaisuille, sekä myös kokonaisvaltaista henkistä tukea. Aineiston perusteella esihenkilön toivottiin olevan eräänlainen ”mahdollistaja”, joka omalla toiminnallaan luo puitteet työntekijöiden sujuvalle työnteolle, sekä tarvittaessa auttaa työtehtäviin liittyvissä ongelmissa. Seuraavassa osiossa käsitellään tutkimuksen tuloksia organisaation rakenteisiin liittyvien voimavarojen kautta.

6.2. Organisaation rakenteisiin liittyvät voimavarat

Työn voimavaroja voi ilmetä organisaation rakenteissa, kuten esimerkiksi palkkauksessa, uramahdollisuuksissa tai työturvallisuudessa (Bakker & Demerouti 2007). Aineiston analysoinnin jälkeen saatiin aineistosta seulottua sellaisia organisaation rakenteisiin liittyviä voimavaroja, kuten työohjeet, teknologia, koulutus, työpaikan terveyspalvelut, työsuhde-edut, it-tuki ja esimerkiksi anonyymi palautekanava. Nämä kaikki nähtiin aineistossa voimavaroiksi, joiden avulla voidaan potentiaalisesti edistää toimihenkilöiden työhyvinvointia. Tässä osiossa tuodaan esille niitä tuloksia, joista ilmenee rakenteisiin liittyvien voimavaratekijöiden merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä.

Koulutus ilmeni aineistossa selkeänä ja yhtenä tärkeimmäksi koettuna työn voimavaratekijänä kohdeorganisaatiossa. Eräs haastateltava esitti toiveen koulutuksen laadusta: hän painotti, ettei koulutus mielellään saisi olla web-kurssin muodossa, joka tehtäisiin töiden ohella. Kohdeorganisaation järjestämä työpsykologian luento sai erityistä kiitosta sisällön puolesta, joka katsottiin varsin hyödylliseksi. Koulutus näyttäytyi aineiston perusteella olevan hyödyllinen voimavara erityisesti siksi, että sen kautta koettiin saatavan työkaluja ajanhallintaan, sekä työntekoon. Seuraavaksi tuodaan esille sitaatteja, joissa haastateltavat kuvaavat koulutuksen merkitystä organisaation voimavaratekijänä.

”*Meillä on ollut esimerkiksi, plussana työnantajalle siitä, niin meillä on ollut työpsykologian tämmöinen luento Teamsissa, jossa hän kertoi, että sähköisten viestimien käyttöä niin kuin vois vähän silleen porrastaa, ettei yrittäisi tehdä kymmentä asiaa yhtä aikaa.” (H1)*

”*Sitten mun mielestä vois myöskin niin kuin harkita enemmän jotain tällaista, niin kuin koulutusta, mutta ei mitään tällaisia web-kursseja, mitkä sä teet niin kuin työn ohella.” (H2)*

Koulutusta toivottiin myös työorganisaation erilaisista järjestelmistä työohjeiden muodossa, jotta järjestelmien käyttöä olisi mahdollisuus opiskella itsenäisesti. Laadukkaiden työohjeiden katsottiin helpottavan työntekoa ja sitä kautta työhyvinvointia.

”Eri järjestelmien selkeät työohjeet, että olisi mahdollisuus myös niin kuin itsenäisesti opiskella järjestelmien käyttöä.” (H6)

”*Työohjeet, niin sitä kauttahan se sitten tuota työnteko ikään kuin helpottaa ja sitten lisää sitä työhyvinvointia.” (H6)*

Työohjeita priorisoitiin tutkittavien osalta melko paljon. Työohjeiden merkitys nähtiin tärkeänä edellytyksenä työhyvinvoinnille, sillä työtehtävät ohjeiden kautta hallitseva työntekijä kokee todennäköisemmin työhyvinvointia. Työohjeita toivottiin esimerkiksi prosessikaavioina, jotka näyttäisivät konkreettisesti, kuinka järjestelmät, sekä työnteko toimii. Tutkittavien puheessa tuli ilmi, että työntekijät ovat monenlaisten järjestelmien kanssa tekemisissä, ja eräs tutkittava painottikin mahdollisuutta opiskella itsenäisesti työorganisaation järjestelmiä. Mahdollisuuden opiskella järjestelmiä itsenäisesti katsottiin tuovan varmuutta työtehtävien hallitsemiseen.

Logistiikkayrityksen toimihenkilöitä haastateltaessa kävi myös ilmi selkeä tyytyväisyys työsuhde-etuihin ja terveyspalveluihin. Työsuhde-eduista nautittiin yrityksessä esimerkiksi liikunta- ja virikesetelien muodossa. Ruokaedusta ja Edenredin työsuhde-edusta oltiin varsin tyytyväisiä; näiden etujen nähtiin edistävän työhyvinvointia. Eräs haastateltava kiitti myös työpaikan järjestämää fysioterapeuttia konkreettisesta avusta fyysisen vaivan hoitamisessa.

”*Kyllä se auttaa, kun meni niska jumiin, niin kyllä todellakin auttoi, että pääsit työpaikan järjestämälle fyssarille.” (H1)*

”*Kaikki nämä ruokaedut ja Edenred ja nämä, niin kyllähän nekin tietysti omalta osaltaan edistää sitä [työhyvinvointia.” (H2)*

”Meidän yrityksen kohdalla edistää tosi paljon se, että on esimerkiksi liikunta- ja virikesetelietu.” (H2)

Toimihenkilöt esittivät myös sellaisia kehitysehdotuksia, että karsittaisiin turhan työn tekemistä pois ja tehostettaisiin prosesseja esimerkiksi teknologian avulla. Prosessien tehostamisessa ehdotettiin eräänä keinona esimerkiksi organisaation ulkopuolisen avun käyttämistä hyödyksi. Prosessien tehostamista ehdotettiin myös organisaation sisäisesti siten, että työntekijät miettisivät yhteisesti ryhmissä mahdollisia ongelmakohtia ja aikaa vieviä tehtäviä. Teknologisten järjestelmien osalta eräs haastateltava toivoi myös parempaa tavoitettavuutta it-tuelta.

”*Voisi olla enemmän heitä [it-henkilöitä] tavoitettavissa. Kyllähän nyt jostain helpdeskistä ja näistä saa niin kuin ja kyllähän sekin pelaa aika hyvin, mutta kuitenkin, että enemmän ehkä it-puoli siinä mielessä, että kaikki ohjelmat tosiaan toimisivat. Ei tarvitsisi niin kuin odotella aina.” (H2)*

”*Sitten yrittää niin kuin käyttää hyödyksi tietotekniikkaa ja automatisointia myöskin prosesseissa ja katsoo niin kuin uudesta näkökulmasta, ehkä mahdollisesta tuota, jos ne on pysynyt samalla tavalla vuosikaupalla, niin sitten käyttää niin kuin ulkopuolistakin [apua] hyödyksi” (H6)*

Aineistossa kävi myös ilmi, miten eräs keino parantaa työhyvinvointia olisi väylän luominen anonyymien palautteiden antamiselle. Haastateltava painotti sitä aspektia, että monelle työntekijälle voi olla vaikeaa antaa palautetta tai kyseenalaistaa asioita; tämän ongelman ratkaisemiseksi ehdotettiin juuri mahdollisuutta antaa nimettömiä palautteita.

”*Mä oon huomannut sen, että kaikki ihmiset ei ole valmiita, no ihmiset on erilaisia, kaikki ei uskalla antaa palautetta tai kyseenalaistaa asioita, kyllä se varmaan joku palautteen antaminen silleen ehkä nimettömänä, että se ei sit, jos jotkut ei uskalla antaa sitä, niin voisi olla ihan hyvä, että olisi semmoinen [anonyymi väylä.” (H3)*

Tässä osiossa keskityttiin tuomaan aineistosta tuloksia esille siten, että keskityttiin tarkastelemaan tulosten ilmenemistä organisaation rakenteisiin liittyvien voimavaratekijöiden näkökulmasta. Haastateltavien näkemyksiä esitettiin toimihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämisestä, sekä tärkeimmistä työn voimavaratekijöistä. Tärkeimmäksi organisaation rakenteisiin liittyvänä voimavarana aineistosta erottui koulutus; koulutus tuli melko tiheästi esille haastateltavien prioriteeteissa. Koulutusta toivottiin esimerkiksi työohjeiden muodossa. Logistiikkayrityksen järjestämää työpsykologian luentoa myös arvostettiin.

Koulutus koettiin tärkeänä voimavaratekijänä erityisesti siitä syystä, että koulutuksen katsottiin helpottavan työntekoa, ja tämän kautta edistävän työhyvinvointia. Koulutuksen katsottiin toimivan työntekijöiden tukena sille, että organisaation järjestelmät hallittaisiin. Lisäksi koulutuksen katsottiin edistävän sähköisten viestimien käyttöä erityisesti siten, että viestimien käyttöä opittaisiin porrastamaan. Tämä ehkäisisi sitä, että työntekijä ei tekisi liian montaa asiaa yhtä aikaa, vaan työntekoa opittaisiin optimoimaan. Tämän oppimisessa juuri työorganisaation työpsykologian luentoa kiitettiin.

Toiveita koulutuksen toteuttamistavasta esitettiin myös. Eräs haastateltava mainitsi, miten hän ei haluaisi koulutuksen olevan esimerkiksi verkkokurssimaisessa muodossa, joka tehtäisiin töiden ohella. Tämän voi tulkita tarkoittamaan sitä, että koulutuksen toivottiin olevan sujuvasti työntekoon integroitua, esimerkiksi aineiston perusteella juuri luento voisi olla sopivassa muodossa järjestetty koulutus. Työohjeita toivottiin myös, ja sopivaksi työohjeeksi katsottiin esimerkiksi itsenäinen perehdytysmateriaali, jonka avulla järjestelmien käyttöä opeteltaisiin työorganisaatiossa. Myös työohjeet, jotka ovat itse työpaikalla saatavilla ovat mahdollisia. Koulutus näyttäytyi tutkittavien puheessa tärkeänä asiana työhyvinvoinnille. Aineiston perusteella koulutus näytti lisäävän työntekijän osaamista työtehtävissä, joka taas tuo varmuutta, jonka kautta työhyvinvointi edistyy.

Organisaation rakenteisiin liittyvistä voimavaroista myös erilaiset työsuhde-edut, kuten liikunta- ja virikesetelit koettiin tärkeinä. Eräs haastateltava kiitti konkreettisesti työpaikkaa siitä, että hänellä oli mahdollisuus hoitaa fyysistä vaivaansa työpaikan järjestämällä fysioterapeutilla. Koulutuksen jälkeen juuri työsuhde-edut näyttäytyivät aineistossa tärkeimpinä rakenteisiin liittyvinä voimavaratekijöinä. Ruokailuun ja liikuntaan oikeuttavien virikesetelien yhteys työhyvinvointiin nähtiin selkeästi. Vaikka koulutus ja työsuhde-edut erottuivat aineistossa selkeimpinä rakenteisiin liittyvinä voimavaratekijöinä, nousi aineistosta silti myös eräs hieman uudenlainen konkreettinen voimavaratekijä: anonyymien palautteiden väylä. Anonyymien palautteiden väylää ei sellaisenaan käsitelty tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä, joten senkin puolesta se on aineistosta noussut kiinnostava havainto.

Eräs tutkittava painotti, miten kaikki työntekijät eivät välttämättä ole valmiita antamaan omilla nimillä ja kasvoilla suoraa palautetta, ja juuri tähän esitettiin ratkaisuksi anonyymia palauteväylää. Tämä voisi antaa työntekijöille mahdollisuuden antaa palautetta ja kyseenalaistaa asioita, mutta juuri anonyymisti. Tämä voisi potentiaalisesti rohkaista useampia työntekijöitä antamaan palautetta, joka voisi olla työorganisaatiolle hyvinkin hedelmällistä. Samalla työntekijät voisivat saada tunteen siitä, että heitä kuunnellaan, joka on omiaan edistämään työhyvinvointia. Seuraavassa osiossa siirrytään tarkastelemaan työn organisointiin liittyviä voimavaratekijöitä.

6.3. Työn organisointiin liittyvät voimavarat

Voimavaratekijät voivat näkyä työn organisoinnin tasolla, kuten oman työroolin selkeytenä, vaikutusmahdollisuuksina tai päätöksenteossa (Bakker & Demerouti 2007). Aineiston analysoimisen jälkeen tähän tutkimukseen saatiin tiivistettyä työn organisointiin liittyviä voimavaroja siten, että aineiston analyysissa hyödynnettiin tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä, kuten esimerkiksi Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen mallia. Aineistosta nousi työn oranisointiin liittyviksi voimavaroiksi työroolin selkeys, työn organisointi, yhteiset muistiinpanot ja viestintä. Tärkeää on mainita se aspekti, että näistä voimavaratekijöistä ei mikään erottunut tärkeydessään selkeästi yli muiden aineistossa; haastateltavat priorisoivat mainittuja työn organisoimiseen liittyviä voimavaratekijöitä melko tasaisesti.

Työhyvinvoinnin syntymiseen nähtiin vaikuttavan erään haastateltavan toimesta työroolin selkeys. Haastateltava priorisoi sitä, että työntekijät tietäisivät oman roolinsa sekä muiden kollegojen roolit. Tärkeänä pidettiin sitä, että jokainen työntekijä tietää mitä tapahtuu organisaation muilla osa-alueilla.

”*Ehkä se [loisi työhyvinvointia], että kaikki tietää mikä heidän roolinsa on, mutta myös organisaatiossa muutkin tietäisi, että mitä ne toiset tekee.” (H4)*

Toimihenkilöt toivoivat myös työn eräänlaista organisointia, jotta asioiden tekeminen organisaatiossa helpottuisi. Tämä voisi tapahtua erään haastateltavan mukaan esimerkiksi siten, että valitulle henkilölle annettaisiin mandaatti suunnitella ja hallita töiden tekemiseen ja suunnitteluun liittyviä asioita.

”*Tuota jotenkin tuntuisi, että voisi tehdä asioita paremmin, jos jollain olisi niin kuin organisaatiossa aikaa, niin kuin vähän paremmin suunnitella asioita ja hallita näitä asioita.” (H5)*

Eräänä ehdotuksena työn voimavarojen kehittämiseksi ehdotettiin yhteisten muistiinpanojen käyttämistä. Yksi haastateltava toivoi tiimiltä esimerkiksi digitaalisen muistiinpanosovelluksen (OneNoten) käyttöä; tällöin tiimi voisi kerätä tärkeää ja ajankohtaista informaatiota yhteen sijaintiin. Haastateltava toimihenkilö katsoi tämänkaltaisen ratkaisun ehkäisevän sitä, että tärkeää tietoa unohtuisi.

”*Sitten aattelin tällaista, et olis hyvä niin kuin, et olis tiimillä joku semmoinen yhteinen, esimerkiks OneNote, missä olis jokaisella vaikka oma sivu, ja minne sit kerättäis tärkeää ja ajankohtaista tietoa niin kuin yhteen paikkaan. Ihmiset kuitenkin eri puolilla niin kuin tiimiäkin saa niitä viestejä, ja voi tulla hyviä ideoita, et niitä kerättäis jonnekin yhteen paikkaan, että ne ei vaan olis siellä ihmisten sähköposteissa ja unohtuu sinne.” (H6)*

Tässä osiossa on tuloksia työn organisointiin liittyvien voimavaratekijöiden näkökulmasta. Kokonaisuutena työn organisointiin liittyvien voimavarojen katsottiin tuovan selkeyttä, hallittavuutta ja tehokkuutta työntekoon. Oman työroolin selkeyttä priorisoitiin paljon, mutta toisaalta työntekijät katsoivat myös hyväksi sen, että organisaatiossa tiedostetaan myös kollegojenkin työroolit. Tämän katsottiin sujuvoittaman työntekoa. Työnteon tehostamiseksi esitettiin myös esimerkiksi jonkun työntekijän vastuuttamista työn hallinnoimisesta; tällöin esimerkiksi jollain taholla/työntekijällä olisi valtuudet suunnitella, aikatauluttaa ja koordinoida työtä.

Mikäli jollain organisaation henkilöllä olisi tämä mandaatti hallinnoida ja suunnitella työntekoa, tämän katsottiin toimivan edistävänä tekijänä sille, että asioita voitaisiin tehdä paremmin. Syytä on mainita, että esimerkiksi työroolien selkeydessä esihenkilön viestinnällä katsottiin olevan tärkeä rooli; esihenkilön toivottiin selkeästi viestivät työntekijöille heidän työtehtävien sisältö, ja muut työntekoon liittyvät relevantit asiat.

Mielenkiintoinen yksittäinen voimavaratekijä, jota ei siinä muodossa mainittu teoriassa, on yhteisten muistiinpanojen käyttäminen. Eräs tutkittava nosti esille kehitystoimenpiteenä esimerkiksi yhteisen digitaalisen muistiinpanosovelluksen (OneNote) käytön. Tämä sovellus mahdollistaisi sen, että tiimi voisi kerätä tärkeää ja ajankohtaista tietoa yhteen paikkaan keskitetysti. Tämän katsottiin ehkäisevän sitä, että relevanttia informaatiota ei unohdu tai huku, ja tiedon keräämisen keskitetysti yhteen sijaintiin katsottiin luovan selkeyttä sekä tehokkuutta työntekoon.

Työntekijät voisivat laittaa omia ideoita sekä ajankohtaista ja tärkeää tietoa yhteen sijaintiin. Tällöin relevantti informaatio ei unohdu esimerkiksi työntekijöiden sähköposteihin. OneNoten nostaminen työtä tehostavaksi voimavaratekijäksi tuli uudenlaisena ja melko yllättävänkin asiana, sillä tämän tutkimuksen teoriassa ei ollut viittausta sellaisenaan vastaavaan muistiinpanosovellukseen. Aineiston perusteella OneNoten käyttö olisi omiaan edistämään työntekoa ja tätä kautta mahdollisesti myös työhyvinvointia.

Tutkittavat priorisoivat myös hyvää viestintää työn organisoinnissa. Hyvän viestinnän katsottiin ehkäisevän yksilöllisiä rooliepäselvyyksiä, sekä lisäävän myös työntekijöiden ymmärrystä muiden työrooleista. Muiden kuin oman työroolin ymmärtäminen nähtiin siten tärkeänä. Viestinnän edistäessä oman ja muiden työroolien ymmärrystä, sen katsottiin tätä kautta vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin. Viestinnän tavasta ei suoranaisesti esitetty toiveita aineistossa, mutta sen katsottiin olevan olennainen työn organisointiin liittyvä voimavaratekijä. Työntekijät vaikuttivat kokonaisuutena toivovan erityisesti esihenkilöltä selkeää, ja työroolien ymmärrystä edistävää viestintää.

Tärkeää on vielä korostaa, että mikään yksittäinen organisointiin liittyvä voimavara ei erottunut selkeästi muita tärkeämpänä aineistossa. Työntekijät perustelivat kokonaisuutena kuitenkin samoista syistä organisointiin liittyvien voimavarojen tärkeyttä; organisointiin liittyvien voimavarojen katsottiin tuovan hallittavuutta, selkeyttä, tehokkuutta ja ennustettavuutta työntekoon. Tämä ilmeni selkeimpänä erityisesti tutkittavien toiveena siitä, että selkeällä viestinnällä pysyttäisiin välttämään rooliepäselvyydet. Seuraavassa osiossa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia työtehtäviin liittyvien voimavarojen näkökulmasta.

6.4. Työtehtäviin liittyvät voimavarat

Työn voimavarat voivat sijaita myös omien työtehtävien tasolla, jolloin ne ilmentyvät esimerkiksi työtehtävien monipuolisuutena, työn merkityksellisyytenä, työn autonomiana ja työstä saatuna palautteena (Bakker & Demerouti). Työn autonomiaa pidettiin tutkittavien toimihenkilöiden keskuudessa hyvin tärkeänä voimavaratekijänä. Moni haastateltava näki työssä nautitun autonomian positiivisena vaikuttimena omalle työhyvinvoinnille. Aineison analyysin jälkeen työn autonomia ilmeni aineistossa tärkeimpänä työtehtäviin liitettynä voimavarana haastateltavien keskuudessa. Oman työnsä aikatauluttamisen ja suunnittelun nähtiin edistävän hyvinvointia. Työn autonomia koettiin myös erityisen positiivisena tilana, verrattuna tilanteeseen, jossa oman työn suunnittelu tapahtuisi jonkun ulkoisen paineen seurauksena. Työn autonomia nähtiin toivottuna voimavaratekijänä, jonka koettiin lisäävän oman työn hallitsemista ja sitä kautta tuovan ennustettavuutta työpäivään. Seuraavaksi tuodaan esille aineistosta esiin nousseita sitaatteja, joissa tutkittavat toimihenkilöt painottavat työn autonomian merkitystä työhyvinvoinnille.

”*Et pystyisit vaikuttamaan siihen omaan työhön ja pystyy suunnittelemaan omaa työpäiväänsä ja jollain tavalla niin kuin vaikuttaa siihen, että tota, no mihin mä nyt tänään keskityn, että kaikki se ei tuu vaan niin kuin jonkun ulkoisen paineen, tai jonkun täysin odottamattoman asian niin kuin seurauksena.”(*H5)

”*Omien tehtävien niin kuin erittäin hyvä hallitseminen, että pystyy itsenäisesti tekemään niitä töitä. Varsinkin kun paljon ihmiset on etänä nykyään, niin se on erittäin tärkeää [työhyvinvoinnille], että hallitsee omat tehtävät kunnolla.” (H6)*

”*Noista mainitsemistani tärkeistä, niin tota se, et ku on semmonen vapaa ja monipuolinen työ, niin se mahdollistaa sen oman työn suunnittelemisen aika vapaasti, eli aikatauluttaa oman työnsä ja suunnittelee sen vapaasti. Se tuo sitä hyvinvointia edistävää vaikutusta.” (H8)*

Toinen merkittävä työtehtäviin liittyvä voimavara, jota toimihenkilöt painottivat, oli työstä saatu palaute. Rakentavan palautteen merkitys nähtiin tärkeänä työhyvinvoinnille. Esimerkiksi hyvistä suorituksista annetun palautteen nähtiin luovan työntekijälle vahvemman tietoisuuden siitä, missä on onnistuttu, joka taas motivoi työntekoon. Palautteen tärkeys on vahvistettu myös tutkimuskirjallisuudessa: Bakker ja Demerouti (2007) kirjoittavat, miten rakentava ja täsmällisen takka palaute auttaa työntekijöitä ja esihenkilöitä parantamaan tai muuttamaan omaa suoritustaan. Tämä näkemys vahvistuu myös tähän tutkimukseen kerätystä aineistosta. Seuraavaksi tuodaan esille aineistosta noussut sitaatti, jossa haastateltava kuvailee palautteen merkitystä työn voimavaratekijänä.

”*Palaute ja arvostuskin on tossa itseasiassa tosi tärkeitä, että mä ainakin halkuaisin tietää, että teenkö mä hyvin töitä vai tota huonosti, koska ainakin mun mielestä, kun työntekijä tietää, että on hoitanut työn hyvin, siis palautetta annetaan myös, kun on mennyt hyvin, niin kyllä se motivoi enemmän työntekoon, koska tietää, että on tehnyt jotain hyödyllistä firmalle ja myös itselle varmaan.” (H7)*

Aineistosta nousi esille myös työtehtävien monipuolisuus tärkeänä voimavaratekijänä. Työtehtävien monipuolisuus nähtiin positiivisena asiana omalle työhyvinvoinnille. Eräs haastateltava piti monipuolisuutta tärkeänä sen kannalta, ettei hän jumitu nykytilanteeseen, vaan pystyy kehittymään työssään.

”*Se työn kierto [edistäisi työhyvinvointia], että sitten joskus tekisi jotain muuta, ettei vuosikymmeniä tee sitä samaa.” (H3)*

”*Itseasiassa just mä puhuin tänään esihenkilön kanssa, niin tuosta juuri tehtävien vaihtelevuudesta ja monipuolisuudesta. Niin, että se on tosi tärkeää, että en jumitu niin kuin tähän nykytilanteeseen, että pystyn vielä kehittymään tai tietää ainakin, mitä muualla maailmalla tapahtuu. Se on aika tärkeää, toi vaihtelevuus.” (H7)*

Aineistosta nousi esille myös työn tulosten näkeminen tärkeänä työhyvinvointia lisäävänä voimavaratekijänä. Eräs toimihenkilö kuvaili oman työhyvinvointinsa edistyvän erityisesti silloin, kun hän sai tehtyä tärkeän sopimuksen. Seuraavaksi kuvataan konkreettisesti sitaattina sitä, miten tutkittava toimihenkilö kuvaili työn tulosten näkemisen merkitystä voimavaratekijänä.

”*Kyllähän se edistää omaa työhyvinvointia, jos saa vaikka maaliin jonkun sopimuksen, eli työn tulosten näkeminen tottakai edistää [työhyvinvointia].” (H1)*

Kokonaisuutena voidaan todeta, että aineistossa työn autonomia näyttäytyi keskimäärin tärkeimpänä työtehtäviin liittyvänä voimavarana. Vaikutti siltä, että toimihenkilöt arvostivat mahdollisuutta käyttää omaa harkintaa työtehtävien aikatauluttamisessa ja työpäivän suunnittelussa. Toimihenkilöiden työn luonne näytti vastausten perusteella mahdollistavan työn autonomian. Työn autonomiaa painotettiin sen vuoksi, että se toi hallinnan tunteen työnteosta, sekä oli omiaan lisäämään ennustettavuutta työpäivään. Työn autonomia vaikutti aineiston perusteella olevan työorganisaatiossa sellainen voimavara, joka on saatavissa ja käytettävissä kohdeorganisaatiossa. Siten ei vaikuttanut siltä, että tutkittavilla olisi ollut ongelmia hyödyntää työn autonomiaa organisaatiossa.

Tutkittavien toimihenkilöiden työtehtävät tai muu toiminta ei aiheuttanut ongelmia työn autonomian kanssa. Esimerkiksi etätyöskentely ja toimihenkilöiden työn sisältö olivat sopusoinnussa autonomian kanssa. Eräs tutkittava korosti sitä, että varsinkin etätyössä autonomia on erittäin tärkeä voimavaratekijä työhyvinvoinnille. Työn autonomian nähtiin edistävän omien tehtävien hallitsemista, ja tätä kautta työntekijät pystyivät tekemään töitä itsenäisesti. Työn autonomian priorisoiminen näkyi melko läpileikkaavana ilmiönä koko aineistossa. Työntekijät korostivat sitä, että oman työn vapaan suunnittelun on hyvä lähteä työntekijän sisäisen motivaation kautta, eikä esimerkiksi ulkoisen paineen, tai ennustamattoman asian seurauksena. Työn autonomian nähtiin aineistossa

mahdollistavan sitä, että omaa työpäiväänsä voi suunnitella, ja samalla voi vaikuttaa siihen, mihin työntekijä keskittyy.

Vapaan ja monipuolisen työn katsottiin mahdollistavan oman työn suunnittelua vapaasti, ja tämän katsottiin taas tuovan hyvinvointia edistävää vaikutusta. Työn autonomia liitettiin myös erään tutkittavan osalta oman työtehtävän hyvään hallitsemiseen, jonka taas osaltaan nähtiin olevan yhteydessä hyvinvoinnin edistymiseen. Työn autonomiaan liitettiin kokonaisuutena positiivisia asioita ja aineistossa ei tullut esille autonomiaan liitettyjä negatiivisia aspekteja, vaikka esimerkiksi teoriassa tuodaan esille Warrin (1987) havainto, että liiallinen työn autonomia voi lisätä epävarmuutta, vaikeuttaa päätöksentekoa ja nostaa vastuun tasoa työssä. Vastaavanlaisia autonomian negatiivisia ilmentymiä ei aineistossa esiintynyt, joka voi kertoa siitä, että kohdeorganisaatiossa on osattu allokoida työn autonomiaa optimaalisesti.

Työtehtävien monipuolisuutta priorisoitiin myös paljon tutkimushaastatteluissa. Työtehtävien monipuolisuuden nähtiin ehkäisevän erityisesti sitä, että työntekijä ei pysähdy kehityksessä. Eräs haastateltava mainitsi suoraan, miten työtehtävien vaihtelevuus edistää työhyvinvointia. Työtehtäviin liittyvistä voimavaroista priorisoitiin myös palautteen merkitystä. Palautteen nähtiin lisäävän työntekijän itseluottamusta onnistumisissa, sekä toisaalta edistävän työntekijän oppimista, sillä palaute auttaa myös ymmärtämään omat virheet. Työn tulosten näkemistä eräänlaisena voimavaratekijänä korostettiin myös aineistossa. Kokonaisuutena työtehtävien monipuolisuutta, palautetta, sekä työn tulosten näkemistä priorisoitiin melko tasaisesti työtehtäviin liittyvinä voimavaroina.

Seuraavassa pääluvussa tehdään tutkimukseen liittyviä johtopäätöksiä. Tarkoituksena on kerrata tutkimuksen tarkoitus ja tutkimukseen liittyvät kysymykset. Tarkoituksena on myös antaa tutkimuskysymyksiin vastaukset, pohjautumalla aiempiin lukuihin. Johtopäätösosiossa myös pohditaan tämän tutkimuksen tuloksia ja tarkastellaan tuloksia tutkimuskirjallisuuden ja eri teorioiden kautta. Johtopäätösosiossa tuodaan esille myös mahdolliset jatkotutkimustarpeet.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1. Tulosten pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tapaustutkimuksen keinoin tutkia työn voimavarojen merkitystä työhyvinvoinnille. Tutkimus toteutettiin tutkimalla logistiikkayrityksessä työskenteleviä toimihenkilöitä, joita haastateltiin puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli muodossa: ”*Miten voidaan työn voimavarojen avulla edistää toimihenkilöiden työhyvinvointia?”* Alatutkimuskysymys oli muodossa: ”*Mitkä työn voimavarat toimihenkilöt kokivat tärkeimmiksi oman työhyvinvointinsa kannalta?”* Tutkimushaastatteluissa kertynyt aineisto oli varsin kattavaa ja laadukasta; tämän ansiosta tutkimuksen tulososioon saatiin tehtyä monipuolista analyysia ja tutkimuskysymyksiin saatiin myös aineistoa tarkastelemalla vastatuksi.

Päätutkimuskysymykseen löytyi tärkeä vastaus esimerkiksi sosiaalisiin suhteisiin perustuvista voimavaratekijöistä; toimihenkilöt kokivat työyhteisön merkityksen varsin tärkeäksi oman työhyvinvointinsa edistämisessä. Tämän tutkimuksen teoriassa myös vahvistettiin työyhteisön tuen merkitys työhyvinvoinnille. Työyhteisön tuki on voimavara, joka edistää selviytymistä työhön liittyvistä vaatimuksista (Työturvallisuuskeskus 2021). Aineistossa työkaverit nähtiin tärkeänä työn osaamisen, työssä jaksamisen ja henkisen tuen kannalta. Toimihenkilöt kokivat, että työyhteisöä saadaan voimavarana tehostettua siten, että lisätään esimerkiksi kasvokkain tapahtuvia tapaamisia ja mahdollisuuksia työyhteisön yhteisiin tapaamisiin. Näiden kehitystoimenpiteiden nähtiin olevan potentiaalisesti yhteydessä työhyvinvoinnin edistymiseen. Tutkittavien suuren yhteisöllisyyden priorisoimisen vuoksi, on yhteisöllisyyttä voimavaratekijänä syytä avata tutkimuskirjallisuuden avulla.

Tarve yhteenkuulumisesta merkitsee ihmisen kaipausta ihmissuhteisiin, jotka ovat läheisiä. Yhteenkuulumisen tarve merkitsee myös toivomusta kuulua yhteisöön. Yhteenkuulumisen kokemusta nauttivat suuremmalla todennäköisyydellä ne työntekijät, jotka kokevat olevansa osa työyhteisöä, jossa luotetaan toisiin, sekä jaetaan onnistumisen kokemuksia. Yhteenkuulumista kokevat myös todennäköisemmin ne, jotka kokevat omien ponnistelujensa tulevan huomatuksi ja tunnustetuksi. Yhteenkuuluvuuden tarvetta täyttävässä työyhteisössä, voi kokea osallisuutta sellaisesta yhteisöstä, jossa on kollektiivisia tavoitteita sekä keskinäisen tuen ilmapiiri. Tämänkaltaisessa yhteisössä vallitsee myös ilmapiiri, jossa toisia arvostetaan. (Hakanen 2011, 31.)

Tutkittavien puheessa todentui Hakasen (2011, 31) esittämä kuvaus yhteisöllisyyden merkityksestä; tutkittavat arvostivat vastaavanlaisia piirteitä ja he priorisoivat työyhteisön tuen merkityksen hyvin korkealle voimavaratekijänä. Osaltaan tämä ei tullut odottamattomana havaintona, sillä työhyvinvoinnin teoreettisessa kirjallisuudessa on melko laajasti tunnistettu työyhteisön tuen merkitys voimavaratekijänä. Tarve yhteenkuulumiselle vaikuttaa olevan melko universaali asia työyhteisöissä. On mahdollista, että etätyön yleistyminen voi asettaa haasteita ylläpitää kiinteää yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Toisaalta on mahdollista, että yhteisöllisyys sellaisenaan ei kärsi etäyön yleistyessä, vaan se enemmänkin muuttaa muotoaan. Tämän tutkimuksen haastateltavat eivät suoranaisesti näyttäneet kokevan etätyön uhkaavan työyhteisön tukea voimavarana. Toimihenkilöiden puheessa korostui enemmän se aspekti, että yhteisöllisyyttä pitää vaalia.

Vaikka tutkittavat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä etätyöjärjestelyihin, toivoivat he myös vastapainoksi lähipäiviä toimistolla, joka olisi omiaan edistämään yhteisöllisyyden kokemusta. Kasvokkain tapahtuvien tapaamisten katsottiin tuovan työyhteisön jäsenille yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä kasvokkain tapaaminen tarjoaa samalla mahdollisuuden ratkoa yhteisesti ongelmatilanteita töissä. Vaikka etätyöskentely ja teknologian käyttö mahdollistivat viestinnän työkavereiden kesken, priorisoitiin silti kasvokkain tapahtuvien tapaamisten merkitystä työyhteisön yhteenkuuluvuuden lisäämiseksi. Yhteisöllisyyttä katsottiin aineiston perusteella voitavan edistää niin virallisilla kuin epävirallisilla tapaamisilla; epävirallisia tapahtumia voisivat olla esimerkiksi työyhteisön yhteiset juhlatapahtumat, ja virallisempia tapaamisia voisivat olla esimerkiksi lähipäivät.

Myös oikeudenmukainen kohtelu nähtiin aineistossa tärkeänä sosiaalisiin suhteisiin perustuvana voimavarana. Tutkimukseen osallistunut toimihenkilö esimerkiksi kuvaili, miten toisen kunnioittaminen työpaikalla vaikuttaa työhyvinvointiin, ja hän painotti sitä, miten toisia ei tulisi kiusata ja korosti työasioiden ammattimaisen hoitamisen tärkeyttä. Hän myös kertoi, että erimielisyyksissä tulisi osata kommunikoida fiksusti, sillä työilmapiiri hänen mukaansa vaikuttaa työhyvinvointiin. Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä kirjoitettiin myös siitä, miten toisten oikeudenmukainen kohtelu vaikuttaa työhyvinvointiin. Hakanen (2011, 59–60) esimerkiksi kirjoittaa miten ystävällisyyden ja huomaavaisuuden pienimuotoinen ja lyhyt luonne mahdollistaa myös niiden soveltamisen kiireisessä työrytmissä ja niillä on potentiaali edistää työkavereiden hyvinvointia oletettua enemmän. Johtopäätöksinä tästä voidaan todeta, että niin aineiston kuin teoriankin valossa, voidaan työyhteisössä hyvillä käytöstavoilla edistää työhyvinvointia yllättävänkin paljon.

Oikeudenmukainen kohtelu vaikuttaa olevan myös sellainen voimavaratekijä, jonka hyödyntäminen ei vaadi taloudellisia investointeja samalla tavalla kuin tietyt muut voimavarat. Oikeudenmukaista kohtelua voi harjoittaa käytännössä ilmaiseksi työyhteisössä. Oikeudenmukaista kohtelua voi vakiinnuttaa työyhteisössä arkisilla teoilla, ja tätä kautta pyrkiä integroimaan sitä organisaatiokulttuuriin. Eräs tutkittava ilmaisi sen, miten hän ei pidä toisten negatiivissävytteisestä syyttelystä, vaan hän toivoi enemmänkin rakentavaa lähestymistapaa ongelmien ratkaisuun.

Esihenkilöillä voidaan myös olettaa olevan suuri rooli oikeudenmukaisuuden vakiinnuttamisessa työyhteisössä; esihenkilö voi oman esimerkin kautta auttaa hyvien käytöstapojen juurruttamisessa työyhteisöön. Esihenkilön johtamisella on siten potentiaalia edistää oikeudenmukaisuutta, ja tämän vuoksi johtamiskäytäntöihin on tärkeä kiinnittää huomioita, kun halutaan lisätä oikeudenmukaisuutta työyhteisössä. Tutkimushaastattelussa eräs tutkittava myös ilmaisi, miten hän toivoisi työkuormaa jaettavan niissä tilanteissa, jossa työkuorma esimerkiksi kasautuu liikaa yhteen paikkaan. Tutkittava painotti esihenkilön kykyä huomata työkuorman epätasainen jakautuminen.

Oikeudenmukaisuus merkitsee työyhteisön sisällä sitä, että kaikilla on tasavertaiset mahdollisuudet saada äänensä kuuluviin ja viestiä omia ideoita. Oikeudenmukaisuus merkitsee myös sitä, että päätöksenteon periaatteita luonnehtii avoimuus ja läpinäkyvyys. Näitä periaatteita tulee myös noudattaa systemaattisesti kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa. Oikeudenmukaisuus on tärkeä johtamiseen liittyvä voimavara. (Hakanen 2011, 57–58.) Näistä tutkimuskirjallisuudessa esitetyistä näkemyksistä tulee vahvistus aiemmin tekstissä esitetylle huomiolle johtajan vaikutuksesta oikeudenmukaisuuteen; koska oikeudenmukaisuus liittyy johtamiseen, voidaan johtopäätöksenä nähdä esihenkilön tärkeys oikeudenmukaisuuden mahdollistajana työyhteisössä.

Esihenkilön viestimisellä, delegoimisella, arkisella johtamisella ja käytöstavoilla on tätä taustaa vasten merkitystä siinä, miten hyvin oikeudenmukaisuutta pystytään integroimaan työyhteisöön. Delegointitaidot ovat keskeinen asia, jota esihenkilöltä toivottiin tämän tutkimuksen aineistossa. Delegointitaidoilla esihenkilön nähtiin voivan vaikuttaa työtehtävien tasaiseen jakamiseen, jotta työkuormaa ei esimerkiksi kasaudu liikaa yhteen tiimiin.

Epätasa-arvoiset menettelytavat vaikuttavat negatiivisella tavalla yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointiin. Tasa-arvo itsessään ei merkitse sitä, että jokaista työntekijää tulisi kohdella täysin samalla tavalla, sillä työntekijöiden erilaiset työtehtävät esimerkiksi saattavat vaikuttaa odotuksiin, joita työntekijöille asetetaan. Tasa-arvoinen kohtelu työyhteisössä merkitsee

sitä, että esimerkiksi toimintaa koskevat ohjeet ja säännöt koskevat työyhteisön kaikkia jäseniä samalla tavalla. Mikäli esihenkilö esimerkiksi antaa erityiskohtelua yksittäiselle työntekijälle, voi tämä aiheuttaa ristiriitoja työyhteisön sisällä, ellei erityiskohtelulle ole hyvin perusteltua syytä. (Virolainen 2012, 39.)

Nämä huomiot tasa-arvon merkityksessä pitkälti pätivät myös tämän tutkimuksen aineistossa; tutkittavien puheesta kantautui tietynlainen lähtöoletus siitä, että työntekijöitä kohdellaan samoilla periaatteilla työyhteisössä. Epäoikeudenmukainen kohtelu saattaa vaikuttaa hyvinkin negatiivisesti työhyvinvointiin. Virolainen (2012, 38) esimerkiksi kirjoittaa, miten työuupumuksen riskitekijöitä ovat esimerkiksi työkuorman epätasainen jakautuminen, epätasa-arvoinen palkkaus ja tasavertaisuuden puute ylennyksissä. Tämä toimii merkittävänä perusteluna sille, miksi oikeudenmukaisuus on merkittävä työn voimavaratekijä.

Virolainen (2012, 34) kirjoittaa myös, miten tutkimuksessa on havaittu epäoikeudenmukaisesta kohtelusta johtuvan stressin lisäävän sydänveritulpan tai masennuksen riskiä lähes 50 %. Tämä korostaa epäoikeudenmukaisesta kohtelusta aiheutuvan stressin negatiivisia seurauksia keholle ja mielelle. Epäoikeudenmukainen kohtelu ei tätä taustaa vasten ole vähäpätöinen asia, vaan sen korjaaminen on koko työyhteisön yhteinen asia. Epäoikeudenmukainen kohtelu voi aiheuttaa yksilön lisäksi vaikutuksia koko työorganisaatioon, jos huonosta kohtelusta oireileva työntekijä esimerkiksi oireilee kokemaansa stressiä siten, että hän purkaa sitä muihin, tai suoriutuu työtehtävistään heikosti stressin vuoksi. Kaksi merkittävää toimenpidettä, joilla tutkittavat toimihenkilöt toivoivat oikeudenmukaisuutta edistettävän, olivat johtaminen sekä viestintä. Seuraavaksi vielä tarkennetaan näiden toimenpiteiden roolia oikeudenmukaisuuden edistämisessä työyhteisössä.

Viestinnän merkitystä tutkittavien keskuudessa korostettiin paljon, sillä viestinnällä nähtiin olevan vaikutusta siihen, miten tasapuolisesti toimihenkilöt kokivat tulevan kohdelluksi. Konfliktitilanteissa eräs tutkittava toivoi rakentavaa viestintää, ja samalla hän painotti, että toisten aggressiivista syyttelyä tulisi välttää. Tutkittava kuvasi tarkemmin, että erimielisyyksissä ilmaisun tulisi olla ”fiksua”. Tästä on tulkittavissa, että konfliktitilanteissa osapuolten tulisi välttää liiallisia tunnereaktiota, ja keskittyä yhteisymmärryksen löytämiseen, sekä toistensa kuuntelemiseen.

Tutkimuskirjallisuudessa on mainittu viestinnästä kehityskohteena: Virolainen (2012, 188) miten melko yleinen kehityskohde työorganisaatioiden keskuudessa on juuri viestintä. Myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioissa korostettiin viestinnän merkitystä työhyvinvoinnille, toisaalta

viestinnän tilaa ei kuvattu huonoksi; lähinnä tutkittavat korostivat yleisellä tasolla viestinnän merkitystä työhyvinvoinnille. Tästä syystä on syytä vetää johtopäätöksenä, että viestinnän kehittämisellä voidaan kohdeorganisaatiossa vaikuttaa positiivisesti oikeudenmukaisuuteen, ja sitä kautta työhyvinvointiin. Aineistosta nousi esille myös toinen merkittävä toimenpide, jolla voidaan vahvistaa oikeudenmukaisuutta työn voimavaratekijänä: johtaminen. Seuraavaksi avataan sitä, miten johtamisella voidaan edistää oikeudenmukaisuuden kokemista työyhteisössä, palvelevan johtamisen esimerkin avulla.

Palvelevaa johtamista luonnehtii eettisyys. Palveleva esihenkilö investoi omaa aikaansa työntekijöiden palvelemiseen, jotta voidaan saavuttaa hyviä tuloksia. Tämän lisäksi palveleva esihenkilö kuuntelee työntekijöiden tarpeita sekä pyrkii vastaamaan niihin. Palveleva esihenkilö tukee myös työntekijöiden osaamista sekä yksilöllistä kehittymistä, ja mahdollistaa yhteisöllisyyden tunteen kokemisen. (Hakanen 2011, 77.) Nämä kuvatut esihenkilön ominaisuudet ovat omiaan luomaan puitteita sille, että työyhteisössä voidaan kokea oikeudenmukaisuutta. Tärkeää on välttää sitä, että tehdään toisin kuin puhutaan; esihenkilön toiminnan täytyy olla konkreettisesti oikeudenmukaista, sekä esihenkilön tulisi pyrkiä juurruttamaan sekä levittämään oikeudenmukaisuuden käytäntöjä laajalle työyhteisöön. Näin toimimalla voidaan luoda hyvät mahdollisuudet sille, että oikeudenmukaisuus työn voimavaratekijänä kukoistaa työyhteisössä, ja tätä kautta myös työhyvinvointia voidaan kokea.

Vastauksena alatutkimuskysymykseen voidaan nostaa sosiaalisista voimavaroista kollegojen tuen ja esihenkilön tuen merkitys. Esimerkiksi esihenkilön tuen nähtiin auttavan stressin hallinnoimisessa. Esihenkilöltä odotettiin esimerkiksi henkisen tuen antamista, delegointitaitoja sekä työtehtävien sisällön ymmärrettävää viestimistä työntekijöille. Eräs toimihenkilö nosti esille sen, miten hän ei välttämättä halua esihenkilön antavan hänelle ratkaisuja, mutta enemmänkin hän halusi esihenkilön tukevan niitä ratkaisuja, joita hän tekee. Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, että esihenkilön tehtäviin kuuluu esimerkiksi varmistaa, että työn sujuvuudesta voidaan käydä keskustelua, sekä myös se, että työntekijät pääsevät vaikuttamaan työhönsä; tällä toiminnalla esihenkilö takaa työntekijöiden hyvinvoinnin (Työturvallisuuskeskus 2022). Tämä teoreettinen näkökulma vahvistui tämän tutkimuksen aineistossa todeksi; toimihenkilöt odottivat vastaavanlaisia asioita esihenkilöltä myös tutkittavassa organisaatiossa.

Aineiston perusteella esihenkilön tukea työn voimavarana voidaan vahvistaa siten, että esihenkilö voisi pyrkiä esimerkiksi etätyöskentelyn aikana varmistaa työntekijöiden hyvät oltavat, sekä

tarvittaessa tarjota työtehtävissä tukea. Esihenkilön tulisi myös varmistaa työtehtävien sisällön täsmällinen viestintä työntekijöille, sillä juuri tätä aspektia painotettiin paljon aineistossa. Esihenkilö voi antaa tukea myös työntekijöiden itsenäisille ratkaisuille, mutta esimeriksi uudempien työntekijöiden osalta, voi esihenkilö antaa vielä vahvempaa tukea ratkaisuihin, mikäli uudelle työntekijälle ei esimerkiksi ole ehtinyt kertyä vahvaa osaamista uusista työtehtävistä. Esihenkilö voi myös viestiä työntekijöille muiden organisaation jäsenten työrooleja, jotta yksittäiset työntekijät saisivat laajemman perspektiivin työyhteisön osaamisesta ja toiminnasta. Esihenkilö voisi toimia eräänlaisena ”mahdollistaja”, jotta voisiin luoda paremmat olosuhteet työhyvinvoinnin kokemiselle. Seuraavaksi avataan vielä tutkimuskirjallisuudesta hyvän esihenkilön toimintaa, jotta tässä tutkimuksessa tehtyjä havaintoja saadaan taustoitettua teoreettisesti.

Esihenkilö voi toimia eräänlaisena ”tilanhoitajana”, jolloin esihenkilö toimii vastuullisesti koko työyhteisön, eikä pelkästään oman etunsa, hyödyksi. Esihenkilö voi oman tiiminsä roolimallina ajaa eteenpäin kollektiivista vastuullisuutta, sekä edistää laajemman perspektiivin näkemystä työnteon ja työyhteisön tavoitteista. (Hakanen 2011, 80.) Tätä taustaa vasten voidaan perustella esimerkiksi esihenkilön roolia myös viestijänä; esihenkilö voi hyvällä viestinnällä selkeyttää työntekijöille organisaation toimintaa laajasti, jolloin työntekijät saavat paremman käsityksen työnteon tavoista sekä organisaation tavoitteista. Tämänkaltainen toiminta on omiaan vahvistamaan esihenkilön tukea työn tärkeänä voimavaratekijänä.

Tässä tutkimuksessa esihenkilön tuki luokiteltiin sosiaalisiin suhteisiin perustuvaksi työn voimavaratekijäksi, ja syytä on korostaa, että tämän tutkimuksen aineistossa esihenkilön tuki ilmeni melko tärkeänä työn voimavarana. Mielenkiintoinen havainto on myös se, miten tutkittavien toimihenkilöiden kehitysehdotukset esihenkilön tuen parantamiseksi, olivat melko yhteneväisiä teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen kehitystoimenpiteiden kanssa.

Tutkimushaastatteluissa toimihenkilöt toivoivat esihenkilöltä juuri eräänlaista ”mahdollistajan” roolia; esihenkilöltä toivottiin siis työntekijöiden potentiaalin hyödyntämistä, henkisen tuen antamista, työtehtävien optimaalista delegointia sekä myös työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien huomioimista. Viestinnän merkitystä esihenkilön toivottavana ominaisuutena ei voi liikaa korostaa; toimihenkilöt toivoivat esihenkilöltä selkeää ja ymmärrettävää viestintää, jotta työntekijöille tulisi selkeämpi kuva työnteosta ja organisaation toiminnasta. Aineistosta tuli myös selkeästi esille se, miten työhyvinvoinnille tärkeänä edellytyksenä nähtiin esihenkilön työntekijöiden kuunteleminen. Esihenkilön tulisi siten pyrkiä kuulemaan työntekijöiden yksilölliset toiveet,

kehitysehdotukset sekä muut huomiot, jotta työntekijöille syntyisi tunne aidosta välittämisestä ja omasta merkityksestä. Työntekijän äänen kuulemisella voidaan potentiaalisesti edistää työhyvinvointia, sekä samalla työyhteisö voi saada omaksuttua käyttöönsä työntekijöiden hallitsemaa ”hiljaista tietoa”. Hiljainen tieto voi ajoittain olla hyvinkin tärkeää ja kattavaa informaatiota, johon ei välttämättä ilman työntekijöiden kuuntelemista olisi päästy käsiksi.

Päätutkimuskysymykseen, joka käsitteli työhyvinvoinnin edistämistä työn voimavarojen kautta, löytyi myös tärkeitä vastauksia myös organisaation rakenteisiin liittyvistä voimavaroista. Haastateltavat kokivat esimerkiksi koulutuksen tärkeänä rakenteisiin liittyvänä voimavarana, jolla voidaan edistää työhyvinvointia. Tutkittavat toimihenkilöt toivoivat organisaatiolta koulutusta esimerkiksi työohjeiden muodossa, sillä tämän nähtiin tehostavan työn osaamista ja sitä kautta työhyvinvointia. Eräs toimihenkilö toivoi, ettei koulutus olisi varsinaisesti web-kurssina töiden ohella toteutettavaa. Tämä voisi kertoa siitä, että koulutusta ei toivota saatavan liian ”jäykässä” muodossa, vaan koulutukselta toivotaan mahdollisesti jouhevuutta ja mielenkiintoisuutta. Lisäksi koulutus voisi olla sopivasti integroituna vaikkapa työpäivään, jotta työntekijöille ei kasaudu vapaa-ajalle työhön liittyviä koulutustehtäviä, jotka voisivat potentiaalisesti häiritä työn ja vapaa-ajan rajaa.

Tutkimushaastatteluissa eräs toinen haastateltava oli varsin tyytyväinen logistiikkayrityksessä järjestettyyn työpsykologian luentoon; työpsykologian luento koettiin hyödylliseksi esimerkiksi sähköisten viestimien käytön porrastamisessa. Tämä oli aineistosta esille noussut koulutuksen konkreettinen hyöty. Koulutusta toivottiin myös itsenäisen perehdytysmateriaalin muodossa. Tällöin työntekijät voisivat esimerkiksi saada organisaatiolta järjestelmien käyttöön liittyviä koulutusmateriaaleja. Koulutusmateriaalit voisivat esimerkiksi olla kirjallisia ohjeita, tai esimerkiksi videotallenteita.

Eräs haastateltava puhui myös prosessikaavioita työohjeina. Tällöin työyhteisössä voitaisiin esimerkiksi luoda visuaalisia materiaaleja, jotka perehdyttävät työorganisaation prosesseihin. Toiveet koulutuksen muodosta ja sisällöstä olivat melko yksilöllisiä, ja subjektiiviset toiveet onkin hyvä ottaa huomioon koulutuksen suunnittelemisessa ja toteuttamisessa. Vastauksena alatutkimuskysymykseen voidaan myös todeta, että organisaation rakenteisiin liittyvistä voimavaratekijöistä koulutus näyttäytyi aineistossa tärkeimpänä voimavarana työhyvinvoinnille.

Työn organisointiin liittyvistä voimavaroista mikään ei taas tärkeydessään erottunut ylitse muiden; työn organisointiin liittyviä voimavaroja priorisoitiin toimihenkilöiden keskuudessa melko tasaisesti.

Päätutkimuskysymyksen osalta organisointiin liittyvistä voimavaroista voidaan nostaa aineistosta esille tärkeä yksittäinen työn organisointia parantava voimavaratekijä: tiimin yhteiset muistiinpanot. Eräs tutkimukseen osallistunut toimihenkilö kuvaili, miten esimerkiksi tiimin yhteisellä OneNote-sovelluksen käytöllä voitaisiin kerätä ajankohtaista ja tärkeää tietoa yhteen paikkaan. Toimihenkilö näki tämän käytännön luovan mahdollisuuden kerätä ideoita ja tärkeää tietoa keskitetysti yhteen paikkaan, eikä tällöin tärkeä informaatio olisi pelkästään ihmisten sähköposteissa, jolloin se saattaisi unohtua sinne. Kokonaisuutena tämä käytäntö tehostaisi työn organisointia, jolla olisi potentiaali edistää taas työhyvinvointia.

Laajemmin ajateltuna olennaista ei välttämättä ole se, että muistiinpanosovelluksena käytetään juuri OneNotea; sovellus voi olla myös jokin toinen, tai tietoa voidaan ylipäätään kerätä eri tavalla keskitetysti. Tärkeämpää on ajatus yhteisistä muistiinpanoista, sillä niiden avulla voidaan potentiaalisesti edistää työhyvinvointia voimavaralähtöisesti. Itse muistiinpanoihin voitaisiin myös kerätä esimerkiksi työntekijöiden kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin lisäämiseksi, jolloin kehitysideat eivät unohdu tai jää hyödyntämättä.

Myös työroolien selkeys nähtiin aineistossa sellaisena voimavarana, jolla on potentiaali edistää työhyvinvointia. Eräs haastateltava painotti tärkeänä sitä, että työntekijät tietäisivät oman ja muiden työroolit selkeästi ja täsmällisesti. Tärkeänä pidettiin aineistossa myös sitä, että jokainen työntekijä tietäisi mitä tapahtuu organisaation muilla osa-alueilla. Työroolien tärkeys voimavaratekijänä on tunnistettu myös tutkimuskirjallisuudessa: Hakanen (2011, 55) kirjoittaa miten oman työroolinsa tietävät työntekijät voivat olla luovempia työnteossa, sekä tuunata työntekoa itselleen mielekkäämmäksi kollektiivisten tavoitteiden raameissa. Aineistosta kävi ilmi se, miten hyvällä viestinnällä ja esimerkiksi esihenkilön johtamisella voidaan varmistaa se, että työroolit muodostuvat selkeiksi työntekijöille, joka taas osaltaan edistää työhyvinvointia.

Aineistossa ei pelkästään korostunut oman työroolin ymmärtämisen tärkeys; tutkittavat pitivät myös tärkeänä sitä, että työntekijöillä on myös tietoisuus kollegoiden työrooleista, ja ylipäätään siitä, mitä organisaation muilla osa-alueilla tapahtuu. Tämä voi yleisesti tuoda täsmällisyyttä työntekoon, välttää turhan työn tekemistä, sekä sujuvoittaa prosesseja. Esihenkilön viestimisen ohella, myös työntekijöiden keskinäisellä viestinnällä voidaan potentiaalisesti lisätä työroolien ymmärrystä organisaatiossa, ja luoda puitteet saumattomalle yhteistyölle kollegoiden kesken. Rooliristiriidoilla ja epäselvällä viestinnällä voidaan potentiaalisesti luoda tilanne, jossa työhyvinvointi heikkenee organisaatiossa merkittävästi.

Tutkimuksen tulososiossa vastattiin tutkimuskysymyksiin myös työtehtäviin liittyvien voimavarojen näkökulmasta. Työtehtäviin liittyviin voimavaroihin käsitetään tässä tutkimuksessa, erotuksena työn organisointiin liittyvistä voimavaroista, esimerkiksi työtehtävien monipuolisuus, työn autonomia ja työn tulosten näkeminen. Kyseessä on siis puhtaammin työn sisältöön liittyvä voimavara, eikä suoranaisesti työn ulkoiseen järjestämiseen liittyvä voimavara.

Vastauksena päätutkimuskysymykseen aineistosta löytyi eräs tärkeä työtehtäviin liittyvä voimavaratekijä: työtehtävien monipuolisuus. Tutkittavat toimihenkilöt mainitsivat, miten työtehtävien monipuolisuudella voidaan edistää työhyvinvointia, sillä esimerkiksi työn vaihtelevuudella voitiin taata se, ettei työntekijä joudu tekemään pitkiä aikoja pelkästään samoja työtehtäviä. Eräs tutkittava piti työtehtävien monipuolisuutta myös tärkeänä sen kannalta, että työssä pystyy kehittymään, joka estää juuttumisen samaan tilanteeseen. Aineistosta ilmeni se, miten eräs toimihenkilö oli jutellut esihenkilöiden kanssa tehtävien vaihtelevuudesta ja monipuolisuudesta. Esihenkilön johtaminen voikin olla eräs potentiaalinen tekijä, jolla voidaan varmistaa työtehtävien monipuolisuus työntekijöille; tämä saattaisi vaatia aktiivista keskustelua esihenkilön ja työntekijän välillä, jotta esihenkilölle välittyisi työntekijän esittämät toiveet työtehtävien monipuolisuudesta.

Johtamisen roolin merkitys työhyvinvoinnin kehitystyössä on tunnistettu tutkimuskirjallisuudessa: Virolainen (2012, 134) kirjoittaa, miten johtamisella luodaan edellytyksiä ja olosuhteita työnteolle, sekä tätä kautta myös työhyvinvoinnin kehitystyölle. Johdolla ollessa rooli työhyvinvoinnin kehitystyössä, voidaan päätellä se, että tätä kautta johdolla on myös rooli mahdollistaa työtehtävien monipuolisuus niille työntekijöille, jotka toivoisivat monipuolisuuden lisäämistä. Työtehtävien monipuolisuutta ja esimerkiksi kehittävyyttä on painotettu myös perusteellisemmin tutkimuskirjallisuudessa. Tämän tutkimuksen tuloksissa työtehtävien monipuolisuus näyttäytyi tärkeänä työtehtäviin liittyvänä voimavarana, joten on tärkeää vielä avata tutkimuskirjallisuuden näkökulmaa työtehtävien monipuolisuuteen ja kehittävyyteen voimavaratekijänä.

Moninaiset ammatilliset vaatimukset ja kehitystä ruokkiva työ ovat sellaisia aspekteja, jotka luovat puitteet yksilön kykyjen, kokemuspohjan ja potentiaalien hyödyntämiseen työpaikalla. Ideaalitilanteessa tämä ilmenee siten, että työntekijä saa tilaisuuden hyödyntää omia vahvuuksiaan työssään. Puitteet kehittyä omassa työssä edistää itseluottamusta ja tätä kautta myös työn imua. (Hakanen 2011, 52.) Nämä tutkimuskirjallisuudessa esitetyt huomiot todentuivat myös tämän tutkimuksen tuloksissa; esimerkiksi eräs tutkittava selkeästi ilmaisi, miten työtehtävien

monipuolisuus ehkäisee hänen paikalleen juuttumista, sekä edistää myös kehitystä. Sama tutkittava oli ilmaissut, miten hän kävi juuri näistä asioista keskustelua esihenkilönsä kanssa. Tästä voidaan vetää johtopäätöksinä se, miten esihenkilöillä voi olla tärkeäkin rooli luoda mahdollisuudet työtehtävien monipuolisuudelle; esihenkilö voi käydä keskustelua työntekijöiden kanssa, sekä tarkkailla työntekijöiden toiveita ja motivaatiota. Tätä kautta voidaan luoda motivoituneille työntekijöille sopiva ja yksilöllinen urapolku, monipuoliset työtehtävät ja tilaisuus kehittyä sekä saada onnistumisen kokemuksia.

Alatutkimuskysymykseen vastaamisessa, näyttäytyi aineistossa eräs työtehtäviin liittyvä voimavaratekijä selkeästi tärkeimpänä: työn autonomia. Työn autonomiaa priorisoitiin tärkeäksi tutkittavien toimihenkilöiden keskuudessa. Työn autonomian merkitystä painotettiin esimerkiksi sen vuoksi, että se mahdollistaa omien tehtävien hallitsemisen, joka taas aineiston perusteella nähtiin tärkeänä omalle työhyvinvoinnille. Työn autonomia vaikutti mahdollistavan työn suunnittelemisen ja aikatauluttamisen vapaasti. Eräs haastateltava kuvasi, miten hänelle on mielekästä suunnitella oma työpäivä ja päättää siitä mihin keskittyä, verrattuna tilanteeseen, jossa työpäivää määrittävät vahvasti ulkoinen paine tai odottamattomat asiat.

Haastateltava siten korosti sitä, miten työnteon suunnittelemisen on hyvä lähteä sisäisestä motivaatiosta, eikä esimerkiksi ulkoisen tiukan aikataulun seurauksena. Tämä sisäinen motivaatio vaikutti olevan työhyvinvoinnille kestävää. Ulkoinen ja negatiivinen paine työnteon suunnittelemiseen saattaisi aiheuttaa sen, että työntekijälle syntyy ylimääräistä stressiä, jolloin hänen työnteostansa tulee impulsiivista reagointia erilaisiin odottamattomiin muuttujiin. Tällöin työntekijälle ei välttämättä jää aikaa kuunnella omia subjektiivisia mieltymyksiään ja toiveitaan työnteon tavasta. Tutkimuskirjallisuudessa tarkennetaan tätä sisäisen motivaation merkitystä työn autonomiassa. Seuraavaksi tätä avataan tarkemmin.

Itsenäisyys merkitsee henkilön säätelykykyä omasta elämästä ja toiminnasta. Ihmisen saadessa kokemuksen siitä, että hän toimii vapaaehtoisesti yksilöllisestä tahdostaan, on hän suuremmalla todennäköisyydellä myös motivoitunut sisäisesti. Yksilölle voi syntyä vapaaehtoisuuden kokemus esimerkiksi siitä, että hän saa mahdollisuuden soveltaa yksilöllisiä ratkaisuja työnteossa. Toisaalta tämä vapaaehtoisuuden kokemus voi tulla myös ulkoisesta pyynnöstä tai velvollisuudesta, kuten työn muutoksista, jos tähän liittyy selkeät perustelut sekä työntekijän subjektiivisten kokemusten ja tunteiden huomioiminen. Myös esimerkiksi sellaiset työtehtävät, joissa voi soveltaa omia

vahvuusalueita sekä käyttää omaa harkintakykyänsä tuloksen saavuttamisessa, voi täyttää tarpeen itsenäisyydestä. (Hakanen 2011, 31.)

Nämä Hakasen (2011, 31) huomiot tukevat myös tämän tutkimuksen aineistosta esille nousseita havaintoja. Työntekijät arvostivat itsenäisyyttä ja kokivat tärkeäksi sen, että he saivat sovitettua työtehtävät omiin subjektiivisiin vahvuuksiin ja mieltymyksiin. Eräs tutkittava esimerkiksi korosti sitä, että itsenäisessä työnteossa hän arvosti esihenkilön tukea, mutta ei välttämättä toivonut saavansa suoria ratkaisuja esihenkilöltä, vaan hän odotti ikään kuin esihenkilön tukevan omia ratkaisujaan, jolloin työssä jäi tilaa autonomialle. Toisaalta tämänkaltainen tilanne edellyttää sitä, että työntekijä hallitsee ja osaa omat työtehtävänsä, jolloin hän voi soveltaa yksilöllistä harkintaansa työhön liittyvissä päätöksissä, ilman, että esihenkilö tarjoaa jokaisessa tilanteessa valmiita ratkaisuja työntekoon.

Aineistossa ilmentyi toimihenkilöiden korkea arvostus työn autonomiaa kohtaan. Ainestoa tulkittaessa vaikutti siltä, että työn autonomiaa voidaan mahdollisesti lisätä luottamalla työntekijöihin, sekä tukemalla työntekijöitä oman työn hallitsemisessa ja suunnittelemisessa. Työntekijän saadessa tärkeää tietotaitoa, hänelle syntyy osaamista työnteosta ja oman työnsä suunnittelusta ja aikatauluttamisesta. Toisaalta on tärkeää mainita tämän tutkimuksen aineistosta se, että vaikka työn autonomiaa ja etätyötä arvostettiin paljon, niin kaipasivat työntekijät silti melko paljon työyhteisön tukea, erityisesti työkavereiden ja esihenkilön osalta, omassa työssään. Sopiva tasapaino itsenäisen työn ja kollektiivisen työnteon välillä näyttäytyi tarkoituksenmukaisena ja toimivana ratkaisuna työhyvinvoinnille.

Työn autonomian merkitys on tunnistettu myös tutkimuskirjallisuudessa: Hakanen (2011, 53) kirjoittaa miten ihmiset kaipaavat itsenäisyyttä työssään sekä siitä, miten sopiva määrä itsesäätelyä työssä on yksi tärkeimpiä työn voimavaratekijöitä, sillä se mahdollistaa työn ilon ja uudistuksiin tähtäävän toiminnan. Nämä huomiot työn itsenäisyyden hyödyistä vahvistuivat todeksi myös tämän tutkimuksen aineistossa. Tutkittavien toimihenkilöiden puheista ilmeni melko selkeästi se, miten työhyvinvoinnin parantumiseen voidaan vaikuttaa lisäämällä työn autonomiaa. Työn autonomia nähtiin pääsääntöisesti sellaisena työn voimavarana, joka tukee työntekoa. Toisaalta työn autonomia voi aiheuttaa ongelmia, jos sitä ei hyödynnetä oikein. Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä mainitaan asiasta: Warr (1987) kirjoittaa, miten liiallinen työn autonomia voi lisätä epävarmuutta, vaikeuttaa päätöksentekoa ja nostaa vastuun tasoa työssä. Tästä voidaan tehdä se johtopäätös, että työn autonomiaa tulee olla oikeassa suhteessa siihen, mikä on työntekijän

osaaminen, työnkuva ja konteksti. Seuraavaksi avataan vielä tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä näkökulmaa siihen, miten voidaan lisätä työn autonomiaa.

Eräs toimenpide, jolla voidaan edistää työn autonomiaa, on vertikaalinen työtehtävien laajentaminen. Tämä tarkoittaa harkintaan perustuvaa työn autonomian lisäämistä, joka merkitsee sitä, että työntekijä voi päättää enemmän työtehtäviensä organisoimisesta sekä toteuttamisesta. Vertikaalinen työtehtävien laajentaminen sisältää myös sellaisia muutoksia, kuten harkinnan antamisen työntekijälle omien työtehtävien tekemisen tavassa ja aikatauluttamisessa. (Kelly & Clegg, 1983, 11.) Osaltaan tämänkaltaisia huomioita myös tutkittavat todensivat puheessaan; tutkittavat toimihenkilöt ilmaisivat, miten he halusivat autonomiaa päättää oman työn tekemisen tavasta, aikataulutuksesta sekä muusta koordinoinnista. Tämän katsottiin olevan erityisen tärkeää työhyvinvoinnille.

Toimihenkiköiden työn luonne ja työtehtävien sisältö vaikutti mahdollistavan työn autonomian soveltamisen. Työn autonomia ei välttämättä sovi kaikenlaisiin työtehtäviin, mutta toimihenkilöiden osalta autonomian soveltamisen helppouteen vaikutti erityisesti se, että heillä oli mahdollisuus tehdä töitä etänä joustavasti. Todennäköisesti myös toimihenkilöiden työtehtävien sisältö oli sellainen, että niiden parissa toimiminen mahdollisti autonomian sujuvan soveltamisen. Työntekijät kokivat myös tärkeänä, autonomian vastapainoksi, kollegoiden ja esihenkilön tuen. Varsinkin vaikeissa tilanteissa kollegoiden ja esihenkilön apu koettiin tärkeänä.

Vaikka työnteko tapahtui merkittäviltä osin etänä, ei aineistossa ilmennyt suoranaista kritiikkiä etätyöskentelyä kohtaan. Etätyöskentely näytti sopivan työntekijöille, ja aineiston perusteella etätyöskentely näytti toimivan synergiaedun tavalla työn autonomian kanssa. Eräs haastateltava toisaalta toivoi myös, että esimerkiksi etätyössä esihenkilö voisi kysyä työntekijöiden vointia, ja tätä kautta tarkistaa, että kaikki on kunnossa.

Esihenkilön aloitteellisen työntekijöiden huomioimisen voisi tätä taustaa vasten nähdä edistävän työhyvinvointia, sekä tukevan työn autonomiaa. Aineiston perusteella työn autonomian edellytyksenä nähtiin se, että työntekijät osaavat työtehtäviensä sisällön. Vasta tämän jälkeen voitiin nauttia täysimittaisesti työn autonomiasta, ja toteuttaa oman työnsä suunnittelemista, aikatauluttamista ja koordinoimista. Seuraavaksi korostetaan vielä teoreettisesta viitekehyksestä tärkeitä näkökulmia työn voimavaroihin.

Työn voimavaratekijöiden tehostamiseen liittyy suomalaisessa työelämässä merkittävin, mutta samalla vajavaisesti hyödynnetty mahdollisuus. Toivottavaa on, että työyhteisössä toimimattomia asioita korjattaisiin. Vailla huomiota saattaa kuitenkin jäädä sellainen asia, joka ei suoranaisesti ole huonossa kunnossa, mutta sillä olisi mahdollisuus tehostaa työntekoa. Samaan aikaan jo olemassa olevia vahvuuksia tulisi huomioida, sekä kehittää niistä sellaisia vahvuuksia, jotka kestäisivät heikompinakin aikoina työyhteisön tukena.

Työn voimavarat takaavat sen, että työyhteisön jäsenet kykenevät ja ovat motivoituneita panostamaan parhaansa mukaan työhön. Osa työn voimavaroista on ilmaisia, kuten myös riippumattomia eri suhdanteista, sekä niitä voi milloin vain työorganisaatiossa edistää ja kehittää. Tärkeää on myös huomioida, että moniin työssä koettuihin vaatimuksiin ja kuormittaviin tekijöihin voi olla lyhyessä ajassa vaikea saada muutosta parempaan, mutta työn voimavaratekijöihin voi aina investoida. (Hakanen 2011, 50.)

Tämä tutkimus on osaltaan pyrkinyt laajentamaan näkökulmaa työn voimavarojen merkityksestä työhyvinvoinnille. Tutkimuksen tuottama tieto osaltaan tuo perspektiiviä myös Hakasen (2011, 50) esittämään huomioon siitä, että työn voimavarojen vahvistamiseen liittyy vajaasti hyödynnetty mahdollisuus. Tutkittavien toimihenkilöiden näkökulmia analysoimalla pyrittiin tiivistämään työhyvinvoinnin voimavaralähtöiselle edistämiselle relevantit näkökulmat. Tämä tehtiin vastaamalla mahdollisimman täsmällisesti ja tutkimusongelmaan nähden sopiviksi muotoiltuihin tutkimuskysymyksiin. Juuri tässä johtopäätösosiossa kerrattiin tutkimuksen tarkoitus, sekä tutkimuskysymykset ja annettiin näihin tutkimuskysymyksiin vastaukset aiempien lukujen perusteella.

Tässä osiossa tuloksia on pyritty tarkastelemaan analyyttisesti ja monipuolisesti, tarkastelemalla tuloksia esimerkiksi tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valossa. Tuloksista on pyritty tekemään selkeitä ja laadukkaita johtopäätöksiä, joilla on pyritty tuomaan lisäarvoa työhyvinvoinnin akateemiseen tutkimuskenttään, sekä myös esimerkiksi tutkimuksen kohdeorganisaatiolle, joka voi mahdollisesti hyötyä tässä tapaustutkimuksessa tuotetusta informaatiosta. Seuraavaksi käsitellään vielä jatkotutkimustarpeita omassa alaluvussaan.

7.2. Jatkotutkimustarpeet

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tarkastella voimavaralähtöisesti työhyvinvoinnin edistämistä logistiikkayrityksessä. Tarkoituksena oli myös löytää kohdeorganisaation toimihenkilöiden mielestä tärkeimmät työn voimavarat, joilla voidaan edistää työhyvinvointia. Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan nimenomaan työsuhteeseen liittyviä voimavaroja. Tällöin tutkimuksen näkökulman ulkopuolelle jäi esimerkiksi työntekijän persoonallisuuspiirteisiin liittyvät voimavaratekijät, tai esimerkiksi työntekijän vapaa-ajalta tai perhe-elämästä tulevat voimavarat. Näistä kokonaisuuksista löytyy monipuolisesti mielenkiintoisia voimavaratekijöitä, joilla voi olla suurikin potentiaali vaikuttaa työhyvinvointiin.

Jatkotutkimustarpeita ajatellen, voisi tulevaisuudessa tutkia esimerkiksi sitä, miten työntekijän yksilölliset persoonallisuuspiirteet, kuten avoimuus tai ekstroversio, vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Lisäksi tulevaisuuden tutkimuksissa voisi tarkastella juuri vapaa-ajan tai perhe-elämän voimavarojen vaikutusta työhyvinvointiin. Lisäksi näitä kokonaisuuksia voi tutkia siitä näkökulmasta, että niistä pyritään löytämään työhyvinvoinnille tärkeimmät voimavarat. Tämä laajentaisi perspektiiviä työhyvinvoinnin edistämisestä voimavaralähtöisesti. Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin edistäminen on tärkeä teema, ja tutkimus siitä tarjoaa potentiaalisesti hyödyllistä informaatiota esimerkiksi työelämään sovellettavaksi. Hakanen (2011, 50) kirjoittaa miten työn voimavarojen vahvistaminen on suomalaisessa työelämässä saatavilla oleva, mutta heikosti hyödynnetty mahdollisuus.

Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin edistäminen on laaja teema, jonka vuoksi on tärkeää tutkia erilaisia voimavaroja ja niiden vaikutuksia työhyvinvointiin. Aiemmin mainitut jatkotutkimustarpeet esimerkiksi persoonallisuuspiirteiden tai vapaa-ajan voimavarojen vaikutuksista, auttaisivat osaltaan ymmärtämään voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin edistämisen laajaa teemaa. Tutkimalla tulevaisuudessa monipuolisesti erilaisia voimavaratekijöitä voidaan tuottaa tärkeää tietopohjaa niin akateemiselle maailmalle, sekä myös työelämälle. Lisätutkimus työhyvinvoinnin voimavaralähtöisestä edistämisestä voi ratkaista monia ikäviä yhteiskunnallisia ongelmia, kuten sairauspoissaoloja, syrjäytymistä, työttömyyttä tai mielenterveysongelmia.

LÄHTEET

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research & Practice*, *3*(4), 77–86. https://www.researchgate.net/publication/222103547_Job_Satisfaction_A_Literature_Review

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

Bakker, A.B., Hakanen, J., Demerouti, E & Xanthopoulous, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology, 99(2), 274–284.* https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274

Bakker, A.B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2007). An organisational and social psychological perspective on burnout and work engagement. Teoksessa M. Hewstone, H. A. W. Schut, J. B. F. De Wit, K. Van Den Bos, & M. S. Stroebe (toim.), The scope of social psychology: Theory and applications (s. 229–252). Haettu osoitteesta https://scholar.google.com/scholar?hl=fi&as_sdt=0%2C5&q=The+scope+of+social+psychology%3A+Theory+and+applications+&btnG=

Bakker, & Schaufeli, W. B. (2000). Burnout Contagion Processes Among Teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, *30*(11), 2289–2308. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02437.x

Bass, B.M & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership.* Taylor and Francis.

Beck, A.T. (1972), *Depression: Causes and Treatment*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Burns, N., & Grove, S.K. (2003). *Understanding nursing research*. Philadelphia: W.B. Saunders Company.

Cooper-Hakim, & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, *131*(2), 241–259. https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241

Crawford, LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 834–848. https://doi.org/10.1037/a0019364

De Jonge, A & Schaufeli, W. (1998). Job Characteristics and Employee Well-Being: a Test of Warr's Vitamin Model in Health Care Workers Using Structural Equation Modelling: Summary. *Journal of Organizational Behavior, 19(4), 387–407.*

Dettmers, J & Bredehöft, F. (2020). The Ambivalence of Job Autonomy and the Role of Job Design Demands. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology, 5(1), 8,* http://doi.org/10.16993/sjwop.81

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

Hakanen, J., Schaufeli, W. & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year crosslagged study of burnout, depression, commitment and work engagement. *Work & Stress,* 22(3), 234–248. https://doi.org/10.1080/02678370802379432

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

Hakanen, J & Mäkikangas, A. 2017. Työhyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa A, Mäkikangas., S, Mauno & T, Feldt, (toim.) Tykkää työstä – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet (s. 103–120). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Hakanen, Bakker, A. B., & Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *Business Research Quarterly*. https://doi.org/10.1177/23409444211012419

Hakanen, J. (2021). Työssä kehittyminen on tärkeämpi työn imun lähde kuin työn itsenäisyys. Työterveyslaitos. Haettu osoitteesta https://www.ttl.fi/tyossa-kehittyminen-on-tarkeampi-tyon-imun-lahde-kuin-tyon-itsenaisyys/, 27.10.2021

Hiltunen, L. (2009). Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf, 24.4.2022

Hurme, T. (2014). Lähiesimiehen tärkein sana: oikeudenmukaisuus. Työterveyslaitos. Haettu osoitteesta https://www.ttl.fi/tyopiste/lahiesimiehen-tarkein-sana-oikeudenmukaisuus/, 9.12.2021

Kaltiainen, J. (2020). Kuka auttaisi työholistia? Työterveyslaitos. Haettu osoitteesta https://www.ttl.fi/tyopiste/kuka-auttaisi-tyoholistia/, 26.11.2021

Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen.* Kauppakamari.

Kauppinen, A & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto.* Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus 20.4.2022

Kelly, J.E & Clegg, C.W. (1983). Autonomy and Control at the Workplace: Contexts for Job Redesign. London: Croom Helm

Manka, & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.

Maslach & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Organizational Behavior, 2(2), 99-113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205

Maslach, C., Schaufeli, W.B & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. Annual Review of Psychology, 52 (1), 397-422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Nokela, T., Huhtakangas, M., Pesonen, P., Laitinen J. & Kanste, O. (2021). Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen aikeet. *Hoitotiede,* 33(3), 142–153. https://www.proquest.com/docview/2581875593?accountid=14242&parentSessionId=pEgLijYJ1Rf6%2BETfBp3y6gPz34LsfgoPZl17aPKRhXU%3D

Pakka, & Räty, T. (2010). *Työstä hyvinvointia.* Työturvallisuuskeskus.

Parker, Axtell, C. M., & Turner, N. (2001). Designing a Safer Workplace: Importance of Job Autonomy, Communication Quality, and Supportive Supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology*, *6*(3), 211–228. https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.3.211

Puttonen, S., Hasu, M & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi – Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla.* Tampere: Juvenes Print.

Romana, A., Keskinen, S & Keskinen, E. (2004). *Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä.* Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Saari, T & Melin, H. (2020). Työn voimavarat ja organisaatioon sitoutuminen suomalaisyrityksen yksiköissä Suomessa ja Venäjällä. *Työelämän tutkimus,* 18(1), 44–62. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33520.71681

Sarkkinen, M. (2015). Kolme tapaa tylsistyä työssä. Työterveyslaitos. Haettu osoitteesta https://www.ttl.fi/tyopiste/kolme-tapaa-tylsistya-tyossa/, 26.11.2021

Sarkkinen, M. (2020). Tavoitteena toimiva työyhteisö – mitä esihenkilö voi tehdä? Työterveyslaitos. Haettu osoitteesta https://www.ttl.fi/tyopiste/tavoitteena-toimiva-tyoyhteiso-mita-esihenkilo-voi-tehda/, 6.12.2021

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

Schaufeli, & Taris, T. W. (2013). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (Vol. 9789400756403, pp. 43–68). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

Seligman, M. 2005. Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy. Teoksessa Snyder, C.R & Lopez, S.J, (toim.) *Handbook of Positive Psychology (s. 3).* New York: Oxford University Press.

Shamir, House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science, 4(4), 577-594.* https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577

Sosiaali- ja terveysministeriö (2021). Työhyvinvointi. Haettu osoitteesta https://stm.fi/tyohyvinvointi

Sulander, J. (2018). *Epäreilua vai oikeudenmukaista? Vähän tutkittuja näkökulmia oikeudenmukaisuuden tutkimukseen.* Helsingin yliopisto.

Tepper, B.J. (2001). Health Consequences of Organizational Injustice: Tests of Main and Interactice Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86(2), 197–215.* https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2951

Tuomi, & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Tammi.

Työterveyslaitos. (2021). Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Haettu osoitteesta https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/

Työturvallisuuskeskus. (2021). Psykososiaalinen kuormitus. Haettu osoitteesta https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus, 27.10.2021

Työturvallisuuskeskus. (2021). Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. Haettu osoitteesta https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan, 3.12.2021

Työturvallisuuskeskus. (2022). Johtaminen ja esimiestyö. Haettu osoitteesta https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo, 5.2.2022

Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi.* Helsinki: Books on Demand.

Vishnevsky, & Beanlands, H. (2004). Qualitative research. *Nephrology Nursing Journal: Journal of the American Nephrology Nurses' Association*, *31*(2), 234–238.

Väänänen, & Toivanen, M. (2018). The challenge of tied autonomy for traditional work stress models. *Work and Stress*, *32*(1), 1–5. https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1415999

Warr, P. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.

Warr, P. (1990). The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health. Journal of Occupational Psychology 63(3), 193–210. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x

Warr, P. B. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84–97. https://doi.org/10.1080/02678379408259982

Yang, & Zhao, Y. (2018). The Effect of Job Autonomy on Psychological Well-Being: The Mediating Role of Personal Initiative. *Open Journal of Social Sciences*, *6*(11), 234–248. https://doi.org/10.4236/jss.2018.611017

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Sage.

LIITE 1. HAASTATTELURUNKO

ALOITUS

1. Millaisena koet oman työhyvinvointisi tällä hetkellä?
2. Millaisina koet oman työsi voimavarat tällä hetkellä?

TYÖN VOIMAVARAT

3. Mitkä työsi voimavarat koet tärkeimmiksi oman työhyvinvointisi kannalta?
4. Millä tavalla työn voimavarat edistävät omaa työhyvinvointiasi?
5. Millä tavalla kehittäisit oman työsi voimavaroja, jotta ne tukisivat tehokkaasti työhyvinvointia?
6. Kummat työn voimavarat koet tärkeämmäksi: aineelliset voimavarat vai aineettomat voimavarat?
7. Mitä kehitystoimenpiteitä kohdistaisit oman työsi voimavaroihin?
8. Millaisia vaatimuksia työssäsi on?
9. Miten työn vaatimuksista selviytymistä voisi mielestäsi parantaa työssäsi?
10. Millainen on työsi vaatimusten ja voimavarojen suhde?
11. Koetko työn voimavarojen auttavan työsi vaatimuksista selviytymisessä?

TYÖHYVINVOINTI

12. Millaiset tekijät tällä hetkellä vaikuttavat omaan työhyvinvointiisi?
13. Mahdollistavatko tällä hetkellä oman työsi voimavarat työhyvinvoinnin kokemista?
14. Mitkä voimavaratekijät voisivat edistää omaa työhyvinvointiasi parhaiten?

TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN TYÖN VOIMAVAROILLA

15. Miten voidaan mielestäsi työn voimavarojen avulla edistää työpaikkasi toimihenkilöiden työhyvinvointia?

16. Millaiset tekijät ja olosuhteet näet tärkeinä sille, että työhyvinvointia voi syntyä?
17. Miten tuunaisit omaa työtäsi työhyvinvointisi maksimoimiseksi?

LOPUKSI

16. Tuleeko sinulle mieleen muuta, jota haluaisit oman työhyvinvointisi edistämisestä työn voimavarojen avulla?
17. Onko sinulla vielä jotain kerrottavaa työhyvinvoinnillesi tärkeimmistä työn voimavaroista?
18. Kysyinkö mielestäsi olennaisia asioita työhyvinvoinnin edistämisestä työn voimavarojen avulla sekä tärkeimmistä työn voimavaroista?