

0

**VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
JOHTAMISEN LAITOS**

Kari Niemelä

**Työhyvinvointi esimiestyössä**

Henkilöstöjohtamisen  
Pro gradu-tutkielma

**VAASA 2011**

## SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ .....	9
1 TYÖHYVINVOINTI JA SEN VAIKUTTAVUUS.....	11
1.1 Työhyvinvoinnin yksilöllisyys .....	11
1.2 Työhyvinvoinnin merkitys työnantajan näkökulmasta .....	12
1.3 Työhyvinvointi esimiestyössä .....	14
1.3.1 Työn määrä ja kuormittavuus stressin aiheuttajana .....	15
1.3.2 Esimiesten motivaatio.....	16
1.3.3 Esimiesten työtyytyväisyys ja sitoutuminen.....	17
2 TYÖHYVINVOINNIN MALLEJA .....	19
2.1 Työhyvinvointi Maslowin tarvehierarkian mukaan.....	19
2.2 Työkykytalo.....	21
2.3 Työn psyykkiset kuormitustekijät .....	23
2.4 Työn vaatimusten ja hallinnan malli .....	25
2.5 Excentan hyvinvoinnin malli.....	27
2.6 Synteesi esitellyistä työhyvinvoinnin malleista.....	29
3 TUTKIMUKSESSA ANALYSOITAVAT TYÖHYVINVOINNIN OSA- ALUEET .....	31
3.1 Psyykkisen hyvinvoinnin kokonaisuus .....	31
3.1.1 Psyykkinen hyvinvointi.....	32
3.1.2 Stressi ja unen laatu.....	34
3.2 Työkyky ja -tehokkuus .....	36
3.2.1 Työkyky .....	36
3.2.2 Työtehokkuus .....	37
3.3 Työyhteisö .....	38
3.3.1 Työilmapiiri.....	38
3.3.2 Johdon ja henkilöstön välinen kommunikointi.....	39
3.3.3 Työmotivaatio .....	40
3.3.4 Työtyytyväisyys.....	42
4 EMPIIRINEN TUTKIMUS .....	44
4.1 Metodologia .....	44



4.2	Aineisto .....	48
4.3	Tulokset.....	50
4.3.1	Psyykkisen hyvinvoinnin kokonaisuus .....	50
4.3.2	Työkyky ja -tehokkuus .....	60
4.3.3	Työyhteisö .....	65
4.3.4	Hyvinvoinnin johtaminen.....	75
4.3.5	Sairauspoissaolot .....	78
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	80
	LÄHTEET .....	85
	LIITTEET .....	93
	Liite 1. Excentan hyvinvointikartoituksen lähdeluettelo. ....	93



## KUVIOT:

<b>Kuvio 1.</b> Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla.....	21
<b>Kuvio 2.</b> Työkykytalo.....	23
<b>Kuvio 3.</b> Työn psyykkiset kuormitustekijät.....	24
<b>Kuvio 4.</b> Työn vaatimusten ja hallinnan malli.....	26
<b>Kuvio 5.</b> Hyvinvoinnin malli Excentan hyvinvointikartoituksessa.....	28
<b>Kuvio 6.</b> Synteesi edellä esitellyistä työhyvinvoinnin malleista: Hyvinvointi työssä.....	29
<b>Kuvio 7.</b> Työhyvinvoinnin osa-alueet ja mittarit.....	30
<b>Kuvio 8.</b> Psyykkisen hyvinvoinnin pisteytyksen jakauma koko aineistossa.....	52
<b>Kuvio 9.</b> Esimiesten ja muun henkilöstön erot psyykkisen hyvinvoinnin kokonaisuudessa.....	52
<b>Kuvio 10.</b> Esimiesten psyykkisen hyvinvoinnin osa-alueen vertailu sukupuolen mukaan.....	53
<b>Kuvio 11.</b> Esimiesten ja muun henkilöstön psyykkinen hyvinvointi eri ikäryhmissä.....	54
<b>Kuvio 12.</b> Esimiehen psyykkinen hyvinvointi iän ja sukupuolen mukaan.....	59
<b>Kuvio 13.</b> Psyykkinen hyvinvointi esimiesaseman mukaan.....	59
<b>Kuvio 14.</b> Esimiesten ja muun henkilöstön stressin taso eri ikäryhmissä.....	53
<b>Kuvio 15.</b> Esimiehen stressin taso iän ja sukupuolen mukaan.....	54
<b>Kuvio 16.</b> Koettu stressi esimiesaseman mukaan.....	54
<b>Kuvio 17.</b> Esimiesten ja muun henkilöstön unen määrä ja laatu eri ikäryhmissä.....	55
<b>Kuvio 18.</b> Esimiesten unen määrä ja laatu iän ja sukupuolen mukaan.....	59
<b>Kuvio 19.</b> Unen määrä ja laatu esimiesaseman mukaan.....	59
<b>Kuvio 20.</b> Esimiesten ja muun henkilöstön erot työkyvyn ja -tehokkuuden osa-alueessa.....	60
<b>Kuvio 21.</b> Esimiesten työkyvyn ja -tehokkuuden osa-alueen vertailu sukupuolen mukaan.....	61
<b>Kuvio 22.</b> Esimiesten ja muun henkilöstön koettu työkyky eri ikäryhmissä.....	62
<b>Kuvio 23.</b> Esimiesten koettu työkyky iän ja sukupuolen mukaan.....	62
<b>Kuvio 24.</b> Koettu työkyky esimiesaseman mukaan.....	63
<b>Kuvio 25.</b> Esimiesten ja muun henkilöstön koettu työtehokkuus eri ikäryhmissä.....	64
<b>Kuvio 26.</b> Esimiesten koettu työtehokkuus iän ja sukupuolen mukaan.....	64



<b>Kuvio 27.</b> Koettu työtehokkuus esimiesaseman mukaan.....	65
<b>Kuvio 28.</b> Esimiesten ja muun henkilöstön erot työyhteisön osa-alueessa.....	66
<b>Kuvio 29.</b> Esimiesten työyhteisön osa-alueen vertailu sukupuolen mukaan....	67
<b>Kuvio 30.</b> Esimiesten ja muun henkilöstön koettu työilmapiiri eri ikäryhmissä.....	68
<b>Kuvio 31.</b> Esimiesten koettu työilmapiiri iän ja sukupuolen mukaan.....	68
<b>Kuvio 32.</b> Koettu työilmapiiri esimiesaseman mukaan.....	69
<b>Kuvio 33.</b> Esimiesten ja muun henkilöstön kokemukset johdon ja henkilöstön välisen kommunikoinnin riittävydestä.....	70
<b>Kuvio 34.</b> Esimiesten kokemukset johdon ja henkilöstön välisen kommunikoinnin riittävydestä jaettuna iän ja sukupuolen mukaan.....	70
<b>Kuvio 35.</b> Kokemukset johdon ja henkilöstön välisen kommunikoinnin riittävydestä esimiesaseman mukaan.....	71
<b>Kuvio 36.</b> Esimiesten ja muun henkilöstön työmotivaatio eri ikäryhmissä.....	72
<b>Kuvio 37.</b> Esimiesten työmotivaatio iän ja sukupuolen mukaan.....	72
<b>Kuvio 38.</b> Työmotivaatio esimiesaseman mukaan.....	73
<b>Kuvio 39.</b> Esimiesten ja muun henkilöstön työtyytyväisyys eri ikäryhmissä....	74
<b>Kuvio 40.</b> Esimiesten työtyytyväisyys iän ja sukupuolen mukaan.....	74
<b>Kuvio 41.</b> Työtyytyväisyys esimiesaseman mukaan.....	75
<b>Kuvio 42.</b> Kokemukset hyvinvointijohtamisen tasosta esimiehillä ja muulla henkilöstöllä.....	76
<b>Kuvio 43.</b> Esimiesten kokemukset hyvinvointijohtamisen tasosta iän ja sukupuolen mukaan.....	76
<b>Kuvio 44.</b> Kokemuksen hyvinvoinnin johtamisen tasosta esimiesaseman mukaan.....	77
<b>Kuvio 45.</b> Sairauspoissaolopäivien määrä esimiehillä ja muulla henkilöstöllä..	78
<b>Kuvio 46.</b> Esimiesten sairauspoissaolojen määrä iän mukaan.....	79
<b>Kuvio 47.</b> Sairauspoissaolojen määrä esimiesaseman mukaan.....	79

## TAULUKOT:

<b>Taulukko 1.</b> Excentan hyvinvointikartoituksen lähteet.....	44
<b>Taulukko 2.</b> Otannan jakaantuminen aseman ja sukupuolen mukaan.....	48
<b>Taulukko 3.</b> Esimiesten jakaantuminen aseman mukaan.....	49
<b>Taulukko 4.</b> Otannan jakautuminen ikäryhmittäin: esimiehet – muu henkilöstö.....	49
<b>Taulukko 5.</b> Otannan jakautuminen sukupuolen ja iän mukaan.....	50





---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Kari Niemelä	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Työhyvinvointi esimiestyössä	
<b>Ohjaaja:</b>	Riitta Viitala	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri	
<b>Laitos:</b>	Johtamisen laitos	
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtaminen	
<b>Aloitusvuosi:</b>	2009	
<b>Valmistumisvuosi</b>	2011	<b>Sivumäärä: 94</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Työhyvinvointi on käsitteenä hyvin laaja ja sitä voidaan tarkastella monesta eri lähtökohdasta. Sen muodostumiseen vaikuttavat henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi työympäristön ja työtehtävien tuomat tekijät. Yksi työhön liittyvä tekijä on asema organisaatiossa. Tutkielman tavoitteena oli selvittää esimiestyön asettamia haasteita ja mahdollisuuksia hyvinvoinnin suhteen.

Tutkielman teoreettisessa osuudessa luodaan katsaus eri työhyvinvoinnin malleihin ja luodaan malleista synteesi. Lisäksi kyseisen synteessin hyvinvoinnin osa-alueita tarkastellaan erilaisten määritelmien ja tutkimustulosten kautta.

Empiirisessä osassa aineistona on käytetty otantaa Excenta Oy:n hyvinvointikartoitusten kautta saadusta laajasta aineistosta. Aineiston avulla verrattiin esimiesten hyvinvointia muuhun henkilöstöön nähden. Taustamuuttujina olivat ikä, sukupuoli ja esimiesasema. Kaiken kaikkiaan esimiehet ovat paremmin voivia kuin muu henkilöstö. Esimiesten psyykkisen hyvinvoinnin tila on parempi ja heillä on hieman vähemmän stressiä kuin muulla henkilöstöllä. Merkittävimpiä eroja ovat esimiesten paremmat kokemukset kommunikoinnin riittävydestä johdon ja muun henkilöstön välillä sekä kokemukset työilmapiiristä. Esimiehet ovat myös motivoituneempia ja tyytyväisempiä työhönsä sekä heillä on huomattavasti vähemmän sairauspoissaoloja kuin muulla henkilöstöllä. Lähes kaikilla mittareilla mitattuna ylimmän johdon hyvinvointi on muita paremmalla tasolla.

---

**AVAINSANAT:** esimies, esimiestyö, työhyvinvointi



# 1 TYÖHYVINVOINTI JA SEN VAIKUTTAVUUS

Jokainen työ asettaa omat vaatimuksensa ja haasteensa hyvinvoinnille. Työnkuvien eroavaisuuksien lisäksi jokaisella ihmisellä on erilaiset valmiudet suoriutua päivittäisistä työtehtävistään. Lisäksi ihmiset kokevat eri tilanteet yksilöllisesti: kun tietty tilanne tuo toiselle sopivasti uusia haasteita ja lisää voimavaroja, saattaa toinen kokea saman tilanteen voimavaroja kuluttavaksi. Ymmärtääkseen esimiesten hyvinvointia ja tarkastellakseen esimiestyön kuormittavuutta, tulee hyvinvointia ymmärtää kokonaisuudessaan.

## 1.1 Työhyvinvoinnin yksilöllisyys

Yksi monista tavoista määritellä työhyvinvointi on työntekijän kyky suoriutua päivittäisistä työtehtävistään. Henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen kunto sekä läheisesti työympäristöön sekä -yhteisöön kuuluvat tekijät vaikuttavat työntekijän suoriutumiskykyyn. Yksilön kokemaan kokonaishyvinvointiin katsotaan kuuluvan edellä mainittujen lisäksi muun muassa perheasiat, elämänmuutokset sekä työsopimukseen ja palkkaukseen liittyvät tekijät. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005.) Käsitteenä työhyvinvointi kuvastaa sekä hyvinvoinnin myönteisiä (kuten työtyytyväisyys), että kielteisiä (kuten stressi) ulottuvuuksia (Feldt, Mäkikangas & Kokko 2005: 87). Tutkijoiden mielenkiinto on hyvinvoinnissa kohdistunut sen kokemiseen, eri elementteihin ja malleihin sekä hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin seurauksiin (Danna & Griffin 1999).

Kun työ on fyysistä, liittyy työhyvinvointi konkreettisiin asioihin, kuten fyysisten olosuhteiden kehittämiseen mahdollisimman turvallisiksi sekä ihmisten työkyvyn varmistamiseen. Nykyään työ on kuitenkin yhä enemmän tietotyötä, jossa työn tuloksen määrää ihmisten halu ja kyky ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista sekä yhdistää osaamistaan. Tällöin työhyvinvointi liittyy yhä enemmän ei-konkreettisiin tekijöihin kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin. Kuitenkaan terveyttä ja fyysistä hyvinvointia ei voi unohtaa, sillä on ratkaiseva merkitys ihmisen kykyyn hyödyntää osaamistaan. (Ojala & Ahonen 2003: 22). Lisäksi ihmisen voimavarat muuttuvat iän myötä

samalla kun työn vaatimukset muuttuvat muun muassa uuden teknologian ja globalisaation seurauksena. Työkykyyn vaikuttavat tekijät siis muuttuvat jatkuvasti. (Ilmarinen 2005: 80.)

## 1.2 Työhyvinvoinnin merkitys työnantajan näkökulmasta

Yrityksen kilpailukyky muodostuu kustannustehokkuudesta ja tuottavuudesta, laadusta ja asiakastyytyväisyydestä, innovatiivisuudesta, kyvystä solmia strategisesti onnistuneita kumppanuuksia ja rakentaa toimivia verkostoja sekä kyvystä houkutella ja rekrytoida hyviä osaajia ja pitää heidät (Ojala & Ahonen 2003: 49). Kiristyvässä Globaalissa kilpailutilanteessa, jossa uusimmat teknologiat vanhentuvat suhteellisen nopeasti ja ne ovat helposti ostettavissa tai kopioitavissa, kilpailu käydäänkin siinä, kuka reagoi herkimmiten toimintaympäristön muutossignaaleihin ja kykenee sopeuttamaan toimintaansa niiden mukaan (Suutarinen 2010). Tällöin ratkaisevaksi tekijäksi nousee organisaation inhimillinen pääoma.

Työhyvinvoinnin katsotaan olevan tärkeä elementti inhimillisen pääoman ja kyvykkyyden muodostumisessa. Hyvinvointi mahdollistaa osaamisen kehittymisen, uudistumisen, siirtymisen sekä tehokkaan hyödyntämisen organisaatiossa. Vain hyvinvoiva yhteisö ja yksilö voivat oppia, kehittyä ja kehittää. (Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010.) Koska sosiaalinen pääoma, erityisesti luottamus, jaettu kieli ja kollektiiviset normit kehittyvät vasta pitkäaikaisessa vuorovaikutuksessa, on jatkuvuus organisaation toiminnassa keskeistä. Myös tämän vuoksi henkilöstön sitouttaminen ja sitä kautta henkilöstön vaihtuvuuden pienentäminen on edullista sosiaalisen pääoman kehittymisen kannalta. (Nahapiet & Ghoshal 1998.) Vuonna 2003 tehdyn tutkimuksen mukaan suomalaiset organisaatiot pitivätkin osaamisen kehittämisen jälkeen työhyvinvointia tärkeimpänä henkilöstöön suuntautuvana panostuksen kohteena (PA Consulting 2003).

Hyvinvoinnin arvo yrityksessä on jopa muutettavissa rahaksi. On laskettu, että yritykset voisivat saada työhyvinvointiin sijoittamansa rahan takaisin 10–20 -kertaisena (Ahonen 1997). Hyvin toimivan ja terveen organisaation määritelmässä yhdistetäänkin taloudellinen menestys sekä henkilöstön psyykinen ja fyysinen hyvinvointi (Jurvansuu, Seitsamo & Tuuli 2000).

Yrityksen arvon määrittelemisessä tulee ottaa huomioon myös ihmiset. Heistä riippuu missä määrin, miten nopeasti ja millaisena organisaation perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. Inhimillistä pääomaa vaalittaessa on kysyttävä, onko yrityksessä oikeanlaisia osaajia ja miten heidän osaamista ja jaksamista varmistetaan ja kehitetään. Kuitenkin johtamisen toimintaedellytysten on oltava kunnossa, ennen kuin osaaminen voi kanavoitua yrityksen hyödyksi. (Viitala 2007: 8, 174). Hyvinvointia ei täten voi liittää vain inhimilliseen pääomaan. Kun yrityksen taloudellinen pääoma on kunnossa, mahdollistaa se laadukkaamman inhimillisen pääoman kehittämisen työkalut, kuten laadukkaan terveyden hoidon ja kehittämisen sekä kattavan koulutuksen. (Leinonen 2003: 77.)

Yleisesti ottaen maailma muuttuu jatkuvasti terveellisemmäksi. Kuitenkin samaan aikaan terveyden ylläpidon ja parantamisen kustannukset ovat kansantalouden ja yksittäisten yritysten talouden kannalta merkittävässä asemassa. (Ulrich & Brockbank 2005: 28.) Kansantaloudellisesti hyvinvoinnilla on suuri merkitys, sillä tällöin ihmiset ovat terveempiä, tuottavampia, he ansaitsevat enemmän sekä ovat ystävällisempiä toisilleen (Clifton 2010). Valtakunnallisesti tällä hetkellä työurien pidentämisen paine ja eläkeiän nostot ovat ajankohtaisia aiheita. Kysyttäessä työntekijöiltä itseltään tärkeimpiä syitä eläkkeelle siirtymiseen, on terveyden ja työkyvyn heikkeneminen yksi keskeisimmistä syistä. Tällöin terveyden ja työkyvyn edistämisen merkitys on suuri pyrittäessä jatkamaan ikääntyvien työntekijöiden täysipainoista osallistumista työelämään. (Feldt, Mäkikangas, Hyvönen, Kinnunen & Kokko 2006.)

Kun terveys horjuu, syntyy kustannuksia myös poissaolojen kautta. Sairauspoissaolojen kustannukset ovat keskimäärin viisi prosenttia palkkakustannuksista. Se on merkittävä lisä yritysten kokonaiskustannuksista. Lisäksi tämä kustannuserä on suoraan pois tuloksesta. Monen yrityksen kohdalla tulos voisi olla jopa kaksinkertainen, jos sairauspoissaolot pienenisivät puolella. Yrityksen kannalta kalleimmaksi tulevat lyhyet, 1–3 päivän sairauspoissaolot. Näistä iso osa johtuu työpahoinvoinnista ja -uupumuksesta. Konkreettinen viite tästä on masennuslääkkeiden käytön viisinkertaistuminen samalla kun Suomesta on tullut yksi maailman kilpailukykyisimmistä maista. (Ojala & Ahonen 2003: 36.)

### 1.3 Työhyvinvointi esimiestyössä

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millaisia eroavaisuuksia esimiesten ja muun henkilöstön hyvinvoinnilla on. Erilaiset työtehtävät asettavat erilaisia vaatimuksia ja haasteita hyvinvoinnille. Esimerkiksi johtajilta ja esimiehiltä vaaditaan yhä laaja-alaisempaa osaamista ja asioiden hallintaa (Conger & Xin 2000).

Esimiestyön ja johtamisen vaikuttavuudesta henkilöstön hyvinvointiin on löydettävissä lukuisia tutkimuksia (Kirmeyer & Dougherty 1988; Fried & Tieg 1993; Moyle 1998; Sparks, Faragher & Cooper 2001; Epitropaki & Martin 2005; Baptiste 2008 & Munir & Nielsen 2009). Kuitenkaan esimiestyön kuormittavuutta ja esimiesaseman vaikutusta omaan koettuun hyvinvointiin ei ole laajemmalla mittakaavalla tutkittu. Tutkimuksia yksittäisistä hyvinvoinnin osa-alueista on löydettävissä ja monesti todetaankin, että työn kuormittavuus painottuu eri tehtävissä erilaisiin asioihin. Johtajan tai esimiehen tehtävissä kuormitus kohdistuu erilaisiin tekijöihin kuin liukuhihnan äärellä (Strömmer 1999: 292). Myös Viitala, Mäkelä & Hölsö (2010) toteavat tutkimuksessaan, että tähän aihealueeseen liittyvää tutkimusta kaivattaisiin lisää. Omassa tutkimuksessani keskityn juuri esimiesten hyvinvointiin laajemmalla sektorilla kattaen hyvinvoinnin osa-alueista psyykkisen hyvinvoinnin, työkyvyn ja tehokkuuden sekä työyhteisön.

Henkilön tehtävänimike kertoo tehtävän lisäksi siitä roolista ja niistä odotuksista, joita häneen työyhteisössä kohdistetaan (Kalimo 1980: 25). Sen lisäksi, että esimiehen täytyy työssään kehittää työn vaatimia taitoja, tulee hänen myös koko uransa ajan kehittyä esimiehenä olemisessa (Levicki 2002: 5). Sama vaatimus koskee myös ylintä johtoa (Porter, Lorsch & Nohria 2004). Esimiehen velvollisuudet ja häneen suunnatut vaatimukset poikkeavat muusta työvoimasta. Tärkeimmät vastuut ja oikeudet on määritelty laissa ja tarkemmin tehtävät kuvataan työsopimuksessa. Hänellä on oikeus johtaa, mutta samalla se on myös velvollisuus. Esimiehen tehtävänä on myös vastata, että kaikki ryhmän jäsenet ymmärtävät sekä yhteisön tavoitteet, että omansa. Hän myös pitää huolta yhteisten pelisääntöjen toteutumisesta. Esimies voi olla fyysisesti

hyvinkin etäällä alaisestaan. Tämä asettaa vaatimuksia yhteydenpidon määrälle sekä sovituille viestinnän tavoille. (Järvinen 2008: 59–67.)

Onnistuakseen tässä työssä esimieheltä vaaditaan vuorovaikutustaitoja. Vaikka esimies ei olekaan usein asiantuntija alaistensa töiden suhteen, hänen pitää auttaa alaistaan hyödyntämään osaamistaan, kokemustaan, ammattitaitoaan ja luovuuttaan työyhteisön perustehtävän suuntaan. Tämä edellyttää esimieheltä kykyä kuunnella ja keskustella, mutta myös kykyä olla tarvittaessa päättäväinen ja määrätietoinen. (Järvinen 2008: 59–67.) Esimiehen työssä suoriutumista ei mitata vain hänen henkilökohtaisen suoriutumisensa kautta, vaan myös hänen ryhmänsä suoriutumisen kautta (Djebarni 1996).

Esimies joutuu myös välillä ristiriitaisiin tilanteisiin viedessään läpi muutoksia tai uudistuksia, joista työyhteisö tai esimies itsekään ei pidä. Oman esimiehensä alaisena hänen täytyy toteuttaa johdon tekemiä linjauksia ja strategian edellyttämiä muutoksia, vaikka ne tuntuisivatkin vääriltä. Tällöin esimies ei voi näyttää alaisilleen omaa pettymystään, vaan toteuttaa omaa tehtäväänsä ja saada muu yhteisö mukaan muutoksiin. (Järvinen 2008: 59–67.) Ottaen huomioon nämä vaatimukset, esimiestyön psyykkisestä kuormituksesta on suhteellisen vähän tutkimuksia. Esimiehenä oleminen asettaa ison määrän vaatimuksia ja oletuksia. Kuitenkaan varsinaiseen esimiestyöhön ei välttämättä ole resursoitu sen vaatimaa aikaa. Toisaalta nämä vaatimukset vaihtelevat työyhteisöittäin ja ovat varmasti tiedossa. Tällöin esimiestyön luonne osaltaan vaikuttaa siihen, keistä tulee esimiehiä ja ketkä siihen työhön haluavat.

### 1.3.1 Työn määrä ja kuormittavuus stressin aiheuttajana

Johtajien ja esimiesten aseman kuormittavuudesta keskusteltaessa huomio kiinnittyy monesti ylitöihin ja työaikaan. Monesti mainitaankin, että pidentynyt työaika on vakiintunut osaksi normaalia työrutiinia ilman korvauksia tai mahdollisuuksia pitää vastaavia määriä vapaata. Keskustelua vaikeuttaa työajan käsitteen hämärtyminen. Vapaus työajan liukumisiin on lisääntynyt. Samalla tämä johtaa työn ja vapaa-ajan käsitteen hämärtymiseen. Lisää ongelmia syntyy, jos töiden määrään ei itse koe voivansa vaikuttaa. Jatkuva voimavaroja ylittävä kuormitus aiheuttaa lyhyellä aikavälillä stressiä ja pidempään jatkuessaan loppuun palamisen vaaran. Tokikaan lisääntynyt työmäärä ei välttämättä aiheuta ongelmia, mikäli henkilö aidosti nauttii



työstään ja kokee sen oman luomisvoimansa ja kehittymisen väylänä. (Strømmer 1999: 293.) Esimerkiksi Kalimo on tämän tutkimuksessaan osoittanut. Vaikka vankilatyöntekijöiden esimiehet kokivatkin työtaakkansa selkeästi muita suuremmaksi, olivat he keskimääräistä tyytyväisempiä työhönsä sekä rooliinsa organisaatiossa. He myös pitivät työtään haastavana ja arvostettavana. (Kalimo 1980: 97.) Esimerkiksi opettajan työssä korkea työhön ja työtehtävään sitoutumisen tason on todettu vähentävän stressiä (Romano & Wahlstrom 2000).

Tarvittavien resurssien ja ajan puute, tarve tehdä päätöksiä riittämättömillä tiedoilla, ihmissuhdekonfliktit sekä erottamis- ja rekrytointipäätösten teko ovat vain osa esimiestyön stressin lähteistä. (Djebarni 1996.) Esimiehet kohtaavat työssään useita mahdollisia stressin aiheuttajia liittyen heille asetettuihin vaatimuksiin. Campbell ym. (2006) painottavat esimiehen tehtävään liittyvän kompetenssin tärkeyttä stressin minimoimiseksi. Yhtäläillä oleellista on oma stressinhallinnan taito. (Campbell ym. 2006.)

Esimiehille on myös tyypillistä tarve saavuttaa yhä enemmän ja yhä tehokkaammin. McClelland (1975, Djebarnin mukaan) suoritti 20 vuotta kestäneen seurantatutkimuksen Harvardista valmistuville. Tutkimuksen mukaan 58 %:lla heistä joilla oli korkea vallan tarve, oli myös korkea verenpaine. Djebarnin omassa tutkimuksessa kolmannes esimiehistä koki korkeaa stressiä ja noin puolet koki lievää stressiä. (Djebarni 1996.)

Esimiehilläkin on esimies. Yksi esimiesten yleisimmistä stressin lähteistä onkin oma esimies. Tyrannimainen, epäystävällinen tai epäluotettava esimies aiheuttaa enemmän työpaineita ja stressiä. (Djebarni 1996.) Esimiehen johtamisen laadulla on todettu olevan jopa suoria heijasteita unen laatuun (Munir & Nielsen 2009).

### 1.3.2 Esimiesten motivaatio

Motivaatio rakentuu useasta eri tekijästä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa persoonallisuus, työn sisältö, vaihtelevuus, vastuunjako, palautteen saaminen sekä työhön liittyvät saavutukset ja kehittyminen. Tarkemmin motivaatiota ja sen rakentumista kuvaan myöhemmässä vaiheessa.

Härkönen (2008) on tutkinut työ- ja oppimismotivaatiota julkisella sektorilla. Työ- ja oppimismotivaation yleisyydessä ja eroissa suhteessa taustamuuttujiin hän havaitsi esimiesaseman olevan ainut työmotivaatiota erotteleva taustatekijä. Muita taustatekijöitä tutkimuksessa olivat sukupuoli, ikä, ammatillinen koulutus, toimiala ja työsuhde. Lisäksi esimiehet olivat selkeästi muita motivoituneempia sekä työhön että oppimiseen. Myös logistisen regressioanalyysin mukaan esimiesasema oli yksi tilastollisesti merkittävistä työmotivaatiota selittävästä tekijöistä. Muut merkittävät tekijät olivat työtyytyväisyys, kehityksen ja oppimisen merkityksellisyys, oppiminen lyhyillä työhön liittyvillä kursseilla, sosiaalinen konteksti sekä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tarve.

Esimies- tai johtoasemassa olevien työntekijöiden korkeampaa motivaatiota on selitetty myös sillä, että heidän motivaation lähteenä toimivat heille asetetut monipuoliset ja haasteelliset työtehtävät. Sama ilmiö toistuu myös verrattaessa korkeasti koulutettuja työntekijöitä muihin työntekijöihin. (Eskildsen, Kristensen & Westlund 2003: 132–133.)

### 1.3.3 Esimiesten työtyytyväisyys ja sitoutuminen

Sitoutumisen ajatellaan olevan prosessi, jonka seurauksena organisaation ja yksilön päämäärät enenevin määrin integroituvat tai tulevat yhteensopiviksi (Mowday, Porter & Steers 1982: 20). Samalla kuitenkin sitoutumisen kohteita on hyvin monenlaisia. Voidaan puhua muun muassa organisaatioon sitoutumisesta, urasitoutumisesta, ammatillisesta sitoutumisesta sekä työn sisältöön sitoutumisesta. (Mamia & Koivumäki 2006: 103–104.)

Organisaatioon sitoutuneisuudella viitataan yksilön asennoitumiseen työorganisaatioonsa (Brown 1996; Mamia & Koivumäki 2006: 99). Tällaiset henkilöt ovat ylpeitä organisaatioonsa kuulumisesta eivätkä suunnittele aktiivisesti työpaikan vaihtoa (Feldt ym. 2006). Sitoutuminen määritellään myös samaistumiseksi, lojaalisuudeksi ja tunteenomaiseksi kiintymykseksi itse työtä kohtaan. (Vanhala & Pesonen 2007: 28.)

Työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus kasvavat iän lisääntyessä ja hierarkkisen aseman noustessa (Mamia & Koivumäki 2006: 121; Vanhala & Pesonen 2007: 23). Johdon ja esimiesten onkin todettu olevan selkeästi sitoutunein ja työhönsä

tyytyväisin ryhmä (Stenman 1990: 87–88; Mamia & Koivumäki 2006: 121; Vanhala & Pesonen 2007: 23). Tutkimuksen mukaan suomalaisista johtajista lähes kolme neljäsosaa on organisaatioon voimakkaasti sitoutuneita ja vain yksi kymmenestä heikosti sitoutuneita (Vanhala & Pesonen 2007: 32). Toimialoittain ei ole kovin merkittäviä eroja sitoutumisen suhteen (Mamia & Koivumäki 2006: 121).

Ylimmän johdon sitoutuneisuus ja kokemus työilmapiiristä on todettu myös kymmenen vuoden seurantatutkimuksessa selvästi paremmaksi kuin alempien esimiestasojen. Samalla todettiin, että sitoutuneisuus on yhteydessä koettuun työkykyyn. Esimiehet, jotka kokivat työkykynsä tasaisen huonoksi koko tutkimuksen ajan, kokivat samalla työilmapiirin muita huonommaksi. Vastaavasti hyvä työilmapiiri edesauttaa työkyvyn säilymistä. (Feldt ym. 2006.)

Mowday, Porter & Steersin (1982: 30–35) mukaan sitoutumiseen vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet, rooliin tai tehtävään liittyvät ominaisuudet, organisaation rakenteen muuttajat sekä kokemukset työstä. Suoraan esimiestyöhön liittyviä asioita löytyy jokaisesta näistä tekijöistä. Henkilökohtaisissa ominaisuuksissa suoriutumisen tarve sekä tuntemukset pätevyydestä ja kyvykkyydestä ovat esimiehille luonteenomaisia piirteitä. Nämä tekijät ovat myös positiivisessa suhteessa sitoutumiseen. Myös rooliin liittyvissä ominaisuuksissa laaja tehtäväkenttä lisää sopivalla haasteellisuudellaan sitoutumista. Organisaation rakenteen muuttujissa sitoutumista lisää, jos henkilöllä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Kokemukset työstä ovat positiivisia muun muassa jos työntekijä kokee olevansa hyödyllinen ja tärkeä organisaatiolle.

## 2 TYÖHYVINVOINNIN MALLEJA

Työhyvinvoinnin käsittelyyn haasteita tuo se, että se ei ole konkreettinen asia kuten koneet ja rakennukset (Ojala & Ahonen 2003: 20). Käsitteenä sitä ei voida määritellä niin, että eri toimijat (terveydenhuolto, eläkelaitokset, kuntoutuslaitokset, työntekijät, työnantajat, tutkijat ja lainsäätäjät) hyväksyisivät määritelmän yksimielisesti. Tutkimusalueena aihe ei myöskään sijoitu millekään yksittäiselle tieteenalalle, joka voisi antaa sille määritelmän. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin käsitteet ovat myös muuttuneet samalla kun niiden tutkiminen on lisääntynyt. Mitä enemmän uusi tutkimuksia tehdään, sen moninaisemmaksi käyvät työhyvinvoinnin ja työkyvyn mallit (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo 2006: 19).

Jokaisen eri tieteenalan tutkijat jäsentävät työhyvinvoinnin eri tavoilla, nojaten termin oman tieteenalansa käsitteisiin, teorioihin ja näkökulmiin. Toki tämä tarkoittaa käsitteiden ja eri teorioiden määrän rikkautta, mutta se tekee samalla tutkimuskentästä vaikeasti hahmotettavan ja hallittavan. (Dufva, Sinkkonen & Kinnunen 1996: 31). Olen tutkimukseeni ottanut esimerkiksi joitain työhyvinvointia määritteleviä malleja, sekä samalla muodostanut kyseisistä malleista synteessin vastaamaan oman tutkimukseni mukaista hyvinvoinnin kehystä.

### 2.1 Työhyvinvointi Maslowin tarvehierarkian mukaan

Ojalan ja Ahosen (2003: 19–22) mukaan työhyvinvoinnilla voidaan ensinnäkin tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa, toisaalta sillä voidaan tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä viretilaa. Heidän mukaansa työhyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi työpaikan ilmapiiri, työn vaatimustaso sekä yhteisten ja henkilökohtaisten tavoitteiden selkeys (Kuvio 1).

Ojala ja Ahonen (2003) peilaavat työhyvinvointia vertauskuvallisesti Maslowin tunnettuun tarvehierarkiaan. Siinä alimman tason tarpeet ovat ihmisen fysiologisia perustarpeita, kuten ravinto ja riittävä uni. Hyvinvoinnissa

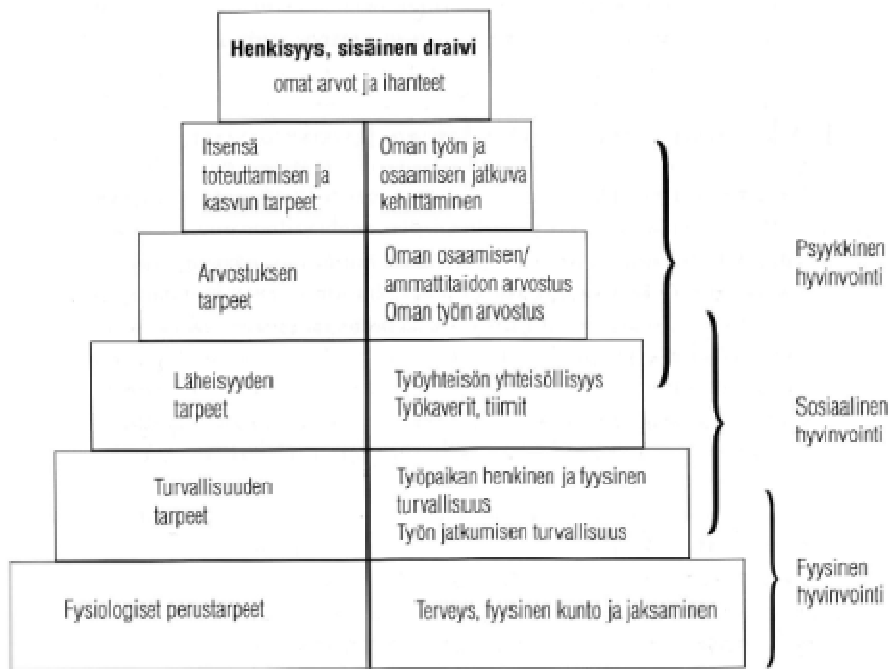
tarvehierarkiaan verraten fysiologisiin perustarpeisiin kuuluvat terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen

Maslowin tarvehierarkian toinen taso, turvallisuuden tarpeet, on oleellisesti osa työhyvinvointia. Siihen kuuluvat työn jatkumisen turvallisuus sekä työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus. Työpaikan turvallisuudessa ei riitä työvälineiden ja työympäristön turvallisuus, siihen kuuluu myös ilmapiiri joka tukee henkistä turvallisuutta ja johon ei liity kiusaamista. Turvallisuuden tunteeseen työssä liittyy myös luottamus työpaikan säilyvyyteen. Nykyään työn vakituisuus on menettänyt hieman merkitystään ja antanut tilaa psyykkisen hyvinvoinnin luomiseksi. Vakituisuuden korvaa usko omaan osaamiseen ja markkina-arvoon. (Ojala & Ahonen 2003.)

Maslowin tarvehierarkian kolmannen tason tarpeet ovat läheisyyden tarpeita ja halua kuulua oleellisesti johonkin yhteisöön. Tällaisia ovat työyhteisö sekä koko organisaation tasolla, että pienemmissä yksiköissä kuten tiimitasolla. Sosiaalinen hyvinvointi kattaa ihmissuhteet sekä työssä että työn ulkopuolella ja on merkittävä tuki ihmisen työhön sitoutumisessa ja työssä jaksamisessa.

Neljäntenä ja viidentenä portaina olevat arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet ovat heijastettavissa psyykkiseksi hyvinvoinniksi. Tähän kuuluvat oman työn arvostus, oman osaamisen/ammattitaidon arvostus sekä oman työn ja osaamisen jatkuva kehittäminen. Itsensä toteuttamisessa ja kehittämisessä oleellista on oma motivaatio oman toiminnan kehittämiseen. Arvostus perustuu työelämässä paljolti osaamiseen ja ammattitaitoon. Osaamisella on merkitystä myös muiden tasojen tarpeissa. Sen tuo turvallisuutta työelämään ja sen perusteella ihminen valitaan tiimeihin, työryhmiin ja työhön. Täten se tukee myös sosiaalista hyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2003.)

Ojalan ja Ahosen työhyvinvoinnin tarvehierarkian huipulla on henkisyys sekä sisäinen draivi, jotka määräytyvät omien arvojen ja ihanteiden kautta. Ne ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista. Viime kädessä oma hyvinvointi lähtee omasta halusta ja omasta itsestä. Työnantajan laadukkaatkin toimet menettävät merkityksensä, jos itse ei arvosta eikä halua kehittää omaa hyvinvointiaan. (Ojala & Ahonen 2003.)



**Kuvio 1.** Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2003).

## 2.2 Työkykytalo

Juhani Ilmarisen työkykytalon (Kuvio 2.) mallin mukaan työkyky rakentuu ihmisen voimavarojen, työn ja ympäristön välisestä tasapainosta. Mikäli tasapaino on hyvä, on myös työkyky hyvä. Terminä Ilmarinen erottaa lyhyesti työkyvyn ja työhyvinvoinnin siten, että työhyvinvointi terminä kuvaa työkykyrakenteen laatua (Ilmarinen 2005: 81). Työkyvyn perusta muodostuu ihmisen terveydestä ja toimintakyvystä. Tämä sisältää määritelmänä fyysisen, sosiaalisen ja psyykkisen toimintakyvyn. Mitä kestävämpi tämä työkykytalon kivijalka on, sen isomman talon sen päälle voi rakentaa. (Ilmarinen 2005; Ilmarinen ym. 2006; Suutarinen 2010.)

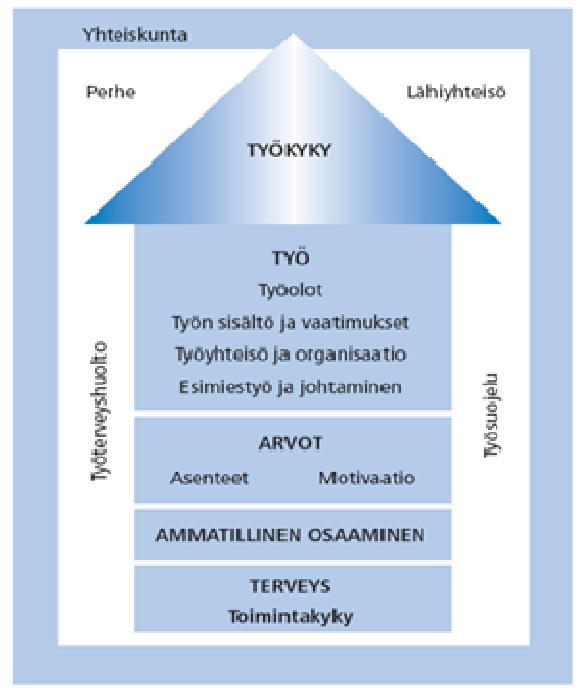
Kivijalan, eli terveyden päälle rakentuu toisena kerroksena ammatillinen osaaminen ja ammattitaito. Työelämä muodostaa yhä enemmän uusia haasteita tiedoille ja taidoille. Tämä merkitsee myös sitä, että osaamisen jatkuva päivittäminen on entistä tärkeämpi edellytys työkyvylle. (Ilmarinen 2005; Ilmarinen ym. 2006.)

Kolmas kerros kattaa arvot, sisältäen myös asenteet ja motivaation. Tämä kolmas kerros on se, mikä määrittää ihmisen työelämän ja muun elämän kohtaamisen ja niiden merkitysten hahmottamisen. Kolmas kerros on myös avoin yhteiskunnan vaikutteille ja prosessoinnin tuloksena syntyvät käsitykset muuttavat ja painottavat arvoja, asenteita ja motivaatiota. Terveys, ammatillinen osaaminen ja arvot muodostavat yhdessä ihmisen voimavarat. (Ilmarinen 2005; Ilmarinen ym. 2006.)

Ylin kerros pitää sisällään itse työn ja on kuvainnollisesti painavin kerros. Se pitää sisällään kaikki työn piirteet, joita ovat muun muassa työolot, työn sisältö ja vaatimukset, työyhteisö ja organisaatio. Esimiestyölle ja johtamiselle on asetettu kerroksessa erityinen painoarvo. Esimiehillä on vastuu neljännestä kerroksesta ja heillä on myös mahdollisuus organisoida ja muuttaa sitä vastaamaan yksilöiden tarpeita ja kykyjä. (Ilmarinen 2005; Ilmarinen ym. 2006.)

Lisäksi työkykytalon mallissa korostetaan ympäröivän lähiyhteisön (perhe ja lähiympäristö, esimerkiksi sukulaiset, ystävät ja tuttavat) ja yhteiskunnan merkitystä. Ulkopuoliseen lähiympäristöön kuuluvat lisäksi työpaikan tukiorganisaatiot (kuten työterveyshuolto ja työsuojelu). Yhteiskunnan infrastruktuuri, sosiaali-, terveys- ja ulkopolitiikka sekä palvelut muodostavat työkyvyn makroympäristön. (Ilmarinen 2005; Ilmarinen ym. 2006.) Kokonaisuudessaan hyvä työkyky on mahdollista saavuttaa vasta kun ihmisen omat voimavarat, eli kolme alinta kerrosta, ovat niin hyvässä kunnossa, että ne kykenevät kantamaan neljännen kerroksen, varsinaisen työn tuoman painon. Kerrokset ovat aina seuraavaa tasoa tukevia tekijöitä. Samalla jokainen kerros asettaa "lujuusvaatimuksia" myös alemmille kerroksille.

Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttää esimiehen ja työntekijän aktiivista ja hyvää yhteistyötä. Kumpikaan ei yksinään pysty turvaamaan työkyvyn säilymistä. Vastuu jakaantuu pääasiassa työnantajalle ja työntekijälle itselleen. Kuitenkin muutkin tekijät vaikuttavat työkykyyn, työyhteisöllä, perheellä ja lähiyhteisöllä on suuri merkitys lopullisen työkyvyn muodostumisessa. Myös työterveyshuollolla ja työsuojeluorganisaatiolla on merkittävä merkitys. Tämä toiminta on laissa määritelty ja niiden tehtävä on omalla asiantuntemuksellaan ehkäistä riskejä, jotka uhkaavat työkykyä. (Ilmarinen 2005: 81.)



**Kuvio 2.** Työkykytalo (Ilmarinen 2005).

## 2.3 Työn psyykkiset kuormitustekijät

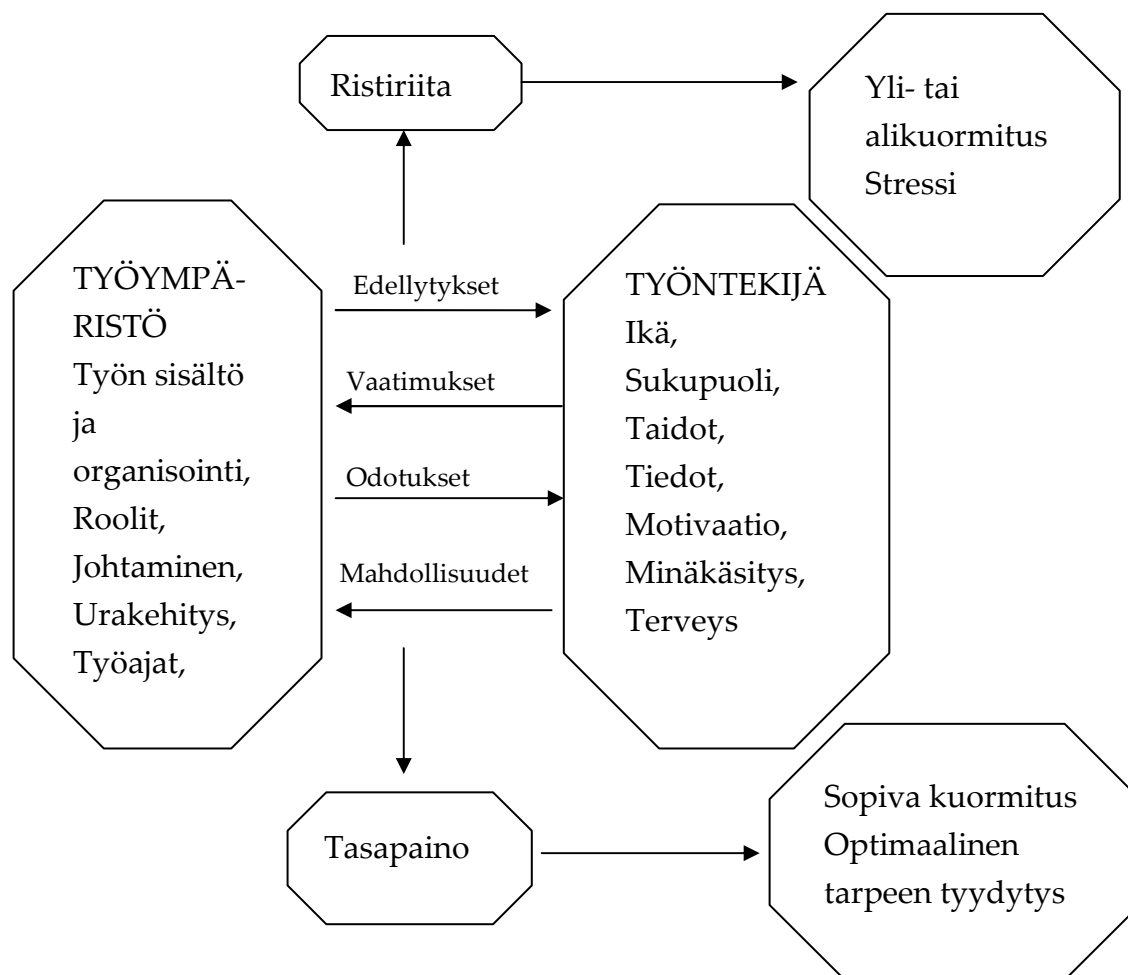
Raija Kalimo (1987) on tarkastellut työn psyykkisiä kuormitustekijöitä ja niiden välisiä suhteita (Kuvio 3.) Hahmottelun taustalla on työhön liittyvien vaatimusten ja mahdollisuuksien sekä työntekijän työtä koskevien odotusten ja edellytysten suhde. Työn asettamiin vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin työntekijä vastaa tietojensa, taitojensa, motivaationsa, tunne-elämän tasapainoisuuden sekä muiden henkilökohtaisten tekijöiden mukaan. Vastaavasti työntekijän odotukset ja edellytykset syntyvät tietojen, taitojen, sosiaalisten vuorovaikutusten tai itsenäisyyden vaatimusten kautta. Näiden kahden ulottuvuuden välinen suhteen laatu ratkaisee onko mahdollinen kehitys myönteistä vai kielteistä. (Kalimo 1987.)

Mallin lähtökohtana on työympäristön vaatimusten ja mahdollisuuksien sekä työntekijän odotusten ja edellytysten välinen tasapinotila. Mikäli niiden välillä vallitsee ristiriita, on seurauksena yli- tai alikuormitus tai stressi. Tasapainotilanteessa vastaavasti kuormitus on sopiva tai jopa optimaalinen tarpeiden osalta. Kumpikaan olotila ei ole pysyvä. Vaihtelua tulee väistämättä



ja sitä aiheuttavat työympäristön muutokset tai työntekijän ja hänen elämäntilanteensa väliset muutokset. Työympäristön muutokset liittyvät esimerkiksi työn sisällön muutoksiin, työn kehittymiseen, uramuutoksiin, työrooleihin, työilmapiiriin tai johtamiseen. Näiden tekijöiden kokeminen ja merkityksellisyys on yksilöllistä. Kokemiseen vaikuttavat taidot, motivaatio, ikä, sukupuoli, minäkäsitys ja terveys. (Viitala 2007, 228.)

Mallissa työn stressitekijöitä ovat työn yksipuolisuus, vähäiset säätelymahdollisuudet, vastuu työstä sekä toisten elämään vaikuttavien päätösten tekeminen, kiire, tiedon käsittelyn kuormittavuus sekä ihmissuhdekuormittavuus. Työroolin riskitekijöitä ovat epäselvyys rooleissa, -työn tavoitteissa ja odotusten ristiriitaisuus. (Kalimo 1987: 51–60.)



**Kuvio 3.** Työn psyykkiset kuormitustekijät (Kalimo 1987).

## 2.4 Työn vaatimusten ja hallinnan malli

Karasekin (1979) ja myöhemmin yhdessä Theorellin (1990) kanssa kehittämä työn vaatimuksen ja kontrollin malli (Kuvio 4.) kuvaa työn kuormitusta työn hallinnan ja työn vaatimusten keskinäisellä suhteella. Karasek (1979: 290) pitää hallintana yksilön mahdollisuuksia hallita tehtäviään ja menettelytapojaan työpäivän aikana. Tämä hallinta myös määrittää työntekijän hyvinvointia. Työn vaatimukset määräytyvät työn määrän, kuormittavuuden ja ajallisten resurssien kautta. Mallia nimitetään JDC -malliksi (Job Demand – Control model).

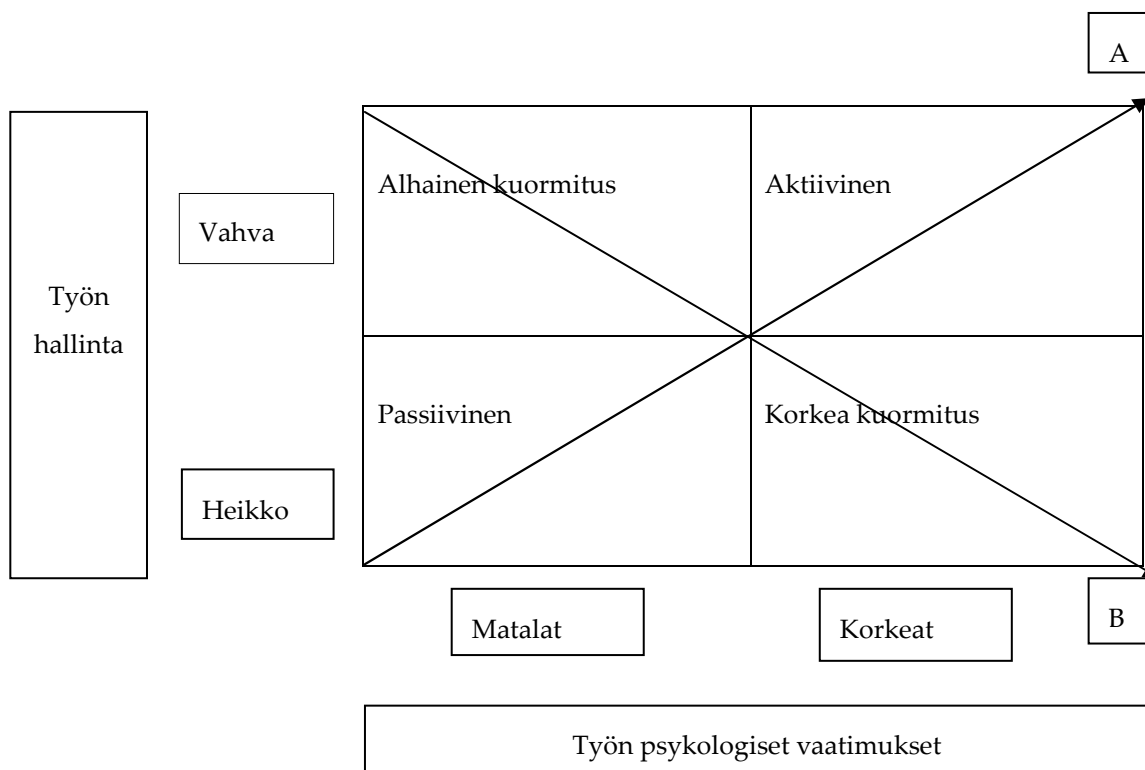
Koettu stressi oletetaan korkeaksi, kun vaatimukset ovat korkeita ja työn hallinnan mahdollisuudet ovat alhaiset (Karasek 1979). Psykkinen kuormitus johtuu työn vaatimusten ja työntekijän päätöksenteon vapauden välisestä yhteisvaikutuksesta, ei mistään yksittäisestä työn tai työympäristön piirteestä. Työ voi kehittyä parempaan suuntaan siten, että työn vaatimus kehittyy sopusoinnussa työn hallinnan kanssa (nuoli A). Kuormitus kasvaa mikäli työ kehittyy vaativammaksi samalla kun työn hallinta suhteessa kuormitukseen heikkenee. (Viitala 2007: 220.)

Yhdistämällä työn psykologiset vaatimukset ja työn hallinta saadaan nelikenttä, josta on tulkittavissa neljä työn tilannemallia. Ensimmäinen tilannemalli on *passiivinen*. Tämän voisi myös nimetä turhauttavaksi tilannemalliksi, jossa työn vaatimukset ja hallinta ovat vähäiset. Tällöin työntekijän kyvyt voivat mennä hukkaan, oppimista ei tapahdu ja työntekijä passivoituu. Työn vaatimusten kasvaessa samalla kun haasteellisuus kasvaa, syntyy *aktiivinen* tilannemalli. Tällöin työn haasteellisuus koetaan mieleiseksi ja motivoivaksi. (Karasek & Theorell 1990: 31–40.)

Työn hallinnan ollessa vahva silloin kun vaatimukset ovat matalat, on kyseessä *alhaisen kuormituksen* tilannemalli. *Korkean kuormituksen* tilannemallissa työn vaatimukset ovat suuret samalla kun hallinnan mahdollisuudet ovat vähäiset. Tällöin riski työuupumukseen on jo kasvanut. (Karasek & Theorell 1990: 31–36.)

Kinnunen & Feldt (2005: 18–19) nimeävät mallista kaksi työhyvinvointia selittävää hypoteesia, kuormitushypoteesin (nuoli B) ja aktiivisen oppimisen hypoteesin (nuoli A). Kuormitushypoteesin mukaan kuormittavaa työtä

kuvaavat työn korkea vaatimustaso ja vähäiset hallintamahdollisuudet. Tällaisen työn on katsottu aiheuttavan stressiperäisiä sairauksia, kuten sydän- ja verisuonisairauksia. Vähäisen kuormituksen työssä (aiemmin alhaisen kuormituksen tilannemalli) stressin oireita ilmenee keskimääräistä vähemmän. Aktiivisen oppimisen hypoteesin mukaan työ voi olla joko aktiivista tai passiivista. Passiivisessa työssä työntekijään kohdistuu vähän vaatimuksia ja hänellä on myös vähän vaikutusmahdollisuuksia. Aktiivista työtä luonnehtivat suuret työn vaatimukset sekä suuret hallintamahdollisuudet. Karasekin & Theorellin (1990) mukaan ihannetapauksessa työn vaatimusten ja työn hallinnan tulisi olla tasapainossa keskenään. Molemmat ovat voimakkaimmillaan korkean ammattiaseman työssä.



**Kuvio 4.** Työn vaatimusten ja hallinnan malli (Karasek & Theorell 1990: 32).

Sosiaalisella tuella on myös koettu olevan merkitystä kuormittumiseen. Työssä saatava sosiaalinen tuki voi olla sekä hyvää että huonoa. Täten malliin on liitettävissä vielä yksi ulottuvuus. Tällöin ääripäiksi havainnointiin voidaan ottaa ryhmässä tapahtuva työ tai eristyneisyydessä tehtävä työ. (Viitala 2007: 220.) Sosiaalisesta tuosta on löydettävissä erilaisia tyyppejä, joista esimerkkeinä

ovat luottamus työntekijöiden ja esimiesten välillä, työryhmän sosiaalinen yhtenäisyys sekä instrumentaalinen tuki, joka on arvioitavissa avun saamisena työtovereilta ja esimiehiltä. (Manka 1999: 81.)

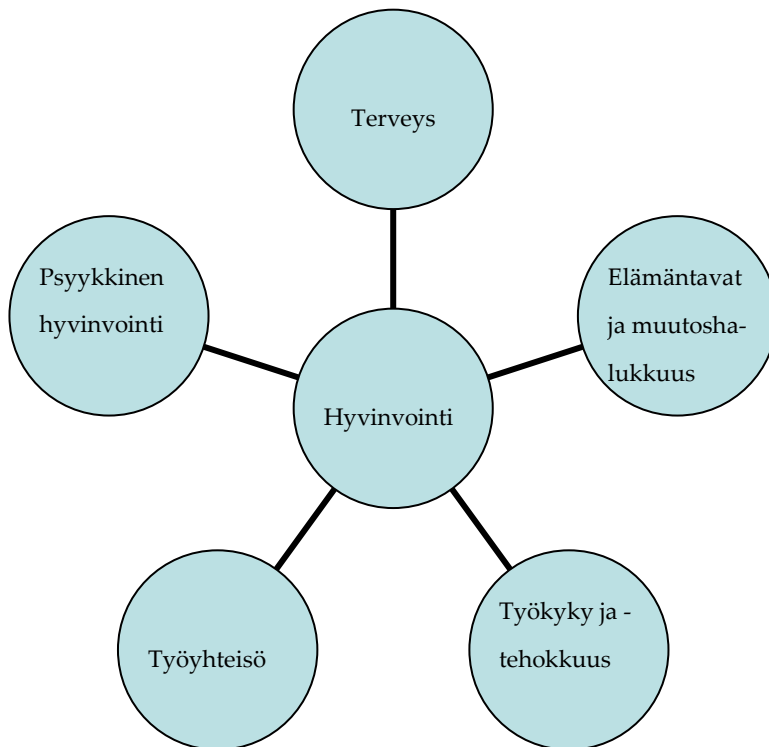
Schaubroeck & Merrit tarkastelevat työn hallinnan ja vaatimusten mallia suhteessa koettuun työkykyyn. Olennaista koetussa työkyvyssä on, että se säätelee henkilön mahdollisuutta ja halukkuutta työn hallintaan. Esimerkiksi työn hallinnan vähäisyys yhdistettynä korkeaan vaatimustasoon on erityisen haitallista henkilöille, jotka kokevat itsensä kyvykkäiksi. Heillä on muita enemmän taipumusta syyllistää itseään epäonnistumisista, riippumatta omista vaikuttamisen mahdollisuuksista. Schaubroeckin & Merritin mukaan työn hallinnan ja vaatimusten mallin näkemys työn hallinnan lisäämisestä kuormittavuuden ja stressin vähentämiseksi toimii vain henkilöillä, joiden itse koettu työkyky on suuri. (Schaubroeck & Merrit 1997.)

Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan mallia on kritisoitu muun muassa abstraktisuudesta, asiantuntijain näkökulman korostamisesta ja työntekijöiden näkökulman laiminlyönnistä. Kriitikistä huolimatta mallia käytetään paljon. Se tarjoaa muun muassa perusteluja siihen, miksi yhä useammin työelämän laadun osoittimena käytetään työn itsenäisyyttä. (Dufva, Sinkkonen & Kinnunen 1996: 33–34.)

## 2.5 Excentan hyvinvoinnin malli

Tutkimuksessani käyttämäni aineisto on otanta hyvinvoinnin johtamiseen erikoistuneen palveluyrityksen Excentan tekemistä hyvinvointikartoituksista. Hyvinvointikartoituksen avulla paikallistetaan yrityksen henkilöstö- ja terveysriskit. Sitä käytetään työkaluna kohdennettaessa terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen toimenpiteet yrityksen kannalta kustannustehokkaasti. Kartoituksen avulla löydetään korkean terveysriskin omaavia henkilöitä, jotka voidaan ohjata työterveyshuoltoon jatkotutkimuksiin ja jatkotoimenpiteiden pariin. Näin korkeaan terveysriskiin pystytään reagoimaan ennen henkilön sairastumista. Kartoituksen tuloksia käytetään sekä terveyden ja hyvinvoinnin mittarina, että strategisen terveys- ja hyvinvointityön päätöksenteon välineenä osana yrityksen normaalia johtamisjärjestelmää. (Excenta Oy.)

Kyseisessä kartoituksessa hyvinvoinnin tilaa kartoitetaan henkilö- ja yritystasolla terveyden, elämäntapojen, psyykkisen hyvinvoinnin, työkyvyn ja tehokkuuden sekä työyhteisömuuttujien kautta (Kuvio 5). Terveyttä hyvinvointikartoituksessa skaalataan viiden eri osatekijän kesken. Osatekijät ovat: koettu terveydentila, niska-hartiaseudun terveys, selän terveys, kehon paino sekä diabetesriski. Elämäntavat jaetaan vastaavasti neljään osatekijään, jotka ovat: ravitsemus, liikunta, tupakka ja alkoholi. Lisäksi vastaajilta kysytään omaa muutoshalukkuutta edellä mainittujen elämäntapojen suhteen. Elämäntavat mielletään hyvinvoinnin kehittymisen suunnan kannalta tärkeäksi tekijäksi ja tämä osa-alue on otettu mukaan jatkotoimenpiteitä ja suosituksia ajatellen. Psyykkisen hyvinvoinnin kokonaisuutta kartoitetaan kolmen tekijän kesken. Nämä tekijät ovat: psyykinen hyvinvointi, stressi sekä uni. Työhyvinvointia määritellään työkyvyn ja työtehokkuuden suhteen. Työyhteisön tilaa analysoidaan neljässä osa-alueessa. Nämä osa-alueet ovat ilmapiiri, johdon ja henkilöstön välinen kommunikointi, työmotivaatio sekä työtyytyväisyys.

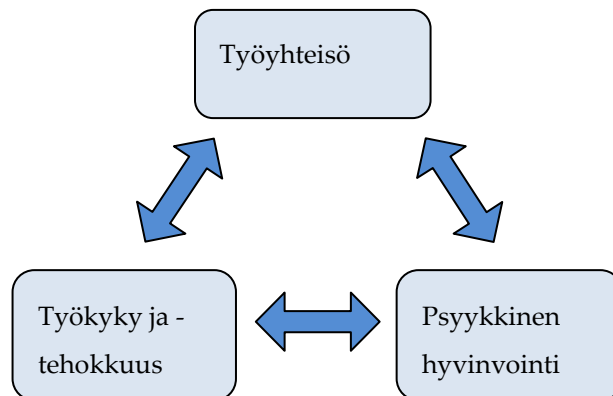


**Kuvio 5.** Hyvinvoinnin malli Excentan hyvinvointikartoituksessa.

## 2.6 Synteesi esitellyistä työhyvinvoinnin malleista

Edellä esitellyt työhyvinvoinnin mallit ovat kaikki jossain määrin erilaisia. Osa malleista keskittyy ihmiseen kokonaisuudessaan, kun taas osa malleista keskittyy selkeästi työn kuormittavuuteen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaaakin, että työnteko on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Työterveyslaitos 2009).

Useimmissa työhyvinvoinnin malleissa pääpaino on työssä ja sen edellytyksissä sekä haasteissa. Oheiseen synteesiin olen valinnut käytössäni olevasta hyvinvointikartoituksesta ne osa-alueet, jotka kokonaan tai osittain ovat mukana jokaisessa esitellyistä hyvinvoinnin malleista. Tutkimukseni tarkoitus on tarkastella hyvinvointia esimiestyössä, tähän kysymykseen on mahdollista vastata ilman terveyden ja elämäntapojen osa-alueita.



**Kuvio 6.** Synteesi edellä esitellyistä työhyvinvoinnin malleista: Hyvinvointi työssä.

Jo aiemmin on tullut esille, että hyvinvointi on kokonaiskäsite ja kaikki sen osa-alueet ovat sidoksissa keskenään. Tämä myös tarkoittaa sitä, ettei hyvinvoinnin osa-alueiden vaikuttavuuden suuntaa ole mahdollista yleisellä tasolla tarkkaan avata.

Työhyvinvoinnin osa-alueet on pilkottu tarkemmin tekijöihin, jotka ovat tutkielmassa tarkastelun kohteena. Niitä koskevat mittarit on muodostettu käytettävissä olevan hyvinvointikartoituksen mukaan. Mittareita on kahdesta

neljään kappaletta yhtä osa-aluetta kohden (Kuvio 7). Kappaleessa 3 käyn tarkemmin läpi näitä tekijöitä käsitteiden tasolla ja metodologian osuudessa käyn läpi millaisilla kysymyksillä noita tekijöitä kartoitetaan.



**Kuvio 7.** Työhyvinvoinnin osa-alueet ja mittarit.

### 3 TUTKIMUKSESSA ANALYSOITAVAT TYÖHYVINVOINNIN OSA-ALUEET

Organisaatiot koostuvat ihmisistä. Täten näiden ihmisten hyvinvoinnilla on automaattisesti vaikutusta myös organisaatioon toimintaan. Esimerkiksi suuretkin panostukset asiakaspalveluun menevät hukkaan, mikäli asiakaspalvelijalla ei ole motivaatiota tai energiaa työn laadukkaaseen tekemiseen. (Weinberg & Cooper 2007.) Työhyvinvoinnin johtamisen syynä harvoin on vain huoli työntekijöiden jaksamisesta. Että työhyvintoihin panostettaisiin, tulee siitä koituvat hyödyt olla osoitettavissa myös taloudellisin keinoin. Kaikessa liiketoiminnassa menestyminen edellyttää mittaamista. Varsinaisesta menestymisestä ei voida puhua, ellei käytössä ole tunnuslukusuureita, joiden avulla menestyminen voidaan todeta. Organisaation hyvinvointityössä on tärkeää, että suunnitelmat perustuvat johonkin teoreettiseen viitekehukseen, jolloin valittujen toimenpiteiden voidaan olettaa vaikuttavan niin kuin niiden oletetaan vaikuttavan. Viitekehys mahdollistaa keskittymisen olennaiseen ja tuo myös hyvinvointityöhön tietyn systematiikan, jolloin vältetään harha-askelia, kuten erilaisia ajan pintailmiöitä (esimerkkinä taloudellinen taantuma). (Seuri & Suominen 2009: 188–192.)

Tutkimuksessani keskityn tarkastelemaan esimiestyön kuormittavuutta henkisen hyvinvoinnin, työhyvinvoinnin ja työyhteisön osalta. Henkinen hyvinvointi kattaa käytetyssä hyvinvointikartoituksessa psyykkisen hyvinvoinnin, stressin ja unen. Työhyvintoihin kuuluu sekä työkyky että työtehokkuus. Työyhteisöä tarkastellaan työilmapiirin, johdon ja henkilöstön välisen kommunikoinnin, työmotivaation ja työtyytyväisyyden osalta.

#### 3.1 Psyykkisen hyvinvoinnin kokonaisuus

Tutkimuksessani psyykkisen hyvinvoinnin kokonaisuutta mitataan mittaristolla, joka kattaa kokonaisuuksina psyykkisen hyvinvoinnin lisäksi myös stressin sekä unen määrän ja laadun.



### 3.1.1 Psyykkinen hyvinvointi

Terminologia psyykkisen hyvinvoinnin suhteen on muuttunut viimeisen 25 vuoden aikana oleellisesti. Aiemmin psyykkisestä hyvinvoinnista puhuttaessa käsiteltiin lähinnä pahoinvoinnin osa-alueita. Vasta viime vuosina on huomioitu paremmin koko hyvinvoinnin skaala. Psyykkisesti hyvinvoiva ihminen on kyvykäs käyttämään koko osaamisen kapasiteettiaan. (Weinberg & Cooper 2007: 9–10.)

Warr (1987, 1999) jakaa psyykkisen hyvinvoinnin kahteen eri luokkaan: työperäiseen ja kontekstivapaaseen. Jaon avulla voidaan erottaa toisistaan yksilön työssä kokema psyykkinen hyvinvointi ja psyykkisen hyvinvoinnin kokemiseen elämässä yleensä. (Weinberg & Cooper 2007: 10.)

Tutkimuksessani keskityn erityisesti psyykkisen hyvinvoinnin kokemiseen työssä, vaikkakaan hyvinvointia työssä ja vapaalla tuskin koskaan voidaan täysin erottaa. Kuitenkin hyvinvoinnin tilalla on vaikutuksia molemmissa elämän osa-alueissa, työssä ja vapaa-ajalla, riippumatta siitä, mikä on aiheuttajana hyvinvoinnin kokemiseen. Psyykkisellä hyvinvoinnilla on selkeästi myönteisiä yhteyksiä työhön ja yleiseen toimintakykyyn. Hyvinvoivat työntekijät ovat nopeampia, luovempia ja tehokkaampia. Heillä on parempi stressinsietokyky ja he palautuvat nopeammin ja paremmin erilaisista arjen pettymyksistä. Lisäksi he sairastelevat huomattavasti muita vähemmän. Yksilön kannalta tarkasteltuna psyykkinen hyvinvointi näyttäisi ennustavan paitsi pitkäikäisyyttä myös parempaa ja monipuolisempaa työkykyä arjessa, erityisesti kuormittavissa tilanteissa. (Kauko-Valli & Koironen 2010: 108.)

Psyykkisen hyvinvoinnin tilalla on vaikutusta työn tekemiseen ja vastaavasti työllä on monia merkittävyksiä suhteessa psyykkiseen hyvinvointiin. Jollekin työ sinänsä ei välttämättä anna haasteita tai tunnu kovinkaan palkitsevalta, mutta hyvät työkaverit ja työpaikan hyvä ilmapiiri antavat silti paljon aihetta tyytyväisyyteen ja rakentavat kokemusta työhyvinvoinnista. Vastaavasti toiselle työ sinänsä voi hyvinvoinnin näkökulmasta olla se kaikkein merkittävin elementti. Ellei työ tunnu riittävän haasteelliselta ja palkitsevalta, on mahdoton kokea sen enempää tyytyväisyyttä kuin työhyvinvointiakaan. (Kauko-Valli & Koironen 2010: 105.) Myönteisenä työ on antoisaa, rikastuttavaa, monipuolista, vaihtelevaa, kiinnostavaa, sopivan vaikeaa ja siinä on

mahdollista onnistua. Työ tarjoaa toimeentulon, työturvallisuudesta on huolehditu, työajat ovat selkeitä, työtahti sopiva ja työntekijöille on etsitty ikävaiheeseen sopivia tehtäviä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008.) Judge ja Locke (1993, Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010 mukaan) katsovat, että hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden suhde on suoraan verrannollinen siihen, miten tärkeäksi henkilö kokee työn omassa elämässään.

On hyvin tyypillistä, että psyykkistä hyvinvointia tavoitellessaan ihminen kiinnittää huomiota tilannetekijöihin – parempaan palkkaan, isompaan autoon tai muihin hyödykkeisiin. Tutkimusten mukaan kuitenkin rahan ja muiden hyödykkeiden merkitys jää vähäiseksi. Osittain tätä selitetään tottumisella parempaan elintasoon. Tällaisia viitteitä antaa myös tutkimus, jossa tarkasteltiin onnellisuuden kokemuksen muuttumista ääriolosuhteissa, kuten lottovoitossa tai tapaturmaisessa pysyvässä halvaantumisessa. Kummassakin ryhmässä havaittiin, että ajan kuluessa onnellisuus palautui takaisin aikaisemmalle tasolle. Suurissakin mullistuksissa niiden aiheuttamat tunnereaktiot tasaantuivat ajan myötä. (Kauko-Valli & Koironen 2010: 107.) Vastaavasti pienilläkin muutoksilla saadaan aikaiseksi positiivisia vaikutuksia. Psyykkiseen hyvinvointiin voidaan vaikuttaa aivan samalla tavalla kuin fyysiseenkin hyvinvointiin -tekemällä muutoksia elämäntapoihin. Tällöin esimerkiksi työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan voi olla merkittävä askel. (Levicki 2002: 272.)

Tilastokeskuksen tietotyömääritelmän mukaan yli puolet kaikista suomalaisista työssäkäyvistä voidaan lukea tietotyöläisiksi. Tietotyö määritellään työksi, joka käsittelee symboleja konkreettisen aineen asemasta, hyödyntää tieto- ja tietoliikennetekniikkaa ja jossa lisäarvo syntyy tietoa luomalla ja yhdistämällä. Tietotyön kuormittavuus on pääsääntöisesti henkistä. Autonomian, vaativuuden ja korkeiden tulojen käänköpuolena on työn psyykkinen raskaus. Kolme neljästä tietotyöläisestä kokee työnsä psyykkisesti raskaaksi (Blom, Melin & Pyöriä 2001). Tietotyöläisen työ on itsenäistä, mutta samaan aikaan tiukasti kontrolloitua itseohjautuvuuden kautta. Tietotyötä pidetään sisällöllisesti antoisana, mutta siihen kohdistuu samalla aikapaineita ja nämä paineet heijastuvat aina työn ja vapaa-ajan väliseen suhteeseen. Tietotyön luonne myös edellyttää jatkuvasti uutta osaamista. Kovat työpaineet ja jatkuva oppimisen vaatimus edellyttävät, että uutta opitaan omaehtoisesti. Uuden

tiedon omaksumiseen ja oppimiseen tulisikin luoda sekä ajalliset resurssit, että mahdollisuudet. (Ojala & Ahonen 2003: 38–41.)

### 3.1.2 Stressi ja unen laatu

Termin ”stressi” otti ensimmäisenä käyttöön Sir William Osler (1910). Selye (1956) määritteli tuon termin tarkemmin kirjassaan *The Stress of Life*. Hänen mukaansa stressi ilmentää kehon fyysisiä reaktioita ympäristön asettamiin vaatimuksiin. Stressiä aiheuttaa joko työssä, vapaa-ajalla tai niiden suhteessa tapahtuvat epämukavuutta aiheuttavat ympäristön asettamat vaatimukset. (Weinberg & Cooper 2007: 11–12.)

Stressin ja työn välisiä suhteita on tutkittu todella laajasti ja monessa eri työhyvinvoinnin mallissa (Cooper & Marshall 1976; Kalimo 1980; Karasek & Theorell 1990). Tutkimukset ovat osoittaneet selkeitä yhteyksiä muun muassa työn ominaisuuksien, työtyytyväisyyden, stressin ja fyysisen sairastavuuden välillä. Esimerkiksi työn vastuullisuus ihmisten suhteen on todettu olevan merkittävä stressitekijä ja korreloivan voimakkaammin sepelvaltimotaudin kanssa kuin vastuullisuuden materiaalin suhteen. (Kalimo 1980: 31). Stressi onkin suora riskitekijänä sydänsairauksiin, -kohtauksiin, loukkaantumisiin sekä itsemurhiin. Epäsuorasti stressin voi linkittää esimerkiksi eri syöpiin ja kroonisiin maksasairauksiin. (Campbell, Saleh, Sime, Martin, Cooper, Quick & Mont 2006.)

Stressin oireita on useita, tällaisia ovat muun muassa väsymys, unettomuus ja keskittymiskyvyn puute. Stressi voi aiheuttaa myös pitkittyvää flunssaa, pitkittyviä kiputiloja ja jatkuvia vatsaongelmia. Siihen voi myös liittyä aloitekyvyttömyyttä, keskittymisvaikeuksia, jatkuvaa tyytymättömyyttä, ahdistuneisuutta ja alemmuudentunnetta. Pitkään jatkuessaan stressi voi synnyttää työuupumusta tai loppuun palamista. (Viitala 2007: 219–221.) Tällöin stressi saattaa ilmetä kasvavana poissaolon määrinä, laskeneena työn laatuna, virheinä sekä työtehokkuuden heikkenemisenä. (Campbell ym. 2006) Stressi myös estää oppimista (Karasek & Theorell 1990).

Stressiä on helppo kärjistä yksipuolisesti. Kuitenkin ilmiönä se on hyvinkin kaksijakoinen. On olemassa työhön liittyviä paineita ja kiireitä, joita ihminen kokee hyväksi ja joka auttaa häntä viihtymään työssä ja motivoitumaan itse

tehtävään. (Ruderman, Ohlott, Panzer & King 2002.) Koska stressiä ei voi välttää työelämässä, työyhteisön menestymisen kannalta olennaista on sellaisten olosuhteiden luominen, jossa henkilöstö voi hallita ja välttää negatiivista stressiä (Blom, Mamia & Ketola 2006: 189).

Negatiivinen stressi syntyy liiallisesta kuormituksesta ja vaarantaa työssä viihtymisen ja jaksamisen. Koettua stressiä kartoitettaessa tulee muistaa, että työelämän tilanteet vaihtelevat ja ihmiset vastaavat helposti vallitsevan tilanteen mukaisesti. (Järvinen 2008: 77–78.) Kuitenkin hallittu ja määrältään sopiva stressi voi edesauttaa henkilöä saavuttamaan huippusuorituksia (Campbell ym. 2006).

Työssä ihminen kohtaa velvoitteita, haasteita ja mahdollisuuksia, joihin hän vastaa omien kykyjensä ja ominaisuuksiensa mukaan (Kalimo 1980: 22). Toiset ihmiset omaavat korkeamman stressin sietokyvyn kuin toiset. Kuitenkin kaikilla on omat rajansa, milloin kuormitus käy niin suureksi, että stressireaktio ylittää henkilökohtaisen negatiivisen kokemuksen rajan. (Campbell ym. 2006). Nykyisellään stressi onkin määritelty ihmisen itsensä havaitsemaksi huomattavaksi epätasapainoksi voimavarojen ja vaatimusten välillä. Työhön liittyviä stressitekijöitä ovat muun muassa työn määrällinen kuormittavuus, aikapaine sekä päätöksenteon mahdollisuudet. Etenkin asiantuntijatyössä stressiä aiheuttaa tekemättömien töiden paine, sekä jatkuva tarve parantaa suoritusta ja tehostaa toimintaa. (Viitala 2007: 219–212). Stressiä aiheutuu voimavarojen sekä yli- että alikuormituksesta. Nämä kuormitukset voivat olla määrällisiä tai laadullisia. Tällöin töitä voi olla liikaa tai liian vähän ja tehtävät koetaan joko liian haasteellisiksi tai vaatimattomiksi. (Kalimo 1980: 22–23.) Stressiä voidaankin luonnehtia kokemukseksi, joka on sidoksissa ihmisen omaan tilanteen tulkintaan (Manka 1999: 86).

Viime vuosina heikko unen laatu on havaittu yhä kasvavaksi ongelmaksi, joka on sidoksissa useisiin terveysongelmiin. Tällaisia ongelmia ovat esimerkiksi mielenterveyden ongelmat, sydän- ja verenkiertoelimistön sairaudet, diabetes sekä heikentynyt yleinen terveydentila. Uniongelmat voivat johtaa alentuneeseen suorituskyykyyn, lisääntyneeseen poissaoloon ja madaltuneeseen työtyytyväisyyteen. (Munir & Nielsen 2009.)

Vaikka heikentyneeseen unenlaatuun voikin olla monta vaikuttavaa tekijää, on selkeästi todistettu että huonot työolosuhteet ovat yksi suurimmista aiheuttajista. Yleisimmin on tutkittu vuorotyön aiheuttamia haasteita, mutta on myös todisteita esimerkiksi psykososiaalisten ongelmien aiheuttamista häiriöistä. Selviä yhtäläisyyksiä on myös korkeilla työn vaatimuksilla, heikolla työn hallinnalla, tiukoista aikatauluista johtuvista painella sekä työn panos-tuotos suhteen epätasapainolla. Oman häiriönsä tuo myös henkilöiden väliset jännitteet sekä vähäinen tuki ja huomiointi. (Munir & Nielsen 2009.) Vastaavasti Janssen & Linton (2006) ovat todenneet että esimieheltä tuleva suuri tuen määrä on sidoksissa vähentyneeseen unettomuuteen (Munir & Nielsenin 2009 mukaan).

## 3.2 Työkyky ja -tehokkuus

Tutkimuksessani käsittelen työssä suoriutumista kahdelta näkökulmalta: koettuna työkykynä sekä työtehokkuuden kokonaisuutena. Työtehokkuuden osa-alue koostuu rutiinitöiden jaksamisesta, paineista tekemättömien töiden takia sekä koetusta työvireestä.

### 3.2.1 Työkyky

Koettu työkyky heijastaa ihmisen uskomuksia omista kyvyistä ja kapasiteetista vaadittavista työtehtävistä selviytymiseen (Munir & Nielsen 2009). Ihmisen työkyky tai toimintakyky heijastaa ihmisen saavutettavissa olevia vaihtoehtoisia toimintojen yhdistelmiä, joista hän voi valita jonkin käyttöönsä. Esimerkiksi voidaan todeta, että jokin työkalu on arvokas kun sitä on mahdollista käyttää apuna työssä ja kun käyttäjällä on voimia ja osaamista sen käyttöön. Itse työkalua ei voi mieltää hyvinvoinniksi, vaan ennemminkin sen mahdollistamat asiat. Hyödykkeen tai sen ominaisuuksien tai siitä saatavan hyödyn sijaan kyky toimia vastaa parhaiten hyvinvointia. (Leinonen 2003: 73.)

Työkykyä käsitellään yleensä psykologisena tai fyysisenä tekijänä. Esimerkiksi korkean työkyvyn omaavilla on todettu olevan vähemmän stressiä ja siitä johtuvia psykosomaattisia oireita sekä he ovat keskimääräistä tyytyväisempiä työhönsä. Vastaavasti matala työkyky on liitetty masentuneisuuteen ja ahdistuneisuuteen. (Munir & Nielsen 2009.) Kysyttäessä työntekijöitä itseltään

tärkeimpiä syitä eläkkeelle siirtymiseen on terveyden ja työkyvyn heikkeneminen osoittautunut yhdeksi keskeisimmistä syistä. Työkyvyn onkin todettu heikkenevän iän myötä erityisesti eri sairauksien lisääntymisen johdosta. Tutkimuksessaan Feldt ym. havaitsivat työkyvyn alkavan heiketä 45 ikävuoden jälkeen. (Feldt ym. 2006.)

Hyvällä fyysisellä hyvinvoinnilla varmistetaan tiedon ja taidon hyödyntämisen mahdollisuus. Yksilön fyysinen ja psyykinen hyvinvoinnin on todettu vaikuttavan siihen, missä määrin ja kuinka tehokkaasti hän pystyy hyödyntämään osaamistaan. Esimerkiksi osaamisella tarkoitetaan sitä miten hyvin työntekijä selviytyy päivittäisestä työstään ja sitä, millaisen panoksen hän pystyy antamaan omien töidensä ja koko työyhteisön kehittämiseksi. (Ojala & Ahonen 2003: 22.) Tällöin osaamisella on merkitystä ja liiketoiminnallista hyötyä organisaatiolle vain jos työntekijä kokee itsensä työkykyiseksi ja tehokkaaksi työssään.

### 3.2.2 Työtehokkuus

Aina ei ole käytössä selkeitä määrällisiä suorituksen mittareita. Tutkimuksessani käyttämässäni kartoituksessa tehokkuutta kartoitetaan henkilön kokeman työtehokkuuden kautta. Työtehokkuutta pidetäänkin yleisesti vaikeasti mitattava. Myös sen määrittelyssä on eroavaisuuksia. (Djebarni 1996). Tehokkuutta voidaan tarkastella esimerkiksi sosiaalis-kognitiivisteorian konseptina, joka on samankaltainen odotusarvoteorian (Vroom 1964, odotusarvoteoriaa avataan tarkemmin kappaleessa 3.3.3) kanssa, mutta vain laajempi merkitykseltään; se ei sisällä ainoastaan yksilön arvion vaivannäön ja suoritusten välisestä suhteesta vaan myös yksilön kyvyn, sopeutuvuuden, luovuuden ja voimavarat suoriutua tilanteesta, jossa hän on. Sosiaalis-kognitiivinen teoria korostaa runsaammin myös työntekijän sitoutumista tavoitteisiin (Locke & Latham 1990: 241).

Työtehokkuutta voidaan käsitteenä tarkastella myös työstä suoriutumisen kautta. Työstä suoriutumiseen on käytössä matemaattinen kaava:

$$P=f(A,M,O)$$

Kaavassa yksilön suoriutuminen rakentuu funktiosta, joka käsittää kyvykkyyden (A, ability), motivaation (M, motivation) sekä suoriutumisen mahdollisuuden (O, opportunity to perform). Kyvykkyydellä tarkoitetaan ihmisen tietojen ja taitojen muodostamaa kyvykkyyttä. Motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen halukkuutta hyvään suoritukseen. Suoriutumisen mahdollisuus sisältää työnantajan tarjoamat rakenteelliset aineettomat ja aineelliset edellytykset työn tekemiselle. Mikäli johto haluaa kehittää yksilöiden suoriutumista, tulee näitä kaikkia kolmea osa-aluetta kehittää tasaisesti. (Boxall & Purcell 2008: 5.) Stogdill (1974) on ehdottanut työtehokkuuden mittaamista suoriutumisen ja työtyytyväisyyden kautta (Djebarni 1996).

### 3.3 Työyhteisö

Hyvinvointia voidaan yrityksessä tarkastella sekä yksilön kannalta, että myös koko yhteisön tilan kannalta. Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisöjen jatkuvaa kehittämistä onnistumisten elämysten ja työn ilon mahdollistamiseksi tasapuolisesti kaikille. Yhteisössä positiivisuus, sitoutuminen ja innostus tarttuvat. Tällöin koko työyhteisöön syntyy lisää energiaa ja sen avulla luodaan menestystä. (Ojala & Ahonen 2003.) Toimivan työyhteisön onkin todettu yksilötasolla vähentävän stressiä ja lisäävän hyvinvointia (Griffith 2002).

Tutkimuksessani työyhteisöä ei käsitellä erillisenä terminä, vaan sitä tutkitaan kokonaisuutena, joka koostuu työilmapiiristä, johdon ja henkilöstön välisestä kommunikaatiosta, työmotivaatiosta ja työtyytyväisyydestä.

#### 3.3.1 Työilmapiiri

Elinkeinoelämän valtuuskunnan arvo ja asennetutkimuksessa (2010) suomalaiset arvostavat työssään eniten työyhteisön hyvää ilmapiiriä. Sen luomisessa avainasemassa on esimiehen innostavuus ja reiluus. Tutkimukseen vastanneiden mukaan työsuhteen varmuus, mahdollisuus toteuttaa itseään sekä työn joustavuus ovat palkan suuruutta ja korkeaa ammattiasemaa tärkeämpiä tekijöitä. Tutkimuksessa nousee esille työntekijöiden huoli kiireen lisääntymisestä sekä työelämän stressaantuvuudesta. (Haavisto 2010.)

Tutkimuksissa korostetaan hyvän työilmapiirin merkitystä jaksamisen, suoriutumisen ja tuloksellisuuden kannalta (esim. Simola 2001). Henkisen hyvinvoinnin tila koetaan sitä paremmaksi, mitä enemmän he tuntevat saavansa työtovereiltaan tukea ja mitä parempina työntekijät pitävät keskinäisiä suhteitaan. Ilmapiiriin liitetään usein myös ryhmän kiinteyden (koheesio) ja yksimielisyyden (konsensus) käsitteet. Koheesio on voimakkaampi mikäli ryhmän jäsenet sitoutuvat ryhmän tavoitteisiin, pitävät toisistaan ja kokevat ryhmään kuulumisen palkintona. Vastaavasti konsensuksen on todettu vahvistavan henkistä hyvinvointia ja edistävän ryhmän toimintaa sekä suoriutumista. Yksimielisyys vähentää jännitystä ja lisää käyttäytymisen ennustettavuutta ja hyvää ilmapiiriä. Työyhteisön liian voimakas kiinteyden tai yksimielisyys vastaavasti aiheuttaa yhdenmukaisuuden painetta. Tämä haittaa toimintaa, mikäli ryhmän kyky kyseenalaistaa asioita tukahtuu. (Simola & Kinnunen 2005: 136–137.)

### 3.3.2 Johdon ja henkilöstön välinen kommunikointi

Organisaatiossa on kahdensuuntaisia suhteita organisaation rakenteen mukaan tarkasteltuna. Horisontaaliset suhteet tarkoittavat suhteita kollegoihin, joilla on samantasoinen sijoitus organisaatiossa. Vertikaalisessa tarkastelussa käsitellään suhteita, jotka muodostuvat eri asemassa olevien ihmisten välille. Sekä horisontaalisilla, että vertikaalisilla suhteilla on merkittävä vaikutus ihmisen hyvinvointiin. Heikot suhteet tai vähäinen kommunikointi esimiehen kanssa aiheuttaa katkoksia informaatiossa. Tämä taas heikentää henkilön käsitystä omasta roolistaan organisaatiossa. (Kalimo 1980: 24–25.)

Hyvinvoinnin kehittämisprosessien onnistumisen lähtökohtana ovat muun muassa johdon tuki ja sitoutuminen, huolellinen tiedon kokoaminen sekä tehokas tiedottaminen kaikille osallisille. Myös osallistuva kehittäminen ja valtuuttava johtaminen ovat tärkeitä henkilöstön sitouttamisen keinoja (Elo & Feldt 2005: 328–329). Viestinnällä ja kommunikoinnilla varmistetaan kehittämisohjelmien toteutuminen ja vaikuttavuus. Jos henkilöstö ei tiedä työnantajansa panostuksista hyvinvoinnin kehittämiseksi, ei hän myöskään osaa arvostaa sitä.

Tietoisuus tilanteesta ja tavoitteesta mahdollistaa ihmistä suuntaamaan toimintansa vaatimusten mukaisiksi. Tämä pätee myös yhteisiin tavoitteisiin.



Mitä enemmän ihmiset asettavat ja toteuttavat yhteisiä tavoitteita sekä jakavat saavuttamansa tulokset keskenään, sitä parempi tietoisuus kehittyy. Tämä taas lisää edellytyksiä yhä parempaan yhteistyöhön ja hyvinvointiin. (Leinonen 2003: 81.)

Kommunikointi, avoin tiedon kulku ja tiedon välitys eri organisaatiotasolla kuuluu osana hyvään työyhteisöön ja työilmapiiriin. Näiden lisäksi hyvinvointia kommunikointi edistää tiedon lisäämisen ja sitä kautta työn ja tilanteen hallinnan tunteen saavuttamisen kautta. (Dufva, Sinkkonen & Kinnunen 1996: 43.)

### 3.3.3 Työmotivaatio

Motivaatio määritellään käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmäksi. Motivaatioon liittyy vahvasti käyttäytymisen päämäärähakuisuus, tarkoituksenmukaisuus, vapaaehtoisuus sekä yksilön kyky kontrolloida omaa toimintaansa. Motivaation voidaan myös sanoa antavan käsityksen siitä, miten käyttäytyminen saa alkunsa, pysyy yllä ja lakkaa, mihin suuntaan käyttäytyminen kohdistuu ja kuinka sisukkaasti käyttäytymistä ylläpidetään. (Juuti 2006: 37). Henkilön sisäiset tarpeet vaikuttavat siihen, että samallakin ihmisellä motivaatio saattaa vaihdella eri tilanteissa ja eri aikoina. Sisäisiä tarpeita voidaan pyrkiä vahvistamaan ulkoisilla kannusteilla, mutta myös niiden vaikuttavuus voi vaihdella suurestikin eri yksilöitä verrattaessa. (Strömmer 1999: 150–151.)

Työmotivaation syntymiseen ja sen voimakkuuteen vaikuttavat monet tekijät. Ensimmäisenä voidaan mainita työntekijän persoonallisuus, johon sisältyy henkilön mielenkiinnon kohteet, asenteet niin itseä kuin työtä kohtaan sekä erilaiset tarpeet liittyen arvostukseen ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuteen. Persoonallisuuden lisäksi itse työ, sen sisältö, vaihtelevuus, vastuunjako, palautteen saaminen sekä työhön liittyvät saavutukset ja kehittyminen vaikuttavat motivaation syntymiseen. Viimeisenä syntytekijänä voidaan pitää työympäristöä, johon kuuluvat niin sosiaaliset (johtamistapa, ilmapiiri) kuin taloudelliset ja fyysisen ympäristön (palkkaus, työolosuhteet) tekijätkin. (Strömmer 1999: 150–151.) Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät saattavat myös vaihdella sen perusteella, millainen työnkuva tai työnanto on. Dwivedula ja Bredillet (2009) ovat toteuttaneet aiheen tiimoilta tutkimuksen, jossa he

vertailevat työmotivaatiota perinteisten ja projektiluontoisten työorganisaatioiden välillä. Heidän aineiston mukaan projektityötä tekevillä motivoivimpia olivat seikat, jotka edesauttavat heidän ammatillista kehittymistään. Tällaisia ovat työn rikastuttaminen, osallistuttava päätöksenteko ja luontainen motivaatio. Toisena tekijänä on työilmapiiri. Projektitehtävissä toimivilla on tyypillistä halu kehittää omaa osaamista suoriutumalla haastavista tehtävistä. Tehtävistä suoriutuminen edellyttää kommunikointia projektitiimin jäsenten kesken. Täten työilmapiiri on motivoivin projektityöläiselle silloin, kun siinä on mahdollistettu tiedon saanti ja sekä virallinen että epävirallinen kommunikointi on tehty mahdollisimman selväksi. (Dwivedula & Bredillet 2009: 159–162.)

Alun perin työmotivaation tutkimisen on ajateltu palvelevan organisaation johtoa tuottamalla tietoa henkilöstöä motivoivista tekijöistä ja parantavan siten organisaation kannattavuutta. Nykyään motivaation tutkimisen taustalla on yhä useammin työntekijöiden hyvinvointi sekä tarkoitus edistää työntekijöiden henkilökohtaisen tyydytyksen, täyttymyksen ja saavuttamisen tunteita. (Foster 2000). Nykyisessä talouselämässä motivoitua työvoimaa pidetäänkin usein yrityksen kilpailuedun tunnusmerkkinä. Menestyvät yritykset kilpailevat sekä heidän teknologisilla resursseillaan että myös henkilöstön ominaisuuksillaan. Tästä syystä motivoitua työvoimaa voidaan pitää kilpailussa yhä tärkeämpänä ja kriittisenä strategisena etuna. (Steers, Mowday & Shapiro 2004.)

Viime vuosikymmeninä maailma on muuttunut dramaattisesti ja työelämässä on koettu suurimpia muutoksia kuin koskaan aiemmin. Yritykset vähentävät työntekijöitään, laajentavat toimintaansa (joskus tekevät jopa molempia yhtä aikaa), työvoiman vaihtuvuus on suurta, työntekijöihin kohdistuvat odotukset ovat muuttuneet sekä globalisaation seurauksena organisaation johtamisesta erilaisten rajojen yli on tullut sääntö pikemmin kuin poikkeus. Toimialan ja toimintaympäristön muutoksilla on suuri vaikutuksia siihen, miten yritykset pystyvät houkuttelemaan, sitouttamaan ja motivoimaan työntekijöitään. (Steers, Mowday & Shapiro 2004.)

Vroomin odotusteorian (1964) mukaan motivaatio syntyy toiminnan valenssin ja odotusten summasta. Teorian mukaan työntekijä siis lisää työtahtiaan, mikäli hän uskoo sitä kautta pystyvänsä vaikuttamaan suorituksen kasvuun. Toisaalta myös työstä saatava palkkio lisää halua nähdä enemmän vaivaa työn eteen.

Motivaation voidaan siis sanoa koostuvan ponnistusten ja suoritusten välisestä vaikutussuhteesta, uskemuksesta, että parantuneet suoritukset tuottavat enemmän palkkiota sekä näiden palkkioiden arvosta työntekijälle (Strömmer 1999: 158).

Myös Locke & Latham (1990) ovat hyödyntäneet Vroomin odotusteoriaa tutkiessaan työmotivaatiota. He ovat tutkineet artikkelissaan yhteyttä työmotivaation ja työtyytyväisyyden välillä painottaen sitä, että nämä kaksi ulottuvuutta tulisi sitoa entistä tiukemmin yhteen. Heidän mukaansa tavoitteiden, odotusten ja tehokkuuden mekanismien avulla työntekijät ovat motivoituneempia työskentelemään sinnikkäämmin työtehtävien parissa, eivät ole tyytyväisiä ennen kuin saavuttavat tavoitteensa tai pääsevät lähelle niitä. Työntekijät myös panostavat tehtäviin enemmän ja ottavat haasteellisetkin tavoitteet vastaan, jos he ovat varmoja, että pystyvät selviytymään niistä. (Locke & Latham 1990.)

### 3.3.4 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota pidetään jossain määrin toistensa sukulaiskäsitteinä (Manka 1999: 98.; Locke & Latham 1990: 240). Niillä on myös erittäin merkittävä yhteys toisiaan selittävinä tekijöinä (Härkönen 2008.) Peltosen ja Ruohotien (1991: 18) mukaan termit eroavat kuitenkin sisällöltään toisistaan. Kun työmotivaatioon vaikuttavat esimerkiksi palkkiota koskevat odotukset, niin työtyytyväisyys rakentuu itse työn ja työsuorituksen palkitsevuudesta. Työtyytyväisyyttä tarkastellessa ratkaisevaa on työntekijän asenne työtä kohtaan. Asenteeseen vaikuttavat kokemukset työn fyysisistä ja sosiaalisista ulottuvuuksista. (Schermerhorn, Hunt & Osborn 1998: 73.) Työtyytyväisyys on tila, jossa hyvin tehty työ johtaa henkilön arvojen täyttymiseen (Kalimo 1980: 26).

Hyvää työtyytyväisyyttä ennustavia tekijöitä on useita. Organisatorisia tekijöitä ovat käsite viestintäjärjestelmästä, tavoiteasetannasta, kannustejärjestelmästä ja tehtävien organisoinnista. Toisena tekijänä on kannustava esimiestyö. Se pitää sisällään niin ohjaavan ja osallistavan kuin suoritukseen orientoivankin johtamistavan. Vaikutus kohdistuu epäsuorasti ryhmä- ja työprosessien kautta. Tärkeää on luoda sellainen henkistä kasvua rohkaiseva ilmapiiri, jossa ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa työtä koskeviin ratkaisuihin. Kolmantena

ennustavana tekijänä on ryhmäprosessi. Siihen kuuluu ryhmän henki ja toimivuus, eli miten hyvin ihmisten välinen yhteistyö toimii työyhteisössä. Työprosessiin taas luetaan työn kannustearvot eli sisältö, ulkoiset palkkiot ja vaikuttamismahdollisuudet. Viimeistä ennustavaa tekijää, eli yksilöä voidaan tarkastella suhteessa ammatilliseen kompetenssiin, kasvumotivaatioon sekä sitoutumisena työhön ja organisaatioon. (Manka 1999: 98–99.)

Eri työtyytyväisyyden teorioiden tekijöitä ovat itsensä toteuttaminen, autonomisuus, arvostus, turvallisuus, sosiaaliset yhteydet sekä palkka. (Kalimo 1980: 26). Tutkiessaan vankilatyöntekijöiden hyvinvointia, Kalimo havaitsi työtyytyväisyyden indikaattoreiksi seuraavat tekijät: työilmapiiri, vaikeudet vankien kanssa, työn vaihtelevuus, ihmissuhteet töissä sekä tyytyväisyyden palkkaan. (Kalimo 1980: 99.)

Positiivisen asenteen ja työsuorituksen välisiä suhteita on myös tutkittu paljon. Aiheeseen on löydettävissä viittauksia muun muassa urheilupsykologiasta, jossa positiivisella asenteella ja mielikuvaharjoittelulla on merkittävä rooli tavoitteen saavuttamisen kannalta (Weinberg 1995: 248–249).

Danna & Griffin (1999) mukaan työtyytyväisyys on yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin tekijöistä. He määrittelevät työtyytyväisyyden yksilön tyytyväisyydeksi tai tyytymättömyydeksi omaan työhönsä tai työhön liittyviin tekijöihin. Weinberg & Cooper painottavatkin sitä, että nykyisellään työtyytyväisyyttä käsitellään hyvin paljon omana ilmiönään irrallaan tyytyväisyydestä muuhun elämään. Tyytyväisyyden tutkimuksissa tulisikin ottaa huomioon tekijöitä, jotka eivät ole tilannesidonnoisia työhön. Työtyytyväisyys määritellään positiiviseksi tuntemukseksi, joka seuraa työn kokemisen ja siitä saadun palautteen tunteesta. Wright & Staw (1999, Weinberg & Cooperin mukaan) ovat tutkimuksessaan todenneet, että yleisesti elämäänsä tyytyväiset ihmiset ovat keskimääräistä tyytyväisempiä työhönsä. (Weinberg & Cooper 2007: 15–17.) Yksi tyytyväisyyden edellytyksistä on tasapaino työn, vapaa-ajan ja terveyden välillä. Tuon tasapainon suhteet vaihtelevat eri ihmisillä, mutta yhden horjuessa on myös muilla osa-alueilla romahduksen vaara. (Locander & Luechauer 2010.)

## 4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

### 4.1 Metodologia

Tutkimuksessa aineistona käytän otantaa Excentan hyvinvointikartoitusten kautta saadusta laajasta aineistosta. Kartoitus on kyselylomake, jolla selvitetään vastaajan kokemuksia ja tämän hetkistä tilaa eri hyvinvoinnin osa-alueissa. Yrityksen tieteellinen johtaja Ossi Aura on koonnut hyvinvointikartoituksen taulukossa 1 mainituista lähteistä. Tarkemmin lähteet on kirjattuna liitteessä 1. Kysymysten valinnassa ja tulkintojen määrittämisessä ovat olleet mukana professori Kari Reijula Työterveyslaitokselta, professori Jouko Lönnqvist Terveyden ja hyvinvoinnin laitokselta sekä UKK-instituutin emeritusprofessori Ilkka Vuori.

**Taulukko 1.** Excentan hyvinvointikartoituksen lähteet.

Osa-alue	Mittarin kuvaus	Lähde
Liikunta	Liikuntamäärä ja -kuormitus, Aktiivisuusryhmä	Aura 2006
Ravitsemus	Kokonaisarvio, Osa-alueiden arviot, Ateriarytmi, Kuitu, Rasva, Suola	Helakorpi ym 2007
Alkoholi	Annokset/vk, Audit testi	Saunders ym 1993
Tupakointi	Tupakkaa/pv	
Terveys	Yleisen terveydentilan arvio, Niska-hartiaseudun ja selän kiputuntemukset – faktorit	faktorit: Aura 2006
Diabetesriski	Riskipisteet, Diabetesliitto	Lindström, Tuomilehto 2003
Uni	Nukkuminen, tunnit ja väsymyksen useus	soveltaen Härmä 2000
BMI	Kilot, cm <sup>2</sup> , BMI	
Stressi	Itsearviot stressin kokemisen useudesta	Elo ym, 1990
Psyykkinen vointi	12-kohtainen kysely (General Health Questionnaire 12)	Goldberg 1972; Pevalin 2000
Työkyky	Itsearviot skaalalla 0 - 10	Ilmarinen ym 1990
Työtehokkuus	Itsearviot työvireestä, rutiinitöiden jaksamisesta ja tekemättömien töiden paineesta	Dallner ym 2001, faktori: Aura 2006
Työyhteisön toimivuus	Ilmapiirin kannustavuus, Johdon ja alaisten välinen kommunikointi, Työtyytyväisyys, Työpaikan innostavuus parhaaseen suoritukseen	Dallner ym 2001, faktori: Aura 2006
Muutoshalukkuus	Muutosvaiheen itsearviointi	Prochaska, DiClemente, 1983

Kaiken kaikkiaan hyvinvointikartoitus koostuu 74 eri kysymyksestä, sekä taustatietojen kartoituksesta. Tutkimuksessa kohteena olevat osa-alueet ovat psyykkisen hyvinvoinnin kokonaisuus, työkyky ja -tehoisuus sekä työyhteisö (Kuvio 7.). Nämä osa-alueet sisältävät 26 kysymystä.

Psyykkisen hyvinvoinnin kokonaisuus sisältää psyykkisen hyvinvoinnin, stressin ja unen. Psyykkistä hyvinvointia kartoitetaan viidellä eri kysymyksellä, joista kolme sisältää useampia kohtia. Yhteensä kysymyksiä on 12 kappaletta (General Health Questionnaire -12, Goldberg 1978; Pevalin 2000). Mittari määrittää oireiden määrää ja täten asteikon minimi on 0 ja maksimi 12. Alla on tarkemmin kuvattuna kysymykset:

Henkilökohtaiseen hyvinvointiisi liittyen, oletko viime aikoina...

- valvonut paljon huolien vuoksi?
- Tuntenut olevasi jatkuvasti rasituksen alaisena?
- Tuntenut itsesi onnettomaksi ja masentuneeksi?
- Kadottanut itseluottamuksesi?
- Tuntenut itsesi ihmisenä arvottomaksi?

Kyseisiin kysymyksiin vastausvaihtoehtoina ovat: *en ollenkaan, en enempää kuin tavallisesti, jonkin verran enemmän kuin tavallisesti* sekä *paljon enemmän kuin tavallisesti*. Toisena kysymyksenä on:

Liittyen omaan hyvinvointiisi, oletko viimeaikoina...

- Tuntenut itsesi kaiken kaikkiaan kohtalaisen onnelliseksi?
- Kyennyt nauttimaan tavallisista päivittäisistä toimitasi?

Kyseisiin kysymyksiin vastausvaihtoehtoina ovat: *enemmän kuin tavallisesti, yhtä paljon kuin tavallisesti, vähemmän kuin tavallisesti* sekä *paljon vähemmän kuin tavallisesti*. Kolmantena kysymyksenä on:

Työhön ja työtehtäviisi liittyen, oletko viime aikoina...

- Pystynyt keskittymään töihisi?
- Tuntenut kykeneväsi päättämään asioistasi?
- Kyennyt kohtaamaan vaikeutesi?

Näihin kysymyksiin vastausvaihtoehtoina ovat: paremmin kuin tavallisesti, yhtä hyvin kuin tavallisesti, huonommin kuin tavallisesti sekä paljon huonommin kuin tavallisesti. Neljäs kysymys on: Työhön ja työtehtäviin liittyen, oletko viime aikoina tuntenut, että mukana olosi asioiden hoidossa on hyödyllistä? Vastausvaihtoehtoina ovat: *tavallista hyödyllisempää, yhtä hyödyllistä kuin tavallisesti, vähemmän hyödyllistä kuin tavallisesti* sekä *paljon vähemmän hyödyllistä kuin tavallisesti*. Viimeinen psyykkisen hyvinvoinnin kysymys on: Työhösi ja työtehtäviisi liittyen, oletko viime aikoina tuntenut, ettet voisi selviytyä vaikeuksistasi? Vastausvaihtoehtoina ovat: *ei ollenkaan, ei enempää kuin tavallisesti, jonkin verran enemmän kuin tavallisesti* sekä *paljon enemmän kuin tavallisesti*.

Vastaaajien kokemaa yleistä stressiä kartoitetaan yhdellä kysymyksellä: Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä? Vastausvaihtoehtoja on viisi: *en lainkaan, vain vähän, jonkin verran, melko paljon ja erittäin paljon*. Mittarin asteikko on välillä 1–5.

Unen suhteen vastaajilta kysytään kuinka kauan hän nukkuu yössä sekä kuina usein hän tuntee itsensä väsyneeksi unen puutteen vuoksi. Jälkimmäisen vastausvaihtoehtoja ovat: *en koskaan, kerran kuukaudessa tai harvemmin, 2–4 kertaa kuukaudessa, 2–3 kerta viikossa sekä 4 tai useampia kertoja viikossa*. Mittarin asteikko on välillä 0–8.

Työkyvyn ja -tehokkuuden osa-alueessa käytetään neljää kysymystä. Työkykyä mitattiin kyselyssä kysymyksellä: Työkyky kuvastaa kykyäsi selviytyä työtehtävistäsi. Arvioi seuraavien numeroiden avulla omaa tämän hetkistä työkykyäsi siten, että 10 = *paras työkyky, mitä sinulla on koskaan ollut* ja 0 = *olet tällä hetkellä täysin työkyvytön*.

Työtehokkuutta kartoitetaan kolmella kysymyksellä: Kuinka usein koet, että sinulla on hyvä työvire? Kuinka usein sinulla on ongelmia rutiinitöiden tekemisen jaksamisessa? Kuinka usein sinulla on työssäsi tekemättömien töiden paineita? Kaikkiin näihin kysymyksiin vastausvaihtoehtona on: *ei juuri koskaan, melko harvoin, silloin tällöin, melko usein* sekä *erittäin usein*. Summamuuttujana mittarin asteikko on tällöin 3–15.

Työyhteisökokonaisuutta kartoitetaan neljän mittarin avulla. Nämä mittarit ovat työilmapiiri, johdon ja henkilöstön välinen kommunikointi, työmotivaatio ja työtyytyväisyys. Jokaista mittaria selvitetään yhdellä kysymyksellä (asteikolla 1–5) ja työyhteisökokonaisuus muodostuu näiden summamuuttujasta. Työilmapiiri kysytään seuraavalla kysymyksellä: Onko työpaikkasi ilmapiiri kannustava ja uusia ideoita tukeva? Vastausvaihtoehdot ovat: *täysin eri mieltä, melko eri mieltä, en samaa enkä eri mieltä, lähes samaa mieltä* sekä *täysin samaa mieltä*. Johdon ja henkilöstön välistä kommunikoinnin riittävyttä kysytään seuraavasti: Onko tiedonkulku työpaikallasi mielestäsi riittävää johdon ja henkilöstön välillä? Vastausvaihtoehtoina ovat: *erittäin riittämätöntä, melko riittämätöntä, ei riittävää mutta ei riittämätöntäkään, melko riittävää* sekä *erittäin riittävää*. Työmotivaation kohdalla kysytään tahtoa panostaa työntäjän menestymiseen: Olen valmis panostamaan tosissani edistääkseni yrityksen menestymistä. Vastausvaihtoehdot ovat: *täysin eri mieltä, melko eri mieltä, en samaa enkä eri mieltä, lähes samaa mieltä* sekä *täysin samaa mieltä*. Työtyytyväisyyttä mitataan seuraavalla kysymyksellä: Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi? Vastausvaihtoehtoina ovat: *erittäin tyytymätön, melko tyytymätön, en tyytymätön mutten tyytyväinenkään, melko tyytyväinen* sekä *erittäin tyytyväinen*.

Lisäksi tarkastelen tuloksissa hyvinvoinnin johtamisen osa-alueita. Tämä on osittain työyhteisöön liitettävä osa-alue, mutta se on eriytetty omakseen hyvinvointikartoituksen käyttötarkoitusta ajatellen. Hyvinvoinnin johtamisen osa-alue koostuu kahden kysymyksen summamuuttujasta. Ensimmäinen kysymys on: Koen, että työnantajani välittää henkilöstön hyvinvoinnista. Toinen kysymys on: Koen, että esimieheni toiminnoillaan tukee minun ja työtovereitteni hyvinvointia. Molempiin kysymyksiin vastataan seuraavien vaihtoehtojen mukaan: *täysin samaa mieltä, lähes samaa mieltä, en samaa mutten eriäkään mieltä, melko eri mieltä* sekä *täysin eri mieltä*. Summamuuttujan asteikko on tällöin välillä 2–10.

Näiden osa-alueiden lisäksi tarkastelen myös eroavaisuuksia sairauspoissaolojen määrissä. Kartoituksessa on kysytty vastaajilta, montako päivää hän on ollut poissa töistä viimeisen 12 kuukauden aikana eri syistä johtuen.



## 4.2 Aineisto

Tutkimuksessani käyttämäni aineisto koostuu aiemmin avaamastani hyvinvointikartoituksesta. Aineisto on kerätty vuoden 2010 elokuun – joulukuun välisenä aikana. Elokuussa 2010 hyvinvointikartoitukseen lisättiin psyykkisen hyvinvoinnin osa-alue. Tämän vuoksi tutkimuksessa ei ole käytetty tuota ajankohtaa aiemmin kerättyä aineistoa. Otanta on kerätty yhteensä 25: stä eri organisaatiosta kattaen yksityisen sektorin, julkisen sektorin ja kolmannen sektorin. Sektoreittain vastaajamäärä vaihtelee: yksityisellä sektorilla 2178 vastausta, valtiolla 258 vastausta ja kolmannella sektorilla vain 42 vastausta. Toimialakohtaista jaottelua käytettävissä olevasta aineistosta ei ole tehtävissä. Tässä tutkimuksessa ei tehdä myöskään sektorikohtaista vertailua.

Yhteensä vastauksia on 2478 kappaletta (Taulukko 2). Kartoituksessa vastataan jokaiseen kysymykseen, joten otanta on sama jokaisella osa-alueella ja jokaisessa kysymyksessä. Tutkimuksessa esimies -luokka kattaa johdon ja esimiehet. Vastaajamäärästä 18,3 % on esimiehiä (N = 453) ja 81,3 % muuta henkilöstöä (N = 2025). Esimiehistä miehiä on 61,4 % ja muusta henkilöstöstä 38,6 %. Täten miehistä suhteessa useampi on esimiestasolla. Miehistä esimiehiä onkin 35,6 % kun vastaava luku naisten osalla on 14,1 %.

**Taulukko 2.** Otannan jakaantuminen aseman ja sukupuolen mukaan.

Otannan koko	N
Esimiehet - miehet	278
Muut - miehet	781
Esimiehet - naiset	175
Muut - naiset	1244

Esimiehiä tarkastelen myös esimiestason mukaan jakamalla heidät asemansa mukaan kolmeen eri luokkaan: ylin johto, keskijohto ja lähiesimiehet (Taulukko 3). Suurin ryhmä on lähiesimiehet, joita on 347 (76,6 %). Keskijohtoa on 64 (14,1

%) ja ylintä johtoa 42 (9,3 %). Tätä jaottelua en tarkastele iän tai sukupuolen mukaan, sillä otannat jäävät liian pieniksi.

**Taulukko 3.** Esimiesten jakaantuminen aseman mukaan.

Esimiestaso	Otannan koko (N)
Lähiesimies	347
Keskijohto	64
Ylin johto	42

Tutkimuksessa taustamuuttujana käytän sukupuolen lisäksi ikää (Taulukko 4). Esimiehissä suurin ikäryhmä sekä miehissä (N=111, 39,9 % miespuolisista esimiehistä), että naisissa (N=77, 44,0 % naispuolisista esimiehistä) on 40–49 -vuotiaat (Taulukko 5). Muussa henkilöstössä suurin ikäryhmä miehissä on 30–39 -vuotiaat (N=274, 35,1 %). Naisten osalla vastaavasti suurin ryhmä on 50–59 -vuotiaat (N=327, 26,3 %). Jaettaessa otanta eri ikäryhmiin (Taulukko 4.), tulee tulosten analyysissä huomioida esimiesten otannan pienuus alle 30 -vuotiaissa ja yli 60 -vuotiaissa. Alle 30 -vuotiaissa on miespuolisia esimiehiä 6 (2 % miespuolisista esimiehistä) ja naispuolisia 3 (1,7 %). Vastaavasti yli 60 -vuotiaissa on miespuolisia esimiehiä 15 (5,4 %) ja naispuolisia 8 (4,6 %). En silti ole noita ikäryhmiä yhdistänyt viereisiin, sillä ne antavat suuntaa tarkasteltaessa uran alkuvaihetta ja eläkeiän kynnystä.

**Taulukko 4.** Otannan jakautuminen ikäryhmittäin: esimiehet – muu henkilöstö.

Otannan koko (N)	Esimiehet	Muut
alle 30v	9	378
30-39v	131	549
40-49v	188	507
50-59v	102	474
yli 60v	23	117

**Taulukko 5.** Otannan jakautuminen sukupuolen ja iän mukaan.

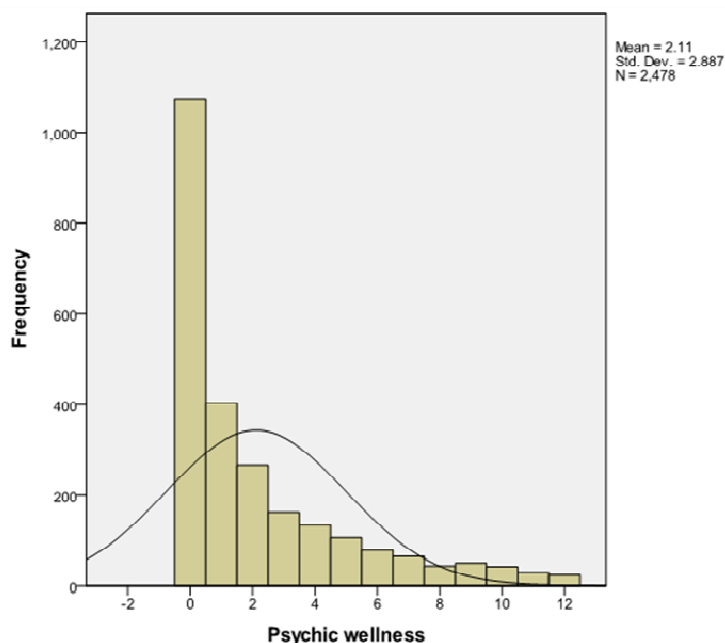
Otannan koko (N)	Esimiehet - miehet	Muut - miehet	Esimiehet - naiset	Muut - naiset
alle 30v	6	150	3	228
30-39v	86	274	45	275
40-49v	111	184	77	323
50-59v	60	147	42	327
yli 60v	15	26	8	91
<b>Yhteensä</b>	<b>278</b>	<b>781</b>	<b>175</b>	<b>1244</b>

### 4.3 Tulokset

#### 4.3.1 Psykkisen hyvinvoinnin kokonaisuus

Kuten aiemmin olen kuvannut, psyykkisen hyvinvoinnin kokonaisuus muodostuu psyykkisen hyvinvoinnista, stressistä ja unesta. Kokonaisuudesta en ole tehnyt summamuuttujan kautta vertailua, sillä psyykkisen hyvinvoinnin tulos ei ole vertailtavissa muiden tekijöiden tulosten kanssa.

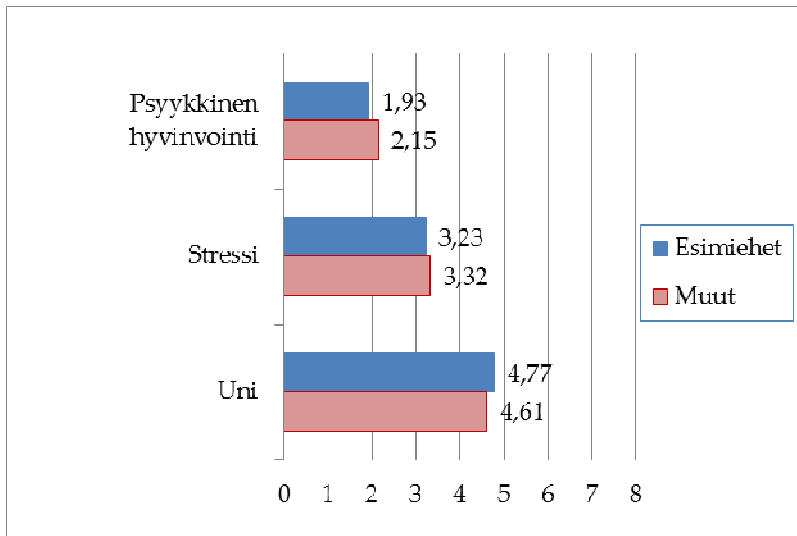
Tutkimuksessa psyykkistä hyvinvointia kartoitetaan 12 -kohtaisella kysymyspatterilla (General Health Questionnaire -12, Goldberg 1978; Pevalin 2000). Kartoituksen analysoinnissa yhden oireen esiintyminen tuo yhden psyykkisen pahoinvoinnin pisteen (Kuvio 8.). Joten poiketen kartoituksen muista osa-alueista, tässä mittarissa pienempi luku kertoo paremmasta tilanteesta. Koko otannan keskiarvo on 2,11. Jakaumana otanta on oikealle vino. Muuttujana psyykinen hyvinvointi on esimiesten ja muun henkilöstön suhteen tarkasteltuna tilastollisesti kohtalaisen merkitsevä ( $p=0,008^{**}$ ;  $p<0,05^*$ ,  $p<0,01^{**}$ ,  $p<0,001^{***}$ ).



**Kuvio 8.** Psykkisen hyvinvoinnin pisteytyksen jakauma koko aineistossa.

Psykkisen hyvinvoinnin kokonaisuudessa erot esimiesten ja muun henkilöstön kesken ovat jokaisella osa-alueella pieniä (Kuvio 9.). Vertailtaessa esimiehiä ja muuta henkilöstöä, ovat erot tilastollisesti jonkin verran merkitseviä ( $p=0,035^*$ ). Esimiehet (ka 1,93) voivat psykkisesti hieman paremmin kuin muu henkilöstö (ka 2,15). Myös unen määrän ja laadun suhteen esimiesten tilanne (ka 4,77) on hieman parempi kuin muun henkilöstön (ka 4,61). Esimiesten ja muun henkilöstön välillä unen määrä ja laatu on tilastollisesti kohtalaisen merkitsevä ( $p=0,003^{**}$ ).

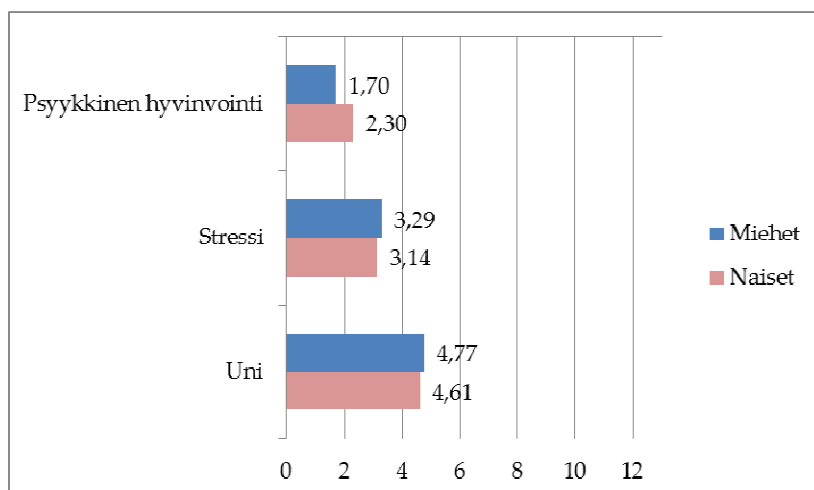
Yllättävänä tuloksena on esimiesten ja muun henkilöstön vähäiset erot stressin määrässä. Esimiehillä (ka 3,23) on tutkimuksen mukaan vain hieman enemmän stressiä kuin muulla henkilöstöllä (ka 3,32). Erot eivät ole myöskään tilastollisesti merkitseviä. Tulosta olisi mielenkiintoista tarkastella suuremmalla otannalla ja vertailevasti eri toimialoilla.



**Kuvio 9.** Esimiesten ja muun henkilöstön erot psyykkisen hyvinvoinnin kokonaisuudessa.

Kuviota 9. tarkastellessa tulee huomioida kappaleessa 4.1 avattu minimin ja maksimin suuri vaihtelu jokaisessa eri tekijässä. Psyykkisessä hyvinvoinnissa minimi on nolla oiretta ja maksimi on 12 oiretta. Stressissä minimi on yksi (erittäin usein) ja maksimi on viisi (ei koskaan). Unessa taas pisteytyksen mukaan minimi on nolla ja maksimi on kahdeksan.

Vertailtaessa esimiehiä sukupuolen mukaan (Kuvio 10.) voidaan havaita, että selkein ero on psyykkisessä hyvinvoinnissa. Tämä on myös osa-alueesta ainut, joka on tilastollisesti kohtalaisen merkitsevä ( $p=0,002^{**}$ ). Miehillä (ka 1,70) psyykkisen hyvinvointi on selkeästi naisia (ka 2,30) parempi, kuin muistetaan huomioida vino jakauma. Myös stressin ja unen suhteen miesten tilanne on hieman naisia parempi, vaikkakaan erot näissä mittareissa eivät ole niin suuret. Stressissä miesten keskiarvo on 3,29, kun se taas naisilla on 3,14. Unen määrän ja laadun suhteen miesten keskiarvo on 4,77 ja naisten 4,61.

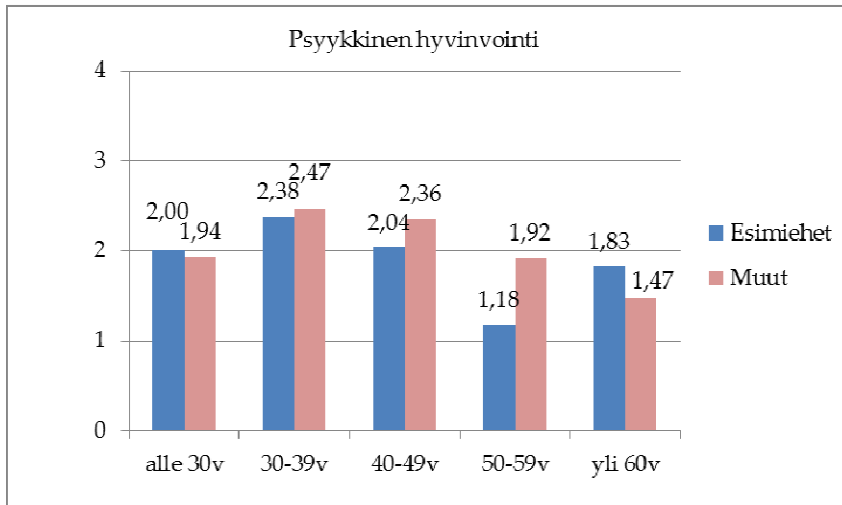


**Kuvio 10.** Esimiesten psyykkisen hyvinvoinnin osa-alueen vertailu sukupuolen mukaan.

### *Psyykinen hyvinvointi*

Tarkasteltaessa psyykkistä hyvinvointia esimiesten ja muun henkilöstön iän mukaan (Kuvio 11.), tulee esille jo suurempia eroavaisuuksia. Esimiehillä psyykkisen hyvinvoinnin tila on parhaimmillaan ikäryhmässä 50–59 vuotta (ka 1,18). Tässä ikäryhmässä ero muuhun henkilöstöön (ka 1,92) on myös suurimmillaan. Muulla henkilöstöllä psyykinen hyvinvointi on parhaimmillaan yli 60 ikävuoden ryhmässä (ka 1,47). Esimiehillä tilanne hieman heikkenee lähestyttäessä eläkeikää (ka 1,83).

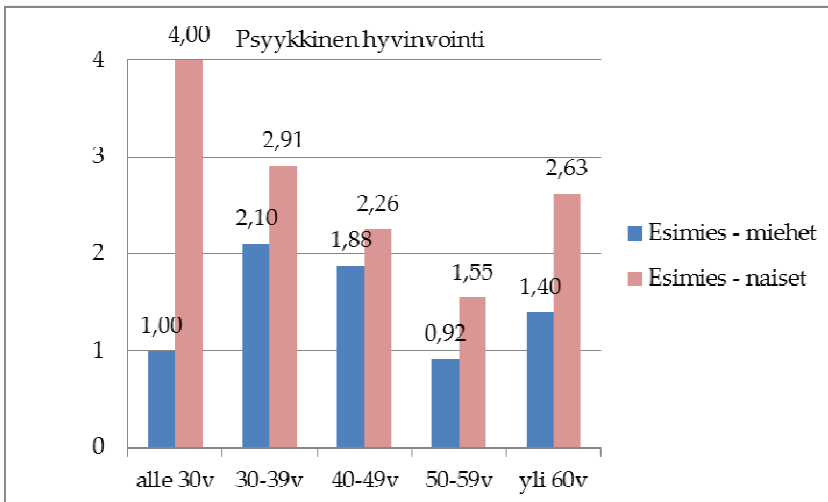
Sekä esimiehillä, että muulla henkilöstöllä psyykkisen hyvinvoinnin tila heikkenee selvästi uran alkuvaiheen (alle 30 vuotta) jälkeen. Kuitenkin psyykkisen pahoinvoinnin oireet taas vähenevät tasaisesti iän kasvaessa. Poikkeuksena tähän on esimiesten pahoinvoinnin lisääntyminen ennen eläkeikää.



**Kuvio 11.** Esimiesten ja muun henkilöstön psyykinen hyvinvointi eri ikäryhmissä.

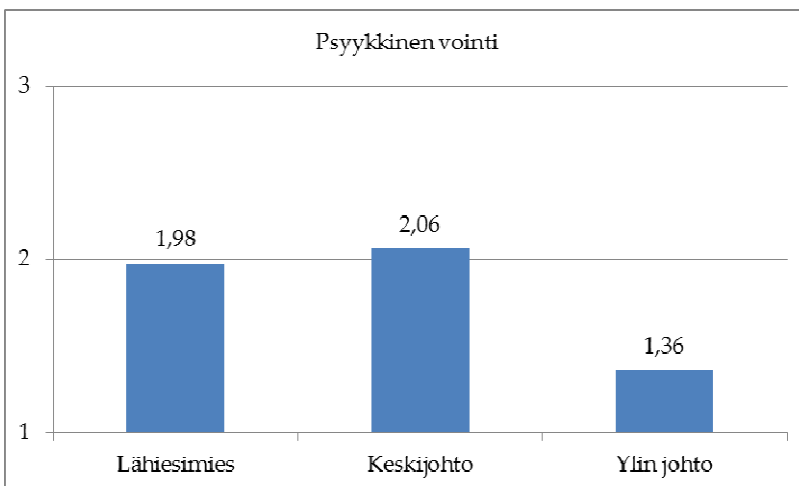
Vertailtaessa esimiehen psyykkistä hyvinvointia molempien taustamuuttujien (ikä ja sukupuoli) mukaan (Kuvio 12.), voidaan todeta miesten psyykkisen hyvinvoinnin olevan selvästi parempi jokaisessa ikäryhmässä. Erojen suuruutta tarkasteltaessa tulee muistaa otantojen olevan suhteellisen pieni molemmissa ääripäissä, alle 30 -vuotiaissa sekä yli 60 -vuotiaissa. Erot näissä ikäryhmissä pienillä otannoilla on kuitenkin niin suuri, että mittaria olisi mielenkiintoista tutkia isommalla otannalla.

Ero on pienimmillään uran keskivaiheilla miehillä keskiarvon ollessa 1,88 ja naisilla 2,26. Naisesimiehillä on 30–39 -vuotiaana keskimäärin lähes yksi psyykkisen pahoinvoinnin oire (ka 2,91) enemmän kuin miehillä (ka 2,10). Myös 50–59 -vuotiaana ero on kohtalaisen suuri, naisilla keskiarvo on tällöin 1,55 ja miehillä 0,92.



**Kuvio 12.** Esimiehen psyykkinen hyvinvointi iän ja sukupuolen mukaan.

Psyykkisessä hyvinvoinnissa lähiesimiesten (ka 1,98) ja keskijohdon (ka 2,06) välillä ei ole juurikaan eroavaisuuksia (Kuvio 13.). Ylimmällä johdolla vastaavasti on selkeästi vähemmän psyykkisen pahoinvoinnin oireita (ka 1,36). Kuitenkaan ero ei ole tilastollisesti merkitsevä vertailtaessa lähiesimiesten tai keskijohdon kanssa.



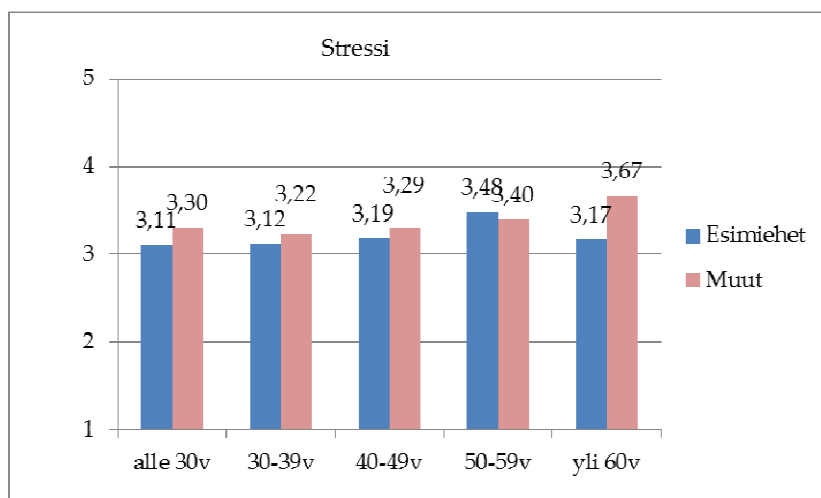
**Kuvio 13.** Psyykkinen hyvinvointi esimiesaseman mukaan.



### Stressi ja uni

Psykkisen hyvinvoinnin kokonaisuutta tarkasteltaessa tuli jo esille, että esimiesten stressitaso on vain hieman korkeampi kuin muun henkilöstön. Ikäryhmässä 50–59 -vuotiaat (Kuvio 14.) esimiehet (ka 3,48) itse asiassa kokevat hieman vähemmän stressiä kuin muu henkilöstö (ka 3,40). Muissa ikäryhmissä esimiehet kokevat suhteellisen tasaisesti hieman enemmän stressiä. Suurimmillaan ero on yli 60 -vuotiaiden ikäryhmässä. Tuolloin esimiesten koetun stressin keskiarvo on 3,17 ja vastaavasti muun henkilöstön 3,67.

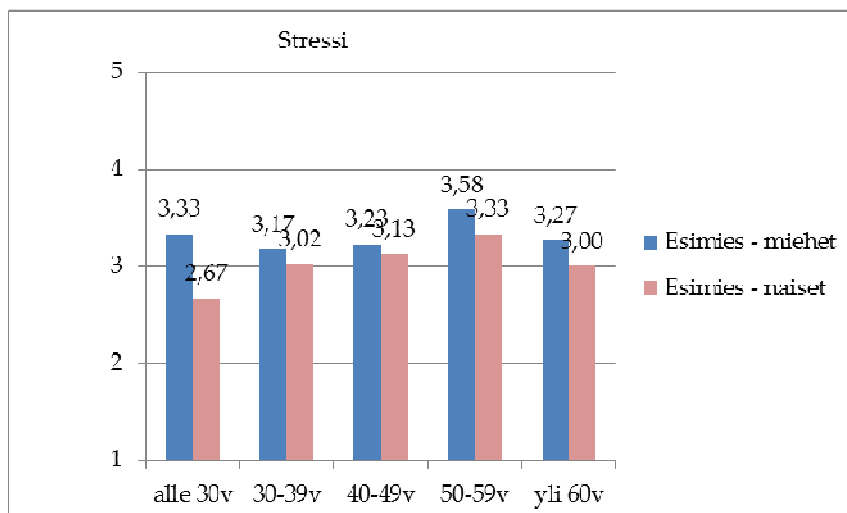
Näinkin pienet erot ovat jossain määrin ristiriidassa useimpien tutkimusten kanssa. Mielenkiintoista olisi tutkia esimiesten stressin kokemuksia isommalla otannalla ja esimerkiksi eri toimialoihin ja esimiestasoihin verrattuna. Huomionarvoista on myös stressitason lasku iän lisääntyessä. Tämä ei päde yli 60 -vuotiailla esimiehillä, joilla stressitaso näyttää hieman kasvavan uran loppuvaiheilla.



**Kuvio 14.** Esimiesten ja muun henkilöstön stressin taso eri ikäryhmissä.

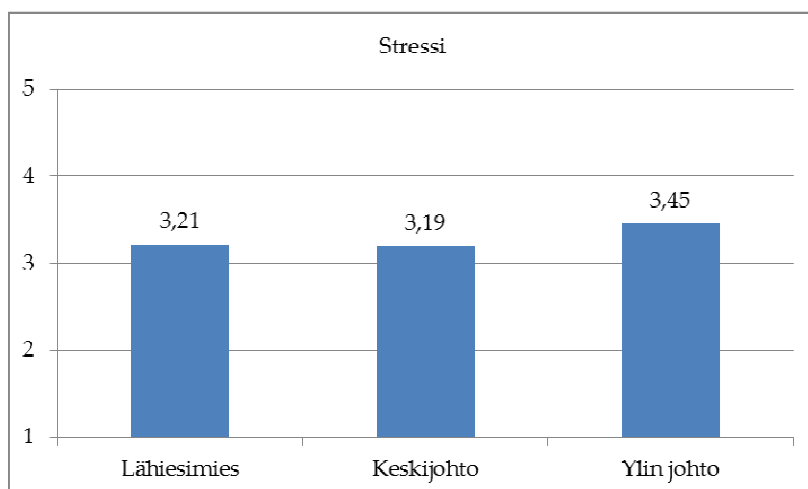
Sukupuolen mukaan verrattaessa (Kuvio 15.) esimiehistä naiset kokevat jokaisessa ikäryhmässä miehiä enemmän stressiä. Alle 30 -vuotiaiden tulokset eivät ole vertailukelpoisia pienen otannan (naiset N=3, miehet N=6) vuoksi ja yli 60 -vuotiaissakin tulos on vain suuntaa antava. Suurimmillaan ero on 50–59 -

vuotiaissa. Tässä ikäryhmässä miesten keskiarvo on 3,58 ja naisten 3,33. Pienimmillään ero on uran keskivaiheilla, 40–49 -vuotiaissa, aivan kuten psyykkisessä hyvinvoinnissakin.



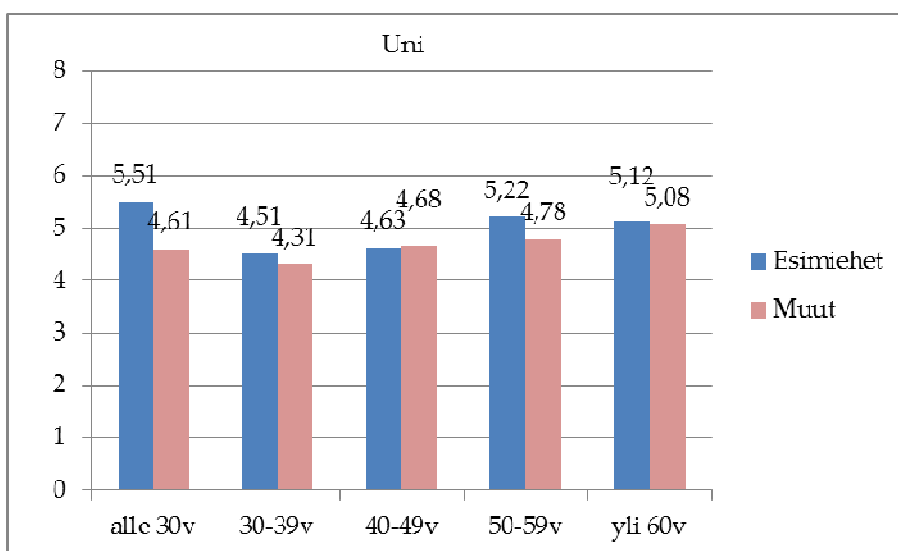
**Kuvio 15.** Esimiehen stressin taso iän ja sukupuolen mukaan.

Esimiesasemalla ei ole kovinkaan suurta merkitystä koetun stressin suhteen (Kuvio 16.). Vähiten stressiä kokee ylin johto (ka 3,45) ja eniten keskijohto (ka 3,19). Keskijohdon ja lähiesimiesten (ka 3,21) välillä ei juuri ole eroa. Minkään aseman väliset erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä.



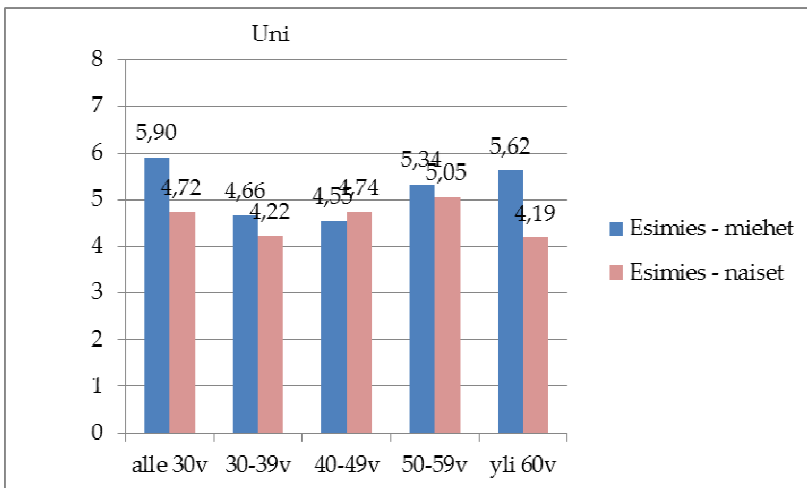
**Kuvio 16.** Koettu stressi esimiesaseman mukaan.

Mittarina uni koostuu unen määrän ja laadun kysymysten summamuuttujasta. Tulosten mukaan esimiehillä unen määrä ja laatu ovat hieman parempia kaikissa muissa ikäryhmissä, paitsi 40–49 -vuotiaissa (Kuvio 17.). Suurin ero on alle 30 -vuotiaissa. Tässä ikäryhmässä esimiesten keskiarvo on 5,51, kun taas muun henkilöstön osalta keskiarvo on 4,61. Tosin tulosta ei luotettavasti voi vertailla pienen otannan vuoksi. Huomion arvoista on, että 50–59 -vuotiaissa esimiesten (ka 5,22) unen määrä ja laatu on kohtalaisen paljon parempi kuin muun henkilöstön (4,78). Tässä ikäryhmässä myös psyykkisen hyvinvoinnin suhteen ero oli kohtalaisen suuri.



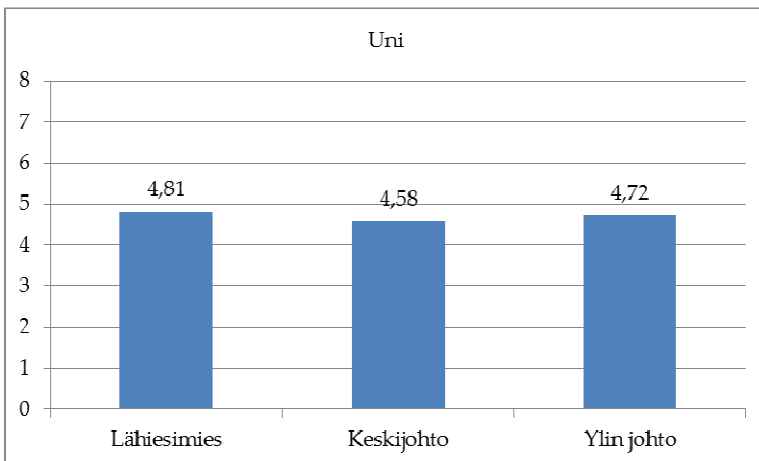
**Kuvio 17.** Esimiesten ja muun henkilöstön unen määrä ja laatu eri ikäryhmissä.

Esimiehistä miehillä unen määrä ja laatu ovat ikäryhmää 40–49 -vuotiaat lukuun ottamatta hieman parempia (Kuvio 18.). Erot ovat kuitenkin hyvin pieniä, jos muistetaan iän mukaan ääripäissä olevien pienet otannat. Kuitenkin huomion arvoista on, että molemmilla sukupuolilla unen määrä ja laatu paranevat iän lisääntyessä. Tulos on samansuuntainen sekä psyykkisen hyvinvoinnin, että stressin suhteen. Kaikissa psyykkisen hyvinvoinnin kokonaisuuden kolmessa mittarissa hyvinvointi näyttää paranevan iän lisääntyessä.



**Kuvio 18.** Esimiesten unen määrä ja laatu iän ja sukupuolen mukaan.

Esimiesasemalla ei käytännössä ole merkitystä unen määrän ja laadun suhteen (Kuvio 19.). Paras tilanne on lähiesimiehillä (ka 4,81) ja vastaavasti heikoin keskijohtolla (ka 4,58). Ylimmän johdon keskiarvo on 4,72. Keskinäisessä vertailussa ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja.

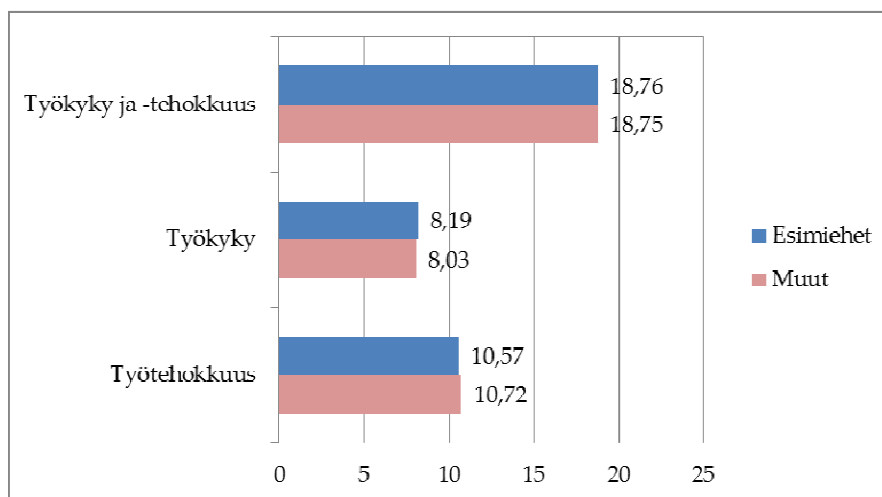


**Kuvio 19.** Unen määrä ja laatu esimiesaseman mukaan.

### 4.3.2 Työkyky ja -tehokkuus

Työkyvyn ja -tehokkuuden osa-alue koostuu kahden mittarin (työkyky ja työtehokkuus) summamuuttujasta. Työkyvyssä käytetään yhtä kysymystä, jossa luokittelu on nolasta kymmeneen. Työtehokkuuden mittari puolestaan koostuu kolmen kysymyksen summamuuttujasta. Näissä kysymyksissä luokittelu on yhden ja viiden välillä. Kysymykset on avattu tarkemmin metodologia -kappaleessa.

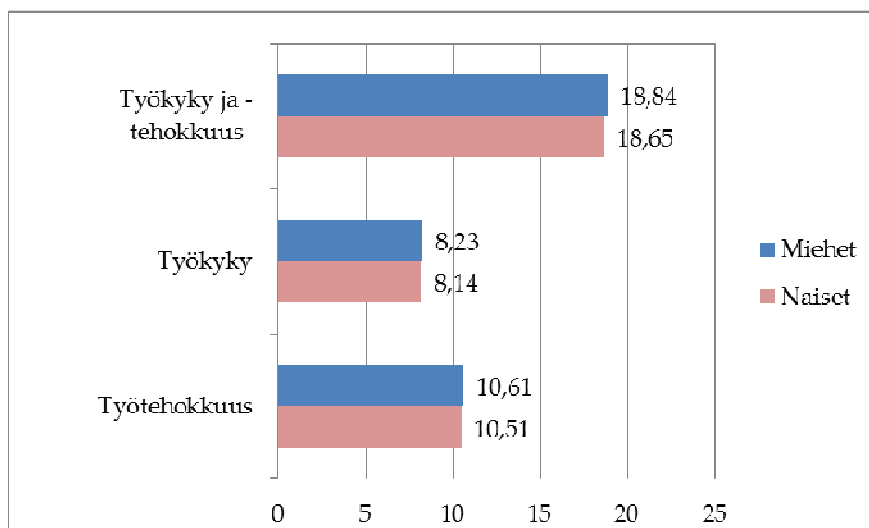
Erot työkyvyssä ja työtehokkuudessa ovat esimiesten ja muun henkilöstön välillä todella pienet (Kuvio 20.). Kummassakaan erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Tulosten mukaan koettu työkyky ja -tehokkuus eivät ole sidoksissa asemaan organisaatiossa, ainakaan tällä jaolla. Koko osa-alueen summamuuttujassa keskiarvot ovat lähes identtisiä, esimiesten keskiarvon ollessa 18,76 ja muun henkilöstön keskiarvon ollessa 18,75. Esimiesten työkyky on hieman parempi kuin muun henkilöstön. Vastaavasti muu henkilöstö kokee työtehokkuutensa hieman paremmaksi.



**Kuvio 20.** Esimiesten ja muun henkilöstön erot työkyvyn ja -tehokkuuden osa-alueessa.

Vastaavasti esimiesten joukossa sukupuolella ei ole merkitystä koettuun työkykyyn tai työtehokkuuteen (Kuvio 21.). Koko osa-aluetta skaalataan neljällä kysymyksellä, ja yhdessä niiden summamuuttujaankin muodostuu vain 0,19

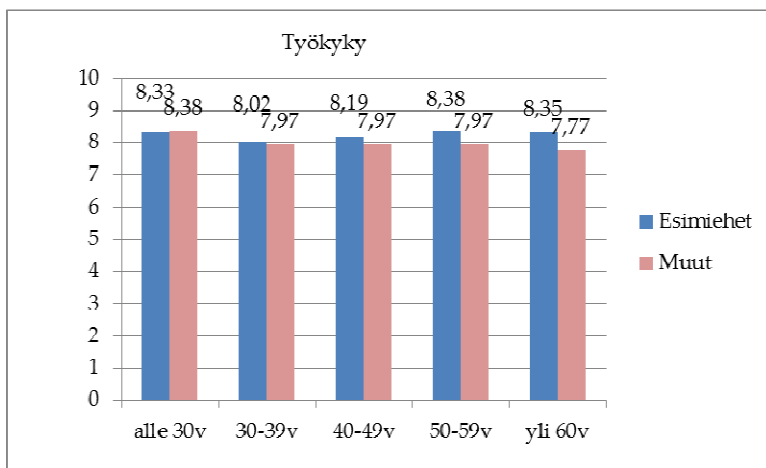
pisteen ero. Esimiehillä summamuuttujan keskiarvo on 18,84 ja naisilla 18,65. Sekä työkyky että työtahokkuus ovat miehillä vain hieman parempia kuin naisilla. Erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä.



**Kuvio 21.** Esimiesten työkyvyn ja -tehokkuuden osa-alueen vertailu sukupuolen mukaan.

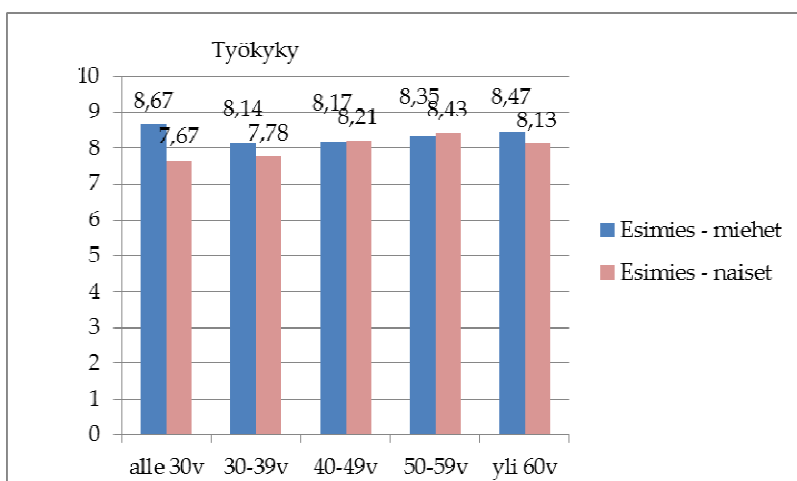
### *Työkyky*

Työuran alkuvaiheilla ei esimiesten ja muun henkilöstön koetussa työkyvyssä ole eroa (Kuvio 22.). Muulla henkilöstöllä työkyky on parhaimmillaan alle 30 -vuotiaana (ka 8,38). Tämän jälkeen työkyky tippuu seuraavassa ikäryhmässä keskiarvoon 7,97, jonka jälkeen se pysyy keskiarvollisesti samana aina 60 -vuotiaaksi saakka. Ennen eläkeikää keskiarvo tippuu 7,77:ään. Myös esimiehillä työkyky tippuu uran alun jälkeen, ennen kuin se lähtee tasaisesti nousemaan iän kasvaessa. Suurimmillaankin ero pysyy suhteellisen pienenä. Ikäryhmässä 50–59 -vuotta ero on 0,41 pistettä. Suurimmillaan koetun työkyvyn ero on yli 60 -vuotiailla. Esimiehillä se on lähellä huippuaan keskiarvon ollessa 8,35. Muun henkilöstön osalta samassa ikäryhmässä on työkyky vastaavasti heikoimmillaan.



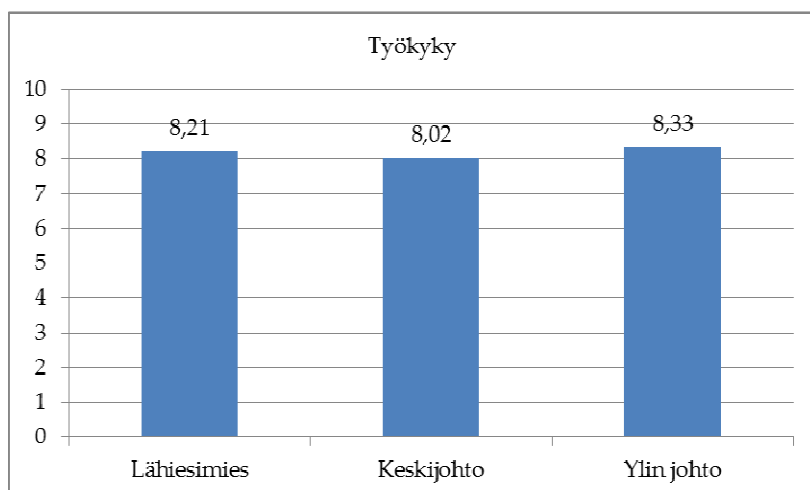
**Kuvio 22.** Esimiesten ja muun henkilöstön koettu työkyky eri ikäryhmissä.

Tarkasteltaessa esimiehiä sukupuolen ja iän mukaan jaoteltuna (Kuvio 23.), voi havaita pieniä eroavaisuuksia. Molemmilla sukupuolilla työkyky kasvaa iän lisääntyessä. Miehillä muutokset ovat todella pieniä, pysyen 0,21 pisteen sisällä kolmessa keskimmaisessä ikäryhmässä. Naisilla tuo muutos on paljon suurempi. Ikäryhmässä 30–39 -vuotta, on naisten koetun työkyvyn keskiarvo 7,78 ja vastaavasti 50–59 -vuotiaana on työkyvyn keskiarvo (8,43) on jo noussut miesten ohitse (ka 8,35). Alle 30 -vuotiaiden sekä yli 60 -vuotiaiden otannat ovat liian pieniä luotettavaan tarkasteluun.



**Kuvio 23.** Esimiesten koettu työkyky iän ja sukupuolen mukaan.

Jaettaessa esimiehet aseman mukaan, pysyvät erot pieninä (Kuvio 24.). Parhaimpana työkykynsä kokee ylin johto (ka 8,33) ja heikoimpana keskijohto (ka 8,02). Lähiesimiesten keskiarvo on 8,21. Minkään kahden esimiesaseman välinen vertailu ei tuo tilastollisesti merkitseviä eroja.

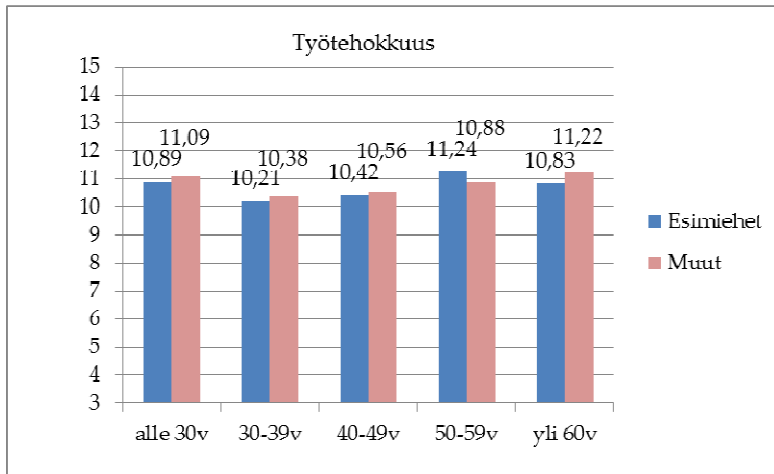


**Kuvio 24.** Koettu työkyky esimiesaseman mukaan.

### *Työtehokkuus*

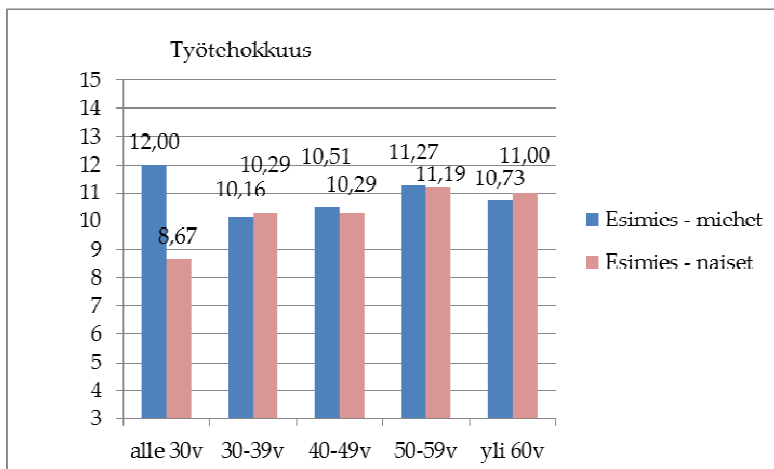
Myös koetussa työtehokkuudessa tulee sekä esimiehillä, että muulla henkilöstöllä keskiarvossa lasku 30 ikävuoden jälkeen (Kuvio 25.). Tuon laskun jälkeen työtehokkuus paranee hieman iän lisääntyessä, lukuun ottamatta yli 60 -vuotiaita esimiehiä, joilla tuossa ikäryhmässä keskiarvo (10,83) tippuu hieman edelliseen ikäryhmään verrattaessa (ka 11,24). Kaikki ikäryhmät yhdistettynä esimiesten keskiarvo on 0,10 pistettä muuta henkilöstöä parempi (Kuvio 18.). Tuo ero näyttää syntyvän yhdessä ikäryhmässä, 50–59 -vuotiaissa. Tuolloin esimiesten keskiarvo on 11,24 ja muun henkilöstön 10,88. Muissa ikäryhmissä muun henkilöstön työtehokkuus on 0,14–0,39 pistettä parempi.





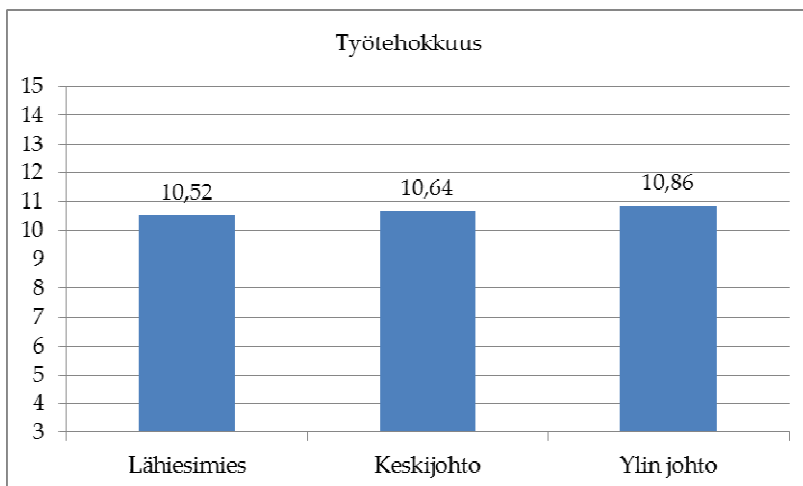
**Kuvio 25.** Esimiesten ja muun henkilöstön koettu työtehokkuus eri ikäryhmissä.

Myöskään esimiesten molempien taustamuuttujien mukaan jaoteltuna, ei ole havaittavissa eroavaisuuksia koetun työtehokkuuden suhteen (Kuvio 26.). Jos alle 30 -vuotiaiden pienen otannan ikäryhmää ei huomioida, on ero keskiarvoissa alimmillaan 0,13 pistettä ja korkeimmillaankin vain 0,27 pistettä. Miehillä työtehokkuus nousee iän myötä enemmän kuin naisilla. Keskiarvo heillä ikäryhmässä 30–39 -vuotta on 10,16. Vastaavasti ikäryhmässä 50–59 -vuotta se on jo 11,27. Naisilla koettu työtehokkuus ikäryhmässä 30–39 -vuotta on 10,29 säilyen samana seuraavassa ikäryhmässä. Ikäryhmässä 50–59 –vuotta keskiarvo on huipussaan ollen 11,19. Molemmilla sukupuolilla työtehokkuus tippuu yli 60 -vuotiaiden ryhmässä.



**Kuvio 26.** Esimiesten koettu työtehokkuus iän ja sukupuolen mukaan.

Esimiesasemalla ei näytä olevan kovinkaan suurta merkitystä koetussa työtehokkuudessa (Kuvio 27.). Heikoin työtehokkuus on lähiesimiehillä (ka 10,52). Koettu tehokkuus kasvaa hieman iän lisääntyessä ollen keskijohdolla 10,64 ja ylimmällä johdolla 10,86. Erot ovat kuitenkin hyvin pieniä, eivätkä ne ole minkään kahden aseman välillä tilastollisesti merkitseviä.



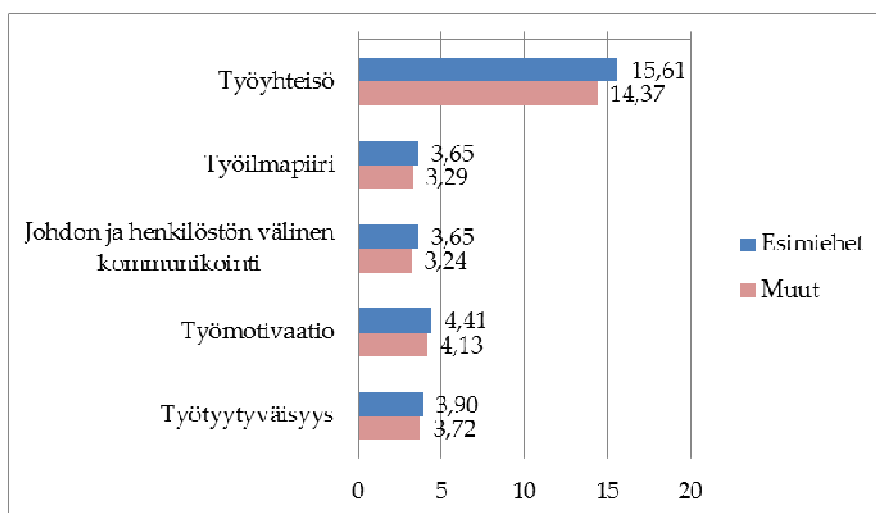
**Kuvio 27.** Koettu työtehokkuus esimiesaseman mukaan.

#### 4.3.3 Työyhteisö

Tutkituista hyvinvoinnin osa-alueista suurimmat erot esimiesten ja muun henkilöstön osalta ovat työyhteisökokonaisuudessa (Kuvio 28.). Neljän mittarin summamuuttujana eroksi tulee 1,24 pistettä, esimiesten hyvinvointi tällä osa-alueella on selvästi parempi keskiarvon ollessa 15,61 ja muun henkilöstön keskiarvon ollessa 14,37. Ero on huomattava myös sen vuoksi, että esimiesten kokemukset ovat parempia osa-alueen jokaisessa mittarissa.

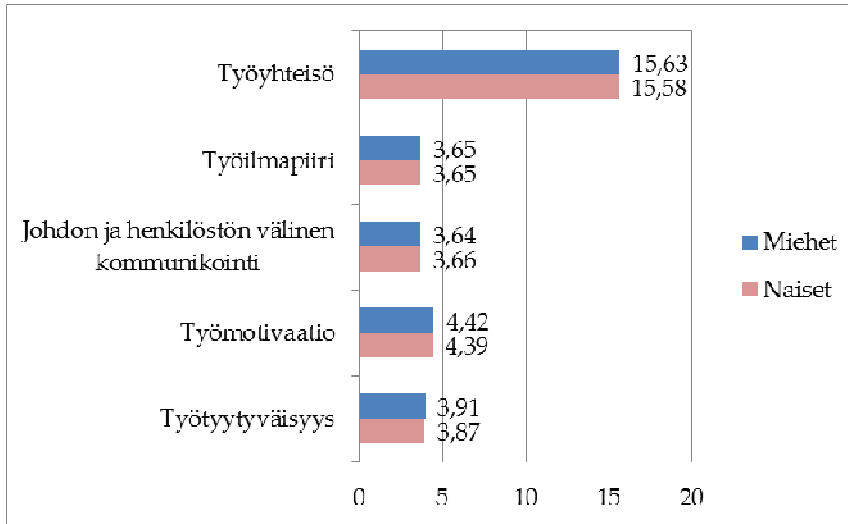
Yksittäisissä mittareissa suurin ero on johdon ja henkilöstön välisessä kommunikoinnissa. Tässä mittarissa esimiesten keskiarvo on 3,65 ja muun henkilöstön 3,24. Ero on myös tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=0,000^{***}$ ). Työilmapiirissä ero on kohtalaisen merkitsevä ( $p=0,004^{**}$ ), esimiesten keskiarvon ollessa 3,65 ja muun henkilöstön 3,29. Pienin ero on työtyytyväisyydessä, jossa esimiesten keskiarvo on 3,90 ja muun henkilöstön

3,72. Ero on tilastollisesti jonkin verran merkitsevä ( $p=0,039^*$ ). Tämäkin ero on keskiarvillisesti suurempi kuin minkään muun aiemman osa-alueen mittarin, mikäli psyykkisen hyvinvoinnin ja unen mittareita ei oteta huomioon. Niiden tulos ei ole vertailtavissa muiden kanssa, sillä psyykinen hyvinvointi koostuu 12 kysymyksestä ja on jakaumaltaankin hyvin erilainen (Kuvio 8.) ja unen pisteytys on eri skaalalla (nollan ja kahdeksan välillä). Kaikista tutkimuksen yksittäisistä mittareista työmotivaatiossa on paras tilanne molemmissa ryhmissä. Esimiesten ja muun henkilöstön välinen ero ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä.



**Kuvio 28.** Esimiesten ja muun henkilöstön erot työyhteisön osa-alueessa.

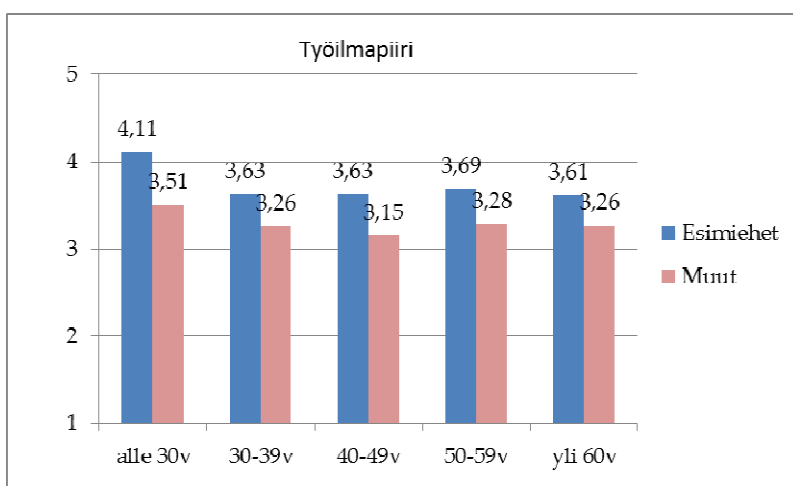
Joskin työyhteisön osa-alueessa erot esimiesten ja muun henkilöstön osalta ovatkin suuria, voidaan vastaavasti sanoa, että esimiesten joukossa ei ole juuri lainkaan eroa sukupuolen mukaan jaoteltuna (Kuvio 29.). Itse asiassa erot ovat pienempiä kuin missään muussa osa-alueessa, ollen koko osa-alueenkin tasolla vain 0,05 pistettä. Myöskään missään osa-alueen kohdissa erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä.



**Kuvio 29.** Esimiesten työyhteisön osa-alueen vertailu sukupuolen mukaan.

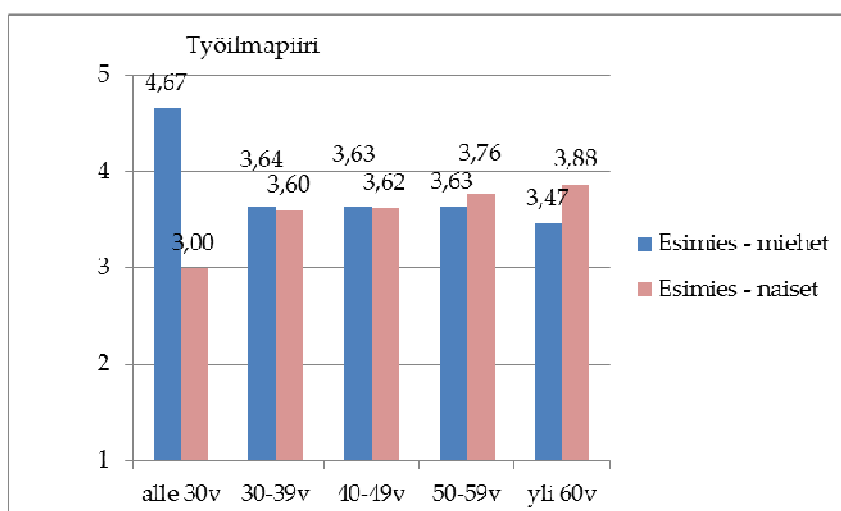
### *Työilmapiiri*

Kun esimiehiä ja muuta henkilöstöä vertaillaan koetussa työilmapiirissä eri ikäryhmien mukaan (Kuvio 30.), nousee esiin esimiesten hyvä keskiarvo (4,11) alle 30 -vuotiaiden ryhmässä. Esimiesten otanta tosin jää pieneksi tuossa ryhmässä, mutta suuntaa antavana tuloksen isot erot muihin ryhmiin nähden ovat mielenkiintoisia. Samassa ikäryhmässä muulla henkilöstöllä on myös hieman parempi keskiarvo (3,51) muihin ikäryhmiin verrattaessa. Kaikissa muissa ikäryhmissä keskiarvo säilyy hyvin tasaisena, vaihdellen esimiehillä 3,61 ja 3,69 välillä ja muulla henkilöstöllä 3,15 ja 3,28 välillä. Täten myös esimiesten ja muun henkilöstön erot ovat hyvin selkeitä jokaisessa ikäryhmässä.



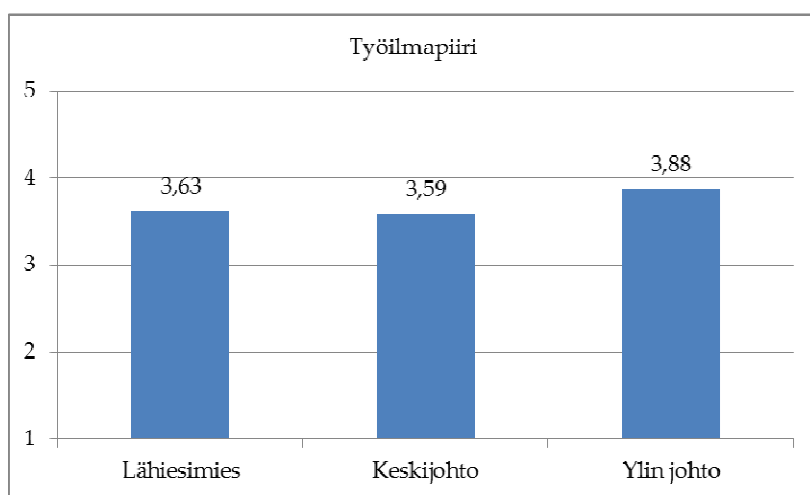
**Kuvio 30.** Esimiesten ja muun henkilöstön koettu työilmapiiri eri ikäryhmissä.

Vaikka otanta onkin pieni alle 30 -vuotiaissa jaettaessa esimiehet sukupuolen mukaan, on erot koetussa työilmapiirissä niin suuret miesten (ka 4,67) ja naisten (ka 3,00) välillä, että se antaisi aihetta tarkastella eroja suuremmalla otannalla (Kuvio 31.). Muuten erot miehillä ja naisilla ovat hyvin tasaiset aina 50 ikävuoteen saakka. Kahdessa viimeisessä ikäryhmässä naisten koettu työilmapiiri nousee jonkin verran, kun se vastaavasti miehillä muuttuu hieman huonommaksi. Suurimmillaan ero onkin yli 60 -vuotiaissa, jolloin naisten keskiarvo on 3,88 ja miesten 3,47.



**Kuvio 31.** Esimiesten koettu työilmapiiri iän ja sukupuolen mukaan.

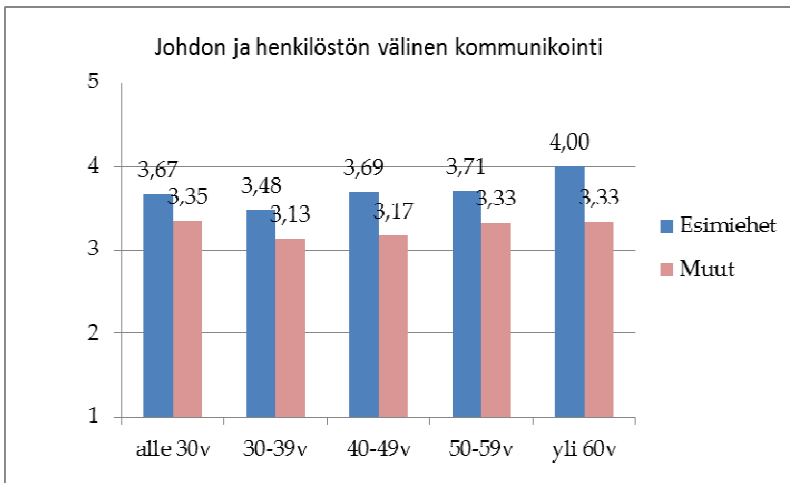
Ylin johto kokee työilmapiirin muita paremmaksi (Kuvio 32.) Heillä keskiarvo on 3,88. Lähiesimiehillä (ka 3,63) ja keskijohdolla (ka 3,59) ei ole juuri lainkaan eroa. Tämä ero ei ole myöskään tilastollisesti merkitsevä. Tilastollisesti ero ylimmän johdon ja lähiesimiesten välillä on jonkin verran merkitsevä ( $p=0,032^*$ ), samoin kuin ero ylimmällä johdolla ja keskijohdolla ( $p=0,033^*$ ).



**Kuvio 32.** Koettu työilmapiiri esimiesaseman mukaan.

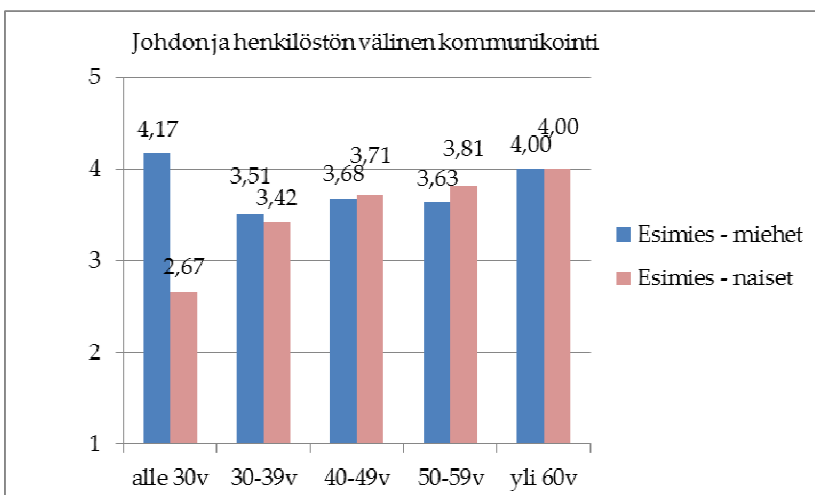
### *Johdon ja henkilöstön välinen kommunikointi*

Esimiesten kokemukset johdon ja henkilöstön välisestä kommunikoinnista ovat selkeästi paremmat jokaisessa ikäryhmässä (Kuvio 33.). Molemmissa ryhmissä kokemukset kommunikoinnin riittävydestä laskevat hieman uran alkuvaiheen jälkeen. Ikävuodesta 30 alkaen kokemukset kommunikoinnin riittävydestä kasvavat iän lisääntyessä. Muun henkilöstön osalta kasvu keskiarvossa on hyvin pientä, pysyen 0,20 pisteen rajoissa. Esimiesten kohdalla vastaavasti kokemukset kommunikoinnin riittävydestä kasvavat selkeämmin iän myötä. Ikäryhmässä 30–39 -vuotta keskiarvo on 3,48, kun se vastaavasti yli 60 -vuotiaiden ryhmässä on jo 4,00.



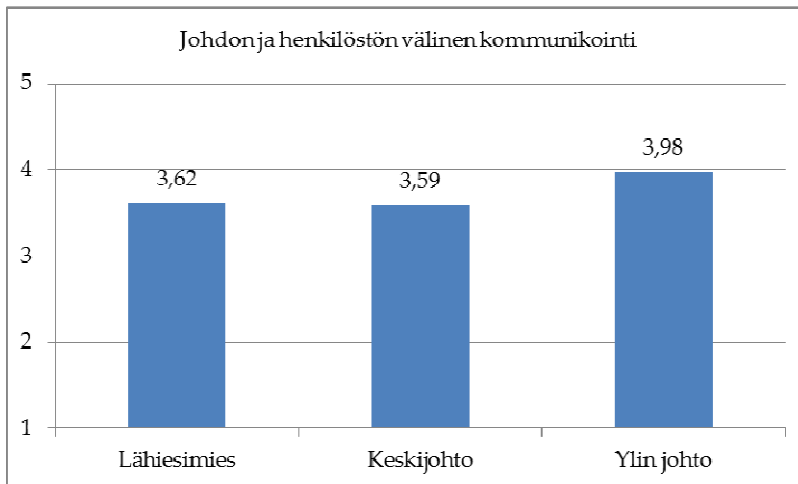
**Kuvio 33.** Esimiesten ja muun henkilöstön kokemukset johdon ja henkilöstön välisen kommunikoinnin riittävydestä.

Esimiesten kokemuksissa johdon ja muun henkilöstön kommunikoinnin riittävyden suhteen ei ole juurikaan eroavaisuuksia esimiehen sukupuolen mukaan (Kuvio 34.). Alle 30 -vuotiaiden tuloksia (miesten ka 4,17 ja naisten ka 2,67) todennäköisesti vääristää pienet otannat, joten sitä ei voi luotettavasti tulkita.



**Kuvio 34.** Esimiesten kokemukset johdon ja henkilöstön välisen kommunikoinnin riittävydestä jaettuna iän ja sukupuolen mukaan.

Esimiesasema vaikuttaa jossain määrin kokemuksiin kommunikoinnista (Kuvio 35.). Ylin johto kokee kommunikoinnin johdon ja henkilöstön välillä keskiarvollisesti parhaimmaksi (3,98). Ero on huolestuttavan suuri ylimmän johdon ja muun henkilöstön välillä. Muulla henkilöstöllä keskiarvo on 3,24 (Kuvio 28.) Esimiehistä huonoimmaksi sen kokee keskijohto (3,59). Keskijohdon ja lähiesimiesten (ka 3,62) välillä ei ole juuri lainkaan eroa, eikä ero ole tilastollisesti merkitsevää. Ylimmän johdon ja lähiesimiesten välinen ero vastaavasti on kohtalaisen merkitsevää ( $p=0,002^{**}$ ), samoin kuin ero ylimmän johdon ja keskijohdon välillä ( $p=0,002^{**}$ ).

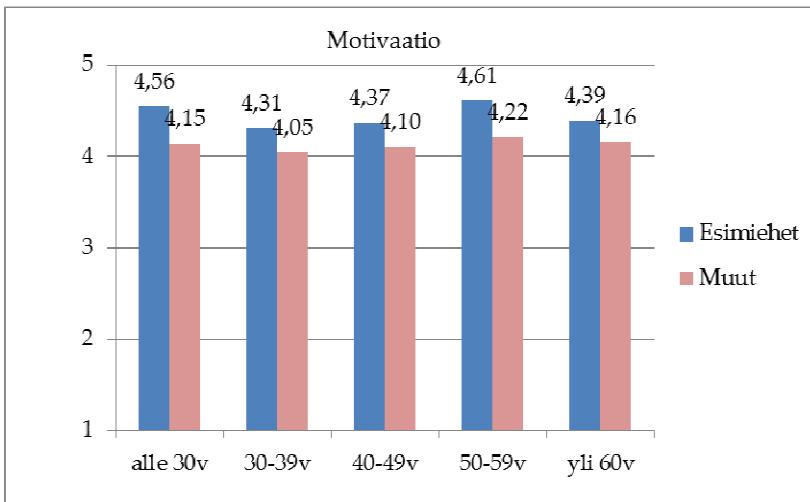


**Kuvio 35.** Kokemukset johdon ja henkilöstön välisen kommunikoinnin riittävydestä esimiesaseman mukaan.

### *Työmotivaatio*

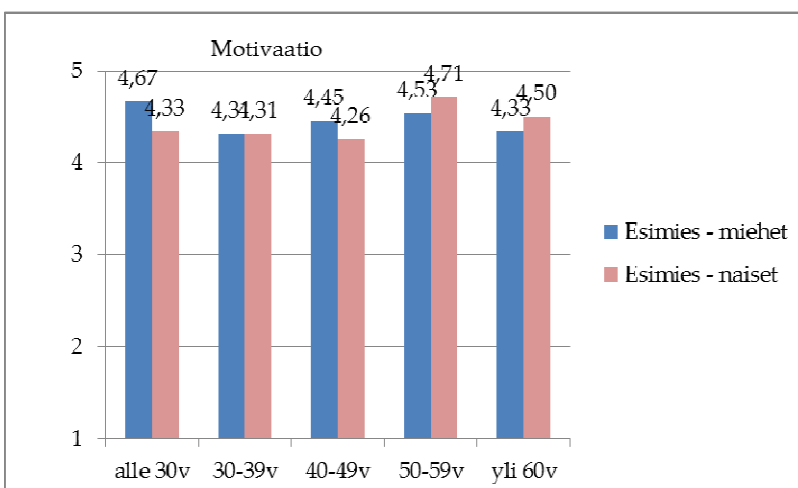
Molemmissa ryhmissä, esimiehet ja muu henkilöstö, ei motivaation taso juurikaan vaihtelee iän myötä (Kuvio 36.) Esimiehillä ikäryhmistä parhaiten motivoituneita ovat alle 30 -vuotiaat (ka 4,56) sekä 50–59 -vuotiaat (ka 4,61). Näitä kahta ryhmää lukuun ottamatta erot ovat hyvin tasaisia sekä esimiehillä että muulla henkilöstöllä.





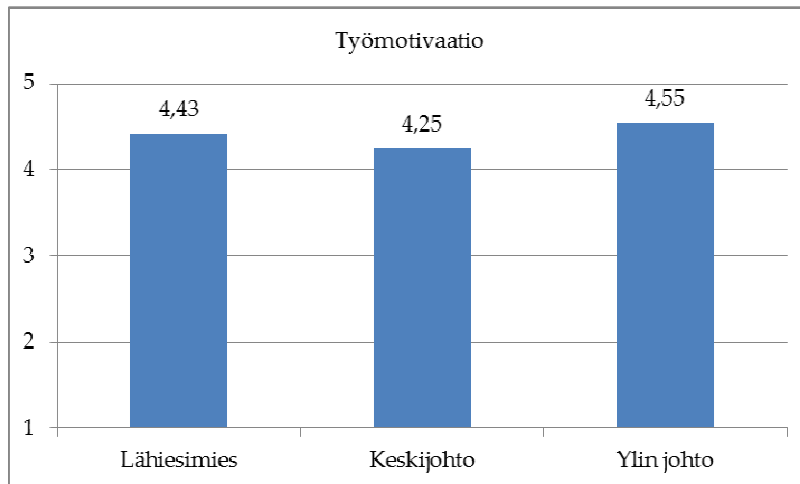
**Kuvio 36.** Esimiesten ja muun henkilöstön työmotivaatio eri ikäryhmissä.

Sukupuolen mukaan jaettuna esimiesten työmotivaatiossa on jossain määrin eroja (Kuvio 37.). Miesten motivaatio on korkeimmillaan alle 30 -vuotiaana (ka 4,67) ja matalimmillaan 30–39 -vuotiaana. Tämän ikäryhmän jälkeen motivaatio nousee hieman kahdessa seuraavassa ikäryhmässä. Ennen eläkeikää motivaatio taas laskee, ollen keskiarvoltaan 4,33. Naisilla vastaavasti motivaatio on korkeimmillaan 50–59 -vuotiaana (ka 4,71), laskien hieman yli 60 -vuotiaana (ka 4,50). Naisilla tuo ikäryhmä on kuitenkin toiseksi motivoitunein.



**Kuvio 37.** Esimiesten työmotivaatio iän ja sukupuolen mukaan.

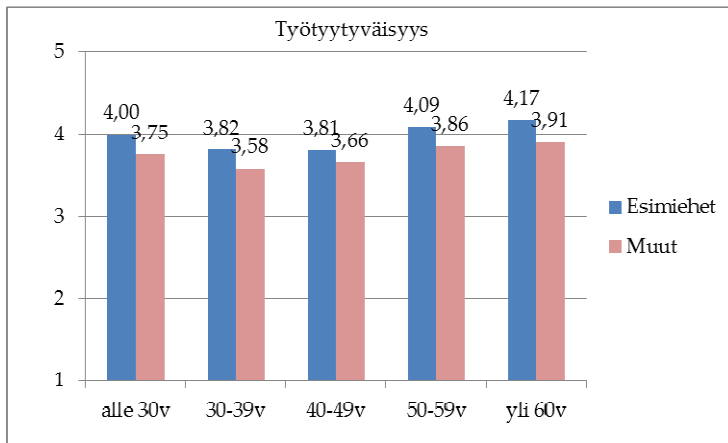
Esimiehistä ylimmän johdon työmotivaation keskiarvo (ka 4,55) on suurin (Kuvio 38.). Heikoin motivaatio on keskijohdolla (ka 4,25). Lähiesimiesten motivaation keskiarvo on 4,43. Lähiesimiesten ja keskijohdon välinen ero on tilastollisesti jonkin verran merkitsevä ( $p=0,029^*$ ). Erot lähiesimiesten ja yläjohdon sekä keskijohdon ja ylimmän johdon välillä eivät ole tilastollisesti merkitseviä.



**Kuvio 38.** Työmotivaatio esimiesaseman mukaan.

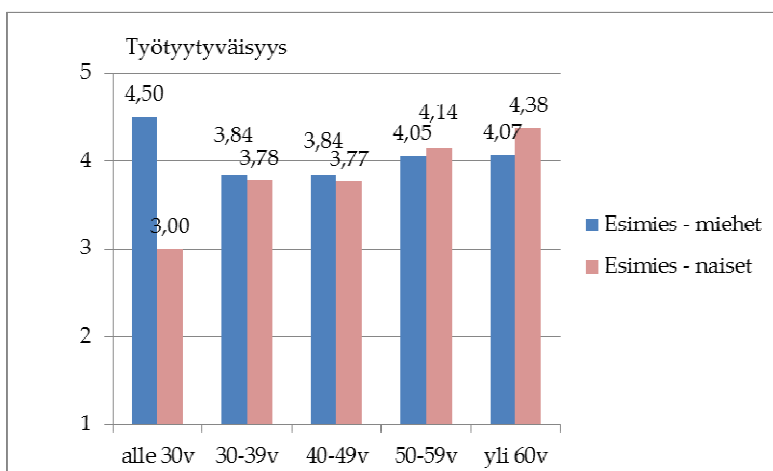
### *Työtyytyväisyys*

Esimiesten ja muun henkilöstön työtyytyväisyyden ero ei ole keskiarvojen perusteella sidoksissa ikäryhmään (Kuvio 39.). Erot esimiesten ja muun henkilöstön välillä ovat varsin selkeitä, vaihdellen 0,15 pisteestä (40–49 -vuotiaat) 0,26 pisteeseen (yli 60 -vuotiaat). Molemmilla ryhmillä työtyytyväisyys laskee hieman 30 ikävuoden jälkeen ja nousee työuran loppua kohti. Korkeimmillaan työtyytyväisyys on sekä esimiehillä (ka 4,17), että muulla henkilöstöllä (ka 3,91) yli 60 -vuotiaiden ryhmissä.



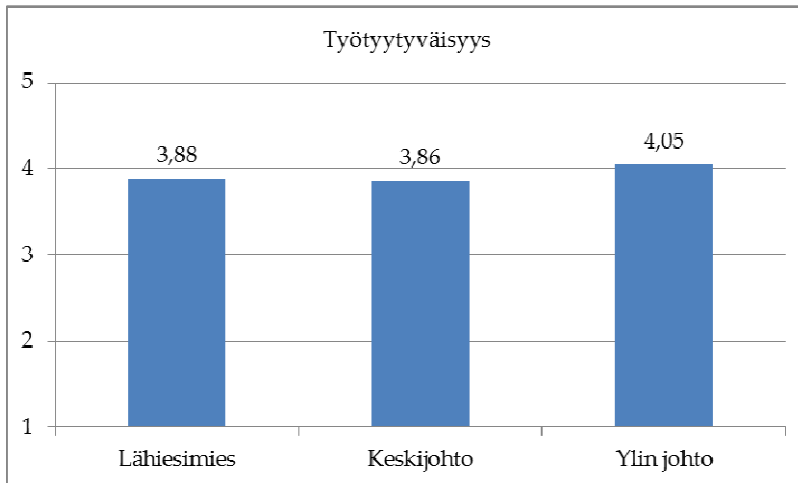
**Kuvio 39.** Esimiesten ja muun henkilöstön työtyytyväisyys eri ikäryhmissä.

Jaettaessa esimiehet sukupuolen mukaan, voidaan havaita sekä miehillä että naisilla työtyytyväisyyden hieman lisääntyvän iän kasvaessa (Kuvio 40.). Kolmessa ensimmäisessä ikäryhmässä miesten työtyytyväisyys on hieman parempi kuin naisten. Vastaavasti ikäryhmissä 50–59 -vuotta nousee naisten työtyytyväisyys miehiä korkeammaksi. Ero on jo selkeä yli 60 -vuotiailla, keskiarvon ollessa miehillä 4,07 ja naisilla 4,38. Ikäryhmässä alle 30 -vuotiaat ero on todella suuri miesten eduksi. Vaikka otanta onkin pieni, tämä ero näkyy myös kaikissa muissa työyhteisön osa-alueen mittareissa, etenkin työilmapiirissä sekä johdon ja henkilöstön välisen kommunikoinnin riittävydessä.



**Kuvio 40.** Esimiesten työtyytyväisyys iän ja sukupuolen mukaan.

Henkilöstöryhmistä tyytyväisin on ylin johto (Kuvio 41.). Kun muulla henkilöstöllä keskiarvo on 3,72 (Kuvio 28), on se ylimmällä johdolla 4,05. Lähiesimiesten (ka 3,88) ja keskijohdon (ka 3,86) erot ovat todella pieniä. Minkään esimiesryhmän kesken erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä.



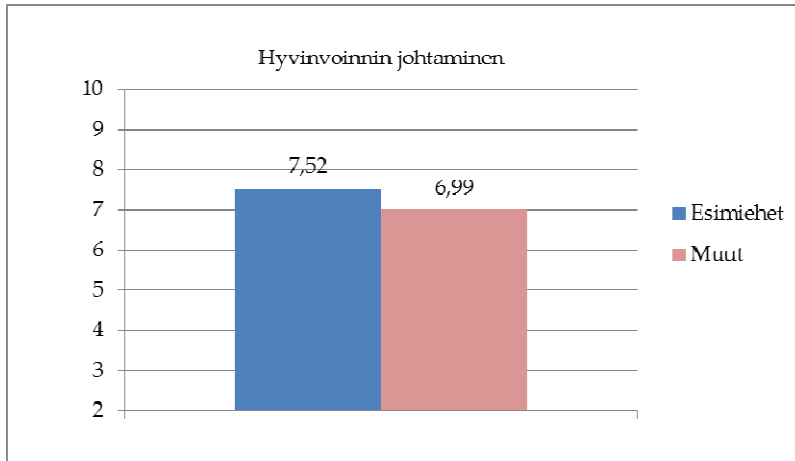
**Kuvio 41.** Työtyytyväisyys esimiesaseman mukaan.

#### 4.3.4 Hyvinvoinnin johtaminen

Tutkimuksessa käytettävässä hyvinvointikartoituksessa kartoitetaan myös kokemuksia hyvinvoinnin johtamisesta. Osa-alueen kysymykset ovat työyhteisöllisiä, mutta kartoituksen käytettävyyden johdosta ne on eriytetty omaksi mittariksi. Kysymyksiä on kaksi ja niissä kysytään miten vastaaja kokee, että työnantaja välittää henkilöstön hyvinvoinnista ja miten vastaaja kokee, että esimies tukee hänen ja työtovereiden hyvinvointia.

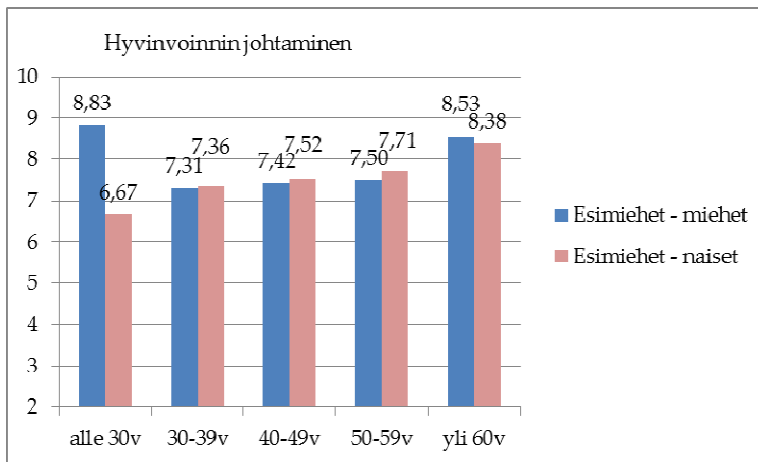
Koska kysymyksiä luonne on hyvin työyhteisöllinen, niin myös tulokset ovat samankaltaisia kuin työyhteisön osa-alueen mittareissa. Keskiarvallisesti esimiehet kokevat hyvinvoinnin johtamisen selkeästi paremmaksi (ka 7,52) kuin muu henkilöstö (ka 6,99, Kuvio 42.). Ero ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä. Vastaavasti esimiesten joukossa naisten (ka 7,55) ja miesten (ka

7,50) välillä ei ollut juuri lainkaan eroa. Ero ei tälläkään jaottelulla ole tilastollisesti merkitsevä.



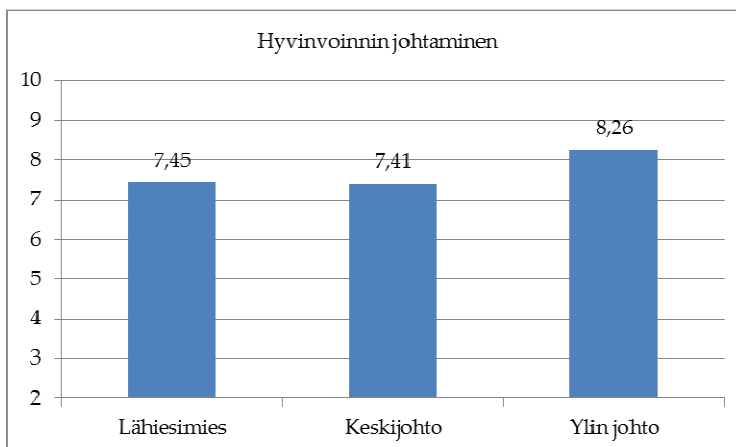
**Kuvio 42.** Kokemukset hyvinvointijohtamisen tasosta esimiehillä ja muulla henkilöstöllä.

Esimiesten kokemukset hyvinvointijohtamisen tasosta (Kuvio 43.) ovat hyvin samankaltaisia koetun kommunikoinnin riittävyuden johdon ja henkilöstön välillä (Kuvio 34.) sekä työtyytyväisyyden kanssa (Kuvio 40.). Kuten näissä mittareissa, myös hyvinvointijohtamisessa kokemusten taso nousee iän kasvaessa. Miehillä keskiarvollinen huippu (8,83) on kuitenkin alle 30 -vuotiaiden ryhmässä. Sama ilmiö esiintyy myös kommunikoinnin ja työtyytyväisyyden mittarissa. Koska kohderyhmän koko on vain kuusi tuossa ryhmässä, ei tämä ole tuloksena luotettava. Kuitenkin suuntaa-antavana tuloksena sitä on pidettävä huomionarvoisena.



**Kuvio 43.** Esimiesten kokemukset hyvinvointijohtamisen tasosta iän ja sukupuolen mukaan.

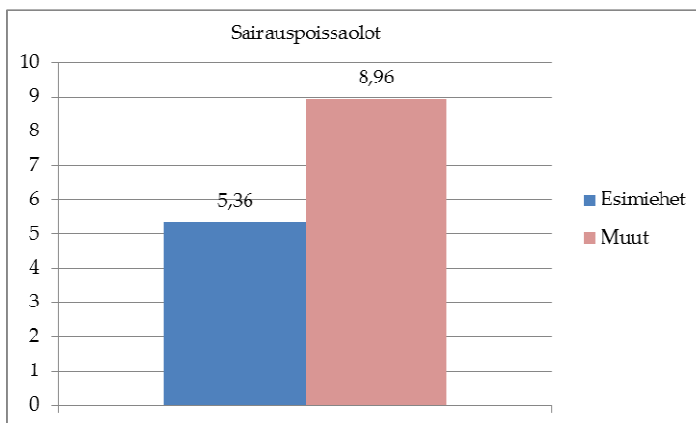
Kokemuksissa hyvinvoinnin johtamisen tasosta ylimmän johdon osalla ero kasvaa suureksi (Kuvio 44.). Heillä keskiarvo on 8,26, kun se lähiesimiehillä on 7,45 ja keskijohdolla 7,41. Muulla henkilöstöllä keskiarvo on 6,99 (Kuvio 42.). Erot ovat samankaltaisia ja yhtä huolestuttavia kuin kommunikoinnin riittävydessä johdon ja muun henkilöstön osalta. Ylin johto kokee tilanteen huomattavan paljon paremmaksi kuin koko muu henkilöstö. Tilastollisesti tosin hyvinvoinnin johtamisessa eroavaisuuksia on vain keskijohdon ja ylimmän johdon välillä. Näiden ryhmien välillä ero on tilastollisesti jonkin verran merkitsevä ( $p=0,015^*$ ).



**Kuvio 44.** Kokemuksen hyvinvoinnin johtamisen tasosta esimiesaseman mukaan.

#### 4.3.5 Sairauspoissaolot

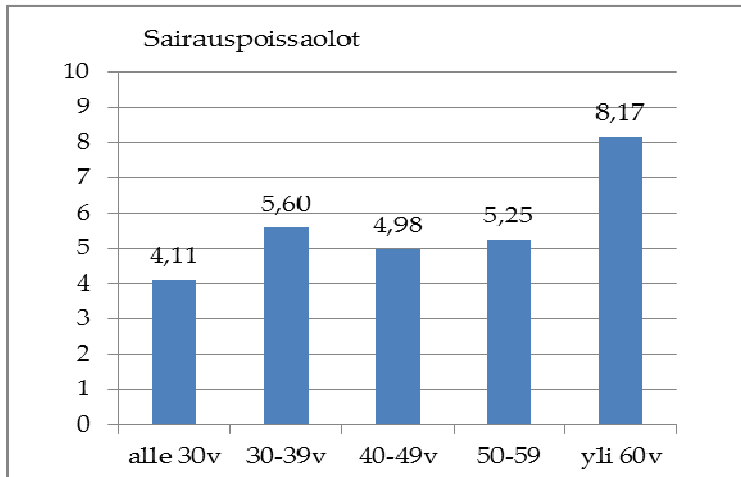
Hyvinvointikartoituksessa selvitetään myös henkilön sairauspoissaolojen määrää. Jos hyvinvoinnin tasoa arvioitaisiin sairauspoissaolojen kautta, voitaisiin esimiehiä pitää selkeästi paremmin voivina kuin muuta henkilöstöä. Erot poissaolojen määrissä esimiesten ja muun henkilöstön välillä ovat keskiarvillisesti merkittäviä (Kuvio 45.). Ero on myös tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=0,000^{***}$ ). Esimiehillä sairauspoissaolopäiviä kertyy vuodessa keskiarvillisesti 5,36 päivää ja muulla henkilöstöllä 8,96 päivää. Sairauspoissaoloprosentiksi muutettuna esimiesten sairauspoissaoloprosentti on 2,4 ja muulla henkilöstöllä 4,1. Laskentakaavassa työpäivien määräksi on asetettu 220.



**Kuvio 45.** Sairauspoissaolopäivien määrä esimiehillä ja muulla henkilöstöllä.

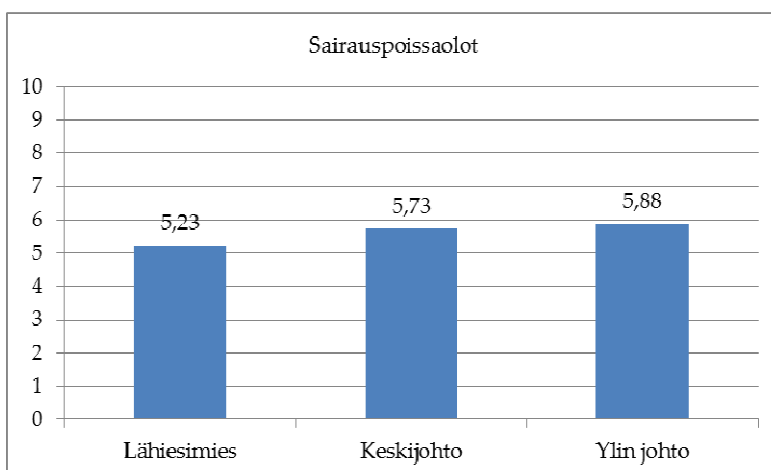
Esimiesten joukosta naiset ovat selkeästi enemmän poissa kuin miehet. Naisilla poissaolopäiviä kertyy keskiarvillisesti 7,22 ja miehillä 4,19. Ero on myös tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=0,000^{***}$ ). Yksi syy naisten suurempaan sairauspoissaolojen määrään saattaa olla, että he ovat useammin kotona lasten sairastaessa. Iällä on myös selkeä yhteys poissaoloihin (Kuvio 46.). Tämä yhteys näkyy alle 30 -vuotiaissa, jotka sairastavat selkeästi vähiten (ka 4,11 päivää), sekä yli 60 -vuotiaissa, jotka vastaavasti sairastavat selkeästi eniten (ka 8,17). Sairauspoissaoloja tarkastellessa pieni otanta saattaa aiheuttaa erityisen paljon hajontaa, sillä aineistossa ei ole eritelty pitkiä ja lyhyitä poissaoloja. Yhdenkin

ihmisen suuret poissaolot muuttavat keskiarvoa ratkaisevasti. Tämän vuoksi en sairauspoissaolojen määrää jaa molempien taustamuuttujien mukaan.



**Kuvio 46.** Esimiesten sairauspoissaolojen määrä iän mukaan.

Sairauspoissaolojen suhteen erot eri esimiestasoilla ovat pieniä (Kuvio 47.). Poissaolot lisääntyvät hieman aseman kasvaessa. Ylin johto on poissa 5,88 päivää vuodessa, keskijohto 5,73 päivää ja lähiesimiehet 5,23 päivää. Eri asemien välillä ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja.



**Kuvio 47.** Sairauspoissaolojen määrä esimiesaseman mukaan.



## 5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Käsitteenä työhyvinvointi on todella kattava ja kokonaisvaltainen. Tämän vuoksi sen mallintaminen yhteen viitekehykseen ei ole helppoa. Vaikka työhyvinvointi onkin monen eri tekijän summa, se ei tarkoita sitä ettei hyvinvointia voisi ja pitäisi johtaa (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2011: 4). Jos jotain halutaan laadukkaasti johtaa, sitä tulee myös mitata. Ilman mittaamista, ei hyvinvointityön tuloksellisuutta voida osoittaa. (Ulrich & Brockbank 2005: 45; 69). Monesti mittaaminen keskittyy tulosten sijasta tekemisen määrään. Osittain tämä johtuu siitä, että tekemisen määrää on helpompi mitata kuin arvon luontia (Ulrich & Brockbank 2005: 69).

Tutkimuksessa käyttämäni hyvinvointikartoitus on kehitetty yllä mainituista lähtökohdista. Kartoituksesta olen tarkasteluun poiminut ne osa-alueet, jotka esiintyvät useimmissa työhyvinvoinnin malleissa. Nämä osa-alueet ovat psyykkinen hyvinvointi, työkyky ja -tehokkuus sekä työyhteisö. Tarkemmin näiden osa-alueiden sisältö on avattu kuviossa 7. Psyykkisen hyvinvoinnin kokonaisuus kattaa psyykkisen hyvinvoinnin, stressin ja unen laadun. Työyhteisökokonaisuus kattaa vastaavasti työilmapiirin, johdon ja henkilöstön välisen kommunikoinnin, työmotivaation ja työtyytyväisyyden.

*”Työhyvinvoinnin perustan muodostavat terveys, työn kokeminen mielekkääksi ja tarkoitukselliseksi, hyvä työympäristö sekä työn järkevä organisointi. Toisaalta henkilön omilla toimilla ja elämän hallinnalla on suuri vaikutus hyvinvointiin, mutta samaan aikaan työhyvinvointia voidaan edistää työpaikalla johtamalla sitä aktiivisesti ja järjestelmällisesti.”* Tämän Elinkeinoelämän Keskusliiton (2011) määritelmän mukaisesti tutkituista osa-alueista työhyvinvoinnin kannalta oleellisia tekijöitä ovat työtyytyväisyys, työilmapiiri sekä hyvinvoinnin johtaminen. Mikäli tuloksia peilaa kyseiseen määritelmään, voidaan selkeästi todeta esimiesten voivan työssä paremmin kuin muu henkilöstö.

Esimiesten hyvinvointia käsittelevässä kirjallisuudessa viitataan monesti esimiestyön kuormittavuuteen. Tällöin syntyy helposti käsitys esimiesten olevan stressaantuneempia ja voivan psyykkisesti huonommin kuin muu henkilöstö. Tämä oli myös oma näkemykseni tutkimuksen aihealuetta

mieltiessäni. Loppujen lopuksi kirjallisuudessa painotetaan enemmän esimiestyön erilaista kuormittavuutta verrattaessa muuhun henkilöstöön, ei välttämättä esimiestyön suurempaa kuormittavuutta (Kalimo 1980; Djebarni 1996; Levicki 2002; Porter, Lorsch & Nohria 2004 & Järvinen 2008). Tutkimuksen tulosten mukaan esimiehet eivät koe kielteistä stressiä enempää kuin muukaan henkilöstö. Itse asiassa vähiten stressaantunut ryhmä on ylin johto. Esimiehet voivat myös psyykkisesti muita paremmin. Onkin tärkeää muistaa stressin laadun vaihtelevuus, kaikkea stressiä ei koeta kielteisenä. Esimerkiksi Strömmer (1999: 293) toteaa, että lisääntynyt työmäärä ei aiheuta ongelmia, mikäli henkilö nauttii työstään ja kokee sen oman kehittymisensä väylänä.

Esimiehet ovatkin muuta henkilöstöä tyytyväisempiä työhönsä. Tyytyväisyys todennäköisesti toimii juuri voimavarojen lähteenä ja täten vähentää pahoinvointia. Työtyytyväisyyden lisäksi kaikissa muissakin työyhteisökokonaisuuden osa-alueissa esimiesten kokemukset ovat parempia kuin muun henkilöstön.

Tulokset osoittavat, että esimiehet ovat myös motivoituneempia kuin muu henkilöstö. Samaan tulokseen on päässyt myös Härkönen (2008). Esimies- tai johtoasemassa olevien työntekijöiden korkeampaa motivaatiota on selitetty sillä, että heidän motivaation lähteenä toimivat heille asetetut monipuoliset ja haasteelliset työtehtävät (Eskildsen, Kristensen & Westlund 2003). Työn sisältö, vaihtelevuus, vastuunjako, palautteen saaminen sekä työhön liittyvät saavutukset ja kehittyminen vaikuttavat motivaation syntymiseen (Strömmer 1999).

Esimiehet kokevat kommunikoinnin johdon ja muun henkilöstön välillä riittävämmäksi kuin muu henkilöstö. Ylin johto kokee kommunikoinnin vielä selvästi muita esimiehiä paremmaksi. Tuloksena tämä on huolestuttava. Toivottavaa on, ettei eri työyhteiskartoituksissa ilmeneviä kommunikoinnin ja viestinnän ongelmia ohiteta toteamalla ne vain osa-alueiksi, joissa löytyy aina haasteita.

Myös työilmapiirin suhteen esimiesten kokemukset ovat muuta henkilöstöä parempia. Työyhteisökokonaisuuden hyvät arvot saattavat osittain johtua esimiesten paremmasta mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työympäristöön, työtapaan ja työn sisältöön. Työn itsenäisyyden on koettu olevan selkeästi

yhteydessä muun muassa sitoutumisen muodostumiseen. (Mamia & Koivumäki 2006: 124; 136). Esimiehet ovat myös yleisesti ottaen enemmän valikoituneita tehtäväänsä. Työnantaja ottaa esimieheksi mielellään sitoutuneen ja motivoituneen työntekijän. Vastaavasti sellaisella henkilöllä on todennäköisesti suurempi tahto hakeutua esimiesasemaan.

Tuloksissa ei esimiesasemalla ollut kovinkaan paljoa vaikutusta koettuun työkykyyn tai työtehokkuuteen. Koskinen, Martelin, Sainio ja Gould (2006) toteavatkin, että esimiestyölle olennaisten tekijöiden, työn itsenäisyyden ja päätösvallan ei ole koettu vaikuttavan merkittävästi työkykyyn. Tuloksissa työkyvyn suhteen eroa on hieman vasta iän lisääntyessä, jolloin muun henkilöstön työkyky hieman laskee ja vastaavasti esimiehillä nousee. Erot olisivat varmasti voimakkaampia tutkittaessa teollisuutta tai rakentamista, jossa valtaosa muusta henkilöstöstä tekee esimiehiä raskaampaa työtä.

Kokemukset hyvinvoinnin johtamisesta ovat hyvin samansuuntaisia kommunikoinnin kanssa. Esimiehet kokevat hyvinvoinnin johtamisen tason selkeästi muuta henkilöstöä paremmaksi ja merkittävästi parhaimmaksi sen kokee ylin johto. Tällöin ylimmällä johdolla on parempi käsitys organisaation toiminnasta tämän osa-alueen suhteen kuin muulla henkilöstöllä. Tulos korostaa kartoittamisen ja mittaamisen merkitystä. Muuten toiminnan kehitys jää olettamuksien varaan.

Esimiesten hyvät tulokset hyvinvoinnin osa-alueilla näkyvät sairauspoissaoloissa. Esimiehet ovat selvästi vähemmän poissa kuin muu henkilöstö. Esimiesasemalla ei ole merkitystä poissaolojen määrän suhteen. Esimiehistä vastaavasti naisilla on poissaoloja miehiä enemmän. Yksi suuri vaikuttaja saattaa olla naisten jääminen useammin kotiin lasten sairastaessa. Toisaalta sairauspoissaolojen määrässä tulos on samansuuntainen koetun stressin ja psyykkisen hyvinvoinnin suhteen. Näillä osa-alueilla miehet voivat selvästi naisia paremmin. Muissa osa-alueissa esimiehen sukupuolella ei ole hyvinvoinnin kannalta merkitystä. Myös Vanhala & Pesonen (2007: 29) ovat todenneet, että sukupuolella ja työyhteisöllisillä tuloksilla ei ole tilastollisesti merkittävää eroa.

Tutkimuksen tulosten mukaan esimiesten hyvinvointi paranee iän lisääntyessä. Iän mukaan tarkastellessa tulee ottaa huomioon pienet otannat alle 30 -

vuotiaiden ryhmässä sekä yli 60 -vuotiaiden ryhmässä. Psykkisessä hyvinvoinnissa, työtehokkuudessa ja motivaatiossa hyvinvointi heikkenee hieman yli 60 -vuotiaiden ryhmässä, mutta pienen otannan vuoksi tulosta voi pitää lähinnä suuntaa antavana. Myös sairauspoissaoloissa tulee suuri lisäys yli 60 -vuotiaiden ryhmässä.

Monet aiemmatkin tutkimukset osoittavat työtyytyväisyyden kasvavan sekä iän, että hierarkkisen aseman mukana (Stenman 1990: 87–88; Soini 1998; Mamia & Koivumäki 2006: 121; Vanhala & Pesonen 2007: 23). Tämän suhteen yksi suurimmista tekijöitä on varmasti omaan työhönsä vaikuttamisen mahdollisuudet, jotka lisääntyvät hierarkkisen aseman kasvaessa. Myös tässä tutkimuksessa tulee selvästi esille, että ylin johto on työhönsä tyytyväisin ryhmä. Tämä tulos ei rajoitu ainoastaan työtyytyväisyyteen: unen laatua lukuun ottamatta ylin johto on jokaisella mittarilla mitattuna parhaiten voiva ryhmä. Kommunikoinnin riittävyden arvioinnin lisäksi myös erot hyvinvoinnin johtamisen suhteen ovat kohtalaisen suuria. Ylin johto kokee selvästi voimakkaimmin, että työnantaja välittää henkilöstönsä hyvinvoinnista. Erot ovat huolestuttavia toiminnan kehittämisen kannalta, sillä johto saattaa uskoa omaan näkemykseensä hyvästä tilanteesta, vaikka totuus voi olla aivan toinen. Nämä tulokset ovat varmasti myös toisiinsa sidoksissa. Mikäli kommunikoinnin tai viestinnän avulla ei kyetä osoittamaan henkilöstön suuntaan niitä panostuksia mitä työnantaja tekee, ei henkilöstö tule niistä tietoisiksi.

Jatkotutkimuksia ajatellen tulisi otantaa laajentaa siten, että ikäryhmien välinen vertailu olisi luotettavampaa. Suuremmalla otannalla olisi myös mahdollista jakaa esimiehet sekä aseman, että sukupuolen mukaan. Tutkimuksessani ei ole mukana toimialakohtaista vertailua. Esimiehen työnkuviissa on varmasti toimiala- ja työyhteisökohtaisia eroavaisuuksia. Toimialoja ja työyhteisöjä vertailemalla olisi mahdollista selvittää onko esimerkiksi asiantuntijoiden ja tuotantotyöntekijöiden johtamisessa hyvinvoinnin kannalta eroavaisuuksia. Tarkempi analyysi on tarpeen myös organisaatiokohtaisia hyvinvoinnin kehittämisen toimenpidesuunnitelmia tehdessä.

Hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus tuo haasteen työhyvinvoinnin kehittämiselle työpaikalla. Ihmisen ollessa kokonaisuus, ei hyvinvointia mitattaessa välttämättä päästä käsiksi siihen, ovatko eri hyvinvoinnin tilat ja muutokset työperäisistä

seikoista johtuvia, vai heijastuvatko ne vapaa-ajasta. Vasta tarkempaa analyysia tehdessä ja vertailtaessa esimerkiksi eri osastoja ja niissä tapahtuvia muutoksia, päästään käsiksi työn ja työyhteisön vaikuttavuuteen. Hyvinvointia mitatessa tulisi sen muutoksia peilata organisaation sisällä tapahtuviin muutoksiin. Esimerkiksi teollisuudessa uuden linjaston käyttöönotto saattaa olla syynä kohonneisiin stressin tuntemuksiin tai tuki- ja liikuntaelimestön oireiluun. Tämän vuoksi hyvinvointiin liittyviä tutkimuksia voidaankin pitää vain suuntaa antavina. Organisaatiokohtaisia toimenpiteitä miettiessä tulisi aina selvittää hyvinvoinnin tilanne kyseisessä organisaatiossa.

## LÄHTEET

Ahonen, G. (1997). TYKY-toimenpiteet ja pientyöpaikkojen talous Tervusmallin avulla arvioituna. Teoksessa *Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä*, 187–196. Toim. Bergström, M. Huuskonen, M. & Laitinen, H. Työterveyslaitos: Tutkimusraportti 10.

Babtiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM. *Management Decision* 46: 2, 284–309.

Blom, R., Mamia, T. & Ketola, T. (2006). Tuloksellisuus ja hyvinvointi tietoyhteiskunnan työorganisaatioissa. Teoksessa Mamia, T. & Melin, H. (Toim.) *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*, 179–244. Työpoliittinen tutkimus 2006: 314. Helsinki: Työministeriö.

Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. (2001). Tietotyö ja työelämän muutos: palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.

Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. 2. painos. Hampshire & New York: Palgrave Macmillan.

Brown, S. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin* 120, 235–255.

Campbell, J., Saleh, K., Sime, W., Martin, W., Cooper, C., Quick J. & Mont M. (2006). Stress management skills for strong leadership: Is it worth dying for? *The Orthopaedic Forum. The Journal of Bone & Joint Surgery* 88:1, 217–225.

Conger, J. A. & Xin, K. (2000). Executive education in the 21<sup>st</sup> century. *Journal of Management Education* 24:1, 73–101.

Cooper, C.L. & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress : a Review of the literature relating to coronary heart disease and mentall ill health. *Journal of Occupational Psychology* 49, 11–28.

Danna, K. & Griffin, R. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal on Management* 25:3, 357–384.

Djebarni, R. (1996). The impact of stress in site management effectiveness. *Construction Management and Economics* 14, 281–293.

Dufva, H., Sinkkonen, S. & Kinnunen, J. (1996). Voimavarojen supistukset ja henkilöstön hyvinvointi korkeakouluissa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet. 43. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Dwivedula, R. & Bredillet, C. (2009). Profiling work motivation of project workers. *International Journal of Project Management* 28, 158–165.

Elinkeinoelämän Keskusliitto. (2011). Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Helsinki: Elinkeinoelämän Keskusliitto.

Elo, A-L. & Feldt, T. (2005). Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (Toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, 13–37. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology* 90:4, 659–676.

Eskildsen, J., Kristensen, K. & Westlund, A. (2003). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations*. 26:2. [siteerattu 18.10.2010]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.emeraldlibrary.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0190260201.pdf>.

Excenta Oy www-sivut [siteerattu 17.2.2010]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.excenta.fi/fi/Palvelut/Hyvinvointikartoitus/>.

Feldt, T., Mäkikangas, A., & Kokko, K. (2005). Persoonallisuus ja työhyvinvointi. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (Toim.) Työ

leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, 75–94. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Feldt, T., Mäkikangas, A., Hyvönen, K., Kinnunen, U. & Kokko, K. (2006). Esimiesten työkyvyn kehityspolut vuosina 1996–2006 ja niihin yhteydessä olevat tekijät. Teoksessa Mertanen, V. (Toim.) Työ ja ihminen 4/2006, 303–321.

Foster, J.J. (2000). Motivation in the workplace. Teoksessa Chmiel, N. (Toim.) Introduction to work and organizational psychology: a European perspective. Oxford: Blackwell. 302–326.

Fried, Y. & Tiegs, R. B. (1993). The main effect model versus buffering model of shop steward social support: a study of rank-and-file auto workers in the U.S.A. Journal of Organizational Behavior 14:5, 481–493.

Griffith, J. (2002). Multilevel analysis of cohesion's relation to stress, well-being, identification, disintegration and perceived combat readiness. Military Psychology 14:3, 217–239.

Haavisto, I. (2010). Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2010. Taloustieto Oy. Yliopistopaino. [siteerattu 13.2.2011] Saatavana World Wide Webistä: [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/tyoelaman\\_kulttuurivallankumous1.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/tyoelaman_kulttuurivallankumous1.pdf)

Härkönen, P. (2008). Työ ja oppimismotivaatio julkisella sektorilla. Työelämän tutkimus 3, 282–289.

Ilmarinen, J. (2005). Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. (2006). Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. (Toim.). Työkyvyn ulottuvuudet. Helsinki: ETK, Kela, KTL, TTL

Jurvansuu, S., Seitsamo, J. & Tuuli, P. (2000) Toimipaikan menestyminen, organisaation terveys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa Tuomi, K. (Toim.).



Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi, 110–128. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos.

Juuti, P. (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. (2008) Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kalimo, R. (1980). Stress in work. Conceptual analysis and study on prison personnel. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 6:3. Helsinki: Institute of Occupational Health.

Kalimo, R. (1987). Stressi ja psyykinen kuormitus työelämässä. Teoksessa Lindström, K., & Kalimo, R. (Toim.). *Työpsykologia – terveys ja työelämän laatu*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job design. *Administrative Science Quarterly* 24.

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

Kauko-Valli, S. & Koiranen, M. (2010). Työn ilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (Toim.). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava

Kinnunen, U. & T. Feldt (2005). Stressi työelämässä. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (Toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, 13–37. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kirmeyer, S. L. & Dougherty, T. W. (1988). Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology* 41, 125–139.

Koskinen, S., Martelin, T., Sainio, S. & Gould, R. (2006). Työkykyyn vaikuttavat tekijät. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (Toim.) *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*, 114–134. Helsinki: Hakapaino Oy

Leinonen, V. (2003). Hyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Systeminen näkökulma hyvinvointiin ja sitä edistäviin toimintatapoihin taloudessa sekä hallinnossa. Acta Wasaensia No 114. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Levicki, Cyril. (2002). Developing leadership genius. The nature and nurture of leadership. Lontoo: The McGraw-Hill Companies.

Locander, W. & Luechauer, L. (2010). Do what you love, love what you do. Some leaders have found the way to have it all. Marketing Management. Spring 2010: 14–15.

Locke, E. & Latham, G. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the End of the Tunnel. Psychological Science 1:4 [siteerattu 20.10.2010]. Saatavana World Wide Webistä:

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=106&sid=df86f184-df18-4e05-aa5d-2bd902f78186%40sessionmgr104>>.

Mamia, T. & Koivumäki, J. (2006). Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa Mamia, T. & Melin, H. (Toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia, 99–175. Työpoliittinen tutkimus 2006: 314. Helsinki: Työministeriö.

Manka, M-L. (1999). Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Tampere: Tampereen yliopisto

Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). Employee organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic press.

Moyle, P. (1998). Longitudinal influences of managerial support on employee well-being. Work & Stress 12:1, 29–49.

Munir, F. & Nielsen, K. (2009). Does self-efficacy mediate the relationship between transformational leadership behaviours and healthcare workers' sleep quality? A longitudinal study. Journal of Advanced Nursing 65:9, 1833–1843.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23:2, 242–266.

Otala, L. & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki: WSOY.

PA Consulting Group (2003): *Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003*, Tutkimusraportti.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1991). *Ihmisten johtaminen*. Aavaranta-sarja nro 24. Helsinki: Otava.

Porter, M., Lorsch, J. & Nohria, N. (2004). Seven surprises for new CEOs. *Harvard Business Review*. October 2004, 62–72.

Romano, J. & Wahlstrom, K. (2000). Professional stress and well-being of K-12 teachers in alternative education settings: a leadership agenda. *International Journal of Leadership in Education* 3:2, 121–135.

Ruderman, M., Ohlott, P., Panzer, K. & King, S. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal* 45:2, 369–386.

Schaubroeck, J. & Merrit, D.E. (1997). Divergent effects of job control on coping with work stressors: The key role of self-efficacy. *Academy of Management Journal* 40:3, 738–754.

Schermerhorn, J., Hunt, J. & Osborn, R. (1998). *Basic Organizational Behavior*. Second Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Seuri, M. & Suominen, R. (2009). *Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Simola, A. (2001). *Työterveyshuolto-organisaation toiminta, sen henkilöstön henkinen hyvinvointi ja toiminnan tuloksellisuus*. Jyväskylä studies in education, psychology and social research, 188. University of Jyväskylä.

Simola, A. & Kinnunen, U. (2005). Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (Toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, 13–37. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Soini, R. (1998). Tiimityön vaikutus henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimus Metallityöväen Liiton jäseniä koskevan otannan perusteella. Vaasan yliopisto. Johtaminen ja organisaatiot. Pro gradu –tutkielma.

Stenman, K. (1990). Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon. Teoreettisempiirinen tutkimus kaupan alan organisaatioista. Vaasan yliopisto. Hallinnon ja markkinoinnin laitos. Pro gradu -tutkielma.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2005). Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 25. Helsinki. [siteerattu 12.2.2011] Saatavana World Wide Webistä: [http://www.stm.fi/julkaisut/selvityksia-sarja/nayta/\\_julkaisu/1061185#fi](http://www.stm.fi/julkaisut/selvityksia-sarja/nayta/_julkaisu/1061185#fi)

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2008). Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 33. Helsinki. [siteerattu 15.1.2011] Saatavana World Wide Webistä: [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3534.pdf&title=Tyo\\_\\_henkinen\\_hyvinvointi\\_ja\\_mielenterveys\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3534.pdf&title=Tyo__henkinen_hyvinvointi_ja_mielenterveys_fi.pdf).

Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, G.L. (2001). Well-being and occupational health in the 21 st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74: 4, 489–509.

Steers, Richard M., Richard T. Mowday & Debra L. Shapiro (2004). Introduction to special topic forum: The Future of Work Motivation. *Academy of Management Review* 29:3, 379–387.

Strömmer, Riitta (1999). Henkilöstöjohtaminen. 1. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Suutarinen, M. (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (Toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). The HR Value Proposition. Boston: Harvard Business School Press

Vanhala, S. & Pesonen, S. (2008). Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. NASTA-projekti. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-87. Helsinki: HSE Print.

Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. (2010). Lähijohtajuuden, esimies-alaisuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa Uotila, T-P. (Toim.). Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot.

Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Vroom, V. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.

Weinberg, R.S. (1995). Foundations of sport and exercise psychology. Human Kinetics: Champaign.

Weinberg, A. & Cooper, C. (2007). Surviving the Workplace. A guide to emotional well-being. London: Thomson Learning

Wright, T.A., & Staw, B.M. (1999). Affect and favourable work outcomes; two longitudinal tests of the happy productive worker thesis. Journal of Organizational Behavior 20, 1-23.

## LIITTEET

### Liite 1. Excentan hyvinvointikartoituksen lähdeluettelo.

Aura, O. (2006). *Worksite Fitness Policy in an Intellectual Capital Framework*. Publication nr 164. Swedish School of Economics and Business Administration. Helsinki: Edita Prima.

Dallner, M., Elo, A-L., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., Skogstad, A. & Orhede, E. (2000). *Validation of the General Nordic Questionnaire, QPSNordic, for psychological and social factors at work*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers, Nord:12.

Elo, A-L., Leppänen, A., Lindström, K. & Ropponen, T. (1990). *TSK Miten käytät työstressikyselyä*. Työterveyslaitos, Helsinki.

Goldberg, D.P. (1972). *The detection of psychiatric illness by questionnaire*. Maudsley Monograph No 22. Oxford University Press, Oxford.

Helakorpi, S., Patja, K., Prättälä, R. & Uutela, A. (2007). *Suomalaisen aikuisväestön terveyskäyttäytyminen ja terveys, kevät 2006*. Helsinki: Kansanterveyslaitoksen julkaisu B 1/2007.

Härmä M. (Toim.) (2000). *Toimivat ja terveet työajat*. Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työministeriö.

Ilmarinen, J., Tuomi, K. & Klockars, M. (1990). *Ageing and Work Ability Index: A 10 Year Follow-Up Study of Municipal Employees*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Lindstrom, J. & Tuomilehto, J. (2003). *The Diabetes Risk Score: A practical tool to predict type 2 diabetes risk*. *Diabetes Care* 26:3, 725–731.

Pevalin, D. (2000). Multiple applications of the GHQ-12 in a general population sample: an investigation of long-term retest effects. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology* 35, 508–512.

Prochaska, J. & DiClemente, C, (1983). Stages and processes of self-change in smoking: towards an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 51, 390–395.

Saunders, J., Aasland, O., Babor, T., de la Fuente, J. & Grant, M. (1993). Development of the Alcohol Use Disorders Identification Test (AUDIT): WHO Collaborative Project on Early Detection of Persons with Harmful Alcohol Consumption-II. *Addiction* 88:6, 791–804.