

**PIDETÄÄNKÖ ASIAKKAIDEN AUTOISTA  
PAREMPAA HUOLTA KUIN IHMISISTÄ?  
- TYÖHYVINVOINTITUTKIMUS AUTOALAN  
ORGANISAATIOSSA**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2016**

**Tekijä Teija Oksanen  
Oppiaine Johtaminen  
Ohjaaja Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



## TIIVISTELMÄ

Tekijä Teija Oksanen	
Työn nimi Pidetäänkö asiakkaiden autoista parempaa huolta kuin ihmisistä? - Työhyvinvointi- tutkimus autoalan organisaatiossa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) 28.3.2016	Sivumäärä 70 sivua
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kansainvälisen autoalan organisaation yhden Suomen yksikön työhyvinvoinnin tilaa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työhyvinvoinnin käsitteiden sekä siihen liittyvien tekijöiden, kuten esimiestyö ja tiedonkulku kautta, miten työhyvinvointi on kohdeorganisaatiossa otettu huomioon. Tutkimusaineisto kerättiin marras- joulukuussa 2015 haastatteleamalla kohdeorganisaation työntekijöitä. Haastateltavat tutkimukseen valittiin käyttämällä harkitsevaa otantaa. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä, koska se sopii tämänkaltaisen aineiston analysointiin. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia dokumentteja, kuten kirjoja tai haastatteluita. Sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aiheita koskeviin muihin tutkimustuloksiin (Tuomi &amp; Sarajärvi 2002, 105). Kun tarkasteltiin työhyvinvointia kokonaisuutena eli sen positiivista (työ imu, työtyytyväisyys) ja negatiivista puolta (työuupumus, työstressi) sekä työhyvinvointiin liittyviä muita tekijöitä yhdessä, todettiin, että tekijät kuten työn sisältö, työturvallisuus ja työntekijöiden terveys ja fyysinen kunto olivat kunnossa, mutta sen sijaan aikapaineiden huomioinnissa, esimiestyössä ja tiedonkulussa on vielä paljon parannettavaa. Kohdeorganisaatiossa onkin otettava nämä parannettavat asiat suurennuslasin alle ja pyrittävä korjaamaan tilanne kiinnittämällä huomiota työjärjestykseen ja aikataulutukseen, esimiesten vuorovaikutukseen alaisten kanssa sekä tiedonkulun parantamiseen monipuolistamalla tiedon jakamisen keinoja esimerkiksi ilmoitustauluilla, viikoittaisilla tai päivittäisillä "tietoiskuilla" ja keskustelemalla avoimemmin asioista. Tutkimus koski vain yhtä kansainvälisen autoalan organisaation Suomen yksikköä, joten tulosten perusteella ei voi tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä koko organisaation työhyvinvoinnin tilasta. Tutkimus antaa kuitenkin melko kattavan kuvan tarkastelun alla olleen yksikön hyvinvoinnin tilasta eli mitkä asiat oli otettu huomioon ja mitä pitäisi parantaa.</p>	
Asiasanat työhyvinvointi, työn imu, työtyytyväisyys, työuupumus, työstressi, esimiestyö	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ .....	3
1	JOHDANTO .....	4
2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET .....	6
3	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	7
	3.1 Työhyvinvointi .....	7
	3.2 Työn imu .....	11
	3.3 Työtyytyväisyys .....	13
	3.4 Työuupumus .....	15
	3.5 Työstressi/ stressi .....	19
	3.6 Työturvallisuus .....	23
	3.7 Esimiestyö .....	27
	3.8 Työyhteisön vuorovaikutus .....	31
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	33
	4.1 Haastattelu aineistonhankinnan muotona .....	33
	4.2 Aineistonhankinnan toteutus ja analyysimenetelmä .....	34
5	TUTKIMUKSEN EETTISET KYSYMYKSET .....	37
6	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....	39
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	41
	7.1 Työhyvinvointi .....	41
	7.2 Työn imu .....	46
	7.3 Työtyytyväisyys .....	47
	7.4 Työstressi/ stressi .....	48
	7.5 Työuupumus .....	50
	7.6 Työturvallisuus ja työterveyshuolto .....	51
	7.7 Työyhteisön vuorovaikutus .....	53
	7.8 Esimiestyö .....	54
8	POHDINTA .....	57
	LÄHTEET .....	65
	LIITTEET .....	68
	Haastattelulomake .....	68

# 1 JOHDANTO

Työhyvinvointia on tutkittu paljon, varsinkin viime vuosina. Aluksi 1990-luvulla ja vielä 2000-luvun alkupuolellakin tutkittiin lähes poikkeuksetta työhyvinvoinnin negatiivista puolta eli työstressiä ja työuupumusta sekä työssä jaksamista. Tutkimukset keskittyivät siihen miten työuupumus ja stressi voitaisiin välttää. 2000-luvun loppupuolella katseet on käännetty myös positiiviseen puoleen eli työn imuun ja työtyytyväisyyteen.

Mamian (2009, 26–27) mukaan varsinkin terveystieteellinen ja psykologinen työhyvinvoinnin tutkimus keskittyi ensisijaisesti työpahoinvoinnin tutkimukseen eli stressin ja työuupumuksen käsitteisiin. Esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisemassa katsauksessa *Työhyvinvointitutkimus Suomessa (2005)* työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työssä käyvän henkilön selviytymistä työtehtävistään eli näkökulmana on siis stressin ja työuupumuksen välttäminen, eikä niinkään työssä viihtyminen ja hyvinvointi. Tilanne on kuitenkin muuttunut, sillä erityisesti työpsykologian piirissä on yleistynyt kaksisuuntainen hyvinvointikäsitys, jossa työpahoinvoinnin lisäksi tarkastellaan myös positiivista, aktiivista työhyvinvointia.

Myös Vesterisen (2006, 29) mukaan työelämään on liittynyt voimakkaasti työhyvinvointikeskustelu, jossa pohditaan miten työhyvinvointia voitaisiin edistää ja ylläpitää. Työhyvinvointitutkimusta on tehty monesta eri näkökulmasta. Tutkimuksissa on tarkasteltu työhyvinvoinnin siirtymistä parisuhdehyvinvointiin (Happo, 2000), persoonallisuutta työhyvinvoinnin voimavarana (Holopainen & Iivarinen, 2010), työhyvinvointia tuloksentekijänä (Ojala & Ahonen, 2005), tiimien ja työhyvinvoinnin yhteyttä (Salomäki, 2002) ja stressinkäsittelykeinojen ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä (Niemi, 2011), muutamia tutkimuksia mainitakseni. En ole löytänyt tutkimusta työhyvinvoinnista, joka olisi tehty kyseisessä autoalan organisaatiossa tai ylipäätään autoalan organisaatiossa.

Tutkimuksen kohdeilmionä on siis työhyvinvointi eräässä autoalan organisaatiossa. Työhyvinvointi on moninainen ilmiö ja se käsitteellistetään monin eri tavoin tutkijasta riippuen. Työhyvinvoinnilla saatetaan Mamian (2009, 21) mukaan tarkoittaa esimerkiksi työturvallisuutta, fyysistä terveyttä ja työkykyä, stressin ja työuupumuksen välttämistä ja työilmapiiriä. Työhyvinvointi voi myös olla innostusta ja hyvää mieltä uuden työpäivän alkaessa. Työn kokemista haasteellisena ja inspiroivana (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 86).

Ojalan ja Ahosen (2005, 28) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa, mutta toisaalta se tarkoittaa myös koko työyhteisön yhteistä viretilaa. Hakasen (2004, 69) tutkimuksen mukaan työhyvinvointi on koko työuran kestävä haaste, jossa monien edellytysten on toteuduttava, jotta työntekijä jaksaa ja myös haluaa jatkaa työelämässä eläkeikään saakka. Vesterisen (2006, 7) mukaan työnhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus. Siihen kuuluvat tyytyväisyys ja myön-

teinen perusasenne elämään ja työhön, aktiivisuus sekä oman itsensä hyväksyminen.

Työhyvinvointi on yhä tärkeämpi asia tiedostaa yrityksessä, sillä työssä jaksamisesta on tullut nykyajan ongelma, vaikka useimpien ihmisten työn fyysinen rasittavuus onkin vähentynyt. Suuremman osan ongelmasta selittää se, että työn tekemisen laatu on muuttunut. Työ on muuttunut fyysisiä ponnisteluja vaativista tehtävistä lähes yksinomaan henkisiä ponnisteluja vaativiksi tehtäviksi aiheuttaen yksipuolisen kuormituksen. Toisena selittävänä tekijänä voitaneen pitää teknisen kehityksen kiihtymistä, joka on saanut aikaan arkipäivän kulttuurin muutoksen. Jatkuvasta uusiin toimintaympäristöihin sopeutumisesta on tullut ainoa pysyvä asia elämässä, kuten uusien tietojärjestelmien käytön oppiminen, joiden käyttöohjeet vanhentuvat ennen kuin hitaampi lukija ehtii viimeiselle sivulle. Samoin palaverissa istuessaan voi hyvin hoitaa kahta kolmea muuta asiaa samanaikaisesti maailmanlaajuisessa verkossa hämähäkin lailla rämpien. (Salomäki 2002, 59.)

Kiivaan työnteon vaikutukset eivät vaikuta vain yksilön uupumiseen, vaan kasvava työmäärä lisää myös stressiä, joka heijastuu myös perheeseen. Nykyään työvuoroja on yhä enemmän kotona, joten perheelliset ovat ratkaisseet ongelman ulkoistamalla perheeseen liittyvät asiat, kuten palkanneet lastenhoitajan tai siivoojan pitämään kodin puhtaana ja puutarhurin leikkaamaan nurmikon ja hoitamaan kukat. Kun ennen haluttiin aikaa ulkoistamalla perheelle ja yhteiselle piknikille, nyt ulkoistetaan, jotta voidaan hoitaa työt. Nykyään pitää myös olla valmiustilassa 24/7, koska tieto vaihtuu nopeasti ja menettää arvonsa. On pysyttävä vauhdissa mukana koko ajan. (Vesterinen 2006, 108.)

Työhyvinvointi on tärkeä asia myös yrityksen itsensä kannalta, ei vain yksilön, sillä se parantaa tuottavuutta sekä vaikuttaa henkilökustannuksiin vähentäen sairaspöissaoloja ja tapaturmia, jolloin yrityksen kustannustehokkuus kasvaa. Työhyvinvointi liittyy myös laatuun, sillä työhönsä tyytyväinen henkilöstö ja hyvä työpaikan ilmapiiri heijastuvat asiakastyytyväisyyteen ja näin työhyvinvointi turvaa markkina-aseman säilymistä. Samoin hyvinvoivan työpaikan imago houkuttelee osajia ja yhteistyökumppaneita, joten työhyvinvoinnin voidaan katsoa olevan tärkeä osa kasvustrategiaa. (Ojala 2003, 14.)

Yleensä työhyvinvoinnista puhuttaessa on erotettu ihmisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen puoli. Jaottelu on kuitenkin keinotekoinen ja sisältää päällekkäisyyksiä sekä lisäksi nämä osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Työssään hyvinvoiva ihminen ei voi voida pahoin jollakin alueella, koska pahoinvointi heijastuu aina myös jotenkin muuhun elämään. Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana on pidettävä sitä, että ihminen voi hyvin niin henkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisestikin, sillä työssään hyvinvoiva ja terve ihminen ylittää suorituksiin, jotka hyödyttävät niin asiakkaita, organisaatiota kuin häntä itseäänkin. (Juuti & Vuorela 2015, 85.)

## 2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tutkimukseni tavoitteena on kartoittaa työhyvinvoinnin tilaa eräässä autoalan organisaatiossa. Työhyvinvoinnista on paljon erilaisia tutkimuksia olemassa, mutta näitä kahta asiaa, työhyvinvointia ja autoalan organisaatiota, ei tutkimuksissa ole yhdistetty.

Työhyvinvointia on tutkittu esimerkiksi esimiestyön näkökulmasta, tiimityön kannalta (Salomäki, 2002) ja miten persoonallisuustekijät vaikuttavat työhyvinvointiin (Holopainen & Iivarinen, 2010) jne. Ainakaan itse en ole törmännyt tutkimuksiin, joissa kartoitettaisiin työhyvinvoinnin positiivisia puolia, kuten työn imua ja työtyytyväisyyttä ja negatiivisia puolia, kuten stressi ja työuupumus, nimenomaan kansainvälisessä autoalan organisaatiossa.

Huomioon ottaen autoalan organisaatioon kohdistuvat paineet, johtuen taloudellisesta tilanteesta ja kiristyvästä kilpailutilanteesta ja tätä kautta työntekijöitä uhkaavasta irtisanomisesta sekä asiakkaiden vaatimustason nousemisesta, mielestäni on hyvä aika tutkia autoalan organisaation työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa. Toinen huomioon otettava seikka on, että työhyvinvointitutkimusta on tehty suurimmaksi osaksi vain naisvaltaisilla aloilla kuten terveydenhoitoala, josta esimerkkinä kyselytutkimus Keski-Suomen sairaanhoitopiirin sairaaloissa (Ahtiainen, 2011) ja tutkimus koskien ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointia (Utriainen, 2009) sekä opetusallalla, josta esimerkkinä tutkimus opettajien työhyvinvoinnista (Lehtonen, 2015) ja tutkimus koskien erityisopettajien kokemuksia työhyvinvoinnista (Nyholm, 2014). Tästä edellä mainitusta syystä halusin tuoda työhyvinvointitutkimukseen myös miesnäkökulmaa ja suorittaa tutkimukseni miesvaltaisella alalla, mitä autoalan katsotaan perinteisesti olevan.

Vaikeina aikoina myös työhyvinvointiin liittyvät asiat pitää ottaa huomioon ja ne korostuvat. Tarkastelen työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta, miten he tilanteen näkevät ja kokevat. Haastattelen heitä työhyvinvointiin liittyvistä asioista ja teen tämän pohjalta johtopäätöksiä, aikaisempaa tutkimusta apuna käyttäen, mikä on työntekijöiden työhyvinvoinnin tila verrattuna yleiseen käsitykseen työhyvinvoinnista.

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, miten organisaation työntekijät työhyvinvoinnin mieltävät. Mitä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen tähtääviä keinoja yrityksessä on käytetty vai onko käytetty mitään. Jotta sain työhyvinvoinnin tilasta kunnollisen käsityksen, haastattelin kohdeorganisaation työntekijöitä työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Esitin työn imua, työtyytyväisyyttä, työstressiä, työuupumusta sekä työturvallisuutta ja työn sisältöä koskevia kysymyksiä. Kysyin myös esimiestyöskentelyä käsitteleviä kysymyksiä.

## 3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 3.1 Työhyvinvointi

Tarkastelen työhyvinvointia tutkimuksessani sekä positiivisesta että negatiivisesta näkökulmasta. Hyvinvoinnin negatiivista puolta kuvaa *työuupumus ja työstressi/stressi* ja positiivista puolta *työn imu ja työtyytyväisyys*. *Työhyvinvointi* on moniulotteinen ja monitasoinen ilmiö. Sen määrittelemisen ei ole aivan yksinkertaista ja helppoa. Eri tutkijat näkevät työhyvinvointiin kuuluvan ja sen olevan eri asioita. Subjektiiivinen hyvinvointi olisi Mamian (2009, 21) mukaan nähtävä kaksisuuntaisena kokemuksena, jolla on sekä myönteinen ulottuvuus (hyvinvointi ja työtyytyväisyys) että kielteinen ulottuvuus (työuupumus ja työstressi/stressi).

Peter Warr (1990) on esittänyt teoreettisesti perustellun mallin subjektiivisesta työhyvinvoinnista, jonka ytimenä on affektiivinen eli tunneperäinen kokemus. Hyvinvointi voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen, joita erottelevat mielihyvän (*pleasure*) ja virittyneisyyden (*arousal*) tunnetilat. Suuri tai vähäinen mielihyvä erottaa työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin. Näillä molemmilla on kuitenkin kaksi ulottuvuutta, jotka erottaa virittyneisyyden tai aktiivisuuden tila. Aktiivinen työhyvinvointi on innostusta (*enthusiasm*), passiivinen tyytyväisyyttä tai mukavuutta (*contentment*). Warrin mukaan virittyneisyyden tila siis erottaa työn imun työtyytyväisyydestä. Pahoinvoinnissa puolestaan tulisi erottaa (yli)virittynyt ahdistus (*anxiety*) ja alhaisen virittyneisyyden masennus (*depression*). Työhyvinvoinnissa näitä lähimmäksi tulevat stressi ja työuupumus, joiden psykologinen perusta, syntyprosessi ja vaikutukset ovat siis erilaisia. (Mamia 2009, 30–31.)

Työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa, mutta toisaalta myös koko työyhteisön yhteistä vireystilaa (Ojala & Ahonen 2005, 28). Hakasen ym. (2009, 86) mukaan työhyvinvointi on parhaimmillaan innostusta ja hyvää mieltä uuden työpäivän alkaessa sekä työn kokemista haasteellisena ja inspiroivana. Toisaalta Mamian (2009, 21) mukaan työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa myös esimerkiksi työturvallisuutta, fyysistä terveyttä ja työkykyä, tyytyväisyyttä työhön ja tasapainoa työn ja muun elämän välillä.

Vesterinen (2006, 7) puolestaan korostaa myönteistä asennetta ja itsensä hyväksymistä. Hänen mukaansa työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus, johon kuuluvat tyytyväisyys ja myönteinen perusasenne elämään ja työhön, aktiivisuus sekä oman itsensä hyväksyminen.

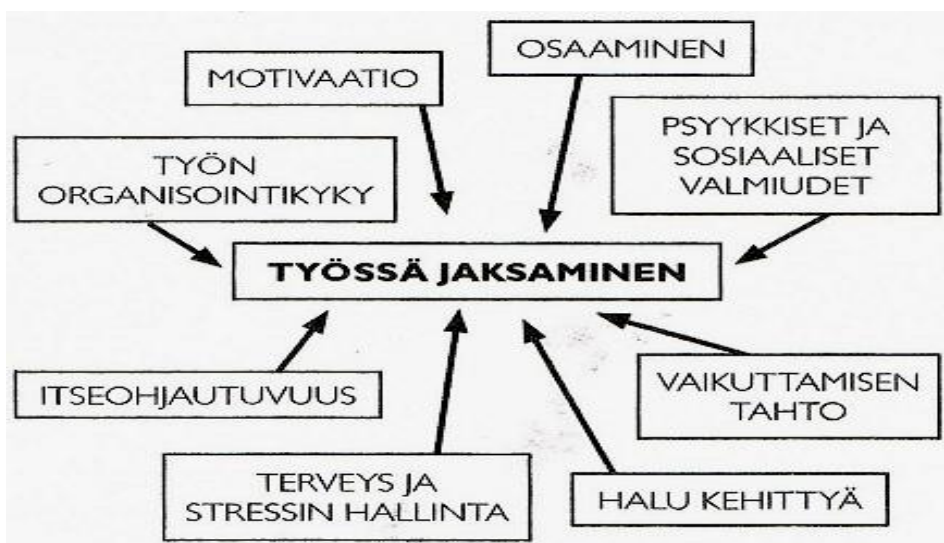
Kauko-Vallin ja Koirasen (2010, 109) mukaan aivan kuten muukin koettu hyvinvointi myös työhyvinvointi rakentuu yksilöllisesti. Jokainen meistä arvostaa omaa työtään yksilöllisellä tavalla ja muodostaa merkityksiä sille, mitä työssä kulloinkin tapahtuu. Jollekin työhyvinvointi voi rakentua pääasiassa vain työpaikan ihmissuhteiden varaan. Työ sinänsä ei anna haasteita tai tunnu kovin palkitsevalta, mutta hyvät työkaverit ja työpaikan hyvä ilmapiiri antavat paljon aihetta tyytyväisyyteen ja rakentavat kokemusta työhyvinvoinnista. Toiselle yksilölle työ sinänsä voi olla hyvinvoinnin näkökulmasta se kaikkein merkittävin elementti. Täten, jos työ ei tunnu



riittävän haasteelliselta ja palkitsevalta, on mahdotonta kokea sen enempää tyytyväisyyttä kuin työhyvinvointiakaan. Työhyvinvointiin liittyvät tutkimukset osoittavat, yksilöllisestä vaihtelusta huolimatta työhyvinvointi liittyy esimerkiksi roolien väliin tasapainoon, työn ja perheen tasapainoon sekä työn ja muun elämän koettuun tasapainoon.

Suutarisen (2010, 56) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön henkistä vahvuutta ja mahdollisuutta kokea onnistumista työssä. Työhyvinvointi on yksi menestystekijä yrityksessä ja sillä on vahva yhteys myös tulokselliseen toimintaan ja se vaikuttaa yksilö- ja yhteisötasolla onnistumisen kokemukseen.

Työhyvinvointi kuvastaa sitä, miten yksilö jaksaa työssään. Jos hän jaksaa tehdä työnsä hyvin ilman liiallista kuormittumista, hän voi hyvin ja työhyvinvointi on kunnossa. Jos taas jaksamiseen vaikuttavat jotkut tekijät tai ongelmat, yksilön työhyvinvointi kärsii. Tällaisia jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä voivat olla 1) *yhteiskunnalliset ja kulttuuriset muutokset*, kuten kansainvälisen kilpailun kiristyminen, tekninen kehitys tai lisääntyneet vaatimukset osaamiselle, 2) *työnantajan ongelmat*, kuten kilpailun kiristyminen, paine saada tulosta aikaan mahdollisimman vähillä henkilöresursseilla ja organisointiongelmat, 3) *työntekijän ongelmat*, kuten työn paljous, kiire, stressi ja uhka jäädä jälkeen kehityksestä, 4) *tuloksen heikkeneminen*, kuten suoritteiden määrän lasku ja laadun heikkeneminen, aikatauluongelmat ja virhearviointit, 4) *työyhteisön ilmapiirin huononeminen*, kuten kireys, vuorovaikutuksen kapeutuminen vain välttämättömien työasioiden hoitamiseen, väärinkäsitykset ja työntekijöiden välinen kateus ja kilpailu sekä 5) *terveysongelmat*, kuten stressi, psykosomaattiset vaivat ja sairauspoissaolot. Työssä jaksamiseen vaikuttavat omat valmiudet tehdä työtä, kuten motivaatio työhön, riittävä ammatillinen osaaminen, riittävät psyykkiset ja sosiaaliset valmiudet suhteessa työyhteisöön sekä asiakkaisiin, kyky oman työn organisointiin, halu vaikuttaa oman työnsä sisältöön, itseohjautuvuus ja halu kehittyä työssään sekä terveys ja stressinhallintakyky. Kuvio 1 hahmottaa näitä työssä jaksamisen edellytyksiä. (Salomäki 2002, 67–68.)



KUVIO 1. Työssä jaksamisen edellytykset (Salomäki 2002).

Kinnunen ja Saarikoski (2006, 111) tuovat esiin Päivi Rauramon kuvaamat työhyvinvoinnin portaat. Mitä huonommassa kunnossa on ensimmäinen ja toinen askelma, sitä vaikeampi on kehittää ylemmillä askelmilla olevia asioita (kuvio 2).



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2004)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös työn vaatimusten ja työn voimavaratekijöiden mallin avulla. Työn vaatimusten ja työn voimavaratekijöiden (*Job Demands-Resources, JD-R*) mallissa oletetaan, että työn piirteet voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. *Työn vaatimukset* ovat työn fyysisiä (esim. melu), psyykkisiä (esim. aikapaineet), sosiaalisia (esim. työilmapiiriongelmat) tai organisatorisia piirteitä (esim. työn epävarmuus), jotka vaativat työntekijältä sekä henkisiä että fyysisiä ponnisteluja. *Työn voimavaratekijät* puolestaan ovat työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetettuja päämääriä, vähentävät työn vaatimustekijöitä ja niiden kielteisiä seurauksia sekä edistävät yksilön kasvua ja kehitystä. Työn voimavaratekijöitä voivat olla esimerkiksi hyvät fyysiset työolot, työn vaikutusmahdollisuudet, palaute työstä, sosiaalinen tuki työssä ja työsuhteen varmuus.

Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malliin liitetään kaksi rinnakkaista ja toisiinsa yhteydessä olevaa hyvinvointiprosessia. Työn vaatimustekijöiden oletetaan käynnistävän ns. *energiapolun*, joka johtaa lisääntyneiden työssä jaksamisen ongelmien vuoksi heikentyneeseen terveyteen ja alentuneeseen työkykyyn. Työn voimavaratekijöiden puolestaan oletetaan käynnistävän ns. *motivaatiopolun*, joka edistää työntekijän sitoutumista omaan työtehtäväänsä ja siten myös organisaatioon. Energiapolku ja motivaatiopolku voivat myös yhtyä, esim. työn voimavaratekijät voivat vähentää

työssä jaksamisen ongelmia. Lisäksi pahoinvointi työssä voi vähentää sitoutumista organisaatiota kohtaan sekä lisätä työpaikan vaihtoaikkeitä (kuvio 3). (Hakanen 2004, 254–257; Kinnunen ym. 2005, 57; Vesterinen 2006, 36–37.)

Omassa tutkimuksessaan Vesterinen (2006, 37–41) on lisännyt työn vaatimusten ja työn voimavarojen malliin vielä työn sisällön, johtamisen ja eettisten perusteiden ulottuvuudet. *Motivaatiopolku* koostuu työhyvinvointia tuottavista tekijöistä ja *energiapolku* eli *kuormituspolku* työpahoinvointia aiheuttavista tekijöistä. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös yksilön *persoonalliset ominaisuudet*. *Motivaatiopolussa* työhyvinvointia synnyttäviä *työn fyysisiä voimavaratekijöitä* ovat terveellinen ja turvallinen työympäristö sekä työntekijän terveys ja fyysinen kunto.

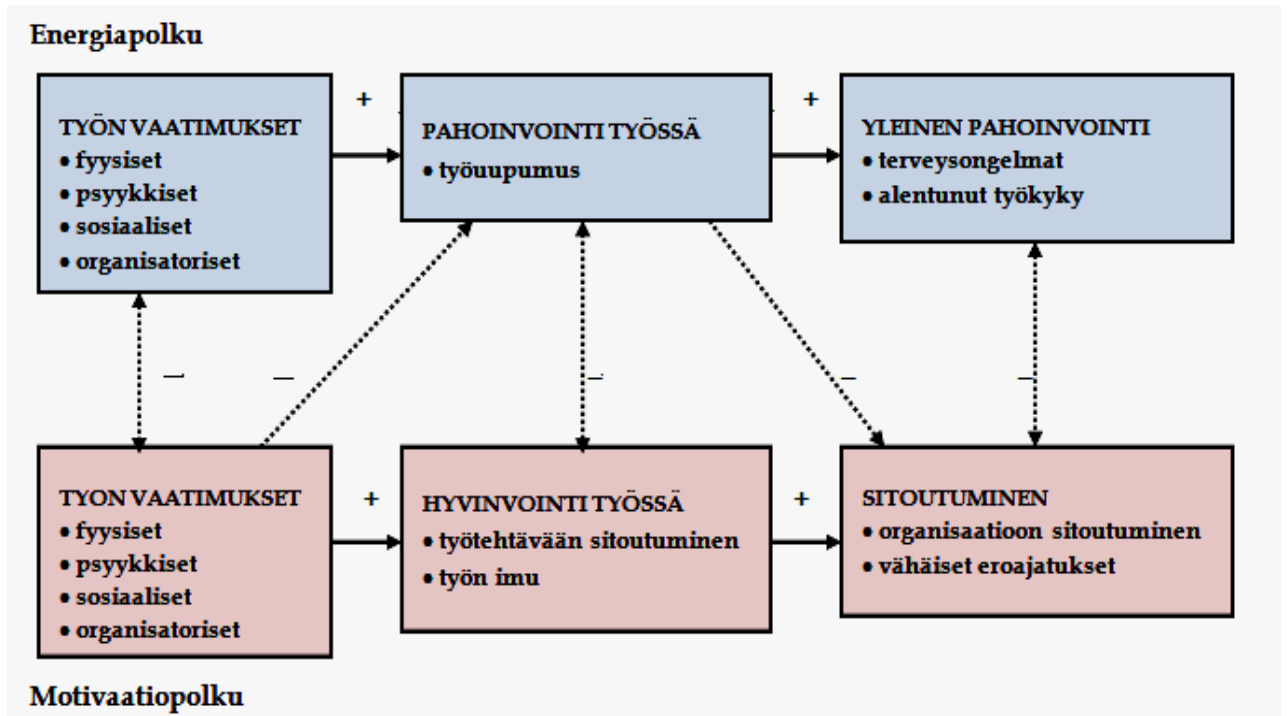
*Psyykkisiä voimavaratekijöitä* ovat muun muassa työn hallinnan tunne (aika, osaaminen, kyvyt), tyydytystä tuottava tehtävänkuva, oma asennoituminen työhön sekä vapauden ja itsenäisyyden tunne. *Sosiaalisia voimavaratekijöitä* ovat esimerkiksi arvostuksen ja kunnioituksen saaminen, oikeudenmukainen kohtelu, kannustava ja vuorovaikutteinen ilmapiiri, palautteen ja tuen saaminen esimieheltä ja työkavereilta, osallistumismahdollisuudet sekä yhteiset mukavat tapahtumat. *Organisatorisia voimavaratekijöitä* ovat puolestaan vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, tavoitteisiin ja tuloksiin (joustavat työajat), oikea työn mitoitus suhteessa osaamiseen ja aikaan, riskitekijöiden eliminoiminen, avoin tiedottaminen, valta- ja vastuukysymykset selkeästi määritelty sekä työtehtävien ja palkkauksen välinen suhde on oikein mitoitettu.

*Työn sisältöön liittyviä voimavaratekijöitä* ovat esimerkiksi, että työ on haasteellista ja henkisesti palkitsevaa sekä monipuolista ja vaihtelevaa, työ vastaa koulutusta ja osaamista sekä se ei ole fyysisesti liian raskasta. *Johtamiseen liittyviä voimavaratekijöitä* ovat esimerkiksi, että johtaja tai esimies huolehtii oikeudenmukaisesta palkkauksesta ja muusta palkitsemisesta, puuttuu epäkohtiin, perustelee päätökset sekä huolehtii, että työtehtävät vastaavat koulutusta ja sopivat elämäntilanteeseen (ikäjohtaminen).

*Energiapolussa* eli *kuormituspolussa* työpahoinvointia aiheuttavia *fyysisiä työn vaatimuksia* ovat esimerkiksi epämiellyttävät työolosuhteet (melu, kylmyys) ja puutteellinen työturvallisuus sekä työntekijän heikko fyysinen kunto. *Psyykkisiä työn vaatimuksia* ovat muun muassa riittämätön osaaminen, tunne, että on alipalkattu ja ylikuormitettu, palkitsemisen puute ja epätasa-arvoinen kohtelu sekä omaan työhön ei voi vaikuttaa.

*Sosiaalisia työn vaatimuksia* ovat puolestaan työntekijöiden väliset ristiriidat, yhteisten pelisääntöjen puuttuminen, toisten työtä ei arvosteta, yhteisiä tavoitteita ei aseteta, ilmapiiri on puhumaton ja kannustamaton (esiintyy kilpailua, kyräilyä ja kiusaamista), keskustelu, avoimuus ja yhteisöllisyys puuttuvat. *Organisatorisia työn vaatimuksia* ovat esimerkiksi, että organisointi ja prosessit ontuvat, vastuut, velvollisuudet ja toimenkuvat ovat epäselvät sekä tiedonkulku ei toimi.

*Työn sisältöön liittyviä työn vaatimuksia* ovat yli- tai alimitoitettu työ, tylsä ja yksitoikkoinen työ, riittämättömät ja epärealistiset resurssit (aika, ihmiset), kiire sekä epätietoisuus työhön liittyvistä asioista. *Johtamiseen liittyviä työn vaatimuksia* ovat muun muassa, että johtaja tai esimies ei tue tai anna palautetta, ei kannu vastuuta, ei ota vastaan ehdotuksia, kohtelee epäoikeudenmukaisesti ja etsii virheitä tai käskytää.



KUVIO 3. Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys hyvinvointiin ja pahoinvointiin (Kinnunen ym. 2005, 57)

### 3.2 Työn imu

Työhyvinvoinnin positiivista puolta edustavat *työn imu* ja *työtyytyväisyys*. *Työn imusta* puhuminen on positiivisen ajattelun vastaus työuupumukselle. Ojala ja Ahonen (2005, 127–128) viittaavat Csikszentmihalyin ihmisen suoritusmotivaation parhaasta tilasta käyttämään käsitteeseen *flow* eli virtaus, josta käytetään myös nimeä *työn imu*. Heidän mukaansa työn imu tuottaa ihmiselle emotionaalisesti positiivisia kokemuksia ja aikaansaa korkean aktiviteettitason, joka pysyy yllä toiminnan itsensä vuoksi, ilman ulkoisia kiihokkeita tai palkkioita. Työn imu vetää ihmistä yhä parempiin suorituksiin, kohtaamaan vaativampia haasteita ja saavuttamaan paremman osaamistaan. Ihminen saavuttaa pysyvän virtaustilan ”flow-tilan”, keskittyen tekemiseen ja oppimiseen unohtaen kaiken muun.

Jari Hakanen (2004, 28) viittaa Hollannissa kehitettyyn työhyvinvointikäsitteeseen ”*work engagement*”, jonka hän on suomentanut *työn imuksi*, kuvaamaan työhyvinvointia positiivisena tilana. Hakanen (2004, 229) viittaa Schaufelin määritelmään työn imusta ja sen osatekijöihin eli tarmokkuuteen, omistautumiseen ja uppoutumiseen. Päinvastoin kuin Ojala ja Ahonen (2005) hän ei pidä työn imua flow-tilana. Hakanen viittaa Schaufelin ym. (2002a) määritelmään, jonka mukaan työn imu ei ole ”flow´n” kaltainen hetkellinen ja spesifi ”huippukokemus”, vaan pysyvämpi ja kaikkialle levittyvä tila, joka ei kohdistu mihinkään tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen.

Myöskin Juutin (2006b, 83) sekä Veijo Nivalan (2006, 102) mukaan työn imulla tarkoitetaan pysyvää myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jolle on tyypillistä tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuudella (*vigor*) tarkoitetaan energisyyttä, vireyttä ja sinnikkyyttä sekä halua panostaa työhön myös vastoinikäymisissä. Omistautuminen (*dedication*) viittaa vahvaan mukanaoloon työssä ja merkityksellisyyden, innon, inspiraation, ylpeyden ja haasteiden kokemuksiin. Uppoutuminen (*absorption*) on täyttä keskittymistä ja syventymistä työhön, tila jossa aika kuluu nopeasti ja työstä on vaikea irrottautua.

Juutin ja Nivalan mukaan työn imua koetaan ammatista riippumatta ja sen kokeminen on yleisempää kuin työpahoinvoinnin oireet. Ne jotka kokevat työn imua, kokevat myös elämänimua, saaden irti paljon myös muusta elämästä. Hakasen mukaan (2004, 245) työn imua esiintyy kaikissa henkilöstöryhmissä ja sen esiintyminen ei vaihtelee eri ikäryhmissä, mutta sen sijaan naiset, määräaikaiset työntekijät, työssään alle viisi vuotta tai 30 vuotta toimineet sekä työtunneissa mitattuna pitkää työviikkoa tehneet kokivat muita enemmän työn imua.

Mäkikankaan, Feldtin ja Kinnusen (2005) mukaan työn imusta on olemassa kaksi käsitteellisesti ja sisällöllisesti hieman toisistaan poikkeavaa määritelmää. Maslach ja Leiter (1997) määrittelevät työn imun työuupumuksen vastakohtaksi, joka koostuu työntekijän energisyyden (*energy*), sitoutuneisuuden (*involvement*) ja pysyvyyden (*efficacy*) kokemuksista. Energisyyden on vastakohta uupumusasteiselle väsymykselle, joka on työuupumuksen keskeisin oire; sitoutuneisuus puolestaan on vastakohta kyynistyneisyydelle ja pystyvyys vastakohta ammatillisen itsetunnon heikentymiselle. Schaufel tutkimusryhmineen on lähestynyt työn imua hieman toisin. Schaufelin tutkimusryhmän mukaan työuupumus ja työn imu ovat vastakkaisia, mutta eivät toisistaan erillisiä ilmiöitä. Työn imun he määrittelevät suhteellisen pysyväksi ja myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota kuvaavat työntekijän kokemukset tarmokkuudesta (*vigor*), omistautumisesta (*dedication*) ja työhön uppoutumisesta (*absorption*).

On havaittu (Mäkikangas ym. 2005, 68–71), että työn voimavaratekijät ovat yhteydessä työn imuun, kuten vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki, työpaikan hyvä ilmapiiri, innovatiivisuus ja hyvä tiedonkulku. Lisäksi työn hallinnan ja henkilöstöä tukevan, ihmisläheisiä periaatteita arvostavan organisaatiokulttuurin on todettu olevan yhteydessä työn imuun erilaisissa työtehtävissä. Samoin työn imun on havaittu olevan yhteydessä myös hyvään itsearvioituun terveyteen ja työkykyyn sekä myönteisiin työasenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen ja vähäisiin työpaikan vaihto- ja eläkeaikomuksiin. Voidaankin todeta, että mitä enemmän työntekijä kokee työn imua, sitä vähemmän hänellä on työuupumusta.

On todettu, että työn imua synnyttää työ ja työolot, joissa voi tyydyttää *itsemääräämisen tarpeita* eli on riittävästi omaa päätäntävaltaa parhaista tavoista saavuttaa työn tavoitteet, *yhteenkuulumisen tarpeita* eli saa arvostusta ja työilmapiiri on kannustava sekä *pärjäämisen tarpeita* eli on mahdollisuus nähdä työn tulokset ja kehittyä työssä (Hakanen ym. 2009, 86–87). Jotta kokisi työn imua, on ihmisen taitojen ja työn haasteiden vastattava toisiaan ja ihmisen on oltava koko ajan taitojensa ylärajoilla, sillä työn imussa ihminen ylittää helposti itsensä ja nauttii työstään (Ojala 2003, 24).

### 3.3 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyden määrittelyn ajankohta jakaa mielipiteitä tutkijoiden keskuudessa, mutta kaikki tutkijat määrittelevät sen kuitenkin myönteiseksi asenteeksi työtä kohtaan. Juutin (2010, 46–47) mukaan 1960-luvun lopulla alettiin yleisesti puhua työtyytyväisyydestä ja se kytkettiin toisaalta työn sisällöstä ja toisaalta työpaikan ilmastosta aiheutuvaksi tekijäksi. Yleisesti ajateltiin myös, että työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välillä vallitsi positiivinen yhteys.

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan kokemusta, joka muodostuu tyytyväisyydestä omaan työhön, mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhön ja osallistua työyhteisön päätöksentekoon. Sitä on lähestytty tutkimalla ihmisten odotuksia omaa työtään ja työyhteisöään kohtaan ja sitä, miten hyvin työyhteisö pystyy vastaamaan niihin. Nadler ja Lawer (1976) on lisännyt työtyytyväisyyden tekijöihin myös esimiesten ja alaisten välisen viestinnän toimivuuden. Locke (1976) taasen on kuvaillut työtyytyväisyyttä emotionaaliseksi tilaksi, joka on seurausta oman työn arvostamisesta ja ylipäättään työstä saaduista positiivisista kokemuksista. Yleensä työtyytyväisyyttä on tutkittu materiaalisin mittarein, kuten palkan, työsuhde-etujen, työvälineiden ja työympäristön, etenemismahdollisuuksien ja työn jatkuvuuden kautta. Toisena lähestymistapana on ollut tutkia työn ominaisuuksiin liittyvien asioiden toteutumista, kuten mahdollisuutta käyttää koko osaamistaan ja taitojaan, tehtäväkuvan selkeyttä, työn itsenäisyyttä, mahdollisuutta saada ja antaa palautetta sekä kehittää työtään. Työtyytyväisyyden voidaan siis katsoa rakentuvan toisaalta yhteisön johtamisesta ja toisaalta viestinnästä ja ilmastotekijöistä. (Juholin 1999, 70–72.)

Vesterisen mukaan (2006, 41) työtyytyväisyys kuvastaa työntekijän myönteistä suhdetta työhön, jota ilmentää työn kokeminen mielekkääksi ja tästä on seurauksena panostaminen työhön. Mamian mukaan (2009, 29–30) tyytyväisyys syntyy itsensä toteuttamisesta, onnistumisen elämyksistä ja suoriutumisesta hyvin työssä. Tyytyväisyyttä edistävät tunnustuksen saaminen työstä, työn kokonaisuuden hahmottaminen ja merkityksen oivaltaminen, vastuullisuus sekä mahdollisuus oppia ja kasvaa työssä.

Työtyytyväisyys on yksi vanhemmista ja eniten tutkituista myönteisistä työhyvinvoinnin kuvaajista, jolla kuvataan sitä, missä määrin työntekijät pitävät (työtyytyväisyys) tai eivät pidä (työtyytymättömyys) työstään. Ensimmäiset työtyytyväisyystutkimukset on suoritettu jo 1930-luvulla, jolloin ihmissuhdekoulukuntaa edustavat tutkijat havaitsivat, että yksitoikkoiset työt aiheuttivat työntekijöille tyytymättömyyden tunteita, kun taas vaihtelevissa töissä oltiin tyytyväisiä. Työtyytyväisyyttä on tarkasteltu monista eri näkökulmista. Työtyytyväisyystutkimuksen varhaisvaiheissa on painotettu niin sanottua tarpeiden tyydytyksen näkökulmaa, jonka mukaan työtyytyväisyyden syntyyn vaikuttaa se, missä määrin työ tyydyttää yksilön tarpeita. Nykyään puolestaan työtyytyväisyyden katsotaan olevan työhön kohdistuva myönteinen asenne, jossa tunneperäiset tekijät korostuvat. Nykyisen näkemyksen mukaan yksilö ei tee työtä vain tyydyttääkseen tarpeitaan, vaan saavuttaakseen myös niitä tavoitteita, joita hän on työlleen asettanut. Työtyytyväisyyttä tutkitaan

yleensä niin kutsuttuna yleisenä työtyytyväisyytenä, joka kuvastaa työntekijän kokonaisvaltaista tunnetta työstään. (Mäkikangas ym. 2005, 59–60.)

Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät, kuten työn sisältö ja mahdollisuudet tyydyttää tarpeitaan työssään sekä työsuhteeseen liittyvät edut, kuten palkka ja työaika. Myös työryhmän ilmapiiri, esimiehen johtamistyyli ja organisaatioilmapiiri vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ryhmittyvät kolmelle ulottuvuudelle: 1) *työn sisältöön suhtautuminen ja kasvutarpeiden tyydytysmahdollisuuksia kuvaavat tekijät* eli edellytykset, joita itsensä ilmaisemiselle ja itsensä kehittämiseksi on työssä. Itsensä ilmaisemisen ja kehittämisen edellytyksinä ovat kiinnostava, haasteellinen, vaihteleva ja itsenäinen työ, 2) *palkkatyytyväisyys tai palkkatyytymättömyys ja mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä ja sosiaaliseen ympäristöön* eli työstä saatu korvaus, työpaikan ihmissuhteet, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työympäristö, 3) *työympäristön tiloihin suhtautumista mittaavat tekijät* eli työympäristön hiljaisuus, rauhallisuus, tilojen riittävyys ja ruokailuolosuhteet. (Juuti 2006a, 26–27.)

Työtyytyväisyystutkimuksissa (Mäkikangas ym. 2005, 62–63) on yleisesti tarkasteltu niin työtyytyväisyyttä ennakoivia tekijöitä kuin työtyytyväisyyden seurauksiakin. Hackmanin ja Oldhamin (1976) ”työn piirre” -teorian mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat työtehtävien vaihtelevuus, työtehtävän luonne, työn itsenäisyys, työn merkityksellisyys ja työstä saatu palaute. Lisäksi on listattu myös tekijöitä, kuten työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu, työn varmuus, esimiehen tuki ja työpaikan hyvät ihmissuhteet. Työtyytyväisyyden seurauksia on tutkittu sekä yksilötasolla että organisaatiotasolla. Yksilötason työtyytyväisyyden seurauksia ovat muun muassa organisaatioon sitoutuneisuus ja vähäiset stressioireet. Organisaatiotasolla puolestaan työntekijöiden työtyytyväisyys näkyy organisaation tehokkuutena ja vähäisinä poissaoloina.

Työtyytyväisyys on työn yksilössä herättämä emotionaalinen reaktio. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat työn sisältö, työmäärä, työryhmä, esimiehet ja organisaatiossa omaksutut toimintatavat. Työtyytyväisyyttä on lähestytty erilaisten teorioiden ja mallien avulla, kuten tarveteoria, odotusarvoteoria, oikeudenmukaisuusteoria ja Lawlerin työtyytyväisyysmalli sekä tunnetuimpana työtyytyväisyysteorian Herzbergin kaksifaktoriteoria. Tarveteorian kannalla olevien mukaan työtyytyväisyys on seurausta siitä, missä määrin yksilö voi työssään tyydyttää itselleen tärkeinä kokemiaan tarpeita. Odotusarvoteorian kannattajien mielestä työtyytyväisyys on seurausta siitä, missä määrin työ tarjoaa puitteet toteuttaa yksilön arvostamia päämääriä ja tavoitteita. Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteorian (*equity theory*) mukaan yksilö vertaa omaa työpanos- palkkio-suhdettaan muiden yksilöiden, kuten ystävien tai naapurien työpanos-palkkio-suhteeseen. Tasapainotilanne vertailussa johtaa oikeudenmukaisuuden ja epätasapainotilanne epäoikeudenmukaisuuden kokemiseen. Yksilö haluaa saada omasta mielestään oikeudenmukaisen palkkion, joka voi olla palkkaa, ylennys tai arvostuksen saaminen. Jos hän ei sitä saa, syntyy epäoikeudenmukaisuuden kokemus.

Lawler huomioi omassa työtyytyväisyysmallissaan sen, mitä tyydytystä yksilö saa työstään ja mitä hän odottaa saavansa. Yksilö siis vertailee sitä, mitä hän saa, siihen mitä hänen tulisi saada. Lawlerin mukaan samat tekijät vaikuttavat palkkatyyty-

väisyyteen ja suhtautumiseen esimiestä kohtaan sekä työn sisältöön. Mallissa korostetaan eroja ottamalla huomioon palkkiot, joita työstä saa sekä myös palkkiot, joita työstä tulisi saada, kuten rahalliset palkkiot, kiitoksen ja tunnustus saaminen, arvostus, hyväksyntä, tunne, että on onnistunut työssään ja että tekee tärkeää työtä. Malli olettaa työtyytyväisyyden olevan seurausta siitä, että yksilö saa työstään palkkioita ja tyydytystä suunnilleen niin paljon kuin hän kokee ansaitseviensaakin. Jos hän saa palkkioita ja tyydytystä vähemmän kuin hänen mielestään pitäisi saada, hän on tyytymätön. Jos hän puolestaan saa palkkioita ja tyydytystä enemmän kuin mielestään ansaitsee, hän kokee syyllisyyttä. Yksilön kokemuksiin saamistaan palkkioista vaikuttavat palkkioiden määrä ja vertailu muiden hänelle tärkeiden henkilöiden saamiin palkkioihin. Käsitteeksi siitä, mitä yksilön tulisi saada, vaikuttavat esimerkiksi panokset, joita hän työhönsä asettaa, kuten tiedot, taidot, koulutus ja työsuoritus. Samoin vastuun taso vaikuttaa odotuksiin. Mitä enemmän työ asettaa vaatimuksia, sitä enemmän odotetaan palkkioita. (Juuti 2006a, 21–24; Lämsä & Hautala, 2004, 87.)

Herzbergin mallin mukaan (Mamia 2009, 29) työtyytyväisyyttä ja työtytyymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät. *Motivaatiotekijät* lisäävät työtyytyväisyyttä, ne ovat työn sisäisiä piirteitä ja sitä mitä yksilö tekee työssään, kuten tunnustus työstä, saavutukset työssä, mahdollisuus kasvaa ja kehittyä, ylennys, vastuu ja työ sinänsä. *Hygieniatekijät* lisäävät työtytyymättömyyttä ja ovat ulkoiseen työympäristöön liittyviä tekijöitä, kuten työnjohto, henkilöstösuhteet, fyysinen työympäristö ja työturvallisuus, palkkaus ja luontoisedut sekä työpaikan toimintatavat. Kun hygieniatekijät laskevat alle sen, mitä työntekijä pitää kohtuullisena ja oikeudenmukaisena, hän tuntee työtytyymättömyyttä. Sen sijaan työntekijä kokee työtyytyväisyyttä, kun hän saa toteuttaa itseään, onnistuu työssään, saa tunnustusta työstään, hahmottaa työn kokonaisuuden ja merkityksen, saa vastuuta ja mahdollisuuden oppia ja kehittyä työssään. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)

### 3.4 Työuupumus

Työuupumuksen käsitteellä on masennusta ja stressiä lyhyempi historia ja sen empiirinen tutkimus alkoi pohjoisamerikkalaisessa psykologiassa 1970-luvulla. Loppuunpalaminen, *burnout* on lainattu nuorisokielestä, missä se tarkoitti systeemistä tipahdamista ja nääntymistä esimerkiksi huumeiden yliannostukseen. Suomessa burnout käännettiin aluksi suoraviivaisesti loppuunpalamiseksi, mutta 1990-luvun alusta alkaen työuupumus-käsite vakiintui ainakin tutkimuskieleen (Julkunen 2008, 251).

Työuupumus ei ole täysin yksiselitteinen käsite, vaan siitä on olemassa erilaisia määritelmiä. *Ensimmäisen* määritelmän mukaan työuupumus on pitkäkestoista väsymystä, masennusta ja turhautumista, joka aiheutuu siitä, että yksilö sitoutuu ja omistautuu tehtäviin, jotka eivät loppujen lopuksi tyydytä hänen kunnianhimoisia pyrkimyksiään. Ennakoidut palkkiot jäävät saamatta, jolloin yksilön työhön sitoutuminen vähentyy ja työsuoritus heikentyy. Tämä määritelmä rajoittaa työuupumuksen kokemisen vain dynaamisiin, tavoitehakuisiin ja suorituskeskeisiin yksilöihin, jotka omistautuvat kuhunkin ryhtymäänsä tehtävään. (Kinnunen & Häätinen 2005, 38.)



*Toisen* määritelmä mukaan työuupumus on tunneperäinen reaktio työhön liittyviin stressitekijöihin. Kyse on prosessista, jossa työn vaatimusten ja käytettävissä olevien voimavarojen välinen epätasapaino johtaa reaktioon, jonka seurauksena on ahdistus, jännittyneisyys, väsymys ja uupumus. Tämä reaktio taas aiheuttaa muutoksia yksilön asenteissa ja käyttäytymisessä, esim. defensiivisen stressin käsittely (keskittyminen omien tarpeiden tyydyttämiseen) ja depersonalisaatio (kyyninen välinpitämättömyys asiakkaita ja heidän ongelmiaan kohtaan) lisääntyvät. Työuupumus on siis kolmivaiheinen prosessi, jossa työntekijä reagoi stressiin ja kuormittuneisuuteen etäännyttäen psykologisesti työstään. (Kinnunen & Häätinen 2005, 39.)

*Kolmas* määritelmä puolestaan kuvaa uupumusta fyysisen, tunneperäisen ja henkisen uupumuksen tilana, jonka saa aikaan pitkäaikainen sitoutuminen vaativiin tilanteisiin, jotka ovat seurausta yksilön suurista odotuksista ja kroonisesta stressistä. Yksilö tuntee avuttomuuden ja toivottomuuden tunteita, eikä työ ja elämä yleensä innosta. Minäkäsitys on kielteinen, samoin kuin asenne työtä ja muita ihmisiä kohtaan. Tämän määritelmän mukaan työuupumukselle alttiita ovat erityisesti hoitotehtävissä työskentelevät henkilöt, joilla on suuri halu auttaa muita ihmisiä ja jotka ovat motivoituneita ja idealistisia ja jotka uskovat työn antavan merkityksen elämälleen. (Kinnunen & Häätinen 2005, 39.)

*Neljänn*en määritelmän mukaan työuupumuksen katsotaan koostuvan kolmesta ulottuvuudesta: emotionaalisesta uupumuksesta, depersonalisaatiosta ja ammatillisen tehokkuuden vähenemisestä. *Emotionaalisessa uupumuksessa* on kyse energiavarojen tyhjentymisestä ja tunteesta, että yksilön voimavarat ovat riittämättömät tilanteen käsittelyyn. *Depersonalisaatio* tarkoittaa toisten ihmisten (esim. asiakkaat ja kollegat) kohtelemista objekteina enemmän kuin yksilöinä. *Ammatillisen tehokkuuden vähenemistä* kuvaa taipumus arvioida kielteisesti omaa käyttäytymistä ja suoriutumista, mistä johtuen yksilöllä on epäpätevyyden tuntemuksia ja hän tuntee itsensä kyvyttömäksi saavuttamaan asettamia tavoitteita. (Kinnunen & Häätinen 2005, 39.)

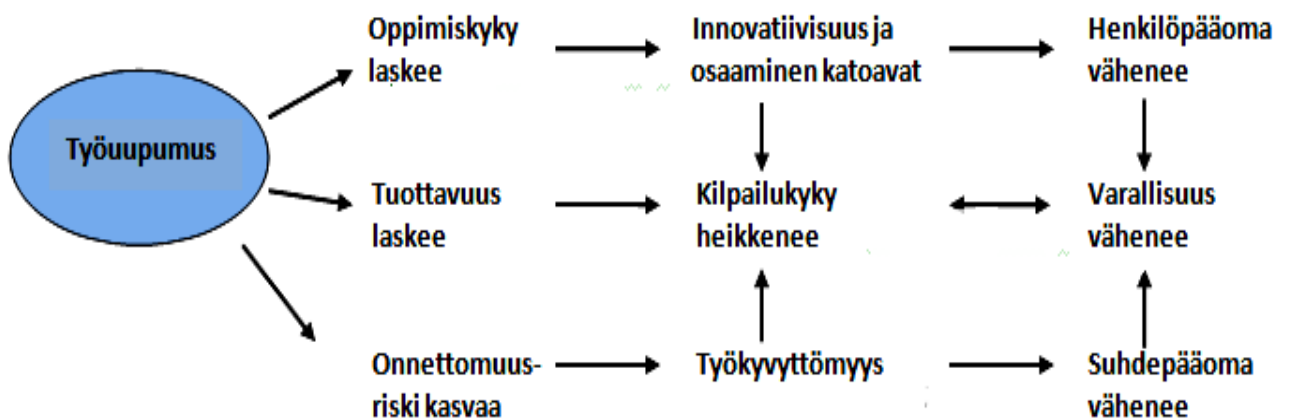
Vaikka työuupumuksella on erilaisia määritelmiä, olennaista on, että työuupumus nähdään kolmiulotteisena oireyhtymänä. Tämä kolmen ulottuvuuden määritelmä on eniten käytetty. 1990-luvulla työuupumuksen käsite laajentui käsittämään myös muut kuin ihmissuhdeammattit, jolloin tarkistettiin myös työuupumuksen ulottuvuuksien määritelmät. Uudessa määrittelyssä (Maslach ym., 1996) emotionaalinen uupumus on alkuperäisen kaltainen, sen sijaan depersonalisaatio korvautuu kyynisyydellä (*cynicism*), jossa on kyse työn yleisestä etäännyttämisestä ja työn merkityksen ja mielekkyyden kyseenalaistamisesta ja ammatillisen tehokkuuden vähentymisen on korvattu käsitteellä, joka on suomennettu ammatillisen itsetunnon vähentymiseksi (*reduced personal efficacy*), jonka merkkejä ovat pelko, ettei suoriudu työstään ja etteivät työasiat pysy hallinnassa. (Kinnunen & Häätinen 2005, 40.)

Hakasen (2004, 22) mukaan työuupumuksella (*burn out*), tarkoitetaan vakavaa, vähitellen työssä kehittyvää stressioireyhtymää, jolle on ominaista kokonaisvaltainen, lopulta uupumisasteiseksi kehittyvä fyysinen ja henkinen väsymys (*ekshaustio*), kyynistynyt asenne työhön sekä ammatillisen itsetunnon lasku. Sekä Nummelin (2008, 80) että Juuti (2006, 81) ovat samoilla linjoilla Hakasen (2004) kanssa työuupumuksen määrittelyssä. Lisäksi Nummelin (2008, 81) väittää, että ne jotka ovat työhönsä erittäin motivoituneita ja sitoutuneita sekä vastuun- ja velvollisuudentun-

toisia, ovat alttiimpia uupumaan työssään. Tällaiset ihmiset asettavat kaikkein korkeimmat tavoitteet, joka puolestaan synnyttää stressiä ja kyvyttömyys saavuttaa tavoitteet tuottaa pettymyksiä.

Myös Juuti viittaa (2006b, 81) liian korkeiden tavoitteiden asettamiseen työuupumukseen johtavana syynä. Hänen mukaansa työuupumus on ikään kuin pahan kierteen lopputulos, jonka on aikaansaanut liiallisten ihanteiden asettaminen itselle. Yksilö voi pyrkiä ammatin koulutustuessaan ja uransa alkuvaiheessa tulemaan alansa parhaaksi edustajaksi ja tämän seurauksena, jo ammatissa ollessaan, ei osaa-kaan käsitellä vaikeuksista aiheutuvia negatiivisia tunteita. Siksi jo uran alkuvaiheessa pitäisi totutella suhtautumaan kykyihinsä realistisesti.

Otalan ja Ahosen (2005, 93) mukaan tyypillinen työuupumuskierte alkaa tunteesta, että ei hallitse enää työtään. Uudet asiat ja muutokset rasittavat työtehoa. Osaamisen ollessa riittämätöntä, ihminen alkaa oireilla henkisesti ja fyysisesti. Stressi vähentää oppimiskykyä entisestään ja luovuus katoaa (kuvio 4).



KUVIO 4. Työuupumuksen seuraukset. (Ojala ja Ahonen 2005, 93)

Hakasen (2004, 24) mukaan työuupumukselle on harvoin nimettävissä yhä ainoaa syytä. Kuitenkin näyttö työuupumuksen yhteyksistä työn ja työolojen epäkohtiin on Hakasen mukaan vakuuttavaa. Yksittäisistä tekijöistä muun muassa työn määrällisen kuormittavuuden, vähäisen palautteen ja olemattomien mahdollisuuksien osallistua päätöksentekoon on todettu olevan yhteydessä työuupumusoireiluun.

Salomäen (2002, 77–78) mukaan pitkään jatkunut stressi voi vähitellen kehittyä uupumukseksi. Stressistä tulee kehä, jossa syyllisyyden ja itsetunnon heikkenemisen kautta henkilö joutuu yhä syvemmälle stressin kierteseen. Lopulta hän yksinkertaisesti ei enää kykene selviytymään vaan palaa loppuun. Salomäen mukaan uupumus ei ole kaikilla saman kaavan mukaan kehittyvä tila. Lopputulos on monenlaisten elämässä tapahtuneiden vastoin käymisten, ristiriitojen, kriisien, pettymysten ja menetysten sekä jatkuvien paineiden summa. Uupumiselle alttiita ovat henkilöt, jotka

vaativat itseltään paljon. *Uupumisalttiutta lisääviä tekijöitä* ovat esimerkiksi voimakas velvollisuudentunne, auttamishalu, taipumus syyllistyä, miellyttämisen tarve, rajojen asettamisen vaikeus, perfektionistisuus, heikko itsetunto ja itsetunnon tiedostamaton pönkittäminen ylikuormituksella.

Hakasen ym. (2009, 119) mukaan esimiehen uupumisen merkkejä ovat muun muassa seuraavat: 1) uupunut esimies ei jaksane paneutua henkilöjohtamiseen, vaan keskittyy välttämättömään, 2) ajattelu urautuu ja vaihtoehtojen näkeminen ja luovuus vähenevät, 3) päättäminen, uuden käynnistäminen ja tulevaisuuden suunnittelu on raskasta, 4) kyyninen asenne työhön, 5) ammatillisen itsetunnon aleneminen, 6) vaikeuksia selviytyä työstä ja 7) runsaasti yleisiä stressioireita, kuten päänsärkyä, vatsavaivoja ja unihäiriöitä.

Työuupumuksesta on olemassa myös erilaisia malleja, kuten *Chernissin malli* (1980), joka on yksi varhaisemmista työuupumuksen teorioista. Mallin mukaan (Kinnunen & Hättinen 2005, 41) työuupumus voi aiheutua työympäristön tai työntekijän piirteistä, jotka johtavat kielteisiin asennemuutoksiin luomalla epäilykset pätevyyden tunteesta, ongelmat asiakkaiden kanssa ja kollegiaalisen tuen puutteen. Nämä kielteiset asennemuutokset edustavat työuupumusta.

Muita malleja ovat *Golembiewskin vaihemalli*, *Leiterin ja Maslachin prosessimalli* sekä *Hobfollin voimavarojen säilyttämisteoria*. Hobfollin ym. (1989, 1993, 2001) malli eli voimavarojen säilyttämisteoria (*conservation of resources theory, COR-teoria*) perustuu ajatukseen, että ihminen pyrkii saavuttamaan tai säilyttämään sen, mitä hän arvostaa. Nämä arvostetut asiat ovat voimavaroja, joita ihmisellä on käytössään neljänlaisia: *aineelliset objektit* (esim. talo, auto), *olosuhteet* (esim. pysyvä työpaikka, avioliitto), *henkilökohtaiset ominaisuudet* (esim. itsearvostus) ja *erilaiset energian muodot* (esim. voima, tieto, raha). Stressiä voi aiheuttaa kolme eri tilannetta: 1) yksilöä uhkaa voimavarojen menetys, 2) yksilö menettää voimavarat tai 3) hän epäonnistuu sijoittaessaan voimavarojaan. (Kinnunen & Hättinen 2005, 42–44.)

COR-teorian mukaan työuupumuksen ydin on vähitellen tapahtuva energiavarojen tyhjentyminen. Kyseessä on yksiulotteinen lähestymistapa: emotionaalisen (tunneperäisen), kognitiivisen (tiedollisen) ja fyysisen väsymyksen yhdistelmä edustaa voimavarojen menetystä. Energian väheneminen tulee esiin avuttomuutena, toivottomuutena ja masennuksena. Työuupumuksen kehitys on menetyksen spiraali, jossa jokainen edellinen menetys saattaa johtaa uusien voimavarojen menetykseen, vaikka uusia voimavaroja tarvittaisiin kohdatessa seuraava voimavarojen menettämistä uhkaava tilanne. COR-teoriassa voimavarojen menetys on keskeisin työuupumuksen aiheuttaja, joten työuupumuksen ennaltaehkäisyssä tärkeintä on lisätä yksilön voimavaroja ja suojata yksilöä voimavarojen menetykseltä. Leiterin ja Maslachin (2000) mukaan työuupumusta tuottavat työolojen ja yksilön voimavarojen väliset epäsuhdat seuraavasti: epäsuhta voi ilmetä 1) liiallisena työmääränä, 2) vähäisinä vaikutusmahdollisuuksina, 3) riittämättömänä palkitsemisena, 4) yhteisöllisyyden ja 5) oikeudenmukaisuuden puuttumisena tai 6) ristiriitana yksilön ja organisaation arvojen välillä. Vastaavasti hyvä yhteensopivuus näillä kuudella alueella johtaa myönteiseen kehitykseen, jota kuvataan käsitteellä ”job engagement” eli työ imu. (Kinnunen & Hättinen 2005, 45, 51.)

Työterveyslaitoksen tutkijat Kirsi Ahola ja Eija-Maria Gerlander ovat jaotelleet neljä erilaista tyyppiä, jotka ovat alttiita uupumiselle: *uhrautujat, turhautuneet, idealistit, työn sankarit ja kriisiin joutuneet*. Listaan voidaan vielä lisätä *korvaamattomat*. *Uhrautujia* ovat ihmiset, jotka kokevat velvollisuudekseen uhrata itsensä työlleen. Heillä on yleensä liikaa töitä, koska myös muut ovat huomanneet heidän työteliäisyytensä ja tunnollisuutensa. Uhrautujalta on helppo pyytää: ”Voisitko tehdä vielä tämän?” *Työn sankareita* ovat henkilöt, joille työ on kunnia asia. He ottavat oma-aloitteisesti, valittamatta ja ilman marttyyrimäisyyttä haasteet vastaan. *Turhautuneet idealistit* ovat lähteneet työelämään rinta rottingilla maailmanparantajan asenteella nähden asioita, jotka tulisi tehdä toisin. Kun he kokevat vastarintaa ja työn arki sekä työyhteisön lannistavat kommentit lopulta väsyttävät heidät, he menettävät paitsi työn ilon, myös osan maailmankatsomuksestaan. *Kriisiin joutuneiden* on vaikea hyväksyä sitä, että kriisin läpikäyminen vaatii aikaa ja voimia työtehon kustannuksella. He eivät joko salli itse itselleen tilapäisesti heikompa työpäivästä kriisin läpikäymiseksi tai heille ei anneta mahdollisuutta siihen, jolloin taka-alalle työnnetty kriisi vie vähitellen voimat. *Korvaamattomista* voidaan erottaa kaksi alaryhmää: Ne jotka luulevat olevansa korvaamattomia ja ne, jotka erikoistaitojensa vuoksi ovat oikeasti korvaamattomia. Jälkimmäiseen ryhmään kuuluvat eri alojen huippuasiantuntijat. (Salomäki 2002, 79.)

### 3.5 Työstressi/stressi

Stressi on noin vuosisadan mittainen käsite, jonka isänä pidetään Walter Cannonia ja Hans Selyea. Cannonin mukaan stressi on uhkaavan tilanteen synnyttämä fysiologinen reaktio, joka virittää pakene tai taistele -asenteen, maksimoi hetkittäisen suorituskyvyn ja suojaa vaaroilta. Stressireaktio puolestaan on darwinistisesti evoluution ja valinnan kautta muodostunut sopeutumisreaktio ja se käsitettiin ihmislajin säilymisen kannalta mielekkäänä. Hans Selye puolestaan kehitti laajemman stressikäsitteen, joka otti huomioon myös stressin kielteiset terveysvaikutukset ja psykologiset stressorit. Skandinaviassa stressitutkimuksen ensimmäinen keskushahmo oli ruotsalainen Bertil Gardell (1978), joka osoitti empiirisiin tutkimuksiin, että tayloristisesti organisoidut, vähäisen autonomian ja ammattitaidon teollisuustyöt heikensivät psyykkistä hyvinvointia. (Julkunen 2008, 238–239.)

Hans Selye on lanseerannut nykyään käytössä olevan stressikäsitteen 1930-luvulla. Selyen (1976) mukaan stressi tarkoittaa kaikkia niitä reaktioita, joita elimistössämme esiintyy siihen kohdistuvien ulkoisten tekijöiden seurauksena. Stressi on fyysinen ja henkinen rasitus, johon elimistö reagoi puolustusmekanismeilla sopeutukseen tilanteeseen tai palauttaakseen tilannetta edeltäneen tasapainotilan. Stressiä aiheuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään eli *yksilöön liittyviin tekijöihin*, kuten persoonallisuus, osaaminen, perhe- ja taloudellinen tilanne sekä elämänmuutokset, *organisaatioon liittyviin tekijöihin*, kuten rooliristiriidat, työpaikan ihmissuhteet, johtamistyylit, organisaation elinkaaren vaihe, organisaatorakenne ja fyysinen ympä-

ristö sekä *ympäristöön liittyviin tekijöihin*, kuten taloudellinen, poliittinen tai teknologinen tilanne ja yleinen asenneilmasto. (Lämsä & Hautala 2004, 69–70.)

Stressin kulussa voidaan erottaa kolme päävaihetta, jotka ovat: *hälytysvaihe*, *vastustus- eli sopeutumisoaihe* ja *uupumisvaihe*. *Hälytysvaiheen* aikana valmistaudutaan kohtaamaan uhka tai pakenemaan sitä. Jos uhka päätetään kohdata, kehon toiminnot valmistautuvat toimimaan. Pakeneminen puolestaan käynnistää ihmisen puolustusmekanismit, jotka auttavat pelaamaan aikaa, jotta uhkaa voidaan käsitellä. *Vastustus- eli sopeutumisoaiheen* aikana kohdataan uhka. Tämän vaiheen kuluessa etsitään paineen syitä ja yritetään poistaa niitä. Esimerkiksi töissä tehdään rästiin jääneet työt tai paetaan niitä jäämällä sairauslomalle. Tässä vaiheessa elimistö reagoi kiihdyttämällä stressin kannalta tarpeen olevia toimintoja ja ehkäisemällä muita. *Uupumisvaihe* on seurausta siitä, että uhkatekijöitä ei ole saatu eliminoidua. Oireina ilmenee väsymystä, ahdistusta, keskittymisvaikeuksia ja masennusta. Yksilön itsesäätelykyky pettää ja voimavarat loppuvat, minkä seurauksena voi olla loppuunpalaminen eli burnout. (Lämsä & Hautala 2004, 70.)

Aikaisemmin stressin katsottiin olevan ihmisen epäonnistunutta pyrkimystä sopeutua hänelle soveltumattomaan ympäristöön, jolloin se määriteltiin ihmisen ja hänen ympäristönsä epäonnistuneeksi vuorovaikutukseksi. Nykyään nähdään, että ihminen voi olla ympäristön vaatimusten kohde (objekti) sekä myös aktiivinen vaikuttaja (subjekti) stressiä tuottavissa tilanteissa. Täten ihmisen ja hänen ympäristönsä välistä vuorovaikutusta tarkastellaan systeemiteoreettisen viitekehyksen puitteissa, jolloin oletetaan, että: 1) työ asettaa yksilölle tiettyjä vaatimuksia, joihin hän vastaa edellytystensä mukaisesti täyttäen työhön liittyviä roolit, joita hän pitää merkittävinä ja joihin hänellä on valmiuksia, 2) yksilöllä on työhön liittyviä odotuksia koskien työn sisältöä, työhön liittyviä päämääriä ja tavoitteita, työpaikan ihmissuhteita, työstä saatavia palkkioita sekä johtamistapaa. Jos yksilön edellytykset ja työn vaatimukset sekä henkilön työhön liittyvät odotukset ja työstä saadut palkkiot vastaavat toisiaan, se johtaa työn ja ihmisen väliseen sopusointuun, myönteisiin työkokemuksiin ja työtyytyväisyyteen sekä korkeaan työmotivaatioon. Mutta jos työn vaatimukset ja ihmisen edellytykset eivät vastaakaan toisiaan tai henkilön odotukset työtä ja siihen liittyviä päämääriä kohtaan eivät vastaa hänen työstä, esimiehiltään ja organisaatiolta saamaansa palautetta ja palkkioita, hän pettyy, turhautuu ja stressaantuu. (Juuti 2006a, 96.)

Stressi on laaja käsite (Kinnunen & Feldt 2005, 14) ja yleisesti voidaankin erottaa kolme erilaista stressikäsitettä: stressillä voidaan viitata stressitekijöihin, stressireaktioihin tai yksilön ja ympäristön vuorovaikutukseen ja siinä ilmenevään epätasapainoon. Stressitekijät ovat kuormittavia tapahtumia tai tilanteita – ärsykyksiä, joihin yksilöt reagoivat varsin yksilöllisesti. Toisaalta on myös sellaisia voimakkaita stressitekijöitä, jotka aiheuttavat stressireaktion lähes kaikille.

Työstressi (Kinnunen & Feldt 2005, 13) on pysynyt pitkään työ- ja organisaatio psykologian kiinnostuksen kohteena neljästä eri syystä: 1) työstressi aiheuttaa hyvinvointi- ja terveysongelmia, 2) siitä aiheutuu taloudellisia menetyksiä organisaatioille ja yhteiskunnalle, 3) työstressin on yhteydessä työsuorituksiin ja siten organisaatioiden tuloksellisuuteen ja 4) lainsäädäntö edellyttää työnantajalta työympäristön turvallisuutta ja sitä, että ympäristö on fyysistä ja psyykkistä terveyttä tukeva.

Työstressitutkimusta ei voi laittaa vain yhteen muottiin, joten sillä on erilaisia sovelluksia. Työolotutkimuksessa tutkitaan edelleen työolojen hyvinvointiseurauksia. ”Vanhat” työolot kuten ympäristön lämpötila, melu, ilman saasteet ja työn vaatima ruumiillinen voima ovat saaneet jo 1970-luvulla rinnalleen psykososiaaliset olot kuten työn pakkotahtisuuden, itsenäisyyden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen. Nykyään kiinnitetään yhä kasvavaa huomiota johtamiseen, organisaation toimivuuteen ja organisaatiokulttuureihin ja esimerkiksi Euroopan stressisopimus asettaa työnantajan vastuuseen stressiongelmia ehkäisevistä, poistavista ja vähentävistä toimenpiteistä, jotka voivat sisältää johtamistavan parantamisen, työjärjestelyjen ja työolosuhteiden korjaamista sekä koulutusta ja tiedon välittämistä. (Julkunen 2008, 244.)

Otalan ja Ahosen (2005, 59) mukaan liiallinen kuormitus eli stressi ei synny ainoastaan kovasta työpaineesta, vaan määrätystä työn psykologisten vaatimusten ja väärästä työn hallinnan suhteesta. Salomäen (2002, 71) mukaan stressi tarkoittaa ihmisen joutumista hälytystilaan. Se on vastaus tilanteeseen, jossa ihminen kokee ympäristön vaatimukset itselleen uhkaavina. Stressiä aiheuttavat vaatimukset, jotka koetaan tärkeinä ja joihin vastaaminen koetaan välttämättömäksi. Hakasen ym. (2009, 108) mukaan työstressi kertoo ratkaisemattomasta ristiriidasta työntekijän ja työn välillä jossain työntekijälle merkityksellisessä asiassa. Usein ristiriitaa esiintyy työn liiallisten vaatimusten tai muiden epäkohtien ja työntekijän voimavarojen ja edellytysten välillä. Myös työntekijän odotukset työltään ja toisaalta työn tekijälleen avaamat mahdollisuudet voivat olla ristiriidassa keskenään. Paine korjata ristiriitaa ja epävarmuus onnistumisesta synnyttävät koetun stressin.

Stressi aiheuttaa erilaisia oireita ja käyttäytymisen häiriöitä. Hakasen ym. (2009, 109, 112) mukaan varsinaisen stressin oireet ovat hyvin yksilöllisiä ja niitä esiintyy ajattelussa, tunteissa, käyttäytymisessä ja ruumiillisissa tuntemuksissa. Jos stressaava tilanne ei muutu ja voimat alkavat ehtyä, stressin merkit alkavat näkyä käyttäytymisessä. Näitä ovat lisääntynyt välinpitämättömyys, eristäytyminen, rajut tunteenpurkaukset, outo tai aiemmasta poikkeava käyttäytyminen, aloitekyvyttömyys, vaikeus saavuttaa tavoitteita ja lisääntyneet poissaolot.

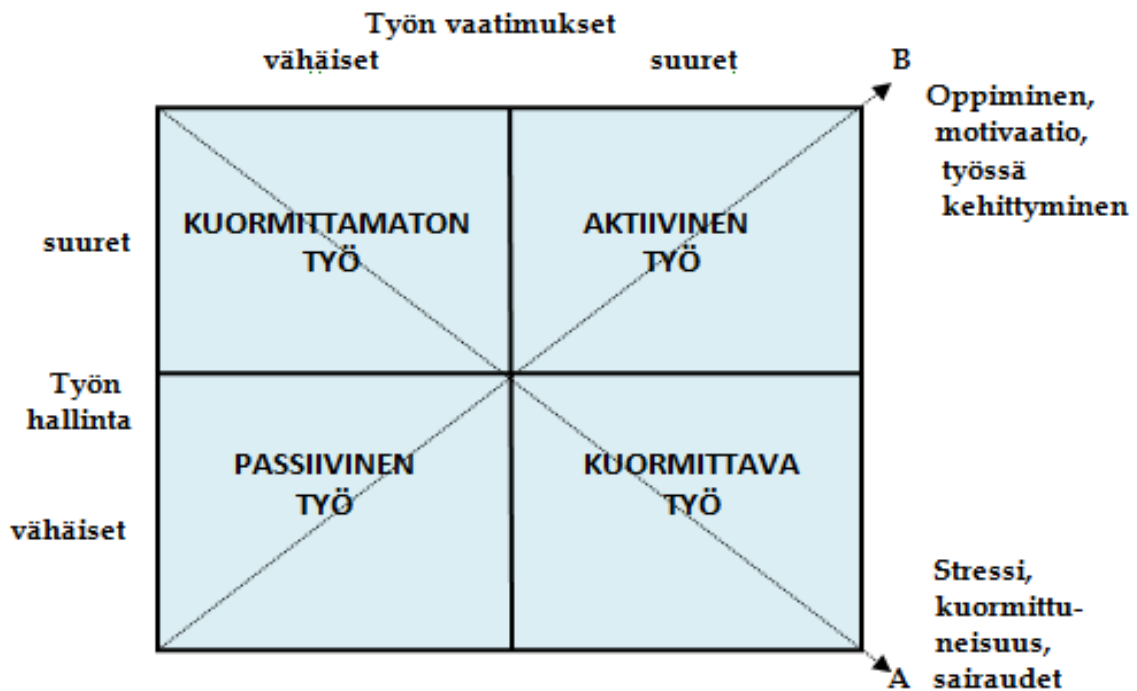
Nummelinin (2008, 75–76) mukaan stressaantuneen ihmisen biologinen puolustusjärjestelmä heikkenee, altistaen hänet juuri hänelle tyypillisille oireille ja sairauksille, työmotivaatio laskee kasvavan väsymyksen, haluttomuuden ja aloitekyvyttömyyden myötä, havaintokenttä kapeutuu ja kokonaisuuksien hahmottaminen vaikeutuu ja ihminen kiinnostuu harvemmista asioista ja asenteet muuttuvat jäykiksi.

Salomäen (2002, 73–74) mukaan stressi saa aikaan useita erilaisia reaktioita ihmisen toiminnan kaikilla tasoilla eli fyysisesti (päänsärky, vatsaoireet), psyykkisesti (ärtyneisyys, alavireisyys) ja sosiaalisesti (ongelmat ihmissuhteissa). Stressin tunnistaa parhaiten siitä, että useimmat stressireaktioon sopivat oireet tulevat samanaikaisesti näkyviin. Stressi ilmenee elämäntavoissa, keskittymiskyvyssä, tunne-elämässä, sosiaalisissa suhteissa, työssä selviytymisessä ja terveydessä.

Työstressiä (Kinnunen & Feldt 2005, 18–19) on yleisesti lähestytty erilaisilla malleilla, joista tunnetuin on Karasekin 1970-luvulla kehittämä työn hallinnan ja työn vaatimusten suhteita kuvaava malli (*Job Demand-Control model*, *JDC model*). Työn hallinnan tekijöitä ovat työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työoloihin ja työn sisältöön, osallistumismahdollisuudet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä työn

monipuolisuus. Työn vaatimuksia ovat työn määrällinen ylikuormitus, työn aikapaineet ja rooliristiriidat. Mallin mukaan työt voidaan jakaa neljään luokkaan, jotka ovat: *kuormittava työ*, *kuormittamaton työ*, *aktiivinen työ*, *passiivinen työ*. Malli sisältää kaksi työhyvinvointia selittävää hypoteesia, kuormitushypoteesin (A-nuoli) ja *aktiivisen oppimisen hypoteesin* (B-nuoli).

Kuormitushypoteesin mukaan *kuormittavassa työssä* on korkea vaatimustaso ja vähäiset hallintamahdollisuudet. Tällaisen työn on katsottu altistavan työntekijän stressiperäisille sairauksille, kuten sydän- ja verisuonitaudit. *Kuormittamaton työ* on vaatimustasoltaan matala ja hallintamahdollisuuksiltaan runsas. Tällaisessa työssä stressioireita ilmenee keskimääräistä vähemmän. *Aktiivisen oppimisen hypoteesin* mukaan työ voi olla joko aktiivista tai passiivista. *Aktiivisessa työssä* on suuret työn vaatimukset ja hallintamahdollisuudet. Vaikka työntekijä joutuu ponnistelemaan työssään, hänellä on samanaikaisesti mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä sisältöön sekä tulla kuulluksi työyhteisössä. Aktiivinen työ luo parhaat edellytykset työntekijän oppimiselle, työmotivaatiolle ja työssä kehittymiselle. Tällaista työtä voisi verrata ns. hyvään stressiin, josta on käytetty myös nimitystä *eustressi*. *Passiivisessa työssä* työntekijällä on vähän vaatimuksia ja hallintamahdollisuuksia työssään. Työ passivoi yksilöä, joten työmotivaatio vähenee ja työssä kehittyminen ja oppiminen vaikeutuvat. Pitkäaikainen passiivinen työ voi pahimmillaan johtaa jopa aiemmin opittujen tietojen ja taitojen heikentymiseen (kuvio 5).



KUVIO 5. Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli (Kinnunen & Feldt 2005, 19)

Toinen (Kinnunen & Feldt 2005, 24–25) työstressiä kuvaava malli on Warrin (1987) vitamiinimalli, jonka avulla määritellään erilaisten työn piirteiden ja hyvinvoinnin välisiä suhteita. Warr vertaa työn piirteitä vitamiineihin. Mallin mukaan on kahden-

laisia työn piirteitä: 1) työn piirteellä voi olla vakiovaikutus (*constant effect*) eli sillä on tiettyyn pisteeseen saakka hyvinvointia lisäävä vaikutus, minkä jälkeen kyseisen työn ominaisuuden kasvu ei enää lisää hyvinvointia. Warr vertaa tällaisia työn piirteitä C- ja E-vitamiineihin. 2) työn piirteellä voi olla positiivinen vaikutus hyvinvointiin tiettyyn rajaan saakka, mutta rajan ylityksen jälkeen piirteen lisääntyminen voi saada aikaan kielteisiä hyvinvointivaikutuksia (*additional decrement*). Näitä piirteitä Warr vertaa A- ja D-vitamiineihin, jotka ovat suurina määrinä nautittuna myrkyllisiä. Warr pitää kymmentä työn piirrettä keskeisinä hyvinvoinnin kannalta. Näistä kuu- della – työn itsenäisyys, työn vaatimukset, sosiaalinen tuki, taitojen käyttö, työtehtävien monipuolisuus ja palaute työstä – on vitamiinimallin mukaan tietyn rajan jäl- keen kielteinen vaikutus hyvinvointiin. Sen sijaan neljällä työn piirteellä – palkka, turvallisuus, arvostus ja esimiehen tuki – ei ole lisääntyessään kielteisiä seurauksia hyvinvoinnille.

Kolmas työstressiä kuvaava malli on Siegristin (1986) ponnistusten ja palkkioi- den malli (*Effort-Reward Imbalance, ERI, model*). Malli perustuu sosiaaliseen vastavuo- roisuuteen (*social exchange theory*), joka ohjaa yksilöiden välistä käyttäytymistä. Työs- sä tämä merkitsee sitä, että työntekijä sijoittaa työhönsä ponnistuksiaan (esim. ener- giaa ja aikaa) ja odottaa saavansa niille vastinetta. Jos työntekijä tuntee sijoittavansa enemmän kuin saa vastineeksi, seurauksena voi olla voimakkaita kielteisiä tunteita ja hyvinvoinnin heikkenemistä. Tällaiset tunnetilat voivat aktivoida autonomisen her- moston, jonka pitkäaikainen aktivoituminen voi johtaa sairastumiseen. *Ponnistelut* ovat työn vaatimuksia tai velvollisuuksia, joita työ kohdistaa tekijäänsä. Työtä ku- vaavat *palkkiot* liittyvät palkan lisäksi itsearvostukseen, työn turvallisuuteen ja ete- nemismahdollisuuksiin. Tilanne, jossa työntekijä tekee kovasti töitä saamatta siitä arvostusta, on tällainen haitallinen epätasapainotila. (Kinnunen & Feldt 2005, 29.)

### 3.6 Työturvallisuus

Työhyvinvoinnin (Suutarinen 2010, 14–15) yksi osa-alue on työturvallisuus. Vaikka työturvallisuus on pitkälti lailla säädeltyä toimintaa, mahtuu siihen myös paljon ei- lakisääteisiä tekijöitä, kuten virkistys- ja kulttuuritoimintaa, terveiden elämäntapojen ja liikunnan edistämistä sekä työyhteisö- ja esimiestaitojen kehittämistä. Työhyvin- vointityö on perua työsuojelutyöstä, jolla varmistetaan sekä työntekijän työkyky että yrityksen häiriötön toiminta.

Työhyvinvointi ja työturvallisuus käyvät käsi kädessä. On perusteltua käsitellä työelämän muutoksesta johtuen työhyvinvoinnin käsitettä niin, että siihen liittyy myös työturvallisuus. Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden toteuttamisessa vaikut- tavat samanaikaisesti useat toisiinsa liittyvät elementit, joiden tunnistaminen on tär- keää interventiodien vaikuttavuuden aikaansaamiseksi. Työhyvinvoinnin ja työtur- vallisuuden ennakoiva johtaminen ja tarpeet perustuvat neljään osa-alueeseen: 1) yrityksen ja organisaation profilointi, 2) yksilö- ja organisaatiovoimavarat, 3) työym- päristön turvallisuus ja 4) muutoksen hallinta. Näistä neljästä esimerkiksi työympä-



ristön turvallisuus pitää sisällään vaarojen tunnistamisen, riskien hallinnan ja turvallisuuskulttuurin. Työturvallisuutta pitäisi arvioida työn muutoksen taustaa vasten. Ilman työturvallisuutta työ ei ole sujuvaa eikä sitä koeta mielekkääksi. Työturvallisuus on myös ymmärrettävä osaksi työhyvinvoinnin toteutumista. Toimintaympäristön muutos edellyttää toimintatapojen tarkastelua siten, että työturvallisuus voidaan taata myös tilanteissa, joissa organisaatio uudistaa toimintatapoja muutosten vaatimusten mukaan, sillä muutokset vaikuttavat myös työturvallisuuden toteutumiseen. (Pursio 2010, 58, 60, 64.)

Työturvallisuuteen liittyvät myös työsuojelu- ja työterveystoimet, joilla osaltaan halutaan ehkäistä tapaturmia sekä edistää terveyttä ja jaksamista. Osa näistä toimista on lailla säädeltyjä, osa taas vapaaehtoista toimintaa, joilla halutaan edistää työntekijöiden jaksamista, parantaa työilmapiiriä ja ”me-henkeä”. Kun tutkimuksin oli osoitettu (Leppänen 2002, 39), että työhön liittyvät stressitekijät aiheuttavat työntekijöille hyvinvoinnin häiriöitä, nousivat henkilöstön hyvinvointi, jaksaminen ja terveyden tukeminen työyhteisöjen kehittämisen tavoitteiksi 1980-luvulla. Ajatuksena oli, että työhyvinvointia voisi tukea henkilöstön työhön liittyviin ongelmiin kehittämien ratkaisujen avulla.

Työsuojelun historiaa tarkasteltaessa voidaan huomata, että aluksi 1970-luvulla painopiste oli työterveyshuollon ja työsuojelun valvonnassa. 1980-luvulla keskityttiin fyysiseen ja psyykkiseen työkuormitukseen ja 1990-luvulla kuvaan mukaan tuli työkyvyn ylläpito eli tyky-toiminta. 2000-luvulla katseet käännettiin hyvinvointiin työssä ja työyhteisön kehittämiseen ja 2010-luvulla myös työn tuloksellisuuden tukemiseen. (Juuti & Vuorela 2015, 122.)

Työsuojelu- ja työterveysjärjestelmillä (Hämäläinen 2007, 135–136) halutaan ylläpitää ja edistää työntekijöiden terveyttä, turvallisuutta sekä työ- ja toimintakykyä. Lisäksi halutaan ehkäistä työtapaturmia ja ammattitauteja sekä tukea henkilöstön hyvinvointia. Tästä toiminnasta on hyötyä niin työntekijöille itselleen kuin organisaatiolle ja koko yhteiskunnallekin, sillä terveet ihmiset pystyvät paremmin huolehtimaan itsestään ja läheisistään, suoriutuvat paremmin työtehtävistään ja siirtyvät myöhemmin eläkkeelle. Esimerkiksi EU on peräänkuuluttanut ikääntyvien työntekijöiden työurien pidentämistä, mikä edellyttää, että ihmiset pysyvät terveinä ja työkykyisinä. Maailman terveysjärjestö on määritellyt *terveyden* olevan fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila, josta puuttuvat häiriöt. Yksilön ja työyhteisön terveyden ja hyvinvointiin sekä toimintakykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi todellinen ja koettu työn hallinta, työpaikan ihmissuhteet, työympäristön turvallisuus ja terveellisyys. (Juuti & Vuorela 2015, 121.)

Työterveyshuolto on lailla säädeltyä toimintaa, jolla pyritään sekä ehkäisemään työstä johtuvia haittoja että edistämään työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Sen toiminta perustuu 1978 säädettyyn työterveyshuoltolakiin, jota uudistettiin 2001. Työterveyshuoltolain (1383/2001, 1 §) mukaan työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon on yhteisesti edistettävä 1) työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, 2) työn ja työympäristön terveellisuutta ja turvallisuutta, 3) työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa ja 4) työyhteisön toimintaa (Kinnunen ym. 2005, 332–333).

Suomen työterveyshuolto (Lindström 2002, 25) on pystynyt vastaamaan naapurimaitaan, kuten Ruotsia ja Norjaa paremmin työpaikkojen ja henkilöstön tarpeisiin. Suomessa psyykkiset kuormitustekijät otettiin huomioon ja yksilöihin kohdistuvat toimet olivat osa työterveyshuollon toimintaa jo 1970-luvun lopulla. Nykyään työterveyshuoltolaki keskittyy työpaikkaselvitystoimintaan, työkyvyn edistämiseen ja varhaiskuntoutukseen. Vuonna 2003 voimaan tullut uusin työturvallisuuslaki huomioi selvemmin psyykkiseen terveyteen vaikuttavat tekijät työssä, kuten väkivaltatilanteiden, epäasiallisen kohtelun ja häirinnän kieltävät säädökset.

Yksi henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen muoto on tyky-toiminta eli työkykyä ylläpitävä toiminta. Se on vakiintunut osaksi suomalaista työelämää noin kolmekymmentä vuotta sitten tehdyn valtion ja työmarkkinaosapuolten sopimuksen ja vuoden 1990 tulopoliittisen sopimuksen myötä ja se on kirjattu myös työterveyshuoltoa koskeviin lakeihin. Tyky-toiminta alkoi tuki- ja liikuntaelinkeskeisestä kuntoutuksesta, mutta laajentui myöhemmin käsittämään myös psykososiaalisen työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpidon. (Julkunen 2008, 264.)

Työterveyslaitoksella (Pekkonen 2005, 349) kehitetty kokonaisvaltaisen tykytoiminnan malli vakiintui 1990-luvun puolivälin jälkeen. Sen keskeisinä kohteina ovat työn ja työympäristön kehittäminen, työyhteisön ja työorganisaation toimivuuden parantaminen sekä työntekijän terveyden ja ammatillisen osaamisen kehittäminen. Työterveyslaitoksen kehittämään laajaan työkyvyn konseptin pohjakerrokseen kuuluvat terveys ja elintavat sekä fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky, toisen kerroksen muodostavat ammattitaito ja osaaminen ja kolmannen arvot, asenteet ja motivaatiot.

Työkykyä on tarkasteltu sekä eri käsitystyyppien että myös eri tasojen kautta. Pekkonen (2005, 347–348) mukaan *työkyky* on toimintakykyä suppeampi käsite, joka liitetään tietyistä työtehtävistä selviytymiseen. Työkykyyn liittyvät käsitykset voidaan jakaa 1) *perinteiseen lääketieteelliseen*, 2) *tasapainomallin mukaiseen* ja 3) *integroiduun käsitystyyppiin*. *Perinteisen lääketieteellisen käsitystavan* mukaan työkyky on lähinnä fysiologinen ominaisuus, joka on ymmärretty sairauksien puuttumisena eli hyvänä terveydentilana. Työkykyongelmia aiheuttavat sairaudet ja vammat tai tällaisten jälkitilat. Yksilön työkykyyn vaikuttavina tekijöinä ovat lisäksi hänen toiminnalliset fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset edellytyksensä suoriutua työstään. Työkyvyn katsotaan olevan aina suhteessa työtehtäviin eli siis työkyvyssä on kyse ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta.

*Tasapainomallin mukaisessa käsityksessä* työkyky ymmärretään yksilöllisten toimintakyvyn edellytysten ja työn vaatimusten välisenä tasapainosuhteena eli miten yksilön työkyky riittää työstä selviytymiseen. Työkykyongelmien katsotaan johtuvan joko toimintakyvyn riittämättömyydestä tai työn liiallisista vaatimuksista. Koska yksilön työkyky on aina suhteessa tiettyyn paikalliseen työyhteisöön, niin *integroidun näkemyksen mukaan* työkyky on yksilön, työnantajan, työyhteisön ja työympäristön muodostaman systeemin ominaisuus, joka on sidottu aikaan, paikkaan ja toimintaan.

Työkykyongelmia tarkastellaan systeemin häiriönä ja työkyvyn edistämistä systeemin kehittämisenä eli malli korostaa työkyvyn ylläpitämisessä ja työhyvinvoinnin edistämisessä työn kehittämisen tärkeyttä. Kaiken kaikkiaan työkyvyn voidaan katsoa koostuvan monista yksilöllisistä, työhön ja työyhteisöön, yhteiskuntaan ja kult-

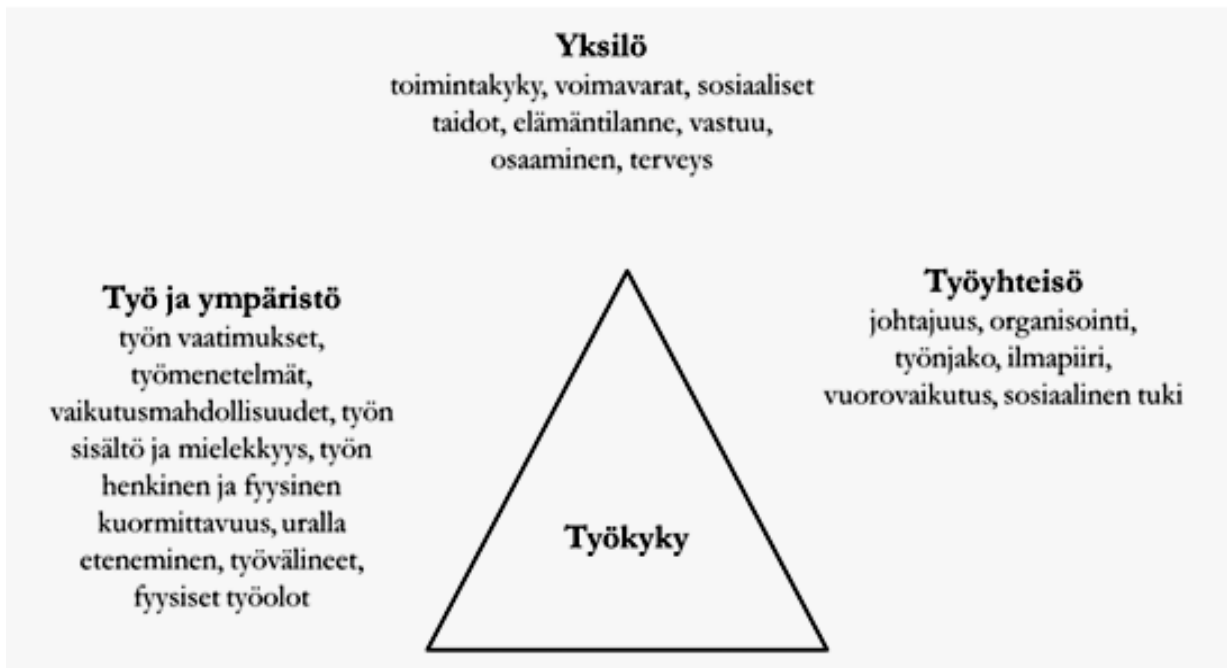
tuuriin liittyvistä tekijöistä. Sillä tarkoitetaan siis yksilön kykyä selvitä tietyistä työtehtävistään, tietyssä työyhteisössä ja työympäristössä kohtuuttomasti kuormittumatta ja se perustuu yksilön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn edellytyksiin.

Nummelinin (2008, 97) mukaan tyky-toiminta on kaikkea toimintaa, jolla työntekijöiden työhyvinvointia ja työkykyä tuetaan. Hänen mukaansa työkykyä ylläpitävä toiminta koostuu kolmesta tasosta, joista *ensimmäisen tason* muodostaa ennaltaehkäisevä toiminta, jonka tavoitteena on jokaisen työntekijän työ- ja toimintakyvyn säilyttäminen läpi koko työuran. *Toinen taso* koostuu niistä toimenpiteistä, joilla voidaan auttaa työntekijöitä ja työyhteisöjä, joita uhkaa työ- ja toimintakyvyn aleneminen. *Kolmannen tason* toimenpiteet keskittyvät niihin henkilöihin, joilla työkyky on jo heikentynyt, jolloin pyritään säilyttämään jäljellä olevan työkyky ja ehkäisemään työkyvttömyyttä.

Salojärven (2006, 50) mukaan työkykyä ylläpitävä toiminnan keskeisenä ajatuksena on ihmisten fyysisestä terveydestä huolehtiminen liikunnan, ergonomian, kattavien työterveyspalvelujen sekä työympäristön turvallisuuden avulla. Tyky-toiminnan laajennettu versio on tyhy-toiminta, johon fyysisen terveyden ja jaksamisen lisäksi on liitetty sekä yksilön että työyhteisön psyykkinen työhyvinvointi. Vesterinen (2006, 32) tuo esiin Sosiaali- ja terveysministeriön työterveyshuollon neuvottelukunnan (1999) esittämän työkykyä ylläpitävän ja edistävän toiminnan virallisen määritelmän.

Työpaikkojen työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan työnantajan ja työntekijöiden sekä työpaikan yhteistoimintaorganisaatioiden yhteistyössä toteuttamaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jonka avulla tuetaan ja edistetään jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyä. Työpaikan työkykyä ylläpitävän toiminnan käytännön keskeisiä kohteita ovat työn ja työympäristön parantaminen, työyhteisön ja työorganisaation kehittäminen sekä työntekijän terveyden ja ammatillisen osaamisen edistäminen. Lähtökohtana ovat työyhteisön ja työpaikan eri osapuolten aktiivinen toimintaan sitoutuminen ja osallistuminen sekä vaikutusmahdollisuudet työterveys- ja työsuojelutyönä tehtävään sekä muuhun työpaikalla toteutettavaan työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan.

Vesterinen (2006, 31) ja Suutarinen (2010, 28) tuovat esiin myös *kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitteen*, jonka perusajatuksena on, että työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman systeemin lopputuloksena. Kun perusasiat työssä ovat kunnossa, se tukee yksilön työkykyä ja sen säilymistä, kun taas ongelmat työssä murentavat työkykyä. Työkykyyn vaikuttavat myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten yhteiskunnan rakenteet, perhe ja lähiympäristö. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite kuvataan kuviossa 6. Suutarisen mukaan käsitteen perusajatuksena on, että työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman systeemin lopputuloksena ja mikäli yksilön työkykyä halutaan tukea tehokkaasti, tulee toimenpiteiden ja kehittämistyön kohdistua yksilön ominaisuuksien lisäksi myös kaikkiin työhön liittyviin tekijöihin.



KUVIO 6. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite (Vesterinen 2006, 31)

Sekä tyky-toiminnan että tyhy-toiminnan voidaan katsoa olevan kaiken kattava konsepti kahdella tapaa: Ensinnäkin se kattaa koko työntekijän terveydestä "arvoihin" ja asettaa ne kehittämisen kohteeksi. Toiseksi se käsittää ja kokoaa työhyvinvoinnin hyvää tarkoittavan brändin alle kaikenlaista organisaatioiden toimintaa, kuten työterveyshuollon, työturvallisuuden, henkilöstökoulutuksen sekä yhteiset liikunta-, kulttuuri- ja hyväntekeväisysharrastukset. (Julkunen 2008, 264.)

### 3.7 Esimiestyö

Lukuisilla tutkimuksilla (Tuomi 2007, 124) on osoitettu, että työyhteisön toiminta ja henkilöstön hyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa. Organisaation toimintatavat ja työn psykososiaaliset piirteet vaikuttavat työntekijöiden terveyteen, työkykyyn ja hyvinvointiin. Erityisesti suuri vaikutus on esimiestuella ja johtamisella. Esimiehiltä odotetaan myös johdonmukaisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Esimiestuen ja arvostuksen lisäksi tärkeitä tekijöitä ovat työn itsenäisyys ja kehittävyys, mahdollisuus osallistua työn suunnitteluun, työkavereiden tuki sekä se, että työyhteisössä keskustellaan työn tavoitteista. Työntekijät haluavat tulla kuulluiksi ja tuntea voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. (Ojala 2003, 45.)

Työyhteisön hyvinvointi (Vesterinen 2010, 52) on yhteydessä aina jollakin tavalla hyviin esimiestaitoihin. Esimiestaidoilla tarkoitetaan vuorovaikutusta alaisten kanssa niin, että organisaation yhteinen tehtävä tulee mahdollisimman hyvin suoritetuksi. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa alaistaitojen kehittyminen edistämällä alaisten pyrkimyksiä vaikuttaa työympäristöönsä kuunnellen heitä sekä olemalla tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Jokainen (Juuti 2010, 111) työntekijä on työnsä paras asiantuntija, joka omaa hiljaista tietoa perustuen aikaisempiin työkokemuksiin. Tällöin ei kannata liiaksi valvoa ja ohjata henkilöiden työsuorituksia. Kuitenkin joskus tulee tilanteita, jolloin tarvitaan esimiehen apua ja ohjausta, varsinkin näin nykyisenä monimutkaisena ja ristiriitaisia vaatimuksia sisältävänä aikana.

Organisaatioissa siis tarvitaan hyviä esimiehiä, jotka edistävät työntekijöiden työhyvinvointia, tukevat ja ohjaavat. Mutta kuka tai minkälainen on hyvä esimies? Esimies on organisaation pelinrakentaja, sillä hänestä riippuu millaisella pelikentällä työyhteisö toimii, millainen on työyhteisön ilmapiiri ja miten hyvin alaisten yksilölliset tarpeet, oikeudenmukainen työnjako ja työssä kehittyminen toteutuvat. Esimiestä voidaan pitää henkilönä, joka luo yhteisöllisyyttä korostamalla kokonaisuutta ja "me-henkeä". Esimies luo työyhteisöön luottamusta kertomalla aidosti ja rehellisesti työpaikan tapahtumista sekä hän puhuu kunnioittavasti kaikista ihmisistä, myös niistä joista ei henkilökohtaisesti pidä. Esimies hoitaa sekä asiat että ihmissuhteet oikeudenmukaisesti välttämällä suosikkijärjestelmiä ja osaa organisoida työt niin, että ihmisten vahvuudet tulevat esille. Hyvä esimies myös tiedostaa tosiasian, että hänkään ei tiedä kaikkea, hänellä ei aina voi olla parempaa tietämystä asioista kuin muilla ja hän ei aina pysty ratkaisemaan kaikkia ongelmia. Tiedostamalla tämän asian, esimies voi saada aikaan tuloksellista yhteistoimintaa. Esimies tarvitsee sekä sydämen viisautta että tietynlaista jäämäkkyyttä. Hänen on pystyttävä kohtaamaan alaisensa tunnetasolla ymmärtääkseen heidän tilanteensa paremmin. Hänen on omattava kuitenkin myös sitkeyttä viedäkseen asiat loppuun ja napakkuutta asettaakseen tietyt rajat. (Juuti & Vuorela 2015, 48; Nummelin 2008, 59, 65.)

Esimiesvastuun ottaminen on toimivan työyhteisön edellytys. Sujuvan yhteistyön perusta on luottamus ja eri rooleissa työskentelevien tasavertainen kohtelu. Esimiehen ja alaisten välinen suhde on merkityksellinen stressinhallinnan, työtyytyväisyyden ja työn tuloksellisuuden kannalta, sillä kun alaiset ovat tyytyväisiä esimiehensä toimintaan, työyhteisössä vallitsee hyvä ilmapiiri ja työt maittavat. Esimiehen on huolehdittava myös siitä, että työyhteisössä on tarpeeksi aikaa yhteisten asioiden ja ongelmien käsittelyyn, jotta niiden käsittely ei siirry käytäville ja kahvipöytiin, jolloin tilanteet voivat mutkistua. Esimiehen on oltava esimerkki muille kykenemällä aikuiseen ja tasavertaiseen vuorovaikutukseen. Esimies, joka on tavoitteellinen, innostava, kannustava, oikeudenmukainen ja käsityksiään muuttamaan kykenevä, mutta silti selkeä ja helposti ymmärrettävä, saa myös muut yrittämään parasaan ja jaksamaan paremmin. (Hakanen ym., 2009, 93–95; Nummelin 2008, 58.)

Esimiehen on oltava myös hyvä tiimipelaaja, sillä hänen on otettava huomioon eri yksilöiden toiveet, tarpeet ja päämäärät. Hänen on osattava toimia oikeudenmukaisesti ristiriitatilanteissa ja pyrittävä kehittämään alaisensa työtyytyväisyyttä. Esimiehen on osattava sukkuloida organisaation hänen ryhmälleen asettamien päämäärien ja tavoitteiden sekä hänen ryhmänsä organisaatiolle asettamien toiveiden

välillä. Esimies, joka ei puolusta omaa tiimiään, ei luota alaisiinsa eikä usko heidän pyrkivän tekemään parhaansa. Esimiehen on omattava myös aloitteellisuutta kyeten luomaan uusia toimintatapoja ja ajatuksia. Hänen on osattava organisoida omat ja alaiensa työt ja mahdollistettava tehokas työsuoritus antamalla alaisille tekniset ja taloudelliset resurssit, joilla selvitä työstä sekä avoimen ja luottamuksellisen viestinnän syntyminen tiimissä. Koska esimiehellä on mahdollisuus jakaa palkkioita harkintansa mukaan, hänen on perustettava toimintansa oikeudenmukaiseksi katsottaville periaatteille. (Juuti, 2006a, 159–160.)

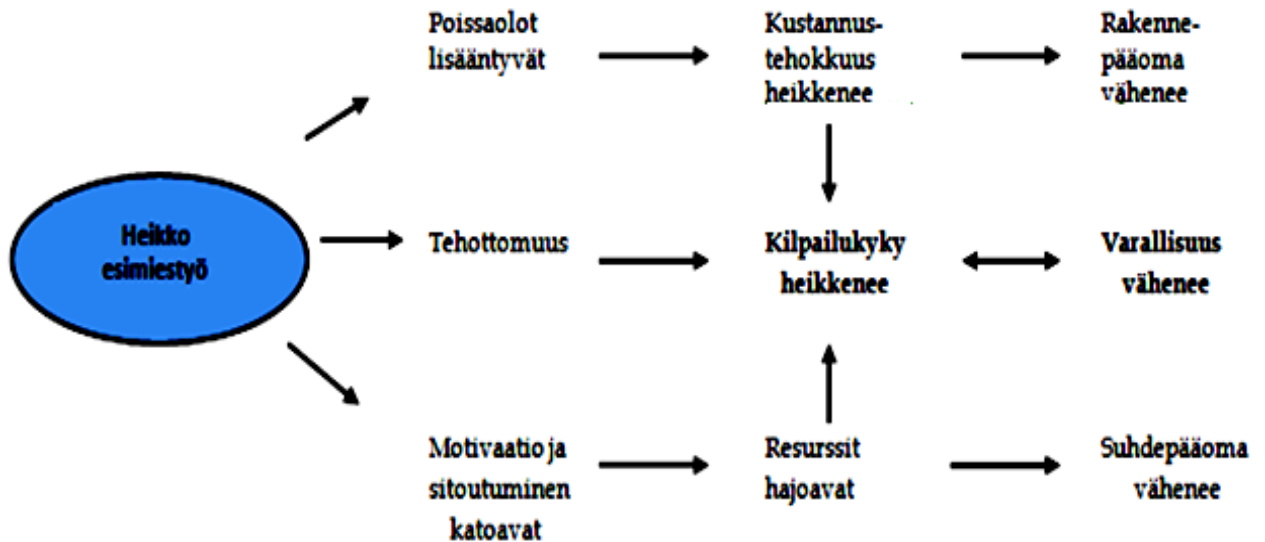
Esimiehen antama tuki on erittäin tärkeää, sillä tutkimuksin on osoitettu, että puutteellinen esimiestuki on yhteydessä työntekijän terveys- ja työkykyongelmiin, kuten työstressiin sekä myös haluttomuuteen lähteä töihin. Kaikille työntekijöille tulisi turvata heidän tarvitsemansa tuki työssä ja erityisesti niille työntekijöille, joilla on havaittavissa ongelmia työssä suoriutumisessaan (Nummelin 2008, 57). Myös päätöksenteon koetulla oikeudenmukaisuudella on voimakas yhteys työntekijöiden hyvinvointiin. Se koetaan yleensä merkittävämmäksi kuin saatujen palkkioiden tai tunnustusten määrä sinänsä (Hakanen ym. 2009, 94).

Esimiehen on muiden hyvinvoinnista huolehtimisen lisäksi muistettava pitää huolta myös omasta terveydestään ja jaksamisestaan, sillä työelämän muutokset näkyvät selkeimmin esimiestyössä työtehtävien lisääntymisenä, vaativuutena ja laajentumisena. Esimiesten on omaksuttava uutta tietoa nopeasti ja saatava työt tehdyksi pienemmillä henkilöresursseilla, vaikka tulostavoitteet kasvavatkin koko ajan. Esimiehiä kuormittavat erityisesti työn pirstaleisuus, pitkät työpäivät ja jatkuva kiire. Esimiehen stressaantuminen näkyy päivittäisjohtamisessa ja voi vaikuttaa koko työyhteisöön negatiivisesti. Jotta esimies voi saada aikaan hyvinvoinnin ilmapiirin työyhteisöönsä, hänen suhteensa itseensä sekä työhönsä on oltava tasapainossa, sillä esimiehen hyvinvointi muodostaa työyhteisön hyvinvoinnin ytimen. Esimiehen voimassa hyvin, hänen on helpompi käyttää työssään osallistavia toimintatapoja, jotka vaikuttavat merkittävästi sosiaalisen tuen kokemiseen työyhteisössä. Lisäksi kun yhteistyö sujuu hyvin, se lisää työtyytyväisyyttä ja työn tehokkuutta. (Nummelin 2008, 26–27, 44.)

Tutkimustuloksiin perustuen tiedetään, ettei suomalainen esimies juurikaan jaa palautetta alaisilleen heidän työsuorituksistaan, vaikka palaute auttaa korjaamaan omia työskentelytapoja ja opettaa tarkastelemaan työtä uudella tavalla. Myönteinen palaute työstä antaa voimavaroja, joiden avulla pystyy kohtaamaan vaikeatkin työt. Antaakseen palautetta työstä, esimiehen on ensin tunnettava alaisensa työ sekä mitä tämä on työssään saanut aikaan. Liian hätäiset tai väärät johtopäätökset työstä voivat epämotivoida, koska ne eivät ole oikeutettuja. Jokaisen työntekijän keskeisin toive työelämässä on oikeudenmukainen kohtelu. (Juuti & Vuorela 2015, 81.)

Esimiestyö ei aina ole parasta A-luokkaa, vaan esimiehet voivat epäonnistua työssään joko koulutuksen ja kokemuksen puutteen vuoksi tai henkilökohtaisten ominaisuuksien vuoksi. Heikolla esimiestyöllä on monenlaisia vaikutuksia, kuten sairauspoissaolot lisääntyvät, kustannukset lisääntyvät ja kilpailukyky heikkenee, työntekijöiden motivaatio laskee ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, työntekijöiden psyykkinen terveys ja osaaminen heikkenee, osaamista ei jaeta, asiakastytyväisyys kärsii, brändi ei kehity ja tuotteita sekä palveluja on vaikea hinnoitella kunnolla.

Huono esimiestyö vaikuttaa siis kustannustehokkuuteen, henkilöpääomaan, suhdetä pääomaan ja rakennepääomaan, kuten kuvio 7 voidaan nähdä. (Ojala & Ahonen 2005, 95.)



KUVIO 7. Heikon esimiestyön seuraamuksia (Ojala ja Ahonen 2005, 95)

Yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on johtaminen ja eri toten sen laatu ja toteuttamistapa. Useissa työstressitutkimuksissa on osoitettu, että huono esimies-alainen suhde on keskeinen työstressin aiheuttaja. Pahimmillaan johtaminen voi olla jopa tuhoisaa, mielivaltaista, mahtailevaa, vähättelevää, pakottavaa, lannistavaa ja epähienotunteista, mikä aiheuttaa väistämättä stressiä ja terveysongelmia työntekijöille, jotka altistuvat huonolle johtamiselle (Elo & Feldt 2005, 315–316). Johtamiseen on siis syytä kiinnittää huomiota kaikissa yrityksissä ja organisaatioissa, joissa on yksikin alainen. Mutta mitä on sitten hyvä johtajuus ja johtajan tehtävät, jotka edistävät alaisten työhyvinvointia ja tuovat heidän parhaat puolensa esiin?

Yksi menestyksekkään (Juuti 2006b, 83, 89) johtamisen tekijä on vaikuttaminen alaisten motivaatioon ja työasenteisiin eli sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Johtajan pitää osoittaa herkkyyttä alaistensa tunteita ja ideoita kohtaan sekä olla aloitteellinen organisaation toiminnan rakenteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Kun johtaja osaa empaattisesti asettua muiden asemaan ja on samalla aaltopituudella heidän kanssaan, hänellä on mahdollisuus luoda yhteinen tunnelma työyhteisöön. Johtaja on siis joukkueensa kapteeni, joka tuo pelikentälle omat tunteensa ja tartuttaa ne muihin. Johtamista (Lämsä & Hautala 2004, 206) voidaan tarkastella myös sanonnan avulla, joka kuuluu seuraavasti:

*Anna ihmiselle kala, niin hän on kylläinen yhden päivän; opeta ihminen kalastamaan, niin hän on kylläinen koko elämänsä.*

Sanonta havainnollistaa johtajuudesta erään tärkeän seikan, nimittäin sen että johtajuudessa ei ole kyse siitä, että asiat tehtäisiin ihmisten puolesta, vaan että he oppivat

itse toimimaan ja ymmärtävät miksi toimivat. Johtajuuden on määritelty olevan arvoja valtalautunut ihmisten välinen vastuullinen vaikuttamisen prosessi.

Johtajan tehtävänä on auttaa alaisiaan saavuttamaan tavoitteensa, saada aikaan muutoksia ja tehdä päätöksiä, muodostaa hyvin yhteistyössä toimivia tiimejä sekä saada tiimien sisällä aikaan sellainen vuorovaikutus, että ihmiset pystyvät vastaamaan ympäristön asettamiin haasteisiin tehokkaasti (Juuti 2006a, 158).

Yksi johtamisen tärkeimmistä tehtävistä on asettaa selkeät yhteiset tavoitteet ja huolehtia siitä, että jokaiselle on selvää mitä häneltä odotetaan ja mikä on tärkeää tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Hyvän johtamisen voidaan katsoa muodostuvan seuraavista tekijöistä: johtamisen periaatteet ja johtamismallit sekä tavoitteiden selkeys, arvot ja niiden mukainen käytännön toiminta, johtajien ja esimiesten johtamistaidot ja niiden jatkuva kehittäminen sekä ihmisten mahdollisuus osallistua ja johtaa omaa työtään. (Ojala 2003, 46.)

Hyvä johtaja puolestaan (Vesterinen 2006, 47) antaa ja vastaanottaa palautetta, kuuntelee alaisten näkökulmia ja toiveita, ottaa vastaan ehdotuksia, palkitsee ja välittää kantaa vastuuta ja kohtelee oikeudenmukaisesti, on rehellinen ja tiedottaa avoimesti myös meneillään olevista muutoksista pystyy tekemään päätöksiä ja vastaa kysymyksiin. Hyvä johtaja myös valtuuttaa, antaa vastuuta ja delegoi. Lisäksi hän arvostaa työntekijöitään ja osoittaa sen esimerkiksi palkalla, tehtävillä, nimikkeillä, työsuhteen laadulla sekä johdon ja alaisten toimivalla vuorovaikutuksella. Hyvä johtaja huomioi työntekijän elämäntilanteen ja hänen toimintaansa ohjaavat yhteisesti sovitut arvot ja periaatteet. Hyvä johtaja on oikeudenmukainen ja hyväksyy erilaisuuden.

### 3.8 Työyhteisön vuorovaikutus

Yksi työhyvinvointiin vaikuttava asia organisaatiossa on viestintä. Se miten viestintä työyhteisössä on hoidettu, vaikuttaa varsinkin työtyytyväisyyteen. *Viestintätyytyväisyys* tarkoittaa yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon sekä mahdollisuuksia tulla kuulluksi ja vaikuttaa omassa työyhteisössä. Thayer (1968) on määritellyt viestintätyytyväisyyden henkilökohtaiseksi tyytyväisyyden tunteeksi siitä, että kykenee viestimään asiansa muille ja kommunikoidaan muiden kanssa. Sekä työtyytyväisyyttä että viestintätyytyväisyyttä on tutkittu paljon ja tutkimuksissa on päädytty johtopäätökseen, että työyhteisön viestinnällä ja työtyytyväisyydellä on yhteys toisiinsa ja että tyytyväisyys viestintään ennakoii tyytyväisyyttä työyhteisöön ja sitoutumista siihen. Lukuisissa tutkimuksissa erityisen ratkaisevaksi tekijäksi on osoittautunut esimiesten viestintätyyli ja viestintäkäyttäytyminen, kasvokkainviestintä työyhteisössä yleisesti sekä henkilöstön välisten verkostojen toiminta. (Juholin 1999, 70, 73.)

Osmo A. Wiio (1978) on kehittänyt OCD-menetelmän (*Organisational Communication Development*), jossa on määritelty viestintätyytyväisyyden ulottuvuuksiksi tyytyväisyyden 1) omaan työhön, 2) viestien sisältöihin eli saatuun tietoon, 3) vies-



tinnän parantamiseen ja kehittämiseen sekä 4) viestinnässä käytettävien kanavien tehokkuuteen. Downs ja Hazen (1977) on puolestaan määritellyt viestintätyytyväisyydelle kahdeksan ulottuvuutta, jotka ovat viestintäilmasto, viestinnässä käytettävien kanavien (kasvokkainviestinnän, julkaisujen, verkkojen ym.) toimivuus, horisontaalisen eli osastojen ja yksiköiden välisen viestinnän toimivuus, yhteisön kiinteys, yksilöllinen palaute, yhteisön tulevaisuudennäkymät ja esimies-alaisviestinnän toimivuus. Pincus (1986) on testannut Downsin ja Hazenin mallin ja löytänyt vahvan sidonnaisuuden työ- ja viestintätyytyväisyyden välillä erityisesti, mitä tulee esimies-alaisviestintään, henkilökohtaiseen palautteeseen ja viestintäilmastoon. Lisäksi Pincus havaitsi, että etenkin vuorovaikutukseen liittyvän viestinnän onnistuminen oli yhteydessä työtyytyväisyyteen. Tutkimuksin on osoitettu, että myönteisesti koettu viestintä ja viestintäilmasto lisää yleistä tyytyväisyyttä ja tehostaa yhteisön toimintaa eli parantaa tuloskykyä.

Pincuksen ja Redfieldin (1989) mukaan viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välisen korrelaation tärkeimpiä tekijöitä ovat esimies-alaisuuden toimivuus, johdon tapa johtaa organisaatiota ja vapaa tiedonkulku. Mitä avoimempina, luotettavampana ja alaisiin keskittyvänä henkilöstö kokee viestinnän, sitä tyytyväisempiä he ovat työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioon. (Juholin 1999, 73–75.)

Avoimella tiedonkululla voidaan rakentaa eri organisaatiotasojen välille luottamusta ja keskusteluyhteyttä. Kun organisaatiossa on luotu toimivat yhteistyörakenteet, tieto välittyy johdolta työntekijöille ja päinvastoin. Voidaankin todeta, että mitä korkeampi luottamus yhteisössä on, sitä paremmin yhteistyö, vuorovaikutus ja tiedonkulku toimivat. (Nummelin 2008, 60–61.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Haastattelu aineistonhankinnan muotona

Keräsin tutkimustani varten sekä tuotettua että luonnollista aineistoa. Luonnollisesti tuotetusta aineistosta käytän tutkimuksen pohjana kirjallisuutta työhyvinvoinnista sekä laadullisen tutkimuksen tekemisestä. Hankin ne kirjastosta ja sähköisessä muodossa netin kautta. Samoin käytin sähköisessä muodossa olevaa tietoa kohdeyrityksestä. Kohdeyrityksestä olevaa sähköistä tietoa käytin lähinnä oman tietämykseni lisäämiseen organisaation eri toiminnoista, sillä en voinut käyttää tietoja suoraan tutkimusraportissa, jotta yrityksen nimi ei paljastuisi. Tiedot yrityksestä auttoivat lähinnä haastattelulomakkeen teossa ja haastateltavien valinnassa.

Tuotetun tutkimusaineiston keräsin haastattelemalla kohdeorganisaation työntekijöitä. Kansainvälisen autoalan organisaation palveluksessa oli vuoden 2014 loppussa yli 35 000 henkilöä ja se toimii yli sadassa maassa. Henkilöstöstä runsaat 500 työskentelee Suomessa myynnissä sekä huolto-, korjaus- ja hallintotehtävissä. Rajasin haastattelut koskemaan vain kohdeorganisaation tiettyä yksikköä, jonka henkilöstön määrä on noin 40 henkilöä, muuten tutkimuksesta olisi tullut liian työläs ja vaikea toteuttaa. Osallistujat valitsin harkinnanvaraisesti käyttämällä harkitsevaa otantaa. Tämän jälkeen lähetin haastattelupyynnöt kymmenelle haastateltavalle, joiden yhteydessä kerroin tutkimuksen tarkoituksen ja että kaikkien anonymiteetti otetaan huomioon koodaamalla haastateltavat sekä säilyttämällä aineistoa niin, että vain minä tutkijana tiedän, mitä kukin on vastannut. Haastateltavia tutkimukseen osallistui kuusi.

Kun tehdään laadullinen tutkimus, niin haastattelu on yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastattelun keskeisin tavoite on selvittää, mitä jokin henkilö ajattelee mielessään. Haastattelua voidaan siis pitää eräänlaisena keskusteluna, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja jota hän johtaa. Haastattelun ideana on yksinkertaisesti ja järkevästi selvittää se, mitä joku henkilö ajattelee tai mitkä ovat hänen motiivinsa, kysymällä sitä häneltä suoraan. Haastattelu on siis yksinkertaisesti määriteltynä tilanne, jossa henkilö (haastattelija) esittää kysymyksiä toiselle henkilölle (haastateltava). Haastattelu on vuorovaikutusta, joka on ennalta suunniteltu sekä haastattelijan alulle panemaa ja ohjaamaa. Haastattelijan pitää usein motivoida haastateltavaa ja pitää keskustelua yllä. Haastateltavan puolestaan on luotettava siihen, että hänen vastauksiaan käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelutyyppejä on neljä: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Erityyppiset haastattelut tavoittavat erilaista tietoa, joten haastattelutyypin valintaan kannattaa kiinnittää huomiota. (Eskola & Suoranta 2008, 85–86, 88.)

Koska tutkimusaiheeni on työhyvinvointi ja tutkimuskysymykset koskivat työyhteisöä ja sen ilmapiiriä ja sosiaalisia suhteita, katsoin parhaimmaksi haastattelutyypiksi puolistrukturoidun lomakepohjaisen haastattelun. Puolistrukturoitu haastattelu on haastattelu, jossa kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiit vastausvaihtoehdot puuttuvat. Haastateltavat voivat vastata omin sanoin kysymyksiin. Ha-

lusin myös välttää kiusallisia tilanteita ja lisätä luottamusta haastattelutilanteessa valitsemalla yksilöhaastattelun. Näin jokainen haastateltava voi vastata, ilman että muut tietävät, mitä hän on kertonut. Uskon, että näin sain totuudenmukaisempia vastauksia kuin olisin saanut ryhmähaastattelussa. Tutkimushaastattelun keskeinen kysymys on luottamus. Haastattelun tulos riippuu siitä, miten hyvin haastattelijaa saavuttaa haastateltavan luottamuksen. Haastattelijaa ei siis ole mikään passiivinen välikappale, vaan osa sosiaalista vuorovaikutusprosessia. Hyvä ja myötäelävä haastattelijaa saa haastateltavasta irti asioita, joita tämä ei yleensä kerro muille. (Eskola & Suoranta 2008, 93.)

Haastattelun suurimpana etuna voidaan pitää juostavuutta aineistoa kerättyessä. Haastattelussa voidaan vaihdella aiheiden järjestystä, tulkita vastauksia monipuolisemmin ja myönteillä vastaajia. Haastattelun etuna voidaan pitää myös sitä, että vastaajiksi valitut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen. Haastateltavat on myös helppoa tavoittaa, jos halutaan täydentää aineistoa varsinaisen haastattelun jälkeen. Haastattelun haittapuolena voidaan pitää sitä, että se vie paljon aikaa, (minimi haastattelu-aika on noin puoli tuntia per haastateltava), se pitää myös suunnitella huolellisesti ja haastattelijan on valmistauduttava rooliinsa haastattelijana, haastattelu voi sisältää myös virhelähteitä, jotka on voinut aiheuttaa niin haastateltava kuin haastattelijaa tai itse haastattelutilanne. Haastateltava voi kokea haastattelutilanteen uhkaavana, ahdistavana tai pelottavana. Haastattelua voi lisäksi heikentää se seikka, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205–206).

Haastattelulla halutaan korostaa sitä, että ihminen on tutkimustilanteessa subjekti, jolle on annettava mahdollisuus tuoda esille häntä koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Samoin halutaan syventää tietoja esimerkiksi pyytämällä perusteita esitetyille mielipiteille tai voidaan esittää tarvittavia lisäkysymyksiä (Hirsjärvi ym. 2009, 205).

## 4.2 Aineistonhankinnan toteutus ja analyysimenetelmä

Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka vaikuttaa aineiston keräämistapaan ja määrään sekä analysointiin. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta, esimerkiksi yritystä ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajoitetaan yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta pyritään analysoimaan ne mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat valitaan usein harkinnanvaraisesti, eikä pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin.

Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin *miksi, miten ja millainen*. Sen tarkoituksena on ilmiön ymmärtäminen niin sanotun pehmeän tiedon pohjalta. Kvalitatiiviseen tutkimukseen aineistoa kerätään esimerkiksi haastattelulla. Henkilökohtaisen haastattelun vastausprosentti on yleensä korkea, vastausten saanti melko nopeaa, pitkän haastattelulomakkeen ja avointen kysymysten käyttö mahdollista ja vastausten tarkkuus hyvä, väärinkäsitysten mahdollisuus pieni ja tietää helposti kuka on vastannut. (Heikkilä 2008, 16–17, 20.)

Keräsin tutkimustani varten sekä tuotettua että luonnollista aineistoa. Luonnollinen aineisto koostuu kirjallisuudesta, joka käsittelee työhyvinvointia sekä laadullisen tutkimuksen tekemistä. Hankin sen kirjastosta ja sähköisessä muodossa netin kautta.

Tuotetun tutkimusaineiston keräsin haastattelemalla kohdeorganisaation työntekijöitä. Lopullisten haastateltavien valinnassa olen käyttänyt ei-todennäköisyysotantamenetelmistä harkitsevaa otantaa. *Ei-todennäköisyysotantamenetelmä* on otantamenetelmä, joka ei käytä valintamenettelyiden mahdollisuutta, vaan mieluummin luottaa tutkijan henkilökohtaiseen harkintaan. Harkinnanvaraisessa otannassa eli sopivuusotannassa (*convenience sampling*) otantayksiköt poimitaan harkitusti, mutta kuitenkin siten, että pyritään mahdollisimman objektiiviseen ja tasapuoliseen tulokseen. Tällöinkään ei toteudu se otannan perusedellytys, että jokaisella otantayksiköllä on yhtä suuri mahdollisuus tulla valituksi otokseen. Tarkkaan ottaen tuloksena on siis näyte. Tämänkin menetelmän avulla voidaan silti saada melko luotettavia tuloksia, kunhan tutkimuksen tekoon kiinnitetään huomiota.

Menetelmän käyttäminen vaatii siis aihealueen ja perusjoukon tuntemista, ja tulokset on tulkittava erityistä varovaisuutta noudattaen. Harkinnanvaraisen otannan etuja ovat nopeus, joustavuus ja halpuus. Haittana taas saattaa olla se, ettei valittu osajoukko ehkä edustakaan koko perusjoukkoa, sillä otoksen valintamenettely ei takaa edustavuutta. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 36.) *Harkitseva otanta* on sopivuusotannan muoto, jossa populaation osat ovat tarkoituksellisesti valittu perustuen tutkijan harkintaan. Tutkija, käyttäessään harkintaa tai asiantuntemusta, valitsee osat, jotka on sisällytetty otokseen, koska hän uskoo, että ne ovat edustamassa populaation etua tai muuten sopivia. (Malhotra & Birks 2003, 364.)

Kohdeorganisaation työntekijöistä valitsin harkitsevaa otantaa hyväksi käyttäen kymmenen henkilöä, joille lähetin sähköpostitse haastattelupyynnön, jossa selitin haastattelun tarkoituksen, mihin sitä käytetään ja että haastateltavien ja yrityksen nimi eivät tule tutkimuksessa esille. Ilmoitin myös arvioidun haastatteluun kuluvan ajan. Niiden haastateltavien kanssa, jotka suostuivat haastatteluun, sovin haastattelupäivän ja ajan.

Aineistonhankinta toteutettiin haastatteluin, tukeutuen luomaani haastattelurunkoon. Suunnittelin haastattelurungon niin, että sain kaikilta haastateltavilta vastaukset samoihin kysymyksiin, mikä helpottaa niiden vertailua ja aineiston analysointia. Tarvittaessa esitin lisäkysymyksiä, jotta virhetulkintojen vaara vähenisi ja että haastateltavien ajatukset tulisivat selkeämmin esiin. Tässä tuli esiin haastattelun joustavuus. Haastattelukysymykset jaoin haastattelurungossa eri työhyvinvoinnin käsitteiden ja siihen liittyvien tekijöiden alle, kuten työn imu, työuupumus ja esimiestyö. Näin minun oli helpompi analysoida ja vertailla tutkimusaineistoa aikaisempiin tuloksiin, joita luonnollisesti tuotetussa aineistossa on esitetty. Haastattelut kestivät noin puoli tuntia per haastateltava ja vastaukset kirjattiin suoraan haastattelurunkoon, nauhuria ei käytetty. Haastateltavat saivat vastata kysymyksiin omassa rauhassa, ilman että kukaan ulkopuolinen kuulee vastaukset. Tämä lisäsi osaltaan luottamusta haastattelutilanteissa. Haastattelut suoritettiin marraskuussa ja joulukuussa 2015.

Aineiston analyysimenetelmäksi valitsin sisällönanalyysin, koska se sopii hyvin haastattelulla keräämäni laadullisen aineiston analysointiin. Sisällönanalyysissä aineistoa pyritään tarkastelemaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja dokumentteja. Tutkittavat dokumentit voivat olla melkein mitä tahansa kirjalliseen muotoon saatettuja materiaaleja: kirjoja, päiväkirjoja, haastatteluita, puheita ja keskusteluita. Sisällönanalyysi sopii hyvin myös täysin strukturoimattomankin aineiston analysointiin. Sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Sisällönanalyysin ohella puhutaan joskus myös sisällön erittelystä. Tuomen ja Sarajärven (2002, 107–108) mukaan sisällön erittelystä puhuttaessa tarkoitetaan kvantitatiivista dokumenttien analyysia, jossa kuvataan määrällisesti jotakin tekstin tai dokumentin sisältöä. Sisällönanalyysista sen sijaan puhutaan silloin, kun pyritään kuvaamaan tekstin sisällön sanallisesti.

Sisällönanalyysi mahdollistaa joitain käsitteellisiä liikkumavapauksia, mutta myös tietyt rajoitteet on hyväksyttävä. Sisällönanalyysilla voidaan siis tarkoittaa sekä laadullista sisällönanalyysia että sisällön määrällistä erittelyä ja näitä molempia voidaan hyödyntää samaa aineistoa analysoidessa. Sisällönanalyysia voidaan kvantifioida eli jatkaa tuottamalla esimerkiksi sanallisesti kuvatusta aineistosta määrällisiä tuloksia. Tutkimusaineiston laadullisessa sisällönanalyysissa aineisto ensin pirstotaan pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109–110.)

Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti, erona on analyysin ja luokittelun perustuminen joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–116.) Olen suorittanut analysoinnin lähinnä teoriaohjaavasti, sillä teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa käsitteistö tulee valmiina, ilmiöstä jo ”tiedettynä”.

## 5 TUTKIMUKSEN EETTISET KYSYMYKSET

Tutkijan on tutkimusta tehdessään otettava huomioon, että tutkimuksenteekoon liittyy monia eettisiä kysymyksiä. Tutkimuseettiset periaatteet, jotka liittyvät tiedon hankintaan ja julkistamiseen ovat yleisesti hyväksytyjä. Näiden periaatteiden tunteminen ja niiden mukaan toimiminen on jokaisen yksittäisen tutkijan vastuulla. Eettisesti hyvän tutkimuksen edellytyksenä on, että tutkimuksenteossa on noudatettu *hyöää tieteellistä käytäntöä*. (Hirsjärvi ym. 2009, 23.) Opetusministeriö asettaman tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden mukaan *hyöään tieteelliseen käytäntöön* kuuluu muun muassa, että tutkija 1) noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä, 2) soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä ja toteuttaa tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta tutkimuksensa tuloksia julkaistessaan, 3) ottaa muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon ja kunnioittaa heidän työtään ja että 4) tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 23–24.)

Tutkimuksen lähtökohtana pitää olla *ihmisarvon kunnioittaminen*. Ihmisten itsemääräämisoikeutta kunnioitetaan antamalla ihmisille mahdollisuus päättää, haluavatko he osallistua tutkimukseen. Lisäksi on selvitettävä, miten henkilöiden suostumus hankitaan, millaista tietoa heille annetaan ja millaisia riskejä heidän osallistumisensa sisältyy. Yleensä tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä edellytetään asiaan perehtyneesti annettu suostumus (*informed consent*), millä halutaan estää ihmisten manipulointi tutkimushankkeissa. Perehtyneisyys (*informed*) tarkoittaa sitä, että 1) kaikki tärkeät näkemykset siitä, mitä tulee tapahtumaan tai mitä saattaa tapahtua tutkimuksen kuluessa, paljastetaan tutkimushenkilölle ja että 2) henkilön on kykenevä ymmärtämään tämän tiedon. Termi suostumus (*consent*) tarkoittaa sitä, että 3) henkilö on pätevä tekemään järkipäisiä ja kypsiä arviointeja ja että 4) osallistumisesta koskevan suostumuksen tulee olla vapaaehtoista, ei siis pakotettua. (Hirsjärvi ym. 2009, 23 - 24.) Peruskysymyksiin kuuluu se, mitä hyötyä tai haittaa tutkittaville tutkimuksesta on, miten heidän yksityisyytensä ja tutkimuksen luottamuksellisuus turvataan ja miten ollaan johdattamatta tutkittavia harhaan. Jokaiselle tutkittavalle pitää antaa riittävä informaatio tutkimuksen luonteesta ja tavoitteesta sekä korostettava vastaamisen vapaaehtoisuutta. (Eskola & Suoranta 2008, 56.)

Jo heti tutkimustyöni alusta saakka otin huomioon hyvän tieteellisen käytännön edellytykset. Kerroin haastateltaville tutkimuksen tarkoituksen, miksi teen tutkimuksen ja mihin sitä käytetään. Kerroin, että heidän tietojaan, kuten nimeä, sukupuolta ja ikää ei kerrota tutkimuksessa niin, että se voitaisiin yhdistää tiettyyn haastateltavaan. *Luottamuksellisuus* ja *anonymiteetti* ovat tietojen käsittelyssä kaksi keskeisintä käsitettä. Täydellinen anonymiteetti ei kuitenkaan täysin tule kysymykseen, sillä muuten esimerkiksi tutkimukseen vastaamattomien muistuttaminen tulee mahdolliseksi. Tutkijan ei siis tule tietojen käsittelyn luottamuksellisuuden luvattessaan

luvata enempää kuin hän pystyy käytännössä täyttämään (Eskola & Suoranta 2008, 56 - 57). Haastattelutilanteessa en painostanut haastateltavia millään tavoin, vaan he saivat vastata vapaaehtoisesti kysymyksiin niin kuin halusivat. Jotta haastattelusta ei olisi haittaa haastateltaville koskien työtä ja työyhteisöä, suoritin haastattelut yksilöhaastatteluina. Näin varmistin, että vain haastateltavat ja minä tietävät, mitä kukin on kertonut ja anonymiteetti ja luottamus säilyisivät mahdollisimman hyvin. Koska myös tietoja julkistettaessa tulee pitää huolta luottamuksellisuuden säilyttämisestä ja anonymiteettisuojasta olen koodannut haastateltavat niin, että heitä ei voida tunnistaa heidän vastauksiensa perusteella. Olen myös tietoja hankkiessani luvannut niiden nimettömyyden, joten tuloksia julkistettaessa olen huolehtinut siitä, ettei tutkittavien henkilöllisyys paljastu. Periaatteenani on ollut se, että henkilöllisyyden paljastaminen on mahdollisimman vaikeaa (Eskola & Suoranta 2008, 56-57).

Epärehelliisyyttä on vältettävä tutkimustyön kaikissa vaiheissa. Keskeisiä ovat ainakin seuraavat huomioon otettavat periaatteet: 1) *Toisen työtä ei plagioida*. Luvaton lainaamista (*plagiarism*) on kaikki sellainen toiminta, jossa jonkun toisen käsikirjoitusta, artikkelia tai tekstiä esitetään omanaan. Tekstiä lainattaessa lainaus on osoitettava asianmukaisin lähdemerkinnöin. 2) *Tuloksia ei yleistetä kritiikittömästi, sepitetä eikä kaunistella*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan vilppi tieteellisessä toiminnassa merkitsee tiedeyhteisön ja usein myös päätöksentekijöiden harhauttamista. Vilppiä on mm. tulosten yleistäminen, vaikka siihen ei olisi perusteita ja tulosten sepittäminen (*fabrication*), jolloin tiedeyhteisölle esitetään tekaistuja havaintoja. Havaintoja ei ole siis tehty tutkimusraportissa kuvatulla tavalla tai menetelmillä ja 3) *Raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa tai puutteellista*. Käytetyt menetelmät on selostettava huolellisesti. Alkuperäisiä havaintoja ei tule muokata niin, että tulos vääristyy. Tutkimuksen puutteetkin on tultava julki. (Hirsjärvi ym. 2009, 26.)

Keräsin ja säilytän tutkimusaineistoa huolellisesti sekä olen noudattanut huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä ja toiminut rehellisesti kunnioittaen toisten tutkimustyötä käyttämällä asianmukaisia viitteitä. En ole pyrkinyt yleistämään tuloksia ilman kritiikkiä tai kunnan perusteluja, enkä ole itse sepittänyt tai vääristellyt tutkimusaineistoa. Olen pyrkinyt selostamaan käyttämäni tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät mahdollisimman tarkasti, enkä ole yrittänyt tahallisesti harhaanjohtaa tai vääristellä tuloksia. Olen siis pyrkinyt ottamaan huomioon kaikki hyvälle ja eettiselle tutkimustyölle asetetut vaatimuksen parhaan kykyni ja tietämykseni mukaan.

## 6 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Aivan ensimmäiseksi tutkimuksen reliabiliteettia, validiteettia ja objektiivisuutta tarkasteltaessa pitää ottaa huomioon, että tutkimukseni on laadultaan kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus suoritetaan yleensä erilaisin menetelmin ja analysoidaan ja arvioidaan eri tavoin kuin kvantitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2008, 210.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä. Tämä on yksi laadullista tutkimusta luonnehtiva piirre. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. Yleisesti sanoen laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen (Eskola & Suoranta 2008, 61).

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus mittaa sitä mitä olikin tarkoitus selvittää. Validilla mittarilla suoritettut mittaukset ovat keskimäärin oikeita. Validius tulee varmistaa etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Myös perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. Haastattelututkimuksissa validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat eli voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2008, 29–30, 186.)

Tutkimuksessani olen pyrkinyt ottamaan tutkimuksen validiteetin huomioon tutkimukseni alusta saakka. Olen valinnut tutkimusmenetelmiksi harkinnanvaraisen otannan ja haastattelun. Harkinnanvaraisella otannalla olen pyrkinyt varmistamaan, että henkilöitä eri osastoilta ja työtehtävistä tulee mukaan tutkimukseen ja koko organisaatio on kattavasti edustettuna näytteessä. Haastattelukysymykset olen miettinyt tarkoin niin, että saisin niillä vastaukset asettamiini tutkimustavoitteisiin ja että ne mittaavat oikeita asioita yksiselitteisesti ja kattavasti. Kysymykset olen rakentanut niin, että väärinymmärtämisen riski on mahdollisimman pieni.

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Luotettavalta tutkimukselta vaaditaan sen olevan toistettavissa samanlaisin tuloksin. (Heikkilä 2008, 30.) Olen pyrkinyt huomioimaan tutkimuksen luotettavuuden Eskolan ja Suorannan (2008, 64) esiin tuomalla menetelmällä, jonka mukaan aineiston keruun jälkeen sen voi jakaa kahteen osaan ja analysoida vain aineiston toisen puoliskon. Saavutetun tulkinnan sopivuutta on tämän jälkeen mahdollista koetella aineiston toisessa puoliskossa. Jos osoittautuu, että tulkinta pitää myös aineiston toisessa puoliskossa, voi ajatella saavuttaneensa analyysilleen luotettavuutta.



Käytin edellä mainittua menetelmää jakamalla tutkimusaineistoni kahtia niin, että poimin sattumanvaraisesti haastattelulomakkeista kolme lomaketta ja analysoin ne. Tämän jälkeen analysoin loput lomakkeet ja vertasin tuloksia toisiinsa. Tulokset kummastakin aineiston puolikkaasta olivat samanlaisia, joten voidaan ajatella, että samantapaisesta tutkimuksesta saataisiin samat tulokset kuin tästä tutkimuksesta. Tutkimukseni on siis verrattain luotettava. Samoin suoritin haastattelut niin, että haastattelutilanteissa haastateltava saattoi vastata luottamuksellisesti ja rauhassa esitettyihin kysymyksiin. Myös tämä lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

Jokaiseen tutkimukseen liittyy tutkijan subjektiivisia valintoja tutkimusmenetelmästä, kysymysten muotoilusta, analysointimenetelmistä ja raportointitavasta. Tutkimuksen objektiivisuus eli puolueettomuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset eivät saa riippua tutkijasta. Varsinkin haastattelututkimuksissa puolueettomuuteen on panostettava. Haastattelijan on esitettävä kysymykset samalla tavoin, eikä millään tavalla saa johdatella vastaajia heidän vastatessaan ja valitessaan vastausvaihtoehtoja. (Heikkilä 2008, 31.)

Tutkimuksen objektiivisuuden olen ottanut huomioon siten, että en ole haastattelutilanteissa pyrkinyt millään tavoin johdattelemaan haastateltavia saadakseni tietynlaisia vastauksia tai ylipäänsä vastauksia. Jos joku haastatelluista ei tiennyt vastausta johonkin kysymykseen, kuten esimerkiksi mitä työn imu on ja mitä sillä tarkoitetaan, en kertonut hänelle itse mitä työn imu on, vaan hyväksyin haastateltavan vastauksen. Haastattelulomakkeella varmistin, että kaikille haastateltaville esitin täsmälleen samat kysymykset ja samalla tavalla.

Tutkimuksessani keräsin aineistoa mielestäni riittävästi kvalitatiivista tutkimusta silmällä pitäen, koska aineiston koko on yleensä melko pieni. Vaikka en saanutkaan kaikilta 10 tutkimukseen valitulta vastauksia kysymyksiini, niin sain niitä kuitenkin riittävästi, niin että jokainen yrityksen osasto ja työtehtävryhmä tuli edustetuksi aineistossa. Vastaukset olivat lisäksi melko samankaltaisia, joten uudet haastattelut eivät olisi enää tuoneet oleellisesti uutta informaatiota hakemaani tutkimusongelmaan nähden. Voidaan siis todeta, että aineistossa tapahtui saturaatio.

Kvalitatiivisen aineiston koon määrittämiseksi on muotoutunut muutamia käytännössä koeteltuja sääntöjä. Ensiksi on järkevää ajatella, että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Yksi tapa ratkaista aineiston riittävyys on puhua sen kylläntymisestä eli saturaatiosta. Saturaation ajatus perustuu ideaan, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuskohteesta on mahdollisuus saada. Lisäaineiston kerääminen ei näytä tuottavan kohteesta uutta informaatiota ja aineiston tietty peruslogiikka alkaa toistua. Saturaation saavuttamiseksi on oltava selvillä siitä mitä aineistosta hakee. (Eskola & Suoranta 2008, 62–63.)

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Kun tarkastellaan tutkimuksen tuloksia on huomioitava, että kysymyksessä on kvalitatiivinen tutkimus, jolloin koko tutkimusasetelma ei ole yhtä yksiselitteinen kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työhyvinvoinnin tilaa eräässä autoalan yrityksessä. Selvitystyötä lähdin toteuttamaan työntekijöiden näkökulmasta. Aineiston keräsin haastatteleamalla kohdeyrityksen työntekijöitä marraskuussa ja joulukuussa 2015 eli aineiston keräämiseen meni aikaa yhteensä neljä viikkoa. Poimin haastateltavat harkinnanvaraista otantaa käyttäen. Haastatteluun poimituista kymmenestä haastateltavasta haastatteluun osallistui lopulta kuusi henkilöä. Haastateltavista yksi on esimiestehtävissä ja viisi on työntekijöitä erilaisilla tehtävänkuvilla, kuten myynti ja korjaustyöt. Haastateltavat koodasin niin, että heitä ei voida tunnistaa. Ensimmäinen haastateltava on H1, toinen H2 jne. Jotta tutkimuksesta ei tulisi liian laaja, rajasin tutkimukseni koskemaan vain työelämään liittyviä työhyvinvoinnin tekijöitä ja jätin vähemmälle huomiolle perhe-elämään ja osaamiseen sekä työmotivaatioon liittyvät tekijät. Painopiste oli työhyvinvoinnin keskeisissä käsitteissä, kuten työn imu ja työuupumus. Tuloksissa käsitellään ensin kohdeorganisaation työhyvinvointia yleisesti työhyvinvointi-käsitteen alla ja sitten eri työhyvinvoinnin positiivisen ja negatiivisen puolen käsitteiden alla sekä työhyvinvointiin liittyvien esimiestyön ja vuorovaikutuksen alla.

### 7.1 Työhyvinvointi

Työterveyslaitos on tehnyt *Työ ja terveys*-tutkimuksia vuodesta 1997 lähtien, haastatellen 3400 suomalaista puhelimitse. Vuoden 2009 tutkimuksessa ilmeni, että esimiestyö oli hieman parantunut edelliseen tutkimukseen verrattuna ja palkansaajista 86 prosenttia oli melko tai erittäin tyytyväisiä työhönsä. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (2008) mukaan työssä viihtymiseen vaikuttivat negatiivisesti eniten kiire ja kireät aikataulut. Joka kolmas työntekijä mainitsi palkan ja joka viides palautteen ja arvostuksen puutteen heikentävinä tekijöinä. (Hyppänen 2010, 247, 249.) Myös Hakkanen ym. (2009, 4–5) tuovat esiin, että tutkimustuloksien on osoitettu jatkuvan kiireen, työn suurten vaatimusten ja työntekijöiden kuulematta jättämisen sekä epäoi-

keudenmukaisiksi koettujen päätösten vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden terveyteen. Toisaalta monet työntekijät arvioivat työtehtäviensä monipuolistuneen ja vaikutusmahdollisuuksiensa parantuneen liittyen työhön ja toimintatapoihin. Työntekijöiden hyvinvointia edistetään parhaiten kehittämällä työoloja ja työyhteisöjä.

Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että myös kohdeorganisaatiossa samat asiat kuin yleisestikin on tutkimuksin osoitettu, ovat työntekijöiden työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Valtaosa haastatelluista nosti esiin ajanpuutteen työtehtäviä suorittaessaan henkisesti kuormittavana tekijänä.

Kyllä se on jatkuva kiire ja kun asiakas seisoo koko päivän selän takana. (H2)

Työhyvinvointia haittaavina tekijöinä mainittiin myös koetut puutteet työyhteisön vuorovaikutuksessa

Ei kuunnella tarpeeksi ja nopeammin pitäisi puuttua ongelmiin. (H2)

sekä epäoikeudenmukaiset päätökset palkkioiden, oikeudenmukaisuuden ja puolueettomuuden suhteen.

Eri aikaan taloon tulleet ovat vähän eri asemassa. Palkkioista koetetaan tinkiä koko ajan. (H4)

Aiemmassa tutkimuksessa (ks. Mamia 2009, 54) on osoitettu myös organisaation oikeudenmukaisuuden positiivinen yhteys hyvinvointiin. Jopa jakokysymyksiä tärkeämpänä (*distributive justice*), kuten palkkauksen oikeudenmukaisuus, on koettu organisaation päätöksentekoprosessien oikeudenmukaisuus (*procedural justice*). Sen on todettu vaikuttavan voimakkaammin työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja luottamukseen. Työn tavoitteiden selkeys, työkokonaisuuksien hahmottaminen ja oman työn merkityksen ymmärtäminen vaikuttavat suoraan työntekijöiden hyvinvointiin.

Päinvastoin kuin monissa organisaatioissa, kohdeorganisaatiossa työn sisältöön ja järjestelyihin liittyvät asiat olivat työntekijöiden mielestä kunnossa. Työntekijät kokivat työtehtävien ja niihin liittyvien tavoitteiden ja odotusten olevan selkeät. Samoin työntekijät kokivat voivansa käyttää työssään tietojaan ja taitojaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastateltavien mielestä työn sisältöön liittyvät asiat olivat kunnossa ja he tiesivät, mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat heidän työtehtävänsä.

Työtehtävät on selkeät ja tavoitteet tiedossa hyvissä ajoin, ei ongelmia. (H4)

On tietoa työtehtävistä ja taitoja olen päässyt näyttämään hyvin. (H2)

Siihen miten kuormittavaksi työ koetaan, vaikuttavat työn määrä ja laatu. Työn pitäisi olla sopivan haasteellista ja sitä pitäisi määrällisesti olla sen verran, että siitä pystyy suoriutumaan. *Sopivasti kuormittava* työ on psyykkisesti vaativaa, mutta yksilö pystyy vaikuttamaan siihen. Samoin työn tavoite on selkeä, työ on itsenäistä ja sisältö on vaihteleva sekä työssä on mahdollisuus kehittyä. *Kuormittavassa työssä* yksilön vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset, on jatkuva kiire ja työmäärä liian suuri, it-

sesäätelyn mahdollisuus puuttuu. *Alikuormittavassa työssä* puolestaan vaatimuksia on vähän ja vaikutusmahdollisuudet puuttuvat, työ on henkisesti rasittavaa. Koska työtä on liian vähän, yksilö turhautuu ja muuttuu aloitekyvyttömäksi sekä kyllästyy. Yksilö kokee, että hän ei pysty käyttämään osaamistaan, tietojaan ja taitojaan. Työ ei tarjoa riittävästi haasteita, motivaatio ja tyytyväisyys laskevat, mikä johtaa työhyvinvoinnin heikkenemiseen. (Nummelin 2008, 69–70, 73.)

Tutkimuksessa ilmeni, että kohdeorganisaatiossa työn kuormittavuus koetaan eri tavoin eri tehtävissä. Siinä, missä toisilla on koko ajan kiire ja työ koetaan kuormittavaksi, toisilla ei ole kiirettä ja työ voidaan kokea jopa alikuormittavaksi.

Välillä tuntuu, että asioita on hoidettavana useita päällekkäin, ei jää riittävästi aikaa yksittäisen asian hoitamiseen. (H6)

Joka päivä ei ole koko päiväksi töitä. Joskus aina käy aika pitkäksi. (H1)

Työn sisältöön liittyviin tekijöihin oltiin tyytyväisiä. Työ koettiin vaihtelevaksi, mielenkiintoiseksi ja työtehtävät selviksi.

Sisältö on ihan ok. (H2)

Tehtävät ja tavoitteet ovat hyvin selvillä. Koen työni sisällön mielenkiintoiseksi. (H5)

Oikea suhde niin työn vaatimien voimien ja työn antamien voimien kuin levon ja työstä irrottautumisen välillä vaikuttaa työssä jaksamiseen (Salomäki 2002, 64).

Kun tarkastellaan kohdeorganisaatiota työn vaatimusten ja voimavarojen suhteen Vesterisen (2006, 37–41) mallin mukaan, *motivaatiopolun* osalta voidaan todeta, että työhyvinvointia lisäävistä fyysisistä voimavaratekijöistä esiin nousivat terveellinen ja turvallinen työympäristö sekä työntekijän terveys ja fyysinen kunto. Haastateltavat kokivat erityisesti työturvallisuuteen liittyvien asioiden olevan organisaatiossa kokonaisuudessaan tarkastellen hyvin hoidettu.

Työturvallisuus meillä on erittäin hyvä. (H4)

Aina ja kaikessa on parannettavaa, mutta minusta meillä on työturvallisuus otettu hyvin huomioon. (H5)

Työntekijät kokivat työkykynsä niin henkisesti kuin fyysisestikin olevan hyvä ja työn vaatimusten olevan tasapainossa.

En ole ollut muistaakseni pariin vuoteen poissa töistä sairauden takia. (H1)

Mielestäni työkykyni on hyvä. En muista, koska olen ollut viimeksi poissa sairauden takia. (H5)

Kohdeorganisaatiossa on myös huomioitu tyky-toiminta työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämisen keinona.

Olen ollut esimerkiksi kuntoutuksessa työurani aikana. Yhden neljän viikon jakson ja toisella kerralla kuuden viikon jakson. Ne tulivat kyllä tarpeeseen. (H1)

Urheilu- ja kulttuurisetelit on käytössä. Keilaukseen ja kuntosaliin oon käyttänyt. (H2)

Liikunta- ja kulttuuriseteleitä on mahdollista hankkia ja niitä olen itse käyttänyt. Joskus on retkiä ja illanviettoja. (H6)

Psyykkisistä voimavaratekijöistä voimakkaimmin esille nousi tyydytystä tuottava ja selkeä tehtäväkuva.

Kyllä on selvitetty. Työni on kivaa ja vaihtelevaa. (H1)

Sosiaalisista voimavaratekijöistä eniten työhyvinvointia lisääviä tekijöitä olivat arvostuksen ja kunnioituksen saaminen sekä palautteen ja tuen saaminen työkavereilta, ei niinkään esimieheltä.

Kyllä meillä asentajien kanssa luistaa auttaminen hyvin ja apua saa. Arvostus on varmaan niin ja näin ainakin esimiehen osalta. Ei sitä ilmaista mitenkään. (H2)

Osa työstä on myös tiimityötä, apua saa pyydettyä ja monesti pyytämättä. Esimies antaa harvoin positiivista palautetta ja yleensäkin suomalaisen on vaikea antaa positiivista palautetta. Joten en voi tuosta kovin mairittelevaa sanoa. (H4)

Työkaverit auttaa hyvin toisiaan, eihän kukaan voi tietää kaikkea, mutta aina joku tietää jotakin. Apua tarjotaan ja sitä saa myös pyytämällä. Arvostus lähtee itsestä, jos itse arvostat, niin muutkin arvostavat. (H5)

Organisatorisina voimavaratekijöinä esiin nousivat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön esimerkiksi joustavina työaikoina sekä riskitekijöiden eliminointi lähinnä työturvallisuuden panostamalla.

Voin itse vaikuttaa omiin töihini. Töitä on sopivasti, joskus on vähän kiire, joskus taas vähän rauhallisempaa, silloin tehdään kun niitä on. (H5)

Työn järjestelyihin voi vaikuttaa aika paljon, itse saa aikatauluttaa työpäivän, se on hyvä asia. Ahkerana saa olla, että kaikki asiat tulisi kohtuudella hoidettua. (H6)

Työn sisältöön liittyvistä voimavaratekijöistä voimakkaammin esille tuli työn haasteellisuus ja palkitsevuus sekä monipuolisuus ja että työ vastaa koulutusta ja osaamista.

Itse tykkään vaihtelevammasta työstä ja sitä se on ollut. (H3)

Työtehtävät on selkeät ja tavoitteet tiedossa hyvissä ajoin, ei ongelmia. (H4)

Johtamiseen liittyvistä voimavaratekijöistä ainakin jollain tasolla ilmeni, että työtehtävät vastaavat koulutusta ja että esimies puuttuu epäkohtiin.

Kyllä mielipiteeni otetaan mielestäni huomioon. Oikeastaan ongelmia ei ole tullut vastaan. (H1)

Ihan tyytyväinen voi olla. Kiire vaikuttaa myös heihin (esimiehiin). (H3)

Esimies kuuntelee hyvin mielipiteitä ja palautetta sekä puuttuu hyvin ongelmiin. (H5)

Tarkasteltaessa *energiapolkua* eli *kuormituspolkua* kohdeorganisaatioon liittyen, voidaan todeta, että työpahoinvointia aiheuttavia fyysisiä työn vaatimuksia ei ilmennyt ja psyykkisistä työn vaatimuksista selvimmän esille tulivat palkitsemisen puute ja epätasa-arvoinen kohtelu. Jonkin verran esille tulivat myös tunne, että on alipalkattu sekä työn kuormittavuus ja autonomian puute.

Esimerkiksi Pekkaset on toisilla ja toisilla ei. Todella epäoikeudenmukaista. Palkkaus on tulospalkkaus, ei aina oikeudenmukainen. (H3)

Esimies antaa palautetta harvoin, negatiiviset asiat muistetaan paremmin. Välillä voisi enemmän muistaa ja palkita myös positiivisesta työstä. (H4)

Itselläni on semmoinen käsitys, että vaatia osataan mutta palkkioiden maksussa kitsastellaan. (H5)

Ajoittain kasaantuu töitä niin paljon, että työpäivää on jatkettava molemmista päistä. (H4)

En pysty päättämään mistään omassa työssäni. (H2)

Sosiaalisista työn vaatimuksista esiin nousivat selvimmin tekijät, kuten työtä ei arvosteta (lähinnä esimiehet) ja avoimen keskustelun puute. Keskustelun puute tuli esiin selvimmin tiedonkulun ontumisena. Asioista ei keskustella ja tiedoteta tarpeeksi, mikä vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja avoimuuteen.

Tiedonkulku on ollut aina surkeaa ja olis paljon parannettavaa. Monesti käy niin, että kuulee asiakkailta talon asioista ennen kuin johdolta tulee tietoo. Kyllä taloon liittyvissä asioista pitäis saaha paremmin tietoo. (H2)

Takanapäin kuulee juttuja, jotka olisi voinut kuulla jo aiemmin, jos tiedonkulku toimisi. Valitettavia kuppikuntia esiintyy jonkin verran. (H4)

Organisatorisista työn vaatimuksista selvimmin esille nostettiin niin ikään puutteellinen tiedonkulku.

Tiedonkulku yhtiössämme on ollut ongelma jo vuosia, eikä tunnu siitä paranevan, vaikka mitä työryhmiä sitä varten olisi perustettu. (H4)

Työn sisältöön liittyvistä työn vaatimuksista mainittiin ylivoimaisimpana aikapaineet. Muita esille tulevia seikkoja olivat yli- tai alimitoitettu työ ja jollain tasolla myös riittämättömät ja epärealistiset resurssit (aika, ihmiset).

Jatkuva kiire ja asiakas selän takana koko päivän. (H2)

Johtamiseen liittyvinä työn vaatimuksina esille tuli selvimmin esimiehen tuen ja palautteen puute.

Työnjohdolta ei saa kyllä mitään muuta kuin työmääräyksen ja palaute on pääosin negatiivinen. Esimieheltä toivoisin enemmän ammattimaisuutta. (H2)

Siihen, miten kukin yksilö työhön liittyvät asiat kokee, vaikuttaa myös persoonallisuus. Toinen voi kokea sellaisen tilanteen stressaavana, jonka toinen kokee normaalina ja hallittavana tilanteena. Esimerkiksi Feldt, Mäkikangas ja Piitulainen (2005, 96 – 99) sekä Juuti (2006a, 103–104) tuovat esiin Friedmanin ja Rosenmanin persoonallisuusteorian, jossa jaetaan yksilöt A-tyyppisiin ja B-tyyppisiin henkilöihin.

A-tyyppisyys ilmenee työntekijän voimakkaana keskittymisenä ja sitoutumisena työhön sekä ylikorostuneena tarpeena menestyä. A-tyyppiset ovat kilpailuhenkisiä ja kokevat jatkuvasti aikapaineita. A-tyyppinen työympäristö on nopeatempainen ja erittäin haasteellinen. A-tyyppiset kokevat olevansa itse vastuussa ja syyttävät it-

seään epäonnistuessaan. He ottavat epäonnistumisen paljon raskaammin kuin B-tyyppiset.

B-tyyppinen työympäristö on rutiininomainen ja työtahti sekä haasteet ovat kohtuullisia. B-tyyppiset käyttävät tehokkaita ongelmanratkaisukeinoja ja syyttävät joko tilannetta tai sattumaa epäonnistuessaan. Täten on selvää, että A-tyyppiset kokevat enemmän stressiä, koska ovat kunnianhimoisia ja kasaavat itselleen aika- sekä menestyspaineita.

Kun tarkastellaan kohdeorganisaatiota työympäristönä, varsinkin korjaamopuolella vallitsee A-tyyppinen nopeatempoinen ja haasteellinen työympäristö. Sen sijaan toimistopuolella ja myynnissä työympäristö on enemmän B-tyyppinen eli työtehtävät ovat rutiininomaisia ja vähemmän haasteellisia sekä työtahti rauhallinen.

Tätä taustaa vasten tulosten tulkinta ei ole aivan yksiselitteistä, koska ei voida varmuudella tietää kuinka paljon korjaamopuolella on B-tyyppisiä henkilöitä ja esimerkiksi myynnissä A-tyyppisiä henkilöitä. Jos korjaamopuolella on B-tyyppisiä henkilöitä, se vaikuttaa esimerkiksi suhtautumiseen ongelmatilanteissa, siinä missä A-tyyppiset kokevat stressiä, B-tyyppiset etsivät keinoja ratkaista ongelmat liiemmin stressaantumatta tilanteesta.

## 7.2 Työn imu

Tutkimuksin on todettu, että työn imua synnyttävät työ ja työolot, joissa voi tyydyttää *itseääräämisen tarpeita* eli on riittävästi omaa päätäntävaltaa parhaista tavoista saavuttaa työn tavoitteet, *yhteenkuulumisen tarpeita* eli saa arvostusta ja työilmapiiri on kannustava sekä *pärjäämisen tarpeita* eli on mahdollisuus nähdä työn tulokset ja kehittyä työssä (Hakanen ym. 2009, 86–87).

Työn imusta on olemassa kaksi määritelmää, Maslachin & Leiterin (1997) sekä Schaufelin ym. (2002a). Schaufelin määritelmän mukaan työn imun osatekijöitä ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Hakanen 2004, 229). Kun tarkastellaan kohdeorganisaation työntekijöitä työn imun kolmen osatekijän kautta, voidaan todeta, että he ovat kaikki kokeneet työn imua ainakin ajoittain.

Itse selvitän oppaista ja työkavereiden tai esimiehen kanssa keskustelemalla. (H3)

Rauhallisesti suhtaudun ja pyrin ratkaisemaan ongelman itsenäisesti, jos en pysty itsenäisesti, niin kysyn apua muilta työntekijöiltä. (H5)

Yritän ensiksi ratkaista ongelman itse, jos en pysty, pyydän apua muilta. (H6)

Haastateltavien kertomuksista voidaan havaita työntekijöiden tarmokkaasti ja sinnikkäästi haluavan ratkaista eteen tulevat ongelmat ja pulmat. Samoin omistautuminen tulee esiin ongelmien näkemisenä haasteena ja inspiraation lähteenä.

H4: Ongelmat ja pulmat vaan rikastavat työn kuvaa ja tuovat haastetta.

Työntekijät olivat kokeneet myös uppoutumista ainakin hetkittäin.

Joskus syventyy niin, ettei huomaa ajan kuluu. Esimerkiksi ei ole huomannut, että on ruokatauko alkanut, kun on laittanut tavaroita hyllyyn. (H1)

Monesti aamulla, kun on tullut töihin, tuntuu että aikaa on, mutta vähän ajan päästä huomaa iltapäivän koittaneen. Aika juoksee suorastaan siivillä. (H4)

Monesti aika kuluu siivillä silloin, kun on kiirettä tai ruuhkaa. Välillä on semmoisia työtehtäviä, että on pakko syventyä ja keskittyä kunnolla. Silloin ei huomaa ajan kuluu. (H5)

Työntekijät ovat keskittyneet ja syventyneet täysin työhönsä ja heillä on ollut vaikea irrottautua työstä sekä aika on kulunut huomaamatta, mikä on tyypillistä työn imua kokevalle.

### 7.3 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys on määritelty kokemukseksi, joka muodostuu tyytyväisyydestä omaan työhön, mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhön ja osallistua työyhteisön päätöksentekoon (Juholin 1999, 70). Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät, kuten työn sisältö ja mahdollisuudet tyydyttää tarpeitaan työssään sekä työsuhteeseen liittyvät edut, kuten palkka ja työaika. Myös työryhmän ilmapiiri, esimiehen johtamistyyli ja organisaatioilmapiiri vaikuttavat työtyytyväisyyteen. (Juuti & Vuorela 2015, 26–27.)

Muita työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, jotka yleisesti mainitaan, ovat työn itsenäisyys, vaihtelevuus ja haasteellisuus, tuki ja palaute, työympäristö ja työturvallisuus, työntekijän oikeudenmukainen kohtelu ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä.

Kun tarkastellaan työtyytyväisyyden tilannetta näihin tekijöihin nähden, voidaan havaita, että ne mainittiin myös kohdeorganisaatiossa työtyytyväisyyttä lisäävinä tekijöinä.

Saan tehdä rauhassa työni, työhöni kuuluu vaihtelevasti kaikkia työtehtäviä. (H1)

Kun onnistuu löytämään vian autosta ja saada se kuntoon. Teen vaihtelevaa työtä ja tykkään siitä. (H3)

Uudet asiat opettavat. Meidän työssä uusia asioita tulee viikoittain ja lähes päivittäin aika ajoin. (H4)

Onnistumisen tunteet. Tyytyväiset johtajat. Sekä erityisesti tyytyväiset asiakkaat. Lisäksi iloiset ja mukavat työkaverit herättää tyytyväisyyttä. (H5)

Autojen saaminen valmiiksi sovittuna aikana ja työyhteisön kanssa toimiminen. (H6)

Työturvallisuus on meillä erittäin hyvä. (H4)

Tosi hyvä meininki. (H1)

Kun tarkastellaan työtyytyväisyyttä eri mallien kautta, Lawlerin mallin mukaan yksilö vertailee sitä, mitä hän saa, siihen mitä hänen tulisi saada (Juuti 2006a, 21–24; Lämsä & Hautala, 200, 87). Herzbergin mallissa taasen erotetaan (Mamia 2009, 29) motivaatiotekijät, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä ja hygieniatekijät, jotka lisäävät työtytyymättömyyttä.



Kohdeorganisaation osalta työtyytymättömyyttä aiheuttavina tekijöinä esiin tulivat palkkauksen epäoikeudenmukaisuus, huono tiedonkulku, esimiestyön puutteet, kuten arvostuksen ja positiivisen palautteen antaminen.

Ei kuulu mikään ykköskategoriaan (palkkiot, oikeudenmukaisuus). (H2)

Itselläni on semmoinen käsitys, että vaatia osataan, mutta palkkioiden maksussa kitsastellaan. (H5)

Tiedonkulku on huonoa. Todellakin on parannettavaa joka asiassa. (H5)

Arvostus on varmaa niin ja näin ainakin esimiehien osalta. Ei sitä ilmaista mitenkään. (H2)

## 7.4 Työstressi/stressi

Työstressiä on yleisesti lähestytty erilaisilla malleilla, joista tunnetuin on Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli (Kinnunen & Feldt 2005, 18–19). Kun tarkastellaan kohdeorganisaatiota tämän mallin mukaan, niin voidaan todeta, että organisaatiossa tuli esiin kaksi työn vaatimusta: työn määrällinen ylikuormitus ja työn aikapaineet. Rooliristiriitoja sen sijaan ei esiintynyt.

Kyllä se on jatkuva kiire ja kun asiakas seisoo koko päivän selän takana. (H2)

Asiakkaiden läsnäolo, aikataulutetut työt. (H3)

Ajoittain kasaantuu töitä niin paljon, että työpäivää on jatkettava molemmista päistä. (H4)

Välillä tuntuu, että asioita on hoidettavana useita päällekkäin, ei jää riittävästi aikaa yksittäisen asian hoitamiseen. (H6)

Toisaalta työn hallinnan tekijöinä mainittiin mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, työn sisältöön ja päätöksentekoon sekä työn monipuolisuus.

Työni on kivaa ja vaihtelevaa. (H1)

Itse tykkään vaihtelevammasta työstä ja sitä se on ollut. (H3)

Koen työni sisällön mielenkiintoiseksi. (H5)

Työaika on määrätty, vuorotyötä, mutta tarvittaessa on voinut vaihdellakin. Omaan työhön voi vaikuttaa yleensä jossain määrin, esimerkiksi missä järjestyksessä tehdään. (H3)

Työn järjestelyihin voi vaikuttaa aika paljon, itse saa aikatauluttaa työpäivän, se on hyvä asia. Ahkerana saa olla, että kaikki asiat tulisi kohtuudella hoidettua. (H6)

Tästä voi ehkä tehdä johtopäätöksen, että vaikka työssä koetaan jatkuvaa kiirettä ja töitä on paljon, työn sisältö ja vaikutusmahdollisuudet työssä kuitenkin tasaavat ylikuormittumisen kokemuksta. Vaikka on koko ajan kiire ja paljon tekemistä, työtä jaksaa kuitenkin tehdä, koska se on monipuolista, vaihtelevaa ja mielenkiintoista sekä työjärjestelyihin voi itse vaikuttaa, kuten aikataulu ja työjärjestys.

Karasekin mallin neljästä työn luokasta: *kuormittava työ, kuormittamaton työ, aktiivinen työ, passiivinen työ*, esiin tulivat kuormittava työ ja kuormittamaton työ, riippuen siitä, mitkä olivat työntekijän työtehtävät ja asema työpaikalla.

Kyllä se on jatkuva kiire ja kun asiakas seisoo koko päivän selän takana. (H2)

En pysty päättämään mistään omassa työssäni. (H2)

H2 tuntee siis työnsä kuormittavaksi ja vailla vaikutusmahdollisuuksia olevaksi. H1 puolestaan toi esiin näkemyksiään työstään, jotka viittaavat kuormittamattomaan työhön.

Joka päivä ei ole koko päiväksi töitä. Joskus aina käy aika pitkäksi. (H1)

Saan tehdä rauhassa työni, työhöni kuuluu vaihtelevasti kaikkia työtehtäviä. (H1)

Tästä voidaan vetää johtopäätös, että H1:llä on työ, joka on vaatimustasoltaan matala eli töitä ei ole kovin paljon sekä hallintamahdollisuuksiltaan runsas eli H1 voi mielensä mukaan tehdä työnsä, laatia oman aikataulun ja työjärjestyksen.

*Aktiivisen oppimisen hypoteesin* mukaan työ voi olla *aktiivista* tai *passiivista*. Kohdeorganisaatiossa esiin tuli voimakkaammin aktiivinen työ, jossa on suuret työn vaatimukset ja hallintamahdollisuudet. Tämä tuli näkyviin esimerkiksi H6 kohdalla.

Välillä tuntuu, että asioita on hoidettavana useita päällekkäin, ei jää riittävästi aikaa yksittäisen asian hoitamiseen. (H6)

Työn järjestelyihin voi vaikuttaa aika paljon, itse saa aikatauluttaa työpäivän, se on hyvä asia. Ahkerana saa olla, että kaikki asiat tulisi kohtuudella hoidettua. (H6)

Haastateltavien kertoman perusteella voidaan todeta, että työn vaatimukset ovat suuret, kuten jatkuva kiire ja suuri työn määrä, kun taas hallintamahdollisuudet ovat runsaat eli H6 voi itse aikatauluttaa työnsä ja vaikuttaa työjärjestykseen.

Jos tarkastellaan kohdeorganisaatiota Warrin vitamiinimallin avulla (Kinnunen & Feldt 2005, 24–25) voidaan todeta, että organisaatiossa esiintyi Warrin keskeisinä pitämiä piirteitä, jotka lisäsivät hyvinvointia tiettyyn rajaan saakka, kuten työn itsenäisyys, sosiaalinen tuki, taitojen käyttö, työtehtävien monipuolisuus. Haastateltavat saivat aikatauluttaa työnsä ja päättää työjärjestyksen, joten työ oli melko itsenäistä suurimmalla osalla vastaajista. Samoin mainittiin sosiaalinen tuki eli työkavereilta saa apua, tukea ja arvostusta. Haastateltavat myös pääsivät käyttämään taitojaan työssään ja työtehtäviä pidettiin vaihtelevina, mielenkiintoisina ja monipuolisina. Sen sijaan neljä piirrettä, joilla ei ole kielteisiä seurauksia hyvinvoinnille lisääntyessään eli palkka, turvallisuus, arvostus ja esimiehen tuki, toivat esiin ristiriitaisia näkemyksiä. Varsinkin palkka, arvostus ja esimiehen tuki nähtiin kahdella tavalla, osan mielestä palkka oli oikeudenmukainen, arvostusta sai riittävästi ja esimieheltä saatava tuki oli riittävä, osan mielestä taas palkkaus oli epäoikeudenmukainen ja varsinkin esimiehen tuki ja arvostus riittämätöntä.

Siihen miksi näkemykset olivat ristiriitaisia, voidaan vastata Siegristin ponnistusten ja palkkioiden mallin avulla (Kinnunen & Feldt 2005, 29). Kohdeorganisaatiossa työntekijät sijoittavat työhönsä ponnistuksiaan eli aikaa ja energiaa, heillä on kovasti töitä ja koko ajan kiire, joten heidän pitää tehdä ylitöitä ja ponnistella jaksamisen äärirajoilla, joten he odottavat saavansa sille vastinetta eli tunnustusta palkan ja arvostuksen muodossa. Näin ei ole kuitenkaan osan työntekijöistä mielestä tapahtunut, joten työntekijät tuntevat sijoittaneensa työhönsä enemmän ponnistuksia kuin mitä ovat saaneet vastineeksi palkkioita, joten seurauksena ovat kielteiset tunteet, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti hyvinvointiin.

## 7.5 Työuupumus

Kun tarkastellaan kohdeorganisaatiota Leiterin ja Maslachin (2002) esille tuomien työuupumusta aiheuttavien työolojen ja yksilön voimavarojen välisten epäsuhtien mukaan (ks. Kinnunen & Häätinen 2005, 51), esille tuli ainakin liiallinen työmäärä, riittämätön palkitseminen, oikeudenmukaisuuden puuttuminen ja yhden työntekijän osalta myös vähäiset vaikutusmahdollisuudet.

On tilanteita, kun laitteet ei toimi ja asiakas vihaisena selän takana ja töitä tulee koko ajan vaan lisää. (H2)

Pari vuotta sitten myynti oli niin suurta, että tilanne meinasi kääntyä pääläelleen, muun muassa kesälomat meni töissä. (H4)

Jos töissä on liikaa töitä, niin tehtäviä pitää jakaa. Jos maksetaan yhden miehen palkka, niin silloin tehdään myös yhden miehen työtehtävät. (H5)

Eri aikaan taloon tulleet ovat vähän eri asemassa. Palkkioista koetetaan tinkiä koko ajan. (H4)

En pysty päättämään mistään omassa työssäni. (H2)

Tarkasteltaessa työuupumusta kolmiulotteisena oireyhtymänä, voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa voimakkaimmin esille tuli fyysinen ja henkinen väsymys johdun kiireestä ja työn suuresta määrästä. Sen sijaan kyynistynyttä asennetta työhön sekä ammatillisen itsetunnon laskua ei tullut esille.

Kun tarkastellaan työuupumusta liittyen persoonallisuuteen ja otetaan avuksi Aholan ja Gerlanderin (Salomäki 2002, 79) neljä uupumukselle altista tyyppiä, voidaan todeta, että kohdeorganisaation haastateltavista löytyy työn sankareita, mutta myös ainakin yksi korvaamaton ja uhrautuja. Tämä vaikuttaa osaltaan tutkimustuloksiin, koska uhrautujat voivat tehdä myös muiden töitä, vaikka se ei olisi välttämätöntä, näin heidän työnkuvansa vääristyy. He voisivat päästä paljon vähemmällä tekemällä vain omat työnsä ja näin voida henkisesti ja fyysisesti paremmin.

Työn sankarit puolestaan eivät halua myöntää olevansa henkisesti ja fyysisesti väsyneitä, vaan venyttävät vieteriään äärrirajoille. Joten heidän hyvinvointinsa tilaa on vaikea arvioida, myös esimiehen.

Korvaamattomat luulevat olevansa korvaamattomia, vaikka eivät sitä olisikaan. He eivät helposti delegoi töitä muille, vaan tekevät kaiken itse, koska kukaan muu ei osaa tehdä niitä yhtä hyvin. Näin he kasaavat itse itselleen liikaa töitä ja aiheuttavat henkistä ja ruumiillista väsymystä. Töitä jakamalla asia voisi helpottua huomattavasti.

Ajoittain kasaantuu töitä niin paljon, että työpäivää on jatkettava molemmista päistä. (H4) (Työn sankari)

Välillä tuntuu, että asioita on hoidettavana useita päällekkäin, ei jää riittävästi aikaa yksittäisen asian hoitamiseen. Ehkä joku toinen voisi hoitaa joitakin minun tehtäviä. (H6) (Uhrautuja ja korvaamaton)

## 7.6 Työturvallisuus ja työterveyshuolto

Työhyvinvoinnin (Suutarinen, 2010, 14–15) yksi osa-alue on työturvallisuus. Vaikka työturvallisuus on pitkälti lailla säädeltyä toimintaa, mahtuu siihen myös paljon eilakisääteisiä tekijöitä, kuten virkistys- ja kulttuuritoimintaa, terveiden elämäntapojen ja liikunnan edistämistä sekä työyhteisö- ja esimiestaitojen kehittämistä.

Työturvallisuuden huomioon ottaminen on erityisen oleellinen asia kohdeorganisaatiossa, sillä varsinkin korjaamopuolella operoidaan suurien ja vaarallisten laitteiden kanssa, jolloin tapaturmien riski on alati läsnä. Ilahduttavaa olikin työhyvinvoinnin näkökulmasta huomata, että kohdeorganisaatiossa työturvallisuus ja työterveyshuolto on otettu hyvin huomioon. Haastateltavat näkivät tilanteen olevan ainakin melko hyvä.

Kaikki turvavälineet on saatavilla, mitä tarvitsee. En keksi nyt mitään parannettavaa... (H1)

On parantunut, mutta edelleen on paljon parannettavaa etenkin suojaimien käytössä. (H2)

Pääosin hyvä, aina on parannettavaa. (H3)

Työturvallisuus meillä on erittäin hyvä. (H4)

Aina ja kaikessa on parannettavaa, mutta minusta meillä on työturvallisuus otettu hyvin huomioon. (H5)

Se on mielestäni aika hyvällä tasolla. (H6)

Haastateltavien mielestä työpaikalla seurataan työtapaturmia hyvin ja niihin reagoidaan välittömästi keskustelemalla ja selvittämällä syyt sekä raportoimalla.

Niitä on tietääkseni alettu seuraamaan hyvinkin tarkkaan ainakin korjaamon puolella. (H1)

Työsuojelukokouksissa käydään läpi työtapaturmat ja sitten on valtakunnallinen oho-raportointi, johon merkataan firman kaikki työtapaturmat. On yritetty parantaa työturvallisuutta. (H2)

Kyllä seurataan ja ei ne ainakaan lisääntyneet ole. Sitten, kun jotain isompaa sattuu, niin siihen reagoidaan voimakkaasti. (H3)

Jatkuva seuranta ja asennuspuolella sattuu tapaturmia. Kaikkiin suhtaudutaan vakavasti. (H4)

Päällystö sekä vakuutusyhtiö seuraa työtapaturmia. Ei tietääkseni ole vakavia turmia sattunut. Turmiin suhtaudutaan vakavasti, selvitetään syy ja seuraus. (H5)

Työtapaturmista tehdään ”Oho-raportti”. Pienempiä tapaturmia tapahtuu silloin tällöin. Pyritään keskustelemaan asioista, ettei vastaavia tapahtuisi jatkossa. (H6)

Työyhteisön terveyttä on kohdeorganisaatiossa pyritty ylläpitämään tykytoiminnalla, kuten kulttuuri- ja virkistystoiminnalla sekä edistämällä liikuntaharrastuksia ja myös tarjoamalla koulutusta.

Liikuntaseteleitä on saatavilla ja kuntoutukseen voi aina sopivin välein anoa. Olen ollut esimerkiksi kuntoutuksessa työurani aikana. Yhden neljän viikon jakson ja toisella kerralla kuuden viikon jakson. Ne tulivat kyllä tarpeeseen. (H1)

Urheilu- ja kulttuurisetelit on käytössä. Keilaukseen ja kuntosaliin oon käyttänyt. (H2)

Kursseja ja koulutuspäiviä on riittävästi. Yhtiö järjestää kyllä koulutusta. (H4)

Liikunta- ja kulttuuriseteleitä on mahdollista hankkia ja niitä olen itse käyttänyt. Joskus on retkiä ja illanviettoja. (H6)

Yksilön ja työyhteisön terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat myös ihmissuhteet ja työilmapiiri. Kohdeorganisaatiossa ihmissuhteet ovat hyvät työntekijöiden kesken. Tukea ja apua saa tarvittaessa ja työntekijät arvostavat toistensa työtä. Sen sijaan johdon ja työntekijöiden välit eivät ole yhtä hyvät, mikä vaikuttaa mitä luultavammin työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Työilmapiirin katsottiin kuitenkin olevan vapautunut.

Ihan ok...vapautunut. (H3)

Ilmapiiri on pysynyt suhteellisen samana jo vuosia, melko lailla vapautunut. (H4)

Ilmapiiri on työntekijöiden kesken vapautunut. Ylimmän johdon ja työntekijöiden välit voisivat olla paremmat. (H6)

Haastateltavat arvioivat oman henkisen ja fyysisen työkykynsä hyväksi, eikä kenelläkään ole ollut vakavia terveysongelmia.

En ole ollut muistaakseni pariin vuoteen pois töistä sairauden takia. (H1)

Työkyky on ihan hyvä ja pärjään vielä työelämässä jonkun aikaa. Ei ole ollut sairaslomia.

(H2)

Ei ole poissaoloja. Henkinen ja ruumiillinen jaksaminen on ainakin toistaiseksi riittänyt.

(H4)

Mielestäni työkykyni on hyvä. En muista, koska olen ollut viimeksi poissa sairauden takia.

(H5)

Olen suht. koht. hyvässä kunnossa, yksi flunssatapaus on ollut vuoden aikana. (H6)

Kohdeorganisaatiossa tilanne on melko hyvä myös henkisen väkivallan osalta, koska sitä ei ole liiemmin esiintynyt, pientä naljailua lukuun ottamatta. Vaikka vakavaa työpaikkakiusaamista ei ole ollut, huumorilla höystetty naljailukin pitäisi kitkeä pois, koska se ei ole välttämättä kaikista hauskaa, vaan voi loukata jotakuta. Pitäisi ottaa huomioon, että me ihmiset olemme erilaisia, se mikä on toisesta hauskaa, ei ole toisen mielestä lainkaan hauskaa.

Edellisessä tehtävässä tunsin kyllä itseni hyvinkin "syrjäytetyksi". (H1)

Väkivaltaa en ole tavannut firmassa, mutta muita jonkun verran olen havainnu. (H2)

En ole huomannut isompia, ainahan sitä porukassa naljaillaan, jokaisella on oma huumorintajunsa. (H3)

Työilmapiiri on hyvä. Ei kahnauksia... ja jos on erimielisyyksiä, niistä selvittää puhumalla.

(H4)

En ole kokenut väkivaltaa missään muodossa. (H5)

Ei ole vakavaa kiusaamista, jotakin "leikillistä" nimittelyä, joku voi tietenkin kokea sen pahana. (H6)

Työturvallisuuslain (Juuti 2006b, 84) perusteella esimiehen on puututtava terveydelle haitalliseen häirintään ja epäasialliseen kohteluun työpaikalla, joita ovat uhkailu, pelottelu, pilkkaaminen, vihjailu, vähättely ja sukupuolinen ahdistelu tai syrjintä. Oleellisen tärkeää on, että kaikkeen huonoon kohteluun työpaikalla puututaan mahdollisimman varhain. Hyvä maaperä työskentelylle luodaan selkeän vastuunjaon ja yh-

teisten pelisääntöjen kautta. Tämä esimiehen on kyettävä luomaan myös hyvää ilmapiiriä ja avointa vuorovaikutusta työpaikalle.

## 7.7 Työyhteisön vuorovaikutus

Tutkimuksin on osoitettu, että yleisesti suurimpia viestinnän puutteina koetaan seuraavat seikat: 1) johto ei tiedä, mitä henkilöstö ajattelee, toisin sanoen henkilöstö ei koe johdon olevan selvillä siitä, mitä organisaatiossa ajatellaan ja koetaan, 2) tieto tulee perille huhuina, 3) johto ei kerro henkilöstölle tärkeitä ja oleellisia asioita eli kyse on enemmänkin tiedon merkittävyydestä eikä niinkään annetun tiedon määräs- tä, 4) tieto ei ole helposti saatavilla sekä 5) tieto ei ole täsmällistä eli annetaan ympäröivä vastauksia, jotka eivät pidä täysin paikkaansa ja tieto tulee myöhässä (Juholin 1999, 78).

Myös kohdeorganisaatiossa kärsitään samoista tiedonkulun puutteista kuin yleisestikin, mikä tuli ilmi haastateltavien kertomuksissa. Vain yksi haastateltavista oli tyytyväinen tiedonkulkuun organisaatiossa.

Olen kyllä saanut sen tiedon mitä olen tarvinnut. Nykyään kyllä tieto mielestäni kulkee hyvin. (H1)

Huonostihan tieto kulkee. Ihan päivittäisissä...vuorovaihdossa mitä on tehty ja mitä jää iltavuorolle. (H3)

Tiedonkulku yhtiössämme on ollut ongelma jo vuosia, eikä tunnu siitä paranevan, vaikka mitä työryhmiä sitä varten olisi perustettu. Takanapäin kuulee juttuja, jotka olisi voinut kuulla jo aiemmin, jos tiedonkulku toimisi. Valitettavia kuppikuntia esiintyy jonkin verran. (H4)

Tiedonkulussa on varmaan aina parannettavaa, viikkopalavereista tulee sähköpostia, mutta harva taitaa lukea sen läpi. Esimiesten pitäisi varmaan enemmän tiedottaa asioita alaisil- leen. (H6)

Koska kohdeorganisaatiossa esiintyy paljon tiedonkulun puutteita, pitäisi johdon ja esimiesten ja miksei myös työntekijöiden ottaa asioista tiedottaminen esille palave- reissa ja kahdenkeskisissä keskusteluissa vielä tarmokkaammin. Esille tuli myös, että esimerkiksi sähköpostia ei välttämättä lueta. Tähän pitäisi kiinnittää huomiota ja sel- vittää miksi näin on eli johtuuko ajan puutteesta vai viitseliäisyydestä. Jos aika ei riitä viestien lukemiseen, pitäisi tiedottaminen hoitaa esimerkiksi suullisesti. Varsinkin johdon ja esimiesten pitäisi ottaa jatkossa huomioon tutkimuksin osoitetut seikat, jotka saavat ihmiset kokemaan itsensä tyytyväisiksi oman työpaikkansa tiedonkul- kuun ja vuorovaikutukseen. Tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä on neljä: 1) johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista, 2) keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla tai tiimissä, 3) vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja ke- hittymiseen sekä 4) ammattimainen viestintä eli viestintäjärjestelmän toimivuus (Ju- holin 1999, 79–80). Jos nämä asiat otetaan kohdeorganisaatiossa huomioon, voidaan aiemman tutkimuksen löydösten perusteella olettaa, että tiedonkulku voisi ehkä pa- rantua merkittävästi ja samoin työntekijöiden viestintätyytyväisyys.

## 7.8 Esimiestyö

Monet tutkimukset (Tuomi 2007, 124) osoittavat, että työyhteisön toiminta ja henkilöstön hyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa. Organisaation toimintatavat ja työn psykologiset piirteet vaikuttavat työntekijöiden terveyteen, työkykyyn ja hyvinvointiin. Organisaatioissa siis tarvitaan hyviä esimiehiä, jotka edistävät työntekijöiden hyvinvointia, tukevat ja ohjaavat. Esimiehen antama tuki on todella tärkeää, sillä tutkimuksin on osoitettu, että puutteellinen esimiestuki voi johtaa terveys- ja työkykyongelmiin. (Nummelin 2008, 57.) Myös päätöksenteon koetulla oikeudenmukaisuudella on voimakas yhteys työntekijöiden hyvinvointiin (Hakanen ym. 2009, 94).

Tutkimustuloksiin perustuen tiedetään, ettei suomalainen esimies juurikaan jaa palautetta alaisilleen (Juuti & Vuorela 2015, 81). Sama puutteellisen ja negatiivisen palautteen sekä tuen puutteen ongelma tuli esille myös kohdeorganisaatioissa, mikä on yleisesti tyypillistä organisaatioissa. Tosin jotkut haastateltavista olivat tyytyväisiä esimiehensä toimintaan, joten mielipiteet menivät hieman ristiin.

Olen kyllä saanut kiitosta esimieheltäni tässä nykyisessä työssäni. (H1)

Pääosin ihan hyvin. Positiivista palautetta. Kiireen näkee, eivät aina kerkeä paneutua, kun on paljon asioita. (H3)

Esimies antaa palautetta harvoin, negatiiviset asiat muistetaan paremmin. Välillä voisi enemmän muistaa ja palkita myös positiivisesta työstä. (H4)

Esimieheltä saa välittömän palautteen sekä hyvää että huonoa riippuen miten olet asiat hoitanut. Tukea ja apua saa välillä vähän liiankin hanakasti. Esimiestyö on ihan ok. (H5)

Apua ja tukea ei hirveästi tule, sitä on itse osattava hakea. Palaute on ehkä enemmän negatiivista. Esimiestyö ehkä jää normaalien arkirutiinien varjoon ja siihen ei jää riittävästi aikaa. (H6)

Kaikille työntekijöille tulisi turvata heidän tarvitsemansa tuki työssä ja erityisesti niille työntekijöille, joilla on havaittavissa ongelmia työstä suoriutumisessa (Nummelin 2008, 57). Myönteinen palaute työstä antaa voimavaroja, joiden avulla pystyy kohtaamaan vaikeatkin työt. Sen sijaan liian hätäiset tai väärät johtopäätökset työstä voivat epämotivoida, koska niiden ei koeta olevan oikeutettuja (Juuti & Vuorela 2015, 81).

Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa alaistaitojen kehittyminen edistämällä alaisten pyrkimyksiä vaikuttaa työympäristöönsä kuunnellen heitä sekä olemalla tasapuolinen ja oikeudenmukainen (Vesterinen 2010, 52). Esimies on organisaation pelinrakentaja, joka hoitaa sekä asiat että ihmissuhteet oikeudenmukaisesti välttäen suosikkijärjestelmiä (Juuti & Vuorela 2015, 48; Nummelin 2008, 59, 65).

Kohdeorganisaatioissa on parannettavaa edellä mainituissa asioissa, sillä haastateltavissa aiheutti tyytymättömyyttä oikeudenmukaisuuden ja puolueettomuuden sekä palkkioiden puute.

Palkkaus on tulospalkkaus, ei aina oikeudenmukainen. (H3)

Eri aikaan taloon tulleet ovat vähän eri asemassa. (H4)

Vaatia osataan, mutta palkkioiden maksussa kitsastellaan. (H5)

Mielestäni tilanne on aika hyvä, en ole huomannut siinä huomautettavaa. (H6)

Haastateltavissa sai aikaan tyytymättömyyttä myös esimiehen puutteellinen kuuntelemisen ja ongelmienratkaisutaidot. Sujuvan yhteistyön perusta on luottamus ja eri rooleissa työskentelevien tasavertainen kohtelu. Esimiehen ja alaisten välinen suhde on merkityksellinen stressinhallinnan, työtyytyväisyyden ja työn tuloksellisuuden kannalta. Esimiehen on huolehdittava myös siitä, että työyhteisössä on tarpeeksi aikaa yhteisten asioiden ja ongelmien käsittelyyn, jotta niiden käsittely ei siirry käytäville ja kahvipöytiin, jolloin tilanteet voivat mutkistua. Esimiehen on oltava esimerkki muille kykenemällä aikuiseen ja tasavertaiseen vuorovaikutukseen. (Hakanen ym., 2009, 93–95; Nummelin 2008, 58.)

Kyllä mielipiteeni otetaan mielestäni huomioon. Oikeastaan ongelmia ei ole tullut vastaan. (H1)

Ei kuunnella tarpeeksi ja nopeammin pitäisi puuttua ongelmiin. (H2)

Ihan tyytyväinen voi olla. Kiire vaikuttaa myös heihin (esimiehiin). (H3)

Esimiehen kanssa voidaan puhua avoimesti. Ongelmat ei välttämättä muutu, mutta ainakin tiedostetaan. (H4)

Esimies kuuntelee hyvin mielipiteitä ja palautetta. Sekä puuttuu hyvin ongelmiin. (H5)

Kuuntelu ei ole esimieheni vahvimpia puolia. Joihinkin asioihin hän puuttuu ripeästi, jotkut jää unholaan. En ehkä itsekään anna palautetta riittävästi, joskus tuntuu, että parempi hoitaa asia itse. (H6)

Joidenkin mielestä palautteen antaminen esimiehelle ei ole muuttanut tilannetta paremmaksi.

Palautetta olen antanut työn organisoinnista. Ikävä kyllä asia ei muuttunut mitenkään. (H2)

Hyvä johtaminen (Juuti 2006b, 90) voidaan nähdä sekä ihmisten välisenä yhteistyönä että hyvinä työtuloksina. Hyvää yhteistyötä ei kuitenkaan saavuteta, ellei toiminnan perustaa ole rakennettu yhdessä ja työskentely perustu jatkuvalla yhteiselle keskustelulle. Vain keskusteleva ja hyvinvoiva työyhteisö saavuttaa hyviä tuloksia.

Haastateltavat toivat esiin myös toiveitaan siitä, miten esimies voisi parantaa heidän työhyvinvointiaan.

Näin on riittävän hyvä. Palkkaahan ei koskaan saa liikaa. (H1)

Hankkia tietoa alasta enemmän. (H2)

Esivalmistelemalla työt, mitä tehdään ja milloin ja huolehtimalla että varaosat on ajan tasalla. (H3)

Enemmän tilanteen tasalla olo ja keskustelut väliajoin parantaa asioita. (H4)

Puuttumalla ongelmiin. Vähentämällä ja helpottamalla töitä. Lisäämällä palkkaa, ym. (H5)

Tekemällä itse joitakin asioita, jotka antaa minulle. (H6)

Kun tarkastellaan kohdeorganisaation esimiestyötä kokonaisuudessaan haastateltavien näkemysten kautta, voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa olisi syytä ottaa huomioon Vesterisen (2006, 47) esiin tuomat hyvän johtajan toimintatavat.

Hyvä johtaja antaa ja vastaanottaa palautetta, kuuntelee alaisten näkökulmia ja toiveita, ottaa vastaan ehdotuksia, palkitsee ja välittää, kantaa vastuuta ja kohtelee oikeudenmukaisesti, on rehellinen ja tiedottaa avoimesti myös meneillään olevista



muutoksista, pystyy tekemään päätöksiä ja vastaa kysymyksiin. Hyvä johtaja myös valtuuttaa, antaa vastuuta ja delegoi. Lisäksi hän arvostaa työntekijöitään ja osoittaa sen esimerkiksi palkalla, tehtävillä, nimikkeillä, työsuhteen laadulla sekä johdon ja alaisten toimivalla vuorovaikutuksella. Hyvä johtaja huomioi työntekijän elämäntilanteen ja hänen toimintaansa ohjaavat yhteisesti sovitut arvot ja periaatteet. Hyvä johtaja on oikeudenmukainen ja hyväksyy erilaisuuden.

## 8 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvointia sekä positiivisesta että negatiivisesta näkökulmasta. Positiivista näkökulmaa kuvaavat työn imu ja työtyytyväisyys ja negatiivista näkökulmaa työuupumus ja työstressi/stressi. Työhyvinvointi on moniulotteinen ja monitasoinen ilmiö ja sitä onkin lähestytty erilaisin määritelmin sekä eri mallien avulla. Määritelmässä on työhyvinvoinnin katsottu olevan sekä yksilön että työyhteisön viretila (Ojala & Ahonen 2005, 28), innostusta ja hyvää mieltä sekä työn kokemista haasteellisena ja inspiroivana (Hakanen ym. 2009, 86) tai työturvallisuutta, fyysistä terveyttä ja tasapainoa työn ja muun elämän välillä (Mamia 2009, 21).

Kauko-Vallin ja Koirasen (2010, 109) mukaan työhyvinvointi rakentuu yksilöllisesti. Joillekin se rakentuu pääasiassa vain työpaikan ihmissuhteiden varaan, työ sinänsä ei ole haastavaa tai tunnu kovin palkitsevalta, sen sijaan työkaverit ja työilmapiiri antavat tyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin kokemuksen. Toisille taas työ sinänsä on se kaikkein merkittävin asia, joten jos työ ei ole riittävän haasteellista ja palkitsevaa, ei voi kokea tyytyväisyyttä, eikä työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnista on olemassa myös lukuisia malleja, kuten Peter Warrin (1990) malli subjektiivisesta hyvinvoinnista (Mamia 2009, 30–31) sekä työn vaatimusten ja työn voimavaratekijöiden (*Job Demands-Resources, JD-R*) malli. Kun tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kohdeorganisaatiota tämän *JD-R* mallin pohjalta (Vesterinen 2006, 36–37), ilmeni, että motivaatiopolun osalta voimavaratekijöinä esiin tulivat terveellinen ja turvallinen työympäristö, hyvä terveys ja fyysinen kunto, selkeä työnkuva, arvostus, sosiaalinen tuki, vaikutusmahdollisuudet työhön, työn haasteellisuus ja monipuolisuus, työn vastaaminen koulutusta sekä esimiestyö.

Energiapolun osalta työn vaatimuksina nähtiin ja koettiin palkitsemisen puute, epätasa-arvoinen kohtelu, alipalkkaus, työn kuormittavuus, autonomian, arvostuksen ja keskustelun puute, huono tiedonkulku, työn aikapaineet, yli- tai alimitoitettu työ, riittämättömät resurssit, esimiehen tuen ja palautteen puute. Tutkimuksessa kävi siis ilmi, että myös kohdeorganisaatiossa samat asiat kuin yleisestikin on tutkimuksen osoitettu, ovat työntekijöiden työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä.

Kun tarkastellaan kohdeorganisaation työhyvinvoinnin tilaa positiivisen näkökulman eli työn imun ja työtyytyväisyyden käsitteiden kautta sekä negatiivisen näkökulman eli työuupumuksen ja työstressin/stressin käsitteiden kautta, voidaan todeta, että työntekijät ovat kokeneet niin työn imua ja työtyytyväisyyttä kuin työuupumusta ja ylikuormittuneisuuttakin ainakin ajoittain.

Työn imu on pysyvä myönteinen tunne- ja motivaatiotila, jolle on tyypillistä tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Juuti 2006b, 83). Kun kohdeorganisaation työntekijöille esitettiin kysymyksiä liittyen näihin kolmeen työn imun osatekijään, haastateltavien kertomusten perusteella voitiin havaita, että työntekijät ovat kokeneet näitä työn imun osatekijöitä ja näin ollen työn imua. Työntekijät ovat halunneet tarmokkaasti ja sinnikkäästi ratkaista eteen tulevat ongelmat, he näkivät ongelmat haasteina ja inspiraation lähteinä, mikä viittaa omistautumiseen ja he ovat uppoutuneet työhönsä niin, että ovat unohtaneet ajan kulun.

Työtyytyväisyys on yksi vanhimmista ja eniten tutkituista myönteisistä työhyvinvoinnin kuvaajista, jolla kuvataan missä määrin työntekijät pitävät (työtyytyväisyys) tai eivät pidä (työtyytymättömyys) työstään (Mäkikangas ym. 2005, 59). Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät, kuten työn sisältö, mahdollisuudet tyydyttää tarpeitaan työssään, palkka, työaika, ilmapiiri, esimiehen johtamistyyli ja organisaatioilmapiiri. (Juuti & Vuorela 26–27.) Muita työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, jotka yleisesti mainitaan, ovat työn itsenäisyys, vaihtelevuus ja haasteellisuus, tuki ja palaute, työympäristö ja työturvallisuus, työntekijän oikeudenmukainen kohtelu ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Myös kohdeorganisaatiossa mainittiin nämä tekijät työtyytyväisyyttä lisäävinä tekijöinä.

Työtyytyväisyyttä on lähestytty myös erilaisilla malleilla, joista kaksi ovat Lawlerin työtyytyväisyysmalli (Juuti 2006a, 21–24; Lämsä & Hautala 2004, 87) ja Herzbergin malli (Lämsä & Hautala 2004, 84). Tarkasteltaessa työtyytyväisyyden tilaa kohdeorganisaatiossa Herzbergin mallin avulla, motivaatiotekijöinä, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä, esiin tulivat muun muassa työilmapiiri, työn sisältö ja työturvallisuus. Hygieniatekijöinä, jotka lisäävät työtyytymättömyyttä, esiin tulivat palkkauksen epäoikeudenmukaisuus, huono tiedonkulku, esimiestyön puutteet, kuten arvostuksen ja positiivisen palautteen antamisen puuttuminen.

Työuupumus ei ole täysin yksiselitteinen käsite ja siitä onkin olemassa erilaisia määritelmiä (Kinnunen & Hättinen 2005, 38–39). Yleisesti työuupumus nähdään kuitenkin kolmiulotteisena oireyhtymänä, jolle on ominaista kokonaisvaltainen, fyysinen ja henkinen väsymys, kyynistynyt asenne työhön sekä ammatillisen itsetunnon lasku (Hakanen 2004, 22). Tarkasteltaessa työuupumusta kolmiulotteisena oireyhtymänä, voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa voimakkaimmin esille tuli fyysinen ja henkinen väsymys johtuen kiireestä ja työn suuresta määrästä. Sen sijaan kyynistynyttä asennetta työhön sekä ammatillisen itsetunnon laskua ei tullut esille.

Myös työuupumusta on lähestytty erilaisilla malleilla, kuten Chernissin malli (1980), Golembiewskin vaihemalli, Leiterin ja Maslachin prosessimalli sekä Hobfollin voimavarojen säilyttämisteoria (Kinnunen & Hättinen 2005, 41–45). Leiter ja Maslach (2002) ovat tuoneet esille myös työuupumusta tuottavat työolojen ja yksilön voimavarojen väliset epäsuhtat (Kinnunen & Hättinen 2005, 51). Kun tarkasteltiin kohdeorganisaatiota näiden epäsuhtien kautta, esille tulivat ainakin liiallinen työmäärä, riittämätön palkitseminen, oikeudenmukaisuuden puuttuminen ja yhden työntekijän osalta myös vähäiset vaikutusmahdollisuudet.

Kohdeorganisaation työuupumuksen tilannetta tarkasteltiin myös liittäen se persoonallisuuteen, sillä yksilön persoonallisuus voi vaikuttaa siihen, miten kuormittavana työnsä kokee. Tarkastelussa avuksi otettiin Aholan ja Gerlanderin neljä uupumukselle altista tyyppiä (Salomäki 2002, 79). Kohdeorganisaatiosta haastateltavien joukosta löytyi työn sankareita sekä ainakin yksi korvaamaton ja uhrautuja. Tämä löydös vaikuttaa osaltaan tutkimustuloksiin, sillä yksin työ ja sen määrä eivät vaikuta uupumuksen tuntemuksiin, vaan myös persoonallisuus ja tapa suhtautua työhön. Uhrautajat ottavat liikaa töitä ja korvaamattomat tekevät liikaa töitä, vaikka ei aina tarvitsisikaan.

Stressi on tunnettu jo lähes sadan vuoden ajan. Stressikäsitteen toivat esille ensimmäisenä Cannon ja Selye. Skandinaviassa puolestaan Gardellia on pidetty stressitutkimuksen keskushahmona (Julkunen 2008, 238–239). Nykyään käytössä olevan stressikäsitteen on lanseerannut Selye 1930-luvulla. Käsitteen mukaan stressi tarkoittaa kaikkia niitä reaktioita, joita elimistössämme esiintyy siihen kohdistuvien ulkoisten tekijöiden seurauksena.

Työstressi puolestaan aiheuttaa hyvinvointi- ja terveysongelmia, taloudellisia menetyksiä organisaatioille, on yhteydessä työsuorituksiin ja siten organisaatioiden tuloksellisuuteen ja lisäksi lainsäädäntö edellyttää työnantajaa ottamaan huomioon työturvallisuuden niin fyysisestä kuin psyykkisestä näkökulmasta. Näistä edellä mainituista syistä työstressi on ollut pitkään työ- ja organisaatiopsykologian kohteena. (Kinnunen & Feldt 2005, 13.)

Työstressitutkimusta ei voi laittaa vain yhteen muottiin, joten sillä on erilaisia sovelluksia. Työolotutkimuksessa tutkitaan edelleen työolojen hyvinvointiseurauksia, mutta ”vanhat” työolot kuten ympäristön lämpötila, melu, ilman saasteet ja työn vaatima ruumiillinen voima ovat saaneet rinnalleen psykososiaaliset olot kuten työn pakkotahtisuuden, itsenäisyyden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen. Nykyään kiinnitetään yhä kasvavaa huomiota johtamiseen, organisaation toimivuuteen ja organisaatiokulttuureihin ja esimerkiksi Euroopan stressisopimus asettaa työnantajan vastuuseen stressiongelmia ehkäisevistä, poistavista ja vähentävistä toimenpiteistä, jotka voivat sisältää johtamistavan parantamisen, työjärjestelyjen ja työolosuhteiden korjaamista sekä koulutusta ja tiedon välittämistä. (Julkunen 2008, 244.)

Työstressiä on yleisesti lähestytty erilaisilla malleilla, joista tunnetuin on Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli (Kinnunen & Feldt 2005, 18–19). Kun tarkastellaan kohdeorganisaatiota tämän mallin mukaan, niin voidaan todeta, että organisaatiossa tuli esiin kaksi työn vaatimusta: työn määrällinen ylikuormitus ja työn aikapaineet. Rooliristiriitoja sen sijaan ei esiintynyt. Toisaalta työn hallinnan tekijöinä mainittiin mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, työn sisältöön ja päätöksentekoon sekä työn monipuolisuus.

Tästä voi ehkä tehdä johtopäätöksen, että vaikka työssä koetaan jatkuvaa kiirettä ja töitä on paljon, työn sisältö ja vaikutusmahdollisuudet työssä kuitenkin tasaavat ylikuormittumisen kokemusta. Vaikka on koko ajan kiire ja paljon tekemistä, työtä jaksaa kuitenkin tehdä, koska se on monipuolista, vaihtelevaa ja mielenkiintoista sekä työjärjestelyihin voi itse vaikuttaa, kuten aikataulu ja työjärjestys.

Kun tarkastellaan kohdeorganisaation tilannetta Suomessa vallitsevaan työelämän tilanteeseen yleensä, voidaan todeta, että se on samansuuntainen työmenetelmiin ja työjärjestykseen vaikuttamisen osalta kuin muillakin työpaikoilla. Sen sijaan työtahtiin ei voi työn luoteen vuoksi vaikuttaa kovinkaan paljon, vaikka työntekijät voivatkin aikatauluttaa töitään. Yleisesti tarkasteltuna Suomessa noin kahdella kolmesta palkansaajasta on ollut mahdollisuus vaikuttaa työmenetelmiin, työtahtiin ja työtehtävien suorittamisjärjestykseen. Miehistä noin kaksi viidestä ja naisista noin joka kolmas on kokenut, että mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin on kasvanut ainakin melko paljon ja tätä useammalla on ollut mahdollisuus vaikuttaa myös omaan työtahtiin. Samoin vaikutusmahdollisuuksien itseä koskeviin asioihin työpaikalla,

työn tavoitteiden selkeyden ja esimiestyön tasapuolisuuden on katsottu parantuneen (Järvinieniemi 2012, 8).

Kohdeorganisaatiota tarkasteltiin myös Karasekin mallin neljän työn luokan mukaan (Kinnunen & Feldt 2005, 18–19). Esille tulivat kuormittava työ ja kuormittamaton työ, riippuen henkilön työtehtävistä ja asemasta organisaatiossa. Korjaamopuolella ja esimiestehtävissä oli kuormittavampaa kuin muissa tehtävissä, johtuen jatkuvasta kiireestä ja suuresta työn määrästä. Esimerkiksi H2 toi esiin työn kuormittavuuden ja alhaiset vaikutusmahdollisuudet. H1:llä puolestaan työ oli vaatimustasoltaan matala ja vaikutusmahdollisuuksiltaan runsas. Saman Karasekin mallin mukaan kohdeorganisaatiossa esille tuli voimakkaimmin aktiivinen työ, jossa on suuret työn vaatimukset ja hallintamahdollisuudet.

Kohdeorganisaatiota tarkasteltiin myös Warrin vitamiinimallin avulla (Kinnunen & Feldt 2005, 24–25). Työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä esille tuli työn itsenäisyys, sosiaalinen tuki, taitojen käyttäminen ja työtehtävien monipuolisuus. Kolme tekijää, palkka, arvostus ja esimiehen tuki jakoivat mielipiteitä. Joidenkin työntekijöiden mielestä palkka oli oikeudenmukainen, arvostus sekä esimiehen tuki olivat riittävät, joidenkin mielestä näin ei ollut. Tähänkin näkemyseroon vaikutti varmaankin työntekijän asema organisaatiossa. Ristiriitaiset mielipiteet selittyvät myös Siegristin ponnistusten ja palkkioiden mallin avulla (Kinnunen & Feldt 2005, 29). Työntekijät ovat sijoittaneet työhönsä aikaa ja energiaa ja odottavat saavansa sille vastineeksi palkkioita, kuten palkkaa, arvostusta ja tukea. Näin ei kuitenkaan ole osan mielestä tapahtunut, mikä selittää negatiiviset tunteet.

Yleisesti tarkasteltuna suomalaisen työelämän laadun kannalta yksi tärkeä muutos on tapahtunut työaika- ja palkitsemisjärjestelmissä, jotka ovat yhä joustavampia ja monimuotoisempia. Kun verrataan tätä muutosta kohdeorganisaation tilanteeseen, niin voidaan todeta sen olevan yleistä tasoa heikompi palkitsemisjärjestelmien osalta, sen sijaan työaikajärjestelmien osalta tilanne on yleisellä tasolla (Järvinieniemi 2012, 11).

Kun tarkastellaan työhyvinvointia kokonaisuutena eli sen positiivista ja negatiivista puolta yhdessä, voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa on asioita, jotka ovat mallillaan, kuten työn sisältö, työturvallisuus ja työntekijöiden terveys ja fyysinen kunto. Parannuksen kohteitakin kuitenkin löytyi, joista voimakkaimmin esille tulivat aikapaineet, suuri työn määrä, joka kuormittaa työntekijöitä sekä huono tiedonkulku. Ainakin osalla työntekijöistä työn aikapaineita voisi helpottaa jakamalla töitä uudelleen sekä aikataulutusta muuttamalla. Nyt toisilla työntekijöillä on koko ajan kiire ja toisilla taas ei ole aina riittävästi töitä. Työntekijöitä, joilla on vähemmän töitä, voisi perehdyttää tekemään joitain muiden henkilöiden helppoja tehtäviä, kuten tietokoneella tehtäviä raportteja ja asiakirjoja. Korjaamopuolella kuormittuneisuutta voitaisiin vähentää ohjaamalla asiakkaat heille tarkoitettuun paikkaan odotamaan autojensa korjauksen valmistumista. Näin myös työturvallisuus paranisi entisestään ja asentajat voisivat tehdä työnsä rauhassa. Esimerkiksi ruokalan yhteyteen voisi tehdä viihtyisän nurkkauksen asiakkaita varten.

Kun tarkastellaan tämän tutkimuksen tuloksia peilaten niitä suomalaisen työelämän tilaan yleisesti, voidaan todeta, että tilanne kohdeorganisaation kannalta on melko samansuuntainen kuin se on yleensäkin. Järvinienien (2012) mukaan kolman-

nes työntekijöistä kokee työssään liiallista kuormitusta ja viidennes ainakin jossain määrin epäoikeudenmukaista kohtelua. Palkansaajat kokevat kuitenkin tärkeimmiksi asioiksi mielenkiintoisen työn, työyhteisön hyvän ilmapiirin sekä joustavan työsuhteen. Suomalaiset arvioivat työelämän muuttuvan aina vain kiivastahemmaksi aiheuttaen työntekijöille loppuun palamista. Samalla kuitenkin nähdään töiden muuttuvan itsenäisemmiksi ja henkisesti palkitsevimmiksi (Järvinen 2012, 16, 19). Tarkasteltaessa samanaikaisesti koettua työtyytyväisyyttä ja työterveyttä, työn autonomiaa ja kehittävyttä sekä työn nopeatempoisuutta, voidaan todeta työolojen Suomessa olevan samalla tasolla kuin Virossa ja Ruotsissa. Työtyytyväisyys ja työterveys ovat melko alhaisella tasolla, mutta autonomia, kehittävyys sekä intensiteetti ja kiireisyys korkealla (Järvinen 2012, 19).

Työturvallisuus on yksi työhyvinvoinnin osa-alue, johon kuuluvat niin lakisääteiset toimenpiteet kuin virkistys- ja kulttuuritoiminta sekä terveiden elämäntapojen edistäminen (Suutarinen 2010, 14–15). Työturvallisuuteen liittyvät työsuojelu- ja työterveystoimet, joilla halutaan ehkäistä tapaturmia ja edistää terveyttä ja jaksamista. Vapaaehtoisella toiminnalla halutaan parantaa työilmapiiriä ja ”me-henkeä” (Leppänen 2002, 39). Työturvallisuudella ja työterveystoimilla on tärkeä merkitys, sillä niihin panostamisesta hyötyy työntekijän ja organisaation lisäksi koko yhteiskunta. Lisäksi esimerkiksi EU on peräänkuuluttanut ikääntyvien työntekijöiden työurien pidentämistä, mikä edellyttää että työntekijöistä pidetään huolta niin työturvallisuuden kuin muidenkin järjestelyjen kautta.

Kohdeorganisaatiossa työturvallisuus oli otettu ainakin melko hyvin huomioon. Organisaatiossa seurataan tapaturmia ja niihin reagoidaan välittömästi keskustelemalla tilanteesta, selvittämällä tapaturmaan johtaneet syyt sekä raportoimalla tilanteesta. Kohdeorganisaatiossa on myös panostettu ei-lakisääteiseen työtoimintaan (Nummelin 2008, 97; Pekkonen 2005, 349) tarjoamalla työntekijöille liikuntaseteleitä, kuntoutusta ja koulutusta. Työntekijät arvioivatkin henkisen ja fyysisen työkykynsä hyväksi.

Kohdeorganisaatiossa työturvallisuudesta huolehtiminen noudattaa samaa linjaa kuin yleensäkin suomalaisessa työelämässä, jossa työturvallisuus on otettu yhä paremmin huomioon. Tämä tulee esille tarkasteltaessa työturvallisuutta yleisesti, sillä työpaikkatapaturmat Suomessa ovat vähentyneet tasaisesti. Työtapaturmista noin kaksi kolmannesta on sattunut miehille, jolloin heidän riskinsä on melkein 2,5-kertainen naisiin verrattuna. Tapaturmista naisilla 35,5 % ja miehillä 29,7 % liittyi liikkumiseen eli kaatumiseen, hyppäämiseen, liukastumiseen tai putoamiseen. Toinen yleisin syy oli äkillinen fyysinen kuormittuminen (Järvinen 2012, 14).

Henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat ihmissuhteet ja työilmapiiri. Kohdeorganisaatiossa työntekijöiden keskinäiset välit olivat kunnossa ja tukea ja apua sai tarvittaessa. Sen sijaan alaisten ja esimiesten keskinäisissä suhteissa olisi parannettavaa, jotta työntekijät voisivat paremmin. Esimiesten pitäisi antaa enemmän tukea ja palautetta sekä kuunnella alaisiaan. Kohdeorganisaatiossa tilanne oli melko hyvä myös sikäli, että henkistä väkivaltaa ei esiintynyt. Tosin naljailua ja ”leikkimielistä” kiusoittelua kerrottiin esiintyvän, mikä sekin ehkä luokkaa jotakuta. Työyhteisössä pitäisi ottaa paremmin huomioon, että me ihmiset olemme erilaisia, se mikä on toisesta hauskaa, ei ole toisen mielestä lainkaan hauskaa.

Kuitenkin, kun tarkastellaan tilannetta verraten sitä koko maan tilanteeseen, voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa tilanne epäasiallisen kohtelun osalta on paljon parempi kuin yleisesti, sillä Suomessa epäasiallista kohtelua työssä on kokenut yli viidennes palkansaajista. Naisista epäasiallista kohtelua on kokenut 27 % ja miehistä 16 %. Samoin naisista 36 % on havainnut omalla työpaikallaan työpaikkakiusaamista ainakin joskus ja miehistä 22 % vastasi myöntävästi (Järvinieniemi 2012, 13).

Yksi työhyvinvointiin vaikuttava asia on viestintä. Se miten viestintä on hoidettu, vaikuttaa esimerkiksi työtyytyväisyyteen. On olemassa myös käsite viestintätyytyväisyys, joka tarkoittaa tyytyväisyyttä saatuun tietoon sekä mahdollisuuksia tulla kuulluksi ja vaikuttaa omassa työyhteisössään (Juholin 1999, 70, 73). Kohdeorganisaatiossa viestintätyytyväisyyden taso oli melko alhainen, sillä viestinnässä oli paljon puutteita.

Tutkimuksin on osoitettu, että suurimpia viestinnän puutteita organisaatioissa ovat, että johto ei tiedä, mitä työntekijät ajattelevat, tieto tulee perille huhuina, johto ei kerro työntekijöille tärkeitä ja oleellisia asioita, tieto ei ole helposti saatavilla sekä tieto ei ole täsmällistä eli annetaan ympärilyöreyttä vastauksia, jotka eivät pidä täysin paikkaansa ja tieto tulee myöhässä (Juholin 1999, 78). Myös kohdeorganisaatiossa nämä samat puutteet tulivat esille. Koska tiedonkulku on organisaatiossa huonoa, sitä voisi yrittää parantaa ottamalla asia esille palaverissa sekä esimiesten ja alaisten välisissä keskusteluissa. Yksi keino voisi olla myös Learning Café eli oppimiskahvila (Ojala 2003, 62–63), joka on kahvilamainen tila, jossa on 3-6 hengen kahvilapöytiä paperipöytäliinoin, joille voi kirjoittaa ajatuksiaan. Tarkoituksena on luoda uutta tietoa ja oppia yhdessä ennakkoon valitusta aiheesta, joka voisi olla esimerkiksi tiedonkulku tai palautteen antaminen. Learning Cafessa jokainen voi saada ideansa ja äänensä kuuluviin, koska keskustelu käydään pienryhmissä ja samalla menetelmä myös ”pakottaa” osallistumaan (kts. tarkemmin Ojala 2003, 62–63).

Esille tuli myös, että esimerkiksi sähköposti jää usein lukematta. Tähän pitäisi kiinnittää huomiota ja selvittää miksi näin on eli johtuuko sähköpostin lukematta jättäminen ajan puutteesta vai viitseliäisyydestä. Jos aika ei riitä viestien lukemiseen, pitäisi tiedottaminen hoitaa esimerkiksi suullisesti. Varsinkin johdon ja esimiesten pitäisi ottaa jatkossa huomioon tutkimuksin osoitetut seikat, jotka saavat ihmiset kokemaan itsensä tyytyväisiksi oman työpaikkansa tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen. Tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat, että johto viestittää koko organisaatiota koskevista asioista, keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla tai tiimissä on kunnossa, että voi vaikuttaa omaan työhön, uraan ja kehittymiseen sekä että viestintä on ammattimaista eli viestintäjärjestelmä toimii (Juholin 1999, 79–80). Kun nämä asiat otetaan kohdeorganisaatiossa huomioon, tiedonkulku paranee merkittävästi ja samoin työntekijöiden viestintätyytyväisyys.

Lukuisilla tutkimuksilla on osoitettu, että työyhteisön toiminta ja henkilöstön hyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa (Tuomi 2007, 124). Yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on johtaminen, sen laatu ja toteutustapa, sillä monissa työstressitutkimuksissa on osoitettu huonon esimies-alaisuuden olevan keskeinen työstressin aiheuttaja (Elo & Feldt 2005, 315–316). Kohdeorganisaatiossa esille tulivat negatiivisen ja puutteellisen palautteen ja tuen ongelma. Tämä on yleistä monissa organisaatioissa, sillä tutkimustuloksiin perustuen tiedetään, ettei suomalainen

esimies juurikaan jaa palautetta (Juuti & Vuorela 2015, 81). Tosin osa työntekijöistä oli tyytyväisiä esimiehen toimintaan, joten mielipiteet olivat hieman ristiriitaisia. Tämä ehkä johtuu siitä, että osa organisaation esimiehistä antaa palautetta ja tukea ja osa taas ei näin tee. Tyytymättömyyttä aiheuttivat myös oikeudenmukaisuuden, puolueettomuuden ja palkkioiden puute sekä esimiehen puutteellinen kuuntelemisen ja ongelmienratkaisutaito. Työntekijät toivoivatkin, että esimies hankkisi enemmän tietoa alasta, keskustelisi, puuttuisi ongelmiin ja vähentäisi sekä helpottaisi työntekijöiden työtaakkaa.

Puutteellisen johtamisen ja esimiestaitojen ongelma on yleinen teollisuudessa ja myös kohdeorganisaation kaltaisilla työpaikoilla. Tämä johtuu siitä, että tuottavuutta ja innovatiivisuutta edistetään tietoisesti johtamisella tavallisimmin vaativaa tietotyötä tekevien keskuudessa, joilla on korkea koulutustaso. Sen sijaan teollisuudessa ja sitä tukevissa palveluissa toimivat työntekijät ovat usein esimerkiksi perinteisten palkitsemisjärjestelmien piirissä, jolloin johtamiskäytäntöjenkään kehittämistä ei välttämättä koeta tarpeelliseksi (Järvinen 2012, 18).

Kohdeorganisaatiossa pitäisi siis kiinnittää huomiota kiireeseen työssä, tiedonkulkun ja esimiestyöhön, jotta työhyvinvointi paranisi hyvälle tasolle. Aikapaineet saattavat aiheutua siitä, että työ on yksityiskohtia myöten säädely tai aivan liian suuresta työn määrästä. Asia voidaan korjata tarjoamalla työntekijöille mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja työhön liittyvien tavoitteiden suunnitteluun ennen niiden asettamista. Näin työntekijät voivat kokea itsenäisyyttä ja olevansa työhönsä vaikuttavia henkilöitä (Juuti 2006, 98). Kiirettä voidaan hallita myös selkeyttämällä työnkuvaa, määrittämällä tärkeysjärjestys ja karsimalla vähemmän tärkeät työt sekä kehittämällä työvaiheita säästäviä tekotapoja (Hakanen ym. 2009, 32).

Tiedonkulkua kohdeorganisaatiossa voidaan parantaa luomalla fyysiset mahdollisuudet työntekijöille kokoontua vaihtamaan ajatuksia, kuten kahvitilat tai lehdenlukunurkkaus. Tiedon jakamisen kanavia voidaan myös lisätä esimerkiksi ottamalla käyttöön ilmoitustaulut eri työpisteiden yhteyteen, kuten toimistoon, korjaamoon ja myyntiin. Samoin voidaan ottaa käyttöön säännölliset viikoittaiset tai jopa päivittäiset ”tietoiskut”, joissa kerrotaan suullisesti tärkeimmät asiat koko henkilökunnalle.

Esimiehet voisivat ehkäistä työntekijöiden työstressiä esimerkiksi osoittamalla avoimemmin arvostusta ja tarjoamalla enemmän tukea, huolehtimalla, että vuorovaikutus on kaksisuuntaista, järjestämällä kehityskeskusteluja sekä puuttumalla ongelmiin välittömästi niiden ilmaannuttua. Samoin esimies voisi palkita herkemmin hyvin tehdystä työstä joko osoittamalla arvostusta sanallisesti tai rahallisesti. Kohdeorganisaatiossa voitaisiin myös esimerkiksi vuosittain kartoittaa koko organisaation hyvinvoinnin tilaa valmiilla kyselyillä, joita ovat esimerkiksi Työstressikysely (TSK), joka mittaa työn piirteitä, sosiaalista vuorovaikutusta ja hyvinvointia sekä Työ- ja hyvinvointibarometri (THB) (Elo 2002, 118).

Kun tarkastellaan kohdeorganisaation työhyvinvoinnin tilaa kokonaisuutena, niin voidaan todeta, että organisaatiossa on asioita, jotka ovat työhyvinvoinnin näkökulmasta otettu hyvin huomioon kuten työturvallisuus. Tosin työturvallisuuden huomioimiseen vaikuttaa osaltaan myös sen lakisääteisyys. Samoin työn sisältö, sosiaalinen tuki ja työntekijöiden kunto olivat mallillaan. Kuitenkin puutteita löytyi



työhyvinvoinnin kannalta oleellisissa asioissa, kuten esimiestyö, työn kuormittavuus ja huono tiedonkulku. Työntekijät kokivat, että eivät saa riittävästi tukea ja palautetta esimiehiltä, asioista ei keskustella, eikä niistä tiedoteta riittävästi. Samoin jatkuva kiire ja työn suuri määrä kuormittavat työntekijöitä, mutta asialle ei ole tehty mitään tilanteen helpottamiseksi. Tässä valossa voidaankin todeta, että kohdeorganisaatiossa pidetään parempaa huolta asiakkaiden autoista kuin ihmisistä.

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu kansainvälisen autoalan organisaation yhden Suomen yksikön työhyvinvoinnin tilaa. Koska tarkastelu koski vain yhtä autoalan organisaation yksikköä, ei tulosten perusteella voida varmuudella sanoa, mikä on koko kansainvälisen organisaation työhyvinvoinnin tilanne. Tutkimus antaa kuitenkin melko hyvän kuvan tarkastelun kohteena olleen yksikön hyvinvoinnin tilasta. Jatkotutkimuksena voisi tutkia esimerkiksi muitakin Suomen yksiköitä ja vertailla tuloksia keskenään tai tutkia jonkun toisen maan yksikköä ja verrata tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin, jolloin saataisiin laajempi ja tarkempi kuva koko kansainvälisen organisaation työhyvinvoinnin tilasta.

## LÄHTEET

- Ahtiainen, T. 2011. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstön hyvinvointi ja terveystottumukset – kyselytutkimus Keski-Suomen sairaanhoitopiirin sairaaloissa. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteen laitos. Pro gradu –tutkielma.
- 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. PS-Kustannus, Jyväskylä, 311 – 331.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Feldt, T., Mäkikangas, A. & Piitulainen, S. 2005. Persoonallisuuden riski- ja suojaavat tekijät työhyvinvoinnin näkökulmasta. Teoksessa Kinnunen, U, Feldt, T, Mauno, S (toim.). Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-Kustannus, Jyväskylä, 95 – 118.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R & Sallinen, M. 2009. Voiman lähteet: työn voimavarojen ABC. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Happo, H. 2000. Työn ja perheen vuorovaikutus av(i)opuolisoiden kohtaamana – siirtykö työhyvinvointi parisuhdehyvinvointiin?. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Holopainen, P & Iivarinen, H. 2010. Persoonallisuus työhyvinvoinnin voimavarana – itseen liittyvien ydintulkintojen ja työn piirteiden merkitys tarmokkuudelle ja työtyytyväisyydelle. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY Opimateriaalit Oy. 5. uudistettu painos.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.
- Hämäläinen, R-M. 2007. Työsuojelu- ja työterveysjärjestelmät useiden Euroopan unionin toimintalinjausten puristuksessa. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.). Työ murroksessa. Keuruu: Otava, 135 – 150.
- Juholin, Elisa. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Julkunen, R. 2008. Uuden työn padaroksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Vastapaino, Tampere.
- Juuti, Pauli. 2006a. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Helsinki: Otava. Aavaranta-sarja n:o 18.
- Juuti, Pauli. 2006b. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 77 – 91.
- Juuti, Pauli. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 45 – 55.

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kuustannus, Jyväskylä, 5. uudistettu painos.
- Järvinieniemi, P. 2012. Muuttuvan työelämän tila ja tarpeet Suomessa. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Saatavilla [www-muodossa https://www.tem.fi/files/32747/liite3\\_muuttuvan\\_työelämän\\_tila\\_ja\\_tarpeet\\_suomessa.pdf](https://www.tem.fi/files/32747/liite3_muuttuvan_työelämän_tila_ja_tarpeet_suomessa.pdf)
- Kauko-Valli, S. & Koiranen, M. 2010. Työn ilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 100 - 110.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. 2005. Stressi työelämässä. Teoksessa Kinnunen, U, Feldt, T, Mauno, S (toim.). Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-Kustannus, Jyväskylä, 13 - 37.
- Kinnunen, U & Hättinen, M. 2005. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Kinnunen, U, Feldt, T, Mauno, S (toim.). Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-Kustannus, Jyväskylä, 38 - 55.
- Kinnunen, T & Saarikoski, V. 2006. Toivon johtamisella työhyvinvointia! Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 107 - 119.
- Lehtonen, E. 2015. "Kutsumustyöläiset". Tutkimus opettajien työhyvinvoinnista. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Leppänen, A. 2002. Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksessa Lindström. K. & Leppänen, A. (toim.). Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 36 - 44.
- Lindström, K. 2002. Työyhteisön terveyden ja hyvinvoinnin näkökulman kehittyminen Suomessa. Teoksessa Lindström. K. & Leppänen, A. (toim.). Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 24 - 35.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Malhotra, N. K. & Birks, D: F. 2003. Marketing Research: An Applied Approach.
- Mamia, Tero. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Raimo Blom & Ari Hautaniemi (toim.). Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi. Helsinki: Gaudemus Helsinki University Press, 20 - 55.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U, Feldt, T, Mauno, S (toim.). Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-Kustannus, Jyväskylä, 56 - 74.
- Niemi, S. 2011. Stressinkäsittelykeinojen ja työhyvinvoinnin väliset yhteydet. Ikäryhmittäinen vertailu. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen - ehjä organisaatio. Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 93 - 106.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn: varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

- Nyholm, M. 2014. Laaja-alaisten erityisopettajien kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnista. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro grad - tutkielma.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle - tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOY.
- Pekkonen, M. 2005. Kuntoutus työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitäjänä. Teoksessa Kinnunen, U, Feldt, T, Mauno, S (toim.). Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-Kustannus, Jyväskylä, 346 - 360.
- Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 56 - 66.
- Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus - positiivinen kierre. Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY-pro, 49 - 76.
- Salomäki, Jukka. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Helsinki: Aseman lapset.
- Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 11 - 44.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, K. 2007. Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestyminen työelämän murroksessa. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.). Työ murroksessa. Keuruu: Otava, 121 - 134.
- Utriainen, K. 2009. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos.
- Vesterinen, P. 2006. "Aamulla kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin - ja se jatkuu koko päivän". Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 29 - 48.
- Vesterinen, P. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 111 - 117.

## LIITTEET

### Haastattelulomake

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on arvioida organisaatiosi henkilökunnan työhyvinvoinnin tilaa. Haastattelu on osa pro gradu -tutkimusta, joka valmistuu keväällä 2016. Tutkimuksessani ei mainita organisaatiota nimeltä. Samoin haastateltavien nimiä, sukupuolta ja ikää ei tutkimuksessa mainita niin, että sen voisi yhdistää tiettyyn henkilöön. Tutkimuksessa henkilöt koodataan niin, että ei tiedetä kuka on vastaaja, esim. Henkilö 1 ja Henkilö 2 jne. Haastattelumateriaali tuhoetaan gradun valmistumisen jälkeen.

#### TAUSTATIEDOT

Sukupuoli

Mies

Nainen

Ikä

20 - 29

30 - 39

40 - 49

50 - 59

yli 60

**Kerro hieman työtehtävästäsi ja kuinka kauan olet ollut alalla? Millainen koulutus sinulla on?**

#### TYÖN IMU

**1. Jos koet työtehtävissäsi erityisen haastavan ongelman/pulman, miten suhtaudut siihen?**

**2. Muistuuiko mieleesi jokin viimeaikainen ongelma/pulma ja miten se ratkesi?**

**3. Millainen olo sinulle jäi päällimmäiseksi tilanteesta?**

**4. Millaisissa tilanteissa olet kohdannut tuntemuksen että "aika kuluu kuin siivilä" ja työtehtävistä on vaikea irrottautua? Vai oletko joskus syventynyt työhösi niin, että et huomaa ajan kulua?**

#### TYÖTYTYVÄISYYS

**5. Millaiset asiat nykyisissä työtehtävissäsi herättävät sinussa tyytyväisyyttä?**

6. Millaisiin asioihin nykyisissä työtehtävissäsi et ole tyytyväinen tai kaipaisit parannusta?

#### **TYÖSTRESSI/STRESSI**

7. Millaiset asiat/tekijät koet työtehtävissäsi stressaaviksi ja henkisesti kuormittaviksi?

8. Millaisilla asioilla/toimenpiteillä mielestäsi kuormittavuutta voisi työssäsi vähentää sopivalle tasolle?

#### **TYÖUUPUMUS**

9. Muistuu mieleesi tilanteita, jolloin olet ollut henkisesti ja fyysisesti todella väsynyt? Jopa siinä määrin, että mielenkiintosi siihen miten työsi teet on vähentynyt?

10. Onko sinulla ollut tuntemuksia, että et enää hallitse sinulle annettuja työtehtäviä riittävän hyvin? Oletko tuntenut toivottomuuden ja avuttomuuden tunteita?

#### **TYÖTURVALLISUUS ja TYÖTERVEYSHUOLTO**

11. Millaisena näet työpaikkasi työturvallisuustilanteen? Onko siinä jotain parannettavaa?

12. Millä tavoin työpaikallasi seurataan työtapaturmia? Onko niitä tapahtunut viime aikoina? Miten niihin on suhtauduttu, onko esim. turvallisuusmääräyksiä tarkistettu?

13. Millaista työkykyä ylläpitävää toimintaa työpaikallasi järjestetään? Oletko itse osallistunut? Millaiseen toimintaan?

#### **TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUS**

14. Miten työkaverit auttavat toisiaan työn arjessa? Tarjotaanko apua tarvittaessa? Koetko että työtäsi arvostetaan (työkaverit/esimiehet)? Miten arvostusta ilmaistaan?

15. Millaiseksi koet työpaikan ilmapiirin, onko se esim. kannustava ja vapautunut vai painostava?

16. Millaiseksi koet tiedonkulun eri toimipisteiden sekä esimiehen ja alaisten välillä? Olisiko tiedonkulussa parannettavaa? Millaisissa asioissa?

#### **ESIMIESTYÖ**

17. Saatko mielestäsi tarvittaessa tukea, apua ja palautetta lähimmältä esimieheltäsi? Millä tavoin palautetta annetaan (missä sävyssä: negatiivinen/positiivinen)? Miten luonnehtisit ylipäänsä esimiestyötä ja esimiesten roolia työpaikallasi?

18. Millaiseksi koet työpaikkasi tilanteen palkkioiden, oikeudenmukaisuuden ja puolueettomuuden osalta?

19. Kuunteleeko esimiehesi riittävästi mielipiteitäsi ja puuttuuko hän tarvittaessa ongelmiin, kun niitä ilmaantuu? Millaisissa asioissa olet antanut palautetta esimiehellesi? Koitko asiantilan muuttuneen jollain tavoin?

20. Millaisilla asioilla esimies voisi parantaa työhyvinvointiasi?

#### **TYÖN SISÄLTÖ JA JÄRJESTELYT**

21. Onko sinulle riittävästi selvitetty työtehtävät ja tavoitteet, joita sinulta odotetaan ja voitko mielestäsi käyttää riittävästi tietojasi ja taitojasi työssäsi? Millaisiksi yleisesti koet työsi sisällön?

22. Voisiko työsi sisältöä ja järjestelyitä mielestäsi parantaa jotenkin? Millaisilla asioilla/keinoilla esimerkiksi?

#### **TYÖN VAATIMUKSET JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET**

23. Millaisena koet työsi vaatimukset ja vaikutusmahdollisuudet? Onko sinulla esim. jatkuva kiire, liikaa töitä? Missä määrin ja millaisissa asioissa voit vaikuttaa itse töihisi, esim. missä järjestyksessä teet, työaikasi, tehdä omia päätöksiä?

#### **TERVEYDENTILA JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT**

24. Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi henkisten ja ruumiillisten vaatimusten kannalta? Oletko viimeisen vuoden aikana ollut poissa töistä oman sairautesi takia?

25. Oletko kokenut työpaikallasi henkistä väkivaltaa, nimittelyä, kiusaamista, huomiotta jättämistä? Millaiset fiilikset ovat yleensä uuden työviikon alkaessa? Kokeeko porukka että maanantaiaamuna on mukava tulla työmaalle?