

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

**Keskisuomalaisen ravintola-alan yrityksen
työhyvinvoinnin seurantatutkimus**

Johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Syksy 2013

Tekijä: Päivi Hulkkonen
Ohjaaja: Iiris Aaltio

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Päivi Hulkkonen	
Työn nimi Keskisuomalaisen ravintola-alan yrityksen työhyvinvoinnin seurantatutkimus	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syksy 2013	Sivumäärä 77 sivua + liitteet
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Työhyvinvointi ja sen kehittäminen on noussut tärkeämpään asemaan organisaatioiden toiminnassa viime vuosina. Niiden merkitys ja positiiviset vaikutukset organisaatioille tunnustetaan yhä enenevässä määrin.</p> <p>Työhyvinvoinnin käsite voidaan määritellä useammalla eri tavalla, mutta yhtenäistä määritelmille on, että työhyvinvoinnin nähdään koostuvan yksilöiden henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttaa useat työhön, työyhteisöön ja työympäristöön liittyvät osa-alueet, kuten tiedonkulku, vaikutusmahdollisuudet, ilmapiiri, palautteen saaminen, terveys ja työtilat. Yhtenä tärkeimpänä osa-alueena pidetään johtamista.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää keskisuomalaisen ravintola-, kahvila- ja juhlapalveluita tarjoavan yrityksen henkilökunnan työhyvinvoinnin tilaa syksyllä 2012. Tavoitteena on saada selville, millaiseksi työntekijät kokevat työhyvinvointinsa ja millaisia muutoksia siinä on tapahtunut vuotta aiemmin toteutetun kyselyn tuloksiin verrattuna. Lisäksi pyritään tekemään kohdeorganisaatiolle ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi.</p> <p>Tutkimus toteutetaan määrällisenä kyselytutkimuksena, jossa käytetään kohdeorganisaation tarpeisiin tehtyä sähköistä kyselylomaketta. Lomake koostuu väittämistä kahdeksalta eri työhyvinvoinnin osa-alueelta. Väittämistä muodostetaan suummamuuttujia, jotta aineiston analysointi on sujuvampaa. Tulokset analysoidaan SPSS-tilasto-ohjelmalla.</p> <p>Tutkimuksesta käy ilmi, että kohdeorganisaation henkilöstön työhyvinvointi on korkealla tasolla. Kehittämistä kuitenkin on erityisesti tiedonkulussa, aikapaineiden vähentämisessä, vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksien parantamisessa sekä esimiestyössä. Vertailtaessa tuloksia syksyllä 2011 toteutetun tutkimuksen tuloksiin huomataan, ettei tyytyväisyydessä ole tapahtunut suuria muutoksia.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työhyvinvoinnin johtaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	2
2 TYÖTYTYVÄISYYS JA TYÖHYVINVOINTI.....	4
2.1 Käsitteiden määrittelyä.....	4
2.1.1 Työtyytyväisyys.....	4
2.1.2 Työhyvinvointi.....	5
2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	7
3. TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN JA SEN MERKITYS ORGANISAATION MENESTYMISELLE.....	11
3.1 Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	11
3.2 Työhyvinvoinnin merkitys organisaatiolle.....	16
4 JOHTAMISEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNISSA.....	20
5 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET.....	24
6 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	26
6.1 Kohdeorganisaatio.....	26
6.2 Aineistonkeruumenetelmät.....	27
6.3 Analysointimenetelmät.....	28
7 TULOKSET.....	32
7.1 Taustatiedot.....	33
7.2 Työyhteisön vuorovaikutus	34
7.3. Esimiestyö.....	37
7.4 Työn sisältö ja järjestelyt.....	40
7.5 Työnimu.....	43
7.6 Työkyky.....	45
7.7 Ikääntyminen.....	48
7.7.1 Ikäilmasto.....	48
7.7.2 Ikääntyvien omat kokemukset.....	50
7.8 Työn henkinen kuormittavuus.....	52
7.9 Tyytyväisyys työhön ja työskentelyolosuhteisiin.....	53
8 POHDINTA.....	57
8.1 Tutkimustulosten kertaus.....	57
8.2 Syksyn 2011 ja 2012 tulosten vertailu.....	61
8.3 Tutkimustulokset kaksifaktoriteorian valossa.....	65
8.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen kohdeorganisaatiossa.....	66
8.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	70
9 YHTEENVETO.....	73
LÄHTEET.....	75
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on noussut viime aikoina julkisen keskustelun aiheeksi, kun on huomattu, että moni suomalainen ei ole tyytyväinen työhönsä; töitä on liikaa, työtahti on liian kova ja työntekijät väsyvät, työstä ei saa tarpeeksi palautetta. Työhyvinvointi ja varsinkin sen parantaminen on otettu esille myös työurien pidentämiseen liittyvässä keskustelussa (Ojala & Jokivuori 2012, 23). Jos suomalaisten halutaan pysyvän pidempään työelämässä, tulisi myös työn ja työympäristön laatuun kiinnittää huomiota. Henkilöstön työhyvinvoinnin merkitys organisaatioiden toiminnalle on ratkaiseva. Hyvinvoivat ja tyytyväiset työntekijät ovat motivoituneempia työtään kohtaan ja sitoutuneempia organisaatioon, jossa työskentelevät (Ojala & Ahonen 2003, 49). Näin ollen voidaan nähdä, että jokaisen organisaation tulisi pyrkiä parantamaan henkilöstön työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä.

Työhyvinvointi tai sen parantaminen eivät kuitenkaan ole yksinkertaisia asioita. Työhyvinvointi voidaan ensinnäkin määritellä eri tavoin ja lisäksi, varsinkin suomenkielisessä tutkimuskirjallisuudessa, se voidaan erottaa työtyytyväisyyden käsitteestä. Nämä käsitteet luonnollisesti liittyvät toisiinsa, mutta osa tutkijoista määrittelee ne toisistaan poikkeavasti. Työhyvinvointi nähdään yleensä laajempuna kokonaisuutena kuin työtyytyväisyys, sillä siihen sisältyy työhön liittyvän tyytyväisyyden lisäksi myös fyysinen puoli. Työhyvinvointi koostuu fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista. Useat eri työhön, työyhteisöön ja työympäristöön liittyvät osa-alueet vaikuttavat hyvinvoinnin muodostumiseen. Lisäksi työn ulkopuolinen henkilökohtainen elämä vaikuttaa yksilöiden hyvinvointiin, mikä tekee työhyvinvoinnin parantamisesta haastavaa organisaatioiden kannalta.

Haastavuutta työhyvinvoinnin kehittämiseen lisää myös se, että ihmiset arvostavat erilaisia työhyvinvoinnin kehittämistoimia; ne, mitkä lisäävät yhden hyvinvointia, eivät välttämättä lisää toisen. Hyvinvoinnin kehittäminen lähtee aina työntekijästä itsestään. Organisaatio tai sen johto ei voi parantaa työntekijän hyvinvointia, jos työntekijä ei ole itse halukas lähtemään mukaan

parannustoimenpiteisiin. Yleensä hyvinvoinnin kehittäminen vaatii myös koko organisaation sioutumista ja osallistumista. Näin työhyvinvoinnissa päästään yksilötasolta koko työyhteisön hyvinvoinnin tasolle.

Tässä työssä tarkastellaan työhyvinvointia keskisuomalaisen ravintola-alan yrityksen näkökulmasta. Organisaation henkilöstölle tehtiin syksyllä 2012 työhyvinvointikysely, jonka tulokset toimivat työn lähtökohtana. Tavoitteena on selvittää, millaiseksi kohdeorganisaation henkilökunta kokee työhyvinvointinsa ja mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin he ovat tyytymättömiä. Organisaatiolle pyritään antamaan ehdotuksia, joilla työhyvinvointia voisi kehittää ja erityisesti keskittyään niihin osa-alueisiin, joilla tyytymättömyyttä esiintyy eniten. Toinen pääasiallinen tavoite on vertailla syksyn 2012 kyselyn tuloksia vuotta aiemmin, syksyllä 2011, tehdyn kyselyn tuloksiin ja katsoa, millaisia muutoksia työhyvinvoinnissa on tapahtunut tänä aikana. Suuria muutoksia ei ole odotettavissa, koska ajanjakso kyselyiden välillä on verrattain lyhyt.

Työn aluksi määritellään tärkeimmät käsitteet: työtyytyväisyys ja työhyvinvointi. Sitten esitellään Herzbergin kaksifaktoriteoria, yksi työtyytyväisyyden klassikkoteorioista, jonka perusteella työhyvinvointikyselyn tuloksia arvioidaan soveltuvilta osin. Luvussa kolme pohditaan tutkimusten kautta työhyvinvoinnin kehittämistä ja siitä organisaatioille koituvia hyötyä. Luvussa neljä taas keskitytään työhyvinvoinnin johtamiseen. Johtaminen on yksi tärkeimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja siksi se haluttiin nostaa erityisen huomion kohteeksi. Seuraavaksi työssä esitellään tutkimuksen tavoitteet sekä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Tutkimus on toteutettu määrällisenä kyselytutkimuksena, jossa aineiston keräämiseen käytettiin organisaation tarpeisiin luotua sähköistä kyselylomaketta. Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmien valintaan vaikutti vahvasti se, että kyselyn tuloksia on tarkoitus verrata vuotta aiemmin tehdyn työhyvinvointikartoituksen tuloksiin. Näin ollen menetelmien kannattaa olla mahdollisimman identtisiä, jotta vertailu voidaan luotettavasti suorittaa.

Seuraavaksi työssä esitellään työhyvinvointikyselyn tulokset taulukoiden avulla. Kysely on jaettu kahdeksaan osa-alueeseen, joista jokainen sisältää yhden tai useampia summamuuttujia. Tätä samaa jakoa noudatetaan myös tulosten läpikäymisessä. Pohdintaluvussa tulokset vielä kerrataan etsien niistä yhtäläisyyksiä ja yleisiä linjoja. Lisäksi suoritetaan vertailua syksyn 2011 ja 2012 tulosten välillä. Kohdeorganisaatiolle annetaan joitain ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja pohditaan, miten hyvinvointia voisi kartoittaa tulevaisuudessa. Luvun lopussa käsitellään vielä tutkimuksen eettisiä kysymyksiä, luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Lopuksi, luvussa yhdeksän, tehdään vielä lyhyt yhteenveto koko työstä.

2 TYÖTYTYVÄISYYS JA TYÖHYVINVOINTI

Tässä luvussa pohditaan työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin käsitteitä, jotka liittyvät vahvasti toisiinsa, mutta joiden määrittely ei ole kovin selkeää. Luvussa tuodaan esille kummankin käsitteen määritelmiä, vertaillaan niitä ja pyritään mahdollisesti tekemään jonkinlainen ero niiden välille. Lisäksi esitellään Herzbergin kaksifaktoriteoria, yksi työtyytyväisyyden klassikkoteorioista, jota käytetään tämän työn teoreettisena viitekehystenä tutkimuksen tuloksia arvioitaessa.

2.1 Käsitteiden määrittelyä

Työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia on tutkittu paljon ja määritelmiä löytyy näin ollen useita. Ensin otetaan esille muutama työtyytyväisyyttä koskeva määritelmä ja sen jälkeen siirrytään työhyvinvoinnin määrittelyihin.

2.1.1 Työtyytyväisyys

Juutin (2006a, 27-28) määritelmän mukaan työtyytyväisyys on niiden tekijöiden summa, jotka liittyvät siihen, miten työntekijä asennoituu työhönsä. Se on emotionaalinen reaktio, jonka työ työntekijässä herättää. Asennoitumiseen vaikuttaa työn sisältö, työmäärä, esimiehen johtamistapa, työtovereiden suhtautuminen työntekijään ja työyhteisön ilmapiiri. Hackmanin ja Oldhamin kehittämässä työn muotoilumallissa (job diagnostic survey) työtyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin luetaan työn vaihtelevuus ja itsenäisyys, tehtävien eheys ja merkitys sekä työstä saatava palaute (Juuti 2006a, 70-71; Hackman & Oldham 1975, 161-162).

Edmanson (2012, 5-6) artikkelissa työtyytyväisyys (job satisfaction) määritellään 100 Best Companies to Work for in America -listauksen ja sen

kriteerien mukaan. Työntekijöiden tyytyväisyyttä mitataan tässä listauksessa 57 väittämällä, joiden aihepiirit käsittelevät työntekijöiden luottamusta johtoon, mielipiteitä työstään ja suhteita työtovereihinsa. Tämän mukaan tyytyväiset työntekijät luottavat työnantajaansa, ovat ylpeitä siitä, mitä tekevät ja viihtyvät työtovereidensa kanssa. Gardellin (1976, 83) 1970-luvulla tekemä määritelmä koskee lähinnä teollisuustyötä, mutta on edelleen jossain määrin ajankohtainen suorittavaa työtä tekevien kohdalla. Määritelmän mukaan kaksi työn ominaisuutta on erityisen tärkeitä työtyytyväisyyden kannalta. Työntekijöille tulisi antaa edes jonkin verran vapauksia määrittellä työtahtinsa ja -tapansa ja heillä pitäisi myös olla mahdollisuus kommunikoida muiden työntekijöiden kanssa. Nämä teemat toistuvat myös uudemmissa määritelmissä, mutta hieman eri muodossa.

Locke (1976) määrittelee työtyytyväisyyden yksinkertaisesti positiiviseksi ja miellyttäväksi tunneperäiseksi tilaksi, joka on seurausta siitä, miten työntekijä arvioi työnsä ja työhön liittyvät kokemukset. Ellickson (2002, 344) määritelmä mukailee Locken määritelmää, mutta hän näkee myös työympäristön vaikuttavan työtyytyväisyyteen. Mitä paremmin työympäristö vastaa työntekijän tarpeita, arvoja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia, sitä tyytyväisempi työntekijä on työhönsä.

Yhteistä työtyytyväisyyden määritelmille on yleensä se, että ne pohjautuvat työntekijöiden kokemuksiin ja tuntemuksiin työstään ja siihen liittyvistä asioista.

2.1.2 Työhyvinvointi

Osa työhyvinvoinnin määritelmistä on hyvin yhteneväisiä työtyytyväisyyden määritelmien kanssa. Riikosen et al. (2003, 12) mukaan esimerkiksi yksittäisen henkilön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat johtaminen, työn organisointi, työyhteisön vuorovaikutussuhteet, työilmapiiri ja työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä ja kehittyä.

Työhyvinvointi voidaan kuitenkin nähdä myös työtyytyväisyyttä laajempänä käsitteenä. Rauramo (2004) tekee selkeän eron työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin välille. Työtyytyväisyys kuvaa hänen mukaansa sitä, millaiseksi työntekijät kokevat organisaation, jossa työskentelevät. Työhyvinvointi taas on kokonaisvaltaista hyvinvointia, joka edellyttää, että kaikkien viiden työhyvinvoinnin portaiden tarpeet on tyydytetty. Rauramo on kehittänyt työhyvinvoinnin portaat, jotka noudattelevat Manslow'n tarvehierarkiaa. Niiden mukaan työhyvinvointi koostuu psykologisista tarpeista (terveydenhuolto, liikunta, ruoka, lepo), turvallisuuden tarpeista, liittymisen tarpeesta (työyhteisö, ryhmät, esimiestyö), arvostuksen tarpeesta ja itsensä toteuttamisen tarpeesta. Työterveyslaitoksen määritelmä työhyvinvoinnista taas on, että työ on mielekästä ja sujuvaa, se tapahtuu turvallisessa työympäristössä ja -yhteisössä, jotka edistävät terveyttä ja tukevat työuraa (Hyppänen 2010, 11).

Juutin ja Vuorelan (2002, 64-65) mukaan työtyytyväisyyden edellytyksenä on henkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti hyvinvoiva ihminen. Fyysisellä hyvinvoinnilla he tarkoittavat terveyden lisäksi myös sitä, että ihminen pitää huolta fyysisestä kunnostaan esimerkiksi harrastamalla liikuntaa. Sosiaalisesti hyvinvoivalla ihmisellä on hyvät suhteet perheeseensä ja ystäviinsä. Psykyinen hyvinvointi viittaa mielen pitämiseen virkeänä esimerkiksi oppimalla uusia asioita ja näkökulmia tai kehittämällä itseilmaisua taideharrastusten kautta. Kaikki nämä hyvinvoinnin osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Työhyvinvointi ei tarkoita vain työntekijän mielipiteitä työstä vaan siihen sisältyy myös yksilön fyysinen terveys ja ihmissuhteet.

Salojärvi (2006, 50-53) näkee työhyvinvoinnin kokonaisuutena, joka muodostuu osaamisesta, työyhteisöstä, työympäristöstä ja terveydestä. Fyysinen terveys liittyy työkyvyn ylläpitämiseen ja osaamisella tarkoitetaan omien työtehtävien hallintaa sekä uuden oppimista ja osaamisen kehittämistä. Työyhteisön ja -ympäristön alle kuuluvia asioita ovat muun muassa työilmapiiri, esimiestyö, vuorovaikutus työtovereiden kanssa, palautteen saaminen, arvostuksen kokeminen, työmenetelmät ja ergonomia. Pyöriä (2012, 11) lisää työhyvinvoinnin määrittelyyn myös sen aspektin, että työn vaatimusten ja hallinnan välillä tulee olla tasapaino. Työ ei saa olla liian vaativaa, vaan sen tulee olla sopeutettu niihin resursseihin, jotka työntekijälle on annettu sen tekemiseen. Viitala (2007, 212) puhuu samasta asiasta, mutta käyttää termejä voimavarat ja odotukset. Työn, työympäristön ja työntekijän voimavarojen ja odotusten tulee olla tasapainossa, jolloin siitä hyötyy niin työntekijä kuin organisaatiokin. Työhyvinvoinnin kulmakivinä hän pitää terveyttä, osaamista, fyysistä työympäristöä ja psyykkistä työympäristöä eli kannustavaa työyhteisöä.

Viitalan (2007, 212) määritelmässä tulee esille se, mikä useassa muussakin työhyvinvoinnin määritelmässä otetaan huomioon eli työhyvinvoinnin merkitys organisaatiolle. Ravanttin ja Pääkkösen (2012, 3) selvityksessä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ”kokonaisvaltaisten toimenpiteiden käyttöä terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin parantamiseksi työpaikoilla niin, että samanaikaisesti edistetään tuottavuutta ja yrityksen menestymistä”. Tässä otetaan kantaa siihen, että työhyvinvoinnin kehittämällä tulee parantaa organisaation menestymistä jollain tavoin.

Työhyvinvoinnista voidaan puhua yksilötason lisäksi myös organisaation ja yhteiskunnan tasolla. Organisaatioiden työhyvinvoinnin perustana on, että työyhteisön jäsenet voivat hyvin. Ilman tätä organisaatiotason hyvinvointi ei ole mahdollista eli yksilötaso on työhyvinvoinnin perusta (Ojala 2003, 15). Ojalan ja Ahosen (2003, 140) mukaan työyhteisön hyvinvointi muodostuu työsuojelusta, joka sisältää työterveyshuollon ja työturvallisuuden, yhteistyöstä ja yhteisöllisyydestä työpaikalla sekä työpaikan ilmapiiristä ja me-hengestä. Ojalan (2003, 59-60) listaus on hieman yksityiskohtaisempi. Sen mukaan työyhteisön hyvinvointi

koostuu työyhteisön ilmapiiristä, tiedon saannista ja tiedottamisesta, työterveyshuollosta, työturvallisuudesta, työjärjestelyistä, yhteistyöstä ja työpaikan viihtyisyydestä. Koko yhteiskuntaa koskevan työhyvinvoinnin pohjalla on myöskin työssäkäyvien kansalaisten hyvinvointi ja sitä kautta myös organisaatioiden ja työyhteisöiden hyvinvointi. Kansallinen työhyvinvointi näkyy muun muassa sairauspoissaoloihin, työterveyshuoltoon, työperäisiin sairauksien ja tapaturmien hoitoon sekä työkyvyttömyyseläkkeisiin käytettävien resurssien määrässä (Ojala & Ahonen, 2003, 36, 38, 54).

Pääasiassa työhyvinvoinnin käsite määritellään siis laajemmin kuin työtyytyväisyyden käsite. Työhyvinvointiin liittyy kiinteästi yksilön terveys ja myös työyhteisön ulkopuoliset sosiaaliset suhteet. Työtyytyväisyyden voi nähdä työhyvinvoinnin yhtenä osana ja edellytyksenä. Työhyvinvointia ei voi olla, jos työtyytyväisyyttä ei ilmene. Työntekijän pitää tuntea työnsä ja siihen liittyvät kokemukset miellyttäväksi, jotta työ voi tuottaa hyvinvointia. Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnista puhuttaessa tarkoitetaan laajempaa kokonaisuutta, joka, Juutin ja Vuorelan (2002, 64-65) määritelmän mukaan, koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Työtyytyväisyydellä taas tarkoitetaan lähinnä työntekijöiden mielipiteitä työstään ja siihen liittyvistä seikoista.

2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Yksi tunnetuimmista työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota mittaavista teorioista on Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria (two-factor theory tai motivation-hygiene theory), jota käytetään myös tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä. Vaikka tutkimus käsittelee työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti, poimitaan siitä työtyytyväisyyttä vastaavat osa-alueet ja tarkastellaan niitä Herzbergin teorian valossa testaten noudattavatko tulokset teoriaa.

Herzbergin klassikkoteoria on peräisin 1950-luvulta, jolloin hän kollegoidensa kanssa toteutti työmotivaatiota käsittelevän tutkimuksen. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena ja siinä pyydettiin haastateltavia kertomaan hetkistä työssä, jolloin heidän mielialansa oli korkealla tai matalalla. Heitä pyydettiin kuvailemaan tapahtuma, joka johti mielialan tai tyytyväisyyden muutoksiin ja tunteet, joita he kokivat silloin. Myös sitä kysyttiin, vaikuttiko tapahtuma heidän asenteisiin työtä, organisaatiota, uraa tai ammattiaan kohtaan ja jos vaikutti niin millä tavoin. Tutkimustulosten perusteella huomattiin, että työtyytyväisyyteen vaikuttavat eri asiat kuin tyytymättömyyteen. Tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä kutsutaan hygientehtäviksi ja tyytyväisyyttä aiheuttavia motivaatiotekijöiksi. (Herzberg et al. 1959, 15, 51, 72, 113-114.) Herzbergin mukaan ihmisillä on kaksia erilaisia perustarpeita: kivun välttämisen tarve, jonka ympäristö pystyy toteuttamaan

sekä psykologisen kasvun ja itsensä toteuttamisen tarve, jonka ihminen pystyy tyydyttämään suorittamalla tehtäviä ja onnistumalla niissä (Herzberg 1971, 76; Herzberg 2008, 23-24). Hygieniatekijöillä vastataan kivun välttämisen tarpeeseen ja ne liittyvät työn järjestelyihin ja työympäristöön. Hygieniatekijät ovat asioita, joiden pohjalta työntekijät voivat tuntea itsensä epäoikeudenmukaisesti tai oikeudenmukaisesti kohdelluksi, riippuen siitä, miten hyvin ne on hoidettu organisaatiossa (Herzberg 1971, 79). Hygieniatekijöitä ovat:

- yrityksen menettelytavat ja hallinto
- henkilösuhteet esimieheen
- suhteet työtovereihin
- työskentelyolosuhteet
- palkka
- status
- työturvallisuus.

Motivaatiotekijät, joilla voidaan vastata psykologisen kasvun ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin, johtavat tyytyväisyyteen. Nämä tekijät liittyvät työn sisältöön ja työhön itseensä. Niitä ovat:

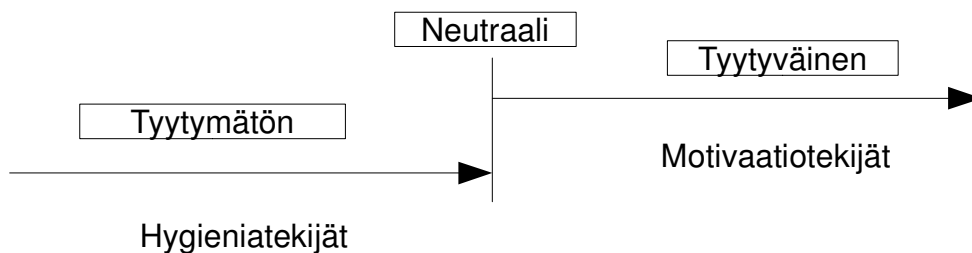
- saavutukset työssä
- tunnustuksen saaminen
- työ itsessään
- vastuu
- yleneminen, kehittyminen, kasvu.

(Herzberg 1971, 77; Herzberg 2008, 24; Herzberg et al. 1959, 60; Lämsä & Hautala 2004, 84.)

Herzbergin alkuperäisessä tutkimuksessa erottui selvästi viisi työtyytyväisyyteen vaikuttavaa motivaatiotekijää. Hygieniatekijöiden kohdalla ero ei ollut niin selvä, sillä tutkimushenkilöiden vastaukset jakaantuivat useamman tekijän välillä. Alkuperäisen tutkimuksen jälkeen palkka on saanut paikan hygieniatekijänä. Alkuperäisessä tutkimuksessa se listattiin lähes yhtä monta kertaa sekä tyytyväisyyttä että tyytymättömyyttä aiheuttavaksi tekijäksi, mutta analyysissä todettiin, että palkalla on enemmän vaikutusta hygienia- kuin motivaatiotekijänä. Muutenkaan jako hygienia- ja motivaatiotekijöihin ei ole täysin selkeä; motivaatiotekijöitä mainitaan myös tyytymättömyyttä aiheuttavina tekijöinä ja hygieniatekijöitä tyytyväisyyttä tuottavina. Varsinkin tunnustuksen saaminen, tai sen puute, ja työ itsessään ovat jossain määrin myös tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä. (Herzberg et al. 1959, 72, 81-83; Herzberg 1971, 73.)

Kaksifaktoriteoriassa esille tulleita tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä tutkitaan myös sen perusteella, onko niiden tuottama positiivinen tai negatiivinen vaikutus pitkä- vai lyhytkestoista. Vain tunnustuksen saamisesta ja työhön liittyvistä saavutuksista saatu tyytyväisyys on useammin lyhyt- kuin pitkäkestoista. Muiden, sekä motivaatio- että hygientehtävien, kohdalla vaikutus on useammin pitkäkestoista. Varsinkin vastuun, työn itsensä ja ylenemisen tuoma tyytyväisyys on pitkäkestoista. Palkasta johtuva tyytymättömyys on pidempi kestoisempaa kuin sen tuoma tyytyväisyys. (Herzberg et al. 1959, 81; Herzberg 1971, 73.) Tärkeää organisaation työhyvinvoinnin kannalta on luonnollisestikin panostaa sellaisiin tekijöihin, joiden vaikutus on pitkäkestoista.

Koska työtyytyväisyyttä tuottavat eri tekijät kuin tyytymättömyyttä, nämä kaksi ominaisuutta eivät ole toisten vastakohtat niin kuin yleisesti ajatellaan. Työtytymättömyys ei ole työtyytyväisyyden vastakohta vaan työtyytyväisyyden vastakohta Herzbergin mukaan on "ei työtyytyväisyyttä". Vastaavasti tyytymättömyyden vastakohta ei ole työtyytyväisyys, vaan "ei tyytymättömyyttä". (Herzberg 2008, 22; Herzberg 1971, 75-76.) Työtytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden kehittäminen ei tuota työtyytyväisyyttä, vaan kehittämisen päämääränä voidaan pitää neutraalia tasoa. Kun neutraali taso on saavutettu voidaan alkaa kehittää työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, joiden kautta työtyytyväisyys saadaan paranemaan. Työtyytyväisyyttä tuottaa onnistumisen ilo, joka kumpuaa hyvin tehdystä työstä. Työn tekeminen hyvin ei kuitenkaan ole mahdollista, jos työntekijällä ei ole tarvittavia resursseja työtehtävien suorittamiseen eli hygientehtävät eivät ole kunnossa. (Pyöriä 2012, 11.) Kuvio 1 havainnollistaa selkeästi sen, miten eri faktorit liittyvät toisiinsa ja mikä työtyytyväisyyden kehittämisen idea on Herzbergin teorian mukaan. Työtyytyväisyyttä ei synny, jos molempia faktoreita ei kehitetä.



Kuvio 1. Motivaatio- ja hygieniafaktorit (Juuti 1983, 151)

Kaksifaktoriteoria on saanut osakseen myös kritiikkiä. Sitä on kritisoitu muun muassa kehittämisen taustalla olevan tutkimuksen aineistonkeruumenetelmästä ja tutkijoiden ennakoasenteiden vaikutuksesta tuloksiin. Myös teorian yleistettävyyttä on arvosteltu. Alkuperäistutkimuksen

aineisto oli rajallinen ja tutkimusjoukko koostui vain kirjanpitäjistä ja insinööreistä. (Herzberg 1971, 92; Miner 2005, 68-69.) Myöskään jako motivaatio- ja hygieniehtekijöihin ei ole itsestään selvä, niin kuin jo aiemmin mainittiin. Tämä on yksi suurimmista kritiikin aiheista. On havaittu, että jotkut hygieniehtekijät voivat toimia myös motivaatiohtekijöinä. Herzberg on itsekin myöntänyt, että varsinkin palkka voi olla myös motivaatiohtekijä. (Lämsä & Hautala, 2004, 85; Herzberg et al. 1959, 82.)

Teoriaa on testattu paljon tutkimalla saadaanko samanlaisia tuloksia muissakin ammattiryhmissä ja työpaikoissa. Tulokset ovat kaksijakoisia: osa tutkimuksista tukee kaksifaktoriteoriaa ja osa taas on saanut päinvastaisia tuloksia. Maidani (1991, 448) tutki yksityisen ja julkisen sektorin työntekijöitä ja totesi, että motivaatiohtekijät tuottavat työtyytyväisyyttä, mutta niin tuottavat hygieniehtekijätkin. Hygieniehtekijät tuottavat enemmän tyytyväisyyttä kuin tyytymättömyyttä, joten Herzbergin teoria sai vain osittain tukea. Bassett-Jonesin ja Lloydin (2005, 929) tutkimustulokset ovat samansuuntaisia Maidanin tulosten kanssa. Ne osoittavat, että kaksifaktoriteoria on osittain edelleen, yli 50 vuoden jälkeenkin, pätevä. Tunnustuksen saaminen työstä ei Bassett-Jonesin ja Lloydin (2005, 940-941) mukaan olisi enää niin merkittävä motivaation lähde kuin Herzbergin teoria väittää, mutta suhteet esimieheen sen sijaan olisi edelleen voimakas tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä. He ovat myös samaa mieltä Herzbergin kanssa siitä, että, vaikka palkkiot voivat motivoida joitain yksilöitä parempaan suoritukseen, niin suurin osa motivoituu kuitenkin halusta osallistua organisaation menestymiseen. Guhan (2010, 121, 129-131) arvioi teoriaa nykypäivän työelämässä mukana olevien ja työn muuttuneen luonteen kautta. Hänen mukaansa kaksifaktoriteoria pitäisi arvioida uudelleen, sillä se ei vastaa nykyisen sukupolven työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

3. TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN JA SEN MERKITYS ORGANISAATION MENESTYMISELLE

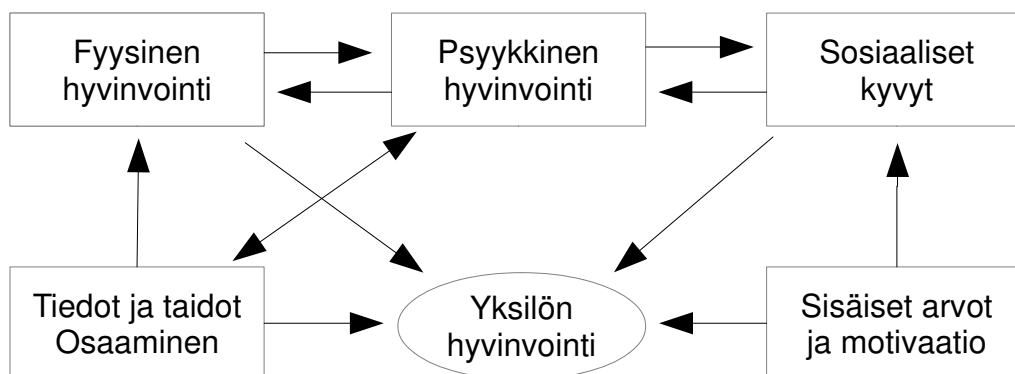
Ihmiset viettävät työssä suuren osan ajastaan, joten ei ole yhdentekevää, miten työssä viihdytään. Työ nähdään myös yhtenä hyvinvointitekijänä koko elämän kannalta (Ojala & Ahonen 2003, 15). Työhyvinvoinnin kehittäminen siis vaikuttaa työyhteisön lisäksi myös työntekijöiden yksityiselämään, ja yksityiselämä heijastelee takaisin työpaikalle. Työn ja muun elämän välillä on kaksisuuntainen yhteys. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on muun muassa johtaminen, työyhteisö, osaaminen ja työilmapiiri (Ravanti & Pääkkönen 2012, 7-8). Työnantaja voi vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin, mutta myös työntekijöiden pitää olla motivoituneita kehittämään omaa ja työyhteisön hyvinvointia (Ojala 2003, 7). Työnantaja ei voi pakottaa ketään oppimaan ja ottamaan vastuuta hyvinvoinnistaan.

Tässä luvussa käsitellään yksilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja sitä, miten niitä voidaan kehittää. Lisäksi kartoitetaan, millaisia vaikutuksia työhyvinvoinnin kehittämällä on todettu olevan organisaatioiden menestymisen ja kehittämisen kannalta. Myös sitä tarkastellaan, millaisia yhteyksiä työhyvinvoinnin ja organisaation menestymisen välillä ei ole tutkimuksissa löydetty.

3.1 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittäminen on saanut alkunsa työntekijöiden fyysisen työkyvyn varmistamisesta ja työolosuhteiden turvallisuuteen panostamisesta. Työn muuttuessa fyysisestä työstä enemmän tietotyön puoleen, myös työhyvinvoinnin painotuksissa on tapahtunut muutoksia. Nykyisin työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole pelkästään terveyden ja fyysisen kunnon kehittämistä vaan siinä keskitytään työntekijöiden motivaation ylläpitämiseen

ja osaamisen kehittämiseen sekä työyhteisön ilmapiirin parantamiseen. (Ojala & Ahonen 2003, 22; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6.) Yksilön työhyvinvointiin ja suorituskykyyn vaikuttavia osa-alueita ja niiden välisiä suhteita voidaan tarkastella esimerkiksi kuvion 2 mukaisen kaavion avulla.



Kuvio 2. Yksilön hyvinvoinnin osa-alueet (Harald, 1997). (Ojala 2003, 15.)

Kuvio 2 tuo hyvin ilmi ne seikat, joista työhyvinvointi koostuu ja sen miten työhyvinvointi on kokonaisuus, jossa eri osat vaikuttavat toisiinsa. Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi vaikuttavat toisiinsa kuten myös sosiaaliset kyvyt ja psyykinen hyvinvointi. Yksilön tiedot, taidot ja osaaminen vaikuttavat fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin ja psyykinen hyvinvointi vaikuttaa myös takaisin tietoihin, taitoihin ja osaamiseen. Sisäisillä arvoilla ja motivaatiolla on vaikutusta sosiaalisiin kykyihin. Fyysinen hyvinvointi, sosiaaliset kyvyt, tiedot, taidot ja osaaminen sekä arvot ja motivaatio vaikuttavat suoraan yksilön hyvinvointiin. Mallin mukaan psyykkisen hyvinvoinnin vaikutus on kuitenkin vain välillinen. Se ei vaikuta hyvinvointiin suoraan niin kuin muut osa-alueet.

Fyysisen hyvinvoinnin osa-alue käsittää työntekijän terveyden ja fyysisen jaksamisen. Monet fyysisen hyvinvoinnin alle luettavat seikat, kuten työterveyshuolto ja työturvallisuusasiat, on Suomessa säädely laissa. Fyysistä jaksamista ja kunnossa pysymistä voidaan kuitenkin edesauttaa myös vapaaehtoisilla toimilla esimerkiksi tarjoamalla liikuntamahdollisuuksia henkilöstölle. Myös fyysistä työoloista kuten ergonomiasta huolehtiminen edistää kunnossa pysymistä. Psyykkisellä hyvinvoinnilla viitataan jaksamiseen ja tasapainoon työn ja muun elämän välillä. (Ojala 2003, 15.) Näihin asioihin työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi työajan joustavuuteen liittyvillä ratkaisulla.

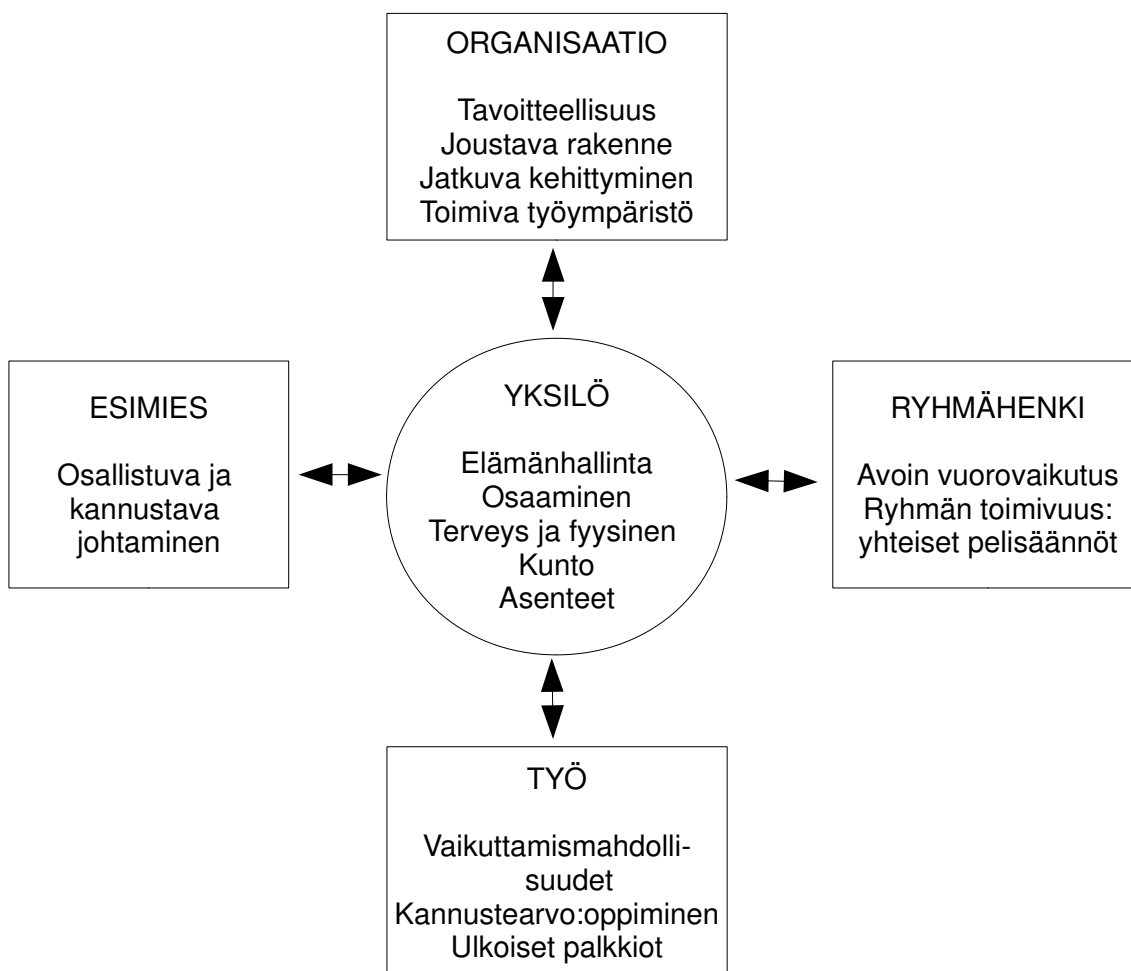
Sosiaalisilla kyvyillä tarkoitetaan vuorovaikutuskykyjä, suhteita työtovereihin, perheeseen ja ystäviin sekä kuulumista ammatillisiin ja muihin verkostoihin. Suhteet perheeseen ja ystäviin vaikuttavat merkittävästi yksilön työhön ja työhyvinvointiin, mutta niihin työnantaja ei suoranaisesti voi

vaikuttaa. Osaamisella tarkoitetaan henkilöstön työssään tarvitsemaa osaamista, jota voidaan kehittää esimerkiksi koulutusten ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen avulla. Tiedoilla ja taidoilla taas tarkoitetaan päivittäisistä töistä selviytymisen lisäksi panosta, jonka työntekijä pystyy antamaan omien töidensä ja työyhteisönsä kehittämiseen. Sisäiset arvot ja motivaatio taas ovat yksilön asenteita ja niitä asioita, jotka motivoivat häntä tekemään työtään. (Ojala & Ahonen 2003, 22-23; Ojala 2003, 15.) Näihin työnantaja ei voi vaikuttaa millään yksinkertaisella tavalla.

Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla jatkuvaa toimintaa sen eteen, että työntekijät voivat onnistua työssään ja kokea työn iloa (Ojala & Ahonen 2003, 19). Haasteita kehittämiseen tuo työntekijöiden yksityiselämän vaikutukset työhön ja myös se, että jokainen kokee työhyvinvoinnin eri tavalla. Kehittäminen kuitenkin kannattaa, sillä se vähentää sairaspöissaoloja ja työtapaturmia (Viitala 2007, 212-213). Tyytyväinen henkilöstö vaikuttaa positiivisesti asiakastytytyväisyyteen, innovatiivisuuteen työpaikalla ja myös yrityksen imagoon, joka on tärkeä esimerkiksi haettaessa uusia työntekijöitä (Ojala, 2003, 14). Varsinkin nuoret työntekijät arvostavat työpaikkaa valitessaan innostavaa ilmapiiriä, osaavia työtovereita, palautteen saamista ja mahdollisuuksia kehittyä (Ojala & Ahonen 2003, 33), joten nuoria osaajia houkutellessaan organisaatioiden kannattaa panostaa työhyvinvointiin.

Työhyvinvointiin panostamisen taustalla on näkemys, että henkilöstö ja työyhteisö on yksi organisaation taloudelliseen tulokseen vaikuttava tekijä (Leppänen 2002, 39-40). Työhyvinvoinnin taloudellisia vaikutuksia on tutkittu paljon ja hyvinvoinnin kehittämisen voidaan nähdä vaikuttavat välillisesti organisaation kannattavuuteen ja kilpailukykyyn (Ojala & Ahonen 2003, 51). Parantunut työtytytyväisyys vaikuttaa positiivisesti asiakastytytyväisyyteen, jolla taas on mahdollisuus vaikuttaa organisaation taloudelliseen tulokseen (Ojala & Ahonen 2003, 49-51; Koys 2001, 110-111). Sairauspöissaolojen vähentyminen vähentää organisaatiolle aiheutuvia kustannuksia (Viitala 2007, 213). Henkilöstön osaamiseen panostaminen edistää oppimista ja synnyttää mahdollisesti uusia palveluja ja tuotteita. Työhyvinvointiin sijoitettujen rahojen on laskettu tulevan takaisin organisaatiolle jopa 10-20-kertaisina. (Ojala & Ahonen 2003, 49-51.)

Kuvion 2 mallissa kuvataan osa-alueet, joista yksilön työhyvinvointi muodostuu. Kun kaikkien osa-alueiden kehittämiseen on panostettu ja on yksilöiden työhyvinvoinnin mahdollisuus kehittyä korkealle tasolle. Kuviossa 3 esitellään niitä tekijöitä, joilla pystytään vaikuttamaan yksilöiden työhyvinvointiin. Jos kuvion 3 mukaiset asiat ovat työyhteisössä kunnossa, henkilöstön työhyvinvointiin on edellytykset. Kuvio toimii myös toisin päin: jos työyhteisössä esiintyy työtytytyväisyyttä ja pahoinvointia, voi kartoittamisen aloittaa pohtimalla, miten hyvin kyseiset asiat toteutuvat organisaatiossa.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 1999, 2008). (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6.).

Terävän ja Mäkelä-Pusan (2011, 6) käyttämässä työhyvinvoinnin mallissa yksilön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on esimies, ryhmähenki, organisaatio ja työ itse. Nämä tekijät vaikuttavat työhyvinvoinnin osa-alueisiin, jotka on esitetty kuviossa 2 ja ne muodostavat myös kuvion 3 mukaisen mallin keskiön. Yksilön ja näiden tekijöiden välinen yhteys on kuitenkin molemmin puolinen. Yksilö vaikuttaa näihin tekijöihin yhtä paljon kuin ne vaikuttavat yksilöön. Yksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkein, työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on esimies ja johtaminen (Juuti & Vuorela 2002, 7-8; Ojala & Ahonen 2003, 23). Esimiehen tulisi mallin mukaan olla osallistuva ja kannustava johtaja. Johtajuuden merkitystä työhyvinvoinnin edistämässä käsitellään laajemmin luvussa neljä.

Organisaation alle kuuluvia, työhyvinvointia parantavia tekijöitä ovat mallin mukaan organisaatorakenteen joustavuus, jatkuva kehittyminen, tavoitteellisuus ja työympäristön toimivuus. Jatkuva kehittyminen oikein toteutettuna tarjoaa haasteita henkilöstölle, minkä on todettu pitävän yllä mielenkiintoa ja pyrkimyksiä olla pätevä ja osaava sekä omasta mielestä että

muiden silmissä (Juuti & Vuorela 2002, 68). Jatkuva kehittyminen ja eteenpäin meneminen ei kuitenkaan saa kuormittaa henkilöstöä liikaa, koska silloin se alkaa vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen. Kehittymisen onnistumiseen liittyy läheisesti tavoitteellisuus ja erityisesti tavoitteiden selkeys. Henkilöstön pitää olla selvillä työnsä tavoitteista, jotta se kokee työnsä mielekkääksi ja työskentelee tehokkaasti (Juuti & Vuorela 2002, 68; Riikonen et al. 2003, 23).

Työympäristön toimivuudella voidaan viitata työntekeksen tapojen, menetelmien, työvälineiden ja muiden työn fyysisten ominaisuuksien toimivuuteen. Näiden kehittäminen on yksi työhyvinvoinnin lisäämisen keinoista varsinkin, jos työntekijät saavat itse vaikuttaa työtapoihinsa ja työympäristön parantamiseen. Työn organisoinnin on kokonaisuudessaan todettu tukevan henkilöstön sitoutumista organisaatioon. (Viitala 2007, 231; Riikonen et al. 2003, 23.) Yksi tärkeä asia, mikä organisaation kehittämisen alle voidaan lukea, mutta mikä mallissa ei tule esille, on organisaatiokulttuuri. Oikeanlainen organisaatiokulttuuri tukee työhyvinvointia. Organisaatiokulttuuri käsittää ne arvot, normit, säännöt ja käyttäytymistavat, jotka ohjaavat organisaation toimintaa ja siten se vaikuttaa kaikkiin muihinkin työhyvinvoinnin tekijöihin: johtamiseen, ryhmähenkeen ja työhön itseensä.

Ryhmähengellä mallissa viitataan työyhteisöön liittyviin tekijöihin, joita ovat avoin vuorovaikutus ja ryhmän toimivuus, jonka takaa yhteiset pelisäännöt. Yhteisten pelisääntöjen luominen on myös hyvän esimiehen tehtävä. Ryhmähengellä on yhdessä ihmisten yhteistyöhalukkuuden ja -kyvykkyyden kanssa merkitystä työilmapiirin syntymisessä. Hyvä ilmapiiri perustuu työntekijöiden väliseen luottamukseen, avoimuuteen ja avuliaisuuteen. Ilmapiiri on työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen kannalta keskeinen tekijä (Ojala 2003, 16; Juuti & Vuorela 2002, 71). Myös se, miten vuorovaikutus toimii henkilöstön välillä vaikuttaa ilmapiiriin esimerkiksi ryhmähenkeä parantavasti. Ravanttin ja Pääkkösen (2012, 7-8) tutkimuksessa henkilöstöä ja työyhteisöä pidettiin toiseksi tärkeimpänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä ja työilmapiiriä neljänneksi tärkeimpänä.

Työ itsessään vaikuttaa myös yksilöiden työhyvinvointiin. Mallin mukaan työhyvinvointia edistää mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja oppia uutta. Myös ulkoisilla palkkioilla voidaan jossain tapauksissa vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Ulkoisilla palkkioilla tarkoitetaan esimerkiksi kannustepalkkioita ja muita bonuksia, jotka maksetaan tavoitteiden saavuttamisesta ja hyvästä suorituksesta. Aina ulkoisten palkkioiden ei tarvitse olla rahallisia vaan ne voivat olla myös muunlaisia kannusteita hyvin tehdystä työstä. Niiden käytön ei kuitenkaan aina nähdä vaikuttavan työmotivaation positiivisesti pidemmällä aikavälillä. Ulkoiset palkkiot voivat saada henkilöstön työskentelemään tehokkaammin, mutta vaikutus voi olla lyhytaikainen. Kun asetettu tavoite on saavutettu ja palkkio saatu, motivaatio laskee. Vaikutusmahdollisuuksia voidaan lisätä antamalla työntekijöille enemmän päätäntävaltaa, miten he työtään tekevät. Työtyytyväisyys paranee, jos

henkilöstö voi vaikuttaa työtehtäviin, työtahtiin ja -menetelmiin, työnjakoon, työjärjestykseen sekä siihen kenen kanssa työskentelevät (Riikonen et al. 2003, 28). Kaikissa ammateissa näiden toteuttaminen ei kuitenkaan ole työn luonteen vuoksi mahdollista. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia voi lisätä myös ottamalla heidän mukaan organisaation päätöksentekoon (Pekkola et al. 2010, 8) sekä kysymällä heidän mielipiteitään työyhteisöä koskevissa asioissa ja kehittämällä organisaatiota niiden mukaan.

Oppimis- ja kouluttautumismahdollisuuksien tarjoaminen henkilöstölle nähdään yhtenä tärkeimmistä työkykyä ja -hyvinvointia edistävästä tekijöistä (Riikonen et al. 2003, 27; Ravantti & Pääkkönen 2012, 7-8). Osaamista voidaan kehittää joko työpaikalla työn ohessa tai ulkopuolisissa koulutuksissa. Tarkoituksena on kehittää henkilöstön ammattitaitoa: opettaa heille uusien tietojärjestelmien käyttöä, uusia työtapoja tai kouluttaa heitä esimerkiksi uusiin vaativimpiin tehtäviin organisaation sisällä. Kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksien on todistettu lisäävän myös henkilöstön sitoutumista organisaatioon (Riikonen et al. 2003, 27). Itse työn kautta on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin myös lisäämällä työn vaihtelevuutta niin, että työntekijät voivat käyttää erilaisia taitojaan hyväksi. Työstä voidaan pyrkiä tekemään kokonaisuus, näin työntekijät näkevät työnsä tulokset ja koko prosessin paremmin. Myös sen, että työntekijät pääsevät itse suunnittelemaan tehtäviään ja valvomaan työnsä lopputulosta, on todettu vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen. (Juuti & Vuorela 2002, 68-69; Juuti 2006a, 71.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulee muistaa se, että hyvinvointi lähtee aina työntekijästä itsestään. Jos työntekijä ei ole kiinnostunut panostamaan hyvinvointiinsa, eikä halua vaalia sitä, työnantajan toimilla ei ole vaikutusta. Työntekijän pitää itse haluta muutosta, työnantaja ei pysty sitä pakolla tekemään. (Ojala & Ahonen 2003, 21-22; Viitala 2007, 223.) Työhyvinvoinnin kehittäminen on yhteistyötä henkilöstön ja organisaation välillä. Vastuu hyvinvoinnin edistämisestä on kaikilla työyhteisön jäsenillä ja koko organisaatiolla (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7).

3.2 Työhyvinvoinnin merkitys organisaatiolle

Tässä luvussa käydään läpi niitä vaikutuksia, joita työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden parantamisella on todettu olevan organisaatiolle. Henkilöstön työhyvinvoinnin merkitystä organisaation taloudelliselle menestymiselle on tutkittu paljon, ja osa tutkimuksista osoittaa, että työhyvinvoinnilla ja organisaation taloudellisella menestyksellä on yhteys (Ojala & Ahonen 2003, 51). Taloudelliselle menestymiselle voidaan asettaa monia mittareita. Voidaan tutkia esimerkiksi työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn, tuottavuuden tai asiakastyytyväisyyden välistä yhteyttä. Näitä voidaan kuitenkin pitää vain

yksittäisinä tekijöinä koko taloudellista menestystä ajateltaessa. Monien yksittäisten tekijöiden ja työhyvinvoinnin yhteys on voitu tutkimuksissa todistaa, mutta kokonaisuuden eli työhyvinvoinnin ja organisaation tulosvaikutusten tutkimista ja yhteyden todistamista luotettavasti pidetään vaikeana ja nähdään, ettei siinä ole vielä onnistuttu. (Viitala 2007, 11).

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut sen mukana kun työelämän haasteellisuus, tietotyö ja työtehtävien monipuolisuus on lisääntynyt (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7). Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen vaikuttaa organisaation tulokseen lähinnä välillisesti muiden pienempien osa-alueiden kautta. Osan kehittämistoimista voidaan nähdä tuottavan organisaatiolle taloudellista etua, kun taas toisista koituu hyötyä vähentyneiden kustannusten kautta. Työhyvinvointiin panostamisen on raportoitu vähentävän sairauspoissaoloja, tapaturmia, työkyvyttömyydestä aiheutuvia eläkekustannuksia ja henkilöstön vaihtuvuutta (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7; Ojala & Ahonen 2003, 36; Ojala 2003, 14). Sairauspoissaoloista kalleimmiksi organisaatioiden kannalta tulevat lyhyet 1-3 päivän poissaolot, jotka ovat myös yleisimpiä. Näistä osa ei johdu varsinaisesti sairastumisesta vaan työpahoinvoinnista ja -uupumuksesta, johon voidaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointia parantamalla. Myös henkilöstön fyysisen kunnon parantaminen vähentää sairauspoissaoloja. Kustannusten vähenemisen lisäksi sairauspoissaolojen väheneminen lisää myös tuottavan työn määrää. Samanlainen vaikutus on myös työtapaturmien ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien määrän vähentymisellä: sekin laskee kustannuksia ja samalla lisää tuottavan työn määrää. (Ojala & Ahonen 2003, 36-37, 52, 54.) Työkyvyttömyyseläkkeistä kustannuksia syntyy organisaatioiden lisäksi myös yhteiskunnalle. Henkilöstön vaihtuvuuden pieneneminen vähentää rekrytoinnista ja perehdyttämisestä organisaatiolle koituvia kuluja, kun uusia työntekijöitä ei tarvitse palkata niin usein. Tämä takaa myös sen, että työyhteisö toimii mahdollisimman tehokkaasti, kun kaikki työntekijät tuntevat tehtävänsä ja toimintatavat hyvin.

Terävän ja Mäkelä-Pusan (2011, 7) mukaan työhyvinvointiin panostaminen myös nostaa työn tehokkuutta, parantaa työn laatua ja kasvattaa henkilöstön luovuutta. Työn tehokkuuden nouseminen vaikuttaa positiivisesti organisaation tuottavuuteen ja sitä kautta kannattavuuteen (Ojala & Ahonen 2003, 51). Työn laadun paranemisella sen sijaan on monia myönteisiä vaikutuksia. Se kohentaa myös tuotteiden tai palveluiden laatua, millä on vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyys taas takaa organisaation markkina-aseman säilymisen tai mahdollisesti paranemisen (Ojala 2003, 14). Myös organisaation menestys ja kilpailukyky paranee laadun noustessa. Henkilöstön luovuuden lisääntyminen mahdollistaa uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen tai jo olemassa olevien käytäntöjen parantamisen. Tämäkin vaikuttaa positiivisesti kilpailukykyyn, tulokseen ja menestykseen.

Luovuudesta puhutaan usein on myös innovaatioina ja innovointikykinä. Uusien innovaatioiden syntyminen on tärkeää organisaatioille ja siksi niiden syntymiseen tulisi luoda soveltuvat olosuhteet muun muassa henkilöstön työhyvinvointiin ja viihtyvyyteen panostamalla. Otalan ja Ahosen (2003, 43-44) mukaan henkilöstön ammattitaito ja osaaminen ei pelkästään riitä jatkuvaan innovatiivisuuteen, vaan siihen tarvitaan myös työyhteisö ja -ympäristö, jossa ihmiset ovat innostuneita kehittämään uutta ja jossa erilaista osaamista pystytään yhdistämään. Työhyvinvointiin panostamisella voidaan vaikuttaa myös organisaation imagoon, mikä houkuttelee uutta osaavaa työvoimaa ja mahdollisesti myös uusia yhteistyökumppaneita (Ojala 2003, 14). Uusilla osaajilla on potentiaalia lisätä organisaation innovointikykyä ja sitä kautta vaikuttaa tulokseen.

Ojala ja Ahonen (2003, 52) raportoivat Työterveyslaitoksen Pientyöpaikkaohjelman tuloksia, joiden mukaan kannattavinta organisaatioille on kehittää esimiestyötä ja ammatillista osaamista. Hyvällä johtamisella ja työtyytyväisyydellä ylipäätään on yhteys organisaation tehokkuuteen. Työpaikan ilmapiiriin parantamisesta saatiin myös taloudellista hyötyä. Lisäksi tässä tutkimuksessa todettiin myös, että työhyvinvoinnilla on kokonaisuudessaan positiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaiden suurempaan maksuhalukkuuteen ja sitä kautta organisaation taloudelliseen tulokseen. Ojala ja Ahonen (2003, 52-53) kertovat myös muiden tutkimusten tuloksista, joiden mukaan monitaitoisuus, koulutus sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuden parantavat tuottavuutta. Monitaitoisuudella tarkoitetaan henkilöstön monitaitoisuutta eli sitä, että henkilöstössä on erilaisia osaajia ja mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä. Monitaitoisuutta voidaan lisätä esimerkiksi henkilöstön koulutuksella, mutta koulutus muutenkin lisää tuottavuutta ja organisaatiot, jotka panostavat koulutukseen, kasvavat nopeammin kuin ne, jotka eivät panosta siihen. Myös Nivala (2006, 93) kirjoittaa, että työhyvinvointi edistää tuottavuutta ja liiketoiminnan tuloksellisuutta. Työhyvinvointia voidaan pitää myös kilpailutekijänä, sillä se vaikuttaa organisaation imagoon, niin kuin Otalakin (2003, 14) mainitsi ja sitä kautta menestymiseen markkinoilla.

Riikosen et al. (2003, 17-18) julkaisussa kerrotaan vuosina 1997-2000 toteutetun Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi-seurantatutkimuksen tuloksista. Tutkimuksessa oli mukana metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan alan esimiehiä ja henkilöstöä eli se kohdistui myös suorittavaa työtä tekeviin henkilöihin. Yksi tutkimuksen havainnoista on, että organisaatiokulttuurilla on vaikutusta yrityksen menestymiseen. Menestystä tukeva organisaatiokulttuuri on esimerkiksi sellainen, jossa panostetaan koulutukseen, laaditaan selkeät tavoitteet ja viestitään ne tehokkaasti henkilöstölle, ratkaistaan ristiriidat nopeasti ja kehitetään yhteisiä virkistymismahdollisuuksia. Organisaatiokulttuuri siis luo työhyvinvointia ja sitä kautta edistää menestymistä.

Riikonen et al. (2003, 8, 27-28) raportoivat Otalan ja Ahosen (2003, 52-53) tapaan, että henkilöstön kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet parantavat organisaation kilpailukykyä. Tämä tapahtuu sitoutuneemman henkilöstön sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämisen kautta. Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ei sen sijaan liittyisi organisaation menestymiseen. Yleisestikin työelämän hyvä laatu vaikuttaa positiivisesti henkilöstön hyvinvointiin ja sitä kautta organisaation menestykseen parempina palveluina ja tuotteita sekä suurempana asiakastyytyväisyytenä. Työelämän kehittäminen johtaa Riikosen et al. (2003, 8) mukaan toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden paranemiseen. Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että työhyvinvoinnin kehittämällä nähdään olevan myönteisiä vaikutuksia organisaation toiminnan, esimerkiksi tuottavuuden ja kilpailukykyyn, kannalta, vaikka niiden mittaaminen ja todentaminen voi olla vaikeaa (Ravanti & Pääkkönen 2012, 12). Henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) ja organisaation menestymisen välistä riippuvuutta sen sijaan ei ole pystytty täysin luotettavasti todistamaan (Riikonen et al. 2003, 34-35).

Edmans (2012, 1, 11, 16) käsittelee tutkimuksessaan työtyytyväisyyden ja yrityksen arvon välistä yhteyttä käyttämällä mittareina taloudellisia tunnuslukuja, kuten tulevia osaketuottoja. Hän ottaa huomioon myös työtyytyväisyyden kehittämisestä organisaatiolle aiheutuvat kulut, mikä onkin hyvä näkökulma, koska kehittämiseen käytettävät resurssit voivat nousta korkeammiksi kuin kehittämisestä ja kohonneesta tyytyväisyydestä saatava taloudellinen hyöty. Tutkimuksessa aineistona ovat 100 Best Companies to Work For in America -kilpailussa menestyneet yritykset vuosilta 1984-2011, ja tulokset osoittavat, että työtyytyväisyydellä ja organisaation arvolla on positiivinen yhteys. Työtyytyväisyys parantaa työyhteisön suoriutumista. Kohonneen työtyytyväisyyden taloudellinen vaikutus näkyy kuitenkin vasta pidemmällä aikavälillä eli sillä ei ole välittömiä vaikutuksia yrityksen osakkeiden arvoon. Tämä voi pienentää organisaatioiden haluja panostaa työtyytyväisyyteen, jos siitä haetaan nopeaa parannusta tulokseen.

Työhyvinvoinnin ja organisaatioiden taloudellisen tuloksen riippuvuutta käsittelevien tutkimusten ongelmana on se, että niiden tulosten yleistettävyys on yleensä melko heikko. Tutkimusten kohteena on usein yksi organisaatio tai ammattiryhmä, joten tulokset pätevät vain heidän tapauksessaan. Suurempi ongelma yleistettävyuden kannalta on se, ettei pystytä aukottomasti osoittamaan, mistä esimerkiksi kohonnut kilpailukyky tai tuottavuus johtuu. Työhyvinvoinnin kohdalla eri tekijät vaikuttavat vahvasti toisiinsa ja siksi on vaikeaa selkeästi todistaa, mistä mahdolliset vaikutukset johtuvat. Syy-seuraussuhteidenkin selvittäminen voi olla hankalaa, sillä esimerkiksi hyvin tehty työ voi olla kohonneen työtyytyväisyyden syy eikä vain seuraus.

4 JOHTAMISEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNISSA

Luvussa 3.1 mainittiin, että johtaminen ja esimiestyö on yksi organisaation henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Tässä luvussa käsitellään sitä, millainen merkitys esimiestyöllä on henkilöstön hyvinvoinnin kannalta ja miten hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. Johtamista ja esimiestyötä käytetään tässä luvussa ja koko työssä toistensa synonyymeina, vaikka niillä voidaan nähdä olevan myös hieman toisistaan poikkeavat merkitykset. Johtamisella voidaan viitata vain organisaation ylimpään johtoon, kun taas esimiestyö ja esimiehet voivat tarkoittaa käytännön toiminnasta vastaavia päälliköitä, työntekijöiden lähimpiä esimiehiä.

Työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä käsittelevässä kirjallisuudessa johtamista pidetään yhtenä tärkeimmistä, jopa kaikista tärkeimpänä, henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Otalan (2003, 45) mukaan ”tutkimuksissa on todettu, että johtamisella ja esimiestyöllä on suurin merkitys työhyvinvoinnin kokemiseen”. Jos esimiehet ovat johdonmukaisia ja oikeudenmukaisia, se edistää henkilöstön työhyvinvointia. Ravanttin ja Pääkkösen (2012, 7-8) tutkimuksessa enemmistö haastateltavista arvioi johtamisen ja esimiestyön tärkeimmäksi työhyvinvoinnin osatekijäksi. Juuti ja Vuorela (2002, 5-7, 11, 18) pitävät johtamista keskeisimpänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Johtaminen luo perustan työyhteisön hyvinvoinnille. He korostavat myös ihmisten johtamisen (leadership) tärkeyttä asioiden johtamisen (management) sijaan. Myös Riikonen et al. (2003, 24) ovat sitä mieltä, että laadukas henkilöstövoimavarojen johtaminen on tärkeää, sillä henkilöstö on organisaation keskeinen voimavara.

Otala ja Ahonen (2003, 23, 122) huomauttavat, että se, miten erilaisilla työhyvinvointiresursseilla, kuten työterveyshuollolla, virkistystoiminnalla, työympäristön viihtyvyydellä ja työturvallisuustoiminnalla, tuetaan henkilöstön hyvinvointia, riippuu pitkälti johtamisesta ja johtajista. Johtaminen on siis tärkeä työhyvinvoinnin lähde. Nivala (2006, 96-97) on samoilla linjoilla todetessaan, että johtajat säätelevät monia työhyvinvointiin vaikuttavia

tekijöitä, kuten palkkausta, työympäristön viihtyvyyttä, työsuhteen ehtoja ja työyhteisön toimivuutta. Viitala (2007, 232) näkee, että monia työhyvinvointiin liittyviä ongelmia voidaan ratkaista ja ennaltaehkäistä esimiestyötä kehittämällä. Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011, 7) taas kirjoittavat, että työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista, ilman sitä työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen ei onnistu. Juuti (2006b, 77) pitää johtamisen ja työhyvinvoinnin sekä myös työpahoinvoinnin välistä yhteyttä selvänä. Hyvä johtaminen luo työhyvinvointia ja huono johtaminen taas vaikuttaisi negatiivisesti ja aiheuttaisi pahoinvointia työyhteisössä.

Esimiestyöltä odotetaan tietynlaisia ominaisuuksia ja toimia, jotta se olisi henkilöstön hyvinvoinnin kannalta tehokasta ja hyvää johtamista. Kuviossa 3 esiteltujen työhyvinvoinnin tekijöiden mukaan hyvä esimiestyö on osallistuvaa ja kannustavaa. Esimiehen tulee toimia johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti henkilöstöä kohtaan. Työntekijät haluavat vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin ja he haluavat tulla kuulluksi heitä koskevissa asioissa. (Ojala 2003, 45.) Esimiesten tulisi siis ottaa henkilöstö mukaan organisaation päätöksentekoon. Yksi tehokkaimpia työhyvinvoinnin parantamisen keinoja johtajille on palautteen antaminen (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 10). Tällä tarkoitetaan positiivisen palautteen antamista, mikä on melko vähäistä työelämässä, mutta mitä työntekijät kuitenkin kaipaavat. Tämä on myös keino, joka ei vaadi paljon resursseja ja pitäisi siksi olla helposti toteutettavissa oleva.

Lisäksi esimiehen tulisi tukea henkilöstön voimavaroja, pitää yllä vuorovaikutusta heidän kanssaan ja ottaa päätöksenteossa huomioon heidän hyvinvointinsa (Riikonen et al. 2003, 24-25). Juuti ja Vuorela (2002, 19, 103-106) korostavat myös keskustelun merkitystä esimiestyössä. Keskusteleavassa johtamistavassa esimies pyrkii innostamaan henkilöstöä mukaan keskusteluun. Hän puhuu työntekijöiden kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä ja näkökulmansa. Ratkaisuja työyhteisön ongelmiin haetaan yhdessä. Jotta tällainen toimintatapa on mahdollinen, pitää vuorovaikutuksen perustua luottamukselle ja avoimuudelle eli työyhteisön ilmapiiriin pitää olla sellainen, että kaikki uskaltavat kertoa mielipiteensä. Keskusteleavan johtamisen huono puoli on se, että se vaatii paljon aikaa, jota esimiehillä ei välttämättä ole. Vaikeudeksi voi nousta myös hiljainen tieto, joka on arvokasta organisaatiolle, mutta jota työntekijät itsekään eivät voi helposti pukea sanoiksi.

Sekä Ojala (2003, 46) että Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011, 9-10) tekevät listan esimiehen ominaisuuksista, jotka edistävät henkilöstön työhyvinvointia. Molemmista listoissa on paljon samoja ominaisuuksia, jotka on jo mainittu yllä. Terävän ja Mäkelä-Pusan mukaan menestyvän esimiehen ominaisuuksia on

- hyvät vuorovaikutustaidot
- dialogisuus
- puolueettomuus päätöksenteossa

- oikeudenmukaisuus
- alaisten kuunteleminen.

Ominaisuudet ovat siis hyvin pitkälle linjassa keskustelevalle johtamisen idean kanssa korostaessaan kuuntelemista ja vuorovaikutustaitoja. Puolueettomuus ja oikeudenmukaisuus on mahdollistaa saavuttaa sillä, että työntekijöiden kanssa keskustellaan, kuunnellaan heidän mielipiteitään ja otetaan ne huomioon päätöksenteossa. Otalan listaus poikkeaa hieman edellisestä ja sisältää vähän laajempia kokonaisuuksia. Otalan mukaan hyvä johtaminen muodostuu seuraavista tekijöistä:

- johtamisen periaatteet ja johtamismallin selkeys
- tavoitteiden selkeys
- arvot ja niiden noudattaminen käytännön toiminnassa
- esimiesten johtamistaidot ja niiden jatkuva kehittäminen
- henkilöstön mahdollisuus osallistua ja johtaa omaa työtään.

Henkilöstön mahdollisuus osallistua organisaation päätöksentekoon on tässäkin listauksessa mukana. Oman työn johtamisella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työntekijöiden annetaan mahdollisuus päättää, miten he suorittavat työtehtävänsä ja missä järjestyksessä. Tehtävistä pyritään myös muodostamaan kokonaisuus, jotta työntekijät pystyvät näkemään työnsä kehityksen ja tulokset ja ottamaan vastuun tehtävistään. Johtamisen periaatteiden ja tavoitteiden selkeys tekee johtamisesta tehokasta ja päämääräsuuntautunutta. Se voi myös lisätä johdonmukaisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunnetta henkilöstössä. Organisaation arvot antavat esimiehille suunnan, mihin ja miten työyhteisöä ja toimintaa tulee johtaa. Se on organisaation tapa kertoa, miten se haluavat, että käytännön toimintaa johdetaan ja mihin pyritään. Henkilöstölle arvot kertovat, mihin organisaation toiminta perustuu sekä mikä on tärkeää organisaatiolle ja minkä pitäisi olla näin ollen tärkeää myös heille työssään. Esimiesten johtamistaitojen kehittäminen on yhtä tärkeää kuin työhyvinvoinnin jatkuva kehittäminen, sillä maailman, työelämä ja työtä tekevät ihmiset muuttuvat. Ne tavat ja käytännöt, jotka toimivat kerran alkavat tuntua vanhentuneilta myöhemmin eivätkä enää tuota halutunlaisia tuloksia.

Tehokkaan ja hyvän johtamisen kautta saatavia hyötyjä on myös tutkittu. Otalan ja Ahosen (2003, 68, 122) mukaan heikko esimiestyö heikentää työhön ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista sekä laskee haluja oman osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen. Jos työpaikkaa vaihdetaan huonon johtamisen vuoksi, siitä aiheutuu kustannuksia organisaatiolle uusien työntekijöiden rekrytoinnin ja perehdyttämisen kautta. Huono johtaminen laskee työntekijöiden motivaatiota ja lisää jopa sairaspöissaoloja. Poissaolot lisäävät suoraan yrityksen kustannuksia. Motivaation puute sen sijaan vaikuttaa epäsuorasti esimerkiksi työn tehottomuuden tai laskeneen

asiakastytyväisyyden ja innovatiivisuuden kautta. Hyvällä johtamisella pystytään vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin ja hyvällä ilmapiirillä on positiivisia vaikutuksia työntekijöihin ja työhön (Juuti & Vuorela 2002, 18; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7). Johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin ja sitä kautta organisaation taloudelliseen menestymiseen ovat hyvin samansuuntaisia kuin muidenkin työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden. Vaikutukset ovat tässäkin tapauksessa pääasiassa välillisiä; kannattavuus tai kilpailukyky paranee esimerkiksi työn tuottavuuden ja laadun kautta, joihin kohonnut työhyvinvointi vaikuttaa.

Hyvästä johtamisesta puhuttaessa pitää muistaa, että yhtä oikeaa johtamistapaa ei ole. Yksi johtamistapa ei sovi kaikkiin työyhteisöihin ja kaikille henkilöille. Hyvin usein keskusteltavaa ja demokraattista johtamistapaa, joka ottaa työntekijöiden näkemykset huomioon, pidetään parhaana työhyvinvoinnin parantamisen kannalta. Aina se ei kuitenkaan toimi, vaan joissain työyhteisöissä ja joidenkin työntekijöiden kohdalla autoritaarisempi johtamistapa voi olla parempi. Kaikki ihmiset eivät halua olla mukana keskusteluissa, vaan haluavat, että esimies ottaa enemmän valtaa päätöksissä. Heidän kohdallaan keskusteltava johtaminen voi parantamisen sijaan heikentää työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä työhön. Esimiesten onkin tärkeää tuntea alaisensa ja huomata, minkälaista johtamistapaa käyttää missäkin tilanteessa.

5 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kohdeorganisaation henkilöstön työhyvinvointia syksyllä 2012. Työhyvinvointi koostuu eri osa-alueista ja tutkimuksen kyselylomakkeessa on kysymyksiä kahdeksalta eri osa-alueelta. Tavoitteena on tutkia, saako jokin osa-alue selvästi huonompia tuloksia kuin muut ja pohtia syitä, mistä se johtuu. Tarkoituksena on myös verrata tämänvuotiseen kyselyn tuloksia viime vuonna tehdyn kyselyn tuloksiin ja katsoa, millaisia muutoksia työhyvinvoinnissa on mahdollisesti tapahtunut. Vertailu mahdollistaa vuoden aikana tehtyjen työhyvinvoinnin kehittämistoimien arvioinnin; jos tyytyväisyys kyseiseen osa-alueeseen on laskenut, toimet eivät ole olleet riittäviä tai sopivia. Kolmas tutkimukselle asetettu tavoite on tarjota kohdeorganisaatiolle konkreettisia neuvoja ja ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kehitysehdotuksissa tullaan keskittymään niihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin, joilla kyselyn tulokset ovat heikoimmat sekä niihin, joiden on yleisesti todettu vaikuttavan merkittävästi työhyvinvointiin.

Tavoitteista saadaan johdettua tutkimuskysymykset, jotka ovat:

- Millaiseksi kohdeorganisaation henkilöstö kokee työhyvinvointinsa?
 - Onko kokemuksissa eroa pienten ja suurien toimipisteiden välillä tai eri ikäryhmien välillä?
- Millaisia muutoksia kohdeorganisaation henkilöstön työhyvinvoinnissa on tapahtunut vuoden takaiseen tutkimukseen verrattuna?
- Mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin kohdeorganisaation henkilöstö on tyytymättömintä?
 - Miten näitä osa-alueita voitaisiin kehittää?

Tutkimuksen teoreettisesti viitekehikseksi on valittu Herzbergin kaksifaktoriteoria ja tuloksia tullaan pohtimaan myös tämän teorian pohjalta. Koska tutkimuksen kohteena on työhyvinvointi kokonaisuudessaan, kaikkia tutkimuksen tuloksia ei voida tarkastella työmotivaatiota käsittelevän teorian mukaan. Tarkasteluun otetaan mukaan vain ne työhyvinvoinnin osa-alueet, jotka käsittelevät työtyytyväisyyttä ja niiden kohdalla katsotaan noudattavatko tutkimustulokset kaksifaktoriteoriaa vai poikkeavatko ne siitä.

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kerrotaan ensin hieman tutkimuksen toimeksiantajaorganisaatiosta. Seuraavaksi puhutaan aineistonkeruumenetelmistä ja käydään läpi työhyvinvoinnin osa-alueet, jotka ryhmittävät aineiston keruuta ja analyysia. Lopuksi keskitytään tutkimusaineiston analysointimenetelmään ja esitellään analyysissa käytettävät summamuuttujat.

6.1 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen toimeksiantaja on keskisuomalainen ravintola-, kahvila- ja juhlapalveluja tarjoava yritys. Yrityksellä on tällä hetkellä 12 toimipistettä ja 72 työntekijää. Toimipisteiden koko vaihtelee kahden työntekijän toimipisteistä noin 15 työntekijän toimipisteisiin. Pienissä, alle viiden hengen, toimipisteissä työskentelee yhteensä 27 henkeä, joka vastaa 37,5 prosenttia henkilöstöstä. Suurissa toimipisteissä henkilökuntaa taas on 45 eli 62,5 prosenttia. Kohdeyrityksen organisaationrakenne on hyvin kevyt; johto koostuu vain toimitusjohtajasta. Suurissa toimipisteissä on ravintolapäälliköt ja apulaispäälliköt, mutta pienissä toimipisteissä vain ravintola/kahvilapäälliköt eli niissä organisaatiotasoa on yksi vähemmän kuin suurissa toimipisteissä. Pienissä toimipisteissä päälliköt myös tekevät osittain samoja töitä kuin muutkin työntekijät.

Kohdeorganisaatio on kartoittanut henkilöstönsä työhyvinvointia jo muutaman vuoden ajan. Vuonna 2010 kartoitus toteutettiin Työterveyslaitoksen kehittämällä työkalulla, Työn imu -polulla ja syksyllä 2011 organisaatiolle kehitettiin oma työhyvinvointia mittaava kyselylomake.

6.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena. Tarkoituksena on kartoittaa kohdeorganisaation henkilöstön työhyvinvointia kattavasti ja siksi päädyttiin tekemään kokonaistutkimus, jonka tutkimusjoukkona on yrityksen koko henkilökunta. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti vahvasti se, että tarkoituksena on tehdä vertaileva tutkimus, jossa vertailukohtana käytetään kohdeorganisaatiossa vuonna 2011 tehtyä työhyvinvointikartoitusta. Vuoden 2011 tutkimuksen toteuttamiseen valittiin määrälliset tutkimusmenetelmät ja vertailun mahdollistamiseksi samoja menetelmiä käytetään myös tänä vuonna.

Aineiston keräämiseen käytettiin syksyllä 2011 kohdeorganisaatiota varten rakennettua työhyvinvointia mittaavaa kyselylomaketta, joka on luotu Jyväskylän yliopistossa saatavilla olevalla MrInterview-ohjelmalla. Kyselylomakkeen laadinnassa on otettu huomioon kohdeorganisaation ominaispiirteet ja tehtävän työn luonne (Lahtoniemi 2012, 37). Lomakkeessa on taustatietokysymysten lisäksi väittämiä kahdeksalta eri työhyvinvointiin liittyvältä osa-alueelta ja kaksi kysymystä koskien tyytyväisyyttä työhön ja työskentelyolosuhteisiin. Osa-alueet ovat:

- työnimu
- työyhteisön vuorovaikutus
- esimiestyö
- työkyky
- ikääntyminen
- työn sisältö ja järjestelyt
- henkinen kuormittavuus

Lisäksi lomakkeessa on seitsemän avointa kysymystä, joissa vastaajilla on mahdollisuus antaa vapaata palautetta kyselylomakkeen osa-alueihin liittyen. Avoimet kysymykset haluttiin ottaa mukaan, koska niiden avulla on mahdollista saada sellaista tietoa, jota strukturoiduissa kysymyksissä ei välttämättä ole osattu kysyä. Ne antavat vastaajille myös mahdollisuuden tarkentaa ja selventää vastauksiaan.

Kyselylomakkeeseen tehtiin pieniä muutoksia ja lisäyksiä toimitusjohtajan kanssa käydyssä keskustelun (26.10.2012) perusteella ennen tämänvuotisen tutkimusaineiston keräämistä. Kahdessa väittämässä *johto*-sana korvattiin *toimitusjohtaja*-sanalla, sillä haluttiin selventää, että väittämässä viitataan juurikin toimitusjohtajaan, eikä toimipaikkojen päälliköihin. Lisäksi varmistettiin, että kaikissa niissä väittämässä, joissa puhutaan esimiehestä, on *esimies*-sanana yhteydessä sana *lähin*. Puhumalla lähimmästä esimiehestä tehtiin selväksi, ettei niissä kysymyksissä ole tarkoitus arvioida toimitusjohtajaa vaan päälliköitä tai apulaispäälliköitä. Ainoastaan päälliköiden lähin esimies on

toimitusjohtaja. Oman työn vaatimuksia käsittelevään osioon lisättiin yksi avoin kysymys, jossa pyydettiin määrittelemään keneltä työntekijät saavat ristiriitaisia määräyksiä. Mittaristossa on jo ennestään kysymys, jossa tiedustellaan saavatko työntekijät ristiriitaisia määräyksiä ja siihen haluttiin lisää selvennystä. Myös ikääntymistä tutkivaan osioon lisättiin yksi väittämä: *Työpaikallamme työtehtävät jaetaan tasa-arvoisesti eri-ikäisten työntekijöiden kesken.* Väittämä on hyvä lisä patteristoon, jossa selvitetään henkilöstön asenteita ikääntyviä työntekijöitä kohtaan. Erityisesti haluttiin tietää kokevatko nuoremmat työntekijät olevansa epätasa-arvoisessa asemassa ja joutuvansa tekemään enemmän esimerkiksi fyysisiä tehtäviä, koska ikääntyvät työntekijät eivät välttämättä kuntonsa puolesta kykene niitä tekemään. Yli 55-vuotiaille suunnatussa kysymyspatteristossa *Uskon työskenteleväni nykyisessä työssäni vielä pitkään* -väittämä muutettiin muotoon *Uskon jaksavani työskennellä nykyisessä työssäni vielä pitkään.* Näin se käsittelee tarkemmin sitä, mitä väittämällä halutaan selvittää eli uskovatko ikääntyvät työntekijät pystyvänsä fyysisen tai henkisen kuntonsa puolesta jatkamaan nykyisessä työssään vielä.

Lisäksi mittariston suunnittelija on vuoden 2011 tutkimusaineiston keräämisen jälkeen muuttanut joidenkin väittämien sanavalintoja sekä poistanut useampia väittämiä, sillä ne eivät olleet relevantteja kohdeorganisaation kannalta tai mitanneet toivottua asiaa. Joidenkin väittämien paikkaa on myös vaihdettu kysymyspatteristosta toiseen niin, että ne ovat nyt sijoitettu sen työhyvinvoinnin osa-alueen patteristoon, jota ne parhaiten mittaavat.

Kysely toteutettiin verkossa 21.11. - 7.12.2012. Henkilökunnalle jaettiin sähköpostin kautta linkki kyselylomakkeeseen yhteistyössä organisaation johdon kanssa. Heille annettiin mahdollisuus vastata kyselyyn työajalla. Näin haluttiin varmistaa mahdollisimman suuri vastaajamäärä. Kyselyyn vastaaminen tapahtui täysin anonyymisti, sillä mitään henkilötietoja ei kerätty.

6.3 Analysointimenetelmät

Työhyvinvointikyselyn tulosten analysoitiin käytettiin IBM SPSS Statistics -ohjelmaa. Aluksi testattiin tutkittavien muuttujien normaalius Kolmogorov-Smirnovin testillä, joka sopii käytettäväksi kun otoskoko on yli 50 (Kärkkäinen & Högmander 2008, 81). Tässä aineistossa $n = 61$. Testin pohjalta voidaan todeta, että muuttujat eivät noudata normaalijakaumaa ja näin ollen myöhemmässä tilastollisessa testauksessa käytetään parametrittomia testejä (Kärkkäinen & Högmander 2008, 81).

Väittämistä muodostettiin yhteensä 16 summamuuttujaa, jotka on nähtävissä taulukossa 1. Summamuuttujat mahdollistavat aineiston laajemman ja tarkemman analysoinnin, kun jokaista väittämää ei tarvitse käsitellä erikseen. Summamuuttujat ovat samat ja ne sisältävät samat väittämät kuin syksyllä 2011

toteutetussa tutkimuksessa vertailtavuuden säilyttämisen vuoksi. Suurimassa osassa väittämistä vastaamiseen käytettiin Likertin viisiportaista asteikkoa, jossa ääripäinä oli vaihtoehdot *täysin eri mieltä* ja *täysin samaa mieltä*. Työnimua käsittelevissä väittämissä vastausasteikkona oli seitsemänportainen Likertin asteikko. Likertin asteikko on järjestysasteikollinen, eikä järjestysasteikollisille muuttujille yleensä lasketa keskiarvoja. Useita kysymyksiä sisältävissä mielipidetiedusteluissa, millainen tämäkin työhyvinvointitutkimus on, keskiarvoja voidaan kuitenkin käyttää yleiskuvan antamiseksi (Heikkilä 2010, 53-54). Kaikkien summamuuttujien kohdalla aineistosta laskettiin keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (kh). Keskihajonta kertoo sen, miten etäällä arvot ovat keskiarvosta (Heikkilä 2010, 86) eli miten hajallaan vastaukset ovat.

Summamuuttujien reliabiliteetit testattiin laskemalla niille Cronbachin alfa-kertoimet, joka on käytetyin reliabiliteettia mittaavista kertoimista. Cronbachin alfan arvon tulisi olla vähintään 0,7, jotta voidaan sanoa, että väittämät mittaavat samantyyppistä asiaa. (Heikkilä 2010, 187.) Kaikissa muodostetuissa summamuuttujissa tämä ehto ei toteudu, kuten taulukosta 1 nähdään. Rooliodotusten summamuuttujan alfan arvo on vain 0,587. Arvo ei nouse hyväksyttävän rajan yli, vaikka joku väittämistä poistettaisiin summamuuttujasta. Tutkimuksessa halutaan pitää kiinni tilastollisesta luotettavuudesta ja sen vuoksi tämä summamuuttuja jätetään tutkimuksesta pois. Ilmapiirin summamuuttujan kohdalla taas yhden väittämän poistaminen nosti alfan arvon hyväksytyyn rajan yli ja muuttuja voitiin ottaa mukaan tutkimukseen. Jos summamuuttujaan olisi sisältänyt kaikki samat muuttujat kuin edellisvuoden tutkimus, alfan arvoksi olisi tullut 0,569. Jättämällä pois väittämä *Olen havainnut häiritseviä ristiriitoja työtovereiden välillä* alfan kertoimeksi tuli 0,865, joka ylittää hyväksyttävän rajan.

Taulukko 1. Summamuuttujien alfa-kertoimet

	Cronbachin alfa
TARMOKKUUS	,901
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.	
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.	
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.	
OMISTAUTUMINEN	,917
Olen innostunut työstäni.	
Työni inspiroi minua.	
Olen ylpeä työstäni.	
UPPOUTUMINEN	,748
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.	
Olen täysin uppoutunut työhöni.	
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.	
ILMAPIIRI	,865
Saan tarvittaessa tukea ja apua työryhmäni jäseniltä.	
Työtoverini osoittavat arvostusta kaikkien työtä kohtaan.	
Työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti sukupuolesta riippumatta.	
Toimipisteeni ilmapiiri on vapautunut ja mukava.	

INNOVATIIVISUUS	,921
Teemme yhdessä parannuksia toimintaamme.	
Kokeiluista ja niiden tuloksista tiedotetaan kaikille.	
Toimintaa ollaan valmiita muuttamaan tarvittaessa.	
Toimipisteen ilmapiiri on kannustava ja uusia ideoita tukeva.	
TIEDONKULKU	,865
Tiedonkulku toimipisteen sisällä on riittävää.	
Tiedonkulku eri toimipisteiden välillä on riittävää.	
Tiedonkulku toimitusjohtajan ja toimipisteen välillä on riittävää.	
Saan esimieheltäni riittävästi tietoa minulle tärkeistä asioista.	
ESIMIESTAIDOT	,908
Saan tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltä.	
Saan lähimmältä esimieheltäni tarpeeksi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni.	
Lähin esimies arvostaa saavutuksia työssäni.	
Lähin esimies jakaa työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti.	
ESIMIEHEN TOIMINTA ONGELMATILANTEESSA	,875
Lähin esimies rohkaisee sanomaan mielipiteeni, kun olemme eri mieltä jostain asiasta.	
Lähin esimies kuuntelee, jos kerron työhöni liittyvistä ongelmista.	
Lähin esimies puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua.	
TEHTÄVIEN JA TAVOITTEIDEN SELKEYS	,748
Kuinka hyvin olet selvillä oman työsi tehtävistä ja tavoitteista?	
Kuinka hyvin olet selvillä oman työryhmäsi tehtävistä ja tavoitteista?	
Kuinka hyvin olet selvillä koko organisaation tehtävistä ja tavoitteista?	
MAHDOLLISUUDET KEHITTÄMISEEN	,882
Panostetaanko työpaikallasi toiminnan ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen?	
Tarjoaako työsi mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?	
Kuinka hyvin henkilöstön koulutus on järjestetty työpaikallasi?	
Kuinka hyvin sinut perehdytetään uusiin asioihin?	
Ovatko käymäsi kehityskeskustelut tukeneet omaa kehittymistäsi työssäsi?	
VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET	,747
Voitko vaikuttaa työmäärääsi?	
Kuinka paljon voit vaikuttaa siihen, missä järjestyksessä teet työsi?	
Voitko päättää itse työajoistasi (esim. liukuva työaika)?	
Jos työtehtäviä voidaan suorittaa usealla eri tavalla, voitko valita millä tavalla työsi suoritat?	
Voitko vaikuttaa päätöksiin, jotka ovat tärkeitä työsi kannalta?	
ROOLIDOTUKSET	,587
Joudutko suorittamaan tehtäviä, jotka mielestäsi pitäisi tehdä eri tavalla?	
Saatko toimeksiantoja saamatta riittäviä resursseja niiden suorittamiseen?	
Saatko keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä?	
AIKAPAINEEET	,864
Työmääräni jakautuu epätasaisesti niin, että omat työni ruuhkautuvat.	
Minulla on liikaa työtä.	
Minulla on liian vähän aikaa työni tekemiseen kunnolla.	
IKÄILMASTO	,819
Ikääntyviä henkilöitä pidetään voimavarana työpaikallamme.	
Työpaikallamme kaikkia kohdellaan samalla tavalla iästä riippumatta.	
Työpaikallamme työtehtävät jaetaan tasa-arvoisesti eri ikäisten työntekijöiden kesken.	
Työpaikallamme pidetään huolta ikääntyvistä henkilöistä.	
IKÄÄNTYNEIDEN OMAT KOKEMUKSET	,791
Voin hyödyntää iän myötä kertynyttä kokemusta työssäni.	
Ikääntyminen ei ole aiheuttanut ongelmia nykyisessä työssäni.	
Uskon jaksavani työskennellä nykyisessä työssäni vielä pitkään.	
Suoriudun työtehtävistä yhtä hyvin kuin nuoremmat työtoverini.	
Vanhempien työntekijöiden kokemusta arvostetaan työpaikalla.	
TYÖKYKY	,804
Minkälaiseksi arvioit terveydentilasi ikäisiisi verrattuna?	
Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi ruumillisten vaatimusten kannalta?	
Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi henkisten vaatimusten kannalta?	

Ikäilmaston summamuuttujan kohdalla on hyvä huomata, että tässä tutkimuksessa muuttuja sisältää yhden väittämän enemmän kuin vuoden takaisessa tutkimuksessa. Ikäilmastoa käsittelevään kysymyspatteristoon lisättiin yksi väittämä tämänvuotiseen kysymyslomakkeeseen ja se sisällytettiin myös summamuuttujaan. Väittämän lisääminen nosti summamuuttujan reliabiliteettia, joten sen mukaan ottamista voidaan pitää perusteltuna.

Taustamuuttujat, joiden perusteella aineistoa tarkastellaan, ovat toimipisteen koko, ikä ja ammattinimike. Kohdeorganisaation toimipisteet jaettiin koon perusteella kahteen ryhmään, pieniin ja suuriin toimipisteisiin. Pieniksi toimipisteiksi luetaan toimipisteet, joissa työntekijöitä viisi tai alle ja suuriksi toimipisteiksi taas ne, joissa henkilöstöä on yli viisi. Iän suhteen työhyvinvointikyselyyn vastanneet luokitellaan kolmeen ryhmään: alle 30-vuotiaat, 30–45-vuotiaat ja yli 45-vuotiaat. Ammattinimikkeen kohdalla jako tehdään viiteen ryhmään: päälliköihin, apulaispäällikköihin, kokkeihin, kassatarjoilijoihin ja muihin.

Sitä, muodostuuko erot kyselyn vastauksissa eri taustamuuttujien suhteen tilastollisesti merkittäviksi, testataan toimipisteen koon kohdalla Mann-Whitneyn U-testillä ja iän sekä ammattinimikkeen kohdalla Kruskall-Wallisn testillä. Mann-Whitneyn U-testi sopii tilastollisen merkittävyyden testaamiseksi silloin kun tarkastellaan kahta riippumatonta otosta, jotka eivät ole normaalisti jakautuneita (Heikkilä 2010, 233-234; Kärkkäinen & Högmander 2008, 100). Useamman riippumattoman, normaalijakaumaa noudattamattoman otoksen testaamiseen taas voidaan käyttää Kruskall-Wallisn testiä (Heikkilä 2010, 233; Kärkkäinen & Högmander 2008, 101). Normaaliuden testaamisessa käytetään viiden prosentin merkitsevyystasoa, joka on yksi yleisimmin käytetyistä merkitsevyystasoista (Heikkilä 2010, 194).

7 TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset taulukoiden ja kuvaajien avulla. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kohdeorganisaation henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa syksyllä 2012. Tulosten analyysissä keskitytään yleisen linjan löytämiseen ja kokonaiskuvan muodostamiseen eri työhyvinvoinnin osaluokkia käsittelevistä muuttujista. Lisäksi etsitään yleisestä linjasta poikkeavia yksittäisten väittämien tuloksia, jotka kertovat, missä organisaatiolla olisi parantamisen varaa tai mihin asiaan työntekijät ovat erityisen tyytyväisiä. Tulokset analysoidaan joko toimipisteen koon, ammattinimikkeen tai iän perusteella. Analyysissä pyritään myös löytämään mahdollisia yhteneväisyyksiä taustamuuttujaryhmien vastauksista suhteessa muihin ryhmiin. Tarkastellaan esimerkiksi sitä, onko pienissä toimipisteissä työskentelevät tyytyväisempiä kuin suurissa toimipisteissä työskentelevät kaikkien tai useamman summamuuttujan kohdalla tai onko jonkun ikäryhmän tulokset aina kaikista negatiivisimpia. Tällainen analyysi voi tarjota hyviä lähtökohtia työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tämänvuotisen tutkimuksen tulosten esittelyn lomassa suoritetaan myös vertailua syksyn 2011 tutkimuksen tuloksiin. Tulosten vertailu on toinen tutkimuksen pääasiallisista tavoitteista. Vertailun avulla pyritään selvittämään, miten ja mihin suuntaan kohdeorganisaation henkilöstön työhyvinvointi on kehittynyt vuoden aikana. Huomioon pitää ottaa se, että vuosi on kuitenkin melko lyhyt väliaika työhyvinvointikyselyiden tekemiseen. Vuodessa ei pystytä toteuttamaan laajempia hyvinvoinnin kehittämissuunnitelmia eikä pienempienkään parannusten vaikutukset välttämättä näy vielä tuloksissa. Oletettavaa on siis, että tuloksissa ei ole tapahtunut suuria muutoksia. Jatkuvuuden kannalta vertailu kannattaa kuitenkin tehdä. Kun kohdeorganisaatio jatkaa työhyvinvoinnin kartoittamista, se pystyy käyttämään tästä vertailusta saatuja tietoja tulevien vertailujen pohjana ja näkemään, mihin suuntaan työhyvinvointi pidemmällä aikavälillä kehittyy.

7.1 Taustatiedot

Työhyvinvointikyselyyn saatiin 61 vastausta (n = 61). Kohdeorganisaatiossa oli kyselyn toteuttamishetkellä yhteensä 72 työntekijää, joten vastausprosentiksi muodostuu 84,7 prosenttia. Kirjallisuudessa ei ole tarkasti määritelty, minkäsuuruinen vastausprosenttia on kyselytutkimuksissa hyväksyttävä. Lähellä 85 prosenttia oleva vastausprosentti on kuitenkin hyvä ja tuloksia voidaan pitää tältä osin luotettavina. Taulukosta 2 nähdään kyselyyn vastanneiden taustatiedot. Kyselyn tuloksia tarkastellaan toimipisteen koon sekä vastaajien iän ja ammattinimikkeen suhteen. Vastaajista 18 eli 29,5 prosenttia työskentelee pienissä, alle viiden tai viiden työntekijän toimipisteissä. Suurissa toimipisteissä vastaavasti työskentelee 43 vastaajaa eli 70,5 prosenttia koko henkilöstöstä. Vastaajista 21,3 prosenttia on alle 30-vuotiaita (n = 13). 44,3 prosenttia kuuluu keskimmaiseen ikäryhmään eli 30–45-vuotiaisiin (n = 27) ja 34,4 prosenttia on yli 45-vuotiaita. Suurin osa, 37,7 prosenttia, vastaajista on ammattinimikkeeltään kassatarjoilijoita (n = 23). Päälliköitä vastaajista on 11,5 prosenttia (n = 7), apulaispäälliköitä 13,1 prosenttia (n = 8) ja kokkeja 29,5 prosenttia (n = 18). 8,2 prosenttia vastaajista (n = 5) kuuluu ryhmään *muut*. Heidän tehtäviään ei tarkemmin määritellä. Vastaajien jakautuminen sukupuolen, iän, ammattinimikkeen, työsuhteen, työajan ja toimipaikan koon mukaan vastaan hyvin koko henkilökunnan jakautumista kysyisten muuttujien suhteen.

Taulukko 2. Taustatiedot

	pieni toimipiste		suuri toimipiste		yhteensä	
	n	%	n	%	n	%
Sukupuoli						
Mies	2		10		12	19,67
Nainen	16		33		49	80,33
Yhteensä	18	29,51	43	70,49	61	100,00
Ikä						
alle 30-vuotiaat	5		8		13	21,31
30-45-vuotiaat	6		21		27	44,26
yli 45-vuotiaat	7		14		21	34,43
Koulutus						
Keskikoulu / Peruskoulu	2		4		6	9,84
Ammatillinen oppilaitos / Lukio	13		25		38	62,29
Ammatillinen opisto / Ammattikorkeakoulu	2		13		15	24,59
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto	1		1		2	3,28
Työsuhte						
Määräaikainen	4		4		8	13,11
Vakituinen	14		39		53	86,89

Työaika				
Osa-aikainen	1	2	3	4,92
Kokoaikainen	17	41	58	95,08
Ammattinimike				
Päällikkö	2	5	7	11,48
Apulaispäällikkö	1	7	8	13,11
Kokki	2	16	18	29,51
Kassatarjoilija	10	13	23	37,70
Muu	3	2	5	8,20
Työssäoloaika				
Alle 5 vuotta	8	14	22	36,07
5-9 vuotta	5	7	12	19,67
10 vuotta tai enemmän	5	22	27	44,26

7.2 Työyhteisön vuorovaikutus

Työyhteisön vuorovaikutusta tarkastellaan kolmen summamuuttujan avulla. Summamuuttujat ovat ilmapiiri, innovatiivisuus ja tiedonkulku. Vuorovaikutukseen liittyviin kysymyksiin vastattiin viisiportaisella Likertin asteikolla. Taustamuuttujana tämän osa-alueen kohdalla käytetään toimipisteen kokoa ja näin ollen tilastollista merkittävyyttä testattiin Mann-Whitneyn U-testin avulla. Taulukosta 3 nähdään, että summamuuttujien p-arvot ovat niin korkeat, etteivät erot pienien ja suurien toimipaikkojen välillä ole viiden prosentin merkitsevyystasolla tilastollisesti merkittäviä. Tässä taulukossa ja kaikissa myöhemmissä taulukoissa käytettävät lyhenteet viittaavat keskiarvoon (ka) ja keskihajontaan (kh).

Kuten taulukosta 3 huomataan, kohdeorganisaation henkilöstö on tyytyväistä työyhteisönsä vuorovaikutukseen; summamuuttujien keskiarvot ovat neljän tienoilla (maksimiarvon ollessa viisi). Toimipisteen ilmapiiri koskevan väittämän kohdalla keskiarvot nousevat jopa 4,5 yläpuolelle, joka heijastelee, että henkilöstö pitää toimipisteiden ilmapiiriä erittäin vapautuneena ja mukavana. Tiedonkulkuun toimitusjohtajan ja toimipisteiden välillä taas ollaan tyytymättömiä varsinkin suurissa toimipisteissä (ka = 3,28). Myös tiedonkulku eri toimipisteiden välillä vaatisi kyselytulosten perusteella parantamista sekä pienissä että suurissa toimipisteissä (ka = 3,67 ja 3,42). Erot eri kokoisten toimipisteiden välillä eivät ole suuria, mikä toisaalta on yllättävää, sillä olettaa voisi, että pienissä toimipisteissä esimerkiksi tiedonkulku toimisi paremmin kuin suuremmissa toimipisteissä ihan vain alhaisemman henkilöstömäärän vuoksi. Hieman tyytyväisempiä pienten toimipisteiden työntekijät (ka = 3,92) ovat tiedonkulkuun kuin suurten toimipisteiden (ka = 3,74), mutta kuten sanottu eroa ei ole suuri eikä tilastollisesti merkittävä.

Taulukko 3. Työyhteisön vuorovaikutus

	koko aineisto		pienet toimipisteet		suuret toimipisteet		U-testin p-arvo
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
Ilmapiiri	4,41	,606	4,40	,733	4,41	,554	,892
Saan tarvittaessa tukea ja apua työryhmäni jäseniltä	4,48	,766	4,50	,857	4,47	,735	
Työtoverini osoittavat arvostusta kaikkien työtä kohtaan.	4,16	,711	4,17	,786	4,16	,688	
Toimipisteeni ilmapiiri on vapautunut ja mukava.	4,56	,719	4,61	,840	4,53	,668	
Työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti sukupuolesta riippumatta.	4,44	,671	4,33	,778	4,49	,631	
Innovatiivisuus	4,05	,788	3,97	,939	4,09	,725	,865
Teemme yhdessä parannuksia toimintaamme.	4,11	,877	4,11	,963	4,12	,851	
Kokeiluista ja niiden tuloksista tiedotetaan kaikille.	4,16	,820	4,00	,907	4,23	,782	
Toimipisteen ilmapiiri on kannustava ja uusia ideoita tukeva.	3,93	,949	3,89	1,183	3,95	,844	
Toimintaa ollaan valmiita muuttamaan tarvittaessa.	4,00	,854	3,89	,900	4,05	,844	
Tiedonkulku	3,79	,851	3,92	,762	3,74	,889	,593
Tiedonkulku toimipisteen sisällä on riittävää.	4,10	,961	4,11	,900	4,09	,996	
Tiedonkulku eri toimipisteiden välillä on riittävää.	3,49	,960	3,67	,907	3,42	,982	
Tiedonkulku toimitusjohtajan ja toimipisteen välillä on riittävää.	3,43	1,147	3,78	,943	3,28	1,202	
Saan esimieheltäni riittävästi tietoa minulle tärkeistä asioista.	4,16	,952	4,11	,900	4,19	,982	

Kyselylomakkeessa oli mahdollisuus antaa myös vapaata palautetta koskien työyhteisön vuorovaikutusta. Taulukosta 4 nähdään, että osa henkilöstöstä haluaisi lisää avoimuutta tiedotukseen. Myös koko organisaation laajuinen tiedonkulku kaipaasi vastaajien mielestä parannuksia. Nämä asiat tulevat esille myös strukturoitujen kysymysten vastauksissa.

Taulukko 4. Vapaata palautetta työyhteisön vuorovaikutuksesta.

<p>Työkiertoa toimipisteiden välille. Useammin viikko- ja päivittäispalavereita Tiedonkulku on ongelma koko organisaatiossa. Avoimempi tiedotus lisäisi luottamusta toimintaa ja johtoa kohtaan. Asioita salaillaan ihan turhaan, mikä lisää juoruilua toimipisteissä ja niiden välillä. Toimipisteiden sisällä tieto kulkee pääasiassa hyvin. Avoimuutta voisi lisätä. Enemmän pikkupalavereja pikkuasioista. Apua voisi tarjota pyytämättä.</p>

Vertailtaessa tämänvuotisen ja viimevuotisen tutkimuksen tuloksia pitää muistaa, että ilmapiirin summamuuttuja sisältää tämänvuotisessa tutkimuksessa yhden väittämän vähemmän kuin vuosi sitten tehdyssä tutkimuksessa. Väittämä *Olen havainnut häiritseviä ristiriitoja työtovereideni välillä* jätettiin pois, koska siten summamuuttujan Cronbachin alfakerroin saatiin hyväksyttävälle tasolle ja summamuuttuja voitiin edelleen sisällyttää tutkimukseen. Jos summamuuttuja olisi muodostettu samoilla muuttujilla kuin aiemmassa tutkimuksessa, alfan arvo ei olisi ollut tarpeeksi korkea ja summamuuttuja olisi pitänyt jättää kokonaan pois tutkimuksesta. Taulukossa 5 on kuitenkin nähtävillä myös *Olen havainnut häiritseviä ristiriitoja työtovereideni välillä* -väittämän vastausten keskiarvot, koska niin kuin huomataan niissä on tapahtunut merkittäviä muutoksia vuoden aikana. Varsinkin pienissä toimipisteissä ristiriitojen havaitseminen on vähentynyt merkittävästi (ka 3,27 → 4,28 eli tyytyväisyys on lisääntynyt) ja suurissa toimipisteissä myös jonkin verran (ka 3,73 → 4,28). Tätä väittämää ei käsitellä tutkimuksessa osana ilmapiirin summamuuttujaa, vaan itsenäisenä väittämänä.

Osa-alue, minkä kohdalla tyytymättömyys on lisääntynyt huomattavasti, on tiedonkulku toimitusjohtajan ja suurien toimipisteiden välillä (ka 3,80 → 3,28). Muutenkin kaikkien kolmen summamuuttujan keskiarvot ovat laskeneet vuoden aikana, lukuun ottamatta ilmapiiriä suurien toimipisteiden kohdalla. Suurissa toimipisteissä työskentelevät pitävät ilmapiiriä nyt hieman parempana kuin vuotta aiemmin (ka 4,35 → 4,41). Yksittäisten väittämien kohdalla tyytyväisyys on lisääntynyt ja vähentynyt, mutta muutokset ovat olleet verrattain pieniä.

Taulukko 5. Työyhteisön vuorovaikutuksen tulosten vertailu. Suluissa olevat arvot eivät ole mukana summamuuttujan keskiarvossa.

	SYKSY 2012			SYKSY 2011		
	koko aineisto	pienet toimipisteet	suuret toimipisteet	koko aineisto	pienet toimipisteet	suuret toimipisteet
Ilmapiiri	4,41	4,4	4,41	4,40	4,43	4,35
Saan tarvittaessa tukea ja apua työryhmäni jäseniltä.	4,48	4,50	4,47		4,36	4,52
Työtoverini osoittavat kunnioitusta kaikkien töitä kohtaan.	4,16	4,17	4,16		4,36	4,18
Työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti sukupuolesta riippumatta.	4,56	4,61	4,53		4,82	4,61
Toimipisteeni ilmapiiri on vapautunut ja mukava.	4,44	4,33	4,49		4,27	4,39
Olen havainnut häiritseviä ristiriitoja työtovereiden välillä.	(4,28)	(4,28)	(4,28)		3,27	3,73

Innovatiivisuus	4,05	3,97	4,09	4,15	4,34	4,10
Teemme yhdessä parannuksia toimintaamme.	4,11	4,11	4,12		4,36	4,09
Kokeiluista ja niiden tuloksista tiedotetaan kaikille.	4,16	4,00	4,23		4,55	4,18
Toimintaa ollaan valmiita muuttamaan tarvittaessa.	3,93	3,89	3,95		4,18	4,05
Toimipisteen ilmapiiri on kannustava ja uusia ideoita tukeva.	4,00	3,89	4,05		4,27	4,07
Tiedonkulku	3,79	3,92	3,74	3,96	4,05	3,94
Tiedonkulku toimipisteen sisällä on riittävää.	4,10	4,11	4,09		4,55	4,14
Tiedonkulku eri toimipisteiden välillä on riittävää.	3,49	3,67	3,42		3,64	3,64
Tiedonkulku toimitusjohtajan ja toimipisteen välillä on riittävää.	3,43	3,78	3,28		3,82	3,80
Saan esimieheltäni riittävästi tietoa minulle tärkeistä asioista.	4,16	4,11	4,19		4,18	4,18

7.3. Esimiestyö

Esimiestyön osa-alue koostuu tässä tutkimuksessa kahdesta teemasta: esimiestaidoista ja esimiehen toiminnasta ongelmatilanteessa. Tämänkin osa-alueen tuloksia vertaillaan toimipisteen koon mukaan. Taulukossa 6 nähdään, että U-testin p-arvo on molemmilla summamuuttujilla yli 0,05 eli erot pienten ja suurten toimipisteiden välillä eivät ole tilastollisesti merkittäviä. Työhyvinvointikyselyyn vastanneet ovat kokonaisuudessaan hyvin tyytyväisiä esimiesten toimintaan: kummankin summamuuttujan keskiarvo koko aineiston suhteen on yli neljä. Esimiestaidoissa keskiarvoksi muodostuu 4,06 ja ongelmatilanteessa toimimisen 4,05. Eri kokoisten toimipisteiden välillä ei ole suurta ero vastauksissa, mutta pienten toimipisteiden keskiarvot ovat, ehkä hieman yllättäen, vähän alhaisemmat kuin suurten toimipisteiden. Kun tarkastellaan yksittäisiä väittämiä, huomataan, että vähiten tyytyväisiä työntekijät ovat lähimmältä esimieheltä saamaansa palautteeseen koskien työtään. Pienten toimipisteiden kohdalla keskiarvo on 3,50 ja suurten toimipisteiden 3,84. Huomata kannattaa myös, että kaikissa väittämissä keskihajonnan arvot nousevat korkealle eli tämän osa-alueen kohdalla vastauksissa on huomattavan paljon hajontaa.

Taulukko 6. Esimiestyö

	koko aineisto		pienet toimipisteet		suuret toimipisteet		U-testin P-arvo
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
Esimestaidot	4,06	,892	3,96	,744	4,11	,952	,251
Saan tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltä.	4,30	,955	4,22	,808	4,33	1,017	
Saan lähimmältä esimieheltäni tarpeeksi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni.	3,74	1,139	3,50	,985	3,84	1,194	
Lähin esimies arvostaa saavutuksia työssäni.	3,95	1,007	3,89	1,023	3,98	1,012	
Lähin esimies jakaa työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti.	4,28	,915	4,22	,732	4,30	,989	
Esimiehen toiminta ongelmatilanteessa	4,05	,931	3,91	,969	4,11	,919	,432
Lähin esimies rohkaisee sanomaan mielipiteeni, kun olemme eri mieltä jostain asiasta.	3,90	1,076	3,83	1,150	3,93	1,055	
Lähin esimies kuuntelee, jos kerron työhöni liittyvistä ongelmista.	4,25	,994	3,89	1,132	4,40	,903	
Lähin esimies puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua.	4,00	1,049	4,00	,907	4,00	1,113	

Henkilöstöltä kerättiin esimiestyötön liittyen vapaata palautetta, joka on nähtävissä taulukossa 7. Palautteessa varsinkin toimitusjohtaja saa osakseen kritiikkiä siitä, että on "hyvin etäällä työntekijöistä" eikä ole tarpeeksi perehtynyt käytössä oleviin järjestelmiin ja niiden toimintaan. Lisäksi häneltä toivotaan enemmän tasapuolisuutta henkilöstöpolitiikassa ja toimipisteiden välisessä kohtelussa sekä puuttumista hankaliin asioihin työpaikalla. Henkilöstö toivoo myös, että heidän ideoitaan ja kokemuksiaan kuunneltaisiin enemmän ja mahdollisesti muutettaisiin toimintaa niiden mukaan. Lähiesimiesten toiminta saa palautteessa pääasiassa kiitosta.

Taulukko 7. Vapaata palautetta esimiestyötä koskien

Olemme antaneet palautetta toimitusjohtajalle, mutta emme koskaan saaneet vastausta.
Toimitusjohtaja ei ole henkilöstöjohtaja.
Lisää avoimuutta.
Työntekijöiden ehdottamia uusia ideoita voisi kokeilla joskus.
Esimies voisi kouluttaa itseään, sillä hänen tietotaitotasoa riittää tämän kokoisen toimipisteen johtamiseen.
Lähin esimies hoitaa hyvin tehtävänsä, mutta toimitusjohtajan osalta olisi skarppaamisen varaa.
Esimiehellä on aina aikaa avoimeen keskusteluun ja hän on oikeasti kiinnostunut asioista.
Toimitusjohtaja saisi puuttua reippaammin hankaliin asioihin.
Esimies voisi kannustaa enemmän.
Lähin esimies on paras ja luotettavin, mikä minulla on koskaan ollut.
Toimitusjohtaja on hyvin etäällä työntekijöistä.
Erot toimipisteiden välillä ovat sen verran räikeitä, etten voi luottaa toimitusjohtajan tasapuoliseen johtamiseen henkilöstöpolitiikan ja toimitapojen suhteen.
Toimitusjohtaja voisi olla enemmän tietoinen käytössä olevista järjestelmistä ja niiden käytöstä.
Työntekijöitä voisi kuunnella enemmän tuotteiden ja valmistustapojen suhteen.
Esimies huomioi hyvin iän tuomat pienet rajoitukset.

Vertailtaessa henkilöstön tyytyväisyyttä esimiestyöhön tämänvuotisen ja viimevuotisen tutkimuksen välillä huomataan, että erot eivät ole tälläkään osaluueella suuria. Kumpanakin vuonna keskiarvot kohoavat lähelle neljää tai hieman sen yli.

Taulukko 8. Vertailu esimiestyötä koskien

	SYKSY 2012			SYKSY 2011		
	koko aineisto	pienet toimipisteet	suuret toimipisteet	koko aineisto	pienet toimipisteet	suuret toimipisteet
Esimiestaidot	4,06	3,96	4,11	4,15	4,23	4,13
Saan tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltä.	4,30	4,22	4,33		4,45	4,45
Saan lähimmältä esimieheltäni tarpeeksi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni.	3,74	3,50	3,84		4,18	3,89
Lähin esimies arvostaa saavutuksia työssäni.	3,95	3,89	3,98		4,00	3,93
Lähin esimies jakaa työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti.	4,28	4,22	4,30		4,27	4,23
Esimiehen toiminta ongelmatilanteessa	4,05	3,91	4,11	4,11	4,09	4,11
Lähin esimies rohkaisee sanomaan mielipiteeni, kun olemme eri mieltä jostain asiasta.	3,90	3,83	3,93		3,82	3,93
Lähin esimies kuuntelee, jos kerron työhöni liittyvistä ongelmista.	4,25	3,89	4,40		4,36	4,43
Lähin esimies puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua.	4,00	4,00	4,00		4,09	3,98

Kehityssuunta on kuitenkin ollut alaspäin, sillä kummankin summamuuttujan keskiarvot ovat tippuneet sekä koko aineiston että pienien toimipisteiden suhteen. Esimiehen toiminta ongelmatilanteessa -summamuuttujan keskiarvo on pysynyt ennallaan ja esimiestaidot-summamuuttujan arvokin laskenut vain 0,02 yksikköä. Pienten toimipisteiden kohdalla laskua on ollut erityisesti palautteen saamista koskevassa väittämässä. Sen keskiarvo on pudonnut 4,18:sta 3,50:een. Joidenkin väittämien kohdalla on tapahtunut kehitystä myös toiseen suuntaan eli keskiarvot ovat parantuneet. Nousu on kuitenkin ollut melko pientä.

7.4 Työn sisältö ja järjestelyt

Kolmas läpi käytävä osa-alue käsittelee työn sisältöä ja järjestelyjä. Tämänkin osa-alueen kohdalla tuloksia käsitellään toimipisteen koko -taustamuuttujan suhteen. Taulukosta 9 nähdään summamuuttujille lasketut p-arvot, jotka osoittavat, että vain vaikutusmahdollisuudet-summamuuttujan ($p = 0,038$) kohdalla erot pienien ja suurten toimipisteiden välillä ovat tilastollisesti merkittäviä. Muiden summamuuttujien U-testin p-arvot ovat liian korkeat. Vaikutusmahdollisuuksien suhteen erot pienien ja suurien toimipisteiden välillä ovatkin melko suuria. Suurissa toimipisteissä työskentelevät kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä paremmin ($ka = 3,65$) kuin pienissä toimipisteissä työskentelevät ($ka = 3,18$). Erot ovat verrattain suuria jokaisen kysymyksen kohdalla. Hajontaa vastauksissa kuitenkin on melko paljon ja siihen voi vaikuttaa vastaajan ammattinimike ja asema organisaatiossa. Päälliköillä ja apulaispäälliköillä on lähtökohtaisesti enemmän vaikutusmahdollisuuksia kuin kokeilla ja kassatarjoilijoilla. Kysymyksessä *Voitko itse päättää työajoistasi* keskiarvot ovat melko alhaiset: pienissä toimipisteissä 2,33 ja suurissa 2,47. Alalla, jolla kohdeorganisaatio toimii, työ on sen laatuista, ettei omista työajoista voi päättää itse ja siksi arvojen voi olettaakin olevat alhaiset. Kysymyksen jättämisestä pois kyselylomakkeesta seuraavissa tutkimuksissa kannattaa ehkä harkita, sillä se ei välttämättä vastaa kohdeorganisaation todellisuutta.

Muiden summamuuttujien kohdalla erot toimipisteiden välillä eivät siis ole tilastollisesti merkittäviä. Pienissä toimipisteissä työskentelevät ovat hieman tyytymättömämpiä kuin suurien toimipisteiden työntekijät kaikilla työn sisältöön ja järjestelyihin liittyvillä alueilla. Yksittäisten väittämien kohdalla pienten toimipisteiden työntekijät kokevat vain perehdytyksen ja työmäärän jakautumisen positiivisemmin kuin suurien toimipisteiden työntekijät. Erot eivät kuitenkaan ole suuria ja tärkein asia huomata onkin se, että ero on tälläkin osa-alueella niin päin, että pienet toimipisteet ovat tyytymättömämpiä. Aikapaineita käsittelevät kysymykset on summamuuttujien muodostusvaiheessa koodattu käänteisiksi, jotta niitä voidaan vertailla muiden

muuttujien kanssa. Taulukossa 11 ovat siis uudelleen koodatut arvot.

Taulukko 9. Työn sisältö ja järjestelyt

	koko aineisto		pienet toimipisteet		suuret toimipisteet		U-testin p-arvo
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
Tehtävien ja tavoitteiden selkeys	4,43	,492	4,33	,471	4,47	,450	,261
Kuinka hyvin olet selvillä oman työsi tehtävistä ja tavoitteista?	4,59	,528	4,44	,511	4,65	,529	
Kuinka hyvin olet selvillä oman työryhmäsi tehtävistä ja tavoitteista?	4,56	,563	4,56	,511	4,56	,590	
Kuinka hyvin olet selvillä koko organisaation tehtävistä ja tavoitteista?	4,15	,703	4,00	,767	4,21	,675	
Mahdollisuudet kehittämiseen	3,61	,824	3,49	,944	3,66	,774	,378
Panostetaanko työpaikallasi toiminnan ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen?	3,79	,933	3,56	1,149	3,88	,823	
Tarjoaako työsi mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?	3,44	1,057	3,44	,984	3,44	1,098	
Kuinka hyvin henkilöstön koulutus on järjestetty työpaikallasi?	3,75	,850	3,56	,856	3,84	,843	
Kuinka hyvin sinut perehdytetään uusiin asioihin?	3,66	,964	3,72	,958	3,63	,976	
Ovatko käymäsi kehityskeskustelut tukeneet omaa kehittymistäsi työssäsi?	3,43	1,161	3,17	1,339	3,53	1,077	
Vaikutusmahdollisuudet	3,51	,759	3,18	,875	3,65	,669	,038
Voitko vaikuttaa työmäärääsi?	3,34	1,124	2,94	1,110	3,51	1,099	
Kuinka paljon voit vaikuttaa siihen, missä järjestyksessä teet työsi?	4,03	,966	3,61	1,037	4,21	,888	
Voitko päättää itse työajoitiasi (esim. liukuva työaika)?	2,43	1,335	2,33	1,237	2,47	1,386	
Jos työtehtäviä voidaan suorittaa usealla eri tavalla, voitko valita millä tavalla työsi suoritavat?	3,92	1,005	3,50	1,200	4,09	,868	
Voitko vaikuttaa päätöksiin, jotka ovat tärkeitä työsi kannalta?	3,82	,904	3,50	,924	3,95	,872	
Aikapaineet	3,77	,804	3,63	,831	3,83	,795	,354
Työmääräni jakautuu epätasaisesti niin, että omat työni ruuhkautuvat.	3,74	,893	3,78	,943	3,72	,882	
Minulla on liikaa työtä.	3,84	,898	3,61	,979	3,93	,856	
Minulla on liian vähän aikaa työni tekemiseen kunnolla.	3,74	,929	3,50	,924	3,84	,924	

Kysyttäessä, millaisia muutoksia henkilöstö toivoisi työn järjestelyihin, nousi esille muun muassa palkitsemisjärjestelmän kehittäminen, toimipisteiden yhteistyön parantaminen ja yhtäläisten pelisääntöjen noudattaminen kaikissa toimipisteissä. Taulukkoon 10 on koottu kyselylomakkeesta koottua vapaata palautetta tätä osa-aluetta koskien.

Taulukko 10. Vapaata palautetta työn sisällöstä ja järjestelyistä.

Ravintolapäälliköille työnkierto toimipisteiden välillä olisi erittäin suotava. Johtajan tulisi olla selvillä yrityksen käyttämistä taustaohjelmista ja niiden toimintatavoista.

Parempi palkitsemisjärjestelmä ja enemmän tunnustusta.

Aikataulutuksen ja organisoinnin parantaminen.

Palkitsemisjärjestelmä pitäisi saada toimimaan toimipistetasolla ja pitäisi olla mahdollisuus rahalliseen palkitsemiseen muun palkitsemisen rinnalla.

Kuntotempausten järjestäminen voisi auttaa ja luoda kipinää liikkumiseen.

Kaikkien toimipisteiden pitäisi noudattaa yhteisiä pelisääntöjä.

Päälliköille voisi kouluttaa varamiehiä, koska innokkaita oppijoita riittää. Kun joku päälliköistä on poissa ollaan pulassa, koska kenellekään muulle ei ole opetettu tarvittavia taitoja.

Vertailtaessa syksyn 2012 tuloksia syksyn 2011 tuloksiin voidaan huomata, ettei henkilöstön tyytyväisyydessä ole työn järjestelyjen ja sisällön kohdallakaan tapahtunut merkittäviä muutoksia. Osan summamuuttujista keskiarvot ovat nousseet kun taas osan keskiarvot ovat laskeneet. Tehtävien ja tavoitteiden selkeyden osalta työntekijöiden tyytyväisyys on laskenut hieman. Kehittymismahdollisuuksien kohdalla taas pienten toimipisteiden henkilöstön tyytyväisyys on laskenut, kun taas suurten toimipisteiden henkilöstön nousut vähän. Tämä on lisännyt eroa toimipisteiden välillä, sillä viime vuonna toimipisteet olivat yhtä tyytyväisiä kehittymismahdollisuuksiin. Vaikutusmahdollisuuksien kohdalla on havaittavissa samanlainen kehitys: toimipisteiden väliset erot ovat kasvaneet vuodessa. Pienten toimipisteiden työntekijät ovat nyt hieman tyytymättömämpiä vaikutusmahdollisuuksiinsa kuin vuotta aiemmin, kun taas suurien toimipisteiden henkilöstö on hieman tyytyväisempää. Aikapaineet-summamuuttujan osalta tilanne on päinvastainen. Sekä pienten että suurten toimipisteiden työntekijät kokevat nyt vähemmän aikapaineita kuin vuotta aiemmin. Tyytyväisyys on lisääntynyt kaikkien kolmen kysymyksen kohdalla. Pienten toimipisteiden kohdalla parantuminen on ollut huomattavaa työn ruuhkautumisen kohdalla; työntekijät työmäärät eivät enää jakaudu niin epätasaisesti kuin aiemmin.

Taulukko 11. Työn sisällön ja järjestelyiden vertailu.

	SYKSY 2012			SYKSY 2011		
	koko aineisto	pienet toimipisteet	suuret toimipisteet	koko aineisto	pienet toimipisteet	suuret toimipisteet
Tehtävien ja tavoitteiden selkeys	4,43	4,33	4,47	4,55	4,58	4,55
Kuinka hyvin olet selvillä oman työsi tehtävistä ja tavoitteista?	4,59	4,44	4,65		4,73	4,66
Kuinka hyvin olet selvillä oman työryhmäsi tehtävistä ja tavoitteista?	4,56	4,56	4,56		4,73	4,66
Kuinka hyvin olet selvillä koko organisaation tehtävistä ja tavoitteista?	4,15	4,00	4,21		4,27	4,32
Mahdollisuudet kehittämiseen	3,61	3,49	3,66	3,65	3,65	3,64
Panostetaanko työpaikallasi toiminnan ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen?	3,79	3,56	3,88		3,82	4,02
Tarjoaako työsi mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?	3,44	3,44	3,44		3,45	3,48
Kuinka hyvin henkilöstön koulutus on järjestetty työpaikallasi?	3,75	3,56	3,84		3,91	3,70
Kuinka hyvin sinut perehdytetään uusiin asioihin?	3,66	3,72	3,63		3,91	4,02
Ovatko käymäsi kehityskeskustelut tukeneet omaa kehittymistäsi työssäsi?	3,43	3,17	3,53		3,18	3,55
Vaikutusmahdollisuudet	3,51	3,18	3,65	3,45	3,20	3,51
Voitko vaikuttaa työmäärääsi?	3,34	2,94	3,51		3,18	3,09
Kuinka paljon voit vaikuttaa siihen, missä järjestyksessä teet työsi?	4,03	3,61	4,21		3,55	4,18
Voitko päättää itse työajoistasi (esim. liukuva työaika)?	2,43	2,33	2,47		2,09	2,32
Jos työtehtäviä voidaan suorittaa usealla eri tavalla, voitko valita millä tavalla työsi suoritat?	3,92	3,50	4,09		3,73	4,07
Voitko vaikuttaa päätöksiin, jotka ovat tärkeitä työsi kannalta?	3,82	3,50	3,95		3,45	3,91
Aikapaineet	3,77	3,63	3,83	3,48	3,27	3,54
Työmääräni jakautuu epätasaisesti niin, että omat työni ruuhkautuvat.	3,74	3,78	3,72		3,18	3,41
Minulla on liikaa työtä.	3,84	3,61	3,93		3,45	3,73
Minulla on liian vähän aikaa työni tekemiseen kunnolla.	3,74	3,50	3,84		3,18	3,48

7.5 Työnimu

Työnimuun liittyvien summamuuttujien analyysissa käytetään taustamuuttujana ikää. Summamuuttujat, jotka liittyvät tähän osa-alueeseen,

ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Taulukosta 12 nähdään summamuuttujille lasketut Kruskall-Wallis testin p-arvot. Tutkimuksessa käytetään viiden prosentin merkitsevyytensä (p < 0,05), joten erot eri ikäryhmien välillä ovat tilastollisesti merkittäviä omistautumisen (p = 0,018) ja uppoutumisen (p = 0,039) summamuuttujien kohdalla. Tarmokkuuden summamuuttujan kohdalla erot taas eivät ole tilastollisesti merkittäviä (p = 0,399). Tämä ei kuitenkaan tarkoita etteikö tuloksia voitaisi käyttää tutkimuksessa.

Työnimiuun liittyvissä väittämissä vastaamiseen käytettiin seitsemänportaista Likert-asteikkoa eli keskiarvon korkein mahdollinen arvo on seitsemän. Kokonaisuudessaan työnimun eri osa-alueet saavat lähellä kuutta olevat keskiarvot. Koko aineiston keskiarvo tarmokkuudessa on 6,26, omistautumisessa 6,21 ja uppoutumisessa hieman alhaisempi 5,83. Tarmokkuuden summamuuttujassa erot eri ikäryhmien välillä jäävät melko alhaisiksi, mutta kahden muun summamuuttujan kohdalla erot ovat suurempia. Alle 30-vuotiaat kokevat uppoutumista (ka = 6,23) ja omistautumista (ka = 6,59) työhön vahvemmin kuin muut ikäryhmät. Ero yli 45-vuotiaisiin ei ole suuri, mutta heidän kohdallaan keskihajonta-arvot ovat melko korkeita (kh = 1,059 ja 0,962). Yli 45-vuotiaiden ryhmässä on siis enemmän vaihtelevuutta vastauksissa. 30–45-vuotiaat kokevat vähiten omistautumista ja uppoutumista. Kummankin summamuuttujan keskiarvo (ka = 5,90 ja 5,47) jää alle kuuden, kun se muissa ikäryhmissä nousee kuuden yläpuolelle. Tämänkin ryhmän kohdalla vastauksissa tosin on melko paljon hajontaa: omistautumisen keskihajonta on 0,914 ja uppoutumisen 1,030.

Taulukko 12. Työnimiu

	koko aineisto		alle 30-vuotiaat		30-45 -vuotiaat		yli 45-vuotiaat		Kruskall-Wallis p-arvo
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
Tarmokkuus	6,26	,754	6,36	,630	6,13	,681	6,35	,910	,399
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.	6,23	,783	6,31	,751	6,04	,759	6,43	,811	
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.	6,21	,777	6,31	,630	6,11	,641	6,29	1,007	
Aamalla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.	6,33	,908	6,46	,660	6,26	,859	6,33	1,111	
Omistautuminen	6,21	,943	6,59	,595	5,90	,914	6,36	1,059	,018
Olen innostunut työstäni.	6,31	,941	6,62	,506	6,07	,958	6,43	1,076	
Työni inspiroi minua.	6,02	1,133	6,38	,870	5,70	1,103	6,19	1,250	
Olen ylpeä työstäni.	6,30	,972	6,77	,599	5,93	,997	6,48	,981	
Uppoutuminen	5,83	,995	6,23	,750	5,47	1,030	6,05	,962	,039
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.	6,15	,997	6,31	,751	5,93	1,107	6,33	,966	
Olen täysin uppoutunut työhöni.	5,62	1,392	6,31	,855	5,26	1,318	5,67	1,623	
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.	5,72	1,240	6,08	1,038	5,22	1,311	6,14	1,062	

Kun verrataan syksyllä 2012 toteutetun kyselyn tuloksia syksyllä 2011 tehdyn kyselyn tuloksiin, huomataan, että alle 30-vuotiaat ovat tarmokkaampia, omistautuneempia ja uppoutuneempia työhönsä nyt kuin vuotta aiemmin. Taulukosta 13 nähdään, että kaikkien kolmen summamuuttujan keskiarvot ovat nousseet selvästi syksyn 2011 luvuista. Omistautumisen kohdalla nousu on merkittävä: syksyllä 2011 keskiarvo oli 5,82, kun se syksyllä 2012 on 6,59. Kahden muun ikäryhmän kohdalla kehitys on ollut vastakkaista. Sekä 30–45-vuotiaat että yli 45-vuotiaat työntekijät kokevat itsensä vähemmän tarmokkaiksi, omistautuneemmiksi ja uppoutuneemmiksi kuin vuotta aiemmassa tutkimuksessa. Kaikkien summamuuttujien keskiarvot ovat laskeneet. 30–45-vuotiaiden vastausten keskiarvot ovat kolmen ryhmän alhaisimmat kummankin vuoden tutkimuksissa.

Taulukko 13. Työnimun keskiarvojen vertailu

	SYKSY 2012			SYKSY 2011		
	alle 30 -vuotiaat	30-45 -vuotiaat	yli 45 -vuotiaat	alle 30 -vuotiaat	30-45 -vuotiaat	yli 45 -vuotiaat
Tarmokkuus	6,36	6,13	6,35	6,09	6,19	6,48
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.	6,31	6,04	6,43	6,18	6,18	6,50
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.	6,31	6,11	6,29	6,45	6,18	6,32
Aamalla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.	6,46	6,26	6,33	5,64	6,23	6,64
Omistautuminen	6,59	5,90	6,36	5,82	6,17	6,56
Olen innostunut työstäni.	6,62	6,07	6,43	5,82	6,23	6,55
Työni inspiroi minua.	6,38	5,70	6,19	5,73	6,05	6,41
Olen ylpeä työstäni.	6,77	5,93	6,48	5,91	6,23	6,73
Uppoutuminen	6,23	5,47	6,05	5,70	5,97	6,26
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.	6,31	5,93	6,33	5,64	6,18	6,55
Olen täysin uppoutunut työhöni.	6,31	5,26	5,67	5,73	5,73	6,05
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.	6,08	5,22	6,14	5,73	6,00	6,18

7.6 Työkyky

Kohdeorganisaation henkilöstön työkykyä tutkitaan yhden summamuuttujan avulla ja lisäksi tarkastelussa käytetään sairauspoissaolojen määrää ja työkykyindeksiä. Työkyvyn summamuuttuja koostuu kolmesta väittämästä, jotka käsittelevät terveydentilaa sekä työkykyä henkisten ja fyysisten vaatimusten kannalta. Työntekijöitä pyydettiin arvioimaan omaa terveydentilaansa verrattuna saman ikäisiin henkilöihin. Vastaamiseen käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa, jonka ääripäinä ovat vaihtoehdot *erittäin huono* – *erittäin hyvä*. Alle 30-vuotiaiden ikäryhmä arvioi

terveydentilansa positiivisimmin ikäisiinsä verrattuna (ka = 4,31). Yli 45-vuotiaiden arvio on toiseksi positiivisin (ka = 4,00) ja 30–45-vuotiaiden hieman heitää alhaisempi (ka = 3,96). Kysyttäessä, millaiseksi vastaajat kokevat työkykynsä ruumiillisten vaatimusten kannalta, ei ole yllätys, että yli 45-vuotiaat arvioivat sen negatiivisimmin (ka = 3,67) ja alle 30-vuotiaat positiivisimmin (ka = 4,23). 30–45-vuotiaiden arvio asettuu siihen väliin (ka = 4,00). Henkisten vaatimusten suhteen yli 45-vuotiaat arvioivat työkykynsä huomattavasti positiivisemmin (ka = 4,29) kuin ruumiillisten vaatimusten suhteen. Heidän arvionsa on jopa positiivisempi kuin 30–45-vuotiaiden (ka = 4,15). Alle 30-vuotiaat kokevat työkykynsä henkisten vaatimusten suhteen positiivisimmin (ka = 4,54). Taulukosta 14 nähdään, että erot työkyvyn summamuuttujan kohdalla eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkittäviä (p = 0,203).

Taulukko 14. Työkyky

	koko aineisto		alle 30-vuotiaat		30-45 -vuotiaat		yli 45-vuotiaat		Kruskall-Wallis p-arvo
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
Työkyky	4,09	,641	4,36	,461	4,04	,636	3,98	,717	,203
Minkälaiseksi arvioit terveydentilasi ikäisiisi verrattuna?	4,05	,693	4,31	,630	3,96	,649	4,00	,775	
Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi ruumiillisten vaatimusten kannalta?	3,93	,793	4,23	,599	4,00	,679	3,67	,966	
Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi henkisten vaatimusten kannalta?	4,28	,777	4,54	,660	4,15	,864	4,29	,717	

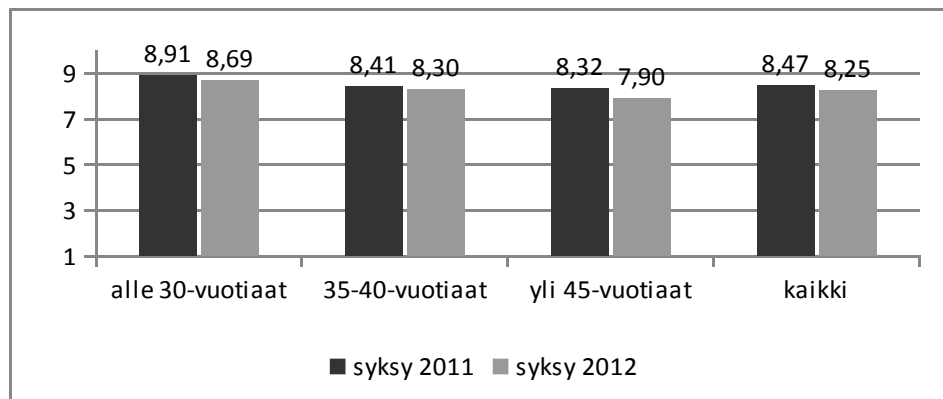
Vertailtaessa työkyvyn tuloksia huomataan, että kaikki ikäryhmät arvioivat työkykynsä korkeammalle syksyllä 2012 kuin syksyllä 2011. Erot ovat kuitenkin melko maltillisia. Terveystilan ja työkyvyn henkisten vaatimusten kannalta kaikki arvioivat paremmaksi kuin vuotta aiemmin. Työkyvyn ruumiillisten vaatimusten kannalta alle 30-vuotiaat (ka 4,3 → 4,23) ja yli 45-vuotiaat (ka 3,8 → 3,67) kokevat hieman laskeneen. 30–45-vuotiaat arvioivat tämänkin positiivisemmin kuin vuotta aiemmin.

Taulukko 15. Työkyvyn vertailu

	SYKSY 2012				SYKSY 2011			
	koko aineisto	alle 30 -vuotiaat	30-45 -vuotiaat	yli 45 -vuotiaat	koko aineisto	alle 30 -vuotiaat	30-45 -vuotiaat	yli 45 -vuotiaat
Työkyky	4,09	4,36	4,04	3,98	3,90	4,24	3,77	3,91
Minkälaiseksi arvioit terveydentilasi ikäsiisi verrattuna?	4,05	4,31	3,96	4,00	3,87	4,2	3,7	3,9
Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi ruumiillisten vaatimusten kannalta?	3,93	4,23	4,00	3,67	3,89	4,3	3,8	3,8
Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi henkisten vaatimusten kannalta?	4,28	4,54	4,15	4,29	4,00	4,3	3,9	4,0

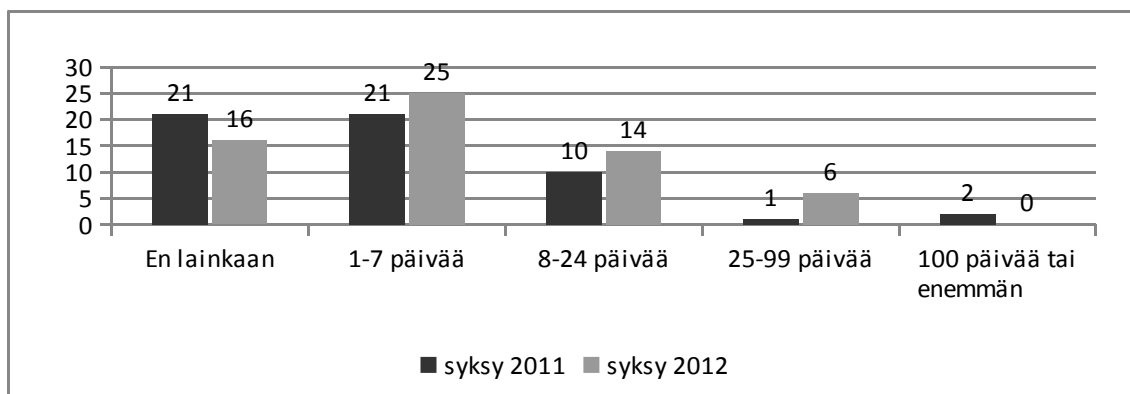
Kyselylomakkeessa henkilökuntaa pyydettiin myös arvioimaan oma työkykynsä asteikolla 1–10, jossa 1 tarkoittaa, ettei pysty ollenkaan tekemään töitä. Näin saatava työkykyindeksi osoittaa, että henkilöstö kokonaisuudessaan antaa työkyvyllään arvioksi 8,25. Alle 30-vuotiaat arvioivat työkykynsä korkeimmalle (ka = 8,69), 30–45-vuotiaat toiseksi korkeimmalle (ka = 8,30) ja yli 45-vuotiaat matalimmalle (ka = 7,90), mikä ei ole odottamatonta. Työkykyindeksin arvot ovat laskeneet kaikissa ikäryhmissä viime vuodesta, niin kuin taulukosta 16 nähdään. Yli 45-vuotiaiden arviot työkyvystään ovat tippuneet melko paljon (ka 8,32 → 7,90), muiden kahden ikäryhmän maltillisemmin.

Taulukko 16. Työkykyindeksi



Työkyvyn osa-alueeseen liitetään vielä sairauspoissaolot, jotka on nähtävissä taulukosta 17. 16 työhyvinvointikyselyyn vastannutta ei ole ollut sairauslomalla ollenkaan vuoden 2012 aikana, 25 vastannutta on ollut sairauden takia poissa 1–7 päivää ja 14 vastaajaa 8–24 päivää. Kuudella vastaajalla sairauslomapäiviä on ollut 25–99, mutta yli sadan päivän poissaoloja ei raportoitu vuoden 2012 tutkimuksessa lainkaan. Sairauspoissaolojen vertailu kahden vuoden välillä on hieman haastavaa, eikä tarkkaa kokonaisarviota poissaolojen lisääntymisestä tai vähenemisestä voida tehdä.

Taulukko 17. Sairauspoissaolot



Lyhyet poissaolot ovat ehkä hieman lisääntyneet, sillä 1-7 päivän ja 8-24 päivän sairauspoissaoloja on vuonna 2012 hieman enemmän kuin edellisellä vuonna. Toisaalta myös niitä työntekijöitä on vähemmän, jotka eivät ole olleet lainkaan poissa sairauden vuoksi. Pidempien sairauslomien kohdalla 25-99 päivän sairauspoissaoloja on vuonna 2012 enemmän kuin vuonna 2011, mutta yli 100 päivän sairauslomia taas vähemmän.

7.7 Ikääntyminen

Ikääntymisen vaikutuksia työyhteisössä tarkastellaan kahden kysymyspatteriston kautta. Ensimmäinen käsittelee ikäilmastoa ja siihen vastasivat kaikki työntekijät. Toisessa tiedustellaan ikääntyvien omia kokemuksia ja siihen vastasivat vain 50-vuotiaat tai sitä vanhemmat.

7.7.1 Ikäilmasto

Ikäilmastoa käsittelevistä kysymyksistä muodostuu yksi summamuuttuja ja taustamuuttujana toimii ikä. Taulukosta 18 nähdään, että erot eri ikäryhmien välillä eivät ole tilastollisesti merkittäviä ($p = 0,569$). Alle 30-vuotiaiden vastaukset ovat kaikissa väittämässä positiivisimpia. Ero kahden muun ryhmän vastauksiin on melko suuri kolmannen, ikääntyvistä työntekijöistä huolehtimista koskevan, väittämän osalta. 30-45-vuotiaiden ja yli 45-vuotiaiden vastaukset eivät poikkea paljon toisistaan eikä niissä ole paljon eroa alle 30-vuotiaiden vastauksiin kahden ensimmäisen ja viimeisen väittämän kohdalla. Näiden ikäryhmien vastauksissa tosin on enemmän hajontaa kuin alle 30-vuotiaiden vastauksissa.

Taulukko 18. Ikäilmasto

	koko aineisto		alle 30-vuotiaat		30-45-vuotiaat		yli 45-vuotiaat		Kruskall-Wallis p-arvo
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
Ikäilmasto	4,06	,768	4,27	,641	3,98	,782	4,03	,830	,569
Ikääntyviä henkilöitä pidetään voimavarana työpaikallamme.	3,77	,973	3,77	,832	3,67	,920	3,90	1,136	
Työpaikallamme kaikkia kohdellaan samalla tavalla iästä riippumatta.	4,30	,863	4,54	,776	4,07	1,035	4,43	,598	
Työpaikallamme pidetään huolta ikääntyvistä henkilöistä.	3,90	1,106	4,31	,855	3,89	1,050	3,67	1,278	
Työpaikallamme työtehtävät jaetaan tasa-arvoisesti eri ikäisten työntekijöiden kesken.	4,26	,854	4,46	,776	4,26	,903	4,14	,854	

Kun suoritetaan vertailua syksyn 2012 tulosten ja syksyn 2011 tulosten välillä, huomataan, että erot eivät pääasiassa ole suuria. Kokonaisuudessaan alle 30-vuotiaat ja yli 45-vuotiaat arvioivat ikäilmaston positiivisemmin nyt kuin vuosi sitten ja 30–45-vuotiaat taas negatiivisemmin kuin vuotta aiemmin. Eri-ikäisten yhtäläistä kohtelua käsittelevän väittämän kohdalla alle 30-vuotiaiden mielipiteet ovat huomattavasti positiivisempia kuin vuotta aiemmin, kun taas 30–45-vuotiaiden tyytyväisyys asiaan on laskenut melko paljon. Yli 45-vuotiaiden osalta tyytyväisyys on lisääntynyt hieman.

Taulukko 19. Ikäilmaston vertailu

	SYKSY 2012			SYKSY 2011		
	alle 30-vuotiaat	30-45-vuotiaat	yli 45-vuotiaat	alle 30-vuotiaat	30-45-vuotiaat	yli 45-vuotiaat
Ikäilmasto	4,20	3,88	4,00	3,97	4,12	3,77
Ikääntyviä henkilöitä pidetään voimavarana työpaikallamme.	3,77	3,67	3,90	3,91	3,73	3,50
Työpaikallamme kaikkia kohdellaan samalla tavalla iästä riippumatta.	4,54	4,07	4,43	4,09	4,68	4,27
Työpaikallamme pidetään huolta ikääntyvistä henkilöistä.	4,31	3,89	3,67	3,91	3,95	3,55
Työpaikallamme työtehtävät jaetaan tasa-arvoisesti eri ikäisten työntekijöiden kesken.	4,46	4,26	4,14			

Yli 45-vuotiaiden tyytyväisyys on noussut ensimmäisen väittämän, *Ikääntyviä henkilöitä pidetään voimavarana työpaikallamme*, kohdalla. Kaksi muuta ikäryhmää taas näkee tämän asian hieman negatiivisemmin kuin vuotta aiemmin. Ikääntyvien henkilöiden huolenpidon alle 30-vuotiaat ja yli 45-vuotiaat näkevät parantuneen vuoden aikana, kun taas 30–45-vuotiaat arvioivat tilanteen sen suhteen hieman huonontuneen. Neljäs väittäjä, *Työpaikallamme työtehtävät jaetaan tasa-arvoisesti eri-ikäisten työntekijöiden kesken*, lisättiin

kyselylomakkeeseen vasta syksyn 2012 tutkimuksessa, joten sen suhteen vertailua ei voida tehdä.

7.7.2 Ikääntyvien omat kokemukset

Tutkimuksessa halutaan kartoittaa ikääntyvien työntekijöiden omia kokemuksia siitä, miten vanhempia henkilöitä kohdellaan työpaikalla ja miten he itse uskovat suoriutuvansa työtehtävistään. Ikääntyville suunnattuihin viiteen kysymykseen pyydettiin vastauksia vain 50-vuotiailta ja sitä vanhemmilta työntekijöiltä. Vastausten määrät vaihtelevat väittämittäin (n = 28-30) ja siksi ne on ilmoitettu väittämien perässä taulukossa 20. Ikääntyvät työntekijät suhtautuvat hyvin myönteisesti omaan jaksamiseensa ja asemaansa työpaikallaan. Tyytyväisimpiä he ovat siihen, ettei ikääntyminen ole aiheuttanut ongelmia työssä (ka = 4,24) ja uskovat suoriutuvansa työtehtävistään yhtä hyvin kuin nuoremmatkin työtoverinsa (ka = 4,18). Oma työssä jaksaminen arvioidaan hieman alhaisemmin (ka = 3,86) ja tämän väittämän kohdalla keskihajontakin on melko suuri (kh = 1,145). Ikääntyvät kokevat voivansa hyödyntää kokemustaan työssään (ka= 4,11) ja uskovat muidenkin arvostavan vanhempien työntekijöiden kokemusta (ka= 3,89). Kokemuksen arvostamista käsittelevän väittämän kohdalla tosin vastaukset eroavat melko paljon toisistaan (kh = 1,100).

Taulukko 20. Ikääntyvien omat kokemukset

	ka	kh
Ikääntyneiden omat kokemukset	4,11	,713
Voin hyödyntää iän myötä kertynyttä kokemusta työssäni. (n = 30)	4,17	,834
Ikääntyminen ei ole aiheuttanut ongelmia nykyisessä työssäni. (n = 29)	4,24	,830
Uskon jaksavani työskennellä nykyisessä työssäni vielä pitkään. (n = 28)	3,86	1,145
Suoriudun työtehtävistä yhtä hyvin kuin nuoremmat työtoverini. (n = 28)	4,18	,772
Vanhempien työntekijöiden kokemusta arvostetaan työpaikalla. (n = 28)	3,89	1,100

Ikääntyviltä työntekijöiltä pyydettiin myös palautetta siitä, miten heidät saataisiin jaksamaan työelämässä pidempään ja millaiset toimet edistäisivät heidän jaksamistaan. Taulukossa 21 nähdään, että varsinkin työn keventäminen, osa-aikaeläkejärjestelyt ja lyhennetty työaika ovat ratkaisuja, joita työntekijät ovat itse miettineet.

Taulukko 21. Vapaata palautetta ikääntyviltä työssä jaksamisesta.

Otettaisiin huomioon, jos on ongelmia työtehtävissä.
Osa-aikaeläkejärjestelmä olisi hyvä.
Työnkeventäminen
Lyhennetty työaika, osaviikkotyö
Otetaan huomioon ikä ja sen vaikutus fyysiseen jaksamiseen ja sovitetaan työn vaatimustaso ja odotuksen iän mukaan.
Työ- ja elämäkokemuksen arvostaminen
Työn keventäminen
Eläkeikään asti jaksaa työskennellä, kun työtoverit muistaisivat auttaa ja ymmärtää toisiaan.
Nykyisessä tilanteessa pystyn ja haluan jatkaa niin kauan kuin mahdollista.

Ikääntyville suunnattuja kysymyksiä voidaan vertailla myös syksyn 2011 tutkimuksen tuloksiin. Kokonaisuudessaan ikääntyvien kokemukset ovat positiivisemmat syksyllä 2012 kuin syksyllä 2011 (ka 4,00 → 4,11) ja vastauksissa on myös vähemmän hajontaa (kh 1,03 → 0,713). Yksittäisten väittämien kohdalla erot tutkimusten välillä eivät ole suuria. Ikääntyvät kokevat syksyllä 2012, että heidän kokemustaan arvostetaan enemmän nyt (ka 3,74 → 3,89) ja ikääntyminen ei ole aiheuttanut ongelmia työssä yhtä paljon (ka 4,05 → 4,24) kuin vuotta aiemmin. Iän myötä kertynyttä kokemusta taas arvostetaan heidän mielestään vähemmän nyt (ka 4,29 → 4,17). Myös usko omaan suoriutumiseen verrattuna nuorempiin on hieman laskenut (ka 4,29 → 4,18). Väittämä *Uskon jaksavani työskennellä nykyisessä työssäni vielä pitkään* ei ole täysin vertailukelpoinen syksyn 2011 tutkimuksen kanssa, sillä tuolloin väittämä oli muodossa *Uskon työskenteleväni nykyisessä työssäni vielä pitkään*. Väittämää haluttiin selkeyttää ja siksi sen muoto muutettiin vastaamaan paremmin sitä, mihin sillä viitataan eli työssä jaksamista.

Taulukko 22. Ikääntyvien omien kokemusten vertailu

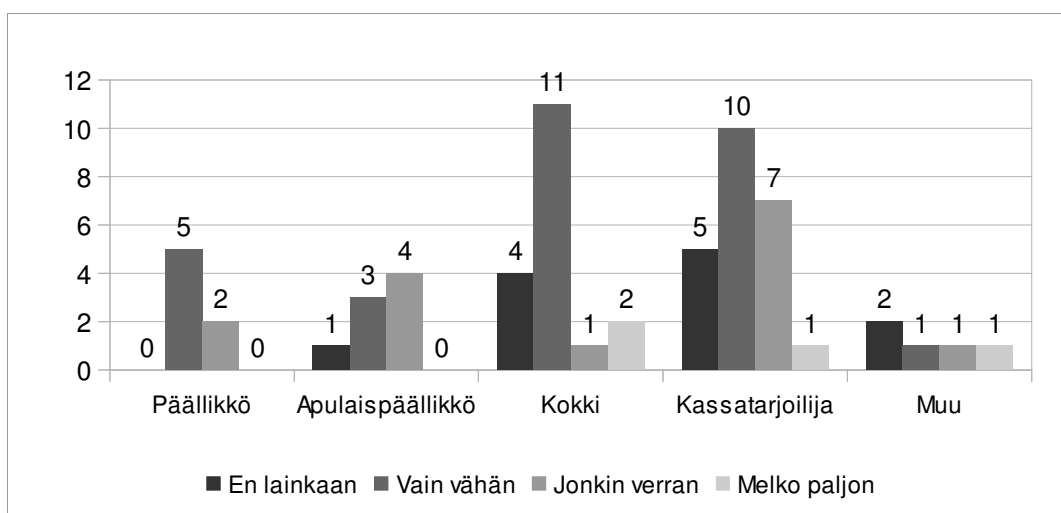
	SYKSY 2012		SYKSY 2011	
	ka	kh	ka	kh
Ikääntyneiden omat kokemukset	4,11	,713	4,00	1,03
Voin hyödyntää iän myötä kertynyttä kokemusta työssäni.	4,17	,834	4,29	1,06
Ikääntyminen ei ole aiheuttanut ongelmia nykyisessä työssäni.	4,24	,830	4,05	1,07
Uskon jaksavani työskennellä nykyisessä työssäni vielä pitkään.*	3,86	1,145	3,62	1,18
Suoriudun työtehtävistä yhtä hyvin kuin nuoremmat työtoverini.	4,18	,772	4,29	,780
Vanhempien työntekijöiden kokemusta arvostetaan työpaikalla.	3,89	1,100	3,74	1,05

*Syksyn 2011 kyselyllä kysymys oli muodossa "Uskon työskenteleväni nykyisessä työssäni vielä pitkään".

7.8 Työn henkinen kuormittavuus

Työn henkisen kuormittavuuden alla käsitellään kahta teemaa: stressiä ja henkistä väkivaltaa. Stressin kokemista käsitellään ammattinimikkeen perusteella ja tulokset on nähtävissä taulukossa 23. Päälliköistä kyselyyn vastasi seitsemän (n = 7), joista viisi kokee stressiä työssään vain vähän ja kaksi jonkin verran.

Taulukko 23. Stressin kokeminen



Apulaispäälliköistä (n = 8) neljä kokee stressiä jonkin verran, kolmen vain vähän ja yksi ei lainkaan. Esimiesasemassa olevista vastaajista kukaan ei kerro kokevansa stressiä melko paljon, mikä on hieman yllättävää. Sen sijaan kokeista (n = 18) kaksi vastaa tuntevänsa stressiä melko paljon. Suurin osa heistä (n = 11) tosin kokee stressiä työssään vain vähän. Myös kassatarjoilijoista (n = 23) suurin osa kokee stressiä vain vähän (n = 10) tai jonkin verran (n = 7). Kokeista neljä ja kassatarjoilijoista viisi vastaa, ettei koe stressiä lainkaan. Muiden työntekijöiden ryhmässä kaikki vastausvaihtoehdot saavat tasaisesti vastauksia.

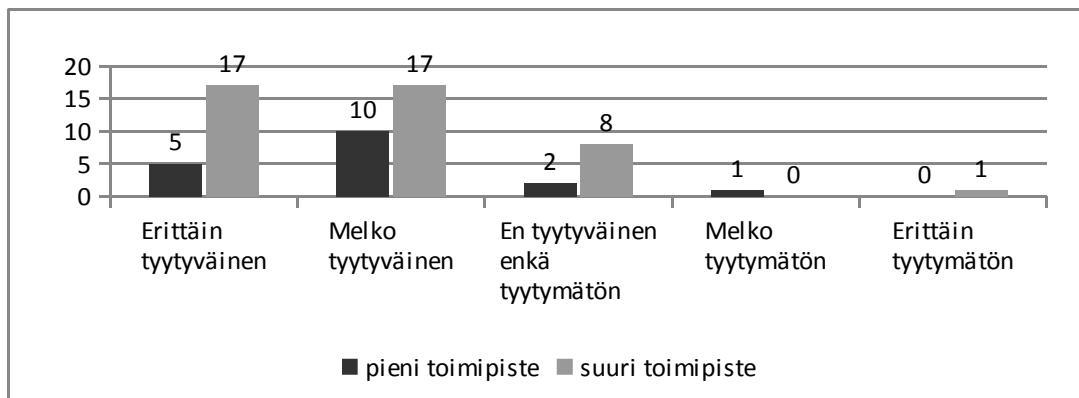
Henkistä väkivaltaa kohdeorganisaatiossa ilmenee verrattain vähän. Kyselyssä 61:stä vastaajasta kolme ilmoitti kokeneensa henkistä väkivaltaa työpaikallaan kuluneen vuoden aikana. Väkivallan aiheuttajiksi mainittiin kaksi kertaa työtoveri, kaksi kertaa asiakas ja kerran esimies. Henkisen väkivallan aiheuttajia on siis ollut useampi väkivaltaa kokenutta kohden.

7.9 Tyytyväisyys työhön ja työskentelyolosuhteisiin

Kyselylomakkeessa oli kaksi kysymystä, joilla haluttiin selvittää henkilöstön yleistä tyytyväisyyttä työhön ja työskentelyolosuhteisiin. Tulokset esitetään sekä toimipaikan koon että ammattinimikkeen mukaan jaoteltuna. Vertailua syksyn 2011 tutkimukseen ei voida tämän osa-alueen kohdalla tehdä, sillä sen tuloksia ei käsitelty tutkimusraportissa, vaikka kysymykset olivatkin kyselylomakkeessa.

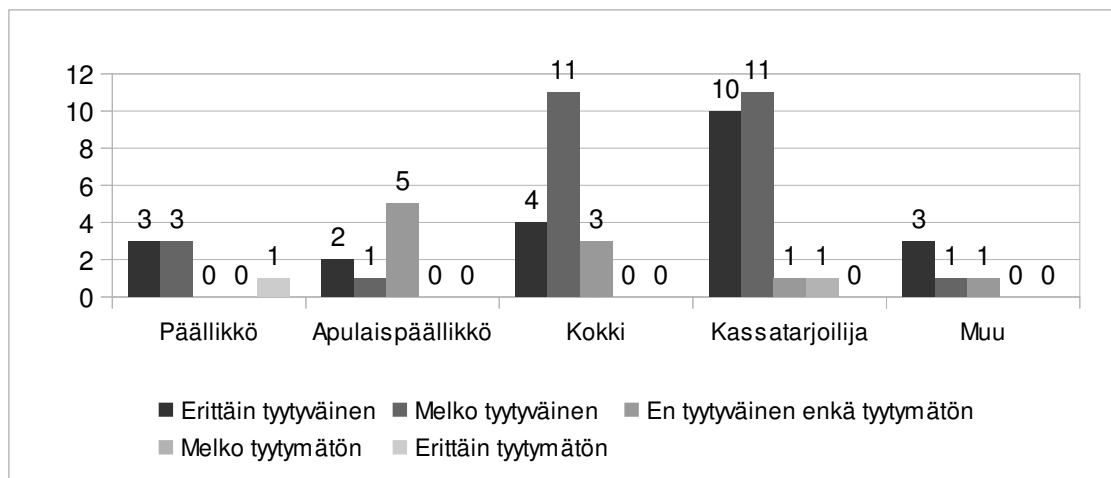
Taulukosta 24 huomataan, että suurin osa vastaajista sekä pienissä (83 %) että suurissa (79 %) toimipisteissä on joko erittäin tyytyväisiä että melko tyytyväisiä työhönsä. Erittäin tai melko tyytymättömiä on yhteensä vain kaksi henkilöä. Ei tyytyväisiä eikä tyytymättömiä pienien toimipisteiden työntekijöistä on 11 prosenttia ja suurien 18 prosenttia.

Taulukko 24. Tyytyväisyys työhön toimipaikan koon mukaan esitettynä



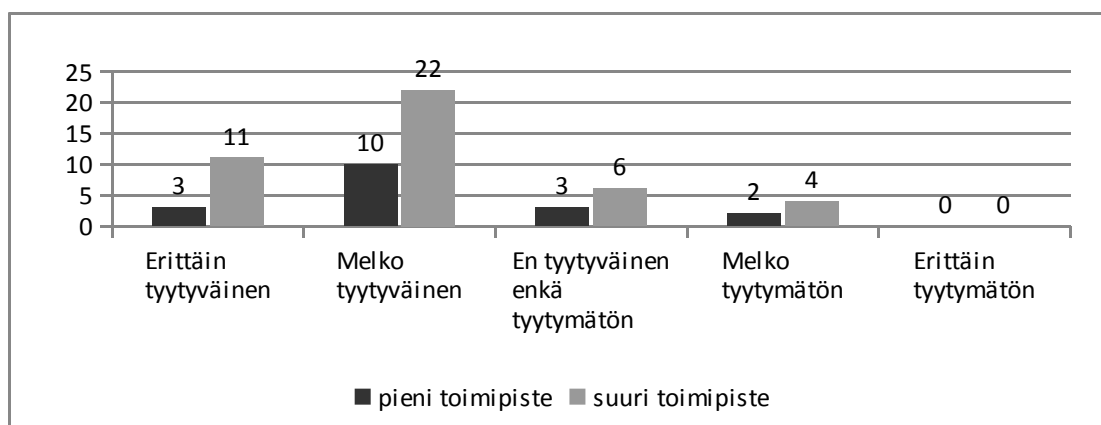
Ammattinimikkeen perusteella tarkasteltuna tulokset ovat samansuuntaisia. Päälliköistä lähes 85 prosenttia on joko erittäin tai melko tyytyväisiä työhönsä, kokeista 83 prosenttia, kassatarjoilijoista 91 prosenttia ja muista työntekijöistä 80 prosenttia. Apulaispäälliköistä suurin osa (62,5 %) taas ei ole tyytyväisiä eikä tyytymättömiä. Eri ammatissa olevien välille ei muodostu suuria eroavaisuuksia työtyytyväisyyden kohdalla ja kaikkien tyytyväisyys on korkealla tasolla. Pienen poikkeuksen tosin tekee apulaispäälliköt, jotka ovat hieman tyytymättömämpiä.

Taulukko 25. Tyytyväisyys työhön ammattinimikkeen mukaan esitettyinä.



Henkilöstön tyytyväisyys työskentelyolosuhteisiin on yhtä korkealla kuin tyytyväisyys työhönkin. Pienten toimipisteiden henkilöstöstä 72 prosenttia ja suurin toimipisteiden henkilöstöstä lähes 77 prosenttia on joko erittäin tai melko tyytyväisiä työskentelyolosuhteisiin. Yksikään kyselyyn vastaajista ei ole erittäin tyytymätön olosuhteisiin. Melko tyytymättömiä pienissä toimipisteissä on 11 prosenttia ja suurissa 9 prosenttia. Neutraalin vaihtoehdon taas on valinnut 16 prosenttia pienten toimipisteiden ja 14 prosenttia suurten toimipisteiden vastaajista. Prosenttiosuuksista huomataan, että suurten toimipisteiden työntekijät ovat hieman tyytyväisempiä kuin pienten, mutta erot toimipisteiden välillä eivät ole suuria.

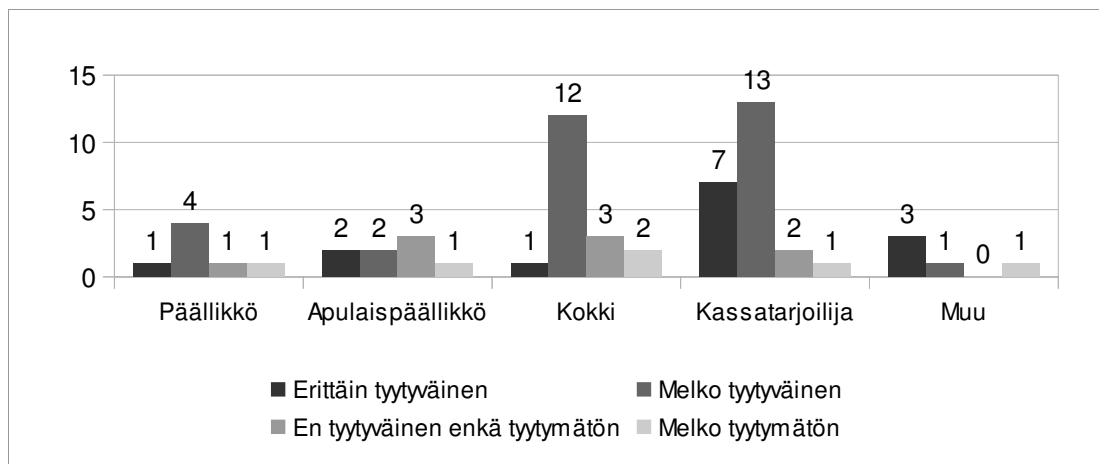
Taulukko 26. Tyytyväisyys työskentelyolosuhteisiin toimipisteen koon mukaan esitettyinä.



Kun tarkastellaan tuloksia ammattinimikkeen perusteella, huomataan, että erot eivät ole suuria eri ammattien välillä. Päälliköistä 71 prosenttia on erittäin tai melko tyytyväisiä työskentelyolosuhteisiin. Apulaispäälliköiden kohdalla luku on 50 prosenttia, kokkien 72 prosenttia, kassatarjoilijoiden 87 prosenttia ja

muiden työntekijöiden 80 prosenttia. Kukaan vastaajista ei ollut erittäin tyytymätön työskentelyolosuhteisiin. Melko tyytymättömiä löytyy joka ammattiryhmästä yksi tai kaksi ja ei tyytyväisiä eikä tyytymättömiäkin muutama. Samoin kuin tarkasteltaessa tyytyväisyyttä työtä kohtaan, apulaispäälliköt ovat kaikista ammattiryhmistä tyytymättömiä myös työpaikkansa työskentelyolosuhteisiin. Pitää kuitenkin ottaa huomioon, että eri ammateissa työskentelevien määrät ovat verrattain alhaisia ja yhden henkilön vastauksella on siten suuri painoarvo prosenttiosuuksia laskettaessa.

Taulukko 27. Tyytyväisyys työskentelyolosuhteisiin ammattinimikkeen mukaan esitetynä.



Työntekijöille pyydettiin kyselylomakkeessa myös yleistä palautetta työhyvinvoinnista, esimerkiksi mikä edistää heidän työtyytyväisyyttään ja mikä puolestaan heikentää sitä. Taulukkoon 28 on koottu saatua palautetta. Tyytyväisyyttä lisäävinä asioina mainitaan pääasiassa työtoverit ja toimipisteen hyvä tiimihenki. Tyytyväisyyttä heikentää sen sijaan erityisesti kiire sekä liian ahtaat ja puutteelliset työtilat. Myös palkan pienuus mainitaan muutaman kerran.

Taulukko 28. Vapaata palautetta työtyytyväisyydestä yleensä.

Tyytyväisyyttä lisäävät asiat

Onnistumiset kiirepäivinä

Mukavat työkaverit

Hyvä tiimi lisää työtyytyväisyyttä, samoin lähimmät kollegat, jotka ajattelevat kanssani asioista samansuuntaisesti.

Vastuu

Meillä on hyvä tiimihenki. Asioista puhutaan suoraan ja ongelmat ratkotaan, jos niitä on. Meillä on hauskaa yhdessä.

Hyvä henki

Toimipisteen hyvä henki ja ammattitaitoiset työkaverit

Hyvä ilmapiiri

Tyytyväisyyttä heikentävät asiat

Esimieheni heikentää tilannetta, en koe saavani palautetta onnistumisista tai kehityskohteista.

Kouluttautumista ei arvosteta.

Kiire, ajoittain liian vähän työntekijöitä työmäärään suhteutettuna

Jatkuva kiire ja työparin panos

Palkan pienuus; lisätuloja ei voi tehdä työaikapankin takia. Kurjaa mennä ekstraksi toiselle työnantajalle, jos haluaa isomman palkkapussin.

Työtilat ovat liian ahtaat eikä kaikkien tarvikkeiden säilytystilaa ole lisätty selvästä tarpeesta huolimatta.

Ahtaat työtilat ovat hankalat, varastotilat ovat liian pienet.

Työtilojen puute ja ahtaus

Palaverissa ei uskalla sanoa omia mielipiteitään, koska usein tulee hyökkäviä kommentteja takaisin.

Palkka voisi olla parempi.

Epävarmuus kevään työtilanteesta stressaa hiukan.

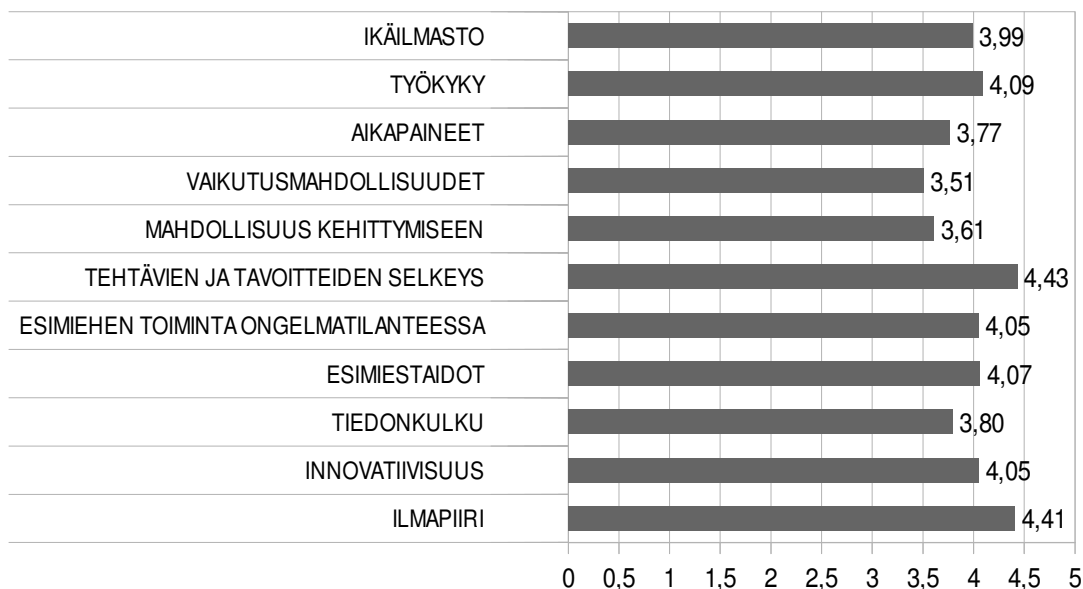
8 POHDINTA

Tämän luvun alussa kerrataan vielä työhyvinvointitutkimuksessa saadut tulokset ja verrataan kahden perättäisen vuoden tuloksia keskenään etsien niistä mahdollisia muutoksia ja yleisiä trendejä. Syksyn 2012 tuloksia tarkastellaan soveltuvin osin Herzbergin kaksifaktoriteorian pohjalta ja testataan noudattaako tulokset teorian oletuksia. Kohdeorganisaatiolle pyritään myös tekemään ehdotuksia käytännön toimista, joilla työhyvinvointia voidaan parantaa tai nykyistä tasoa ylläpitää. Myös siihen otetaan kantaa, miten työhyvinvoinnin kartoittamista kannattaisi jatkaa kohdeorganisaatiossa.

8.1 Tutkimustulosten kertaus

Luvussa 7 käytiin yksityiskohtaisesti läpi kohdeorganisaatiolle toteutetun työhyvinvointitutkimuksen tulokset. Tuloksista huomattiin, että kohdeorganisaation henkilöstön työhyvinvointi on hyvin korkealla tasolla. Taulukossa 29 nähdään vielä niiden summamuuttujien keskiarvot, joihin vastattiin asteikolla yhdestä viiteen. Tyytyväisimpiä työntekijät ovat tehtävien ja tavoitteiden selkeyteen (ka = 4,43) sekä ilmapiiriin (ka = 4,41). Eniten tyytymättömyyttä sen sijaan aiheuttavat vaikutusmahdollisuuksien (ka = 3,51) ja kehittymismahdollisuuksien (ka = 3,61) puute. Myöskään tiedonkulkuun (ka = 3,80) tai työtehtävien suorittamiseen varatusta ajasta johtuviin paineisiin (aikapaineet, ka = 3,77) ei olla tyytyväisiä. Kaikkien summamuuttujien keskiarvo on kuitenkin yli 3,5, joten henkilöstö on kokonaisuudessaan hyvin tyytyväistä työhön, työyhteisöön ja työskentelyolosuhteisiin.

Taulukko 29. Summamuuttujien keskiarvot, asteikko 1-5.



Taulukossa 29 esitetään ne summamuuttujat, joissa taustamuuttujana käytettiin toimipisteen kokoa. Lisäksi siinä näkyy ikäilmasto- ja työkyky-summamuuttujat, jotka analysoitiin iän suhteen. Kuten tulosluvussa jo kerrottiin, erot pienten ja suurten toimipisteiden välillä ovat tilastollisesti merkittäviä vain vaikutusmahdollisuudet-summamuuttujan kohdalla. Muissa muuttujissa erot eivät ole tilastollisesti merkittäviä. Vaikutusmahdollisuuksien kohdalla yllättävää on se, että suurissa toimipisteissä työskentelevät ovat tyytyväisempiä kuin pienissä toimipisteissä työskentelevät. Yleisesti voisi ajatella, että pienissä työpaikoissa ja toimipisteissä vaikutusmahdollisuudet koettaisiin paremmiksi ja päätöksiä omien työtehtävien suhteen voitaisiin tehdä vapaammin. Kohdeorganisaatiossa näin tulosten perusteella ei kuitenkaan näyttäisi olevan. Vaikutusmahdollisuuksia olisi hyödyllistä tarkastella myös ammattinimikkeen perusteella, sillä näin saadaan selville eri ammattiryhmien kokemukset. Päälliköillä on lähtökohtaisesti paremmat vaikutusmahdollisuudet kuin kokeilla tai kassatarjoilijoilla ja tämä voi vääristää tuloksia, kun niitä vertaillaan vain toimipisteen koon perusteella. Seuraavissa työhyvinvointitutkimuksissa vaikutusmahdollisuuksia olisikin mielenkiintoista tutkia toimipisteen koon sijaan ammattinimikkeen perusteella. Mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön pidetään kuitenkin yhtenä tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (katso esimerkiksi Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6).

Muidenkin toimipisteen koon perusteella analysoitujen summamuuttujien kohdalla pienissä toimipisteissä työskentelevät olivat tyytymättömämpiä kuin suurissa toimipisteissä työskentelevät. Pienten

toimipisteiden henkilöstö oli tyytyväisempää ainoastaan tiedonkulkuun. Erot eivät kuitenkaan olleet suuria, koska ne eivät myöskään olleet tilastollisesti merkittäviä. Syksyllä 2011 kerätyssä aineistossa tällaista trendiä ei ollut vielä havaittavissa, joten voidaan sanoa, että pienissä toimipisteissä työskentelevien tyytyväisyys on laskenut suurissa toimipisteissä työskenteleviin verrattuna vuoden aikana.

Työkyvyn summamuuttujan kohdalla havaittiin, että nuorimmat, alle 30-vuotiaat, työntekijät arvioivat työkykynsä korkeimmalle ja yli 45-vuotiaat taas matalimmalle. Samanlainen tulos saatiin myös, kun henkilöstöä pyydettiin arvioimaan oma työkykynsä asteikolla yhdestä kymmeneen. Näin saatu työkykyindeksi oli korkein nuorimmilla työntekijöillä ja matalin yli 45-vuotiailla. Tämä tulos saa tukea muista työkykyä käsittelevistä tutkimuksista, joissa on huomattu, että työkykyindeksin arvot huononevat ikääntymisen myötä (Riikonen et al. 2003, 13-14). Työkykyyn liittyen vapaassa palautteessa tuli esille liikunnan merkitys työssä jaksamisen kannalta ja henkinen jaksaminen varsinkin esimiesten osalta. Alle 30-vuotiaat arvioivat myös työyhteisönsä ikäilmaston positiivisimmin. Hieman yllättäen yli 45-vuotiaat kokevat ikäilmaston positiivisemmin kuin keskimäinen ikäryhmä eli 30-45-vuotiaat.

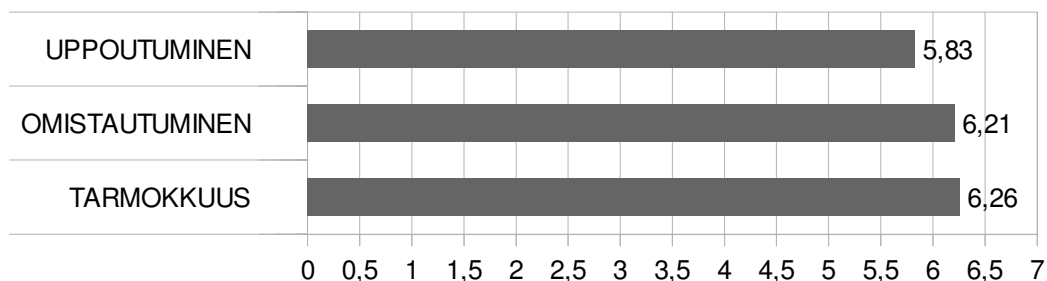
Tiedonkulkua organisaatiossa analysoitiin mielenkiinnon vuoksi myös ammattinimikkeen perusteella ja tämä toi esille toimipisteen kokoon perustuvasta vertailusta poikkeavia tuloksia. Yksi tiedonkulkua käsittelevään summamuuttujaan kuuluvista yksittäisistä muuttujista koski tiedonkulun riittävyttä toimipisteiden ja toimitusjohtajan välillä. Päälliköt ja apulaispäälliköt arvioivat tämän melko negatiivisesti ($k_a = 2,86$ ja $2,50$). Muiden ammattiryhmien vastaukset olivat positiivisempia (katso liite 1). Keskiarvot poikkeavat selvästi myös koko tutkimuksen yleisestä linjasta, sillä keskiarvot asettuvat muiden muuttujien kohdalla yleisesti kolmen ja vähän päälle neljän väliin. Päälliköt ja apulaispäälliköt ovat organisaatiossa niitä henkilöitä, jotka ovat eniten yhteydessä toimitusjohtajaan, joten on hälyttävää, jos he kokevat kommunikaation näin riittämättömäksi. Päälliköiden kohdalla vastauksissa oli tosin huomattavasti hajontaa ($k_h = 1,464$). Tämä on kuitenkin asia, jota organisaation kannattaa parantaa lähiaikoina, sillä tiedonkulkuun toimitusjohtajan kanssa oltiin muutenkin hieman tyytymättömämpiä kuin muuhun tiedonkulkuun organisaatiossa.

Kyselylomakkeessa oli viisi kysymystä, jotka oli suunnattu vain yli 50-vuotiaille henkilöille ja niillä pyrittiin tarkastelemaan iäkkäiden työntekijöiden kokemuksia siitä, miten hyvin ikääntyminen otetaan huomioon organisaatiossa ja työyhteisössä. Tämän summamuuttujan keskiarvoksi tuli 4,11, mikä osoittaa, että kohdeorganisaatiossa ja työyhteisössä otetaan huomioon ikääntymisen mukanaan tuomat haasteet. Ikääntyvien työntekijöiden kokemuksesta ja ammattitaitoa voitaisiin tosin arvostaa ja hyödyntää heidän itsensä mielestä enemmän. He toivovat myös, että iän vaikutukset fyysiseen jaksamiseen ja sitä kautta työtehtävien suorittamiseen otettaisiin huomioon. Lisäksi työnantaja

voisi harkita mahdollisuuksia työnkeventämiseen, osa-aikaeläkejärjestelyihin ja lyhennettyyn työviikkoon.

Taulukkoon 30 on listattu ne summamuuttajat, joissa käytetään seitsemänportaista vastausasteikkoa. Kaikki nämä muuttajat käsittelevät työnimua ja ne on analysoitu iän mukaan. Työn imulla tarkoitetaan "flow-tilaa", jossa ihminen unohtaa ajan kulun ja kaiken ulkopuolisen ja uppoutuu täysin siihen, mitä on tekemässä. Tällainen tila saa ihmisessä aikaan korkean aktiviteettitason ja hän pystyy parempiin suorituksiin, selviytyy vaativimmista haasteista ja saavuttaa paremman osaamistasoa. Työn imu on mahdollista silloin kun työn haasteet vastaavat työntekijän osaamistasoa ja kannustavat häntä kehittymään koko ajan. (Ojala & Ahonen 2003, 91.) Kuten taulukosta huomataan, kohdeorganisaation työntekijät ovat hyvin tarmokkaita ja omistautuneita työlleen. Kummankin summamuuttujan keskiarvo on yli kuusi. Työhön uppoutumista he eivät koe aivan yhtä paljon, mutta uppoutumisen summamuuttujan keskiarvo on kuitenkin lähellä kuutta (ka = 5,83). Kohdeorganisaation johdon ei siis tarvitse olla huolissaan työn imun puuttumisesta. Tutkimustulosten perusteella näyttäisi, että henkilöstö pystyy saavuttamaan "flow-tilan" työssään.

Taulukko 30. Summamuuttajien keskiarvot, asteikko 1-7.



Erot eri ikäryhmien välillä osoittautuivat tilastollisesti merkittäviksi uppoutumisen ja omistautumisen summamuuttajien kohdalla. Tarmokkuudessa taas erot eivät olleet tilastollisesti merkittäviä. Alle 30-vuotiaat kokevat eniten uppoutumista työssään ja ovat omistautuneimpia työlleen. Heidän jälkeen tulevat yli 45-vuotiaat. 30-45-vuotiaiden mielipiteet uppoutumisesta ja omistautumisesta työhön on negatiivisimmat. He eivät koe tällaisia tiloja yhtä usein kuin kaksi muuta ikäryhmää. Erot alle 30-vuotiaisiin ovat vielä melko suuret. Keskimäinen ikäryhmä kokee myös vähiten tarmokkuutta työssään. Alle 30-vuotiaat ja yli 45-vuotiaat arvioivat tarmokkuutensa samalle tasolle. Työn imua mittaavien muuttajien suhteen trendi näyttäisi olevan, että 30-45-vuotiaat kokevat vähemmän työn imua kuin muut ikäryhmät.

Tutkimuksessa oli myös kysymyksiä, joista ei muodostettu summamuuttujia vaan niitä tarkasteltiin yksittäisinä muuttujina. Nämä kysymykset käsittelevät työn henkistä kuormittavuutta sekä tyytyväisyyttä työhön ja työskentelyolosuhteisiin. Henkistä kuormittavuutta tutkittiin kysymällä, miten paljon stressiä eri ammattiryhmien jäsenet kokevat. Kaikissa ammattiryhmissä stressiä koettiin pääasiassa vain vähän tai jonkin verran. Yhteensä vain neljä kyselyyn vastanneista kertoi kokevansa työssään melko paljon stressiä. Pieni määrä stressiä ei välttämättä ole haitallista, vaan se voi jopa parantaa työsuoritusta. Liiallinen stressi sen sijaan haittaa työsuoritusta ja kuluttaa henkisiä voimavaroja. Stressistä voi myös aiheutua fyysisiä sairauksia, jotka mahdollisesti haittaavat työntekoa. (Juuti 2006a, 113-114.)

Tyytyväisyyttä työhön tutkittiin sekä toimipisteen koon että ammattinimikkeen perusteella. Näissä erot olivat hyvin pieniä: sekä pienten että suurten toimipisteiden työntekijöistä noin 80 prosenttia oli erittäin tai melko tyytyväisiä työhönsä. Myös eri ammattiryhmien mukaan tarkasteluna hieman yli 80 prosenttia kaikkien ryhmien edustajista oli erittäin tai melko tyytyväisiä työhönsä. Kassatarjoilijoista tyytyväisiä oli jopa 91 prosenttia. Tyytyväisyyttä työskentelyolosuhteisiin tarkasteltiin samojen taustamuuttujien suhteen. Pienten toimipisteiden henkilökunnasta 72 prosenttia ja suurten 77 prosenttia oli erittäin tai melko tyytyväisiä työskentelyolosuhteisiin. Ammattiryhmien välillä erot ovat tämän kysymyksen kohdalla hieman suuremmat. Päälliköistä ja kokeista noin 70 prosenttia oli tyytyväisiä olosuhteisiin, kassatarjoilijoista 87 prosenttia ja apulaispäälliköistä vain 50 prosenttia. Apulaispäälliköiden lukema poikkeaa selvästi muista ammattiryhmistä, mutta apulaispäälliköistä kyselyyn vastasi vain kahdeksan, joten yksittäisten henkilöiden mielipiteet vaikuttavat suuresti prosenttiosuuteen. Apulaispäälliköiden työskentelyolosuhteisiin voisi mahdollisesti kuitenkin kiinnittää huomiota ja tutkia, onko niissä tarvetta muutoksiin.

Tyytyväisyys työhön ja työskentelyolosuhteisiin summaa hyvin koko tutkimuksen tulokset. Kohdeorganisaation henkilöstö on kokonaisuudessaan tyytyväinen työhönsä. Tyytyväisyyttä lisää, kyselylomakkeella kerätyn vapaan palautteen mukaan, työtoverit, työyhteisön hyvä ilmapiiri ja yhteishenki. Työskentelyolosuhteisiin luettavat asiat taas ovat niitä, jotka vähentävät tyytyväisyyttä. Vapaassa palautteessa useimmin esille nostettuja asioita olivat kiire sekä toimitilojen ahtaus ja sopimattomuus työn tarpeisiin. Myös palkka mainittiin tyytyväisyyttä laskevana tekijänä.

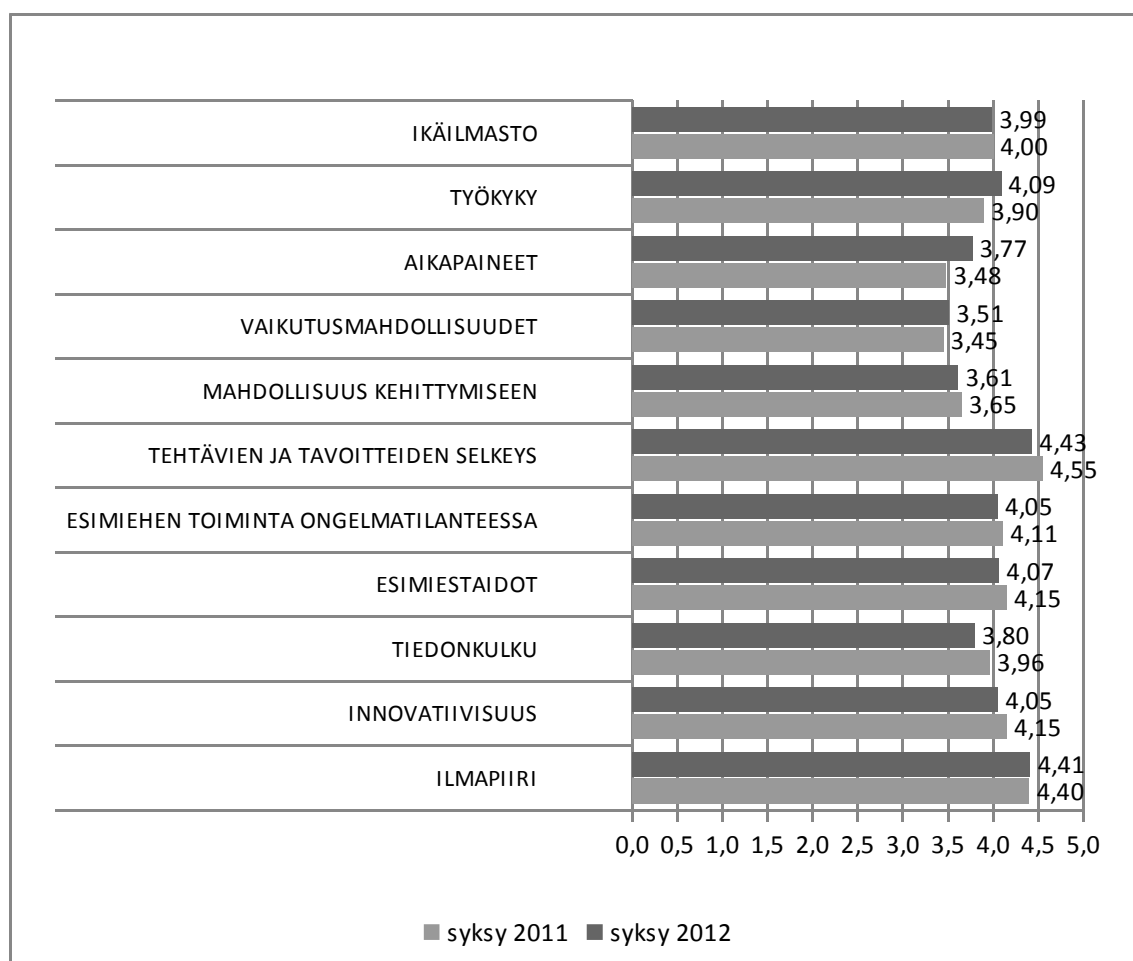
8.2 Syksyn 2011 ja 2012 tulosten vertailu

Yksi tutkimuksen tärkeimmistä tavoitteista oli tämänvuotisten tulosten vertaaminen vuotta aiemmin tehdyn tutkimuksen tuloksiin. Kohdeorganisaatio

haluaa tietää, miten henkilöstön työhyvinvointi on kehittynyt vuoden aikana. Luvussa 7 on esitetty taulukoiden avulla kummankin vuoden tulokset ja vertailtu niitä keskenään. Tässä luvussa kerrataan tutkimustulosten erot ja yhtäläisyydet sekä tarkastellaan, mihin suuntaan työhyvinvointi on kehittynyt.

Taulukossa 31 esitetään tiivistetysti niiden summamuuttujien tulokset, joissa käytettiin vastaamiseen viisiportaista asteikkoa. Ikäilmasto- ja työkyky-summamuuttujat analysoitiin iän mukaan ja muut toimipisteen koon perusteella. Kuten taulukosta huomataan erot syksyn 2011 ja 2012 tulosten välillä ei ole suuria. Tulokset ovat hyvin samansuuntaisia eli kohdeorganisaation henkilöstön työhyvinvoinnissa ei ole tapahtunut suuria muutoksia vuoden aikana. Tämä on melko odotettu tulos ottaen huomioon, että tutkimusten ajankohtien välillä on vain yksi vuosi. Isommat muutokset olisivat olleet yllättäviä ja suuria eroja olisi voitu pitää hälyttävinä. Silloin olisi jouduttu arvioimaan vakavammin myös tutkimuksen, tutkimusmenetelmien ja analyysin luotettavuutta.

Taulukko 31. Summamuuttujien keskiarvojen vertailu, asteikko 1-5.



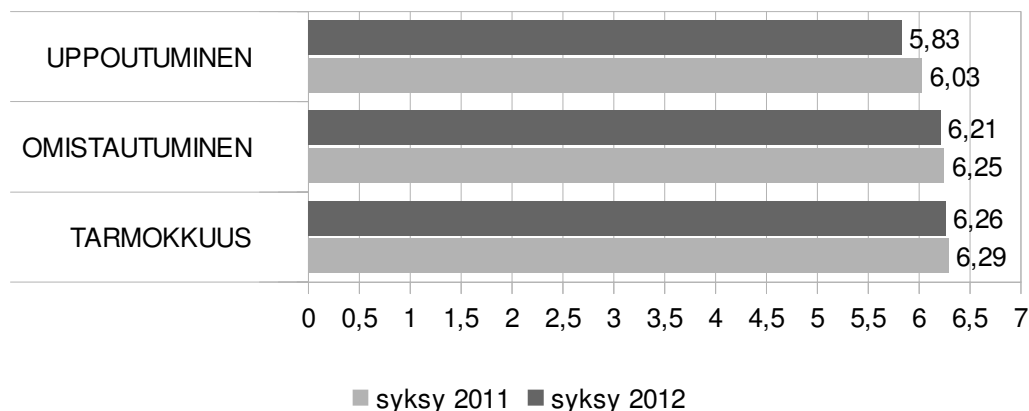
Vertailussa huomataan, että henkilökunnan tyytyväisyys työpaikan ilmapiiriin ja ikäilmastoon on pysynyt samalla tasolla. Aikapaineita henkilöstö kokee nyt vähemmän ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön koetaan olevan enemmän. Yli 50-vuotiaiden kokemukset ikääntyvien asemasta työpaikalla ovat positiivisemmat nyt (ikäntyvien omat kokemukset ka 4,00 → 4,11). Työkyvyn kohdalla tulokset ovat ristiriitaisia. Työkyvyn summamuuttujan keskiarvo on korkeampi syksyllä 2012 kuin se oli syksyllä 2011 (ka 3,90 → 4,09), mutta työkykyindeksin keskiarvo on laskenut (8,47 → 8,25). Seuraavissa työhyvinvoinnin kartoituksissa voisi harkita työkykyindeksin jättämistä pois kyselylomakkeesta ja käyttää työkyvyn arvioimiseen vain summamuuttujaa. Summamuuttujan kautta on mahdollista saada yksityiskohtaisempaa tietoa työkykyyn vaikuttavista osa-alueista. Yksityiskohtaisempi tieto helpottaa kehittämistoimien kohdentamisessa oikeille alueille.

Muiden taulukossa 31 kuvattujen summamuuttujien arvot ovat laskeneet vuoden aikana. Henkilöstö kokee siis, etteivät työtehtävät ja tavoitteet ole niin selkeitä kuin aiemmin. Esimiesten taitoihin ja toimintaan ongelmatilanteissa ei olla yhtä tyytyväisiä kuin syksyllä 2011. Mahdollisuuksien kehittymiseen ja innovatiivisuuteen koetaan myös vähentyneen. Eniten on kuitenkin laskenut tyytyväisyys tiedonkulkuun.

Se, että tyytyväisyys esimiesten toimintaan on laskenut, on huolestuttavaa, sillä johtamista ja esimiestyötä pidetään tärkeimpänä yksittäisenä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä (Juuti & Vuorela 2002, 7-8; Ojala & Ahonen 2003, 23). Vuoden 2012 tutkimuksessa kerätyssä vapaasta palautteesta käy ilmi, että esimiestyön osalta henkilöstö on tyytymätöntä varsinkin toimitusjohtajan toimintaan. Henkilökunta toivoisi, että toimitusjohtaja puuttuisi herkemmin hankaliin tilanteisiin, reagoisi saamaansa palautteeseen ja olisi tasapuolisempi henkilöstöpolitiikan ja toimipisteiden kohtelun suhteen. Lähimpiin esimiehiin työntekijät ovat tyytyväisempiä.

Taulukossa 32 nähdään loput tutkimuksessa käytetyt summamuuttujat eli ne, joissa käytettiin seitsenportaista vastausasteikkoa. Nämä summamuuttujat liittyvät työn imuun ja niissä taustamuuttujana oli ikä. Myöskään näillä työhyvinvoinnin osa-alueilla ei ole tapahtunut suurta muutosta syksyn 2011 ja 2012 välillä. Kaikkien kolmen summamuuttujan keskiarvot ovat kuitenkin laskevia. Uppoutumisen kokemukset ovat vähentyneet hieman enemmän kuin omistautumisen tai tarmokkuuden tunteet. Kokonaisuudessaan työnimun keskiarvoksi saatiin viime vuonna 6,19, kun kaikki kolme summamuuttujaa lasketaan yhteen. Tänä vuonna keskiarvoksi tulee 6,10 eli hieman alhaisempi kuin vuotta aiemmin.

Taulukko 32. Summamuuttujien keskiarvojen vertailu, asteikko 1-7.



Tässä tutkimuksessa yksittäin käsitellyt kysymykset eivät olleet mukana viimevuotisessa tutkimusraportissa, joten niiden vertailu keskenään ei ole mahdollista. Samat kysymykset sisältyivät kyselylomakkeeseen myös syksyllä 2011, mutta niitä ei tarkasteltu tutkimusraportissa. Summamuuttujat tarjoavat kuitenkin tarpeeksi tietoa työhyvinvoinnista ja tehtävää vertailua voidaan pitää tarpeeksi kattavana. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, ettei kohdeorganisaation henkilöstön työhyvinvoinnissa ole tapahtunut suuria muutoksia vuoden aikana, mikä oli odotettavaa. Pienet muutokset, joita on tapahtunut, on kuitenkin suurelta osin negatiiviseen suuntaan, mitä ei tietenkään voi pitää toivottavana kehityssuuntana. Summamuuttujat, joiden kohdalla tyytyväisyys on lisääntynyt, ovat:

- työkyky
- aikapaineet
- vaikutusmahdollisuudet
- ikääntyneiden omat kokemukset.

Tyytyväisyys taas on laskenut seuraavien summamuuttujien kohdalla:

- mahdollisuudet kehittymiseen
- tehtävien ja tavoitteiden selkeys
- esimestaidot
- esimiehen toiminta ongelmatilanteessa
- tiedonkulku
- innovatiivisuus
- työnimu eli
 - uppoutuminen
 - omistautuminen
 - tarmokkuus.

Tyytyväisyys ilmapiiriin ja ikäilmastoon on pysynyt samalla tasolla. Suurimassa osassa työhyvinvoinnin osa-alueista kehitys on ollut siis negatiivista. Jos organisaation on vuoden aikana pyrkinyt kehittämään henkilöstön hyvinvointia, sen tekemien toimien vaikutukset eivät vielä näy syksyn 2012 kyselyssä tai sitten toimet ovat koskeneet vain niitä osa-alueita, joiden osalta tyytyväisyys on parantunut. Voi myös olla, että organisaation ei ole pyrkinyt kehittämään hyvinvointia, koska se oli niin korkealla tasolla syksyn 2011 kyselyssä. Näin ei kuitenkaan pitäisi tehdä, sillä työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla jatkuvaa toimintaa (Ojala & Ahonen 2003, 19) tai muuten voi käydä niin, että työtytyymättömyys lisääntyy ja hyvinvointi laskee. Pienilläkin muutoksilla ja parannuksilla voi olla suuri merkitys, ja ne antavat henkilöstölle myös toivoa, että suurempiakin muutoksia voidaan saavuttaa varsinkin, jos kaikki ovat mukana kehittämisessä (Juuti & Vuorela 2002, 62).

8.3 Tutkimustulokset kaksifaktoriteorian valossa

Tässä työhyvinvointitutkimuksessa käytettyä kyselylomaketta ei ole suunniteltu Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaiseen tutkimukseen tai sen testaamiseen, pitääkö kaksifaktoriteoria paikkansa vielä nykypäivänä. Summamuuttajat ovat kuitenkin melko helppo jakaa kaksifaktoriteorian mukaisesti motivaatio- tai hygieniatekijöitä käsitteleviksi ja näin ollen tutkia, miten tyytyväisyys eri faktoreissa jakautuu. Summamuuttajat, jotka voidaan lukea kaksifaktoriteorian hygieniatekijöiden mukaisiksi ovat aikapaineet sekä tehtävien ja tavoitteiden selkeys. Esimiestaidot ja esimiehen toiminta ongelmatilanteissa liittyy sekä työskentelyolosuhteisiin että henkilösuhteisiin esimiehen kanssa. Ilmapiirin summamuuttuja voidaan myös lukea hygieniatekijäksi, sillä se koostuu kysymyksistä, jotka käsittelevät työyhteisön henkilösuhteita. Tiedonkulku ja innovatiivisuus liittyvät erilaisiin henkilösuhteisiin ja yrityksen menettelytapoihin. Motivaatiotekijöitä käsitteleviä summamuuttujia taas ovat vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet sekä työn imun muuttajat eli omistautuminen, tarmokkuus ja uppoutuminen. Nämä liittyvät lähinnä työhön itseensä sekä kasvuun ja kehittymiseen työssä. Ikäilmaston ja työkyvyn summamuuttajat jätetään pois tästä tarkastelusta, koska ne eivät sinänsä liity kaksifaktoriteorian testaamiin asioihin. Työkyky ei liity työtytyväisyyteen vaan työhyvinvoinnin fyysisiin valmiuksiin. Ikäilmaston muuttajat taas koskevat hyvin spesifistä osa-aluetta, eivätkä niinkään työtytyväisyyttä kokonaisuudessaan.

Kohdeorganisaation henkilöstön tyytyväisyys työn hygieni- ja motivaatiotekijöihin nähdään esimerkiksi taulukosta 29 tai 30. Mielenkiintoista on huomata, että motivaatiotekijöihin lukeutuvat vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet saivat kyselyssä heikoimmat keskiarvot (ka = 3,51 ja 3,61). Työn imun muuttajien keskiarvot sen sijaan ovat hyvin korkealla tasolla.

Viisiportaiselle asteikolle muutettuna keskiarvoiksi tulee: uppoutuminen 4,16, omistautuminen 4,43 ja tarmokkuus 4,47. Hygieniatekijöiden henkilöstö koee olevan pääasiassa hyvin hoidossa kohdeorganisaatiossa. Summamuuttujien arvot ovat pääasiassa neljän tienoilla ja sen yli. Kaksifaktoriteorian mukaan tarkasteltuna voidaan siis sanoa, että kohdeorganisaatiossa on saavutettu tyytyväisyyden kehittämisen kannalta neutraalitaso (katso kuvio 3). Tyytyväisyys saadaan nousemaan kun aletaan kehittämään motivaatiotekijöitä. Niistä pääasiassa työhön itseensä liittyviin seikkoihin eli työn imuun vaikuttaviin asioihin henkilöstö on jo tyytyväistä. Vaikutusmahdollisuuksiin ja henkilöstön kehittämiseen kannattaisi panostaa seuraavaksi. Kyselylomakkeessa ei ole varsinaisesti osioita, jotka tutkisivat työstä saatavaa tunnustusta, saavutuksia työssä tai vastuuta, jotka luetaan myös motivaatiotekijöiksi. Jos Herzbergin teoriaa haluttaisiin soveltaa tutkimuksessa tarkemmin tulisi kyselylomakkeeseen lisätä motivaatiotekijöihin liittyviä muuttujia. Suorittamalla tutkimus haastattelututkimuksena saataisiin vielä tarkempaa tietoa tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttavista tekijöistä ja silloin tutkimus noudattelisi myös Herzbergin ja kollegoiden alkuperäistä tutkimusmenetelmää.

Kyselyssä kerätystä vapaasta palautteesta huomataan, että asiat, jotka vähentävät henkilöstön tyytyväisyyttä, eli lisäävät tyytymättömyyttä, luetaan kaksifaktoriteoriassa hygieniatekijöihin, esimerkiksi kiire ja työtilojen puutteet. Tyytyväisyyttä lisääviin tekijöihin lukeutuu tosin myös hygieniatekijöitä, pääasiassa työtoverit ja tiimihenki eli henkilösuhteet muihin työyhteisön jäseniin. Onnistumiset ja vastuu mainitaan myös tyytyväisyyttä synnyttävänä asioina ja nämä kuuluvat motivaatiotekijöihin. Vapaata palautetta annettiin kyselyssä kuitenkin melko vähän, joten kovin pitkälle vietyjä johtopäätöksiä sen mukaan ei voi tehdä. Työtoverit ja työyhteisön hyvä henki kuitenkin mainitaan muissakin kaksifaktoriteoriaa noudattelevissa tutkimuksissa tyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä eli se rikkoo alkuperäisen jaon hygieni- ja motivaatiotekijöihin. Mielenkiintoista olisi jatkaa kohdeorganisaation tutkimista niin, että tutkimuksessa noudatettaisiin kaksifaktoriteoriaa. Näin ollen tutkimukseen tulisi mukaan enemmän motivaatiotekijöitä ja saataisiin tietää, millainen rooli niillä on tyytyväisyyden muodostumisessa. Tunnustuksen saamisen, vastuun ottamisen ja saavutusten on todettu olevan tärkeitä osa-alueita työhyvinvoinnin muodostumisessa (katso esimerkiksi Rauramo 2004).

8.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen kohdeorganisaatiossa

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on kaksi mahdollisuutta. Organisaatio voi vahvistaa niitä työhyvinvoinnin osa-alueita, jotka jo tuottavat henkilöstölle hyvinvointia ja lisäävät tyytyväisyyttä eli niitä joihin henkilöstö on jo

tyytyväinen. Toinen mahdollisuus on kehittää ja pyrkiä parantamaan niitä osa-alueita, joihin työntekijät eivät ole tyytyväisiä ja jotka mahdollisesti aiheuttavat työtytymättömyyttä. Kohdeorganisaation kohdalla osa niistä työhyvinvoinnin osa-alueista, joihin henkilöstö ei ole tyytyväistä, on hyvin perustavanlaatuisia asioita organisaation sujuvan toiminnan ja työtehtävien hoitamisen kannalta. Näin ollen organisaation kannattaisi aloittaa hyvinvoinnin kehittämisen niistä seikoista, joihin ollaan vähemmän tyytyväisiä. Näitä asioita ovat tiedonkulku ja aikapaineet sekä vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet. Tiedonkulun riittämättömyys vaikeuttaa toimipisteiden toimintaa ja haittaa työntekoa. Jos työntekijät kokevat paljon aikapaineita työssään, se aiheuttaa fyysistä ja henkistä väsymystä ja voi johtaa myös stressiin. Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa organisaation päätöksentekoon ja omaan työhönsä on tärkeää työtyytyväisyyden kannalta (Riikonen et al. 2003, 28). Kehittymis- ja oppimismahdollisuuksien tarjoaminen sitouttaa työntekijöitä organisaatioon ja organisaatiolla on myös mahdollisuus hyötyä suoraan työntekijöiden tietotaidon lisääntymisestä.

Tiedonkulun kohdalla kohdeorganisaation henkilöstö on tyytyväistä tiedonkulkuun toimipisteiden sisällä. He myös kokevat saavansa lähimmältä esimieheltään tarpeeksi tietoa heille tärkeissä asioissa. Tyytymättömämpiä sen sijaan ollaan tiedonkulkuun eri toimipisteiden välillä sekä toimitusjohtajan ja toimipisteiden välillä. Työhyvinvointikyselystä ei selviä, onko henkilöstö tyytymättömä viestinnän määrään vai sen laatuun. Sekä liian vähäinen että liiallinen tiedon jakaminen voi laskea työtyytyväisyyttä ja heikentää työsuorituksia. Jaettavan tiedon tulee myös olla laadukasta ja henkilöstön tarpeita vastaavaa. (Goris 2007, 748.) Suuremmalla todennäköisyydellä kyse tyytymättömyydessä on määrästä eli organisaation tulisi lisätä viestintää toimipisteiden välillä ja toimitusjohtajan tulisi tiedottaa toimipisteitä useammin tärkeistä asioista. Työhyvinvointikyselyn vapaan palautteen osiossa käy ilmi, että henkilöstö toivoo enemmän pieniä, viikottaisia tai päivittäisiä henkilökuntapalavereja, mikä viittaa siihen, että kasvottaista viestintää voisi lisätä.

Liitteenä 1 olevasta taulukosta nähdään, että kaikista tyytymättömimpiä viestintään toimipisteiden välillä olivat päälliköt, joiden voidaan olettaa olevan pääasiassa yhteydessä toisiin toimipisteisiin. Tilanteen parantamiseksi voitaisiin harkita yhteisiä palavereja eri toimipisteiden päälliköiden kesken, jos sellaisia ei jo järjestetä. Työnkierto päälliköiden välillä voisi lisätä tietoa eri toimipisteistä ja niiden käytännöistä ja tätä kautta mahdollisesti myös tiedonkulkua niiden välillä. Mahdollisesti jonkinlainen viestintäkulttuurin muutos voisi olla myös paikallaan sen suhteen kenelle kaikille toimipisteen asioista tiedotetaan. Asioista kannattaisi tiedottaa oman toimipisteen ja toimitusjohtaja lisäksi myös muita toimipisteitä, esimerkiksi muiden toimipisteiden päälliköitä, jotka taas jakaisivat tiedon omille alaisilleen.

Alhainen tyytyväisyys tiedonkulkuun toimitusjohtajan ja toimipisteiden välillä on huolestuttavaa siinä mielessä, että johtaminen on tärkeimpiä

työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja viestintävalmiuksia pidetään yhtenä tärkeimmistä esimiehen ominaisuuksista (Juholin 1999, 70). Toimitusjohtaja on lähin esimies niille, joilta tiedonkulku sai alhaiset arviot eli päälliköille. Vielä tyytymättömämpiä olivat apulaispäälliköt, jotka varmasti myöskin ovat muita henkilöstöryhmiä enemmän tekemisissä toimitusjohtajan kanssa. Avoimessa palautteessa toivottiin tiedonkulkuun enemmän avoimuutta, mikä voisi olla ratkaisu myös toimitusjohtajan viestintäkäyttäytymiseen liittyvän tyytyväisyyden nostamiseen. Toimitusjohtaja voisi jakaa organisaatiota koskevia asioita enemmän henkilöstön kanssa. Avoimuus voi myös lisätä luottamusta johtoa ja organisaation toimintaa kohtaan.

Henkilökunnan kokemia **aikapaineita** kohdeorganisaatiossa on onnistuttu vähentämään vuoden sisällä, mutta kehittämistä niiden kohdalla on edelleen jatkettava. Aikapaineiden vähentämiseen on yksinkertaisesti ratkaisuna työmäärän vähentäminen tai työtahdin hidastaminen. Organisaatio voi palkata lisää työntekijöitä, joka helpottaa nykyisen henkilöstön työmäärää ja tahtia. Aina uusien työntekijöiden palkkaaminen ei kuitenkaan ole taloudellisesti mahdollista, jolloin ratkaisua henkilöstön kokemiin aikapaineisiin tulee hakea muualta. Töiden ja työtapojen uudelleen järjestelyt voivat olla yksi vaihtoehto tällaisessa tilanteessa. Tällöin kannattaa kysyä henkilöstön mielipidettä, miten työt kannattaisi järjestää uudelleen, sillä heillä on ensikäden tietoa ja kokemusta asioiden toimivuudesta. Samalla pystytään lisäämään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Työvuorojen uudella suunnittelulla voidaan mahdollisesti ehkäistä työmäärän epätasaista jakautumista. Organisaatio voi selvittää, onko työvuorot mahdollista jakaa niin, että ruuhkaisina aikoina töissä olisi useampi työntekijä kuin nykyään on. Aikapaineisiin voidaan vastata myös varmistamalla, että työtilat ovat sellaiset, jotka mahdollistavat tehokkaan ja sujuvan työskentelyn. Työtilojen ahtauteen ja toimimattomuuteen oltiin muutenkin tyytymättömiä henkilöstön keskuudessa.

Vaikutusmahdollisuuksia voidaan lisätä antamalla henkilöstön vaikuttaa enemmän organisaatiossa tehtäviin päätöksiin ja varsinkin heidän omaan työhönsä läheisesti liittyviin asioihin. Kohdeorganisaation henkilöstö kokee vaikutusmahdollisuutensa paremmiksi kuin vuotta aiemmin, mutta silti tähän osa-alueeseen ollaan edelleen tyytymättömiä. Työhyvinvointikyselyssä kävi ilmi, että henkilöstö toivoo heidän mielipidettään kuunneltavan esimerkiksi ruokien valmistustapojen ja ruokalistojen suhteen. Työntekijöille pitää myös luoda mahdollisuuksia tuoda mielipiteensä esiin. Kehityskeskustelut voisi olla toimiva tapa molemminpuoliseen palautteen antamiseen. Tärkeintä on kuitenkin pyrkiä luomaan sellainen työilmapiiri, että työntekijät uskaltavat tuoda näkemyksensä ja kehitysehdotuksensa julki vaikka jokapäiväisessä työssä. Kyselyn vapaassa palautteessa kävi ilmi, että palavereissa omaa mielipidettä ei aina uskalleta kertoa, koska pelätään hyökkäviä kommentteja, joita voidaan saada vastaukseksi. Tällaisesta ilmapiiristä pitää pyrkiä eroon, sillä vaikutusmahdollisuuksien vähenemisen lisäksi se vaikuttaa negatiivisesti myös työyhteisön toimivuuteen ja

yhteishenkeen. Vaikutusmahdollisuuksien on todettu parantavan tuottavuutta (Ojala & Ahonen, 2003, 52-53) ja tästä syystä niiden luomiseen kannattaa kiinnittää huomiota.

Mahdollisuuksia kehittämiseen voidaan luoda monella tapaa. Kehittymisellä voidaan tarkoittaa esimerkiksi kouluttautumista, uuden oppimista ja ammattitaidon lisääntymistä. Kehittymistä ei ole tarkemmin määritelty kyselylomakkeessa, joten jokainen työntekijä voi käsittää sen omalla tavallaan. Tärkeää kehittämismahdollisuuksien parantamisessa on se, että työntekijöiltä kysytään, haluavatko he esimerkiksi kouluttautua lisää työn ohessa tai miten he haluaisivat kehittää ammattitaitoaan. Tämä onnistuu parhaiten kehityskeskusteluissa, joita kohdeorganisaatiossakin käydään. Henkilöstön kouluttautumis- ja kehittämishaluihin pitää pyrkiä myös vastaamaan. Kouluttautumista pitää tarkastella myös organisaation puolelta. Koulutusten ja niistä saatavan tietotaidon pitää olla sellaisia, että ne hyödyttävät myös organisaatiota, muuten niihin käytetyt resurssit menevät hukkaan. Lisäksi on tärkeää, että koulutusta arvostetaan, oli se hankittu ennen organisaation työllistymistä tai organisaatiossa työskentelyn aikana. Jos työntekijöistä tuntuu, ettei heidän ammattitaitoaan arvosteta, he turhautuvat, alkavat olla tyytymättömämpiä työtään kohtaan ja saattavat vaihtaa työpaikkaa. Työhyvinvointikyselyn vapaassa palautteessa kävi ilmi, että henkilöstössä olisi halukkaita työntekijöitä kehittämään ammattitaitoaan ja opettelemaan päälliköille kuuluvia tehtäviä voidakseen toimia päälliköiden "varamiehenä", kun nämä ovat poissa töistä. Tällaisia kehittämishaluja organisaation tulisi kartoittaa ja pyrkiä vastaamaan niihin, varsinkin jos ne hyödyttävät organisaation toimintaa. Päälliköiden tehtävien opettaminen muutamalle muullekin työntekijälle varmasti sujuvoittaisi työtehtävien hoitoa päälliköiden ollessa poissa.

Esimiestyöhön kohdeorganisaation henkilökunta oli kohtuullisen tyytyväistä, mutta se voisi silti olla yksi kehittämisen kohteista. Johtamista ja esimiestyötä pidetään kirjallisuudessa yhtenä tärkeimpänä työhyvinvointiin vaikuttava tekijänä ja esimerkiksi Työterveyslaitoksen Pientyöpaikkaohjelman tulosten, mukaan kannattavinta organisaatioille on kehittää juurikin esimiestyötä (Ojala & Ahonen 2003, 52). Johtajat säätelevät monia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja päättävät, miten eri resursseilla tuetaan työhyvinvointia (Nivala 2006, 96-97; Ojala & Ahonen, 2003, 23, 122). Näin ollen johtamista on hyvä kehittää jatkuvasti. Erityisesti tulee keskittyä ihmisten johtamiseen ja suosia sellaisia johtamiskäytäntöjä, jotka edistävät työhyvinvoinnin kehittymistä positiiviseen suuntaan. Kohdeorganisaation kohdalla varsinkin ylin johto sai osakseen kritiikkiä työntekijöiden antamassa vapaassa palautteessa. Johdon tulisinkin pohtia toimintatapojaan ja pyrkiä muuttamaan niitä.

Organisaation johdolla on suuri merkitys työhyvinvoinnin kannalta myös siinä suhteessa, että se pystyy ennalta ehkäisemään ongelmia (Viitala 2007, 232) ja määrittelemään tavoitteet kehittämiselle. Työhyvinvoinnin

kehittämisen tulee lähteä tavoitteista. Organisaatiossa pitää määritellä se, mitä työhyvinvoinnin parantamisella halutaan saavuttaa. Tavoitteet voi olla esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden ja sairauspoissaolojen väheneminen, tuottavuuden kohoaminen tai asiakastyytyväisyyden parantuminen. Voidaan nähdä, että ilman tavoitteita hyvinvoinnin mittaaminen ja kehittäminen on turhaa. Ainakaan ei pystytä sanomaan, onko tehdyistä parannuksista ollut hyötyä organisaatiolle.

Kohdeorganisaatio on nyt kartoittanut henkilökunnan työhyvinvointia vuoden välein. Kartoittamista tulee jatkaa myös tulevaisuudessa, mutta työhyvinvointikyselyiden toteuttamisen aikaväliä kannattaa hieman pohtia. Vuosittain toteutettava kysely voi olla jossain tapauksissa turha. Työhyvinvoinnin kehittämisen pitäisi olla jatkuvaa työtä, mutta varsinkaan suurempien muutosten vaikutukset eivät näy työtyytyväisyydessä välittömästi. Kohdeorganisaatio saa syksyllä 2012 toteutetun kyselyn lopulliset tulokset ja kehitysehdotukset vasta syksyllä 2013. Kehitysehdotusten toteuttamiseen jää vähän aikaa, jos seuraava kysely tehdään taas marras-joulukuussa, niin kuin aiempina vuosina. Kehittämistoimien vaikutukset eivät näy vielä uuden kyselyn tuloksissa, eikä kaikkia toimia edes välttämättä ehditä toteuttaa ennen uuden aineiston keräämistä. Organisaation kannattaisi pitää nyt ainakin vuoden tauko työhyvinvoinnin kartoittamisesta ja keskittyä sen kehittämiseen. Jos uusi työhyvinvointitutkimus kuitenkin halutaan toteuttaa, voitaisiin siinä keskittyä yhteen työhyvinvoinnin osa-alueeseen tai teemaan. Tällainen voisi olla esimerkiksi ikäjohtaminen tai ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksaminen. Toisaalta voitaisiin myös kerätä lisätietoa jostain aiemmin mainitusta työhyvinvoinnin osa-alueesta, joka erityisesti kaipaa kehittämistä. Tällöin kysymykseen tulisi kvalitatiivinen haastattelututkimus, joka tuo syvällisempää tietoa asiaan kuin kvantitatiivinen kyselytutkimus.

8.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyydellä viitataan tässä tapauksessa tiedonkeruun eettisyyteen. Kun tutkimuksen aineistona käytetään ihmisiltä kerättyä tietoa, tämän tutkimuksen tapauksessa ihmisten mielipiteitä heidän työstään, on tärkeää pitää mielessä tutkittavien hyvinvointi ja etu. Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, johon kohdeorganisaation henkilökunta vastasi anonymisti. Vastaamisen pitäminen anonyminä varmasti lisää halukkuutta kyselyyn osallistumiseen, kun työntekijät voivat varmistua siitä, ettei heidän vastauksensa tule organisaation johdon tietoon. Kohdeorganisaatiossa on verrattain vähän työntekijöitä ja anonymistä vastaamisesta huolimatta, olisi mahdollista yhdistää tietyt vastaukset tiettyihin henkilöihin, varsinkin pienten toimipisteiden ja pienten ammattiryhmien kohdalla. Tästä syystä kyselylomakkeen lopussa henkilöstöllä on mahdollisuus

kieltää sen toimipisteen, jossa he työskentelevät, tulosten julkaiseminen. Tämänvuotisessa tutkimuksessa niin moni työntekijä kielsi toimipaikkansa tulosten julkaisemisen, että tulosten toimipaikkakohtainen analyysi jätettiin kokonaan tekemättä. Lisäksi vastaajien anonyymiyden varmistaa se, että tutkimusaineistoa käsittelee vain tutkimuksen tekijä, joka on työyhteisön ulkopuolinen henkilö. Kohdeorganisaation johto ei esimerkiksi saa aineistoa. Johdolle toimitetaan vain tutkimusraportti. Työhyvinvointitutkimukseen osallistuminen oli henkilöstölle vapaaehtoista. Kukaan ei siis vastannut kyselyyn vasten tahtoaan.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella koko tutkimuksen kannalta ja tutkimusaineiston kannalta. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että valitut tutkimusmenetelmät ja aineiston käsittelytavat ovat sopivia sekä mittarit luotettavia. Tutkimusaineiston pitää kuvata niitä asioita, joita halutaan tutkia. Saatavan tiedon pitää siis olla relevanttia tutkittavan asian kannalta. Tämä tutkimus päätettiin toteuttaa määrällisenä tutkimuksena aineiston mahdollisen suuren koon vuoksi. Haluttiin tehdä kokonaistutkimus, jonka perusjoukkona on kohdeorganisaation henkilökunta. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 84,7 %, mikä on tarpeeksi korkea, jotta voidaan sanoa, että otos edustaa perusjoukkoa. Tutkimusmenetelmän valintaa saneli myös se, että tarkoitus oli vertailla saatavia tuloksia edellisenä vuonna toteutettuun tutkimukseen. Vertailu onnistuu parhaiten ja tuottaa luotettavimpia tuloksia kun menetelmät pidetään samoina. Aineiston käsittelytapojen valintaa määrittä myös vahvasti vertailtavuuden mahdollistaminen ja nekin päätettiin pitää samoina kuin edellisvuoden tutkimuksessa.

Kyselylomakkeeseen tehtiin pieniä muutoksia ennen aineiston keräämistä. Tällä haluttiin varmistaa se, että kysymykset ymmärretään niin kuin ne on tarkoitettu ymmärrettäviksi ja näin ollen ne mittaavat sitä asiaa, mitä halutaan mitata. Muutokset tehtiin kohdeorganisaation henkilöstöltä tulleen palautteen perusteella. Edellisen kyselyn kohdalla jotkut väittämät olivat olleet ymmärrettävissä monella tavalla. Tutkimuksessa käytettyjen summamuuttujien reliabiliteetti testattiin aineiston analysoinnin alussa ja silloin summamuuttujista poistettiin ne muuttujat, jotka eivät mitanneet samaa asiaa muiden muuttujien kanssa. Yksi summamuuttuja jouduttiin jättämään tutkimuksesta kokonaan pois, koska sen reliabiliteetti ei yltänyt vaaditulle tasolle. Jos samaa kyselylomaketta käytetään uusissa tutkimuksissa, kannattaa muuttujat säilyttää edelleen lomakkeessa. Niiden muodostaman summamuuttujan voi jättää analyysin alussa pois tutkimuksesta, jos reliabiliteetti ei taaskaan ole tarpeeksi korkea. Yleisesti ottaen kerätty aineisto kuvaa sitä asiaa, mitä sillä halutaan mitata. Tarkoitus on tutkia työhyvinvointia ja kyselylomake, jolla aineisto on kerätty, koostuu kysymyksistä eri työhyvinvoinnin osa-alueilta. Osa-alueet on niitä, joiden on tutkimuksissa todettu vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin. Kyselylomake on myös kohdeorganisaation tarpeisiin luotu, joten sen käytettävyyden pitäisi olla hyvä.

Tutkimustulosten pohjalta on vaikea tehdä yleistyksiä, jotka voisivat

koskea muitakin organisaatioita. Aineisto on verrattain pieni ($n = 61$) ja se on kerätty vain yhdestä yrityksestä, mikä rajoittaa tulosten yleistämistä. Yleisten johtopäätösten tekeminen ei ollut tutkimuksen tarkoituksenaan. Tarkoituksena oli tuottaa tietoa kohdeorganisaation käyttöön henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Jossain määrin tulosten soveltaminen muihin ravintola-alan yrityksiin voisi kuitenkin olla mahdollista töiden samanlaisen luonteen vuoksi. Ravintola-alalla työ on fyysistä ja näin ollen työhyvinvoinnin fyysinen puoli pitää ottaa erityisen hyvin huomioon. Työ on myös suuressa määrin ryhmätyötä, joten tiedonkulun tulee toimia hyvin työyhteisön sisällä. Ikääntyville työntekijöille suunnattujen kysymysten tulokset ovat ehkä helpoimmin yleistettävissä muille fyysistä työtä vaativille aloille. Totuus on, että iän myötä fyysiset valmiudet laskevat, mikä tulee ilmi myös kyselyn tuloksista. Ikääntyvät, pitkään työelämässä olleet, työntekijät varmasti arvostaisivat kaikilla aloilla, että heidän kokemustaan hyödynnettäisiin enemmän. Myös vapaassa palautteessa esiin tulleet toiveet osa-aikaeläkkeestä ja lyhennetyistä työpäivästä ovat yleisiä suurelle osalle ikääntyvistä työntekijöistä.

9 YHTEENVETO

Työhyvinvointi ja sen kehittäminen on noussut tärkeämpään asemaan organisaatioiden toiminnassa viime vuosina. Niiden merkitys ja positiiviset vaikutukset organisaatioille tunnustetaan yhä enenevässä määrin, vaikka vaikutukset tutkimusten mukaan ovatkin pääasiassa välillisiä. On hyvä, että tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiokin on päättänyt alkaa kartoittaa henkilökuntansa hyvinvointia. Pelkkä kartoittaminen ei kuitenkaan riitä, vaan työhyvinvointitutkimuksista saatujen tulosten pohjalta tulee suunnitella toimia, joilla hyvinvointia pyritään parantamaan. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla jatkuvaa toimintaa organisaatioiden arjessa. Se voi olla pieniä parannuksia tai suurempia muutoksia. Kehittämistä ei tule unohtaa myöskään silloin, kun työhyvinvointi on jo korkealla tasolla, niin kuin kohdeorganisaatiossa on. Pelkästään se, että hyvinvointia kartoitetaan, mutta esiintuleviin epäkohtiin ei puututa, voi mahdollisesti aiheuttaa tyytymättömyyttä henkilöstössä. Henkilöstö voi kokea, ettei heidän mielipiteitään todellisuudessa arvosteta. Toisaalta henkilöstön näkemysten huomioiminen ja toiminnan muuttaminen niiden mukaan, voi saada henkilökunnan tuntemaan, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia työnsä ja työympäristönsä suhteen.

Tärkeää työhyvinvoinnin kehittämisessä on henkilökunnan mukaan ottaminen ja kuunteleminen. Työhyvinvointikyselyt ovat yksi mahdollinen tapa tilanteen kartoittamiseen ja kehitysehdotusten saamiseen henkilöstöltä. Kohdeorganisaatiossa toteutetun kyselyn tuloksista huomataan, että 80 prosenttia työntekijöistä on joko erittäin tai melko tyytyväisiä työhönsä ja noin 75 prosenttia työskentelyolosuhteisiinsa. Kehittämiskohteiksi nousevat tiedonkulku, kehittämis- ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen, aikapaineiden vähentäminen sekä jossain määrin myös johtaminen. Kyselyn vapaan palautteen osioissa tuli esille monia hyviä ehdotuksia hyvinvoinnin ja työyhteisön toiminnan kehittämiseksi, ja kohdeorganisaation johdon kannattaa ottaa nämä huomioon. Kohdeorganisaatio voi tulosten perusteella laatia tarkemmat suunnitelmat siitä, miten hyvinvointia lähdetään entisestään

parantamaan. Henkilökunnan aktivoimisella on suuri rooli kehittämisprosessissa, sillä hyvinvoinnin parantaminen onnistuu vain, jos työntekijät haluavat muutosta ja ovat sitoutuneita siihen.

Kun kohdeorganisaatio on saanut toteutettua työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä, se voi taas muutaman vuoden kuluttua toteuttaa uuden työhyvinvointitutkimuksen ja kartoittaa työyhteisön hyvinvoinnin tilaa. Tällöin on varmasti jo nähtävissä kehittämistoimien vaikutukset. Organisaatio voi myös silloin jatkaa työhyvinvoinnin kehittymisen vertailua ja nähdä mahdollisesti suurempia muutoksia kuin mitä tässä työssä tehdyssä, kahden peräkkäisen vuoden, vertailussa tuli ilmi.

LÄHTEET

- Bassett-Jones, N. & Lloyd G. C. 2005. Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of management development* 24 (10), 929-943.
- Edmans, A. 2012. The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *Academy of management perspectives* 26 (4), 1-19.
- Ellickson, M. C. 2002. Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public personnel management* 31 (3), 343-358.
- Gardell, B. 1976. Technology, alienation and mental health. *Acta Sociologica* 19 (1), 83-93.
- Goris, J. R. 2007. Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal on management development* 26 (8), 737-752.
- Guha, A. B. 2010. Motivators and hygiene factors of generation X and generation Y – the test on two-factor theory. *Vilakshan: XIMB Journal of management*. 7 (2), 121-132
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1975. Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied psychology* 60 (2), 159-170.
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. 7.- 8. painos. Helsinki: Edita.
- Herzberg, F. 1971. *Work and the nature of man*. 5. painos. New York: The World Publishing Company.
- Herzberg, F. 2008. *One more time. How do you motivate employees?* Boston: Harvard Business Press.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. 1959. *The motivation to work*. 2. painos. New York: Wiley.
- Hyppänen, R. 2010. *Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta*. Helsinki: Talentum.
- Juholin, E. 1999. *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä.
- Juuti, P. 1983. *Työkäyttäjätymisen teoreettinen tausta*. Helsinki: LTK:n erityispalvelut.
- Juuti, P. 2006a. *Organisaatiokäyttäjätyminen*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2006b. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Teoksessa: Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro, 77-91.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koys, D. J. 2001. The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness. *Personnel psychology* 54 (1), 101-114.
- Kärkkäinen, S. & Högmander, H. 2008. *Tilastomenetelmien peruskurssi TILP150*. 5. painos. Jyväskylän yliopisto. Matematiikan ja tilastotieteen laitos.

- Lahtoniemi H. 2012. Työhyvinvoinnin kartoittaminen voimavaralähtöisesti. Minkälaisia työn voimavaroja ja vaatimuksia koetaan ravintola-alan organisaatiossa? Jyväskylän yliopisto. Johtamisen pro gradu -työ.
- Leppänen, A. 2002. Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 36-44.
- Locke, E. A. 1976. The native and causes of job satisfaction. Artikkelisiin viitattu artikkelissa: Echchakoui, S. & Naji, A. 2013. Jobsatisfaction in call centers: an empirical study in Canada. *International journal of management* 30 (2), 576-592.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Maidani, E. A. 1991. Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public personnel management*. 20 (4), 441-448.
- Miner, J. B. 2005. Organizational behaviour I. Essential theories of motivation and leadership. Armonk: M.E. Sharpe.
- Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen - ehjä organisaatio. Teoksessa: Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 93-106.
- Ojala, S. & Jokivuori, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa: Pyöriä, P. (toim.) 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 23-40.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle - tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2010. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. [viitattu 15.7.2013]. Saatavana [www-muodossa: <URL: http://www.helsinki.fi/palmenia/lahti/liitteet/OSVI-loppuraportti.pdf>](http://www.helsinki.fi/palmenia/lahti/liitteet/OSVI-loppuraportti.pdf).
- Pyöriä, P. (toim.) 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita. Teokseen viitattu julkaisussa: Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2010. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. [viitattu 2.7.2013]. Saatavana [www-muodossa: <URL: http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-5401.pdf>](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-5401.pdf).
- Ravanti, E. & Pääkkönen, R. 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Tampere: Työterveyslaitos. [viitattu: 2.7.2012]. Saatavana [www-muodossa: <URL: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf>](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf).

- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö - menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus - positiivinen kierre. Teoksessa: Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 49-60.
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2001. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Helsinki: Kuntoutussäätiö.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

LIITTEET

Liite 1. Tiedonkulun summamuuttuja analysoituna ammattinimikkeen mukaan.

	Päällikkö		Apulais-päällikkö		Kokki		Kassa-tarjoilija		Muu		Kruskall-Wallis p-arvo
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
Tiedonkulku	3,46	1,074	3,37	,694	3,85	,702	3,94	,885	4,05	1,051	,144
Tiedonkulku toimipisteen sisällä on riittävää.	4,00	1,414	3,87	,835	4,17	,857	4,22	,795	3,80	1,643	
Tiedonkulku eri toimipisteiden välillä on riittävää.	3,14	1,345	3,38	,518	3,39	,778	3,61	1,033	4,00	1,225	
Tiedonkulku toimitusjohtajan ja toimipisteen välillä on riittävää.	2,86	1,464	2,50	,926	3,44	1,042	3,78	1,085	4,00	,707	
Saan esimieheltäni riittävästi tietoa minulle tärkeistä asioista.	3,86	,900	3,75	1,389	4,39	,698	4,17	,984	4,40	,894	

Liite 2. Työhyvinvointikyselylomake

TYÖHYVINVOINTITUTKIMUS

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on arvioida Sonaatin henkilökunnan työhyvinvoinnin tilaa ja jatkossa myös sen kehittymistä. Kysely on osa pro gradu -tutkimusta, joka valmistuu keväällä 2013. Tulosten raportointi tapahtuu kuitenkin osittain jo joulukuussa 2012.

Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 20 minuuttia. Vastausaika umpeutuu keskiviikkona 5.12.2012.

Kyselyyn vastataan anonyymina ja kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Mikäli sinulla on kysyttävää kyselylomakkeeseen tai tutkimukseen liittyen, niin vastaan mielelläni.

Päivi Hulkkonen
paivi.i.hulkkonen@student.jyu.fi

TAUSTATIEDOT

Sukupuolesi

- Mies
- Nainen

Mihin ikäryhmään kuulut?

- alle 30 vuotta
- 30-45
- yli 45 vuotta

Mikä on korkein koulutuksesi?

- Keskikoulu / peruskoulu
- Ammatillinen oppilaitos / lukio
- Ammatillinen opisto / ammattikorkeakoulu
- Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Onko työsuhteesi

- määräaikainen vai
- vakituinen?

Työskenteletkö tällä hetkellä

- osa-aikaisesti vai
- kokoaikaisesti?

Mikä on ammattinimikkeesi?

- Päällikkö
- Apulaispäällikkö
- Kokki
- Kassatarjoilija
- Muu

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Sonaatilla?

Millä toimipisteellä työskentelet?

- Aallokko
- Amanda
- Cafe Libri
- Hestia
- Lozzi
- Musica
- Muonatupa
- Novelli
- Piato
- Syke
- Wilhelmiina
- Ylistö

Toimipisteen työntekijöiden määrä

- alle 5 työntekijää
- 5 tai enemmän

TYÖNIMU

Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia tai ajatuksia?

En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutaman kerran kuussa	Kerran viikossa	Muutama kerran viikossa	Päivittäin
------------	--------------------------	---------------	------------------------	-----------------	-------------------------	------------

Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.

Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.

Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.

Olen innostunut työstäni.

Työni inspiroi minua.

Olen ylpeä työstäni.

Tunnen tyydystystä, kun olen syventynyt työhöni.

Olen täysin uppoutunut työhöni.

Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.

			En		
Erittäin	Melko		tyytyväinen	Melko	Erittäin
tyytymätön	tyytymätön		enkä	tyytyväinen	tyytyväinen
			tyytymätön		

Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?

Kuinka tyytyväinen olet toimipisteen työskentelyolosuhteisiin?

VAPAATA PALAUTETTA

Tuleeko mieleesi esimerkiksi joitain tiettyjä asioita, jotka lisäävät työtyytyväisyyttäsi tai puolestaan heikentävät sitä?

TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUS

Miten seuraavat väittämät mielestäsi toteutuvat työpaikallasi?

Harvoin tai ei koskaan	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Hyvin usein tai aina
------------------------------	------------------	--------------------	----------------	----------------------------

Saan tarvittaessa tukea ja apua työryhmäni jäseniltä.

Työtoverini osoittavat arvostusta kaikkien työtä kohtaan.

Toimipisteeni ilmapiiri on vapautunut ja mukava.

Työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti sukupuolesta riippumatta.

Teemme yhdessä
parannuksia
toimintaamme.

Kokeiluista ja niiden
tuloksista tiedotetaan
kaikille.

Toimintaa ollaan
valmiita muuttamaan
tarvittaessa.

Toimipisteeni ilmapiiri
on kannustava ja
uusia ideoita tukeva.

Saan esimieheltäni
riittävästi tietoa
minulle tärkeistä
asioista.

Tiedonkulku
toimipisteen sisällä on riittävä.

Tiedonkulku eri
toimipisteiden välillä on riittävä.

Tiedonkulku
toimitusjohtajan ja
toimipisteen välillä on
riittävä.

VAPAATA PALAUTETTA TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUKSEEN LIITTYEN

**Tuleeko sinulle mieleen esimerkiksi joitain
parannusehdotuksia, joilla voitaisiin tehostaa työntekijöiden
välistä vuorovaikutusta?**

ESIMIESTYÖ

**Miten seuraavat väittämät mielestäsi toteutuvat
työpaikallasi?**

Harvoin tai ei koskaan	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Hyvin usein tai aina
------------------------------	------------------	--------------------	----------------	----------------------------

Saan tarvittaessa
tukea ja apua
lähimmältä
esimieheltäni.

Saan lähimmältä
esimieheltäni
tarpeeksi palautetta
siitä, miten olen
onnistunut työssäni.

Lähin esimies arvostaa
saavutuksia työssäni.

Lähin esimieheni jakaa
työt
oikeudenmukaisesti ja
puolueettomasti.
Lähin esimieheni
rohkaisee minua
sanomaan
mielipiteeni, kun
olemme eri mieltä jostain asiasta.

Lähin esimieheni
kuuntelee tarvittaessa
jos kerron työhöni
liittyvistä ongelmista.

Lähin esimieheni
puuttuu ongelmiin heti
niiden ilmaannuttua.

Luotan
toimitusjohtajan
tekemiin päätöksiin.

VAPAATA PALAUTETTA ESIMIESTYÖHÖN LIITTYEN

**Oletko esimerkiksi erittäin tyytyväinen tai tyytymätön
esimiehen tiettyihin toimintatapoihin? Tuleeko mieleesi
joitain keinoja, joilla esimies voisi parantaa
työhyvinvointiasi?**

TYÖN SISÄLTÖ JA JÄRJESTELYT

Erittäin heikosti	Melko heikosti	Keskin- kertaisesti	Melko hyvin	Erittäin hyvin
----------------------	-------------------	------------------------	----------------	-------------------

Kuinka hyvin olet
selvillä oman työsi
tehtävistä ja
tavoitteista?

Kuinka hyvin olet
selvillä oman
työryhmäsi
tehtävistä ja tavoitteista?

Kuinka hyvin olet
selvillä koko
organisaation
tehtävistä ja tavoitteista?

Kuinka hyvin
työryhmässäsi
noudatetaan
sovittuja
pelisääntöjä ja toimintatapoja?

Voin käyttää
tietojani ja taitojani
työssäni.

Kuinka hyvin
työpaikkasi
työterveyshuolto
mielestäsi toimii?

Panostetaanko
työpaikallasi toiminnan ja
henkilöstön
hyvinvoinnin
kehittämiseen?

Kuinka hyvin
henkilöstön koulutus
on järjestetty

työpaikallasi?

Tarjoaako työsi
mahdollisuuksia
henkilökohtaiseen
kasvuun ja
kehitykseen?

Kuinka hyvin sinut
perehdytetään uusiin
asioihin?

Ovatko käymäsi
kehityskeskustelut
tukeneet omaa
kehittymistäsi
työssäsi?

Hallitsen työssäni
käytettävät
tietojärjestelmät ja tietokoneohjelmat.

Kuinka tyytyväinen olet
yrityksen
palkitsemisjärjestelmään?

VAPAATA PALAUTETTA TYÖN SISÄLTÖÖN JA JÄRJESTELYIHIN LIITTYEN

**Toivoisitko esimerkiksi joitain muutoksia työn
järjestelyihin? Minkälaiset toimenpiteet voisivat parantaa
omaa tai koko henkilökunnan työhyvinvointia?**

OMAN TYÖSI VAATIMUKSET

Missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa?

Hyvin usein tai aina	Melko usein	Silloin tällöin	Melko harvoin	Harvoin tai ei koskaan
-------------------------------	----------------	--------------------	------------------	------------------------------

Työmääräni jakautuu epätasaisesti niin, että omat työni ruuhkautuvat.

Minulla on liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla.

Minulla on liikaa töitä.

Joudun suorittamaan tehtäviä, jotka mielestäni pitäisi tehdä eri lailla.

Saan toimeksiantoja saamatta riittävästi resursseja niiden suorittamiseen.

Työpaikalla esiintyy häiritseviä ristiriitoja työtovereiden välillä.

Saan keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä.

Jos koet saavasi keskenään ristiriitaisia määräyksiä, voisitko tarkentaa keneltä niitä saat?

VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

Missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa?

Harvoin tai ei koskaan	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Hyvin usein tai aina
------------------------------	------------------	--------------------	----------------	----------------------------

Voin vaikuttaa
työmäärääni.

Voin vaikuttaa siihen,
missä järjestyksessä
teen työni.

Voin päättää itse
työajoista (esim.
liukuva työaika).

Jos työtehtävä
voidaan suorittaa
usealla eri tavalla,
voin valita millä
tavalla työni suoritan.

Voin vaikuttaa
päätöksiin, jotka ovat
tärkeitä työni kannalta.

VAPAATA PALAUTETTA OMAN TYÖSI VAATIMUKSIIN JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUKSIIN LIITTYEN

**Onko sinulla esimerkiksi jotain toiveita lisäkoulutuksen
suhteen?**

Erittäin huono	Melko huono	Kohtalainen	Melko hyvä	Erittäin hyvä
-------------------	----------------	-------------	---------------	------------------

Minkälaiseksi arvioit
terveydentilasi
ikäisiisi verrattuna?

Millaiseksi arvioit
nykyisen työkykyysi
työsi ruumiillisten
vaatimusten
kannalta?

Millaiseksi arvioit
nykyisen työkykyysi
työsi henkisten
vaatimusten

kannalta?

En lainkaan	1-7 päivää	8-24 päivää	25-99 päivää	100 päivää tai enemmän
----------------	---------------	----------------	-----------------	------------------------------

Kuinka monta
työpäivää viimeisen
vuoden aikana olet
ollut poissa töistä
oman sairautesi takia?

**Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi?
Oletetaan, että työkykyysi on parhaimmillaan saanut 10
pistettä ja 1 tarkoittaa ettet nykyisin pysty lainkaan työhön.**

VAPAATA PALAUTETTA TYÖKYKYYN JA TERVEYTEEN LIITTYEN

STRESSIN KOKEMINEN

**Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee
itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai
ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden
vaivatessa jatkuvasti mieltä.**

Erittäin paljon	Melko paljon	Jonkin verran	Vain vähän	En lainkaan
--------------------	-----------------	------------------	---------------	----------------

Tunnetko sinä nykyisin
tällaista työn
aiheuttamaa stressiä?

HENKINEN VÄKIVALTA

**Henkinen väkivalta (kiusaaminen, nimittely, ahdistelu,
sosiaalinen eristäminen) on ongelma joillakin
työpaikoilla ja joillekin työntekijöille. Jotta voitaisiin
puhua henkisestä väkivallasta, on hyökkäävän ja
kiusaavan käyttäytymisen esiinnyttävä toistuvasti**

tietyn ajanjakson aikana ja hyökkäyksen kohteeksi joutuneella henkilöllä on vaikeuksia puolustautua. Käyttäytyminen ei ole henkistä väkivaltaa silloin jos osapuolet ovat suunnilleen yhtä vahvoja tai tilanne ei toistu.

Oletko itse joutunut tällaisen henkisen väkivallan kohteeksi kuluneen vuoden aikana?

- Kyllä
- Ei
- No Answer

Mikäli olet kokenut henkistä väkivaltaa, onko aiheuttajana ollut

- esimies
- työtoveri
- asiakas
- muu taho? :
- No Answer

Millä tavoin henkinen väkivalta on ilmennyt?

IKÄÄNTYMINEN

Miten ikääntymiseen suhtaudutaan työpaikallasi?

Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
------------	-----------------------	---------------	-------------------------	--------------

Ikääntyviä henkilöitä pidetään voimavarana työpaikallamme.

Työpaikallamme kaikkia kohdellaan samalla tavalla iästä

riippumatta.

Työpaikallamme
pidetään huolta
ikäntyvistä
henkilöistä.

Työpaikallamme
työtehtävät jaetaan
tasa-arvoisesti eri-
ikäisten
työntekijöiden kesken.

VAPAATA PALAUTETTA IKÄÄNTYMISEEN LIITTYEN

**Onko työpaikallasi esimerkiksi havaittavissa eroja
työntekijöiden vuorovaikutuksessa ja kommunikoinnissa
iästä riippuen?**

VASTAA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN JOS OLET 50-VUOTIAS TAI VANHEMPI

Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
---------------	--------------------------	------------------	-------------------------------	-----------------

76. Voin
hyödyntää iän
myötä kertynyttä
kokemusta
työssäni.

77. Ikääntyminen
ei ole aiheuttanut
ongelmia
nykyisessä työssäni.

78. Uskon jaksavani
työskennellä
nykyisessä työssäni
vielä pitkään.

79. Suoriudun
työtehtävistäni
yhtä hyvin kuin
nuoremmat
työtoverini.

80. Vanhempien
työntekijöiden
kokemusta arvostetaan
työpaikallani.

VASTAA TÄHÄN KYSYMYKSEEN JOS OLET 50-VUOTIAS TAI VANHEMPI

**Miten sinut saataisiin jatkamaan työelämässä pidempään?
Minkälaiset toimet edistäisivät jaksamistasi?**

TULOSTEN JULKAISU

**Toimipistekohtaiset tulokset julkistetaan vain jos jokainen
toimipisteen työntekijä antaa luvan tietojen julkaisuun.
Tässäkin tapauksessa vastaajat säilyvät anonyymeina.**

- Annan luvan toimipisteeni tulosten julkaisuun.
- En halua, että toimipistekohtaiset tulokset julkaistaan.

Kiitos osallistumisesta!

**Tämä on kyselylomakkeen viimeinen sivu ja alla oleva
Seuraava-painike sulkee kyselyn, jonka jälkeen
vastauksien muokkaaminen ei ole enää mahdollista.**