

POLICY  
BRIEF

## Esimiehen tuki – olennainen osa työhyvinvointia

**E**simieheltä ja työtovereilta saatu tuki on selvästi yhteydessä korkeaan työhyvinvointiin. Esimiehen tuki on huomattavasti merkittävämpää kuin työtovereiden tuki. Tuen merkitys ei rajoitu pelkästään vaativiksi koettuihin töihin, vaan yhteys on nähtävissä riippumatta työn luonteesta.

Työmarkkinahistoria vaikuttaa työtyytyväisyyteen siten, että aiemmin koettu työttömyys vähentää työhyvinvointia murentamalla luottamusta. Työntekijöiden kokemaa esimiehen tukea on helpo mitata organisaatioissa ja näiden mittausten perusteella voidaan ryhtyä kehittämään korjaavia toimenpiteitä.

### Mistä työhyvinvointi syntyy?

Työllä on kahdenlaisia vaikutuksia koettuun hyvinvointiin. Ensiksi, tutkimuksissa on osoitettu, että työllä on huomattava merkitys koettuun elämänlaatuun. Eräs merkittävämpi elämänlaatua heikentäviä tapahtumia on työttömäksi joutuminen. Toiseksi, työntekoon liittyy monia piirteitä, jotka ovat kuormittavia. Nämä toisistaan eroavat tulokset kertovat siitä, että työ vaikuttaa hyvinvointiin erilaisten mekanismien kautta.

Työn ominaisuudet vaikuttavat merkittävästi työn koettuun kuormittavuuteen. Keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta ovat työn asettamat

### Petri Böckerman

Professori, Turun kauppakorkeakoulu  
Erikoistutkija, Palkansaajien tutkimuslaitos  
petri.bockerman@labour.fi

### Mari Kangasniemi

Ekonomisti, Food and Agriculture Organization of the United Nations, PhD  
mari.kangasniemi@fao.org  
Työ on tehty Mari Kangasniemen työskennellessä Palkansaajien tutkimuslaitoksessa

### Antti Kauhanen

Tutkimuspäällikkö, ETLA  
antti.kauhanen@etla.fi

Työhyvinvointi on moniaineksinen kokonaisuus.

Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden rooli työhyvinvoinnin määrittäjänä on vähäinen.

Työhyvinvointiin kannattaa panostaa, mutta vaikutusten arviointi vaatii huolellista tutkimusta.

Tutkimuksen on rahoittanut Tekes (hankenumero 4112/31/2014) ja aineiston on kerännyt Tilastokeskus.



## Esimiehen tuki on keskeinen osa työhyvinvointia.

vaatimukset sekä työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet (**KARASEK 1979; KARASEK JA THEORELL 1992**). Työn vaatimukset lisäävät stressiä ja vähentävät siksi työhyvinvointia. Toisaalta, vaikutusmahdollisuudet työssä parantavat työhyvinvointia, sekä suoraan että vähentäen vaatimusten stressaavaa vaikutusta.

Työ tuntuu kuormittavalta erityisesti silloin, kun työ asettaa korkeita vaatimuksia ja vaikutusmahdollisuudet työssä ovat vähäiset. Tällaisessa työssä työhyvinvointi on tyypillisesti heikko.

Vaatimusten ja vaikutusmahdollisuuksien lisäksi työtovereiden tuki työpaikalla on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Työpaikalla tapahtuva sosiaalinen kanssakäyminen kompensoi työntöön kuormittavuutta ja esimerkiksi esimiesten tuki vahvistaa työhyvinvointia *itsessään*. Sosiaalinen tuki työpaikalla saattaa myös *lieventää* työn vaatimusten negatiivista vaikutusta.

### Kuinka arvioida esimiehen tuen vaikutusta työhyvinvointiin?

Esimieheltä saadun tuen ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden tutkimisessa on lukuisia haasteita. Ensiksi, pitäisi pystyä huomioimaan eri ammattien, koulutusryhmien tai toimialojen välisiä eroja esimieheltä saadun tuen ja työhyvinvoinnin keskimääräisissä tasoissa. Muutoin on vaarana se, että esimiehen tuen ja työhyvinvoinnin välinen korrelaatio heijastelee ainoastaan esimerkiksi ammattien välisiä eroja. Toiseksi, pitää pystyä huomioimaan muut keskeiset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, kuten koettu työn vaativuus ja koetut vaikutusmahdollisuudet. Kolmanneksi, työntekijöiden valikoituminen erilaisiin töihin pitää pysyä jotenkin huomioidaan.

Yleinen ongelma työhyvinvointia koskevissa tutkimuksissa on, että ihmiset eivät sijoitu työpaikkoihin

satunnaisesti vaan valikoituvat niihin mieltymystensä ja kyvykkyytensä perusteella. Esimerkiksi korkean vaatimustason töihin valikoituu henkilöitä, joilla on parempi stressinsietokyky, mikä on omiaan lieventämään aineistosta havaittua negatiivista yhteyttä työn vaatimusten ja työhyvinvoinnin välillä. Toisaalta, koska työmarkkinoilla esiintyy työpaikkojen ja työntekijöiden yhteensovittamiseen liittyviä kitkoja, kaikki eivät voi valita vaatimustasoltaan sopivaa työtä, ja valikoituminen saattaa myös vahvistaa negatiivista suhdetta. Siksi on tärkeää pyrkiä jollakin tapaa ottamaan huomioon valikoituminen, muutoin tuloksista ei voida päätellä mitään työhyvinvoinnin ja työn piirteiden välisestä itsenäisestä yhteydestä.

### Tutkimuksen aineisto ja menetelmät

Tuoreessa tutkimuksessa arvioidaan laajoja tilastoaineistoja hyödyntämällä esimiehen tarjoaman tuen merkitystä työhyvinvoinnille suomalaisilla työpaikoilla (**BÖCKERMAN YM. 2017**). Tutkimuksessa pyritään huomioimaan muita keskeisesti työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä myös työntekijöiden valikoituminen erilaisiin töihin. Hyvän pohjan tutkimukselle tarjoaa Tekesin vuonna 2012 keräämä MEADOW-aineisto, joka sisältää suuren määrän työpaikan käytäntöihin ja työntekijän subjektiivisiin kokemuksiin liittyviä muuttujia. Tästä aineistosta saadaan runsas joukko työhyvinvointia kuvaavia mittareita yleisen työtyytyväisyyden (”Kuinka tyytyväinen olet työhösi?”) lisäksi. Näitä mittareita ovat:

- onnistumisen elämykset
- työn ilo
- luottamus
- yhteistyö
- osaaminen

## Työhyvinvointiin vaikuttavat vaativuuden ja vaikutus- mahdollisuuksien ristipaineet.

- johtaminen
- huolenpito työntekijöistä
- aloitteellisuus
- oikeudenmukaisuus

MEADOW-aineiston avulla voidaan mitata myös työn vaativuutta ja koettuja vaikutusmahdollisuuksia, hyödyntäen samankaltaisia mittareita kuin aiemmissa tutkimuksissa on käytetty.<sup>1</sup> MEADOW-aineisto voidaan yhdistää Tilastokeskuksen FLEED-aineistoon, josta saadaan yksilökohtaisia tietoja työllisyydestä, työttömyydestä ja tötuloista. Tämä aineisto kattaa pitkän ajanjakson, josta tutkimuksessa on hyödynnetty kymmentä vuotta 2012 edeltävää vuotta. Näiden tietojen avulla voidaan huomioida havaittuja eroja eri ammattien, toimialojen ja työntekijäryhmien välillä.

Aineisto mahdollistaa myös työntekijöiden valikoitumisen huomioimisen. Havaitsemattomien tekijöiden vaikutusta pyritään kontrolloimaan selittämällä hyvinvointia tästä aineistosta muodostetuilla työmarkkinahistoriaa kuvaavilla muuttujilla. Näitä ovat viimeisen kymmenen vuoden ajalta lasketut työttömyyskuukaudet, keskimääräiset vuosiansiot sekä keskimääräinen ansioiden kasvu.

Yksilön kokemaa työhyvinvointia selitetään siis, i) työn vaatimuksilla ja vaikutusmahdollisuuksilla, ii) esimiehen, työtovereiden ja sidosryhmien tarjoamalla tuella, iii) henkilön ja työn ominaisuuksilla kuten sukupuoli, ikä, työkokemus, koulutus, ammatti ja toimiala, iv) henkilön työmarkkinahistorialla.

Keskeinen tutkimuskysymys on se, mikä merkitys esimiehen tarjoamalla tuella on työhyvinvoinnille, kun nämä muut tekijät on huomioitu.

### Tulokset

Tulokset osoittavat, että työhyvinvointiin vaikuttavat *positiivisesti*:

- esimiehen tuki
- työtovereiden tuki
- vaikutusmahdollisuudet työssä

Työtovereiden tuki on vähemmässä määrin yhteydessä hyvinvointiin kuin esimiehen tuki, kun taas muiden sidosryhmien kuten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tuki ei merkittävästi selitä hyvinvointimittareita, joskin sen sisällyttäminen malliin vahvistaa vaikutusmahdollisuuksien merkitystä.

Esimiehen tuen positiivinen yhteys työhyvinvointiin ei riipu työn koetusta vaativuudesta tai työn vaatimuksista. Tämä kertoo siitä, että tuki on merkittävässä roolissa hyvin monenlaisissa töissä ja työympäristöissä.

Vaikutusmahdollisuudet työssä ovat merkittäviä monien erilaisten hyvinvointimittareiden kannalta. Yleisen työhyvinvoinnin lisäksi ne lisäävät mm. innostusta, iloa, kokemusta aloitteellisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Esimiehen tuki taas vaikuttaa jotakuinkin kaikkiin mitattuihin työhyvinvoinnin aspekteihin.

Työmarkkinahistorialla on oma merkityksensä työhyvinvoinnille. Menneisytyössä koettu työttömyys vähentää työhyvinvointia, erityisesti luottamusta ja innostusta, silloinkin, kun havaittuja työn ominaisuuksia vakioidaan. Se, että tämä vaikutus ilmenee ennen kaikkea luottamuksen kohdalla on huomionarvoista. On mahdollista, että esimerkiksi aiemmat irtisanomiskokemukset voivat olla luottamuksen murenemisen takana. Muutoin työmarkkinahistorian huomioimisella ei ole olennaista merkitystä tuloksille, mikä kertoo siitä, että työntekijöiden valikoituminen ei tämän lähestymistavan valossa ole merkittävä ilmiö.

<sup>1</sup> Näitä mittareita on kuvattu tarkemmin artikkelin **BÖCKER-MAN YM.** (2017) osiossa 3.

## Yhdistetyt rekisteri- ja kyselyaineistot avaavat uusia näkökulmia tutkimukseen.

Tulokset poikkeavat jossain määrin aiemmista tutkimuksista. Erityisesti tämä koskee tuloksia, joiden mukaan työn vaatimuksilla tai työn vaatimuksilla yhdessä työntekijän vaikutusmahdollisuuksien kanssa *ei ole merkittävää vaikutusta* työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa työn vaatimuksia on mitattu kokemuksilla kiireestä ja töiden valumisella myös vapaa-ajalle. Nämä mittarit eivät poikkea olennaisesti aiemmissä tutkimuksissa käytetyistä, mutta erot mittareiden yksityiskohdissa saattavat kuitenkin osin selittää tätä tulosta.

Tulosten kansainväliseen vertailuun vaikuttavat suomalaisen työelämän erityispiirteet. Esimerkiksi työntekijän vaikutusmahdollisuudet ja työn vaatimukset ovat Suomessa kansainvälisesti vertaillen korkeita. Toisaalta ei ole selvää, että hyvinvointi työssä olisi Suomessa selvästi muita maita korkeammalla tasolla: esimerkiksi sairauspoissaolojen määrä on vastaavasti Suomessa suuri.

### Lopuksi

Esimiehen tarjoamalla tuella on huomattava merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Suomalaisissa organisaatioissa tämä onkin sisäistetty melko hyvin: 42 % vastaa- jista koki saavansa aina tarvittaessa tukea esimieheltään. Toisaalta myös työtoverien keskinäinen tuki on tärkeätä, sillä sekin vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin.

Näiden tulosten valossa työorganisaatioiden kannattaa seurata työntekijöiden kokemusta esimiehen tuesta. Tiimien tarjoama tuki ei korvaa esimiehen tukea. Tuen mittaaminen on helppoa ja halpaa, ja jos työntekijät kokevat tuen vähäiseksi voidaan ryhtyä toimenpiteisiin tilanteen parantamiseksi. Esimiehen tuen vahvistaminen ei vaadi tavallisesti merkittäviä taloudellisia ponnistuksia.

Sosiaalisen tuen lisäksi myös vaikutusmahdollisuudet työssä ovat omiaan lisäämään työhyvinvointia monitahoisesti. Työn vaativuus puolestaan ei itsessään ole välttämättä negatiivista työhyvinvoinnin kannalta.

Työttömyyden merkitystä hyvinvoinnille ei tule vähätellä. Aiemmalla työttömyydellä on vaikutuksia myös työssä koettuun hyvinvointiin. Työttömyysjaksojen vähentäminen ja lyhentäminen parantaa myös työllisten hyvinvointia.

### HANKKEEN JULKAISUT

*Böckerman, P., Bryson, A., Kauhanen, A. ja Kangasniemi, M.* (2017), Does job support make workers happy? IZA DP No. 10486. [ftp.iza.org/dp10486.pdf](http://ftp.iza.org/dp10486.pdf)

### LÄHTEET

*Böckerman, P., Bryson, A., Kauhanen, A. ja Kangasniemi, M.* (2017), Does job support make workers happy? IZA DP No. 10486.

*Karasek, R.* (1979), Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285–308.

*Karasek, R. ja Theorell, T.* (1992), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic books.

# PT POLICY BRIEF

**01-2017**

Petri Böckerman, Mari Kangasniemi & Antti Kauhanen:  
Ovatko osallistavat johtamismenetelmät avain parempaan tuottavuuteen?

**02-2017**

Petri Böckerman, Mari Kangasniemi & Antti Kauhanen:  
Esimiehen tuki - olennainen osa työhyvinvointia