

Maria Lehtinen

TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN SUOMALAISSA TILINTARKASTUSYHTEISÖISSÄ

– Kokemuksia työhyvinvoinnin
johtamisesta kiirekaudella

Johtamisen ja talouden
tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Helmikuu 2024

TIIVISTELMÄ

Maria Lehtinen: Työhyvinvoinnin johtaminen suomalaisissa tilintarkastusyhteisöissä – Kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta kiirekaudella

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Tilintarkastuksen ja arvioinnin maisteriohjelma, julkinen talousjohtaminen

Ohjaaja: Lasse Oulasvirta

Helmikuu 2024

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvoinnin johtamista tilintarkastusalalla. Työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan kaikkea sellaista toimintaa, joka pyrkii parantamaan työntekijöiden työhyvinvointia ja ehkäisemään työpahoinvointia, kuten työuupumusta. Tilintarkastusalalla on monia tunnistettuja työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä, kuten kevään kiirekausi, jolloin aikapaine on äärimmillään sekä työn kuormittavuus, mikä johtuu esimerkiksi työn vaativuudesta.

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda tietoa siitä, miten työhyvinvointia johdetaan suomalaisissa tilintarkastusyhtiöissä etenkin kevään kiirekauden aikana. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, millaisia työhyvinvoinnin johtamisen haasteita tilintarkastusalalla koetaan. Työhyvinvoinnista tilintarkastusalalla ei ole juurikaan aiempaa tutkimusta johtamisen näkökulmasta. Sen sijaan tilintarkastusalalla koettua työhyvinvointia on tutkittu paljon aiemmin ja keskeisenä löydöksenä todettu kiirekauden negatiivinen vaikutus työhyvinvoinnille. Tutkimuksen tavoitteena on vastata tähän tutkimusaukkoon ja luoda kokonaisvaltaista kuvaa siitä, millaisia työhyvinvoinnin johtamisen keinoja on jo käytössä ja miten työhyvinvoinnin johtamista tilintarkastusalalla voisi vielä kehittää, jotta organisaatiot pystyisivät tukemaan henkilöstön työhyvinvointia etenkin haasteellisen kiirekauden aikana.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, empiirinen tutkimus. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta tilintarkastusalalla esihenkilö- tai johtotehtävissä työskentelevää henkilöä eri kokoisista organisaatioista. Haastattelu oli tyyliltään teemahaastattelu ja saatu aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen keskeisimmät teoriat ovat Työhyvinvoinnin johtamisen porrass-malli, JD/R-malli sekä Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen -hanke, joihin peilaten aineistoa lähdettiin analysoimaan.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että työhyvinvoinnin johtamisen taso vaihtelee suuresti eri organisaatioiden välillä. Suurimmat erot näkyvät työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelmallisuudessa, henkilöstön osallistamisessa sekä esihenkilöiden omassa osaamisessa. Kiirekaudella työhyvinvoinnin johtaminen vaikuttaa olevan hyvin reaktiivista ja tarvelähtöistä toimintaa ja keskeiset työhyvinvointiin esihenkilön vaikutuspiirissä olevat tekijät ovat organisaation tavat toimia sekä johtaminen. Esihenkilöt tunnistivat paljon mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijöiden voimavaroihin, mutta myös työn vaatimuksiin. Työhyvinvoinnin johtamisen suurimmat haasteet ovat aineiston perusteella kiirekausi ja alan kausiluonteisuus, työvoiman saaminen ja vaihtuvuus sekä esihenkilöiden niukat aikaresurssit, jotka johtuvat siitä, että esihenkilöt itsekin ovat tarkastustyössä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tilintarkastusalalla on paljon työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista haastavia tekijöitä, mutta myös paljon vaikutusmahdollisuuksia. Kaikkia vaikutusmahdollisuuksia ei kuitenkaan pystytä hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla, koska esihenkilöt itsekin ovat kovin kiireisiä etenkin kiirekaudella. Keskeiset kehityskohteet ovat työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelmallisuuden kehittäminen sekä proaktiivisen reagoinnin lisääminen. Nämä molemmat ovat avainasemassa henkilöstön hyvinvoinnin turvaamisessa myös kiirekauden aikana.

Avainsanat: työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, tilintarkastus, kiirekausi, tilintarkastaja

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
1.2 Keskeiset rajaukset.....	9
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	9
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	11
2.1 Keskeiset käsitteet ja teorat.....	11
2.1.1 Työhyvinvointi, Maslowin tarvehierarkia ja työhyvinvoinnin portaat	11
2.1.2 Työpahoinvointi	14
2.1.3 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	15
2.1.4 Työn vaatimusten ja voimavarojen teoria (JD-R teoria).....	18
2.1.5 Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen -hanke – Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen menetelmä	19
2.2 Työturvallisuuslaki ja työhyvinvoinnin johtaminen	21
2.3 Aiempi tutkimus.....	23
2.3.1 Tilintarkastajan ammatin erityispiirteet	23
2.3.2 Tilintarkastusalalla koettu työhyvinvointi	24
2.3.3 Työhyvinvoinnin tutkimuksesta lyhyesti	26
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	29
3.1 Tutkimusaineisto.....	29
3.2 Teemahaastattelun teemat	31
3.3 Aineiston analyysimenetelmät	33
4 TULOKSET	36
4.1 Työhyvinvoinnin johtamisen suurimmat haasteet tilintarkastusalalla	39

4.1.1 Kiirekausi ja kausiluonteisuus	39
4.1.2 Työvoiman saaminen ja vaihtuvuus.....	41
4.1.3 Etätyö	42
4.1.4 Työn kuormitustekijät	42
4.1.5 Esihenkilöt myös asiakastyössä	43
4.2 Vaikutusmahdollisuudet työn vaatimuksiin ja voimavaroihin.....	44
4.2.1 Vaikutusmahdollisuudet työn vaatimuksiin.....	44
4.2.2 Vaikutusmahdollisuudet voimavaroihin	45
4.3 Työhyvinvoinnin johtamisen resurssit	47
4.4 Työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelmallisuus	48
4.5 Työhyvinvoinnin mittaaminen ja arviointi	49
4.6 Esihenkilöiden osaaminen ja tukiroolit.....	51
4.6.1 Esihenkilöiden arvio omasta osaamisestaan	51
4.6.2 Tukiroolit	51
4.7 Henkilöstön osallistaminen	52
4.8 Työpahoinvointi.....	54
4.9 Työhyvinvoinnin johtaminen kiirekaudella.....	55
4.10 Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen	57
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	60
5.1 Keskeiset tutkimustulokset	60
5.1.1 Yleisesti työhyvinvoinnin johtamisesta tilintarkastusalalla.....	60
5.1.2 Miten työhyvinvointia johdetaan suomalaisissa tilintarkastusyhteisöissä kiirekaudella?	63
5.1.3 Millaisia työhyvinvoinnin johtamisen haasteita tilintarkastusalalla koetaan?.....	65
5.2 Tutkimuksen luotettavuus	65
5.3 Jatkotutkimusaiheita.....	66

LÄHTEET	68
LIITTEET	73
Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009)	12
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin johtaminen (Naumanen & Liesivuori 2018)	17
Kuvio 3. Työn vaatimus- ja voimavaratekijät (Hakanen 2019, mukailleen Demerouti ym. 2001).....	19
Kuvio 4. Henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja työsuhteen yhteydet ja vaikutukset, mukailleen Guest 2017	27
Taulukko 1. Haastateltavien näkemykset työhyvinvoinnin osa-alueista tilintarkastusalalla.....	37
Taulukko 2. Haastateltavien näkemys työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä tilintarkastusalalla	37
Taulukko 3. Vaikutusmahdollisuudet voimavaroihin.....	45
Taulukko 4. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteita	58

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat teemoja, jotka nousevat esiin jatkuvasti. Työelämän murros ja viime vuosina maailmanlaajuisesti koetellut COVID19 -pandemia, Ukrainan sota ja epävarma taloustilanne ovat vaikuttaneet myös monen suomalaisen työntekoon. Työtä tehdään nykyään enemmän kotoa käsin, jolloin työn ja vapaa-ajan erillään pitäminen voi tuntua haastavalta. Monessa työpaikassa vallitsee jatkuva muutos, kiire ja kasvava kuormitus. Epävarmuus tulevasta on saattanut aiheuttaa ahdistusta, joka näkyy myös jaksamisessa. Ei ole siis ihme, että työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista on herännyt huoli alasta riippumatta.

Työterveyslaitoksen toteuttama Miten Suomi voi? -tutkimus paljasti työuupumusoireiden olevan kasvussa pandemian jälkeen. Myös työn imu ja työkyvyn havaittiin laskeneen, kun vertailtiin vuoden 2019 ja 2023 tuloksia. Tutkimuksen mukaan jopa joka neljäs suomalainen työssä käyvä kuuluu työuupumuksen riskiryhmään. (Seppänen 2023.) Työssä jaksamisen haasteena nähdään erityisesti se, että työstä palautuminen tapahtuu pääosin vain vapaa-ajalla. Tutkimusprofessori Jari Hakasen mukaan työhyvinvointia voisi parantaa merkittävästi, jos työpäivän aikana pystyisi lisäämään myönteisiä tapahtumia, kuten positiivista palautetta ja kohtaamisia kollegoiden kanssa. (Vuolteenaho 2022.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan kokonaisuutta, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys ja turvallisuus sekä hyvinvointi. Työhyvinvointi on vahvassa yhteydessä työssä jaksamiseen sekä työn tuottavuuden ja työhön sitoutumisen kasvuun. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan kaikkea sellaista toimintaa, millä pyritään vaikuttamaan positiivisesti työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Työhyvinvoinnin johtamisen rinnalla on alettu puhua strategisen hyvinvoinnin johtamisesta. Tämä kuvaa sitä, miten työntekijöiden hyvinvointi nähdään organisaation tuloksellisuuteen vahvasti vaikuttavana tekijänä (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016). Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välistä yhteyttä on pyritty osoittamaan tutkimuksella (ks. Eskelinen, Ilmakunnas & Kuula 2022). Vaikka suoranaista yhteyttä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä ei pystytty osoittamaan, on tutkimuksen valossa selvää, että työhyvinvointi on merkittävä tekijä menestyvien työntekijöiden ja organisaatioiden taustalla. Samassa tutkimuksessa todettiin, että työhyvinvointia kannattaa ehdottomasti johtaa, sillä työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden hyödyt ovat ylittäneet toimenpiteiden kustannukset. (Eskelinen, Ilmakunnas & Kuula 2022.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisten tilintarkastusalalla työskentelevien henkilöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Tilintarkastus on funktio, jonka tarkoituksena on antaa lausunto organisaation ulkopuolelta siitä, onko tarkastuksen kohteena olevan organisaation taloutta ja hallintoa hoidettu lainmukaisesti (Suomen Tilintarkastajat ry 2020). Tilintarkastajalla tarkoitetaan tilintarkastuslain 1 luvun 2§:n mukaan luonnollista henkilöä, joka on hyväksytty HT-, KHT-, tai JHT-tilintarkastajaksi. Tilintarkastajalla voidaan tarkoittaa myös tilintarkastusyhteisöksi hyväksyttyä yhteisöä (Tilintarkastuslaki 1141/2015, 1.2§). Tilintarkastajien työssä on tunnistettu erikoispiirteitä niin sanottu kiirekausi (*engl. busy season*), joka ajoittuu keväälle. Kiirekausi suomalaisilla tilintarkastajilla alkaa yleensä tammikuussa ja päättyy toukokuussa. Ajankohtaa selittää se, että valtaosalla yhteisöistä tilikausi päättyy vuoden viimeisenä päivänä, jonka jälkeen tilintarkastusprosessi käynnistyy tilinpäätöksen valmistumisen jälkeen. Aiemmassa tutkimuksessa on tunnistettu kiirekauden negatiivinen vaikutus työssä jaksamiseen ja yhtensä työuupumusta selittävänä tekijänä (Sweeney & Summers 2002). Näin ollen kiirekauden vaikutuksen huomioiminen työhyvinvoinnin johtamisessa on merkittävää, kun tarkastellaan työhyvinvoinnin johtamista suomalaisissa tilintarkastusyhteisöissä.

Aiemmassa tutkimuksessa on tutkittu erityisesti kiirekauden vaikutuksia tilintarkastajien työhyvinvointiin sekä työhyvinvoinnin yhteyttä laadukkaaseen tilintarkastukseen. Aiempaa tutkimusta esitellään tarkemmin luvussa kaksi. Sen sijaan työhyvinvoinnin johtamisesta tilintarkastusalalla ei löydy aiempaa tutkimusta, minkä vuoksi tässä on mielenkiintoinen tutkimusaukko.

Suomen Tilintarkastajat ry:n Jarkko Raitio kirjoittaa blogissaan, miten tilintarkastajia on Suomessa vähemmän kuin koskaan, vaikka samaan aikaan töitä olisi enemmän kuin ikinä (Raitio 2022). Tilintarkastusalalla koettu hyvinvointi voidaan nähdä yhtenä isona tekijänä siihen, kuinka vetovoimainen ala on ja ennen kaikkea vaikuttava tekijä siihen, miten osaavat tekijät saadaan pysymään alalla. Alan houkuttelevuutta ja henkilökunnan pysyvyyttä voidaan parantaa työhyvinvoinnin johtamisella, johon tämä tutkimus keskittyy. Tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, millaisilla keinoilla tilintarkastusalalla työskentelevien henkilöiden työhyvinvointia pyritään johtamaan suomalaisissa tilintarkastusyhteisöissä. Erityisesti halutaan kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin johtamiseen kiirekaudella. Analysoimalla tutkimustuloksia työhyvinvoinnin johtamisesta suomalaisissa tilintarkastusyhteisöissä, voidaan havaita mahdollisia puutteita johtamisessa, millä voi olla vaikutusta tilintarkastajien kokeman kuormituksen, alan houkuttelevuuteen ja osaajien pysymiseen alalla. Tutkimuksen avulla voidaan tunnistaa myös jo nyt

toimivia käytäntöjä, joilla työhyvinvointia edistetään tilintarkastusyhteisöissä. Tutkimuksen tulokset hyödyttävät etenkin tilintarkastusyhteisöjä, jotta he pystyisivät hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla hyväksi havaittuja työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä käytäntöjä ja toisaalta myös kehittämään omaa työhyvinvoinnin johtamistaan. Tällä tavoin henkilöstön koettu työhyvinvointi voi lisääntyä ja alalla työskentelevän henkilöstön pysyvyys ja alan houkuttelevuus voivat kasvaa.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa käsitys siitä, miten suomalaisissa tilintarkastusyhteisöissä johdetaan työhyvinvointia etenkin kiirekaudella, jolloin aikapaine on äärimmillään. Tutkimus pyrkii löytämään hyväksi havaittuja työhyvinvoinnin johtamisen keinoja, joita voisi hyödyntää laajemmin alalla. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa koettuja haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa ja löytää mahdollisuuksia, millä työhyvinvoinnin johtamista voisi kehittää suomalaisissa tilintarkastusyhteisöissä. Tutkimuksessa on yksi varsinainen tutkimuskysymys ja yksi apukysymys.

Varsinainen tutkimuskysymys on:

Miten työhyvinvointia johdetaan suomalaisissa tilintarkastusyhteisöissä kiirekaudella?

Apukysymyksenä toimii:

Millaisia työhyvinvoinnin johtamisen haasteita tilintarkastusalalla koetaan?

Varsinainen tutkimuskysymys pyrkii luomaan kokonaiskuvaa työhyvinvoinnin johtamisesta kiirekaudella. Tutkimuskysymys pyrkii kartoittamaan esimerkiksi työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisvaltaisuuden, vuorovaikutteisuuden ja suunnitelmallisuuden näkökulmia, jotka ovat tärkeitä työhyvinvoinnin johtamisesta puhuttaessa. Tutkimuksen tulokset -luvussa tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta sitä, millaista työhyvinvoinnin johtaminen tilintarkastusalalla on ja toisaalta, miten sitä voisi kehittää. Tutkimuksessa pyritään muodostamaan käsitys myös siitä, eroaako työhyvinvoinninjohtaminen kiirekaudella suhteessa kiirekauden ulkopuoliseen aikaan. Apukysymyksen tavoitteena puolestaan on selvittää työhyvinvoinnin johtamisessa koettuja haasteita, jotta työhyvinvoinnin johtamista voitaisiin kehittää näihin tunnistettuihin haasteisiin vastaamalla. Apukysymyksellä pyritään saamaan empiiristä tukea tutkimuksen näkökulmalle tarkastella työhyvinvoinnin johtamista nimenomaisesti kiirekaudella, sillä siitä, että kiirekausi olisi myös työhyvinvoinnin johtamisen suurin haaste tilintarkastusalalla, ei ole varsinaisesti tutkimustuloksia.

Aiemmat tutkimukset osoittavat tässä kohtaa sen, että kiirekausi on suurin koettua työhyvinvointia haastava tekijä ja tämän perusteella on tehty oletus, että se on haastavin tekijä myös työhyvinvoinnin johtamisessa.

1.2 Keskeiset rajaukset

Tutkimus kohdistuu Suomessa toimiviin tilintarkastusyhteisöihin. Moni suuri tilintarkastusyhteisö toimii kansainvälisesti, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään vain Suomessa toimivien yhteisöjen käytäntöihin. Tämä rajaus helpottaa aineiston keräämisessä, jota esitellään tarkemmin luvussa kolme. Tutkimuksen kohteena on tilintarkastusalalla työskentelevien henkilöiden työhyvinvoinnin johtaminen, ei pelkästään tilintarkastajien työhyvinvoinnin johtaminen. Tämä rajaus on tehty siksi, että haastatteluita voidaan kohdistaa myös henkilöiden, jotka eivät ole vielä auktorisoituja tilintarkastajia, työhyvinvoinnin johtamiseen, koska he toimivat hyvin vastaavissa tehtävissä ja työolosuhteet ja työn ominaispiirteet, kuten kiirekausi ovat samoja.

Tämä tutkimus ei tarkastele tilintarkastusalalla työskentelevien henkilöiden omia kokemuksia työhyvinvoinnista. Tätä aihetta on tutkittu jo aiemmin lukuisissa eri tutkimuksissa, joita esitellään tarkemmin luvussa kaksi. Tässä tutkimuksessa halutaan keskittyä täysin uuteen näkökulmaan eli työhyvinvoinnin johtamiseen keinona vastata tilintarkastusalalla työskentelevien työhyvinvoinnin tutkimuksen havaintoihin.

Tutkimuksessa keskitytään erityisesti kiirekaudella tapahtuvaan työhyvinvoinnin johtamiseen, koska aiempi tutkimus on paljastanut tämän ajanjakson haastavan koettua työhyvinvointia kaikista eniten. Tämän vuoksi on mielekäästä tarkastella millaisin keinoin suomalaiset tilintarkastusyhteisöt pyrkivät vastaamaan työhyvinvointia uhkaavaan kiirekauteen.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa tämän luvun yksi johdatuksella tutkimuksen aiheeseen ja sisältöön. Johdannossa määritellään tutkimuksen tavoite ja esitellään tutkimuskysymykset sekä keskeiset rajaukset. Samalla perustellaan tutkimuksen tarpeellisuus ja pyritään taustoittamaan tutkimustehtävän tarkoitusta.

Luvussa kaksi esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka muodostuu keskeisistä käsitteistä, teorioista ja malleista, työhyvinvoinnin johtamisen taustalla olevasta lainsäädännöstä sekä aiemmasta tutkimuksesta. Keskeisiksi käsitteiksi tunnistetaan työhyvinvoinnin teemaan liittyvät käsitteet, kuten työhyvinvointi, työpahoinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen. Teorioista tärkeimmät ovat

Maslowin tarvehierarkia, työhyvinvoinnin portaat ja työn vaatimusten ja voimavarojen -malli. Työhyvinvoinnin ja sen johtamisen lainsäädännöllinen pohja löytyy työturvallisuuslaista (738/2002). Teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät työturvallisuuslain pykälät, jotka asettavat velvoitteita sekä työnantajalle että työntekijälle. Teoreettisen viitekehysten loppupuolella keskitytään erityisesti tilintarkastusalalla koettuun työhyvinvointiin liittyvään aiempaan tutkimukseen sekä syvennytään tilintarkastajien työhyvinvointiin suuresti vaikuttavaan kiirekauden merkitykseen. Nämä ovat tärkeitä, jotta voidaan ymmärtää tutkimuksen konteksti.

Luvussa kolme esitellään tutkimuksen tutkimusote sekä aineistonkeruu- ja analysointimetodit. Tutkimus on luonteeltaan empiirinen, laadullinen tutkimus. Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Tutkimusmenetelmien läpikäyntiä seuraa luku neljä, jossa esitellään tutkimuksen tuloksia. Tulokset yhteen vedetään ja johtopäätökset esitetään tutkimuksen luvussa viisi. Tässä luvussa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusaiheita. Lopuksi esitetään lähdeluettelo ja liitteet.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehysten muodostavat keskeiset käsitteet, niiden takana olevat teoriat ja mallit, työhyvinvoinnin johtamisen taustalla oleva lainsäädäntö sekä aiempi tutkimus, joka on keskittynyt tilintarkastusalalla työskentelevien koetun työhyvinvoinnin tutkimiseen.

2.1 Keskeiset käsitteet ja teoriat

2.1.1 Työhyvinvointi, Maslowin tarvehierarkia ja työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvointi on edellytys työssä suoriutumiselle ja jaksamiselle. Työhyvinvoinnin käsitettä lähestytään usein Maslowin tarvehierarkian avulla, johon myös Päivi Rauramon (2009) kehittälemät työhyvinvoinnin portaat perustuvat. Abraham Maslowin vuonna 1943 julkaisema psykologinen teoria motivaation taustalla olevasta tarvehierarkiasta kuvataan usein pyramidina, joka koostuu viidestä erilaisesta tasosta. Nämä tasot kuvaavat ihmisen tarpeista. Pyramidin pohjalla olevat tarpeet tulevat olla tyydytettyinä ennen kohti pyramidin kärkeä edetessä. Pohjasta kärkeen lueteltuna Maslowin tarvehierarkian mukaiset tarpeet ovat 1) fysiologiset tarpeet, 2) turvallisuuden tarpeet, 3) yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, 4) arvonannon tarpeet ja 5) itsensä toteuttamisen tarpeet. (Maslow 1943.)

Rauramo (2009) satoi Maslowin tarvehierarkian työhyvinvoinnin käsitteen ympärille ja loi sen pohjalta työhyvinvoinnin portaat. Portaita on viisi ja jokaisella portaalla on sekä organisaation että työntekijän itsensä vaikutuspiirissä olevia tekijöitä. Ensimmäisellä portaalla psykofysiologiset perustarpeet tarkoittavat Rauramon (2009, 3) mukaan työhyvinvoinnin kontekstissa työn kuormitusta, työpaikkaruokailua, työterveyshuoltoa ja työntekijän terveellisiä elintapoja. Toinen porttas, turvallisuuden tarpeet, näyttäytyvät työsuhteen ja työolojen kautta turvallisina, ergonomisina ja sujuvina työ- ja toimintatapoina. Kolmannen portaan tarpeet eli yhteenkuuluvuuden (liittymisen tarve) tarpeet ilmenevät työyhteisön, johtamisen ja verkostojen kautta. Tähän portaaseen kuuluvat myös joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen sekä kehitysmuutos. Neljännellä portaalla oleva arvostuksen tarve ilmenee organisaation arvojen, toiminnan, talouden, palkitsemisen, palautteen ja kehityskeskustelujen kautta. Työntekijällä on myös itsellään aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä. Viimeisellä viidennellä portaalla oleva itsensä toteuttamisen tarve on Rauramon (2009, 3) mukaan osaamisen hallintaa, mielekästä työtä, luovuutta ja vapautta, oman työn

hallintaa ja osaamisen ylläpitoa. Rauramo (2009,3) esittää jokaiselle portaalle erilaisia mittareita, joilla kyseisen portaan tarpeiden toteutumista voidaan arvioida.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009)

Mankan (1999, 2010, 2011) mukaan työhyvinvoinnin käsite voidaan nähdä koostuvan kolmesta tekijästä, jotka ovat työterveys, työkyky ja työn sujuminen arjessa tekijöiden kautta. Näihin kolmeen tekijään puolestaan vaikuttavat organisaation tavat toimia, johtaminen, työpaikan ilmapiiri, työn piirteet ja työntekijä itse. Organisaation vaikutus työhyvinvointiin on merkittävä. Organisaation tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimivatyöympäristö ovat yksiä avaintekijöitä työhyvinvoinnin rakentumisessa. Johtamiskulttuurin tulisi olla osallistavaa ja kannustavaa. Työyhteisön avoin vuorovaikutus ja työyhteisön jäsenten työyhteisötaidot vaikuttavat suoraan työhyvinvointiin. Työhön liittyvät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät puolestaan ilmenevät vaikutusmahdollisuuksina ja erilaisina kannustearvoina kuten oppimismahdollisuuksina ja työn monipuolisuutena. Työntekijän omaa vaikutusta työhyvinvointiin ei pidä unohtaa. Työntekijän

terveys ja fyysinen kunto sekä asenne ovat isossa roolissa työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. (Manka & Manka 2023, 108-111.)

Viitala ja Jylhä (2019) määrittelevät työhyvinvoinnin käsitettä työkyvyn käsitteen kautta. Työkykyisyys koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkunnosta. Jos työkyky on hyvä, työntekijä voi tällöin hyvin työssään ja voidaan puhua työhyvinvoinnista. Huono työkykyisyys johtaa työhyvinvoinnin vastakohtaa, työpahoinvointiin, joka voi ilmentyä stressinä tai työuupumuksena. Työkykyä voidaan vahvistaa huolehtimalla siitä, että työn vaatimukset sekä työntekijän psyykkiset ja fyysiset voimavarat ovat tasapainossa ja osaaminen riittävää. Hyvä työkyky ja työhyvinvointi ilmenee hyvänä suoriutumisenä työssä, työntekijä haluna ja kykynä oppimaan uutta ja kehittymään, innovatiivisuutena, sujuvana yhteistyönä ja sitoutumisena sekä työhön että työpaikkaan. (Viitala & Jylhä 2019.)

Työhyvinvoinnin tiloja on neljä erilaista: ahdistus, innostus, viihtyminen ja masennus (Warr 1999; Hakanen 2004). Näihin vaikuttavat kaksi tekijää: koettu mielipaha tai mielihyvä ja virittyneisyys. Kun virittyneisyys on korkealla, mutta työntekijä kokee enemmän mielipahaa, puhutaan ahdistuksesta, johon kuuluvat stressi ja työholismi. Kun virittyneisyys laskee, siirrytään masennukseen, jonka ilmenemismuodot ovat työhön leipääntyminen ja työuupumus. Tilanteessa, jossa työntekijän virittyneisyys on matalalla, mutta työ tuottaa mielihyvää, ollaan viihtymisen tilassa, mikä ilmenee hyvänä palautumisena ja työtyytyväisyytenä. Kaikkein paras tilanne on korkea virittyneisyys ja mielihyvän tunne, jolloin työhyvinvointi saavuttaa innostuksen tilan ja ilmenee konkreettisesti työn imuna. (Hakanen 2011, 20.)

Työn imu (*engl. work engagement*) on työhyvinvoinnin tila, jossa työ tyydyttää työntekijän psykologiset perustarpeet, työntekijä on sitoutunut tavoitteisiin ja ponnistelee täydellä panoksellaan näitä kohti. Työntekijä saa vastineeksi ponnistelusta kokemuksen työn merkityksellisyydestä ja mielekkästä työympäristöstä. Työn imua kuvastaa parhaiten kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta, jotka ovat tarmokkuus, uppoutuminen ja omistautuminen. (Hakanen 2011, 38)

Kuten edellä nähdään, työhyvinvoinnin käsitettä voidaan määritellä usealla eri tavalla. Työhyvinvoinnin käsite muodostuu lukuisista osatekijöistä, joiden ymmärtäminen on tärkeää, koska nämä tunnistamalla niihin voidaan pyrkiä vaikuttamaan ja näin lisäämään työhyvinvointia työpaikalla. Kaikkia edellä esiteltyjä näkökulmia yhdistää Juniperin (2011) määritelmä työhyvinvoinnin käsitteestä. Hänen mukaansa työhyvinvointi koostuu subjektiivisesta hyvinvoinnin kokemuksesta sekä monimuotoisuudesta, mihin työhön ja työpaikkaan liittyvillä interventioilla

voidaan vaikuttaa. (Juniper 2011.) Myös Työterveyslaitos on kiteyttänyt vuonna 2020 työhyvinvoinnin käsitteen erittäin hyvin: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa” (Viitala 2021).

2.1.2 Työpahoinvointi

Työpahoinvointi on työhyvinvoinnin vastakohta ja ilmenee useimmiten stressinä ja työuupumuksena. Työpahoinvointi voi oireilla fyysisesti ja psyykkisesti. Työpaikalla työpahoinvointi näkyy usein negatiivisena asenteena, työn ilon hiipumisena, heikentyneenä suoriutumisenä ja sitoutumisena sekä lisääntyneinä poissaoloina. Stressin taustalla on usein työn kohtuuttomat vaatimukset, haasteet työnhallinnassa, puutteellinen ohjaus ja tuki työpaikalla, kiusaaminen tai epäasiallinen kohtelu, arvostuksen puute ja riittämättömyyden tunne. Pitkään jatkunut stressi voi johtaa masennukseen ja työuupumukseen. (Viitala & Jylhä 2019.) Työuupumus (*engl. burnout*) ilmenee usein kroonistuneena väsymyksenä, kyynistymisenä, keskittymisvaikeuksina ja tunteiden hallinnan vaikeuksina. Työuupumuksen taustalla on pitkäkestoinen stressi. Stressi oireilee usein hermostuneisuutena, ahdistuneisuutena ja nukkumisvaikeuksina. Sen taustalla on usein tuntemus siitä, ettei henkilö kykene vastaamaan riittävästi työn vaatimuksiin tai työn vaatimukset vaikuttavat negatiivisesti henkilön hyvinvointiin, mikä johtaa siihen, ettei henkilö palaudu työn kuormituksesta. (Manka & Manka 2023).

Perinteisten työpahoinvoinnin ilmentymien työstressin ja työuupumuksen rinnalle on viime aikoina noussut kolmaskin käsite työssä tylsistyminen (*engl. boredom at work, job boreout*). Harju (2017) tutki väitöskirjassaan tätä ilmiötä suomalaisten korkeasti koulutettujen työntekijöiden keskuudessa. Työhön tylsistyminen voi oireilla samaan tapaan, kuin työuupumuskin, vaikka syntymekanismi on hyvin päinvastainen. Työhön tylsistymisen taustalla on usein kolme erilaista tilannetta. Ensimmäinen työssä ei opi riittävästi uusia asioita ja työstä tulee liian rutiininomaista. Toisessa tilanteessa työ ei tunnu enää merkitykselliseltä. Tämä voi johtua siitä, että tekemistä on yksinkertaisesti liikaa tai työtä ei voi tehdä mielekkäällä tavalla. Työ saattaa olla huonosti organisoitu tai asetetut tavoitteet eivät ole realistisia. Kolmannessa työhön tylsistymiseen johtavassa tilanteessa työaika valuu epäolennaisiin asioihin, eikä työntekijä pysty keskittymään riittävästi mielekkääseen työtehtävään. Työhön tylsistymistä voi ennaltaehkäistä sillä, että työntekijällä on riittävästi mahdollisuuksia muokata omaa työtään (*engl. job crafting*). (Harju 2017.) Neljäs työpahoinvoinnin ilmentymä on työhölmismi, jossa

työntekijän vireystila on korkea ja työn kuormitus liian suuri. Kun vireystila laskee, on seurauksena usein työuupumus. (Hakanen 2011, 21.)

Työhyvinvoinnin johtamisen yhtenä tavoitteena voidaan nähdä olevan työpahoinvoinnin ehkäiseminen. Monissa organisaatioissa on käytössä varhaisen välittämisen -malli, jonka tavoitteena on proaktiivisesti tukea työntekijän työssä jaksamista ja työhyvinvointia ja näin ollen turvata työkyky. (Manka & Manka 2023.) Työnantajan vastuu on huolehtia siitä, ettei työ tai työn olosuhteet vaaranna kenenkään työkykyä (Viitala & Jylhä 2019).

2.1.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Kuten johdannossa todettiin, työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa kaikkea sellaista toimintaa, mikä pyrkii positiivisesti vaikuttamaan työhyvinvoinnin osa-alueisiin, joita on käsitelty yllä. Työhyvinvoinnin johtamisella pyritään siis lisäämään työhyvinvointia ja sen tuomia positiivisia vaikutuksia sekä ehkäisemään työpahoinvointia ja tähän liittyviä vaikutuksia, kuten poissaoloja. Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan sitoa osaksi laajempaa käsitettä, henkilövoimavarojen johtamista/henkilöstöjohtamista (*engl. human resource management*). Työhyvinvoinnin johtamisen ja työhyvinvoinnin edistämisen tehtäväkenttä on osittain lakisääteistä mutta myös organisaatiolle vapaaehtoista toimintaa. (Viitala 2021.) Työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueita voidaan jakaa eri tavoin. Viitala (2021) kuvaa työhyvinvoinnin johtamisen tehtäväkenttää jaottelemalla tämän seitsemään eri osa-alueeseen:

- 1) Työhyvinvointia koskevat linjaukset
- 2) Tavoiteasetanta
- 3) Tarvelähtöinen keinojen valinta ja soveltaminen
- 4) Työhyvinvointityön organisointi
- 5) Työhyvinvointia tukevan yhteistyöverkoston muodostaminen
- 6) Työhyvinvoinnin edistämisen resursointi ja hyvinvointia tukeva päivittäisjohtaminen
- 7) Työhyvinvoinnin tuloksellisuuden arviointi ja johtamisen kehittäminen

Työhyvinvoinnin johtamisen pyrkimyksenä on saada työntekijä voimaan työssä mahdollisimman hyvin, mikä puolestaan johtaa parempaan tuottavuuteen ja suoriutumiseen. Näin ollen työhyvinvoinnin johtamisesta hyötyvät sekä yksilö että organisaatio. Työhyvinvoinnin johtamisen lähtökohta on työhyvinvoinnin käsitteen tunnistaminen. On tärkeää ymmärtää työntekijän

työhyvinvoinnin uhkaavia ja heikentäviä tekijöitä, jotta näihin osataan työhyvinvoinnin johtamisen keinoin puuttua ajoissa. (Viitala 2021.)

Työhyvinvointia voidaan edistää eri keinoin. Tunnistettuja työhyvinvoinnin lisäämiseen tähtääviä keinoja ovat työn kehittäminen, työolosuhteiden ja työvälineiden kehittäminen, osaamisen kehittäminen, työkyvyn lisääminen, työyhteisön ja johtamisen kehittäminen sekä työterveyspalvelujen kehittäminen. Työhyvinvoinnin johtamisen keinovalikoimalla pyritään vahvistamaan työntekijän hallinnan tunnetta, joka on vahvassa yhteydessä työhyvinvointiin. Hallinnan tunne muodostuu työtä koskevista vaikutusmahdollisuuksista, autonomiasta, oppimisesta ja mahdollisuuksista kehittyä. (Viitala 2021).

Yksi konkreettinen työhyvinvoinnin johtamisen keino on niin kutsuttu varhaisen välittämisen malli tai varhaisen tuen malli. Tämä on lakisääteinen suunnitelma siitä, miten organisaatiossa puututaan tilanteeseen, jossa työntekijän työkyky on heikentynyt ja tämä johtuu toistuviin poissaoloihin. Malli ottaa kantaa muun muassa siihen, milloin ja miten huoli työntekijän työkyvystä otetaan esille. Varhaisen välittämisen mallin painopiste on nimensä mukaisesti ennakoivassa lähestymistavassa ja tähän osallistuu usein työntekijän ja esihenkilön lisäksi myös työterveysorganisaatio. (Viitala 2021.)

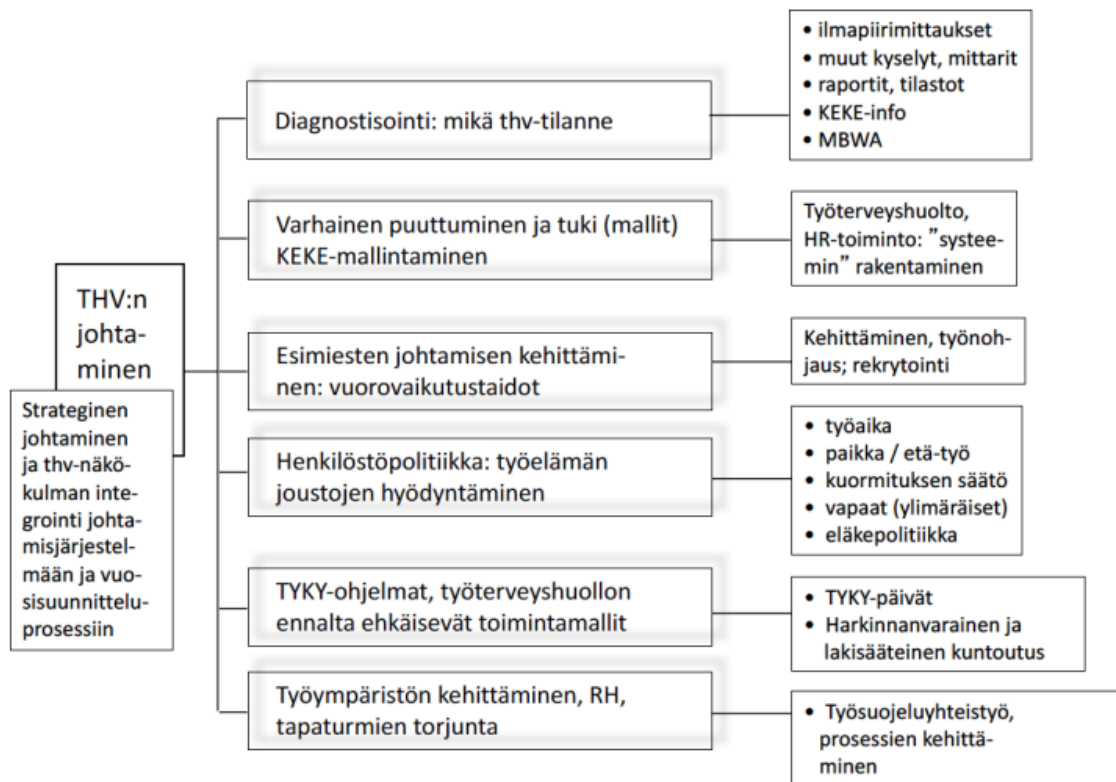
Työturvallisuuskeskus (2019) on luonut työhyvinvoinnin johtamisen mallin, joka pohjautuu niin sanottuun Demingin ympyrään, jossa kuvataan jatkuvan kehittämisen kehää. Kehän muodostavat neljä vaihetta: suunnittele, toteuta, arvioi ja paranna. Työturvallisuuskeskus (2019) on laatinut ohjeistuksen työhyvinvoinnin johtamiseksi, missä näitä neljää vaihetta kuvataan termein arvioi, tarkastele, päätä ja toteuta. Keskiössä ovat johtaminen, yhteistyö johdon ja henkilöstön välillä sekä jatkuva parantaminen ja kehittyminen. (Työturvallisuuskeskus 2019.) Työhyvinvoinnin johtaminen kuvattuna ympyränmalliseksi prosessiksi osoittaa hyvin sen, että työhyvinvoinnin johtaminen tulisi olla aina jatkuva prosessi ja osa päivittäistä johtamista.

Työhyvinvoinnin johtamiselle voidaan nähdä useita erilaisia tavoitteita. Ensinnäkin työhyvinvoinnin johtamisella pyritään täyttämään työnantajan lakisääteistä huolehtimisvelvollisuutta tai ehkäisemään työssä uupumista ja poissaoloja sekä ennen aikaista poistumista työelämästä. Toisaalta työhyvinvoinnin johtamisen keinoin voidaan pyrkiä lisäämään työntekijöiden tuottavuutta. Tällaista työhyvinvoinnin johtamista kuvaa strateginen työhyvinvoinnin johtaminen, jonka Aura ym. (2016) määrittelevät sellaiseksi johtamiseksi, jonka toimintatavat keskittyvät siihen osaan työhyvinvointia, jolla on merkitystä yrityksen tuloksellisuuteen. Strateginen työhyvinvoinnin johtamisen (SHJ) mukaan esihenkilöt ovat ydintoimijoita työhyvinvoinnin johtamisessa. SHJ:tä voidaan kuvata neljän

osa-alueen kautta, joita ovat hyvinvoinnin strateginen perusta, hyvinvointi johdon toiminnoissa, esimiestyö ja HR:n toiminnot sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnot. (Aura ym. 2016.)

Työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen mittaaminen ovat avainasemassa, kun arvioidaan työhyvinvoinnin johtamisen toimivuutta organisaatioissa. Tyypillinen työhyvinvointia kuvastava mittari on sairauspoissaolojen määrä yrityksessä. (Viitala 2021.) Fokus -hanke esittää tämän mittarin lisäksi työhyvinvointia kuvaaviksi tunnusluvuiksi työkykyriskiryhmään kuuluvien määrän, työtapaturmien määrän, vaihtuvuuden, työtyytyväisyyden ja esimieskoulutuspäivien lukumäärän. (Fokus 2023.)

Kuten työhyvinvoinnin käsite, myös työhyvinvoinnin johtamisen käsite on hyvin moniulotteinen ja sitä voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta. Naumanen & Liesivuori (2018) ovat onnistuneet työhyvinvoinnin johtamisen käsitteen onnistuneesti yhteen kuvaan (Kuvio 2).



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin johtaminen (Naumanen & Liesivuori 2018)

Kuviossa 2 esitetty Naumanen & Liesivuoren (2018) näkemys työhyvinvoinnin johtamisesta vetää yhteen hyvin työhyvinvoinnin johtamisen prosessin sekä konkreettisia keinoja, joilla työhyvinvointia organisaatioissa johdetaan.

2.1.4 Työn vaatimusten ja voimavarojen teoria (JD-R teoria)

Työn vaatimusten ja voimavarojen teoria (*engl. Job Demands and Resources Tehory, JD-R Theory*) on Demeroutin, Bakkerin, Nachreinerin ja Schaufelin vuonna 2001 kehittämä teoria, jossa tunnistettiin erilaisia työn vaatimuksia, jotka vaativat työntekijää ponnistelemaan sekä voimavaroja, joilla näiden ponnisteluiden negatiivisia vaikutuksia voidaan pienentää. Malli osoittaa, että työn vaatimukset ovat yhteydessä työuupumukseen ja voimavarojen puute alhaiseen sitoutumiseen. Kun voimavarat ovat työn vaatimuksia suuremmat, on lopputuloksena hyvä työvire. (Demerouti ym. 2001.)

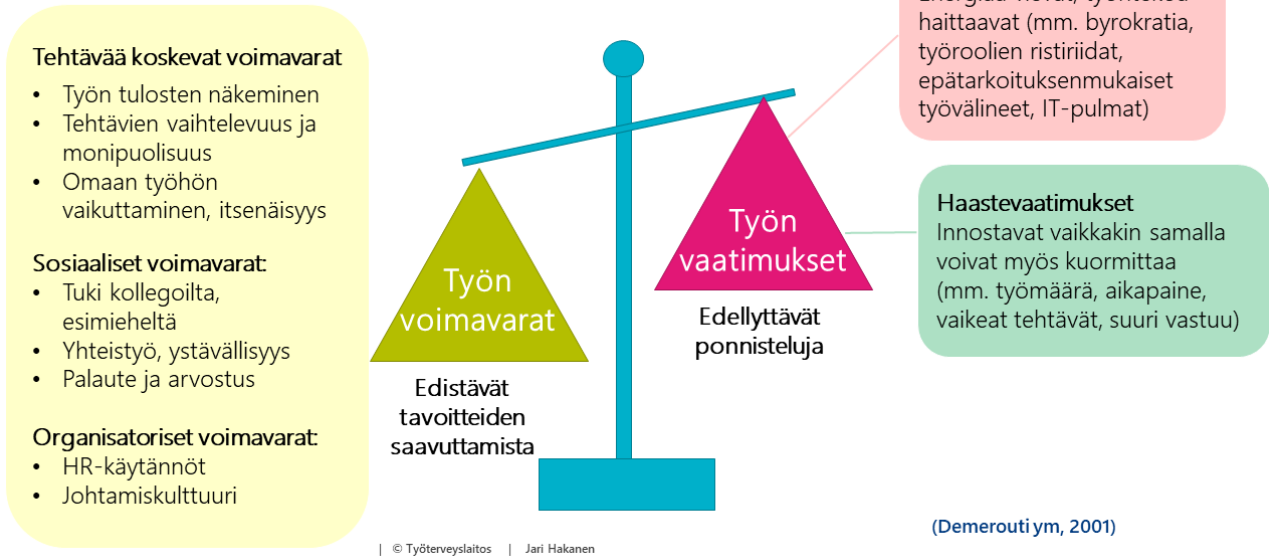
Työn vaatimuksilla Demerouti ym. (2001) tarkoittavat sellaisia fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka aiheuttavat tarvetta työntekijän ponnisteluille. Tällaisia ovat esimerkiksi työkuormitus, työn vaativuus, työyhteisön ristiriidat, aikapaine ja vuorotyö. Vaatimukset eivät ole aina välttämättä kielteisiä. Kielteiseksi ne muuttuvat viimeistään silloin, kun näihin vastaaminen vaatii työntekijältä pitkään ponnisteluja yli hänen voimavarojensa. Liialliset työn vaatimukset johtavat työuupumukseen. (Demerouti ym. 2001).

Työn voimavaroilla puolestaan tarkoitetaan sellaisia tekijöitä, joilla pyritään vastaamaan työn vaatimuksiin. Nämä ovat erilaisia resursseja, joiden avulla työntekijä pystyy ponnistelemaan vaatimuksia vastaan. Voimavarat voivat olla vaatimusten tapaan psykologisia, fyysisiä, sosiaalisia ja organisaatioon kohdistuvia. Psykologisia työn voimavaroja ovat esimerkiksi työn kiinnostavuus, palautteen saaminen ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Fyysiset työn voimavarat ilmenevät esimerkiksi työturvallisuutena ja hyvän työergonomian kautta. Sosiaalisilla työn voimavaroilla tarkoitetaan puolestaan esimerkiksi yhteisöllisyyttä, osallistamista sekä kollegoiden ja esihenkilön tukea. Organisaatioon kohdistuvat voimavarat ilmenevät esimerkiksi ilmapiirin ja palkitsemisjärjestelmien kautta. (Demerouti ym. 2001.)

Työn vaatimusten ja voimavarojen -teoria linkittyy vahvasti työhyvinvoinnin johtamisen teorioihin ja käytäntöön. JD-R -malli osoittaa, millaisiin tekijöihin työhyvinvoinnin johtamisessa kannattaa keskittyä, jotta koettu työhyvinvoinnin tila olisi mahdollisimman hyvä. Erityisesti huomiota kannattaa kiinnittää työn voimavaroihin, sillä näitä on usein helpompi muuttaa, kuin työn vaatimuksia.

Työterveyslaitoksen Jari Hakanen kiteytti ansiokkaasti Demerouti ym. (2001) ajatuksen työn vaatimus- ja voimavaratekijöistä, kts. kuvio 3 alla.

Työn vaatimus- ja voimavaratekijät



Kuvio 3. Työn vaatimus- ja voimavaratekijät (Hakanen 2019, mukaillen Demerouti ym. 2001)

2.1.5 Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen -hanke – Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen menetelmä

Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen -hanke on Euroopan sosiaalirahasto (ESR) rahoittama kehittämisprojekti, jossa muodostettiin työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen tähtäävä menetelmä. Kehittämishankkeessa olivat mukana Jyväskylän, Lapin, Turun ja Vaasan yliopistot sekä Oulun, Turun ja Jyväskylän ammattikorkeakoulut. Hanke toteutettiin 1.3.2020-30.6.2023 välisenä aikana. Hankkeen tavoitteena oli kehittää sellainen työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen menetelmä, jolla yritykset voisivat luoda itselleen suunnitellun ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmän. (Fokus 2023.)

Fokus -hankkeen työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen menetelmä koostuu työhyvinvoinnin johtamisen tilanteen arvioinnista, ehdotuksista miten kehittää työhyvinvoinnin johtamista, konkreettisista keinoista ja menetelmistä johtaa työhyvinvointia sekä erilaisista tukimateriaaleista. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen -menetelmä on nelivaiheinen ja sisältää seuraavat osa-alueet: suunnittelu, organisointi, lähijohtaminen ja jatkuva kehittäminen. (Fokus 2023.)

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen alkaa suunnittelulla. Suunnittelussa pohditaan ensinnäkin koko yrityskulttuuria ja varmistaa, että työhyvinvointi on osana tätä. Organisaation arvojen tulisi olla työhyvinvointia tukevia sekä vision ohjata toimintaa kohti parempaa työhyvinvointia. Kun tahtotila on selvillä, siirrytään organisaation nykytilan arviointiin. Tässä vaiheessa tunnistetaan organisaation työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä. Näitä vastaan voidaan tehdä erilaisia varautumissuunnitelmia. Kun työhyvinvointia uhkaavat tekijät on tunnistettu, voidaan siirtyä työhyvinvointisuunnitelman laatimiseen, jossa asetetaan työhyvinvoinnin johtamisen kohteille tavoitteita ja tunnuslukuja. Suunnitteluvaiheessa valitaan myös keinot, joilla asetetut tavoitteet saavutetaan. Viimeisenä suunnitteluvaiheen tehtävänä on viestinnän suunnittelu ja toteutus. Viestintä on tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamista, sillä se vahvistaa henkilöstön kokemaa psykologista turvallisuutta. (Fokus 2023.)

Suunnitteluprosessin jälkeen Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen -menetelmä etenee työhyvinvoinnin johtamisen organisointiin. Tässä vaiheessa määritellään johdon rooli ja muut vastuut. Työhyvinvoinnin johtamiselle tulee varata riittävät resurssit. Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii taloudellisia resursseja, aikaa ja osaamista. Tavoitteiden saavuttamiseksi laaditaan aikataulu. Organisointi -vaiheessa käydään läpi myös erilaisia työhyvinvoinnin johtamisen yhteistyöverkostoja ja ostopalveluita. Organisaation tulee arvioida näiden tukiroolien tarpeellisuutta tavoitteiden saavuttamiseksi. (Fokus 2023.)

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen organisoinnin jälkeen edetään työhyvinvoinnin lähijohtamisen vaiheeseen. Tämä osio keskittyy lähijohtajien, tavallisesti siis esihenkilöiden valmiuksiin toteuttaa työhyvinvointia tukevaa lähijohtamista. Moni tieteellinen tutkimus korostaa työhyvinvoinnin johtamisessa lähiesihenkilötyön tärkeyttä. On tärkeää, että lähijohtajilla on riittävät resurssit ja osaaminen toteuttaa päivittäisjohtamista työhyvinvointia tukevalla tavalla. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi lähiesihenkilöiden riittävää kouluttamista. Lähijohtajille tulee tehdä selväksi heidän vastuu työhyvinvoinnin johtamisessa. Lisäksi heidän on saatava riittävästi palautetta työstään. Lähijohtajat ovat avainasemassa henkilöstön osallistamiseen ja työympäristön kehittämiseen. He tuntevat toimintaympäristön hyvin ja osaavat tunnistaa työhyvinvointia uhkaavia ja lisääviä tekijöitä. Lisäksi he toimivat usein linkkinä organisaation johdon ja työntekijöiden välillä, mikä lisää työhyvinvoinnin johtamiseen olennaisesti kuuluvaa vuoropuhelua. (Fokus 2023.)

Kun työhyvinvoinnin johtamisen menetelmät on otettu käytäntöön, on niitä jatkuvasti arvioitava. Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteiden toteutumista voidaan arvioida erilaisilla tunnusluvuilla ja

henkilöstökyselyillä. Tuloksia tulisi hyödyntää päätöksenteossa mahdollisimman laajasti. (Fokus 2023.) Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, kuten aiemmin esitetty Työturvallisuuskeskuksen (2019) Työhyvinvoinnin johtamisen mallikin osoitti.

Fokus -hanke esittelee konkreettisia tutkimukseen perustuvia työhyvinvoinnin johtamisen keinoja, joita voidaan jakaa lähijohtamiseen, työntekijään, työyhteisöön sekä työhön ja työympäristöön liittyviin keinoihin. Kuten jo edellä todettua, lähijohtajalla tulisi olla riittävät resurssit ja osaaminen. Käytännön tasolla tulisi varmistaa, että organisaation lähijohtajilla on riittävät valmiudet esimerkiksi hankalien tilanteiden ratkaisemiseksi ja puheeksi ottamiseksi, riittävä osaaminen työntekijän työkyvyn tukemiseksi ja keinoja, joilla huolehtia myös omasta työhyvinvoinnista. Työntekijään kohdistuvia konkreettisia menetelmiä on esitetty pitkä lista. Näitä ovat mm. kehityskeskustelut, mentorointi, palaute, perehdyttäminen, poissaolot ja niiden seuranta, työjärjestelyt, työn ja muun elämän tasapainottaminen, työnohjaus, työsuhteasiat, koulutus ja urapolut. Työyhteisöön liittyviä keinoja ovat esimerkiksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, palkitseminen ja kannustinjärjestelmät, osallistaminen, työhyvinvoinnin mittaaminen, työterveyshuolto, viestintä, vuorovaikutus ja kohtaamiskäytännöt. Työhön ja työympäristöön kohdistuvia keinoja ovat puolestaan tehtävänkuvat, vastualueet, roolit, työn sujuvuus, työn muokkaaminen, työn suunnittelu ja organisointi, työergonomia, työsuojelu, riskiarvioinnit ja varautumissuunnitelmat. (Fokus 2023.)

Kuten edeltä nähdään, työhyvinvoinnin johtamisen keinovalikoima on erittäin laaja. Fokus -hankkeen listaamat keinot huomioivat kattavasti työhyvinvoinnin eri osa-tekijöitä ja sitovat nämä käytännön kontekstiin. Tämä menetelmä toimii loistavana pohjana työhyvinvoinnin johtamisen arvioinnille.

2.2 Työturvallisuuslaki ja työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on osittain lakisääteistä, sillä työhyvinvoinnin johtamisen voidaan nähdä olevan osa työsuojelua. Lainsäädännöllinen perusta löytyy työsuojelun peruslaista, työturvallisuuslaista 23.8.2002/738 (Työturvallisuuskeskus). Työturvallisuuslaissa määritellään sekä työnantajan että työntekijän velvollisuuksia. Työnantajan keskeisiä velvollisuuksia ovat työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työssä huolehtiminen. Tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät pykälät ovat 8§ ”Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite”, 10§ ”Työn vaarojen selvittäminen ja arviointi”, 13§ ”Työn suunnittelu” ja 25§ ”Työn kuormitustekijöiden välttäminen ja vähentäminen”.

Työturvallisuuslaki uudistui osittain 1.6.2023. Uudistuksen tavoitteena oli täsmentää työnantajan velvollisuuksia, joiden avulla työkyvyttömyyttä pyritään ehkäisemään ja työssä jaksamista parantamaan. Lakiuudistuksen myötä työnantajien tulee kiinnittää aiempaa enemmän huomiota työntekijöidensä henkilökohtaisiin edellytyksiin suoriutua työssä. Työtä ja työolosuhteita tulee näin ollen mukauttaa työntekijän henkilökohtaisia edellytyksiä vastaaviksi. Työnantajan tarkkailuvelvoitetta lakimuutos muutti siten, että työnantajan tarkkailuvelvollisuus ulottuu nyt työympäristön, työolosuhteiden ja turvallisten työtapojen lisäksi työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen työssä. Lakimuutoksen tavoitteena tältä osin oli varmistaa, että työsuojelutoimenpiteiden tarve havaitaan riittävän ajoissa, jotta työkyky säilyisi mahdollisimman pitkään. Työn vaarojen selvittämistä ja arviointia koskeva työturvallisuuslain 10§ huomioi jatkossa työn fyysisten kuormitustekijöiden lisäksi psykososiaalisia kuormitustekijöitä, kuten työn sisältö, työn järjestelyt ja työyhteisön sosiaalisen toimivuuden. (HE 306/2022 vp.) Tällaisiksi tekijöiksi Työturvallisuuskeskus (2023) nimeää esimerkiksi liiallisen tietomäärän, jatkuvat keskeytykset, monen asian tekemisen samanaikaisesti ja liiallisen työmäärän.

Työturvallisuuslain 23.8.2002/738 8§ ”Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite” on yksi keskeisin työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvistä lakipykälistä. Sen mukaan ”Työnantajan on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajan on erityisesti otettava huomioon, että työntekijän henkilökohtaiset edellytykset voivat edellyttää yksilöllisiä työsuojelutoimenpiteitä työntekijän turvallisuuden ja terveyden varmistamiseksi.” Lisäksi Työturvallisuuslain 8 § toteaa, että ”Työnantajan on suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet.” sekä ”Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta sekä työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä työssä. Työnantajan on myös tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen.”

Työturvallisuuslain 10 § ”Työn vaarojen selvittäminen ja arviointi” puolestaan asettaa työnantajalle velvollisuuden ”työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä, jos niitä ei voida poistaa, arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle”. Työturvallisuuslain 10 § velvoittaa työnantajan ottamaan huomioon työn kuormitustekijät, jotka tilintarkastusalalla liittyvät vahvasti aikapaineeseen kiirekaudella.

Myös työturvallisuuslain 13 § ”Työn suunnittelu” velvoittaa 8 §:n tavoin työntajaa suunnitteluun. TTurvaL 13 §:ssä todetaan, että ”Työn suunnittelussa ja mitoituksessa on otettava huomioon työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset, jotta työn kuormitustekijöistä työntekijän turvallisuudelle tai terveydelle aiheutuvaa haittaa tai vaaraa voidaan välttää tai vähentää”. Myös TTurvaL 25 § ”Työn kuormitustekijöiden välttäminen ja vähentäminen” pyrkii samaan, sillä siinä todetaan, että ”Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi”. Huomionarvoista on se, että 25 §:n mukaisesti työnantajan velvollisuus ryhtyä toimenpiteisiin vaatii indikaation kuormituksesta. Tämä konkretisoituu tilintarkastusalalla todennäköisimmin nimenomaan kiirekaudella.

2.3 Aiempi tutkimus

2.3.1 Tilintarkastajan ammatin erityispiirteet

Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää tilintarkastajan ammatin erityispiirteitä, jotka myös työhyvinvoinnin johtamisessa tulee ottaa huomioon. Yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa työhyvinvointiin on hallinnan tunne eli se, miten ja missä määrin työntekijä voi itse vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja työtahtiinsa (Manka & Manka 2023). Tilintarkastajan ammattiin liittyy keskeisesti niin kutsuttu kiirekausi, jolloin nämä vaikutusmahdollisuudet pienenevät. Tilintarkastajien työtaakka on suurimmillaan vuodenvaihteen jälkeen (tammi-toukokuu) ja tämä ajanjakso on ollut mielenkiinnonkohteena monessa tutkimuksessa (ks. alla). Kiirekauden ajoittuminen juuri tähän vuoden aikaan johtuu siitä, että valtaosalla yhteisöistä tilikausi päättyy aina vuoden viimeisenä päivänä, jonka jälkeen yhtiö laatii tilinpäätöksen, johon tilintarkastustoimenpiteet kohdistuvat.

Tilintarkastajan työlle tyypillistä on se, että työ vaatii todella paljon omaa harkintakykyä (Yuen, Law, Lu & Guan 2013). Tilintarkastus on lakisääteinen tehtävä, mutta laki ei kovinkaan tarkasti määrittele tilintarkastuksen varsinaisen toteutuksen sisältöä, vaan jättää tilintarkastajalle harkintaa. Tämä voidaan nähdä työssä kuormitusta lisäävänä tekijänä, mutta toisaalta myös autonomiaa ja sitä kautta työn imua lisäävänä.

Yuen ym. (2013) pitävät tilintarkastusalalla isona haasteena suurta vaihtuvuutta. He halusivat tutkimuksellaan ymmärtää paremmin vaihtuvuuden taustalla olevia syitä. He havaitsivat, että koetun aikapaineen lisäksi tilintarkastajan ammatti koetaan erityisen stressaavana, koska ammattiin liittyy

suuri vastuu ja erilaisia ammatillisia sekä eettisiä ongelmia. Tarkastustyötä koskeva sääntely kasvaa jatkuvasti ja on haastavaa pysyä jatkuvasti muuttuvan sääntelyn perässä. Lisäksi asiakkaat luovat painetta tilintarkastajille. Tärkeä havainto oli se, että jokainen tilintarkastaja tarvitsee tukea työssään esihenkilöiltään. (Yuen ym. 2013.) Tämä havainto korostaa työhyvinvoinnin johtamisen merkityksen tärkeyttä tilintarkastusalalla.

Tilintarkastajan työhön liittyy havaitsemisriskin käsite. Havaitsemisriskillä tarkoitetaan riskiä siitä, ettei tilintarkastuksen suorittaja havaitse tilintarkastuksen aikana tarkastuksen kohteena olevan tilinpäätöksen sisältämää olennaista virhettä tai väärinkäytöstä (ISA 200). Guénin-Paracini, Malsch & Paillé (2014) toivat tutkimuksessaan ilmi, että havaitsemisriski voi aiheuttaa tilintarkastajille jopa pelkoa ja että se on tilintarkastusalalla merkittävä ahdistusta aiheuttava tekijä. Ahdistus lievenee usein vasta, kun tilintarkastus on saatu valmiiksi. (Guénin-Paracini ym. 2014.) Pajunen, Rautiainen ja Saastamoinen (2023) tutkivat tuoreessa tutkimuksessaan, miten suomalaiset tilintarkastajat kokevat havaitsemisriskin. Tutkimuksen tulosten mukaan suomalaiset tilintarkastajat eivät ole erityisen ahdistuneita yleisellä tasolla havaitsemisriskin vuoksi. Toki havaitsemisriskin tuoman ahdistuksen kokeminen on hyvin yksilöllistä ja siihen vaikuttaa esimerkiksi työkokemusvuodet. (Pajunen ym. 2023.)

Toinen tilintarkastustyöhön liittyvä keskeinen käsite on odotuskuilun käsite, joka tarkoittaa ristiriitaa sen välillä, mitä tilintarkastustyöltä odotetaan ja mitä tilintarkastaja pystyy todellisuudessa tekemään (McEnroe & Martens 2001). Odotuskuilu voi aiheuttaa paineita tilintarkastajalle, kun esimerkiksi asiakas odottaa täydellisyyttä virheiden havainnoimisessa, mutta käytännön tasolla tämä ei ole mahdollista, koska työhön liittyy aina jonkinasteinen havaitsemisriski.

2.3.2 Tilintarkastusalalla koettu työhyvinvointi

Tilintarkastusalalla koetusta työhyvinvoinnista löytyy paljon etenkin kansainvälistä tutkimusta. Tutkimustulokset osoittavat, että työhyvinvoinnin kehittämiseksi on vielä paljon tehtävää. Suurin yksittäinen työhyvinvointia haastava tekijä on edellä kuvattu kiirekausi ja sen tuoma aikapaine. Tutkimustulosten valossa aikataulupaineet lisäävät tilintarkastajien kokemaa stressiä ja voivat johtaa kognitiivisiin ongelmiin (Margheim, Kelley & Pattison 2005). Samaan lopputulokseen ovat päässeet myös Sweeney & Summers (2002), joiden tutkimuksen mukaan kiirekausi on merkittävin vaikuttaja työuupumuksen syntyyn tilintarkastusalalla. Heidän tutkimuksensa mukaan työtuntien määrä ei ole selittävä tekijä työuupumuksen synnyssä vaan nimenomaisesti kiirekauden tuoma henkinen kuormitus. Sweeney & Summers (2002) esittävät, että johtamisen keinoilla voidaan minimoida ja

pehmentää kiirekauden vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin, mikä osoittaa sen, miten tärkeä aihe työhyvinvoinnin tutkiminen työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta on.

Myös Hurley (2017) on tutkinut kiirekauden yhteyttä tilintarkastajien kokemaan työhyvinvointiin. Hurleyn mukaan tilintarkastajat eivät pysty palautumaan kunnolla työstä kiirekauden aikana. Työstä palautuminen on yksi edellytyksistä työuupumuksen välttämiseksi. Tilintarkastajien työhyvinvointia on tutkittu paljon tilintarkastuksen laadun näkökulmasta (kts. Suk Heo, Young Kwon & Tan 2021; Coram, Ng & Woodliff 2008).

Kirjanpitäjien ja tilintarkastajien työssä on paljon yhteneväisyyksiä ja molempia haastaa jo mainittu kiirekausi. Tämän vuoksi on relevanttia tarkastella myös aiempaa tutkimusta, joka on kohdistunut tilintarkastajien sijaan kirjanpitäjiin. Chong & Monroe (2013) tutkivat nuorempien kirjanpitäjien kokemuksia työuupumuksesta. He havaitsivat, että roolin epäselvyys ja työn tuoma stressi ovat merkittäviä vaikuttavia työuupumukseen sekä työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Kirjanpitäjien kokemaa aikapainetta ja sen yhteyttä mielialaan ja uupumukseen puolestaan tutkivat Teuchmann, Totterdell & Parker (1999) ja heidän havaintojensa mukaan aikapaineella on voimakas yhteys negatiiviseen mielialaan ja uupumuksen tunteen kokemisen välillä.

Suomalaista tutkimusta tilintarkastajien työhyvinvoinnista on saatavilla muutamankin tuoreen Pro gradu -tutkielman kautta. Havainnot tukevat kansainvälisten tutkimusten tutkimustuloksia. Lehtonen (2021) tutki gradussaan työhyvinvoinnin tilaa tilintarkastusalalla. Tutkimuksessa keskiössä oli etätyön vaikutus työhyvinvointiin. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä yhdeksää tilintarkastusalalla työskentelevää henkilöä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kiirekausi on suurin yksittäinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä tilintarkastusalalla. Kiirekauden tuoma suuri työkuorma ja ylityöt sekä työn stressaava luonne aiheuttavat pelkoa työuupumuksesta. Etätyöllä on tutkimuksen mukaan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia tilintarkastusalalla työskentelevien työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Etätyö helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja lisää hallinnan tunnetta. Toisaalta se vähentää yhteisöllisyyttä, joka koetaan tutkimuksen mukaan tärkeänä työhyvinvointia tukevana tekijänä. Etätyö aiheuttaa joissain määrin myös työn ja vapaa-ajan rajan erottamisen vaikeutta, mikä voi johtaa venyviin työpäiviin ja sitä kautta kasvavaan kuormitukseen. (Lehtonen 2021.)

Nurmio (2022) puolestaan tarkasteli tilintarkastusalalla työskentelevien kokemuksia kiirekauden alaisesta työhyvinvoinnista ja palautumiskeinoja haastatteleamalla kuutta tilintarkastajaa. Tutkimuksessaan hän havaitsi, että tilintarkastajiin kohdistuu valtavasti erilaisia vaatimuksia, joita

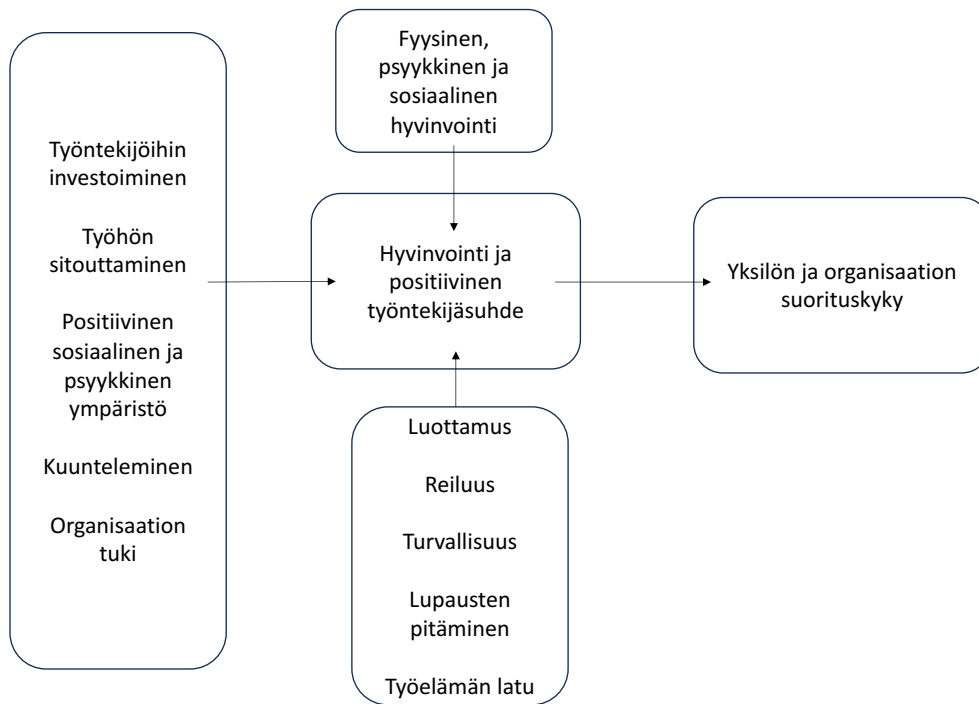
vastaan tilintarkastajat yrittävät taistella erilaisin henkilökohtaisin, laadullisin, määrällisin, sosiaalisin ja psykologisin voimavaroin. Keskeisin työhyvinvointia heikentävä tekijä tässäkin tutkimuksessa oli kiirekauden tuomat paineet. Myös erilaiset ja osin ristiriitaiset odotukset esimerkiksi asiakkaiden ja yhtiön johdon välillä tai laadun ja tehokkuuden välillä, vaikuttavat negatiivisesti koettuun työhyvinvointiin. Palautumismekanismeiksi kiirekaudella tunnistettiin kontrolli, irtautuminen, rentoutuminen, uni ja voimavarojen täydentäminen. (Nurmio 2022.)

2.3.3 Työhyvinvoinnin tutkimuksesta lyhyesti

Työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista on tutkittu paljon lukuisista eri näkökulmista. Seuraavaksi esittelen muutamia tutkimuksia työhyvinvoinnin teemoihin liittyen, jotka sitovat esitettyjä teorioita tutkimukseen.

Aryanti, Sari ja Widiana (2020) tekivät laajan kirjallisuuskatsauksen työhyvinvoinnin tutkimukseen. He nostivat esiin neljä keskeistä työhyvinvoinnin tutkimuksen teemaa: työhyvinvoinnin määritelmän; tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin; työhyvinvoinnin vaikutukset ja erilaiset työhyvinvoinnin mallit. Tämä tutkimus vahvisti aiemmin esiteltyjen teorioiden paikkansa pitävyyttä. Aryantin, Sarin ja Widianan (2020) tutkimuksen mukaan esimerkiksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijöiksi on tunnistettu organisaation ilmapiiri, johtaminen, työn vaativuus ja työntekijään liittyvät henkilökohtaiset tekijät, kuten terveydentila. Työhyvinvoinnin vaikutukset näkyvät puolestaan työntekijän suorituskyvyssä ja optimistisessä asenteessa, sitoutumisessa ja organisaation kulttuurissa.

Guest (2017) kuvasi konkreettisia, hyviä työhyvinvoinnin johtamisen käytäntöjä tutkimuksessaan ”Human Resource Management and Employee Well-being: Towards a New Analytic Framework”. Hän kuvasi henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin, työsuhteen yhteyksiä ja vaikutuksia alla olevan kuvan mukaisesti (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja työsuhteen yhteydet ja vaikutukset, mukailten Guest 2017

Kuviossa 4 kuvataan Guestin (2017) ajatusta siitä, miten erilaisilla tekijöillä voidaan vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin ja miten hyvä työhyvinvointi johtaa yksilön ja organisaation suoriutumiseen. Kuvio yhdistää aiemmin läpi käytyjä teoreettisia näkökulmia työhyvinvoinnin käsitteestä konkreettiseen toimintaan.

Guestin (2017) mukaan työntekijöihin tulee panostaa heti rekrytointivaiheesta. Jatkuva oppiminen ja kehittyminen ovat edellytys hyvinvoivalle työntekijälle. Työhön sitoutumista voidaan edesauttaa lisäämällä työntekijän autonomiaa ja tarjoamalla sopivasti haasteita. Myös palautteen anto nähdään tärkeäksi sitouttavaksi tekijäksi. Työympäristöön liittyviä konkreettisia työhyvinvoinnin johtamisen tekoja ovat turvallisuuden ja terveellisyyspriorisointi, esimerkiksi huolehtimalla työterveyden järjestämisestä, tasapuolisesta kohtelusta ja reilusta ja oikeudenmukaisesta palkkauksesta tai palkitsemisesta. Vuoropuhelu työntekijän ja johdon välillä on erittäin tärkeä työhyvinvointia edistävä tekijä. Vuoropuhelua voidaan lisätä esimerkiksi työntekijöihin kohdistuvilla kyselyillä, joista johto saa tietoa. Organisaation tuki, osallistava johtaminen, joustava ja kehittyvä organisaatio ovat tärkeitä tekijöitä, joilla voidaan lisätä työhyvinvointia. (Guest 2017.) Guestin havaintoja tukee Babtisten tutkimus (2008), jossa hän tutki työntekijän työhyvinvoinnin ja suoriutumisen välistä yhteyttä. Babtiste havaitsi, että johdon ja työntekijöiden välinen luottamus ja hyvä suhde on vahvassa yhteydessä työhyvinvointiin ja tätä kautta myös työssä suoriutumiseen. Tämä tutkimus korosti

erityisesti johdon roolia ja johtamistapaa merkittävänä vaikuttimena työhyvinvointiin. (Babtiste 2008.)

Laine & Rinne (2015) kuvasivat työhyvinvoinnin käsitettä hyvin vastaavalla tavalla, kuin Guest. Heidän tutkimuksensa fokuksessa oli kuvata erilaisia haasteita ja ristiriitoja työhyvinvoinnin kehittämisessä, joita he tunnistivat yhteensä seitsemän erilaista. Ensimmäinen ristiriita liittyy henkilöstön sopeuttamiseen työn vaatimukseen vs. työn tai työympäristön kehittämiseen. Toinen pulma on yksilön vastuu vs. työnantajan vastuu. Kolmas haaste liittyy uupumuksen lähteisiin: työ vs. yksityiselämä. Neljäs tunnistettu ristiriita on työhyvinvoinnin kehittämisen näkeminen organisaatiossa kulueränä vs. investointina, joka tuottaa lisätuloja. Viidentenä ristiriitana nimettiin reaktiivinen vs. proaktiivinen työhyvinvoinnin kehittäminen. Kuudentena ongelmana on organisaation uudistuminen vs. haluttomuus uudistua. Viimeisenä seitsemäntenä tunnistettuna haasteena nähtiin työhyvinvoinnin kehittäminen vs. tuotannon priorisointi. (Laine & Rinne 2015.) Tämä tutkimus kuvaa hyvin sitä, miten kompleksinen koko työhyvinvoinnin johtamisen kenttä on ja millaisia valintoja työhyvinvoinnin johtamisen priorisointi vaatii organisaatiolta.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä tutkimus toteutettiin empiirisenä, laadullisena tutkimuksena. Empiiriselle tutkimukselle ominaista on tutkimustulosten muodostaminen havainnoimalla, analysoimalla ja mittaamalla tutkimusaineistoa, mikä on tutkimuksen keskiössä. (Jyväskylän yliopisto 2015a.) Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan puolestaan tutkimusstrategiaa, joka pyrkii ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkimuskohdetta (Jyväskylän yliopisto 2021). Laadulliset tutkimusmenetelmät pohjautuvat hermeneuttiseen tiedekäsitykseen, jossa tutkimuksen tavoitteena on kuvata, ymmärtää tai osallistua. Tutkimuksen kohteena hermeneuttisen tiedekäsityksen mukaan ovat toimijoiden tulkinnat ja tutkimuksen tuloksina ovat tapausten kuvaukset. (Tuomivaara 2005.)

Työhyvinvoinnin johtamisesta tilintarkastusalalla ei ole saatavilla aiempaa tutkimusta, joten empiirinen tutkimusstrategia, jossa tutkimustulokset saadaan kerättyä aineistoa analysoimalla, soveltuu tässä tutkimuksessa hyvin. Laadullinen tutkimusote puolestaan valittiin, koska tässä tutkimuksessa pyritään muodostamaan kokonaiskuvaa työhyvinvoinnin johtamisesta kiirekaudella suomalaisissa tilintarkastusyhteisöissä sekä ymmärtämään paremmin työhyvinvoinnin johtamisen haasteita tilintarkastusalalla. Laadullista tutkimusotetta käytettäessä on huomioitava se, että kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen, vaan tarkoituksena on ymmärtää erilaisia näkökulmia (Glesne & Peshkin 1992). Tätä seikkaa on haluttu painottaa myös heti tämän tutkimuksen otsikossa, sillä tutkimus on nimetty ”*Kokemuksia* työhyvinvoinnin johtamisesta kiirekaudelta”.

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategian voidaan sanoa olevan edellä mainittujen lisäksi myös poikittaistutkimus, koska tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä halutaan tutkia laaja-alaisesti, mutta ei kuitenkaan tarkastella sen muutosta, kuten pitkittäistutkimuksessa. Tämä ei olisi myöskään mahdollista aiempien tutkimustulosten puutteen vuoksi. Tarkastelua ei myöskään haluttu rajata esimerkiksi tiettyyn organisaatioon, mikä olisi tapaustutkimukselle ominaista.

3.1 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineiston keruutapana toimi haastattelu, tarkemmin kuvattuna teemahaastattelu. Haastattelulla yleisesti tarkoitetaan tiedonkeruutapaa, jossa haastateltavilta henkilöiltä kysytään heidän näkemystään tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta ja vastaukset kysymyksiin saadaan suullisessa muodossa. Haastattelu perustuu tutkijan ja haastateltavan väliseen vuorovaikutustilanteeseen. Tutkimushaastattelulle ominaisia piirteitä ovat ensinnäkin se, että haastattelu on etukäteen suunniteltu ja haastattelija on tutustunut huolellisesti tutkimuksen kohteena

olevaan aiheeseen. Toinen tärkeä ominaispiirre tutkimushaastattelulle on se, että se tapahtuu haastattelijan aloitteesta ja on hänen ohjaama. (Hirsjärvi & Hurme 2022. Haastattelu yleisesti on sopiva tutkimusmetodi tilanteeseen, kun tutkimuksen aiheena on jokin sellainen, josta ei ole saatavilla juurikaan aiempaa tutkimustietoa. Tällöin haastateltavien vastauksia on vaikea ennustaa, jonka vuoksi haastattelu, jossa haastateltava saa omin sanoin kertoa asiasta ja voidaan esittää lisäkysymyksiä, on sopiva menetelmä. Haastattelu on hyvin joustava menetelmä ja toisin kuin vaikkapa lomaketutkimuksessa haastateltavan vastauksiin voidaan pyytää täsmennystä koko haastattelun ajan. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Kuten jo aiemmin mainittu, tämän tutkimuksen aiheesta, työhyvinvoinnin johtamisesta tilintarkastusalalla, ei löydy aiempaa tutkimusta, mikä puolsi haastattelun valitsemista aineistonkeräysmetodiksi.

Teemahaastattelulla tarkoitetaan sellaista haastattelumuotoa, jossa haastattelukysymyksiä ei ole ennalta määritelty yksityiskohtaisesti, vaan haastattelun ytimessä on kaikille haastateltaville samat teemat. Näin ollen teemoihin liittyvien kysymysten muodot ja esittämisjärjestys saattavat erota jokaisessa haastattelutilanteessa. Teemahaastattelu sijoittuu luonteeltaan lomakehaastattelun ja strukturoimattoman eli avoimen haastattelun välimaastoon. Teemahaastattelua nimitetäänkin usein tämän vuoksi puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Teemahaastattelun teema-alueet määritellään sen jälkeen, kun tutkimuksen aihepiirin teoreettiseen viitekehykseen on ensin perehdytty huolella. Teemat määrittyvät yleensä keskeisten käsitteiden perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Teemahaastattelu valittiin sopivaksi haastattelumenetelmäksi, koska se mahdollistaa haastattelun etenemisen haastateltavan ehdoilla. Teemahaastattelussa haastattelu voi painottua tiettyyn aihepiiriin syvällisemmin ja jokin toinen teema saattaa jäädä kevyemmälle huomiolle. Tämä kertoo arvokasta tietoa siitä, mistä teemoista haastateltavilla on eniten kerrottavaa ja toisaalta mistä teemoista keskustelua ei synny. Teemahaastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, jossa teemojen välillä voidaan edetä vapaassa järjestyksessä. Tämä mahdollistaa sujuvan keskustelun, kun haastateltavan kertoman perusteella voidaan käydä teemoja eri järjestyksessä, kuin ne on muistiinpanoihin kirjattu. Näin etenemällä pystytään syventymään aiheisiin paremmin. Teemahaastattelu jättää hyvin tilaa lisäkysymyksille, tarkentaville kysymyksille ja myös tulkitseville kysymyksille. Tämä koetaan hyvänä asiana, kun tutkitaan sellaista aihetta, josta ei ole saatavilla aiempaa tutkimusta, koska tällä tavoin voidaan muodostaa mahdollisimman syvälinen näkemys.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kuutta tilintarkastusalalla työskentelevää esihenkilöä tai muulla tavalla työhyvinvoinnista vastaavaa henkilöä. Haastateltavien löytämisen helpottamiseksi

haastateltavaksi hyväksyttiin kaikki sellaiset henkilöt, jotka jollain tavalla vastasivat työhyvinvoinnin johtamisesta organisaatiossa, vaikka he eivät työskentelisi suoranaisesti esihenkilötehtävässä. Tavoitteena oli löytää erilaisia haastateltavia, jotta tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta voidaan muodostaa mahdollisimman laaja käsitys eri näkemysten avulla. Näin ollen haastateltavia pyrittiin löytämään eri yhteisöistä, eri kokoisista organisaatioista ja eri tehtävänimikkeillä.

Haastattelut toteutettiin joulukuu 2023-tammikuu 2024 välisenä aikana etäyhteydellä Teams -alustaa hyödyntäen. Haastattelupyynnöt lähetettiin yhteensä noin 25 kappaletta eri tilintarkastusyhteisöihin. Tilintarkastusyhteisöt löydettiin Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämästä tilintarkastajarekisteristä. Ennen haastattelupyynnön lähettämistä tutustuttiin tilintarkastusyhteisön kotisivuihin ja etsittiin sellaisia yhteisöjä, joissa oli useampi työntekijä. Pienimmät muutaman henkilön tilintarkastusyhteisöt rajattiin pois haastattelupyynnöjen piiristä. Suurin osa haastattelupyynnöistä lähetettiin yhteisöjen nettisivuilla olevan yhteydenottolomakkeen kautta tai yhteystiedoissa mainittuun yleiseen sähköpostiosoitteeseen. Neljästä organisaatiosta saatiin kielteinen vastaus haastattelupyynnölle ja noin 15 organisaatiosta vastausta haastattelupyyntöön ei saatu ollenkaan.

Ennen haastattelua haastateltavalle toimitettiin nähtäväksi etukäteen haastattelun teemat (liite 1). Lisäksi kaikille haastateltaville lähetettiin Teams-kutsun liitteenä opinnäytetyön tietosuojailmoitus, jossa kerrottiin henkilötietojen käyttötarkoituksesta. Haastattelut tallennettiin haastatteluiden litterointia varten. Haastatteluiden kesto vaihteli 53-61 minuutin välillä. Keskimääräinen haastattelun pituus oli 57 minuuttia.

3.2 Teemahaastattelun teemat

Teemahaastattelussa oli 11 teemaa, joista kysymykset muodostettiin. Teemahaastatteluiden teemat perustuvat tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Teemahaastattelun runko on esitetty liitteessä 1. Ensimmäisenä teemana olivat taustakysymykset, joilla kartoitettiin ensinnäkin haastateltavan roolia organisaatiossa ja haluttiin selvittää, miten työhyvinvoinnin johtaminen näyttäytyy osana haastateltavan työarkea. Muut taustakysymykset liittyivät haastateltavan työkokemukseen tilintarkastusalalla sekä esihenkilötyöstä. Taustakysymyksiä seurasi johdanto kysymysten teema, joiden tarkoituksena oli johdattaa haastateltava tutkimuksen aiheeseen. Haastateltavalta kysyttiin näkemystä työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen käsitteistä – mitä nämä tarkoittavat haastateltavalle.

Kolmantena teemana oli suurimmat haasteet työhyvinvoinnin johtamisessa tilintarkastusalalla. Tämän teeman tarkoituksena oli antaa vastaus lisätutkimuskysymykselle ja saada empiiristä tukea tutkimuksen aiheelle eli työhyvinvoinnin johtamisen tarkasteluun nimenomaan kiirekaudella. Neljäs teema käsitteli esihenkilön vaikutusmahdollisuuksia työn vaatimuksiin ja työntekijän voimavaroihin erityisesti kiirekaudella. Teeman keskiössä oli selvittää miten JD/R-malli eli työn vaatimusten ja voimavarojen malli näyttäytyy työhyvinvoinnin johtamisessa tilintarkastusalalla. Haastateltavilta kysyttiin millaisena he näkevät vaikutusmahdollisuudet ja pyydettiin konkreettisia esimerkkejä näistä mahdollisuuksista.

Viidentenä teemana oli työhyvinvoinnin johtamisen resurssit. Tällä temalla haluttiin kartoittaa sekä ajallisia että taloudellisia resursseja, joita työhyvinvoinnin johtamiselle on organisaatioissa varattu. Haastateltavilta kysyttiin myös sitä, onko resurssitilanne erilainen kiirekaudella, kuin sen ulkopuolisena aikana. Kuudes teema työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelmallisuus pohjautui Fokus-hankkeen esittämään työhyvinvoinnin johtamisen suunnittelutyökaluun. Tämän teeman tarkoituksena oli kartoittaa, pitävätkö haastateltavat työhyvinvoinnin johtamista suunnitelmallisena toimintana, miten suunnitelmallisuus organisaatioissa toteutuu, ketkä suunnitteluun ovat osallistuneet ja miten kiirekausi on huomioitu työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelmassa.

Seitsemäs teema käsitteli työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen mittaamista ja arviointia. Tällä temalla haluttiin tietää, miten usein ja millaisia mittareita työhyvinvoinnin mittaamisessa käytetään ja toisaalta sitä, miten työhyvinvoinnin johtamisen onnistumista arvioidaan. Kahdeksantena teemana oli työhyvinvoinnin osa-alueet, joihin pyritään keskittymään kiirekaudella ja konkreettiset työhyvinvoinnin johtamisen keinot kiirekaudella. Teeman avulla haluttiin saada selville, korostuuko jokin tietty työhyvinvoinnin osa-alue kiirekaudella. Arviointiin voidaan käyttää Rauramon (2009) työhyvinvoinnin portaita tai Mankan (1999, 2010, 2011) määritelmää työhyvinvoinnista, joka koostuu työterveydestä, työkyvystä ja työn sujumisesta arjessa ja näihin vaikuttavista tekijöistä: organisaation toimintatavat, johtaminen, ilmapiiri, työn piirteet ja työntekijä itse.

Yhdeksäs teema oli esihenkilöiden osaaminen ja tukiroolit työhyvinvoinnin johtamisessa. Teeman tarkoituksena oli saada tietoa siitä, miten haastateltavat arvioivat omaa osaamistaan työhyvinvoinnin johtamisessa sekä selvittää, ovatko he saaneet aiheeseen liittyen koulutusta. Tukirooleilla tarkoitetaan tässä esimerkiksi organisaation sisäistä HR-yksikköä tai työterveyttä. Kymmenentenä teemana oli henkilöstön osallistaminen työhyvinvoinnin johtamisessa. Teeman avulla haluttiin kartoittaa sitä,

millaisia henkilöstön osallistamiskeinoja tilintarkastusyhteisöissä käytetään ja osallistetaanko henkilöstöä työhyvinvoinnin johtamiseen myös kiirekaudella. Viimeinen teema käsitteli työpahoinvoinnin havaitsemista ja siihen puuttumista. Haastateltavilta kysyttiin kokemuksia, miten he ovat havainneet työpahoinvointia, kuten työuupumista organisaatiossa ja miten tilannetta on lähdetty purkamaan.

3.3 Aineiston analyysimenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa perinteisesti käytetään aineiston analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi jaetaan tyypillisesti kolmeen luokkaan teorialähtöiseen sisällönanalyysiin, aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin sekä näitä yhdistävään teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä on keskeistä jokin tietty teoria, johon analyysi perustetaan. Teorialähtöistä sisällönanalyysiä hyödyntävässä tutkimuksessa tulee tarkkaan määritellä tutkimuksen keskeiset käsitteet, jotta näiden avulla voidaan käsitteellistää tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen kohdetta pyritään käsitteellistämään jo tunnettujen teorioiden ja käsitteiden mukaisesti. Teorialähtöiselle analyysille ominaista on, että tutkimuksessa on jo valmiiksi hahmoteltu kategorioita teorian pohjalta, mihin kerättyä aineistoa tullaan peilaamaan. Aineistoa analysoidaan siis jo tunnetun tiedon valossa. Aineistolähtöisessä analyysissä nimensä mukaisesti keskiössä on puolestaan tutkimuksen aineisto, josta valitaan analyysiyksiköt tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaan. Analyysiyksiköitä ei ole etukäteen päätetty, eivätkä aiempi tieto, teoria tai havainnot ohjaa analyysiä ja sen lopputulosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 78, 80-81.)

Kolmas sisällön analyysin menetelmä on teoriaohjaava sisällönanalyysi, joka on ikään kuin välimuoto teorialähtöisestä analyysistä ja aineistolähtöisestä analyysistä. Teoriaohjaavassa sisällön analyysissä analyysi ei perustu suoraan mihinkään teoriaan, mutta teoria ohjaa analyysiä. Tutkimus ei näin ollen ole vain olemassa olevan teorian testaamista, vaan se pyrkii luomaan myös uusia ajatuksia. Teoria voidaan ottaa ohjaamaan missä tahansa vaiheessa analyysiä. Teoriaohjaavassa analyysissä hyödynnetään abduktiivista päättelyä, jossa keskeistä on se, että havaintojen tekoon liittyy jonkinlainen johtoajatus tai johtolanka. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä edetään aineistolähtöisen analyysin keinoin, mutta kun empiirisiä tuloksia aletaan liittämään teoreettisiin käsityksiin, astuu teorian merkitys esiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteet saadaan aineistosta, teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä ne puolestaan ”tuodaan valmiina”. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 81, 98.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi toteutetaan teoriaohjaavana sisällön analyysinä, jossa ajattelua ohjaavat vuorotellen sekä teoria että aineisto. Analyysiyksiköt nostetaan aineistosta, mutta niiden ryhmittelyssä ja tulkinnassa hyödynnetään teoriaa, jota on läpikäyty tämän tutkimuksen luvussa kaksi. Analyysi aloitetaan aineistolähtöisesti ja lopulta tehtyjä havaintoja sidotaan esitettyihin teorioihin. Tämä lähestymistapa valittiin, koska tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta, työhyvinvoinnin johtamisesta tilintarkastusalalla ei ole saatavilla aiempaa tutkimusta. Taustalla olevasta ilmiöstä työhyvinvoinnin johtamisesta puolestaan tutkimustietoa ja teoriaa on paljon, joten tuntuu luontevalta lähteä sitomaan tehtyjä havaintoja osaksi teoriaa.

Tässä tutkimuksessa analyysiä lähdettiin toteuttamaan Milesin ja Hubermanin (1994) mukaisesti kolmivaiheisena prosessina:

- 1) aineiston pelkistäminen eli redusointi
- 2) aineiston ryhmittely eli klusterointi
- 3) teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi

Milesin ja Hubermanin (1994) perinteinen sisällönanalyysin prosessi on luotu nimenomaan aineistolähtöistä sisällönanalyysiä varten. Teoriaohjaava sisällönanalyysi kuitenkin noudattaa etenemiseltään aineistolähtöistä analyysiä, joten tutkimuksessa voitiin hyödyntää tätä mallia. Ero tulee vasta kolmannessa vaiheessa, miten tehdyt havainnot aineistosta liitetään osaksi teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 98.)

Tutkimusaineiston analyysissä hyödynnettiin ensiksi teemoittelua, jonka tarkoituksena on pilkkoa aineistoa ja ryhmitellä sitä aihepiireittäin (Tuomi & Sarajärvi, s. 79). Analyysi lähti liikkeelle litteroidusta haastatteluaineistosta keskeisten ilmausten etsimisellä. Tutkimuskysymysten kannalta olennaisia ilmauksia korostettiin aineistosta. Löydetyt ilmaukset luetteloitiin Excelin avulla. Alkuperäisilmauksia pelkistettiin jonkin verran poistamalla täytesanoja ja toistoa. Aineistosta ei etsitty pelkästään samankaltaisia ilmauksia, koska tutkimus ei pyri yleistyttävyyteen. Aineistosta etsittiin siis kaikkia teemaan sopivia ilmauksia. Ilmaisuja luetteloitiin teemahaastattelun teemojen mukaisesti omille välilehdilleen Exceliin. Teemoja muodostui yhteensä 12. Yksi teema ei ollut osa teemahaastattelurunkoa, vaan se muodostui vasta aineiston analyysivaiheessa.

Teemoittelua seurasi tyypittely, jossa tarkoituksena on tiivistää samaa teemaa koskevia näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 79). Pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja näille

muodostettiin sisältöä kuvaava ilmaus, eräänlainen alakategoria. Tässä vaiheessa myös laskettiin, kuinka monta saman kaltaista ilmausta kunkin muodostetun ilmauksen alle tuli, jotta tulosten läpikäynnissä voidaan osoittaa asioita, mistä haastateltavat olivat eniten samaa mieltä ja missä asioissa puolestaan vastaukset erosivat eniten toisistaan.

Kun ilmaukset oli käyty läpi ja alakategoriat muodostettu, otettiin analyysissä apuun teoria. Syntyneitä alakategorioita ryhmiteltiin teoriasta muodostettujen yläkategorioiden alle. Kukin teema analysoitiin erikseen hieman erilaisia metodeja käyttäen. Toisissa teemoissa yläkategorioita saatiin suoraan teoriasta, kun taas toisissa yläluokat muodostuivat aineiston perusteella.

Esimerkiksi työhyvinvoinnin käsitteen yläkategoria saatiin Rauramon (2009) työhyvinvoinnin portaista. Jokaisen yläkategorian alle listattiin aineistosta muodostetut pelkistetyt ilmaukset. Saman teeman sisällä saatettiin käyttää useampaa erilaista luokittelutapaa. Esimerkiksi työhyvinvoinnin käsitettä luokiteltiin analyysissä Rauramon (2009) työhyvinvoinnin portaiden lisäksi Mankan (1999, 2010, 2011) esittämien työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden avulla.

Kaikkiin teemoihin ei saatu suoraan teoriasta soveltuvia yläkategorioita, vaan nämä muodostuivat haastatteluaineistosta, minkä jälkeen havaintoja peilattiin osaksi teoreettista viitekehystä tutkimuksen johtopäätöksissä. Esimerkiksi työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelmallisuudelle ei löydetty teoreettisesta viitekehyksestä selviä yläkategorioita, joihin havaintoja olisi voitu luokitella. Tällöin luokat muodostuivat suoraan aineiston havaintojen perusteella.

Yksi teema saattoi myös sisältää useamman pienemmän teeman, kuten esimerkiksi ”Osaaminen ja tukiroolit”. Tämä johtui siitä, että näitä käsiteltiin haastatteluissakin yhtenä kokonaisuutena, jolloin aineistoa analysoitaessaan ei nähty tarpeenmukaiseksi eritellä näitä omiksi teemoikseen.

4 TULOKSET

Tutkimuksen aineiston muodostivat kuusi teemahaastattelua, joista tutkimuksen tuloksia lähdettiin muodostamaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Ennen varsinaista tulosten läpikäyntiä kuvataan haastateltavien taustatietoja, kuten heidän roolejaan, kokemustaan ja organisaation kokoa. Taustatietojen kuvailulla pyritään osoittamaan aineiston monimuotoisuus. Tuloksia ei kuitenkaan esitellä pääsääntöisesti niin, että niitä eriteltäisiin toisistaan näiden taustatietojen valossa. Tällä haluttiin varmistaa vastanneiden henkilöiden anonymiteetti. Muutamassa kohdassa taustatiedoista on nostettu ilmi organisaation koko, mikäli se on nähty aiheelliseksi lisätiedoksi. Muilta osin tulostoa erittelyä vastaajien taustatietojen perusteella ei nähty tarkoituksenmukaisiksi, koska tutkimuksen tavoitteena ei ole vertailla esimerkiksi pienen ja suuren organisaation välisiä eroja työhyvinvoinnin johtamisessa vaan luoda kattavampaa kokonaiskuvaa ja ymmärrystä työhyvinvoinnin johtamisesta tilintarkastusalalla.

Haastateltavat henkilöt toimivat erinäisissä esihenkilö- tai johtotehtävissä tilintarkastusalalla. Haastateltaville yhteistä oli se, että kaikki haastateltavat toimivat HR-vastuullisen roolin lisäksi myös asiakastyössä eli suorittavat itsekkin tilintarkastuksia. Haastateltavat ovat olleet tilintarkastusalalla 4–24 vuotta, keskimäärin 13 vuotta. Esihenkilökokemusta haastateltavilla oli vaihdellen puolesta vuodesta viiteentoista vuoteen, keskimäärin viisi vuotta. Suoria alaisia tai muulla tavoin haastateltavien vastuulla työhyvinvoinnin johtamisen osalta olevia henkilöitä heillä on muutamasta hengestä noin kolmeenkymmeneen, keskimäärin 15 henkilöä. Haastateltavat työskentelevät hyvin eri kokoisissa organisaatioissa. Kaksi haastateltavaa työskentelee organisaatiossa, jossa on alle 30 henkilöä. Toiset kaksi työskentelevät noin 40–60 henkilön organisaatioissa. Kaksi haastateltavista työskentelevät selvästi suuremmissa, yli 300 henkilön organisaatioissa. Haastateltavien tehtävänimikkeet ja vastuut vaihtelivat organisaation koon mukaisesti. Pienemmissä organisaatioissa oli tyypillistä, että haastateltavalla oli esihenkilövastuun ja -roolin ohella muitakin vastuita yhteisön toiminnassa. Suuremmissa organisaatioissa vastuu keskittyi selvästi rajatummin yhden yksikön tai tiimin vetämiseen.

Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan vielä ennen varsinaisia teemahaastattelukysymyksiä, miten he kokevat työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen käsitteiden merkitykset. Vastauksissa tuli ilmi molempien käsitteiden laaja-alaisuus ja se, ettei kummallekaan käsitteelle voi antaa yksiselitteistä määritelmää. Työhyvinvoinnin käsite nähtiin todella monipuolisena ja haastateltavat tunnustivat kaikki Rauramon (2009) työhyvinvoinnin portaiden tasot. Taulukossa 1. on esitetty

yhteenvedo haastateltavien vastauksista työhyvinvoinnin osa-alueista Rauramon (2009) määrittelemien työhyvinvoinnin portaiden mukaisesti ryhmiteltynä.

Psykofysiologiset perustarpeet	Turvallisuuden tarve	Liittymisen tarve	Arvostuksen tarve	Itsensä toteuttamisen tarve
työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen	ergonomia-asiat	työyhteisö	onnistumisen tunteet	mahdollisuus saada oma ääni kuuluviin
fyysinen terveys ja työkyky	riittävä osaaminen	johtamisen taso ja laatu	mahdollisuus vaikuttaa asioihin	palautekulttuuri
psykykinen terveys	psykologinen turvallisuus	yrittäjäkulttuuri		mielekkäät työtehtävät
työmäärän hallitseminen	riittävä tiedonsaanti	asioihin puuttuminen		
toimitilat				
työvälineet				
työterveys				
vakuutukset				
henkilökohtaisen elämän vaikutus				
työsuojelu				

Taulukko 1. Haastateltavien näkemykset työhyvinvoinnin osa-alueista tilintarkastusalalla

Haastateltavat korostivat vastauksissaan eniten työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä henkilökohtaisen elämän vaikutusta työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin käsite ja merkitys koettiin hyvin laaja-alaisena ja kokonaisvaltaisena. Haastateltavat toivat vastauksissaan ilmi myös sitä, miten eri tahot voivat vaikuttaa työhyvinvointiin ja korostivat, että työhyvinvointi on paljon muutakin, kuin sitä, mihin esihenkilö ja organisaatio voivat vaikuttaa. Näistä vastauksista on koottu Taulukko 2., jossa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on jaoteltu Mankan (1999, 2010, 2011) määritelmän mukaisesti.

Organisaatio	Johtaminen	Työn piirteet	Työntekijä itse
työyhteisö	motivaatio	riittävä osaaminen	Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen
saa oman äänensä kuuluviin	johtamisen taso ja laatu	vaikutusmahdollisuudet	motivaatio
psykologinen turvallisuus	asioihin puuttuminen	mielekkäät työtehtävät	henkilökohtaisen elämän vaikutus
yrittäjäkulttuuri	palautekulttuuri		fyysinen terveys ja työkyky
palautekulttuuri	työmäärän hallitseminen		psykykinen terveys
työterveys	toimitilat		työmäärän hallitseminen
vakuutukset	työvälineet		
työsuojelu	riittävä tiedonsaanti		
toimitilat	psykologinen turvallisuus		
työvälineet			

Taulukko 2. Haastateltavien näkemys työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä tilintarkastusalalla

Vastauksissa korostui selvästi organisaation, johtamisen ja työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet. Työn piirteet jäivät vastauksissa sen sijaan pienemmälle painoarvolle.

”Jokaisen henkilökohtainen elämä siihen myös vaikuttaa että, koska se sama ihminen on siellä vapaa-ajalla kuin töissäkin, niin ne ei ole niinku irrotettavissa toisistaan.”
(H2)

” Työhyvinvointi pitää ajatella vähän niinkun sillain koko sen ihmisen kokonaisuuden kannalta. Että se koostuu sen ihmisen fyysisestä terveydestä, henkisestä terveydestä, johtamisen tasosta ja laadusta, siitä yrityskulttuurista, miten johonkin asioihin puututaan, minkälainen se niinku palautekulttuuri on vaikka työyhteisössä, että se on monen asian summa.” (H3)

”Tiimi ja ne työkaverit niinkun on sitten myös tietenkin tärkeä osa sitä, että tota työhyvinvointi kokonaisuudessaan niinku toimii.” (H4)

Toisen keskeisen käsitteen, työhyvinvoinnin johtamisen, merkitystä haastateltavalle kartoitettiin kysymällä työhyvinvoinnin johtamisen keskeisimmistä tavoitteista sekä syistä miksi työhyvinvointia halutaan johtaa. Keskeisiä tavoitteita nousi esiin yhteensä kymmenen:

- 1) työkyvyn turvaaminen
- 2) viihtyvyyden varmistaminen
- 3) pysyvyyden lisääminen
- 4) työsuhteiden keston pidentäminen
- 5) tasavertainen kohtelu
- 6) tuottavuuden lisääminen
- 7) erilaisten elämäntilanteiden huomiointi
- 8) terveydestä huolehtiminen
- 9) töiden tasapuolinen jakaminen
- 10) hyvän ilmapiirin luominen

Useampi haastateltava korosti erityisesti keskeisenä tavoitteena henkilöiden viihtyvyyttä ja pysyvyyden parantamista. Monessa haastattelussa esiin nousi keskeisenä teemana myös hyvän ilmapiirin luominen ja edistäminen yhtenä tärkeimpänä työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena. Työhyvinvoinnin johtamisen tärkeys tunnistettiin monella eri tasolla. Kaksi haastateltavaa korosti sen liittyvän johdon tahtotilaan ja yrityksen arvoihin. Henkilöstö tunnistettiin tärkeimpänä

tuotannontekijänä ja hyvän työhyvinvoinnin yhteys tuottavuuteen ja sitä kautta yhtiön taloudellisiin lukuihin olivat selkeitä. Keskeinen tahtotila oli vahvistaa henkilöstön viihtyvyyttä ja pienentää vaihtuvuutta, koska vaihtuvuus nähtiin kuormitusta lisäävänä tekijänä. Työpahoinvointi nähtiin myös maineriskinä.

”Ihmiset voi hyvin, ne on silloin tuottavampia ja ei ovi käy niin taajaan kun ollaan tyytyväisiä siihen siihen työpaikkaan mikä on.” (H2)

”Koska jos ihminen voi huonosti, niin sillä on niin paljon seurauksia sekä sille yksilölle että sille yritykselle. Että jos mietitään ihan niinku vaikka konkreettinen esimerkki, vaikka nyt sairauspoissaolot, että joku on oikeasti pois töistä sen takia että voi huonosti tai että vaikka olisikin töissä, mutta se työn tehokkuus ei ole sitten optimaalisella tasolla jos ihminen voi huonosti. Tai sitten se vaikuttaa koko työyhteisöön jos siellä ihmiset voi huonosti, että se tarttuu muihin. Se voi näkyä yrityksen asiakkaidenkin suuntaan, että jos työntekijät voi huonosti ja voi olla niinku maineriski yritykselle että se johtaa sitten niinku niin moneen.” (H3)

4.1 Työhyvinvoinnin johtamisen suurimmat haasteet tilintarkastusalalla

Ensimmäinen varsinainen teemakysymys koski työhyvinvoinnin johtamisen suurimpia haasteita tilintarkastusalalla. Teeman oli tarkoitus tuottaa vastaus suoraan tämän tutkimuksen apututkimuskysymykseen ”*Millaisia työhyvinvoinnin johtamisen haasteita tilintarkastusalalla koetaan?*”. Haastateltavia pyydettiin nimeämään merkittävimpiä työhyvinvoinnin johtamista haastavaa tekijää ja jokainen haastateltavista nimesi suureksi haasteeksi kiirekauden ja alan kausiluonteisuuden, mitkä haastavat sekä työntekijöiden työhyvinvointia että työhyvinvoinnin johtamista. Neljä haastateltavaa nostivat toisiksi suurimmaksi haasteeksi työvoiman saamisen ja vaihtuvuuden. Isoina haasteina nähtiin myös etätyö, työn kuormitustekijät sekä se, että esihenkilöt tekevät myös asiakastyötä esihenkilötyön rinnalla. Yksittäisinä mainintoina haastatteluista nousi esiin myös ihmisten erilaisuus ja yksilöllisten tilanteiden huomiointi ja palkkataso.

4.1.1 Kiirekausi ja kausiluonteisuus

Selvästi suurimmaksi työhyvinvoinnin johtamista haastavaksi tekijäksi nousi tilintarkastusalalle tyypillinen kiirekausi ja alan kausiluonteisuus. Haasteeksi koettiin kiirekaudella erityisesti henkilövoimavarojen optimointi sekä henkilöstön jaksamisen tukeminen ja havainnointi. Muita

haastattelussa esiin nousseita haasteita olivat se, miten saadaan ihmiset motivoitua suurempiin työmääriin ja tiukempaan työtahtiin, palautumismahdollisuuksien puute ja sairauspoissaolot.

Henkilövoimavarojen optimointi koettiin haastavaksi tasapainoilun kevään ja syksyn välillä. Kausiluontoinen keväälle painottuva työtaakka saattaa aiheuttaa henkilöstölle ylikuormitusta keväällä ja turhautumisen tunnetta syksyn hiljaisempina ajanjaksoina.

”Alan sykliisyys eli työt painottuu tosi vahvasti keväälle ja silloin joudutaan tekemään töitä lähestulkoon aina, vähän niinku ylivoimavarojen ja siellä rajoilla käyden eli siinä on tosi suuri uupumusriski kevään osalta ja sitä kun ei saada tasattua vaikka mitä tehtäisiin, työt sijoittuu aina niinku lähtökohtaisesti sinne kevääseen, että se on ihan selvästi merkittävin haaste. Kuormitusta tulee tosi paljon.” (H6)

”Työt jakautuu tietyllä tavalla vähän niinkun epätasaisesti niinku tälleen vuoden mittaan, niin sitten myös tulee niitä semmoisia hiljaisia kausia, että sitten taas silloin sitten ihmiset ehkä vähän turhautuu siihen, että kun sitä tekemistä ei sitten ole.” (H5)

Toinen keskeinen kiirekaudella selvästi haastava tekijä on ihmisten jaksamisen tukeminen ja jaksamisen havainnointi. Haastateltavat kokivat, että heillä ei yksinkertaisesti ole aina aikaa kuulumisten vaihtoon koska sekä he itse, että henkilöstö ovat hyvin kiireisiä tarkastustyön parissa.

”Ennen kiirekautta mä muistuttelen, että kiirekausi lähestyy, onko mitä mielenpäällä liittyen HR:ään, niin hoidetaan pois. Silloin kiirekaudella en kysele, että miten sä voit, ellen mä nää ihan selvästi, että nyt on jotain haasteita.” (H1)

”Aikaresurssi, eli ei ole niinku mahdollisuutta käyttää kaikkea aikaa siihen, että ollaan saatavilla ja jokaisen henkilön kanssa tasapuolisesti keretään keskustella ja olla ja huomioida ja enitenkin aikaresurssi.” (H6)

Kaksi haastateltavaa nostivat esiin kiirekauteen liittyvät stereotypiat sekä suurten ylitöiden ihailun, mitkä omalta osaltaan lisäävät kiirekauden tuomaa kuormitusta. Esiin nousi myös huoli tehokkuudesta sekä alan houkuttelevuudesta.

”Siinä ehkä niinku se haaste mitä mä yritän murtaa on se, että me ei tehtäisi omissa mielissämme siitä (kiirekaudesta) isompaa asiaa kuin se on, että ei niin kun pelotella toisiamme tai niinku tilintarkastusalalla sitä, että se on sekiiekausi,, jolloin jo se niinku

sitten luo semmoista lisäpahoitointia, että kaikki alkaa pelkää sitä ja sitten niinku pidetään stereotyyppioita totuuksina. Että jotenkin kiire sanaa liittyy semmoinen niinku negatiivinen kaiku.” (H3)

”Tässä tarkastusalla on semmoinen semmoinen, että pitää niin hirveästi ja hurjasti tehdä töitä. Ihan hullu eetos että se, että tekee töitä hirveästi niin se on jotenkin tosi hienoa, mutta se karkoittaa ihmisiä ja toisekseen siinä on se, että mä en usko, että rasittunut ihminen on kauhean tehokas. Mä näen ehkä sen niinku sen oletuksen että sä oot hei tosi kova tyyppi kun sä oot vetänyt niinku illat ja viikonloput töitä, että se on niinku jotenkin se on vaan se pohjavire semmoinen mutta ei se, se ei ole tervettä.” (H4)

4.1.2 Työvoiman saaminen ja vaihtuvuus

Toinen keskeinen haaste, jonka useampi haastateltava nimesi oli työvoiman saaminen ja vaihtuvuus. Haasteeksi tämä nähtiin erityisesti siksi, että kova vaihtuvuus ja erityisesti kokeneiden tilintarkastajien vaihto alalta pois kuormittaa yritykseen jääviä tilintarkastajia. Haastateltavat kertoivat, että hakemuksia kyllä saadaan, mutta sopivia ehdokkaita ei aina löydy. Rekrytointeja ei välttämättä pystytä täyttämään, koska lopputuloksena voisi olla vain lisäkuormittuminen. Erityisesti kokeneiden ja auktorisoitujen tilintarkastajien rekrytointi ja pitäminen alalla koettiin hankalaksi. Trainee -tason tehtäviin ja nuorempien hakijoiden puolelta sen sijaan hakemuksia saadaan hyvin.

”Meillä ei ollut sopivia hakijoita. Ne oli sellaisia hakijoita, että me ei missään nimessä voitu palkata niitä, koska ne olisi ollut rasite sinne porukalle eikä niinku lisäarvo.” (H1)

”Nimenomaan vanhemmilla tarkastajilla niin on jatkuva tosi kova työpaine. Auktorisoituja tarkastajia siirtyy muihin tehtäviin eivätkä enää palaa sitten alalle, niin se on niinku se iso ongelma. Ne jotka jää jäljelle, niin tuota se on niille entistä rankempaa, koska tuota okei, sulla on paljon nuoria, mutta sitten sulla ei ole niitä vanhoja partoja, joilla olisi sitä kokemusta ja kun ne tietyt hommat on vaan semmoisia, niitä ei junnut pysty tekemään.” (H4)

Vaihtuvuuden syitä haastateltavat kuvailivat moninaisesti. Esiin nousivat työn kuormitus etenkin keväällä, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen vaikeudet, palkkaus, jatkuva arviointi eri suunnista ja jo edellä kuvatut stereotyyppiat, mitkä saattavat vähentää alan houkuttelevuutta.

”Vaihtuvuus tällä alalla on aika suurta, että kyllähän monet sitten kyllä väsyvät tai niinku että periaatteessa pääsee ehkä helpommalla sitten niinku jossakin muissa tehtävissä kun sitten tilintarkastusalalla. Että niinku ei sitten välttämättä jaksa niinku sitä kevätkauden kiirettä ja toki sitten jos niinku tulee perhe-elämät ja muut niin ei se välttämättä niin helppoa ole sitten se työelämän ja perhe-elämän sovittaminen sitten niinku silloin kevätkautena.” (H5)

”Tilintarkastushan ei ole mitään hirveän hyvin palkattua hommaa. Palkkataso on parempi ja sitten vähemmän töitä (toisilla toimialoilla). Että se, että vähemmän töitä paremmat edut.” (H4)

4.1.3 Etätyö

Kolmas selvästi huolta aiheuttavat työhyvinvoinnin johtamisen haaste on etätyö. Kolme haastateltavaa nosti sen kolmen merkittävimmän työhyvinvoinnin johtamisen haasteen joukkoon. Haastateltavia yhdisti se, että kaikkien kolmen edustamissa organisaatioissa henkilöstölle tarjotaan lähes 100% etätyömahdollisuus ja sitä hyödynnetään aktiivisesti. Etätyön haasteeksi koettiin spontaanien live-kohtaamisten ja kuulumisten vaihdon puute. Huolena oli myös työpahoinvoinnin merkkien havainnoiminen ja reagoit nopeus, kun ihmisiä ei tavata kasvotusten. Kuulumisten vaihto koettiin vähäisemmäksi ja hankalimmaksi esimerkiksi Teams -sovelluksen välityksellä kuin kasvotusten.

”Ihmiset tekee paljon etätöitä niin ei ole samalla tavalla niinku sitten mitään semmoista käytäväjutustelua tai että kun et näe niitä ihmisiä, niin et tavallaan tiedä ihan tarkkaan, että miten kenelläkin menee.” (H2)

4.1.4 Työn kuormitustekijät

Puolet haastateltavista nostivat kolmen merkittävimmän työhyvinvoinnin johtamisen haasteen listalle työn kuormitustekijät. Tilintarkastajien työ nähdään erityisen kuormittavaksi, koska työ itsessään on vaativaa aivotyöskentelyä, työllä on korkeita laatu- ja tehokkuusvaatimuksia ja välillä tavoitteet ovat ristiriidassa toistensa kanssa, mikä aiheuttaa suorituspainetta. Tilintarkastajia arvioidaan jatkuvasti monesta eri suunnasta, kuten Tilintarkastusvalvonnan, esihenkilön ja asiakkaan toimesta. Lisääntyvä

ja muuttuva sääntely pakottaa pysymään ajantasalla, mikä vaatii jatkuvaa kouluttautumista ja itseopiskelua. Isoksi kuormitustekijäksi nostettiin myös kiirekauden tuomat aikapaineet.

”Aina pitää painia niinku sen kanssa, että mikä on laadukasta ja mikä on niinku yli laadukasta tarkastusta, että kuitenkin pysyy se työ kannattavana. Että paineita tulee niin paljon lainsäädännön kautta ja standardeista ja ulkopuolista sidosryhmiltä. Että pitää pysyä niinku kaiken lainsäädännön mukana, mutta samaan aikaan tehdä kannattavaa liiketoimintaa. Ja sitten kuitenkin tilintarkastus on tosi iso vastuu, että jos ei tule tehtyä säädösten mukaista tarkastusta niin tilintarkastaja on siellä oikeudessa sitten syytettynä siitä, että nyt ei mennyt tilintarkastus ihan putkeen.” (H3)

4.1.5 Esihenkilöt myös asiakastyössä

Viimeinen keskeinen aineistosta noussut työhyvinvoinnin johtamisen haaste oli se, että jokainen esihenkilö toimii myös asiakastyössä eli esihenkilötyön ohella tuottaa laskutettavaa työtä, tilintarkastusta. Tätä ei nähty kuitenkaan pelkästään haasteena, sillä tilintarkastuksen tekeminen yhdessä tiimin kanssa auttoi tutustumaan hyvin tiimiläisiin ja ymmärtämään heidän tilannettaan. Haasteeksi tämä muodostui kuitenkin erityisesti kiirekaudella, kun asiakastöitä joudutaan priorisoimaan esihenkilötyön edelle, vaikka kiirekaudella henkilöstö nimenomaan tarvitsisi enemmän esihenkilön tukea. Haastateltavat nostivat esille, että myös esihenkilöille on asetettu kovia tehokkuusvaatimuksia laskutettavan työn osalta, jolloin aikaa ei yksinkertaisesti voi käyttää esihenkilötyöhön, jotta tavoitteisiin pääsee.

”Silloin (kiirekaudella) niitä asiakastöitä on vaan niin paljon, että se valitettavasti jää sitten vähän niinku varjoon sitten se työhyvinvoinnin johtaminen, mikä nyt hullulta kuulostaa, koska tietenkin silloin sitä vielä ehkä tarvittaisiin enemmän kuin sitten muuna aikana. Mutta sitä aina havahtuu siihen, että apua nyt on taas mennyt näin paljon aikaa ja ei ole ehtinyt ajatustakaan uhrata niinku niille asioille kun on ollut sitten näitä asiakasprojekteja” (H5)

Toinen aineistosta esiin nouseva huoli oli esihenkilöiden oma osaaminen esihenkilötyössä. Osa haastateltavista koki, että hän on ensisijaisesti tilintarkastaja eikä tämän vuoksi ole aina välttämättä riittävää asiantuntijuutta HR-asioihin. Aihetta käsitellään tarkemmin kohdassa 4.6.

4.2 Vaikutusmahdollisuudet työn vaatimuksiin ja voimavaroihin

Esihenkilöiltä kysyttiin haastatteluissa, millaisiksi he kokevat vaikutusmahdollisuutensa työn vaatimuksiin ja työntekijän voimavaroihin. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että esihenkilöillä on vaikutusmahdollisuuksia sekä työn vaatimuksiin että voimavaroihin. Vaikutusmahdollisuuksia nähtiin kuitenkin enemmän voimavaroihin kuin vaatimuksiin.

4.2.1 Vaikutusmahdollisuudet työn vaatimuksiin

Esihenkilöt tunnistivat haastatteluissa kolme työn vaativuuden yläkäsitettä, joihin he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa. Nämä olivat työkuormitus, työn vaativuus ja aikapaine. Selvästi eniten vaikutusmahdollisuuksia esihenkilöt tunnistivat työkuormitukseen liittyen. Aineistosta ilmeni toistuvasti tasainen töiden jakaminen henkilöstön välillä, riittävä resursointi, henkilöstön kuunteleminen ja tuen tarjoaminen sekä töiden uudelleenjärjestely tarvittaessa. Näillä kaikilla toimenpiteillä on mahdollista vaikuttaa työntekijän kokemaan työnkuormitukseen, mikä on yksi JD/R-mallin mukaisista työn vaatimukset -tekijöistä. Aineistosta tuli esiin keinoina vaikuttaa työkuormitukseen lisäksi esimerkiksi ylityökertymän seuranta ja siihen reagointi, ikävämpien toimeksiantojen tasainen jako koko henkilöstölle ja yksilöllisyyden huomioiminen siinä, että jokaisella työkuormituksen sietokyky on erilainen. Vaikutusmahdollisuuksia nähtiin sekä työnmäärään että siihen, minkä taseisia toimeksiantoja kukakin suorittaa.

”Me ei välttämättä voida sitä niinku työkuormaa poistaa, mutta se, että siinä on joku tukena niin se helpottaa heti, että ei ole semmoinen olo, että on yksin niitten asioiden kanssa, oli ne sitten työn määrä tai sitten ne paineet siellä oman mielen sisällä.” (H3)

”Työmäärään vielä semmoinen juttu että siinäkin niinku erilaisten ihmisten, niinku erilaisuuden huomioiminen, että kaikkien kantokyky on erilainen. Että sama määrä työtä voi jollekin tuntua ihan niinku siedettävältä ja jollekin toiselle täysin liialliselta.” (H4)

”Jos ihan työntekijöistä puhutaan, niin pystytään aika hyvin skaalaamaan sitä vaikeustasoa ja töiden määrää kyllä tarvittaessa.” (H6)

Toinen aineistosta toistuvasti esiin nouseva esihenkilön vaikutusmahdollisuus, joka kohdistuu työn vaatimuksiin oli aikapaine. Tähän esihenkilöt kertoivat pystyvänsä vaikuttamaan huolellisella

valmistelutyöllä ja suunnittelulla ennen toimeksiannon aloittamista sekä aikatauluttamalla tehtäviä etukäteen.

”Kun on hyvin valmistauduttu, niin mä uskon että silläkin pystyy niinku auttamaan ihmisiä.” (H5)

Kolmas työn vaatimukseen liittyvä vaikutusmahdollisuus liittyi työn vaativuuteen. Useampi haastateltava toi ilmi sen, että heillä on laajoja vaikutusmahdollisuuksia siihen, että jokaisella työntekijällä on riittävä osaaminen työtehtäviin ja työtehtävät jaetaan sen mukaan, että ne eivät aiheuta kuormitusta työntekijälle puutteellisesta osaamisen vuoksi.

”Ei tarvitse mennä niinku koko ajan siellä osaamisen ääri rajoilla.” (H2)

4.2.2 Vaikutusmahdollisuudet voimavaroihin

Vaikutusmahdollisuuksia voimavaroihin tunnistettiin paljon. Taulukossa 3 on esitetty yhteenveto aineistossa usein toistuvista voimavaroista, joihin vaikutusmahdollisuuksia koettiin olevan sekä keinoista, joilla voimavaroihin voidaan vaikuttaa.

Voimavarat	Vaikutusmahdollisuus
fyysiset voimavarat	kannustetaan pitämään huolta omasta hyvinvoinnista
	kannustetaan työterveyshuollon palveluiden piiriin
työn mielekkyys	tarjotaan sopivasti haastetta
	tarjotaan monipuolisia työtehtäviä
	vaikutusmahdollisuudet toimeksiantoihin
vaikutusmahdollisuudet omaan työhön	täysi etätyöoikeus
	etätyöoikeus
	liukuva ja joustava työaika
	vaikutusmahdollisuudet toimeksiantoihin
osaaminen	kiirekauden ulkopuolella varattu aikaa kehittymiseen
ergonomia	hyvät toimistotilat
työyhteisön tuki	kollegoiden tuki
	yksilöllisten tilanteiden huomiointi ja ymmärtäminen
	esihenkilön tuki
ilmapiiri	ei luoda paineita
johtamiskulttuuri	yksilöllisten tarpeiden huomiointi
	arvojen mukaan toimiminen
	esimerkillä johtaminen

Taulukko 3. Vaikutusmahdollisuudet voimavaroihin

Eniten vaikutusmahdollisuuksia esihenkilöt tunnistivat mahdollisuuksissa tarjota työntekijälle vaikutusmahdollisuuksia heidän omaan työhönsä. Kaikissa organisaatioissa oli käytössä jonkinlainen etätyömalli ja joustavat työajat. Lisäksi työntekijät pystyivät monessa organisaatiossa vaikuttamaan toimeksiantoihin, joissa he ovat mukana. Tämä lisää työn mielekkyyttä.

Toinen selvästi aineistosta esiin nouseva havainto on, että esihenkilöt kokivat runsaasti vaikutusmahdollisuuksia työyhteisön tuen voimavaraan. Konkreettisia keinoja olivat yksilöllisten tilanteiden ja tarpeiden huomioiminen ja ymmärtäminen, esihenkilön tarjoama tuki ja läsnäolo.

”Ja tukea tietenkin siihen, että jos tulee haasteita ja vaikeita paikkoja niin tota ollaan sitten saatavilla ja ohjeistetaan.” (H6)

Johtamiskulttuuri nähtiin selvänä voimavarana, johon esihenkilöt itse pystyvät suoraan vaikuttamaan. Muutama haastateltava korosti työnantajan arvojen mukaan toimimista, mikä tarkoitti sitä, että työhyvinvointi on korkealla prioriteeteissa ja kaikki toiminta pyrkii edistämään henkilöstön hyvinvointia.

Fyysisiin voimavaroihin nähtiin myös jonkin verran vaikutusmahdollisuuksia. Aineistosta nousi esiin erityisesti esihenkilöiden tapa kannustaa työntekijöitä pitämään omasta hyvinvoinnistaan huolta ja kannustettiin hyödyntämään myös työterveyspalveluita aktiivisesti. Toisaalta tunnistettiin myös se, että fyysisiin voimavaroihin suuri vaikutus on myös työntekijällä itsellään ja työnantajan vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset.

”Kannustetaan, että ihmiset muistaa pitää omasta hyvinvoinnistaan huolta.” (H1)

”Voidaan ohjata totta kai niinku terveellisten elämäntapojen pariin, mutta sitten se on ihmisestä itsestään kiinni, että miten hän niitä toteuttaa.” (H6)

Ergonomiaan liittyvät voimavarat puolestaan ilmenivät hyvien toimistotilojen kautta. Tämä korostui etenkin niiden haastateltavien vastauksissa, jotka kertoivat tekevänsä pääsääntöisesti lähityötä organisaatiossaan.

Haastateltavat kertoivat lisäksi erilaisista käytännöistä, joilla työntekijän voimavaroihin pyrittiin vaikuttamaan. Käytännöt erosivat eri organisaatioissa, mutta kaikilla oli yhteinen pyrkimys edistää

työhyvinvointia. Tällaisia työhyvinvointia tukevia käytäntöjä nimettiin oleman esimerkiksi työrauhasta huolehtiminen ja keskeytyksettömän työajan mahdollistaminen.

”Meillä on keskitytty aivoergonomiaan liittyviin asioihin, että just vaikka aamupäivät meillä on rauhoitettu sillä tavalla, että niihin ei sovita ikinä mitään palavereja jos ei ole pakko tai muuta, että saa niinku sitä semmoista, niinku keskeytyksetöntä työaika.”
(H2)

4.3 Työhyvinvoinnin johtamisen resurssit

Haastateltavia pyydettiin kertomaan millaisiksi he kokevat työhyvinvoinnin johtamiselle suunnatut resurssit. Yksimielinen tulos oli se, että ajallisia resursseja ei koeta riittäviksi. Kokemus vahvistui vielä entisestään kiirekauden aikana. Taloudelliset resurssit sen sijaan pääosin koettiin riittävinä.

”Ainakin sitä aikaa tarvittaisiin. En ole niinku kokenut jotenkin taloudellisten resurssien puolelta (riittämättömyyttä), niin kaiken oikeastaan mitä on ehdottanut, että mitä voitaisiin tehdä, niin ne on kyllä niinku tapahtunut, että silleen sen suhteen ei oo ollut (ongelmaa).” (H2)

”Mun isoin resurssipula on aika. Että jos olisi enemmän aikaa, niin ehdottomasti panostaisin tähän asiaan enemmän.” (H3)

Suurin syy, miksi esihenkilöt eivät kokeneet ajallisia resursseja riittäviksi liittyi siihen, että myös esihenkilö itse on tilintarkastustyössä ja esihenkilötyötä tehdään usein oman työn ohessa. Tämä muodostui ongelmaksi erityisesti kiirekaudella, kun asiakastyöt pitää priorisoida esihenkilötöiden edelle.

”Valitettavasti on itse tarkastuksessa kiinni sen kiireajan, niin silloin ei ehdi (johtamaan työhyvinvointia).” (H1)

”Kevään paukutan niinkun tarkastusta ja sitten syksyllä on aikaa enemmän keskittyä tähän (työhyvinvoinnin johtaminen) puoleen.” (H2)

”Jos mä mietin työhyvinvoinnin johtamista omassa aikataulussa, niin ei mulla ole aikaa siihen yhtään.” (H4)

”No ei ne (ajalliset resurssit) mun mielestä ole riittävät kyllä, että mun mielestä tietyllä tavalla on semmoinen niinkun fiilis just että kyllä ne asiakastyöt pitää niinku priorisoida ensiksi ja sitten se esihenkilötyö tulee jos on siihen aikaa. Että kyllä välillä on semmoinen tunne, että nää asiakastyöt kyllä vie ihan sen normaalin työajan ja sitten tavallaan se esihenkilötyölle ei sitten ole sitä, sillä tavalla sitä aikaa, vaikka toki annetaan ymmärtää, että siihen olisi niinku sallittua käyttää aikaa ja näin, mutta todellisuudessa sitä aikaa ei välttämättä sitten todellakaan ole niin paljon kuin itse vaikka haluaisi siihen niinku sitten käyttää”. (H5)

Ajan puute näkyi myös siinä, ettei esihenkilöillä ole mahdollisuutta kehittää itseään esihenkilötyössä.

”Samaten nyt kun meillä on pakollista, että pitäisi kaikkiin niinku osallistua niihin esimiesvalmennuksiin, niin enpä ole osallistunut mihinkään ja odotan raipan iskuja siitä, että ei mulla absoluuttisesti vaan ole niinku aikaa.” (H4)

Ajallisten resurssien puutteen vuoksi muutama haastateltava kertoi, että he ovat turvautuneet ulkopuoliseen apuun.

”Meillä sillä lailla tietenkin resurssi on rajallinen, että tehdään sitä (työhyvinvoinnin johtamista) oman työn ohessa, mutta ollaan otettu siihen sitten tarvittaessa lisäresursseja ulkopuolelta.” (H6)

4.4 Työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelmallisuus

Haastateltavilta kysyttiin kokevatko he työhyvinvoinnin johtamista suunnitelmallisena toimintana ja miten työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelmallisuus heidän mielestään ilmenee. Kahden haastateltavan mielestä työhyvinvoinnin johtaminen on selkeästi suunnitelmallista toimintaa ja neljän haastateltavan mukaan suunnitelmallisuus on osittaista. Kysyttäessä miten työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelmallisuus ilmenee, nousee aineistosta esiin selvästi suunnitellut kohtaamiset. Kaikki haastateltavat kertovat säännöllisistä kohtaamisista, joita käsitellään tarkemmin alaluvussa 4.5. Osa haastateltavista mainitsee, että myös kohtaamisten sisältö ja teemat ovat etukäteen selvästi suunniteltuja.

”On se (työhyvinvoinnin johtaminen) sillä lailla (suunnitelmallista), että just on nää vuosittaiset keskustelut ja sitten erilaiset vuosittaiset, vaikka virkistyspäivät, mitkä toistuu joka vuosi. Että siltä kannalta on mun mielestä suunnitelmallista ja sitten tietenkin toinen puoli on se semmoinen arkinen kohtaaminen ja arkisten asioiden niinku huomioiminen ja ajantasalla pysyminen sitten niistä.” (H6)

Suunnitelmallisuus ilmenee kohtaamisten suunnitelmallisuuden lisäksi erilaisten palautekyselyiden kautta, missä henkilöstöltä kysytään kehityskohteista, joihin voidaan erinäisin toimenpitein tarttua. Suunnitelmallisuus nähtiin tärkeänä asiana, vaikka se ei kaikkien haastateltavien mielestä vielä toteudu niin hyvin, kuin pitäisi.

”Kyllä mun mielestä siihen pitää olla niinku jonkun näköinen suunnitelma ja semmoinen niinku pitkän aikavälin visio. Ensin pitäis yrityksessä itse määritellä, että mitä heille tarkoittaa tai mitä meille tarkoittaa työhyvinvointi ja mistä se just meillä koostuu ja sitten just tunnistaa vaikka niinku niiden keskusteluiden perusteella, että missä meillä on petrattavaa ja missä niinku ehkä mennään vähän mönkään ja sitten sitä sen kautta niinku alkaa muuttaa asioita.” (H3)

Kaksi haastateltavaa nostivat lisäksi työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelmallisuudesta esihenkilöiden säännölliset ja suunnitellut valmennukset sekä esihenkilöille suunnatut kuukausittaiset palaverit, joissa työhyvinvointi on jatkuvasti esillä.

4.5 Työhyvinvoinnin mittaaminen ja arviointi

Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan, millaisia mittareita heillä on käytössä työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen onnistumisen mittaamiseksi ja arvioimiseksi. Kaikki haastateltavat nostivat esiin kahden väliset keskustelut (ns. one to one -keskustelut), joita käytiin organisaatiosta riippuen eri sykleillä. Pienemmissä organisaatioissa sykli oli selvästi harvempi ja keskusteluja käytiin muutaman kerran vuodessa kiirekauden ulkopuolella. Isommissa organisaatioissa sykli nousi huomattavasti ja keskusteluja pidettiin jopa kuukausittain myös kiirekaudella. Kaikki haastateltavat nostivat esiin sen, että keskusteluja käydään toki myös tarvelähtöisesti suunniteltujen keskustelujen lisäksi. Kahdenvälisen keskustelujen sisältö oli pääpiirteittäin samanlainen. Aineistossa toistui se, että keskusteluissa haluttiin selvittää, miten työntekijällä menee ja saada palautetta siitä, mitkä asiat sujuvat hyvin ja mitä voisi kehittää. Keskusteluja käytiin usein kiirekauden päätteeksi tai sen jälkeen, jolloin keskusteluissa korostui palaute.

”Mut se on just hyvin semmoinen niinku kevyt, että ei tarvitse niinku etukäteen täyttää mitään lomakkeita ja miettiä, että mitä tulevaisuudensuunnitelmia, vaan enemmän just keskitytään sitten siihen, että miten sulla menee tai onko jotain mitä pitäisi tehdä toisin, sen tyyppistä. Kauden lopuksi meillä on sitten seuraava keskustelu, missä sitten niinku enemmän ruoditaan sitä kautta, että miten se meni ja just sieltä myös niitä kerätää niitä kipu- ja ongelma-kohtia, että sitten saataisiin ne niinku ratkaistua seuraavalle kevääälle.” (H2)

Keskustelujen lisäksi työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamistoimenpiteitä arvioidaan erilaisilla kyselyillä. Jokainen haastateltava kuvasi omassa organisaatiossa käytössä olevaa kyselyä. Toteutustapa vaihteli jonkin verran, mutta yhdistävä havainto oli se, ettei kyselyt ajoitu kiirekaudelle. Kyselyitä toteutettiin muutamia kertoja vuodessa. Lähtökohtaisesti kyselyillä haluttiin selvittää sitä, millaisena henkilöstö kokee oman työkykynsä ja työhyvinvointinsa sekä johtamisen. Yksi haastateltava kertoi, että heidän organisaatiossaan on suunnitteilla laajemman henkilöstötyytyväisyyskyselyn lisäksi kevyempi pulssikysely, joka toistuisi muutaman viikon välein tuoden näin ollen reaaliaikaisemmin tietoa siitä, miten henkilöstö voi.

Konkreettisia numeraalisia työhyvinvointia kuvaavia mittareita haastateltavat tunnistivat melko vähän. Ylityökertymää ja työaikoja seurattiin, mutta tämän lisäksi muita selviä numeraalisia mittareita ei tunnistettu säännöllisesti seurattavan esihenkilötasolla. Sairauspoissaoloprosenttia seurattiin enemmän yhtiön johdon tasolla, ei niinkään esihenkilöiden toimesta. Numeraalisissa mittareissa havaittiin se ongelma, että ne eivät aina kerro todellisesta tilanteesta ja niiden tueksi tarvitaan muita mittareita.

” Mulla ei ollut tietoa siitä, että kuinka väsyneitä ihmiset olikaan, koska mä olin seurannut niitä tuntimääriä ja mä katsoin että ok, että ei ole vielä mitään hälyttävää, että ihmiset on tehnyt ihan normi määriä tunteja, että ei ole mitään ylityö-övereitä kellään ja itseasiassa tosi vaatimattomat lisätyöt oli tehty, niin mä en ollenkaan tiennyt sitä. Mutta ne tuli siellä kyselyssä selville ja sitten viime keväänä kaikki tuntu olevan ihan lopen uupuneita.” (H1)

4.6 Esihenkilöiden osaaminen ja tukiroolit

4.6.1 Esihenkilöiden arvio omasta osaamisestaan

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan millaisiksi he kokevat omat taitonsa työhyvinvoinnin johtamisessa. Vastaukset erosivat toisistaan merkittävästi. Kaksi haastateltavaa arvioi taitonsa hyväksi ja kaksi puolestaan koki, että oma osaaminen työhyvinvoinnin johtamisessa ei ole kovinkaan hyvällä tasolla. Kahden haastateltavan mielestä omat taidot olivat riittävät suhteessa organisaation tarpeisiin. Kaikkia haastateltavia yhdisti se, että heillä ei ole tehtävään varsinaista koulutusta. Puolet haastateltavista kuitenkin kertoi, että heillä on jonkinlaisia opintoja henkilöstöjohtamisesta osana muita johtamisopintoja.

Haastateltavat kuvasivat hyvin eri tavoin heidän osaamiseensa vaikuttavia tekijöitä. Useampi haastateltava nosti esiin oman kiinnostuksen aiheeseen, vaikka varsinaisia opintoja aiheen tiimoilta ei ollutkaan. Osaamista oli kerrytetty kokemuksen kautta ja myös itseopiskelun kautta.

”No kyllä mä arvioisin, et se (työhyvinvoinnin johtamisen osaaminen) on aika hyvä, vaikka mä en ole hirveästi kouluttautunut. Mä oon vähän mennyt silleen mututuntumalla, toistaiseksi se on toiminut.” (H4)

”Arvioisin että ihan niin kun sillä lailla ainakin meidän tarpeisiin nähden, niin ihan omat taidot kyllä riittää ja toon kiinnostunut itse näistä asioista ja sillä lailla ajantasaisesti koulutan tai niinku luen asioista ja etsin tietoa.” (H6)

Valtaosa haastateltavista kuitenkin tunnisti, että työhyvinvoinnin johtamisen osaamista tulisi lisätä ja tämä on heille selkeä kehityskohde. Esteeksi tälle nousi jälleen rajallinen aikaresurssi.

4.6.2 Tukiroolit

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, mistä he itse saavat tukea vaikeisiin työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviin tilanteisiin tai kenen puoleen he ensimmäisenä kääntyvät. Vastauksissa nähtiin selvästi eroa siinä, edustaako haastateltava pienempää vai isoa organisaatiota. Pienessä organisaatiossa hankalista tapauksista keskusteltiin herkästi toimitusjohtajan, osakkaiden tai hallituksen kanssa. Sen sijaan isommassa organisaatiossa ensimmäinen tukipilari oli erillinen HR-osasto. Lisäksi kollegoiden tuki nähtiin merkittävänä organisaation koosta riippumatta.

Työterveyshuollon merkitys ja yhteistyön säännöllisyys vaihteli. Osa haastateltavista tunnisti, että yhteistyötä tulisi lisätä työterveyshuollon kanssa ja tällä hetkellä yhteistyö on hyvin reaktiivista, käytännössä yhteydessä ollaan vain jos tarvetta ilmenee esimerkiksi työterveysneuvotteluille.

”Et must se (työterveyshuolto) on niinku vähän kuin vakuutus, että se on siellä olemassa. Mutta et ei se oo niinku, että ne ns. pakolliset ja sitten jos tarvitaan, niin sitten ollaan yhteydessä. Mutta ei niinku muuten.” (H2)

”Näkisin kyllä niinku paljon potentiaalia vielä siinä niinku ennaltaehkäisevässä työssä, että työterveys ei olisi vaan joku mihin mennään sitten kun on jo pää kainalossa, vaan että oikeasti tota lisittäisiin sitä yhteistyötä ja että työntekijätkin uskaltaisi ja osaisi hakea matalalla kynnyksellä apua niinku samalla tavalla niin henkisiin haasteisiin kuin fyysisiin. Että kaikki tietää, että jos on yskä niin sitten mennään hakemaan yskänlääkettä. Mutta että sitten kun on henkisestä paineesta kyse, niin sitten yleensä odotellaan siihen asti kun on jo oikeasti niinku tosi huonovointinen että miten saisi sitä niinku madallettua, että ei tarvitse olla sairas, että voi mennä hakemaan apua.” (H3)

Haastateltavia yhdisti kokemus siitä, että tukea on saatavilla joltain taholta ja tuki on siltä osin riittävää. Toisaalta kuitenkin nähtiin työterveyshuollon yhteistyön syventämisen lisäksi tarvetta erilliselle HR-henkilölle. Tätä ei kuitenkaan aina nähty taloudellisesti mahdolliseksi.

”Ei sit oo esimerkiksi mitään semmoista mentoria tai semmoista, mikä minusta olisi ihan kiva, että semmoinen olisi. Että olisi sitten joku tän alan (HR) ihminen kenen kanssa sitten pystyisi pallotelemaan niitä ajatuksia.” (H2)

”Meillä ei ole HR-henkilöä, koska mä oon tilintarkastaja ja nää on vaan niinku nää osa-alueet nakitettu eri osakkaille. Olisi semmoiselle (HR-henkilölle) tarvetta, mutta vielä tämmöisillä tota volyymeilla, niin meillä ei oikeastaan ole varaa sellaiseen.” (H1)

4.7 Henkilöstön osallistaminen

Yksi teemahaastattelun teemoista oli henkilöstön osallistaminen työhyvinvoinnin johtamiseen. Henkilöstön osallistaminen oli melko yksipuolista haastateltavien kertoman perusteella. Haastateltavat mainitsivat osallistamisesta kysyttäessä henkilöstötyytyväisyyskyselyt, joissa henkilöstö pääsee antamaan palautetta ja nostamaan kehityskohteita esiin. Henkilöstön osallistaminen näkyi myös näiden kyselyiden purkutulaisuuksissa.

”Kyselyissä tosiaan kysytään niitä vinkkejä ja asioita, mitä haluaisivat, että parannetaan ja tehdä toisin ja niitä pyritään sitten myös niinku siinä määrin kun ne on mahdollista niin toteuttamaan.” (H6)

Useampi haastateltava nosti esiin sen, että heidän organisaatiossaan henkilöstöltä pyritään kysymään aina mahdollisuuksien mukaan mielipidettä heitä koskeviin asioihin.

”Yritetään mahdollisimman pitkälti niinku osallistaa henkilöstö ihan kaikkiin semmoisiin asioihin, mitkä heihin vaikuttaa, että kysytään mielipiteitä, kysytään toiveita, annetaan niitä vaihtoehtoja, että jos on jotain suunnitteilla niin, että olisi vaikka tämmöinen vaihtoehto ja tämmöinen vaihtoeht,o niin kysytään sitä mielipidettä niinku että kumpi olisi kivempi. Ei niinku väkisin sitten syötetä jotain semmoista mitä ajatellaan että on hyväksi, mutta sitten jos niinku jengi kokee sen että ärsyttää vaan kun koko ajan tulee joku häiriötekijä ruudulle.” (H2)

Kaksi haastateltavaa kertoi, että henkilöstöä on osallistettu työhyvinvoinnin johtamiseen workshop -työskentelyn kautta. Näissä on esimerkiksi yhdessä henkilöstön kanssa luotu yhteisiä työhyvinvointia tukevia käytäntöjä ja pelisääntöjä. Yksi haastateltavista toi esiin henkilöstön osallistamisen työhyvinvoinnin johtamiseen vastuuttamalla heitä omasta työhyvinvoinnin johtamisestaan. Tällä haluttiin tuoda ilmi sitä, ettei työhyvinvointi ole pelkästään työnantajan vastuu vaan myös yksilön.

”Vastuutetaan ihmisiä itse pohtimaan sitä omaa työhyvinvointia, että se ei ole pelkästään niinku työnantajan tehtävä tai vastuulla, että jos ei työntekijät itse pohdi vaikka omia työskentelytapojaan tai tunnista vaikka omia niinku stressitekijöitä tai tämmöisiä kuormitustekijöitä. Niin ollaan tehty vähän semmoista niinku yhteistyötä, että meillä on ollut ulkopuolisia työpajoja missä me ollaan vaikka pohdittu meidän persoonaa tai motivaatiotyylejä. Että vähän niin kuin vastuutetaan ihmisiä ottamaan myös omasta työhyvinvoinnista vastuuta. Ja tuodaan sitä kautta esille, että minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia meillä kaikilla on siihen hyvinvointiin, että se ei ole vaan joku, minä yksi ihminen täällä, joka johdan kaikkien hyvinvointia, vaan että se on meidän kaikkien omissa käsissä.” (H3)

4.8 Työpahoinvointi

Työpahoinvoinnin teemalla kartoitettiin sitä, miten esihenkilöt havaitsevat työpahoinvoinnin merkkejä ja miten mahdolliseen työpahoinvointiin tai epäilykseen työpahoinvoinnista lähdetään puuttumaan. Suurin osa haastateltavista kertoi, että viitteet mahdollisesta työpahoinvoinnista tulevat usein esiin työsuorituksen kautta. Työn tehokkuus saattaa laskea, työn suoritus on puutteellinen, toimeksiantoihin käytetään odotettua enemmän työtunteja tai työssä havaitaan selkeitä virheitä. Työsuorituksen lisäksi esihenkilöt tunnistavat työpahoinvoinnin merkkejä henkilön muuttuneen käyttäytymisen kautta. Aineistosta esiin nousee erityisesti vetäytyminen sekä muut selkeät muutokset henkilön persoonassa tai käytöksessä.

”Joku niinku vetäytyy ja on selkeästi, ei ole niinku oma itsensä että vaan se persoonallisuus muuttuu.” (H3)

”Kun mä laskutan tunteja, niin mä huomaan, että ei hitto täällä on kauheasti, että mitä täällä on oikein touhuttu, niin sitä kautta esimerkiksi rupeaa sitä sitten niinku seuraamaan.” (H4)

Työpahoinvoinnin merkkejä voidaan havaita myös keskustelujen kautta. Henkilö saattaa kertoa tilanteestaan itse tai tilanne saattaa tulla esihenkilön tietoon kollegan kautta. Haastateltavat korostivat työpahoinvoinnin havaitsemisessa aktiivista havainnointia ja kyselyä.

”Henkilö tuli itse sanomaan, että hänellä on vakavia terveysongelmia, että oli unettomuutta ja sen semmoista.” (H1)

”Jotkut työkaverit tulee kertomaan, että hei nytten tolla taitaa olla aika niinku rankka tilanne menossa, että vaikuttaa aika väsyneeltä tai stressaantuneelta.” (H3)

Jokainen haastateltava kertoi, että ensisijainen puuttumiskeino työpahoinvoinnin hälytysmerkkeihin on kahdenvälinen keskustelu työntekijän kanssa. Mikäli kahdenvälinen keskustelu ei ole riittävä, turvaudutaan usein työterveyden ja oman organisaation HR:n apuun. Kaksi haastateltavaa korosti puuttumiskeinona myös erilaisia järjestelyjä työssä, esimerkiksi töiden uudelleenjakoa, kalenterin keventäminen tai työajan keventäminen osa-aikaiseksi.

”Jos alkaa siinä kevään kiireessä näyttään siltä, että nyt rupeaa piiputtamaan, niin sitten toki siis semmoisessa tilanteessa esihenkilö sitten vahvemmin ottaa sitä tilannetta haltuun ja viheltää pelin poikki ja sitten katsotaan mitä pystykään tekemään.” (H2)

”Aika nopeasti niinku sitten työterveyden puolelle, että meillä työterveyteen kuuluu työpsykologipalvelut, niin minä en ole sellainen. Että sitten niinku asiantuntijalta apua ja tarvittaessa niinku sitten sieltä kautta sairauslomat, jos ollaan niin pitkällä, työnkuvan muuttaminen, miettii porukalla sitten kun se on ajankohtaista, että mistä se (työpahoinvointi) on mahdollisesti aiheutunut ja mitä sille voidaan tehdä.” (H3)

4.9 Työhyvinvoinnin johtaminen kiirekaudella

Haastattelun loppupuolella haastateltavia pyydettiin kiteyttämään, miten työhyvinvointia konkreettisesti pyritään johtamaan kiirekaudella. Tarkoituksena oli vastata tutkimuksen varsinaiseen tutkimuskysymykseen sekä selvittää, millaisiin asioihin tai mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin erityisesti keskitytään kevään kiirekaudella. Mankan (1999, 2010, 2011) mallin mukaisesti haastateltavien pelkistetyt ilmaukset kategorisoitiin sen mukaan, mikä on työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Kategoriat olivat siis organisaation tavat toimia, johtaminen, työpaikan ilmapiiri, työn piirteet ja työntekijä itse.

Aineistosta erottui selvästi johtamisen -kategoriaan kuuluvat havainnot. Johtaminen nähtiin aineiston perusteella selvästi tärkeimmäksi keinoksi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin kiirekaudella. Johtamisen käsitteen alle muodostui useampia alakäsitteitä, kuten ennakointi, havainnointi ja resursointi. Useampi haastateltava kertoi, että yksi tärkeimmistä tehtävistä työhyvinvoinnin johtamisessa kiirekaudella on yrittää varmistaa riittävä resurssi, jotta työkuorma ei olisi kenellekään liian suuri. Huolellisesta resursoinnista huolimatta tilanteet saattavat muuttua ja esihenkilön on pystyttävä reagoimaan tilanteeseen nopeasti esimerkiksi jakamalla töitä uudelleen.

”Voidaan lisätä resursseja ja mahdollistaa se, että meillä olisi tarpeeksi työntekijöitä tekemässä sitä, tasaamassa sitä kuormaa, ja tätä tietenkin tehdäänkin, että otetaan näitä määräaikaisia sitten kevääksi.” (H5)

”Mä aikaisemmin mainitsin niistä työtehtävien jakamisesta, niin se on sitten semmoista niinku tilanteen tasalla olemista, että no niin, että miehitetään tätä asiakas uudelleen, että katsotaanpas nytten kuka tän voisi tehdä. (H4)

Useammassa haastattelussa nousi esiin huolellisen suunnittelun ja ennakkoinnin tärkeys. Hyvällä valmistautumisella voitiin minimoida yllätykset keväällä ja arki sujui paremmin.

”Ennakkosuunnittelu ja valmistautuminen. Että on todellakin aikataulutettu kaikki asiakkaat ja niinku kaikki on niinku kaikin puolin selvää, että ei tule mitään yllätyksiä silloin niinku tai niinku että on pyritty valmistautumaan kaikkeen.” (H4)

Kaksi haastateltavista nosti osaksi johtamista myös yrityksen arvot, joiden mukaan tulisi pystyä toimimaan kiirekaudellakin. Arvoissa henkilöstön hyvinvointi oli vahvasti esillä.

”Pyritään muistuttamaan näistä meidän yrityksen arvoista ja siitä meidän niinku olemassaolon tarkoituksesta säännöllisesti, että miksi me olemme tässä olemassa ja miksi meillä kukaan ei odota keneltäkään sitä, että tehdään kellon ympäri töitä ja että täällä on sallittua lähteä kotiin viideltä jos väsyttää tai jos on harrastuksia tai jotain muuta, niin se on vaan sitä niinku kommunikointia, johdon esimerkkiä. Arvojen mukaan elämistä.” (H3)

Toiseksi eniten havaintoja tuli organisaation tavat toimia -kategoriaan. Aineistosta nousi esiin erilaiset hyvinvointia tukevat käytännöt, joilla pyritään tukemaan henkilöstön hyvinvointia kiirekaudella. Näistä esimerkkeinä nostettiin esimerkiksi etätyöt, liukuvat työajat ja työrauhan ylläpitäminen.

”Se (työhyvinvointi kiirekaudella) on huomioitu oikeastaan just niillä käytänteillä, että saa vaikuttaa siihen omaan työnkuvaansa ja saa päättää missä he työtä tekee ja mihin aikaan.” (H2)

”Saadaan se työympäristö pysymään sellaisena, että siellä on mahdollista keskittyä ja asioita saadaan niinku tehokkaasti tehtyä ja aikaa jäisi sitten kuitenkin sen työn lisäksi muullekin, että pystytään nukkumaan ja harrastamaan ja vähän niinku samaan asioita pois mielestä työajan ulkopuolella. (H6)

Lisäksi haastateltavat nostivat esiin henkilövoimavarojen lisäämisen ja hyvinvoinnin tukemisen erilaisilla eduilla, kuten kulttuuri- ja liikuntaeduilla. Organisaation tavat toimia -kategorian alle muodostui lisäksi käsitteet palkitseminen, tiedonkulku ja arjen suunnitelmallisuus, joilla kaikilla pyrittiin tukemaan henkilöstön jaksamista kiirekaudella.

Hieman vähemmän havaintoja, mutta kuitenkin toistuvia nousi työpaikan ilmapiiriin ja työntekijään itseensä liittyvään kategoriaan. Työpaikan ilmapiiriin tärkeyttä korostettiin erityisesti kiirekaudella. Tahtotilana oli ylläpitää mahdollisimman kannustavaa ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä pyrittiin aineiston havaintojen mukaan vahvistamaan esimerkiksi yhteisillä tauoilla.

”Kommunikointi ja se niinku että ne paineet ei jää kenenkään oman pään sisään vaan niitä yhdessä yhteisönä työyhteisössä niinku puretaan ja jutellaan ja mietitään, että miten niitä omia päänsisäisiä huolia tai suorituspaineita voisi purkaa tai käsitellä.”
(H3)

”Pidetään näitä yhteisiä just kahvitaukoja ja muita, missä sitten pystytään vähän saamaan ajatuksia muuallekin kun siihen työhön.” (H6)

Työntekijään itseensä liittyen esihenkilöt nostivat esiin sen, että työntekijällä on kohtalaisen paljon mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, esimerkiksi esittää toiveita toimeksiannoista, joissa hän on mukana.

Työn piirteisiin liittyviä asioita ei aineistosta noussut. Esihenkilöiden konkreettiset työhyvinvoinnin johtamisen keinot eivät siis liittyneet työn piirteisiin, vaan vaikutusmahdollisuudet koettiin olevan muissa asioissa. Yksi haastateltavista ei osannut kertoa konkreettisesta kiirekauden aikana tapahtuvasta työhyvinvoinnin johtamisesta, vaan koki, että toimenpiteet kohdistuvat ennen ja jälkeen kiirekauden, mutta sen aikana hän on itse niin kiireinen, ettei aikaa työhyvinvoinnin johtamiselle yksinkertaisesti ole.

4.10 Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen teema ei ollut varsinaisesti osa teemahaastattelun runkoa (liite 1), mutta aineiston analyysi -vaiheessa tämä nousi selkeästi omaksi teemakseen, joten tämän vuoksi myös kehittämiseen liittyviä tuloksia käsitellään oman otsikon alla. Haastatteluissa ilmeni

lukuisia tunnistettuja kehityskohteita työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen. Näistä on esitetty yhteenveto alla (Taulukko 4).

Tunnistettuja kehityskohteita ja tarpeita
Sisäinen markkinointi ja viestintä
Ihmisten kanssa keskustelu ja kuulumisten kysyminen (2)
Etätyössä olevien ihmisten huomioiminen (2)
Reagointinopeus asioihin (2)
Työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelmallisuus
Työhyvinvoinnin johtaminen osana päivittäisjohtamista
Työntekijöiden itsensä johtaminen
Palautekulttuuri (3)
Esihenkilötyölle enemmän aikaa, vähemmän asiakastyötä (2)
Työhyvinvoinnin johtamisen tärkeyden tunnistaminen
Ohjeistukset ja tiedon hallinnointi

Taulukko 4. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteita

Taulukkoon 4 on listattu haastattelussa ilmenneitä pelkistettyjä ilmauksia. Suluissa oleva numero kertoo havaintojen lukumäärästä eli kuinka monessa haastattelussa sama havainto toistui. Kehityskohteet olivat melko vahvasti yhteydessä tunnistettujen työhyvinvoinnin johtamisen suurimpien haasteiden kanssa. Suurimmaksi kehityskohteeksi aineiston perusteella nousi palautekulttuuri. Haastateltavat kertoivat, että teema nousee usein esille henkilöstötyytyväisyyskyselyissä ja henkilöstö toivoisi enemmän positiivista palautetta. Palautekulttuurin vahvistaminen ja kehittäminen oli ollut useammassa organisaatiossa kehityskohteena jo pidempään, mutta työ oli vielä kesken.

”Viime vuonnakin käytiin läpi sitä, että miten annetaan hyvin palautetta ja muistaisi antaa myös sitä positiivista palautetta, eikä vaan sitten silloin kun on jotain mennyt pieleen tai ja yleensäkin kuitenkin muistetaan antaa palautetta. Kiireen aikanahan se sitten aina välillä on sellaista, että jos se ei mitään kuulu, niin kaikki on mennyt hyvin. Mutta pyritään siihen, että se on rakentavaa ja sellaista niinku positiivishenkistä.” (H6)

Selvänä kehityskohteena nähtiin myös yhdeksi isoimmaksi haasteeksi noussut esihenkilön rajallinen aikaresurssi ja asiakastyön määrä. Esihenkilöt kertoivat, että yhtiössä esihenkilötyö ei välttämättä ole niin korkealla prioriteetilla vaan asiakastyötä on priorisoitava kaiken muun edelle, etenkin kiireaikana. Tämä nähtiin kehityskohteeksi sen takia, että paremmalla esihenkilötyöllä nähtiin vaikutusta henkilöstön suorituskykyyn ja viihtyvyyteen. Tilanteen perimmäinen syy nähtiin olevan

johdon tahtotila ja yhtiön arvovalinta, mitä tulisi muuttaa niin, että työhyvinvoinnin johtamisen tärkeys tunnistettaisiin ja sitä kautta esihenkilötyölle resursoitaisiin lisää aikaa.

”Halutaan niinku sitä lisää liikevaihtoa ja kannattavuutta ja kuitenkin se tulee niinku siitä asiakastyöstä sitten, no suoraviivaisemmin. Toki, kyllähän se voisi jossain näkyä, että jos esihenkilötyöhön tai siihen niinku panostettaisiin niin olisiko henkilöt tyytyväisempiä ja motivoituneempia ja tehokkaampia, jos niinkun sitäkin puolta huomioitaisiin. (Johdossa) Arvostetaan niinku sitä asiakastyötä ja niitä tota tehokkuus- ja kannattavuuslukuja sitten kuitenkin sillä tavalla, ettei sitten pysty käyttämään aikaa siihen esihenkilötyöhön niin paljon, mutta sitten toki jos sitä niinku yhtiötasolla jotenkin korostettaisiin ja sen tärkeyttä ja niinku sanottaisiin, että ne ketkä on tässä roolissa, niin sitten niiltä ei välttämättä odotettaisi niin paljon sitten niitä, tai olisi hyväksyttävää että niiden niinku kannattavuus ja tehokkuusluvut ei olisi sitten niin korkeat.” (H5)

Aiheeseen liittyi osittain myös aineistossa useasti toistuva reagointinopeus asioihin. Reagointi oli usein hyvin reaktiivista, mikä johtui pääosin esihenkilön aikaresurssin niukkuudesta.

”Toivoisin, että olisi jo saatu paremmalle tolalle se, että millä aikataululla niinku asioihin reagoidaan, että just kun kärsitään siitä ajan puutteesta kaikki, niin aika helposti käy sitten silleen, että on kerätty se palaute ja sitten niin ne toimenpiteet tapahtuu niinku aika jälkijunassa.” (H2)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten työhyvinvointia johdetaan suomalaisissa tilintarkastusyhteisöissä etenkin kiirekauden aikana sekä tuoda tietoa siitä, millaisia haasteita esihenkilöt kohtaavat työhyvinvoinnin johtamisessa tilintarkastusalalla. Tutkimuksen varsinaisena tutkimuskysymyksenä toimi ”Miten työhyvinvointia johdetaan suomalaisissa tilintarkastusyhteisöissä kiirekaudella?” ja apututkimuskysymyksenä ”Millaisia työhyvinvoinnin johtamisen haasteita tilintarkastusalalla koetaan?”. Näihin etsittiin vastausta kuuden teemahaastattelun kautta, joiden havaintoja on esitetty edellä luvussa neljä. Seuraavaksi syvennyttään tutkimuskysymysten kannalta keskeisiin tutkimustuloksiin ja vedetään tuloksia yhteen teoreettisen viitekehyksen avulla.

5.1 Keskeiset tutkimustulokset

5.1.1 Yleisesti työhyvinvoinnin johtamisesta tilintarkastusalalla

Yksi keskeisimmistä havainnoista tämän tutkimuksen tulosten perusteella on se, että työhyvinvoinnin johtamisen taso yleisesti vaihtelee suuresti eri organisaatioiden välillä. Osassa organisaatioista työhyvinvoinnin johtaminen on osa yhtiön arvoja ja toteutuu käytännön tasolla erinomaisesti haastattelujen perusteella. Toisissa organisaatioissa aiheen tärkeyteen on herätty vasta viime aikoina ja aloitettu tekemään suunnitelmaa aiheeseen liittyen. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämishanke Fokus ohjaa organisaatioita ennen työhyvinvoinnin johtamisen suunnittelua pohtimaan yrityskulttuuria ja sitä, miten organisaation arvot ja visio tukevat parempaa työhyvinvointia. Vasta tämän jälkeen voidaan edetä varsinaiseen työhyvinvoinninjohtamisen suunnitelmaan. (Fokus 2023.) Työhyvinvoinnin johtamisen suunnittelutyö on tämän tutkimuksen aineiston valossa osassa organisaatioista vasta aluillaan.

Suunnitelmallisuus tai sen puute nousee yhtenä keskeisenä tutkimustuloksena. Vain kaksi kuudesta haastateltavasta koki työhyvinvoinnin johtamisen aidosti suunnitelmallisena toimintana. Suunnitelman tärkeyttä korostaa Fokus-hankkeen lisäksi Työturvallisuuskeskuksen (2019) työhyvinvoinnin johtamisen malli, jonka neljä vaihetta ovat arvioi, tarkastele, päätä ja toteuta. Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla jatkuvaa ja suunnitelmallista kehittämistoimintaa, eikä pelkästään reagointia esiin nouseviin tilanteisiin. Suunnittelun keskiössä tulisi olla työhyvinvointia uhkaavien tekijöiden tunnistaminen ja näihin vastaaminen varautumissuunnitelman avulla. (Fokus 2023.) Haastattelujen perusteella varautumissuunnitelmat ovat vielä melko harvinaisia, vaikka työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä esihenkilöt tunnistivatkin hyvin. Viitalan (2021) mukaan

työhyvinvoinnin johtamisessa lähtökohtana onkin tunnistaa työhyvinvoinnin käsite. Tässä tilintarkastusalan esihenkilöt ovat tämän tutkimuksen aineiston perusteella onnistuneet erinomaisesti, koska heidän vastauksissaan korostuivat kaikki työhyvinvoinnin eri osa-alueet (kts. Rauramo 2009).

Viitalan (2021) työhyvinvoinnin johtamisen tehtävät seitsemään osa-alueeseen jaettuna ovat työhyvinvointia koskevat linjaukset, tavoiteasetanta, tarvelähtöinen keinojen valinta ja soveltaminen, työhyvinvointityön organisointi, työhyvinvointia tukevan yhteistyöverkoston muodostaminen, työhyvinvoinnin edistämisen resursointi ja hyvinvointia tukeva päivittäisjohtaminen ja työhyvinvoinnin tuloksellisuuden arviointi sekä johtamisen kehittäminen. Tutkimuksen tulosten perusteella näissä kaikissa osa-alueissa riittää vielä kehitettävää tilintarkastusalalla. Kuten jo edellä todettu, työhyvinvoinnin johtaminen tulisi nostaa organisaatioissa korkeammalle prioriteetille ja lisätä suunnitelmallisuutta, johon myös tavoiteasetanta olennaisesti linkittyy.

Työhyvinvointia kuvaavat mittarit ovat aineiston perusteella melko yksipuoliset ja painottuvat keskusteluihin ja palautekyselyihin. Tätä havaintoa voi selittää se, että haastateltavilla henkilöillä tiimikoot olivat melko pieniä, jolloin tarvetta esimerkiksi numeraalisten mittareiden seurannalle ei välttämättä ole, koska mittareiden kertomat tiedot, vaikkapa sairauspoissaolot, havaitaan arjessa hyvin. Perinteisten mittareiden, kuten työtyytyväisyyden ja sairauspoissaolojen rinnalle voisi harkita Fokus -hankkeen esittämiä mittareita eli työkykyriskiryhmään kuuluvien määrä, vaihtuvuus ja esimieskoulutuspäivien lukumäärä. Näistä erityisesti viimeiseksi mainittu voisi tuoda mielenkiintoista tietoa esihenkilöiden osaamisen kehittämisestä, joka on keskeistä työhyvinvoinnin johtamisessa.

Esihenkilöiden oma arvio osaamisestaan työhyvinvoinnin johtamisessa vaihteli. Vain kaksi haastateltavaa arvioi omat taitonsa hyviksi, kaksi riittäväksi ja kahden mielestä taidot eivät ole kovin hyvällä tasolla. Tässä on selkeä kehityskohde. Naumanen ja Liesivuori (2018) nostavat esihenkilöiden osaamisen keskeiseksi työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueeksi. Myös Fokus -hanke korostaa lähiesihenkilöiden roolia työhyvinvoinnin johtamisen onnistumisessa. Lähiesihenkilöillä tulee olla riittävät resurssit ja osaaminen, mikä edellyttää lähiesihenkilöiden kouluttamista. Tämän tutkimuksen tulosten valossa esihenkilöiden saama koulutus on jäänyt vähäiseksi ja sitä tulisi lisätä. Asia korostuu nähdäkseni entisestään pienemmissä organisaatioissa, joissa HR-yksikköä tai muita HR-tukirooleja ei ole.

Kuten edellä mainittu, esihenkilöillä tulisi olla osaamisen lisäksi riittävästi aikaa esihenkilötyölle. Tämä nousee aineistossa yhdeksi suurimmista työhyvinvoinnin johtamisen haasteista, etenkin

kiirekaudella. Tilanne vaikuttaa olevan sama organisaation koosta riippumatta. Aikaresurssin lisääminen vaatisi sen, että esihenkilötyön ja asiakastyön painotuksia muutettaisiin tai harkittaisiin jopa uudenlaisen esihenkilöroolin suunnittelua. Tällöin esihenkilö voisi toimia puhtaasti esihenkilötehtävissä ilman painetta asiakastyöstä. Tällä voisi olla positiivista vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin, kun esihenkilö olisi paremmin saatavilla ja myös osaaminen voisi lähtökohtaisesti olla korkeampi, kun esihenkilön ei tarvitsisi kouluttautua tilintarkastuksen substanssiin. Toisaalta se, että esihenkilö itsekin tekee tilintarkastustyötä auttaa ymmärtämään henkilöstön kokemia haasteita.

Haastatteluiden perusteella henkilöstön osallistaminen työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttaa olevan vielä vähäistä ja ilmenee lähinnä mielipiteiden ja palautteen kysymisenä. Osallistamisesta kysyminen haastatteluissa vaikutti olevan selvästi haasteellisin kysymys. Yksi haastateltavista nosti esiin työntekijöiden osallistamisen suunnitelmallisesti oman työhyvinvoinnin johtamiseen, mitä olisi varmasti hyvä hyödyntää laajemminkin. Myös erilaiset työryhmät ja workshopit, joihin henkilöstö pääsee mukaan toimivat loistavina tapoina osallistaa henkilöstöä.

Haastatteluiden litterointivaiheessa kiinnitin huomiota siihen, että moni haastateltava mainitsi, että ”en tiedä mitä muut ovat sanoneet, mutta..” tai ”en tiedä miten muilla on, mutta...”. Tästä heräsi ajatus, voisiko vuoropuhelua organisaatioiden välillä lisätä esimerkiksi tilintarkastusalan järjestöjen kautta. Työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen haasteet tilintarkastusalalla vaikuttaisivat olevan hyvin yhteneväisiä organisaation koosta tai tehtävistä riippumatta, joten yhteistyö ja parhaiden käytäntöjen jakaminen voisi olla hyödyllistä.

Esihenkilöt tunnistivat haastattelujen perusteella hyvin työpahoinvoinnin merkkejä, joita myös Viitala & Jylhä (2019) ovat listanneet. Yksi toistuva työpahoinvoinnista mahdollisesti kertova merkki, vetäytyminen, toistui lähes jokaisessa haastattelussa. Toisaalta haastateltavat kertoivat myös tilanteista, joista työpahoinvoinnin varhaisia merkkejä ei tunnistettu ajoissa, mistä seurasi työuupumusta ja sairauspoissaoloja. Reagointia proaktiiviseen suuntaan tulisi pystyä lisäämään hyödyntämällä aktiivisesti työterveyshuollon tukea sekä varhaisen välittämisen malleja.

Haastatteluiden perusteella työhyvinvoinnin johtamiseen saatava tuki nähtiin riittävänä, vaikka organisaatiossa ei välttämättä ollut minkäänlaista erillistä HR-henkilöä eikä yhteistyö esimerkiksi työterveyshuollon toimijoidenkaan kanssa ollut aineiston perusteella yleisesti kovin tiivistä. Tämä oli mielenkiintoinen havainto, koska moni haastateltava arvio oman osaamisensa hyvin keskinkertaiseksi, josta voisi tehdä oletuksen, että tukirooleille on tarvetta.

5.1.2 Miten työhyvinvointia johdetaan suomalaisissa tilintarkastusyhteisöissä kiirekaudella?

Työhyvinvoinnin johtamista kiirekaudella voisi haastatteluiden perusteella kuvailla hyvin reaktiiviseksi ja tarvelähtöiseksi. Enemmistö haastateltavista kertoi, ettei kiirekaudelle ajoitu mitään ylimääräisiä kahdenvälisiä keskusteluja, mittauksia tai koulutuksia, vaan pyritään mahdollisimman korkeaan laskutusasteeseen. Esihenkilöt kertoivat paljon omasta kiireestään, mikä vaikuttaa olennaisesti tilanteeseen. Tässä on suuri vaaranpaikka ensinnäkin esihenkilöiden omaan kuormittumiseen ja toisaalta myös siihen, ettei työntekijöiden työpahoinvoinnin merkkejä havaita ajoissa. Työhyvinvoinnin johtaminen ei saa olla irrallista toimintaa, jota tehdään silloin kun esihenkilöiden oma työtilanne ja aikataulu sen sallii, vaan sen tulee olla jatkuvaa ja osana päivittäisjohtamista. Päivittäisjohtamisen merkitystä työhyvinvoinnin johtamisessa korostetaan osana Fokus -menetelmää. Esihenkilöt ovat avainasemassa henkilöstön hyvinvoinnin johtamisessa. (Fokus 2023.)

Haastateltavat tunnustivat selvästi organisaation ja johtamisen merkityksen työhyvinvoinnin johtamisessa. Näiden tärkeyttä korostetaan myös työhyvinvoinnin johtamisen kirjallisuudessa (kts. esim. Manka 1999, 2010, 2011). Organisaation tavat toimia sekä johtaminen korostuivat erityisesti kiirekaudella. Myös ilmapiirin ja työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet nousivat esiin aineistosta, kun esihenkilöiltä pyydettiin kertomaan työhyvinvoinnin johtamisesta kiirekaudella. Sen sijaan työn piirteet eivät nousseet aineistosta ilmi eli haastateltavat kokivat, että vaikutusmahdollisuuksia työn sisältöön itsessään ei juurikaan kiirekaudella ole, mutta johtamisen keinoilla sekä organisaation käytänteillä työhyvinvointia pystytään tukemaan.

Esihenkilöt kokivat enemmän vaikutusmahdollisuuksia työntekijän voimavaroihin, kuin työn vaatimukseen. Tämä on positiivinen havainto, sillä JD-R-mallin mukaan työhyvinvoinnin johtamisen kannattaakin keskittyä voimavarojen puolelle, koska näitä on monesti helpompi muuttaa. Esihenkilöt tunnustivat yleisesti ottaen hyvin runsaasti erilaisia vaikutusmahdollisuuksia, mikä osoittaa nähdäkseni hyvää tuntemusta työntekijöiden ja organisaation arjesta.

Mielenkiintoinen havainto aineistosta oli se, että moni työhyvinvoinnin johtamisen konkreettinen toimenpide ja myös kehitystoimenpiteet keskittyivät erityisesti Rauramon (2009) työhyvinvoinnin johtamisen portaiden tasolle 3, missä käsitellään liittymisen tarvetta, johon kuuluu keskeisesti johtaminen ja työyhteisö. Havainto on mielenkiintoinen sen vuoksi, että Rauramon (2009) työhyvinvoinnin portaat pohjautuvat Maslowin tarvehierarkiaan, jonka keskeinen ajatus on se, että alemman portaan tarpeet tulee olla ensin tyydytetty. Työkuorma on heti ensimmäisellä

psykofysiologisten perustarpeiden portaalla, mikä taas nousee keskeisenä työhyvinvointia haastavana tekijänä aiemman tutkimuksen perusteella. Toki aineistosta ilmeni, että esihenkilöillä on tarvittaessa työn määrän ja haastavuuden skaalausmahdollisuuksia, mikäli tilanne sen vaatii, mutta lähtökohtaisesti konkreettiset toimet keskittyivät muiden portaiden asioihin.

Viitalan (2021) mukaan työhyvinvoinnin johtamisen yhtenä pyrkimyksenä on vahvistaa työntekijän kokemaa hallinnan tunnetta, jolla on merkittävä positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Hallinnan tunnetta muodostavat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, autonomia, oppiminen ja kehittymismahdollisuudet. Tulosten perusteella tässä tilintarkastusajalla onnistutaan melko hyvin, myös kiirekaudella. Haastateltavat kertoivat, että työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia toimeksiantoihin, joissa he ovat mukana ja esihenkilöt pyrkivät toimeksiantoja jakaessaan suunnittelemaan työnjakoa sitten, että jokaiselle työntekijälle olisi sopivasti haastetta. Myös muita työntekijän vaikutusmahdollisuuksia nousi esiin tuloksista kiitettävästi.

Konkreettisia työhyvinvoinnin johtamisen keinoja ovat työn kehittäminen, työolosuhteiden ja välineiden kehittäminen, osaamisen kehittäminen, työkyvyn lisääminen, työyhteisön ja johtamisen kehittäminen sekä työterveyspalvelujen kehittäminen (Viitala 2021). Tähän peilattuna työhyvinvoinnin johtaminen kiirekaudella keskittyy erityisesti työyhteisön ja johtamisen kehittämiseen. Työn kehittäminen nousi muutamassa haastattelussa robotiikan ja automatisoinnin kautta, millä voitaisiin helpottaa kiirekauden työtaakkaa. Osaamisen kehittäminen keskittyy lähtökohtaisesti enemmän kiirekauden ulkopuoliseen aikaan. Toki se, että osaamisen kehittämiseen kannustetaan ja sille varataan aikaa syksyllä, on selkeää suunnitelmallista toimintaa kevään kiirekauden sujuvuuden varmistamiseksi. Työkyvyn lisäämisenkin elementtejä tutkimuksen tuloksista voidaan tunnistaa. Nämä nousevat esiin esimerkiksi terveellisiin elämäntapoihin ohjaamisena ja kannustamisena. Joissain organisaatioissa työterveyspalveluiden tukea hyödynnettiin esimerkiksi niin, että työterveydestä pidettiin henkilöstölle työhyvinvointiin liittyviä luentoja. Tässä on varmasti hyvä konkreettinen käytäntö, jota voisi hyödyntää laajemminkin alan yrityksissä.

Kiirekaudella työhyvinvoinnin johtamisessa korostuu ennakoinnin ja suunnittelun tärkeys. Kiirekaudelle olisi hyvä tehdä varautumissuunnitelmia ja varmistaa, että kaikki mitä voidaan tehdä ennen kiirekautta työtä sujuvoittamaan olisi tehty.

5.1.3 Millaisia työhyvinvoinnin johtamisen haasteita tilintarkastusalalla koetaan?

Keskeisimmät työhyvinvoinnin johtamisen haasteet tilintarkastusalalla ovat aineiston perusteella kiirekausi ja alan kausiluonteisuus, vaihtuvuus ja työvoiman saaminen, etätö, työn kuormitustekijät sekä esihenkilön niukka aikaresurssi. Vaikka moni haastateltava mainitsikin ensimmäisenä kiirekauden ja alan kausiluonteisuuden, loppupeleissä esihenkilön aikaresurssi nousi jopa kaikkein suurimmaksi haasteeksi. Toisaalta näillä kahdella on vahva yhteys, sillä niukka aikaresurssi johtui lähtökohtaisesti siitä, että esihenkilö oli itsekkin kiinni tarkastustyössä kiirekaudella.

Työvoiman saaminen ja vaihtuvuus nähtiin ongelmalliseksi erityisesti siitä syystä, että nämä kuormittavat henkilöstöä. Jatkuva perehdyttäminen lisää työn kuormitusta ja vähentää mahdollisuuksia kehittää itseään, kun ei-laskutettava työaika menee muiden osaamisen kehittämiseen. Mahdollisuus kehittää omaa osaamista on Viitalan (2021) mukaan tärkeä työn hallinnan tunnetta lisäävä tekijä, mikä puolestaan korreloi positiivisesti korkean työhyvinvoinnin kokemuksen kanssa. Haastateltavien kokemusten mukaan alalle on kyllä edelleen hyvin nuoria hakijoita, mutta kokeneemman työvoiman saaminen vaikeutuu entisestään. Tässä on vakava haaste, johon tulisi tarttua esimerkiksi tutkimuksen keinoin ja alan yhdistysten toimesta.

Mielenkiintoinen havainto, joka tutkimuksen tuloksista ilmeni, oli se, että niissä organisaatioissa, joissa tarjotaan lähes 100% etätömahdollisuus etätö koetaan myös yhdeksi suurimmaksi haasteeksi, kun henkilön hyvinvointia on haastavampi havainnoida. Tästä herää kysymys, miksi organisaatioissa ei lisätä lähityöskentelyn määrää, etenkin kiirekaudella, kun esimerkiksi jaksamisen havainnointi on erityisen tärkeää. Toki etätöyllä on varmasti myös paljon positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin, mutta tämä nousee selkeänä kehityskohteenä, johon johtamisella ja organisaation käytänteillä voisi puuttua. Toimistolla lähityön tekeminen on varmasti yhteydessä myös hyvään ilmapiiriin, joka on tärkeä työhyvinvointia tukeva tekijä.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monella eri tavalla. Luotettavan tutkimuksen yksi kulmakivi on tutkimuksen huolellinen suunnittelu. Tutkimusprosessin alkuvaiheessa laadittiin selkeä tutkimussuunnitelma. Suunnitelman merkitys korostuu erityisesti, kun tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, sillä teemojen suunnittelu etukäteen on erittäin keskeistä laadukkaasti tutkimuksen varmistamiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2022). Tässä tutkimuksessa jo tutkimussuunnitelmaa laadittaessa tutustuttiin huolellisesti teoreettiseen viitekehykseen ennen teemojen muodostamista. Teemat muodostettiin peilaten teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan haastateltavien huolellisella valinnalla. Vaikka haastateltaville ei asetettu tarkkarajaisia kriteerejä, haluttiin ennen jokaisen haastattelun aloitusta varmistaa, että haastateltava on tutkimuksen kannalta sopiva eli hänen rooliinsa kuuluu työhyvinvoinnin johtaminen. Haastattelut litteroitiin huolellisesti, mikä myös parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta rajoittavana tekijänä on se, että vaikka tutkija itse pyrkii olemaan täysin puolueeton ja objektiivinen, on laadullisen tutkimuksen havainnot lopulta aina osittain subjektiivisia eli perustuvat tutkijan omaan harkintaan (Tuomi & Sarajärvi 2018). Toinen tutkimuksen luotettavuutta rajoittava tekijä on haastattelujen lukumäärä. Aineisto muodostui kuudesta haastattelusta johtuen siitä, että lukuisista pyynnöistä huolimatta haastateltavia ei saatu enempää. On vaikea arvioida, miten paljon lisähaastattelut olisivat tuoneet lisäarvoa tutkimukselle, sillä kuudessakin haastattelussa näkyi kylläntymistä osassa teemoista. Kylläntymisellä eli saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että jossain vaiheessa, kun aineistoa on riittävästi se alkaa toistamaan itseään (Tuomi & Sarajärvi 2018). Toisissa teemoissa sen sijaan vastaukset erosivat merkittävästi toisistaan. Toisaalta tämä tutkimus ei pyrikään tutkimustulosten yleistyttävyyteen, vaan perustuu kokemusten esilletuontiin, jolloin saturaation merkitys ei ole niin suuri.

Tutkimuksen luotettavuutta varmistettiin valitsemalla sopivat tutkimusmenetelmät. Myös tutkimusmenetelmiin perehdyttiin huolellisesti jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi tutkimusraportissa käytettiin runsaasti suoria lainauksia haastatteluista. Tämä valinta tehtiin, jotta lukija voisi arvioida johtopäätösten ja tulosten muodostamisen luotettavuutta eli sitä, onko tutkija tehnyt haastateltavien puheista oikeita havaintoja.

5.3 Jatkotutkimusaiheita

Kuten jo luvussa yksi todettiin, työhyvinvoinnin johtaminen tilintarkastusalalla on aiheena hyvin vähän tutkittu, joten jatkotutkimus olisi erittäin tarpeellista. Jatkotutkimukselle olisi hyvä asettaa tavoitteeksi löytää ratkaisuja tunnistettuihin työhyvinvoinnin johtamisen haasteisiin, kuten henkilöstön jaksamiseen ja vaihtuvuuteen. Jatkotutkimusta voisi kohdistaa esimerkiksi henkilöstön näkemykseen, miten henkilöstö toivoisi, että heidän työhyvinvointiaan johdettaisiin paremmin tai millaista tukea he tarvitsisivat esihenkilöiltä tai yhtiön johdolta, jotta he voisivat työssään paremmin ja viihtyisivät pidempään.

Jatkotutkimuksella voisi kartoittaa tarkemmin myös yhden suurimman tilintarkastusalan haasteen, vaihtuvuuden, syitä haastatteleamalla tilintarkastajia heidän vaihtoaikeistaan. Tutkimus voisi kartoittaa, kohdistuuko mahdolliset vaihtoaikeet alalta kokonaan pois vai liittyvätkö ne enemmän organisaation vaihtamiseen. Vaihtuvuutta voisi tutkia myös niin, että pyrittäisiin ymmärtämään tilintarkastusalan vaihtuvuutta kokonaisuudessaan paremmin eli selvittämään millainen vaihtuvuusprosentti yrityksissä on, millaisia muutoksia siinä mahdollisesti on tapahtunut ja millainen on tyypillinen lähtevä henkilö työvuosiltaan, iältään ja kokemukseltaan. Vaihtuvuuden taustatekijöitä tunnistamalla ongelmaan voisi olla helpompi tarttua myös esimerkiksi työhyvinvoinnin johtamisen keinoin.

Tässä tutkimuksessa nousi esiin useamman kerran se, miten kiireisiä esihenkilöt itse ovat. Syynä kiireelle ja tiukalle aikaresurssille nähtiin yleensä johdon tahtotila priorisoida asiakastyöt esihenkilötyön edelle. Tähän havaintoon perustuen esitän kaksi mahdollista jatkotutkimusaihetta. Ensinnäkin voisi olla mielenkiintoista selvittää esihenkilöiden koettua työhyvinvointia ja sitä, eroaako se ei-esihenkilöroolissa työskentelevien henkilöiden työhyvinvoinnin kokemuksesta. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla kartoittaa suurempien organisaatioiden johdon näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta ja sen tärkeydestä.

Mahdollisena jatkotutkimusaiheena esitän myös vertailevan tutkimuksen pienempien ja suurempien organisaatioiden välillä niin koetun työhyvinvoinnin, kuin työhyvinvoinnin johtamisenkin näkökulmasta. Vertailevalla tutkimuksella voisi löytää konkreettisia käytäntöjä, joilla koko tilintarkastusalan työhyvinvoinnin johtamista voisi kehittää.

LÄHTEET

- Aryanti, R., Sari, E., Widiana, H. (2020). A Literature Review of Workplace Well-being. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* vol 477. Saatavilla: https://www.researchgate.net/publication/346452295_A_Literature_Review_of_Workplace_Well-Being
- Aura, O.; Ahonen, G.; Hussi, T.; Ilmarinen, J. (2016). Strateginen hyvinvointi 2016. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy. Saatavilla: https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf
- Baptiste, N. (2008). Tightening the Link between Employee Wellbeing at Work and Performance: A New Dimension for HRM. *Management decision* 46.2, s.284–309.
- Chong, V., Monroe, G. (2013). The impact of antecedents and consequences of job burnout on junior accountants' turnover intentions: a structural equation modelling approach. *Accounting and Finance*, Vol 55 (2013), s. 105-132. Saatavilla: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/acfi.12049>
- Coram, P., Ng, J., Woodliff, D. (2008). A Survey of Time Budget Pressure and Reduced Audit Quality Among Australian Auditors. *Australian Accounting Review*, Vol 13 (29), s. 38-44. Saatavilla: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1835-2561.2003.tb00218.x>
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., Schaufeli W. (2001) The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of applied psychology* Vol. 86(3), s. 499–512.
- Eskelinen, J.; Ilmakunnas, P.; Kuula, M. (2022). Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa. *Akava Works* 1/2022. Saatavilla: [Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa \(akavaworks.fi\)](https://www.akavaworks.fi/tyohyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa)
- Fokus. (2023). Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! Viitattu 25.11.2023. Saatavilla: [Aloitus - Fokus \(utu.fi\)](https://www.fokus.fi/aloitus-fokus)
- Glesne, C. & Peshkin, A. (1992). *Becoming qualitative researcher. An introduction.* Lontoo: Longman.
- Guénin-Paracini, H., Malsch, B. & Paillé, A.M. (2014). Fear and risk in the audit process. *Accounting, Organizations and Society*. #9 (4), s. 264-288. Saatavilla: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368214000178?via%3Dihub>
- Guest, D. (2017). Human Resource Management and Employee Well-being: Towards a New Analytic Framework. *Human resource management journal* 27.1, s. 22–38.
- Hakanen, J. (2011) *Työn imu.* Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Sosiaalipsykologian alan väitöskirja. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hallituksen esitys HE 306/2022 vp (2022). Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi työturvallisuuslain muuttamisesta. Saatavilla: https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_306+2022.aspx

Harju, L. (2017). Taming the Beast of Boredom – Exploring Boredom at Work and the Role of Job Crafting. Väitöskirja. Aalto Yliopisto. Helsinki: Unigrafia Oy. Saatavilla: [content \(aalto.fi\)](#)

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö ([2. painos]). Helsinki: Gaudeamus.

Hurley, P. (2017). Ego Depletion and Auditors' Busy Season. *Behavioral research in Accounting*, Vol 29, s. 25-35. Saatavilla: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2629337

ISA 200. Overall objectives of the independent auditor and the conduct of an audit in accordance with international standards on auditing. Astunut voimaan 15.12.2009. Saatavilla: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ifac.org/_flysystem/azure-private/publications/files/A009%202012%20IAASB%20Handbook%20ISA%20200.pdf

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

Jyväskylän yliopisto. (2015a). Empiirinen tutkimus. Viitattu 21.4.2023. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto. (2021). Laadullinen tutkimus. Viitattu 21.4.2023. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto. (2015b). Poikittaistutkimus. Viitattu 6.1.2024. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/poikittaistutkimus>

Laine, P., Rinne, R. (2015). Developing wellbeing at work: Emerging dilemmas. *International Journal of Wellbeing*, 5(2), s. 91–108.

Lehtonen, V. (2021). Etätyöhyvinvointi – Tilintarkastusalalla työskentelevien kokemuksia työhyvinvoinnista etätyössä. Pro gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Saatavilla: [LehtonenVeera.pdf \(tuni.fi\)](#)

McEnroe, J. E., & Martens, S. C. 2001. Auditors' and investors' perceptions of the “expectation gap”. *Accounting Horizons*, 15(4) s. 345–358.

Manka, M-L. (2010). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum. 3.painos.

Manka, M-L. (1999). Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia: toimintatutkimus broileritehtaan tranformaatioprosessista, tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Manka, M-L., Manka, M. (2023). Työhyvinvointi (3. uudistettu painos.), Helsinki: Alma Talent.

Manka, M-L. (2011). Työnilo. Helsinki: WSOYpro.

Time Budget Pressure And Time Deadline Pressure. *Journal of Applied Business Research*, Vol 21 No 1 (2005).

Maslow, A. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, Vol 50 (2000) s. 370-306. Saatavilla: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Margeim, L., Kelley, T., Pattison, D. (2005). An Empirical Analysis Of The Effects Of Auditor

Miles, M.B., Huberman A.M. (1994). Qualitative data analysis. (2. painos.), Kalifornia: Sage.

Naumanen, P., Liesivuori, J. (2018). Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen. Turun yliopisto. Saatavilla: [Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvointiin ja työelämävalmiuksiin ja menetelmiä niiden kehittämiseen | Turun yliopisto \(utu.fi\)](#)

Nurmio, E. (2022). Tilintarkastajan työhyvinvointi ja työstä palautuminen – Tilintarkastusalalla työskentelvien kokemukset kiirekauden aikaisesta työhyvinvoinnista ja keinot palautua kiirekaudesta. Pro gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Saatavilla: [NurmioEmmi.pdf \(tuni.fi\)](#)

Pajunen, K., Rautiainen, A. & Saastamoinen, J. (2023). Pitääkö olla huolissaan? Tilintarkastajien ajatuksia havaitsemisriskistä. Teoksessa Janne Ruuhonen, Lili-Anne Kihn, Lasse Oulasvirta & Elisa Veikkola (toim.), Tilintarkastus ja evaluaatio: Talouden ja sääntelyn vuoropuhelu. Tampere: Tampere University Press, s. 60–80. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-046-5>

Raitio, J. (2022). Tilintarkastajia on vähemmän kuin koskaan – töitä olisi tarjolla enemmän kuin ikinä. Suomen tilintarkastajat ry. Viitattu 20.4.2023. Saatavilla: <https://tilintarkastajat.fi/blogit/tilintarkastajia-on-vahemman-kuin-koskaan-toita-olisi-tarjolla-enemman-kuin-ikina/>

Rauramo, P. (2009). Työhyvinvoinnin portaat. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla: <https://ttk.fi/julkaisu/tyohyvinvoinnin-portaat-tyokirja/>

Seppänen, O. (2023). Työuupumuksen riski koskee yhä useampaa – työhyvinvointi ei ole lähtenyt nousuun koronan jälkeen. Yle Uutiset. Viitattu 5.11.2023. Saatavilla: [Työuupumuksen riski koskee yhä useampaa – työhyvinvointi ei ole lähtenyt nousuun koronan jälkeen | Yle Uutiset](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 21.4.2023. Saatavilla: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suk Heo, J., Young Kwon, S., Tan, H-T. (2020). Auditors' Responses to Workload Imbalance and the Impact on Audit Quality. *Contemporary Accounting Research*, Vol 38 (1), s. 338-275. Saatavilla: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1911-3846.12612>

Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (eds.) Well-Being. The Foundations of Hedonic Psychology. New York: Russell Sage. s. 392–412.

Yuen, D.C., Law, P.K., Lu, C., & Guan, J.Q. (2013). Dysfunctional auditing behaviour: Empirical evidence on auditors' behaviour in Macau. *International Journal of Accounting and Information Management*. 21 (3) s. 209-226. Saatavilla:
https://www.researchgate.net/publication/262897971_Dysfunctional_auditing_behaviour_Empirical_evidence_on_auditors'_behaviour_in_Macau/citations

LIITTEET

LIITE 1

Teemahaastattelun teemat

1. Taustakysymykset
 - a. oma rooli ja se on yhteys työhyvinvoinnin johtamiseen
 - b. kokemus tilintarkastusalalta ja esihenkilötyöstä vuosina
2. Johdantokysymykset
 - a. työhyvinvoinnin käsite
 - b. työhyvinvoinnin johtamisen käsite
3. Suurimmat haasteet työhyvinvoinnin johtamisessa tilintarkastusalalla
4. Esihenkilön vaikutusmahdollisuudet työn vaatimukseen ja työntekijän voimavaroihin erityisesti kiirekaudella
5. Työhyvinvoinnin johtamisen resurssit
6. Työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelmallisuus
7. Työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen mittaaminen ja arviointi
8. Työhyvinvoinnin osa-alueet, joihin pyritään keskittymään kiirekaudella/konkreettiset työhyvinvoinnin johtamisen keinot kiirekaudella
9. Esihenkilöiden osaaminen ja tukiroolit
10. Henkilöstön osallistaminen työhyvinvoinnin johtamisessa
11. Työpahoinvoinnin havaitseminen ja siihen puuttuminen