

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU**

**KESKISUOMALAISEN RAVINTOLA-ALAN  
YRITYKSEN TYÖHYVINVOINNIN  
SEURANTATUTKIMUS 2014**

Työhyvinvoinnin kartoittaminen ja seuranta voimavaralähtöisesti

Johtaminen

Pro gradu -tutkielma

Tammikuu 2016

Laatija: Niina Palin

Ohjaaja: Iris Aaltio



## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Niina Palin	
Työn nimi Keskisuomalaisen ravintola-alan yrityksen työhyvinvoinnin seurantatutkimus 2014	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Tammikuu 2016	Sivumäärä 71
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tutkimuksessa selvitettiin ravintola-, kahvila- ja juhlapalveluja tarjoavan organisaation työhyvinvoinnin tilannetta syksyllä 2014. Tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation työhyvinvoinnin nykytilanne, ja tehdä seuranta vuoden 2012 tuloksiin verraten, sekä esittää kehittämistoimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Case tutkimuksen aineisto kerättiin vuonna 2012 tehdyn kyselylomakkeen avulla, joka muokattiin vastaamaan nykytilannetta. Aineisto analysoitiin summamuuttujien avulla, joita muodostettiin yhdeksän kappaletta. Summamuuttujat mahdollistivat aineiston laajemman sekä tarkemman analysoinnin, koska jokaista kyselyn väittämää ei tarvinnut tällöin käsitellä erikseen.</p> <p>Työn teoreettisena viitekehystenä käytettiin positiivisen psykologian alle kuuluvaa työn voimavarojen ja vaatimusten mallia. Mallin avulla kartoitettiin kohdeorganisaation voimavaroja ja tuotiin esille myös vaatimuksia. Saatujen tutkimustulosten mukaan tulokset ovat laskeneet kahden vuoden jälkeen lähes kaikkien osa-alueiden kohdalla. Kohdeorganisaation työhyvinvointi on kuitenkin syksyllä 2014 kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Kehittämistoimenpiteet voivat olla paikallaan joidenkin osa-alueiden kohdalla, jotta voimavaroja saadaan vahvistettua ja vaatimusten vaikutuksia vähennettyä. Tutkimuksessa nousseita vahvoja voimavaroja olivat mm. henkilöstön hyvä fyysinen työkyky ja työtyytyväisyyden kokemukset työn imun tulosten perusteella. Työn vaatimuksina nousi esiin mm. tiedonkulkuun ja esimiestyöskentelyyn liittyviä asioita.</p> <p>Tutkimuksessa esille tulleita tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa tehtävässä työhyvinvoinnin kehittämistyössä. Työn lopussa pohditaan mm. johtamis- ja esimiestyöskentelyn kehittämistä ja viemistä ihmisten johtamisen suuntaan, sekä tiedonkulun kehittämistä selkeämmäksi. Lisäksi toimenpiteiksi ehdotetaan mentorointia, työnkiertoa ja bensmarkkausta, sekä nostetaan esiin työyhteisötaitojen merkitys työyhteisössä.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, positiivinen psykologia, työn vaatimukset ja voimavarat	

## KUVIOT

KUVIO 1	Tasa-arvon kokemukset ammattinimikkeen mukaan jaoteltuna..33
KUVIO 2	Tasa-arvon kokemukset iän mukaan jaoteltuna.....35
KUVIO 3	Tyytyväisyys työskentelyolosuhteisiin (ammattinimike).....43
KUVIO 4	Stressin kokeminen.....52
KUVIO 5	Työkykyindeksi ikäryhmän mukaan jaoteltuna.....55

## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Summamuuttujien alfafakertoimet.....27
TAULUKKO 2	Tutkimukseen vastanneiden taustatiedot.....32
TAULUKKO 3	Tasa-arvon kokemukset ja kehittämissuhteet.....36
TAULUKKO 4	Esimiestyö.....38
TAULUKKO 5	Vertailua esimiestyö 2012 ja 2014.....39
TAULUKKO 6	Vapaata palautetta esimiestyö.....40
TAULUKKO 7	Työn imu.....41
TAULUKKO 8	Vertailua työn imu 2012 ja 2014.....42
TAULUKKO 9	Vapaa palaute työtyytyväisyyteen liittyen.....45
TAULUKKO 10	Työyhteisön vuorovaikutus.....46
TAULUKKO 11	Työyhteisön vuorovaikutus vertailua 2012 ja 2014.....47
TAULUKKO 12	Vapaata palautetta työyhteisön vuorovaikutukseen liittyen.48
TAULUKKO 13	Työn sisältö ja järjestelyt.....49
TAULUKKO 14	Työn sisältö ja järjestelyt vertailua 2012 ja 2014.....50
TAULUKKO 15	Vapaata palautetta työn sisällöstä ja järjestyistä.....51
TAULUKKO 16	Työkyky.....53
TAULUKKO 17	Työkyvyn vertailua 2012 ja 2014.....54
TAULUKKO 18	Vapaata palautetta ikääntymiseen liittyen.....56
TAULUKKO 19	Kohdeorganisaation voimavarat.....59
TAULUKKO 20	Kohdeorganisaation vaatimukset.....60

## SISÄLTÖ:

### TIIVISTELMÄ

### KUVIOT JA TAULUKOT

### SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	7
1.2 Rakenne.....	8
2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET .....	9
2.1 Tutkimuskysymykset.....	9
3 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ .....	10
3.1 Työhyvinvoinnin käsitteestä.....	10
3.2 Tasa-arvon käsitteestä.....	10
3.3 Moninaisuuden käsitteestä.....	11
4 POSITIIVISEN PSYKOLOGIAN NÄKÖKULMA TYÖHYVINVOINTIIN .....	11
4.1 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli.....	12
4.2 Työn voimavarat.....	14
4.3 Työn imu .....	14
4.4 Työn vaatimukset .....	15
4.5 Työuupumus .....	16
5 JOHTAMISEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNIN TOTEUTUMISESSA.....	17
5.1 Ihmisten johtamisen käytänteet organisaatiossa edistävät työhyvinvoinnin toteutumista.....	17
6 TYÖHYVINVOINNIN TOTEUTUMINEN ARJESSA JA VAIKUTUKSIA ORGANISAATION TUOTTAVUUTEEN .....	19
6.1 Työhyvinvoinnin tulosvaikutuksista.....	20
7 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	22
7.1 Aineistonkeruumenetelmät.....	22
7.2 Kyselylomakkeen muutokset.....	23
7.2.1 Työyhteisön vuorovaikutus .....	23
7.2.2 Esimiestyö .....	24
7.2.3 Työn sisältö ja järjestelyt .....	24
7.2.4 Oman työsi vaikutusmahdollisuudet ja vaatimukset.....	24
7.2.5 Stressi.....	24

7.2.6 Työkyky ja terveys.....	25
7.2.7 Uudet kysymykset.....	25
7.2.8 Poistetut kysymykset .....	25
8 ANALYSOINTIMENETELMÄT .....	26
8.1 Summamuuttajat .....	26
9 TUTKIMUSTULOKSET.....	30
9.1 Taustatiedot.....	31
9.2 Tasa-arvo.....	33
9.3 Esimiestyö.....	37
9.4 Työn imu.....	40
9.5 Tyytyväisyys työhön ja työskentelyolosuhteisiin.....	42
9.6 Työyhteisön vuorovaikutus .....	45
9.7 Työn sisältö ja järjestelyt.....	48
9.8 Hyvinvointi ja terveys.....	51
9.9 Työkyky .....	52
9.9.1 Työkykyindeksi.....	54
9.10 Ikääntyminen.....	55
10 PÄÄTELMÄT.....	56
10.1 Tutkimustulokset positiivisen psykologian valossa.....	56
10.2 Käytännön johtopäätökset ja ehdotukset.....	60
10.2.1 Johtamis- ja esimiestyöskentelyn kehittäminen .....	60
10.2.2 Tiedonkulun selkeyttäminen .....	62
10.2.3 Mentorointi .....	63
10.2.4 Työnkierto ja bensmarkkaus .....	64
10.2.5 Työyhteisötaitojen vaikutus työhyvinvointiin .....	64
10.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	65
10.4 Tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimustarpeita.....	66
10.5 Tutkimuksen käytettävyys.....	67
LÄHTEET.....	69
LIITE 1 Kyselylomake	

# 1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen aiheenvalinta liittyy suuresti kiinnostukseen työhyvinvointia kohtaan, jonka parissa myös työskentelen. Työhyvinvointia voisi luonnehtia myös varsin ajankohtaiseksi aiheeksi useastakin syystä. Tämän päivän organisaatioiden haasteet ovat moninaiset, jotka kuluttavat henkilöstöä, ja luovat erilaisia työssä jaksamisen ongelmia. Työhyvinvointia edistämällä ja kehittämällä pystytään vaikuttamaan organisaatioiden henkilöstön jaksamiseen ja tätä kautta myös esimerkiksi pidempiin työuriin ja organisaation tuottavuuteen.

Viitalan (2014, 1) mukaan organisaatiot kohtaavat yhä enemmän rinnakkaisia ja yllätyksellisiä muutoksia toimintaympäristössään. On vaikea ennakoida, miten erilaiset muutostrendit heijastuvat tulevaisuuden henkilöstö- ja erityisesti työhyvinvointityöhön. Pelkästään sopeutuminen jo tiedettyihin muutoksiin ei riitä, vaan olisi pystyttävä myös ennakoimaan ja varautumaan tuleviin muutoksiin. Parhaimmillaan muutostrendit voivat kuitenkin haastaa ajattelemaan tulevaisuuden henkilöstötyötä monipuolisesti ja uudella tavalla. Kolme keskeistä megatrendiä, jotka merkittävästi vaikuttavat organisaatioissa tehtävään henkilöstötyöhön nyt ja tulevaisuudessa ovat globalisaatio, teknologia ja työvoiman demografiset tekijät. Käytännön haasteita henkilöstötyössä voi olla esimerkiksi henkilöstön polarisoituminen erilaisiin ikäryhmiin, työurien pidentämisen tarpeet, tiimien johtaminen (mm. virtuaalitiimit), monikulttuurisen työväestön johtaminen, eettisyyden ja yritysvastuullisuuden johtaminen sekä mittareilla johtaminen. (Viitala ym., 2014, 2.)

Tämä laaja työhyvinvointitutkimus on tehty ravintola-, kahvila- ja juhlapalveluja tarjoavalle yritykselle, jonka henkilöstön työterveyttä ja hyvinvointia on tutkittu viime vuosina työterveyslaitoksen työn imu-projektissa sekä kyselyiden avulla. Tarkoituksena on kartoittaa henkilökunnan työhyvinvoinnin nykytila, sekä tehdä seurantaa edellisiin vuosiin, ja ehdottaa hyviä käytäntöjä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena (case study), koska aineisto on kerätty kokonaisuudessaan toimeksiantajaorganisaatiosta. Tutkimusmenetelmänä on valittu määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Valintaa on ohjannut aiemmin samanlaisena web-pohjaisena kyselynä toteutettu tutkimus. Vuoden 2014 tutkimuslomake on muutettu osin vastaamaan vielä paremmin organisaation työhyvinvoinnin kehittämistarpeisiin ja sitä päivitetty useiden osa-alueiden kohdalla.

Viime vuosina psykologisessa tutkimuksessa on korostettu ns. positiivisen psykologian näkökulmaa, jolla tarkoitetaan mm. ihmisten hyvinvoinnin, terveyden ja näitä ennakoivien tekijöiden tutkimusta. (Kinnunen 2008, 56.) Positiivisen psykologian värittämässä työpsykologiassa on alettu kiinnittämään huomiota työn voimavaratekijöihin. Tässä työssä positiivinen

psykologia, erityisesti työn voimavaratekijät ja vaatimukset sekä tasa-arvo ja moninaisuus ovat keskeisessä osassa.

Kirjoitusprosessissa on otettu huomioon moninainen lukijakunta. Tutkielman on tarkoituksena palvella kaikkia toimeksiantajaorganisaation jäseniä helppolukuisena ja selkeänä.

## 1.2 Rakenne

Heti alkuun esitellään tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä. Toisessa kappaleessa määritellään työhyvinvoinnin käsitettä, sekä avataan myös tasa-arvon ja moninaisuuden käsitteitä. Kolmanneksi tutustutaan positiivisen psykologiaan ja työn keskeiseen teoriaan, työn vaatimusten ja voimavarojen malliin. Neljännessä kappaleessa keskitytään johtamiseen ja pohditaan minkälaiset johtamisen käytänteet edistävät työhyvinvoinnin toteutumista. Viidennessä kappaleessa päästään pureutumaan työhyvinvointiin organisaation arjessa, sekä työhyvinvoinnin taloudellisiin vaikutuksiin. Kuudennessa kappaleessa siirrytään tutkimusmenetelmiin. Aluksi esitellään kohdeorganisaatiota, jonka jälkeen esitellään tutkimusmenetelmät. Lopuksi selviää myös miten seuraavassa kappaleessa esiintyviin tutkimustuloksiin on päädytty. Seitsemännessä kappaleessa esitellään tutkimustuloksia. Tuloksia esitellään taulukoiden ja kuvaajien avulla, ammattinimikkeen ja iän mukaan jaoteltuna. Eri osa-alueiden kohdalla vertaillaan vuoden 2014 tuloksia kaksi vuotta sitten tehdyn tutkimuksen 2012 tuloksiin. Kahdeksannessa kappaleessa tutkimustuloksia vedetään yhteen. Aluksi tuloksia pohditaan positiivisen psykologian valossa, työn vaatimusten ja voimavarojen malliin peilaten. Tämän jälkeen nähdään lisää tutkijan omaa pohdintaa kun osiossa esitellään konkreettisia työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä mietitään mahdollisia rajoituksia ja jatkotutkimustarpeita.



## 2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää toimeksiantajan organisaation henkilökunnan tilaa kokonaisvaltaisesti syksyllä 2014. Tutkimuksessa käytetään laajaa ja monipuolista, kahdeksasta eri osa-alueesta koostuvaa kyselyä työhyvinvoinnin tilan kartoittamiseen. Tavoitteena on kuvata millaiseksi henkilöstö kokee työhyvinvointinsa eri osa-alueiden avulla. Kohdeorganisaation toiveesta, tasa-arvon kokemusten kuvaaminen nousee tärkeäksi osa-alueeksi. Tavoitteena on myös etsiä voimavaratekijöitä, jotka edistävät työssä jaksamista, sekä tunnistaa työn vaatimuksia. Löydettyjen voimavarojen ja vaatimusten pohjalta on tarkoituksena esittää konkreettisia käytännön kehittämistoimenpiteitä vahvistamaan voimavaroja ja vähentämään vaatimusten vaikutuksia. Työhyvinvointia on tutkittu kohdeorganisaatiossa viimeksi kaksi vuotta sitten. Muutoksia työhyvinvoinnin tilassa nähdään kun vertaillaan tuloksia vuoden 2012 ja 2014 tutkimusten välillä. Vertailu mahdollistaa kahden vuoden aikana tehtyjen kehittämistoimenpiteiden arviointia. Mikäli työhyvinvoinnin tulokset ovat laskeneet, voi olla mahdollista, että käytännön kehittämistoimet eivät ole olleet riittäviä kuluneen kahden vuoden aikana.

Edellä mainituista tavoitteista saadaan johdettua alla olevat tutkimuskysymykset:

### 2.1 Tutkimuskysymykset

1. Miten henkilöstö kokee työhyvinvointinsa vuonna 2014 ja mitkä voimavarat sekä vaatimukset nousevat selkeimmin esille? Alakysymys: Miten erityisesti tasa-arvo koetaan kohdeorganisaatiossa?
2. Millaisia muutoksia henkilöstön työhyvinvoinnissa on tapahtunut kahden vuoden takaiseen (2012) tutkimukseen verrattuna?
3. Minkälaiset käytännön toimenpiteet auttavat lisäämään työhyvinvointia kohdeorganisaatiossa?

## 3 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ

Heti alkuun määritellään hieman käsitteitä. Työhyvinvoinnin käsitteen lisäksi käsitellään myös tasa-arvon ja moninaisuuden käsitteitä, sillä ne ovat keskeisessä roolissa tässä tutkimuksessa.

### 3.1 Työhyvinvoinnin käsitteestä

Hyvinvoinnilla viitataan usein kokonaisvaltaiseen hyvän olon tunteeseen tai hyvään fyysiseen terveydentilaan sekä aiheeseen liittyvässä keskustelussa että tutkimuskirjallisuudessa. Hyvinvoinnin tarkastelukulma voi olla objektiivinen, jolloin sillä tarkoitetaan ulkoisia hyvinvointiin liittyviä asioita esimerkiksi työolot, terveys ja elintaso. Näkökulma voi olla myös subjektiivinen, joka viittaa kokemukselliseen ja tarkasteltavan tunneperäiseen hyvinvointiin. (Viitala ym., 2014, 203.)

Mankan mukaan (2010, 7) työhyvinvointi tulee ymmärtää nykyisin laajalaisesti. Siihen kuuluu yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Työhyvinvointi rakentuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. Työhyvinvointia lisäävät tutkimusten mukaan omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute ja keskinäinen luottamus.

Tässä työssä työhyvinvointia tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ottaen huomioon sekä subjektiivinen että objektiivinen tarkastelu.

### 3.2 Tasa-arvon käsitteestä

Suomen perustuslain ja kansainvälisten sopimusten mukaan tasa-arvo on jokaisen ihmisen perusoikeus. Se tarkoittaa yhdenvertaisuutta yksilöiden kesken. Tasa-arvon tilanteita voidaan arvioida esimerkiksi vertailtaessa yksilöiden työtilanteita, oikeuksia, velvollisuuksia, etuja tai muita asemaan liittyviä ominaisuuksia. Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus näkyvät palkitsemisen ja palkan lisäksi organisaation rakenteissa, esimerkiksi tiedonkulussa ja osallistumismahdollisuuksissa. Se ilmenee myös toimintatavoissa, kuten rekrytoinnissa, urakehityksessä ja kouluttautumismahdollisuuksissa, sekä työyhteisön psyykkis-sosiaalisissa ominaisuuksissa, kuten ilmapiirissä ja vuorovaikutuksessa. (Tasa-arvon ja

moninaisuustyön ABC WWW-sivu <<http://www.psykosoft.com/pdf/Tasa-arvo%20ja%20moninaisuustyon%20ABC.pdf>>. 10.9.215.)

### 3.3 Moninaisuuden käsitteestä

Diversiteetti (moninaisuus tai monimuotoisuus) on käypä käsite silloin, kun halutaan tarkastella yhteisöä erilaisuuden näkökulmasta. Työyhteisössä on keskeistä pohtia erilaisuuden sijaan ennen kaikkea sitä, miten eri toimijat saadaan parhaiten pelaamaan yhteen. Englanninkielisessä tarkastelussa onkin siirrytty diversity käsitteestä yhä enemmän sanapariin diversity and inclusion, mikä kuvaa hyvin erilaisuuden ja kuuluvuuden yhteen synkronoitumista. (Colliander ym., 2009, 2.)

Minuutta ja toiseutta määritteleviä piirteitä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, terveydentila, seksuaalinen suuntautuminen, kulttuurinen ja sosiaalinen tausta, koulutustausta ja osaamispotentiali, erilaiset kuulumisryhmät sekä tähänastinen elämänpolku. Usein harhaudutaan luulemaan että kyseessä on pelkkä kulttuurinen ulottuvuus. Näin ei kuitenkaan ole. Minuus ja toiseus eivät tarkoita päällepäin ilmeisiä ja näkyviä piirteitä; kyseessä on moniulotteinen ominaisuuksien kirjo, joka on meillä jokaisella omanlaisensa. Tämän kirjon työyhteisön jäsen tuo aina mukanaan yhteiseen toimintaympäristöön. (Colliander ym., 2009, 2.)

Tutkimuksessa lähestytään työhyvinvointia positiivissävytteisesti sekä voimavaroja ja vaatimuksia tarkastellen. Seuraavaksi tutustutaan positiivisen psykologian maailmaan ja työn voimavarojen ja vaatimusten malliin.

## 4 POSITIIVISEN PSYKOLOGIAN NÄKÖKULMA TYÖHYVINVOINTIIN

Positiivinen psykologia on psykologian osa-alue, joka keskittyy ihmisen hyvinvointiin, vahvuuksiin ja voimavaroihin ja niiden edistämiseen. Työpsykologian piirissä on perinteisesti painottunut psyykkisten ongelmien tutkimus, tunnistaminen ja ongelmien syiden määrittäminen. Työpsykologian voidaan sanoa keskittyneen siis enemmän pahoinvoinnin kuin hyvinvoinnin tutkimukseen. Lähivuosina on korostettu enemmän ns. positiivisen psykologian näkökulmaa, jolla tarkoitetaan mm. ihmisen hyvinvoinnin, terveyden ja niitä ennakoivien tekijöiden tutkimusta. Työpsykologian tutkimuksissa on perinteisesti hyödynnetty ns. aktivaationäkökulmaa, joka tarkoittaa työn vaatimustekijöiden yhteyttä pahoinvointiin ja sairastumiseen.

Monissa työn stressiteorioissa on kuitenkin huomioitu myös työn voimavaratekijät, joiden taas oletetaan edistävän terveyttä ja hyvinvointia työssä. (Kinnunen ym., 2008, 56.) Martin Seligmanin mukaan (2002, 3.) positiivisen psykologian huomio kiinnittyy kolmelle tasolle. Ensimmäiseksi subjektiiviseen, eli kokemusten tasoon, joka tarkoittaa mm. hyvinvointia, tyytyväisyyttä, toivoa, optimismia ja onnellisuutta. Toiseksi yksilöllisiin ominaisuuksiin ja voimavaroihin esimerkiksi kykyyn rakastaa ja välittää sekä ja rohkeuteen ja anteeksiantamiseen jne. Kolmanneksi positiivisiin instituutioihin, jotka tukevat ihmistä kohti hyvää ja hyveellistä elämää. Hyvän työelämän kysymyksiin sovellettuna positiivinen psykologia tarkoittaa mm. sitä, ettei tyydytä kartoittamaan pelkästään riskitekijöitä ja alistumista, oireita ja uupumista, patologioita ja poissaoloja, vaan ennen kaikkea sitä mikä työssä ihmistä kannattelee, mikä tekee siitä mielekkään sekä mikä auttaa selviytymään tai jopa nauttimaan työstä myös silloin kun työn vaatimukset kasvavat tai kun taloudelliset suhdanteet koettelevat työpaikkoja. On ratkaisevaa löytää vastauksia, millaisissa työskentelyolosuhteissa työntekijät ovat valmiita antamaan parhaansa.

Tutkimuksessa on haluttu keskittyä siihen, mikä on jo hyvin kohdeorganisaatiossa, millaisia voimavaroja siellä on, mikä toimii ja on onnistunut sekä yksilöiden että organisaation toiminnassa. On haluttu myös keskittyä siihen millaisilla toimilla saadaan edistettyä työskentelyolosuhteita. Työssä pyritään positiivisen ratkaisukeskeisesti edistämään kohdeorganisaation työhyvinvointia. Ongelmien etsimisen sijaan keskitytään siis löytämään vahvuuksia ja menestyksen lainalaisuuksia.

Seuraavaksi esitellään positiivisen psykologian alle kuuluva työn vaatimusten ja voimavarojen mallia. Mallin avulla kartoitetaan positiivisen organisaatio- ja työpsykologian hengessä kohdeorganisaation voimavaroja ja vaatimuksia.

## 4.1 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli

TV-TV-mallin perusoletus on, että missä tahansa työssä ja ammatissa psykososiaaliset työolot voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja työn voimavaratekijöihin. Työn vaatimusten ja voimavarojen malliin liittyy kaksi rinnakkaista ja toisiinsa yhteydessä olevaa hyvinvointiprosessia. Työn vaatimusten ajatellaan käynnistävän energiapolun, joka johtaa sekä heikentyneeseen työkykyyn että alentuneeseen terveyteen. Työn voimavarat puolestaan käynnistävät motivaatiopolun, joka edistää työntekijän terveyttä, sitoutumista työtehtäväänsä ja organisaatioon. Energiapolku ja motivaatiopolku voivat yhtyä. Parhaimmillaan motivaatiopolku tuottaa työn imua ja pahimmillaan energiapolku johtaa työuupumukseen. (Hakanen 2009,

47.) Työn vaatimukset ja voimavarat eivät ole yksiselitteisiä, sillä työntekijä voi pitää työnsä piirteitä yhtä aikaa sekä voimavara- että vaatimustekijöinä. Työn vaatimuksia ja voimavaroja on haasteellista jakaa yksipuolisesti joko vaatimuksiksi tai voimavaroiksi, sillä niihin liittyy aina yksilön tekemä tulkinta. (Hakanen 2009, 47.)

Aiempi tutkimus on perustunut näkemykseen, jossa työn vaatimukset johtavat heikentyneeseen hyvinvointiin ja ainoastaan työn voimavarat ovat yhteydessä työn imuun. Aiempaan stressiteoriapohjaan rakentaen on pystytty osoittamaan että työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys uupumukseen ja työn imuun ei olekaan niin yksinkertainen kun on aiemmin oletettu. Viitalan mukaan (2014, 206) vaatimukset voidaan jakaa haasteisiin (challenge) ja esteisiin (hindrance). Estevaatimukset ovat aiemmin osoitetulla tavalla yhteydessä ainoastaan heikentyneeseen työhyvinvointiin, mutta haastevaatimukset johtavat yhtäaikaaisesti sekä motivaatioprosessin kautta työn imuun että voimavarojen heikentymisen kautta kasvaneeseen uupumukseen. On myös osoitettu että ihmiset kokevat saavansa niin paljon hyötyjä ja etuja (sekä materiaalisia että ei-materiaalisia) haastavista työn vaatimuksista että eivät ole uupumuksenkaan uhalla valmiita muuttamaan, muokkaamaan työtään. (mm. aikapaineet ja haastavat työtehtävät). (Viitala ym. 2014, 206.).

Kokemus työn vaativuudesta on hyvin subjektiivista. Se mitä toinen kokee innostavana haasteena, tuntuu toisesta ahdistavalta lisätyöltä. Kokemus työn vaativuudesta voi liittyä siihen, kuinka työhön suhtaudutaan ja millaisia odotuksia sille asetetaan. Työn vaatimusten kasvaessa työhön uupuminen kasvaa.

Viitalan (2014, 206) mukaan erityisenä kiinnostuksen kohteena on ollut kuinka erilaiset orientaatiot vaikuttavat kokemukseen työtyytyväisyydestä. Tutkimusten mukaan on osoitettu, että korkea suoriutumiskeskkeinen orientaatio ja matala oppimisorientaatio on lisännyt kokemusta työn vaatimusten kasvamisesta ja vähentänyt työtyytyväisyyden kokemuksia. Vaativa työ saattaa olla itsessään jo tekijä, joka motivoi ja ruokkii työntekijää; työntekijä voi olla uupunut, mutta tyytyväinen työhön suhtautumisesta riippuen. Samat asiat, jotka johtavat hyvinvoinnin kokemuksen hiipumiseen, ovat niitä, jotka saattavat luoda virtaa ja motivoivat työntekijää. ( Viitala ym. 2014, 206.)

Positiivisen psykologian taustoittaessa tätä työtä, keskitytään enemmän työn voimavaroihin ja työn imuun. Seuraavissa kappaleissa tutustutaan kuitenkin voimavarojen ja työn imun lisäksi myös vaatimukseen sekä työuupumukseen. On tärkeää ymmärtää vaatimusten vaikutuksia, sekä tutustua työuupumukseen, joka voi olla seurauksena liiallisista työn vaatimuksista.

## 4.2 Työn voimavarat

Jaksamista ja terveyttä uhkaavien työn vaatimusten rinnalla työntekijän motivaatiota ja energiatasoa kannattelevat erilaiset työn voimavarat. Työn voimavaroja ovat ne psyykkiset, sosiaaliset ja fyysiset tekijät työssä, jotka edistävät tavoitteiden saavuttamista, helpottavat työn vaatimusten kohtaamista sekä edistävät oppimista ja henkilökohtaista kasvua työssä. (Demerouti ym., 2006)

Työn voimavarat vähentävät työn vaatimuksia työntekijän eduksi, auttavat työntekijää tehtävien suorittamisessa sekä edistävät tämän henkilökohtaista kasvua ja kehitystä. Työn voimavarat edistävät työn päämäärien saavuttamista ja ylläpitävät työn imua erityisesti silloin, kun työ on kuormittavaa. (Hakanen ym., 2012, 4.) Demeroutin ym., (2006) mukaan työn imua edistää työn voimavaroissa erityisesti niiden ulkoisesti sekä sisäisesti motivoiva potentiaali.

Organisatorisella tasolla esiintyviä voimavaroja on esimerkiksi työn varmuus ja pysyvyys, mahdollisuudet edetä uralla tai palkitseminen. Sosiaalisessa kontekstissa työn voimavaroja voivat olla esimerkiksi esimieheltä ja työkavereilta saatu tuki ja hyvä ilmapiiri. Työtehtävätasolla voimavaroja ovat mm. työtehtävien merkityksellisyys ja kehittävyys sekä mahdollisuus toteuttaa itseään monipuolisesti. Työn järjestelyihin liittyvät voimavarat ovat esimerkiksi roolien selkeys ja mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon. (Hakanen ym. 2012, 7.)

Työn vaatimusten ja voimavarojen mukaisesti työn voimavaroilla oletetaan työn imun välittämänä myös muita myönteisiä yksilöllisiä ja organisatorisia seurauksia. (Shaufeli & Bakker 2004.) Työn voimavarojen ja työn imun virittämä motivaatioprosessi ennustaa myönteisesti muun muassa työhön ja työpaikkaan sitoutumista (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008.) ja aikomusta pidempään työuraan (Hakanen & Perhoniemi, 2008.) Työn voimavarat ja työn imu voivat myös vahvistaa yksittäisten työntekijöiden aktiivisuutta ja saada aikaiseksi myönteisiä seurauksia työyhteisössä. (Xanthopoulou ym., 2008.)

## 4.3 Työn imu

Työn imu määritellään suhteellisen pysyväksi ja myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota kuvaa työntekijän kokemukset tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön uppoutumisesta. Tarmokkuudella viitataan energisyyden, vireyden ja sinnikkyyden kokemuksiin työssä. Omistautuminen kuvaa kokemusta työn merkityksellisyydestä ja haasteellisuudesta, työn kokemista inspiroivaksi sekä innokkuuden ja ylpeyden kokemuksia.

Uppoutuminen tarkoittaa syvää keskittymistä, joka tuottaa nautintoa ja siitä on vaikea irrottautua. (Hakanen ym. 2012, 4.)

Arkisemmin ilmaistuna työn imua kokeva lähtee aamulla pääsääntöisesti mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä sekä on ylpeä työstään ja sinnikäs vastoinkäymisiäänkin kohdatessaan. Työn imu kokeva työn tekijä on myös tuottelias ja aikaansaava sekä toimii epävirallisestikin työpaikkansa ja työkavereidensa hyväksi. Työn imu ei tarkoita kuitenkaan työn ihmisen mukanaan imevää ominaisuutta, vaan aitoa myönteistä tilaa sekä työntekijän aktiivista ja samaistuvaa suhdetta työhönsä. Työn imu on sen kokevalle tärkeää erityisesti koska työ koetaan sisäisesti tyydyttäväksi. Tässä pitkäkestoisessa flow-tilassa oleva kokee hyvinvointia myös muun elämän eri rooleissa. (Hakanen 2009, 33.)

Mankan ym. mukaan (2010, 10) mukaan työn imu on tila jossa työntekijällä on korkea motivaatio työnsä tekemiseen. Työn imua kokevat työntekijät ovat terveempiä ja heillä on näin ollen parempi työkyky. Heillä on myös vähemmän ero- ja eläkeajatuksia kuin henkilöillä jotka eivät koe työnimua. (Manka ym., 2010, 10.)

Työn imu voi siirtyä tiimiläisten kesken (Bakker ym., 2006.) Tiimitason lisäksi työpareina keskenään toimivien kokemukset työn imusta voivat olla toisiinsa myönteisessä yhteydessä. (Hakanen & Schaufeli, 2012.) Lisäksi työn imu voi tarttua puolisoiden välillä. (Bakker ym., 2005.) Työn imun vaikutukset näyttäisivät kestävän aikaa. Uusimpien tutkimusten mukaan työn imu ennusti seitsemän vuoden seurannassa vähäisempää masennusoireilua ja suurempaa tyytyväisyyttä elämään. (Hakanen & Schaufeli, 2012.)

#### 4.4 Työn vaatimukset

Työn vaatimuksilla viitataan niihin tekijöihin, jotka kuormittavat työntekijää psyykkisesti ja fyysisesti. TV-TV- mallin mukaan työn vaatimukset voidaan jakaa neljään kategoriaan. Organisatorisia vaatimuksia voi olla esimerkiksi työn epävarmuus. Sosiaalisia vaatimuksia voi olla esimerkiksi työilmapiiriongelmat. Psykkisiä vaatimuksia voi olla esimerkiksi aikapaineet. Fyysisiä vaatimuksia voi olla esimerkiksi melu. (Hakanen ym. 2012, 7.)

Työn vaatimukset eivät ole itsessään negatiivisia, mutta niistä saattaa muodostua kielteisiä kuormitustekijöitä, mikäli ne edellyttävät huomattavaa ponnistelua työtehtävistä suoriutumiseksi eikä riittävää palautumista tapahdu. Tärkeää on erottaa vaatimuksista niin sanotut työn haaste- ja kuormitusvaatimukset Näillä haastevaatimuksilla (esim. työmäärä, kiire) on havaittu olevan vaikutuksia työn imun kokemiseen, vaikka ne samaan aikaan voivat aiheuttaa stressiä. Sen sijaan kuormitusvaatimusten (esim. rooliristiriidat, byrokraattiset käytännöt, fyysiset kuormitustekijät) vaikutus työhyvinvointiin on havaittu yksiselitteisesti kielteiseksi. Liiallisina niin haaste-

kuin kuormitusvaatimukset heikentävät työn imua. Pitkittyneinä ja vailla palautumismahdollisuuksia, työn vaatimukset aiheuttavat riskin työuupumuksen kehittymiselle. (Hakanen ym. 2012, 8.)

## 4.5 Työuupumus

Työuupumuksen käsite on syntynyt kuvaamaan työelämässä ilmeneviä jaksamisongelmia. Työuupumus saa alkunsa siitä kun ympäristön vaatimukset ja yksilön voimavarat tai yksilön odotukset ja ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ovat epätasapainossa keskenään. Työuupumuksesta on useampia määritelmiä. 1) Ensimmäisen määritelmän mukaan työuupumuksessa on kyse pitkäkestoisesta väsymyksestä, turhautumisesta ja masennuksesta. Ne saavat alkunsa yksilön sitoutuessa ja omistautuessa tehtäviin, jotka eivät loppujen lopuksi tyydytä hänen pyrkimyksiään. Yksilön palkkiot jäävät toteutumatta ja työhön sitoutuminen vähenee ja työsuoritus heikkenee. 2) Toisen määritelmän mukaan uupumus on tunneperäinen reaktio työhön liittyviin stressitekijöihin. Kyseessä on epätasapainotila jossa työn vaatimusten ja käytettävissä olevien voimavarojen välillä oleva epätasapaino johtaa reaktioon. Reaktiossa ilmenee ahdistusta, jännittyneisyyttä, väsymystä ja uupumusta. Tämän näkemyksen mukaan työntekijä reagoi stressiin ja uupumus on fyysistä, tunneperäistä ja henkistä, jonka saa aikaan pitkäaikainen sitoutuminen vaativiin kuormittuneisuuteen etääntymällä psykologisesti työstään. 3) Kolmannen määritelmän mukaan uupumus on tunneperäinen reaktio tilanteisiin. Tilanteista syntyy vaativia yksilön suurten odotusten ja kroonisen stressin vuoksi. Uupumukseen liittyy avuttomuuden ja toivottomuuden tunteita sekä työssä että elämässä yleensä. 4) Neljännessä määritelmässä työuupumus koostuu kolmesta ulottuvuudesta: emotionaalinen uupumus, depersonalisaatiosta sekä ammatillisen tehokkuuden vähentymisestä. Ihminen kokee voimavaransa riittämättömiksi ja muut ihmiset objekteina (depersonalisaatio), sekä arvio kielteisesti omaa suoriutumista ja käyttäytymistään. (Kinnunen ym. 2008, 38.)

Johtaminen ja esimiestyöskentely ovat yksi merkittävimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Toimiva johtaminen ja esimiestyöskentely voidaan nähdä yhtenä voimavarana ja työuupumusta estävänä asiana. Seuraavassa luvussa esitellään erilaisia johtamisen suuntauksia ja tapoja, joilla on tutkitusti merkitystä voimavaroja lisäävinä johtamiskäytänteinä



## 5 JOHTAMISEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNIN TOTEUTUMISESSA

Johtamistyylin muutos on yksi tärkeimmistä työhön liittyvä tekijä, joka ennustaa paranemista tai heikkenemistä työntekijöiden työkyvyssä. Organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuus, joka liittyy olennaisesti johtamistyöskentelyyn, ennustaa työntekijöiden itsearvioitua terveyttä ja sairaspöissaoloja, työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. (Elovainio ym., 2002.) Taitava johtaminen auttaa työntekijää itse optimoimaan työkuormitustaan ja ehkäisemään stressiä ja kehittää myös työyhteisöä hyvinvointia tukevaksi. (Elo ym., 2005, 4.)

Tässä luvussa käsitellään johtamis- ja esimiestyöskentelyn vaikutuksia hyvinvoinnin kokemuksiin. Erityisesti pureudutaan ihmistenjohtamisen käytänteisiin ja näiden käytänteiden vaikutuksiin työhyvinvointia edistävinä johtamisen tapoina.

Johtamisen käytänteet ja kulttuuri vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemuksiin, ja esimerkiksi organisaation kannustavaksi ja tukevaksi kokemisella on myönteisiä vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin. Esimerkiksi tällöin on vähemmän koettua stressiä, väsymystä tai työuupumusta. Kannustava ja tukeva organisaatio saa aikaan myös työtyytyväisyyttä sekä työhön ja organisaatioon sitoutumista. Hyöty on kaksisuuntaista, sillä organisaatiot hyötyvät, kun työntekijöiden työsuoritus paranee ja poissaolot vähenee. (Kinnunen ym., 2008, 142.)

Organisaation hyvinvoinnin seurannan kytkeminen organisaation johtamiseen luo pohjan havaita ongelmat ajoissa. Henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen heijastuvat sekä hyvinvointiin että organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. (Kinnunen ym., 2008, 311.)

### 5.1 Ihmisten johtamisen käytänteet organisaatiossa edistävät työhyvinvoinnin toteutumista

Usein johtaminen keskittyy liikaa asioihin ja ihmiset jäävät taka-alalle. Lukuisat esimerkit kuitenkin osoittavat ihmisten johtamisen parantavan työhyvinvointia ja tätä kautta organisaation tulosta. Palveleva johtamisen, jaetun johtamisen sekä moninaisuuden johtamisen käytänteet antavat työkaluja toteuttaa parempaa ihmisten johtamista.

Palvelevan johtamisen käytänteiden toteutuminen antaa enemmän voimavaroja työntekijöille. Positiivisen psykologian nousun myötä palveleva johtaminen on nostanut merkitystään. Palvelevan johtamisen ydinajatuksen mukaisesti ensin tulee halu palvella, minkä myötä syntyy tietoinen halu johtaa,

jotta oman työyhteisön palveleminen voi parhaiten toteutua. Palvelevassa johtamisessa ollaan aidosti kiinnostuneita ihmisestä ja toimitaan sosiaalisen vastuun lähtökohdista. Palveleva johtaja/ esimies edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja heidän mahdollisuuksiensa toteutumista. Palvelevan esimiehen valta-asema tai motivaatio johtaa ei siis perustu oman edun tavoitteluun, oman aseman pönkittämiseen tai käskysuhteisiin, vaan muun muassa roolimallina toimintaan työyhteisön hyväksi. Palvelevaa johtamista voi pitää kattokäsitteenä erilaisille ihmislähtöisille johtamisen lähestymistavoille. Käytännössä palveleva johtaminen on voimaannuttavaa ja vastuuttavaa johtamista. (Van Dierendonck ym., 2009.)

Jaettu johtaminen lisää yhteistyön kulttuuria organisaatiossa ja kyseenalaistaa perinteisen yksilökeskeisen johtajuusmallin. Johtajuuden jakaminen voidaan nähdä organisaation syväkulttuurin osana ja kokonaisvaltaisena olemisen tapana. Jaettu johtajuus antaa mahdollisuuden tarkastella asioita toisin. (Ropo ym., 2006) Jaetussa johtajuudessa ajatellaan johtajuuden koostuvan johtajan ja alaisten vuorovaikutuksen tuotoksena. Jaetun johtajuuden vallitessa organisaatio madaltuu ja perinteinen ylhäältä alaspäin johtaminen vähenee. Tärkeää on laadukas, yhteistyön mahdollistava kulttuuri sekä tilan antaminen luovuudelle ja oppimiselle itseltä ja toisilta. (Sydänmaalakka 2003, 25.). Jaettua johtajuutta voi lähestyä kahdella tavalla. 1) Johtajuutta voi ajatella johtajan tehtäväkuvan tai vastuun jakamisena. Ajatellaan että on olemassa johtamisen kokonaisuus joka tulisi osittaa. Painopiste on johtamistehtävien osittamisessa ja siirtämisessä delegoinnin ja organisoinnin avulla. 2) Toinen tapa ajatella jaettua johtajuutta on yhteiseksi tekemisen prosessin kautta. Yhteiseksi tekeminen tarkoittaa sitä että jaetaan kokemuksia ja vaihdetaan ajatuksia. Tärkeää on kuunnella ja kertoa minkälaisia tulkintoja itsellä ja muilla on arjen tapahtumien suhteen. Tällaisessa vuorovaikutuksessa on työntekijä mukana arvoineen, omana sukupuolenaan sekä ihanteineen ja kokemuksineen. Yhteiseksi tekemisen prosessi on siis kokemuksien, tiedon, tietämättömyyden, arvostuksen ja luottamuksen jakamista. Tällaisen jakamisen tavoitteena on näkökantojen, tulkintojen ja ajattelutapojen yhteiseksi tekeminen. (Ropo ym., 2006)

Moninaisuuden johtaminen antaa paljon mahdollisuuksia organisaation työntekijöiden vahvuuksien esille tuomiseen ja auttaa myös organisoimaan johtamista uudella tavalla. Moninaisuuden johtaminen ei ole pelkästään vähemmistöjä koskeva asia, vaan osa hyvää johtamista. Moninaisuuden johtaminen on parhaimmillaan avaintaito, joka tukee tuon kirjon hyödyntämistä koko organisaation tuottavuuden parantamiseksi. Colliander ym. (2009, 10) määrittelevät moninaisuuden (johtamisen) tavoitteeksi erilaisten yksilöiden ja työryhmien saamaan käyttämään tietämystään organisaation hyväksi. Eli tavoitteena on organisaation tavoitteisiin sitoutuminen, ja motivaation säilyttäminen niihin pyrkimisessä. Monimuotoisuuden johtamisen on myös erilaisten ihanteiden, politiikkojen ja käytänteiden yhdistelmää. Niiden tavoite on johtaa, eli määritellä, kontrolloida, vapauttaa organisaatioissa olevaa monimuotoisuutta. (Colliander ym., 2009, 10.)

Seuraavaksi tarkastellaan työhyvinvoinnin ilmenemistä organisaation arjessa ja tuodaan esille työhyvinvoinnin taloudellisia vaikutuksia.

## **6 TYÖHYVINVOINNIN TOTEUTUMINEN ARJESSA JA VAIKUTUKSIA ORGANISAATION TUOTTAVUUTEEN**

Tässä kappaleessa perehdytään tutkimusten antamaan tietoon työhyvinvoinnin toteutumisesta arjessa, sekä hyvinvoinnin vaikutuksista organisaation talouteen. Näitä tekijöitä on olennaista nostaa esille kun pohditaan työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä organisaatiossa.

Työhyvinvoinnista puhuttaessa eri hyvinvoinnin käsitteistä käytetään usein toistensa synonyymeinä. Voidaan puhua samana asiana mm. työssä viihtymisestä, työhyvinvoinnista sekä työssä jaksamisesta. Kun organisaatiossa halutaan edistää työhyvinvointia, on hyvä määritellä, millaista työhyvinvointia pyritään edistämään, koska eri asioihin puuttumisen seuraukset voivat olla erilaiset. On myös todennäköistä että samassa työyhteisössä esiintyy monia erisuuntaisia työhyvinvoinnin tiloja. (Hakanen & Perhoniemi 2008, 3.)

Tunnepohjaisen työhyvinvoinnin voidaan jakaa vireystilan ja toisaaltaan mielihyvän asteen mukaan neljään ulottuvuuteen. Työstressin kokemukset ilmenevät virittymisenä mutta voimme kokea samaan aikaan mielihyvää kuten hermostuneisuutta, levottomuutta tai ärtymystä. Tällainen oireilu voi olla merkki alkavasta työuupumuksesta. Työholistiseen tapaan tehdä töitä liittyy kuormittuneisuudesta kertova kielteinen (yli)vireystila. Mielipahaa ja alhaista aktivaatiotasoa kuvaa boreautin eli työssä tylsistymisen tai työhön leipääntymisen kokemukset. Työ voi tuottaa myös samalla mielihyvää vaikka vireystila on alhainen. Tällöin työ ei haasta voimavaroja kovin paljon, eikä kuluta mutta tuntuu mukavalta ja tyydyttävältä hyvien työolojen, kuten hyvien työtovereiden ansiosta. Työstä innostumista ja myönteistä vireystilaa kutsutaan työn imuksi. Työhyvinvoinnin tila näkyy myös siinä, miten tuloksellista työn tekeminen on. Työholisti ja stressaantunut työntekijä voivat lyhyellä aikavälillä saada paljon aikaan. Pitkällä aikavälillä tällainen työskentely johtaa madaltuneeseen työssä suoriutumiseen ja rutiininomaisiin työskentelytapoihin ja ratkaisuihin. Leipääntyessään työntekijä ei toimi kovin tarmokkaasti tai vastuullisesti kuin hän motivoituneena toimisi. Tyytyväisenäkin työntekijä suoriutuu kelvollisesti, mutta ei välttämättä paljolti ponnistele, sillä on tyytyväinen vallitsevaan olotilaan. Työn imussa työntekijä on innostunut työstään ja haluaa tehdä siinä parhaansa. (Hakanen & Perhoniemi 2008, 3.)

Käytännössä työhyvinvointiin vaikuttaa lukuisat eri asiat. Suomalaista työelämää ohjaava lainsäädäntö antaa puitteet sille, millä tavoin organisaatioiden tulee huomioida työntekijöidensä hyvinvointia toiminnassaan.

Suomalainen työelämä on kuitenkin osa globaalia toimintakenttää joka haastaa työhyvinvoinnin. Globaalin ja kansallisen toimintaympäristön sisällä kussakin organisaatiossa luodaan rakenteet, toimintapolitiikat sekä käytänteet joiden ohjaamina siellä toimitaan. Organisatoriset puitteet luo siis perustan sille miten hyvinvointi voi käytännön työssä toteutua. (Viitala ym., 2014, 204.)

Hyvinvointiin oleellisesti vaikuttavana asiana organisaation rakenteellisista ratkaisuista voidaan mainita esimerkiksi työyksiköiden koko ja selkeä vastuunjako. Esimerkiksi kuinka monen työntekijän yksiköstä kukin esimies on vastuussa ja millainen tehtäväkenttä kullekin esimiehelle kuuluu. On myös lukuisia muita organisaatiotason asioita jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin toteutumiseen. Näkyvämpiä ja haastavia ovat mm. erilaiset organisaation muutostilanteet, etenkin kun ne viime vuosina on tarkoittaneet henkilöstön supistamista. Epätietoisuus ja epävarmuus ovat raskaita kokemuksia jonka tämän tyyppiset muutokset aiheuttavat työntekijöille. (Viitala ym., 2014, 204.)

Organisaation luodessa puitteet hyvinvoinnille, on lähityöyhteisöllä ja siinä toimivilla ihmisillä suuri merkitys sille, millaiseksi kunkin yksilön kokemus työhyvinvoinnista muodostuu. Kun jokainen ryhmän jäsen on valmis, kykenevä ja halukas tekemään oman työnsä hyvin ja kehittymään siinä, hän edesauttaa myös muiden ryhmän jäsenten työhyvinvoinnin toteutumista. Avoin vuorovaikutus ja tiedon jakaminen ovat tärkeitä hyvinvoinnin kokemuksen edistäjiä. Ryhmän jäsenten sosiaaliset taidot, toisten ihmisten huomioiminen ja tarvittaessa myös auttaminen vaikuttavat myös kokemukseen ryhmän hyvinvoinnista. Tärkeää on ryhmän valmius käsitellä vaikeita asioita. Esimerkiksi työpaikkakiusaamista ja sosiaalista eristämistä ei tule sallia. On myös osoitettu että lähityöyhteisössä vallitseva ilmasto heijastuu selkeästi siihen miten koko yksikössä voidaan. Kilpailullinen ilmasto on todettu haitallisimmaksi ryhmän jäsenten työhyvinvoinnin kannalta. (Viitala ym., 2014, 204.)

Työyhteisön jokainen yksilö on myös itse vastuussa siitä miten voi. Hän on myös vastuussa siitä miten hän itse omalla toiminnallaan ja tekemisillään vaikuttaa edistää tai estää omaa ja työyhteisön hyvinvoinnin muodostumista. Ihmisen kokonaiselämäntilanne on ratkaisevassa asemassa siinä, miten ihminen kokee voivansa myös työelämässä. (Viitala ym., 2014, 204.)

## 6.1 Työhyvinvoinnin tulosvaikutuksista

Professori Guy Ahosen mukaan (2010, 13) työhyvinvointiin sijoitetuilla rahat maksavat itsensä takaisin 10–20 kertaisesti. Työhyvinvoinnin panostukset näkyvät erilaisten kustannusten vähenemisenä. Työhyvinvoinnin puutteeseen liittyviä kustannuksia on mm. sairaspoissaolot, alentunut työkyky tai työkyvyttömyys, masennuksesta aiheutuneet kustannukset, tehoton työn

tekeminen, suuri vaihtuvuus työntekijöissä sekä työn heikko laatu. Jokaisessa työyhteisössä on mahdollisuuksia vaikuttaa edellä mainittujen kustannusten suuruuteen. Työhyvinvoinnin edistämällä on välitön talousvaikutus pienentyneiden sairaus ja tapaturmakulujen sekä tehokkaan työajan ansiosta. Nämä heijastuvat myönteisesti työn laatuun, tuottavuuteen ja uusien innovaatioiden syntymiseen. Lopullinen talousvaikutus näkyy parempana kannattavuutena ja kilpailukyknä. Sijoittamalla työhyvinvoinnin edistämiseen, on sijoittamista yrityksen tulevaisuuteen. Pienyrityksissä taloudellisesti kannattavimpia työhyvinvointiin vaikuttavia sijoituksia ovat ammatillista osaamista ja esimiestyötä vahvistavat sekä työyhteisön toimivuutta ja ihmisten johtamista kehittävät toimet. Tuloksena syntyy myös henkilöstön tyytyväisyyttä joka puolestaan lisää asiakastyytyväisyyttä sekä yrityksen kykyä luoda uusia toimintatapoja ja tuottavuutta. (Ahonen 2010, 13.)

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan kokonaisuutta jossa käsitellään työn tutkimusmenetelmiä, analysointimenetelmiä, sekä tutkimuksen tuloksia.

## 7 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimus tehtiin ravintola-, kahvila- ja juhlapalveluja tarjoava organisaatiolle. Toimipisteitä organisaatiolla oli tutkimuksen suorittamisen aikaan kymmenen ja henkilökunnan vahvuus oli 72 työntekijää. Kohdeorganisaatiossa on kartoitettu työhyvinvointia jo aikaisempina vuosina ja tehty vastaavanlaisia kyselyitä. Vuonna 2010 kartoitus on toteutettu työterveyslaitoksen kehittämällä työkalulla. Syksyllä 2012 organisaatioon on kehitetty oma työhyvinvoinnin mittari, johon tämän vuoden mittari pohjautuu. Aikaisemmin tehdyt tutkimukset ovat ohjanneet vahvasti vuoden 2014 mittarin valintaa.

Tässä tutkimuksessa on pyritty kartoittamaan monipuolisilla tavoilla kohdeorganisaation henkilöstön hyvinvoinnin tilaa. Seuraavissa luvuissa keskitytään tutkimusmenetelmiin sekä analysointimenetelmiin. Aluksi kuvaillaan tutkimusmenetelmiä, mm. kerrotaan miten aineistoa on kerätty ja mikä on muuttunut vuoden 2012 kyselyyn verrattuna. Lopuksi esitellään analysointimenetelmiä, mm. aineistossa käytettäviä summamuuttujia.

### 7.1 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin työhyvinvointia mittaavan kyselylomakkeen avulla. Kvantitatiivinen on tutkimus on menetelmäsuuntaus, joka perustuu kohteen kuvaamiseen, ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. (Heikkilä 2010) Kysely sisälsi useita vapaan palautteen osioita mahdollistaen näin omakohtaisten kokemusten esille tulon. Tavoitteena oli kartoittaa kokonaisvaltaisesti kohdeorganisaation henkilöstön työhyvinvointia ja tutkimusjoukkona oli yrityksen koko henkilökunta. Tutkimusmenetelmän valintaa ohjasi myös aiemmat vastaavanlaiset tutkimukset ko. organisaatiossa. Yhtenä tavoitteena oli tehdä vertailevaa tutkimusta jolloin vertailukohteena käytettiin kohdeorganisaatiossa vuonna 2012 tehtyä hyvinvointikartoitusta. Samoja määrällisiä menetelmiä käytettiin sekä vuonna 2012 että nyt ko. tutkimusta tehtäessä vuonna 2014.

Aineiston keruu toteutettiin marraskuussa 2014. (17.11–28.11.2014) välisenä aikana Jyväskylän yliopiston web-kyselyiden tekoon suunnitellulla SPSS mrInterview - ohjelmalla. Kysely toteutettiin käyttämättä yksilöiviä tunnustetietoja (esim. nimi ja sähköposti), jotka olisi voinut syöttää tietokantaan etukäteen. Kyselylomakkeeseen tallentuneet tiedot käsiteltiin ja analysoitiin SPSS-tiedostoina IBM SPSS Statistics Version 22 ohjelmalla. Aineistonkeruu toteutettiin yhteistyössä johdon kanssa; johto jakoi jokaiselle toimipisteelle linkin kyselylomakkeeseen ja välitti ennen vastausajan umpeutumista

muistutuksen toimipisteille, mistä puuttui vastauksia. Kaikilla toimeksiantajan henkilökuntaan kuuluvilla on mahdollisuus vastata kyselyyn työaikanaan. Kyselystä tehtiin kaksi kierrosta, sillä ensimmäisellä kierroksella ei saatu tarpeeksi vastauksia. Kyselyyn vastasi kahden kierroksen jälkeen 59 henkilöä ja vastausprosentti oli tällöin 81,9 %. Vastausprosentti on hyvä, jo 60 % vastaajaprosenttia pidetään riittävänä. (Dilman 2000, )

Kyselylomake alkoi taustatiedoilla ja sisälsi seuraavat työhyvinvointiin liittyvät kokonaisuudet: Esimiestyö, tasa-arvo, työn imu, työtyytyväisyys, työyhteisön vuorovaikutus, työn sisältö ja järjestelyt, ikääntyminen, vaikutusmahdollisuudet ja vaatimukset, hyvinvointi ja terveys ja henkinen kuormittavuus. Jokaisen teeman jälkeen kyselylomakkeessa oli vapaan palautteen osio työntekijöiden omien näkemysten esille tulon mahdollistamiseksi. Usean Teeman jälkeen kysyttiin myös tasa-arvoon liittyvä vapaan palautteen kysymys, johon oli myös mahdollista tuoda esiin omia näkemyksiä ja kehitysehdotuksia.

## 7.2 Kyselylomakkeen muutokset

Kyselylomakkeeseen tehtiin muutoksia ja lisäyksiä toimitusjohtajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. (18.9.2014, 3.11.2014, ja sähköpostitse) Joitain muutoksia tehtiin myös tutkijan oman harkinnan mukaan. Työhyvinvointimittaria muokattaessa huomioitiin organisaation ominaispiirteet, jolloin katsottiin tarpeelliseksi muokata mittaria tilanteeseen sopivaksi. Taustatiedot osiosta, ikäryhmittelyyn lisättiin useampi vaihtoehto. Kolmen vaihtoehdon sijaan, vaihtoehtoja lisättiin kuuteen kappaleeseen. Taustatietojen työvuodet osioon lisättiin myös vuosi-taulukko tyhjän kohdan tilalle. Kaikista väittämistä, joissa esiintyi melko-sana, otettiin ne pois. Esimerkiksi melko usein muutettiin usein-sanaksi. Tämä muutos tehtiin kyselyn selkeyttämiseksi ja kyselyyn vastaamisen helpottamiseksi.

### 7.2.1 Työyhteisön vuorovaikutus

Työyhteisön vapaata palautetta osioon lisättiin lause: "Tuleeko sinulle mieleen esimerkiksi joitain parannusehdotuksia, joilla voitaisiin tehostaa johdon ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta?" Tämän ja muiden vastaavanlaisten kysymyksen tarkoituksena oli mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen tuoden kehitysideoita esille.

### 7.2.2 Esimiestyö

Esimiestyön kohdassa toimitusjohtaja-sana korvattiin sanoilla hallitus ja toimitusjohtaja. Vapaata palautetta osioon lisättiin kohta: "Miten johtamista ja esimiestyöskentelyä voitaisiin kehittää laajemmin työpaikallasi". Poistettiin kohta: "Oletko esimerkiksi erittäin tyytyväinen tai tyytymätön esimiehen tiettyihin toimintatapoihin".

### 7.2.3 Työn sisältö ja järjestelyt

Osiosta muutettiin muutamia sanoja eri väittämien kohdalla. työryhmä-sana korvattiin toimipaikka-sanalla ja työpaikka-sana korvattiin yrityksen nimellä. Vapaata palautetta osioon lisättiin lause: " Miten tasa-arvo toteutuu ajatellen töiden sisältöä ja järjestelyitä".

### 7.2.4 Oman työsi vaikutusmahdollisuudet ja vaatimukset

Vapaata palautetta osioon lisättiin tarkentava kohta. "Mieti työsi vaikutusmahdollisuuksia ja vaatimuksia erityisesti tasa-arvoisen kohtelun kannalta". Vapaan palautteen osiosta poistettiin kysymys: " Onko sinulla esimerkiksi jotain toiveita lisäkoulutuksen suhteen"?

### 7.2.5 Stressi

Kysymyksen monivalintavaihtoehtoista vain vähän sana muutettiin vähän sanaksi. Vastausvaihtoehtoja muutettiin myös selkeämpään suuntaan. Aiemmin vaihtoehdot stressin kokemiselle olivat 1) en lainkaan 2)vain vähän 3) jonkin verran 4) melko paljon. Vuonna 2014 vaihtoehdot ovat 1) en lainkaan 2) vähän 3) jonkin verran 4) erittäin paljon.



### 7.2.6 Työkyky ja terveys

Monivalintakysymyksessä muutettiin sana ruumiillisten vaatimusten, sanaksi fyysisten vaatimusten. Vapauta palautetta osioon lisättiin tarkentava kohta: "Mieti työkykyä ja terveyttä erityisesti tasa-arvoisen kohtelun kannalta".

### 7.2.7 Uudet kysymykset

Kyselyyn lisättiin kohta tasa-arvo, johon tuli sekä monivalinta- että vapaan palautteen osio. Kysymykset: "Työpaikallamme kaikkia kohdellaan samalla tavalla iästä, sukupuolesta, terveydentilasta, seksuaalivähemmistöön kuulumisesta, kulttuurisesta taustasta (kieli, tavat), tai etnisestä taustasta riippumatta". Vastausvaihtoehtoina oli neliportainen Likertin asteikko. Lisäksi lisättiin kaksi vapaan palautteen osiota. 1) "Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä, kerro tässä kohtaa tarkemmin mitä tarkoitat". "kerro myös ryhmä johon epätasa-arvoinen kohtelu kohdistuu". 2) Miten tasa-arvoa voitaisiin kehittää työpaikallasi?

### 7.2.8 Poistetut kysymykset

Kyselystä poistettiin kokonaan sairaspöissaoloihin liittyvä kysymys sekä Ikääntyminen osiosta kysymykset: "Miten ikääntymiseen suhtaudutaan työpaikallasi?" ja Vapaan palautteen osiosta "Onko työpaikallasi esimerkiksi havaittavissa eroja työntekijöiden vuorovaikutuksessa ja kommunikoinnista iästä riippuen"?

Edellä kuvatulla tavalla koostetussa kyselylomakkeessa oli yhteensä 12 varsinaista kysymystä sisältäen taustatiedot. Näiden lisäksi lomakkeessa oli 8 vapaan palautteen osiota. *Tässä pro gradu -tutkielmassa keskityttiin vain osaan koko tutkimuslomakkeen tuottamasta informaatiosta.* Seuraavaksi tarkastellaan tutkimusmenetelmiä, joita käytettiin aineiston analyysissä.

## 8 ANALYSOINTIMENETELMÄT

Työhyvinvointikyselyn tulosten analysointiin käytettiin IBM SPSS Statistics -ohjelmaa. Alustavassa analyysivaiheessa selvitettiin muuttujien normaalisuus Kolmogorov-Smirnovin testillä. Kolmogorov-Smirnovin testiä suositellaan käytettäväksi silloin, kun aineisto on yli 50 henkilöä. Heikkinen (2010) Tässä aineistossa  $n=59$  Testin pohjalta todettiin, että muuttujat eivät noudata normaalijakaumaa. Tämä tarkoittaa sitä että mahdollisessa myöhemmässä tilastollisessa testauksessa käytetään parametrittomia testejä.

Suurimmassa osassa väittämässä käytettiin Likertin viisipohjaista asteikkoa, jotka sisälsivät ääripäät täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä. Työnimua käsittelevissä väittämässä vastausasteikkona oli seitsemänpohjainen Likertin asteikko. Likertin asteikoille ei yleensä lasketa keskiarvoja, sillä se on järjestysasteikollinen. Kuitenkin kun halutaan antaa yleiskuvaa, voidaan tämän tyyppisissä useita kysymyksiä sisältävissä mielipidetiedusteluita sisältävässä tutkimuksessa käyttää keskiarvoa. (Heikkilä 2010)

### 8.1 Summamuuttujat

Kohdeorganisaation työhyvinvointia analysoitiin summamuuttujien avulla. Väittämistä muodostettiin yhteensä 9 summamuuttujaa. (taulukko 1) Summamuuttujat mahdollistavat aineiston laajemman sekä tarkemman analysoinnin. Jokaista väittämää ei tarvitse tällöin käsitellä erikseen. Summamuuttujat on osittain samat kuin syksyllä 2012 toteutetussa tutkimuksessa. Vuoden 2014 kysymyksiä on muokattu, mutta tarkoituksella on jätetty osa kysymyksistä samanlaisiksi, jotta vertailtavuus ja summamuuttujien muodostaminen on mahdollista. Summamuuttujien kohdalla siis laskettiin keskiarvot (ka) sekä keskihajonnat (kh). Keskihajonta kertoo sen miten keskittyneitä havainnot ovat, ja siis miten kaukana havainnut ovat keskimäärin keskiarvosta. Sitä vähemmän keskittynyt jakauma on, mitä suurempi on keskimääräinen etäisyys. (Heikkilä 2010) Summamuuttujien reliabiliteettia, mittarin kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia, testattiin laskemalla niille Cronbachin alfa-kertoimet. Kerroin on käytetyin reliabiliteettia mittaava kerroin. Cronbachin alfan tulisi olla vähintään 0,6., joissain tapauksissa myös 0,5 on hyväksyttävä raja, varsinkin jos vastaajien lukumäärä on pienempi, kuten tässä tutkimuksessa on. ( $n=59$ ) (Rahkonen 2015.) Seuraavalla sivulla on taulukko summamuuttujista ja alfa-kertoimista.

TAULUKKO 1 Summamuuttujien alfa-kertoimet

---

**Cronbachin alfa**

---

**TYÖNIMU**

Tarmokkuus:

- ✓ Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni. ,577
- ✓ Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.
- ✓ Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.

Omistautuminen:

- ✓ Olen innostunut työstäni. ,738
- ✓ Työni inspiroi minua
- ✓ Olen ylpeä työstäni.

Uppoutuminen:

- ✓ Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni. ,599
- ✓ Olen täysin uppoutunut työhöni.
- ✓ Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.

**TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUS**

Innovatiivisuus: ,632

- ✓ Teemme yhdessä parannuksia toimintaamme
- ✓ Kokeilusta ja niiden tuloksista tiedotetaan kaikille.
- ✓ Toimintaa ollaan valmiita muuttamaan tarvittaessa.
- ✓ Toimipisteeni ilmapiiri on kannustava ja uusia ideoita tukeva.

**ESIMIESTYÖ**

Esimiestaidot: ,554

- ✓ Saan tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltä.
- ✓ Saan lähimmältä esimieheltä tarpeeksi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni.
- ✓ Lähin esimies arvostaa saavutuksia työssäni.
- ✓ Lähin esimies jakaa työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti.

Esimiehen toiminta ongelmatilanteessa: ,503

- ✓ Lähin esimies rohkaisee sanomaan mielipiteeni, kun olemme erimieltä jostain asiasta.
- ✓ Lähin esimies kuuntelee, jos kerron työhön liittyvistä ongelmista.
- ✓ Lähin esimies puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua.

## TYÖN SISÄLTÖ JA JÄRJESTELYT

Tehtävien ja tavoitteiden selkeys: ,607

- ✓ Kuinka hyvin olet selvillä oman työsi tehtävistä ja tavoitteista?
- ✓ Kuinka hyvin olet selvillä oman toimipaikkasi tehtävistä ja tavoitteista?
- ✓ Kuinka hyvin olet selvillä organisaation tehtävistä ja tavoitteista?

Mahdollisuudet kehittymiseen: ,525

- ✓ Panostetaanko organisaatiossa toiminnan ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen?
- ✓ Tarjoaako työsi mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?
- ✓ Kuinka hyvin henkilöstön koulutus on järjestetty organisaatiossasi?
- ✓ Kuinka hyvin sinut perehdytetään uusiin asioihin?
- ✓ Ovatko käymäsi kehityskeskustelut tukeneet omaa kehittymistä työssäsi?

## TYÖKYKY

- ✓ Minkälaiseksi arvioit terveydentilasi ikäisiisi verrattuna? ,622
- ✓ Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi fyysisten vaatimusten kannalta?
- ✓ Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi henkisten vaatimusten kannalta?

Tämän vuoden 2014 tutkimuksesta on poistettu muutamia summamuuttujia. Syynä on liian huono reliabiliteetti alle 0,4. Reliabiliteetin tulee olla vähintään 0,5 tällaisessa tutkimuksessa, jossa vastaajamäärä on pieni. (Rahkonen 2015) Poistettuja summamuuttujia ovat tiedonkulku, ilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet, aikapaineet, ikäilmasto sekä ikääntyneiden omat

kokemukset summamuuttajat. Ikääntyneiden summamuuttuja on jäänyt pois, koska koko ikääntymisen kysymys on poistettu. Aineistoa tarkastellaan iän ja ammattinimikkeen perusteella. Iän suhteen työhyvinvointikyselyyn vastanneet jaotellaan kuuteen ryhmään: alle 25 vuotiaat, 25–29 vuotiaat, 30–39 vuotiaat, 40–49 vuotiaat, 50–58 vuotiaat ja yli 58 vuotiaat. Ammattinimikkeen kohdalla jako tehdään viiteen ryhmään: päälliköihin, apulaispäälliköihin, kokkeihin, kassatarjoilijoihin ja ryhmään muut.

Oheisia analysointimenetelmiä käyttäen seuraavissa kappaleissa esitellään tutkimuksen tuloksia numeroiden avulla, kuvaajien elävöittäessä kokonaisuutta. Vapaan osion vastauksia on koottu taulukoihin.

## 9 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustuloksissa on käsitelty työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti, tarkoittaen useamman ulottuvuuden ottamista tarkasteluun mukaan. Fyysisen ulottuvuuden lisäksi mukana on psyykinen ulottuvuus, ja erityisesti positiivisen psykologian ulottuvuus on olennaisessa osassa.

Tämän tutkimuksen aineisto on hyvin monimuotoinen. Vastaajissa oli paljon eri-ikäisiä, erilaisissa tehtävissä toimivia, sekä myös työiältään erilaisia henkilöitä. Huomioimalla näitä taustalla vaikuttavia asioita, on pyritty tavoittamaan työntekijöiden omia, henkilökohtaisia kokemuksia työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Tässä luvussa esitellään, kuvaillaan ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia taulukoiden ja kuvaajien avulla. Ensimmäiseksi kuvataan taustatietoja frekvenssien ja prosenttijakaumien avulla, jonka jälkeen pureudutaan aihealue kerrallaan työhyvinvoinnin kokemuksiin numeroiden ja kuvaajien, sekä sanallisen palautteen avulla. Tuloksia esitellään osittain samalla tavalla, kuin on tehty vuonna 2012, jotta vertailtavuus on mahdollista. Osittain tuloksia esitellään eri tavalla, keskittyen selkeään, ymmärrettävään tapaan tuoda niitä esille, mm. erilaisten kuvaajien värittäessä numeraalista esitystapaa. Työssä käytetään selkeitä taulukoita ja summamuuttujien keskiarvojen, sekä prosenttilukujen avulla luodaan yleiskuvaa työhyvinvoinnin tilasta kohdeorganisaatiossa. Numeroiden avulla vertaillaan myös tuloksia vuosien 2012 ja 2014 välillä. On myös tärkeää että työssä näkyvät avoimien vastausten muodossa työntekijöiden osallistaminen työhyvinvoinnin kehittämistyöskentelyyn. Jokainen on halutessaan päässyt kirjoittamaan oman ehdotuksensa ja mielipiteensä työhyvinvoinnin tilasta kohdeorganisaatiossa. Avoimet vastaukset on osittain muokatessa muodossa, mutta mitään vastauksia ei ole poistettu.

Tutkimuksen tavoitteiden kertaus:

Tavoitteena on tarkastella laajasti kohdeorganisaation hyvinvoinnin tilaa syksyllä 2014. Tulosten analyysissä keskitytään kokonaiskuvan muodostamiseen eri työhyvinvoinnin osa-alueiden osalta. Tuloksia analysoidaan summamuuttujien avulla ja tarkastellaan joko iän tai ammattinimikkeen perusteella. Tuloksissa etsitään voimavaroja, asioita joihin työntekijät ovat erityisen tyytyväisiä ja myös vaatimuksia jotka kuormittavat työssä. Toinen pääasiallinen tavoite on tutkimustulosten vertailu syksyn 2012 tuloksiin. Vertailun avulla saadaan selville mihin suuntaan kohdeorganisaation henkilöstön työhyvinvoinnin tila on kehittynyt kahden vuoden aikana. Kolmanneksi tavoitteena on myös esittää käytännön toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi.

## 9.1 Taustatiedot

Työhyvinvointikyselyyn vastasi 59 henkilöä. Kohdeorganisaatiossa oli kyselyn toteuttamisen hetkellä 72 työntekijää. Vastausprosentiksi muodostuu tällöin 81,9 % Tutkimuksen aineisto oli hyvin monimuotoinen. Henkilöstö jaettiin kuuteen ryhmään iän perusteella. 1) alle 25 vuotiaat, (12%) 2) 25–29 vuotiaat, (7%) 3) 30–39 vuotiaat, (27%) 4) 40–49 vuotiaat, (24%) 5) 50–58 vuotiaat, (22%) ja 6) yli- 58 vuotiaat. (8%) Ammattinimikkeen mukaan työntekijät jaettiin viiteen ryhmään. 1) päälliköt, 2) apulaispäälliköt, 3) kokit, 4) kassatarjoilijat, 5) muut. Päälliköitä vastanneista oli 12 % ja apulaispäälliköitä 14 %. Kokkeja vastanneista oli 29 % ja kassatarjoilijoita 42 %, muiden vastaajien jäädessä 3 prosenttiin. Suurimmalla osalla, 56 %, koulutustausta oli ammatillisesta oppilaitoksesta tai lukiosta. Toisena 34 % tulivat ammatillisen opiston tai ammattikorkeakoulun käyneet. Yleisin työsuhdemuoto oli vakituinen kokoaikainen. Työssäoloaika vaihteli alle 2 vuodesta yli 15 vuoteen. Suurimmat ryhmät vastanneista olivat 11–15 vuotta työskennelleet, 24 % ja 2-5 vuotta työskennelleet 22 %. 83 % vastanneista oli naisia ja 17 % miehiä.

Taustatekijät huomioimalla pyrittiin tavoittamaan kaikkien työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Taulukosta 2 nähdään kyselyyn vastanneiden taustatiedot.

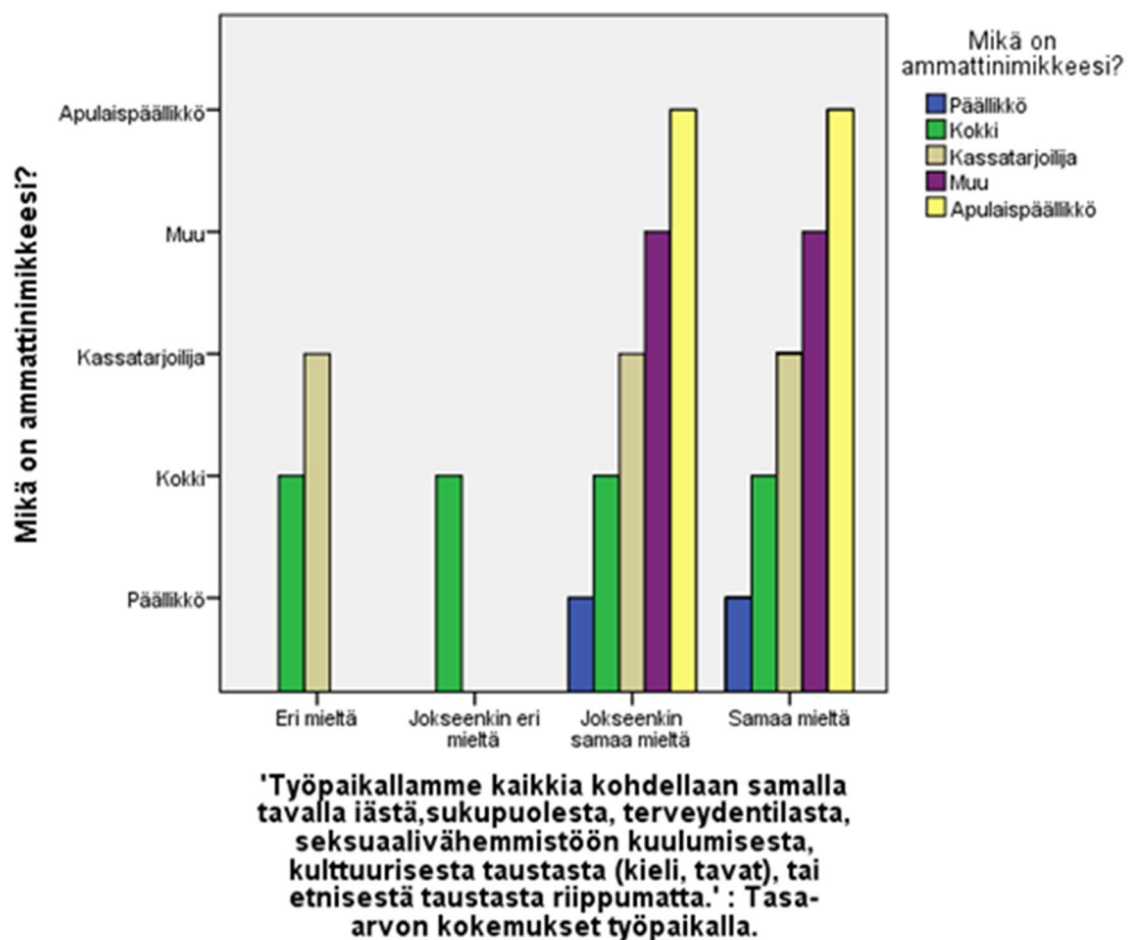
TAULUKKO 2 Tutkimukseen vastanneiden taustatiedot.

	<i>n</i>	%
<b>Sukupuoli</b>		
Nainen	49	83 %
Mies	10	17 %
<b>Ikä</b>		
Alle 25 vuotiaat	7	12 %
25–29 vuotiaat	4	7 %
30–39 vuotiaat	16	27 %
40–49 vuotiaat	14	24 %
50–58 vuotiaat	13	22 %
Yli 58 vuotiaat	5	8 %
<b>Koulutus</b>		
Keskikoulu / Peruskoulu	4	7 %
Ammatillinen oppilaitos / Lukio	33	56 %
Ammatillinen opisto / Ammattikorkeakoulu	20	34 %
Ylempi ammattikorkeakoulu	2	3 %
<b>Työsuhde</b>		
Määräaikainen	13	22 %
Vakituisen	46	78 %
<b>Työaika</b>		
Osa-aikainen	2	3 %
Kokoaikainen	57	97 %
<b>Ammattinimike</b>		
Päällikkö	7	12 %
Apulaispäällikkö	8	14 %
Kokki	17	29 %
Kassatarjoilija	25	42 %
Muu	2	3 %
<b>Työssäoloaika</b>		
Alle 2 vuotta	11	19 %
2-5 vuotta	13	22 %
6-10 vuotta	12	20 %
11–15 vuotta	14	24 %
Yli 15 vuotta	9	15 %



## 9.2 Tasa-arvo

Tasa-arvoa käsiteltiin kyselyssä sekä omana kokonaisuutenaan, sekä tarkentavina kysymyksinä usean osa-alueen vapaiden palautteiden osioissa. Kuviossa 1 tasa-arvon kokemuksia on havainnollistettu ammattinimikkeen mukaan jaoteltuna.

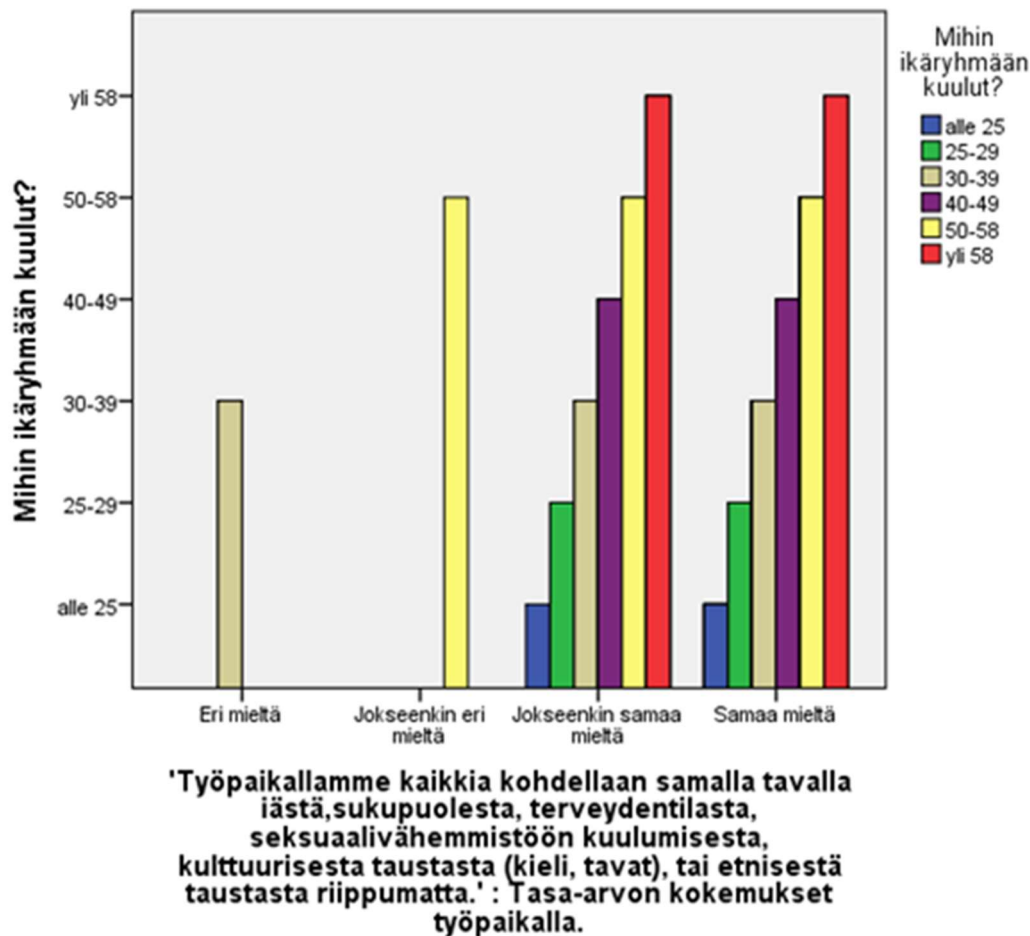


KUVIO 1 Tasa-arvon kokemukset ammattinimikkeen mukaan jaoteltuna

Kuvaajassa on jaoteltu ammattinimikkeet eri väreillä. Jaottelu käy ilmi oikealla yläkulmassa olevista pienistä laatikoista. Pystyakselilla on myös näkyvissä samat ammattinimikkeet. Vaaka-akselilla näkyy likertin asteikko, sekä kysymys kokonaisuudessaan, joka on tutkimuksessa kysytty tasa-arvoon liittyen. Kysymystä on tarkasteltu ammattinimikkeen perusteella. Vastausten keskittymistä voi myös tarkastella. Esimerkiksi suurin osa vastauksista on sijoittunut kohtaan *jokseenkin samaa mieltä* ja *samaa mieltä*. Samalla voidaan tarkastella väreistä tai pylväiden korkeudesta, mitkä ammattiryhmät ovat vastanneet mihinkin kohtiin.

Kuten kuvaajasta on nähtävissä, monen ammattiryhmän mielestä tasa-arvo toteutuu kokonaisuudessaan hyvin kohdeorganisaatiossa. Päälliköistä n. 71 % (n=7) on samaa mieltä että työpaikalla kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti. N. 28 % on jokseenkin samaa mieltä. Apulaispäälliköiden (n=8) vastaava luku on n. 62 %. N.37 % on jokseenkin samaa mieltä. Kokeista (n=17) n. 52 % on samaa mieltä ja n. 47 % on jokseenkin samaa mieltä. N. 11 % on eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä tasa-arvon kokemuksista. Kassatarjoilijoista (n=25) n. 96 % on samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. 4 % kassatarjoilijoista on eri mieltä. Ryhmässä muut ollaan jokseenkin samaa mieltä tai samaa mieltä. (n=2)

Kuviossa 2 tasa-arvon kokemuksia on havainnollistettu ikäryhmäkohtaisesti.



KUVIO 2 Tasa-arvon kokemukset iän mukaan jaoteltuna.

Pystyakselilla on jaoteltuna ikäryhmät ja vaaka-akselilla on likertin asteikko, sekä tutkimuksessa kysytty tasa-arvoon liittyvä kysymys. Ikäryhmät on jaoteltu myös väreillä, jotka näkyvät laatikoissa oikeassa yläkulmassa. Ikäryhmän mukaan jaoteltuna tasa-arvo koetaan kaiken kaikkiaan hyvin. Alle 25-29 (n=11) vuotiaista n. 72 % on samaa mieltä ja n. 28 % on jokseenkin samaa mieltä tasa-arvon kokemuksista työpaikalla. 30-39 (n=16) vuotiaista n. 87 % on samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. N. 13 % on eri mieltä. 40-49 (n=14) vuotiaista n. 71 % on samaa mieltä ja n. 29 % on jokseenkin samaa mieltä. 58 - yli 58 (n=18) n. 66 % on samaa mieltä ja n. 28 % on jokseenkin samaa mieltä. N. 6 % on jokseenkin eri mieltä.

Tasa-arvon vapaan palautteen osiossa tuli esille jonkin verran epätasa-arvon kokemuksia, sekä tasa-arvon kehittämisehdotuksia. Vapaan palautteen osiossa kysyttiin epätasa-arvon kokemuksia työpaikalla. Pyydettiin myös määrittämään ryhmä johon epätasa-arvoinen kohtelu kohdistuu. Taulukosta 3 selviää vapaassa palautteessa esiin tulleet epätasa-arvon kokemukset kohdeorganisaatiossa. Palautteessa tuli esille mm. että organisaatiossa toivotaan enemmän tasa-arvoisempaa johtamista, sekä kykyä puuttua hankaliin asioihin työpaikalla. Toivotaan myös moninaisuuden johtamisen toimenpiteitä, eli sitä että työntekijöiden erilaista osaamista osataan käyttää paremmin hyödyksi.

#### TAULUKKO 3 Tasa-arvon kokemukset ja kehittämisehdotukset

Kaikkia työntekijöitä ei kohdella tasa-arvoisesti mm. työvuoroja annettaessa. Joillakin on osana olla aina iltavuorossa ja toisilla pelkkää aamuvuoroa.

Tiskareita alennetaan, tummaihoisista kuullut puhuttavan epäasialliseen sävyyn, myös esimiestasolta kommentteja.

Joku saa olla prinsessa ja hänen mielensä mukaan pitäisi hyppiä aina.

Muokattu: Kahdessa palautteessa toivottiin toimitusjohtajalta tasa-arvoista suhtautumista alaisiin.

Ei osata kannustaa, ei arvostaa työntekijöiden eriosaamista.

Hommat jakautuvat epätasa-arvoisesti, ei haluta tehdä, sysätään toisen taakaksi.

Toivoisin että organisaatiossa ymmärrettäisiin työntekijöiden vahvuudet ja niitä osattaisiin hyödyntää, koska tosiasia on se että kaikki eivät ole tarjoilijoita / leipureita. Henkilöillä on eri vahvuuksia. Toiminnan kannalta olisi erittäin viisasta huomioda vahvuudet työntekijöillä ja ajatella sitä kautta työtehtävät. Kaikki kokitkaan eivät osaa tehdä näyttävää tilaustarjoiluruokaa. Suurin osa organisaation kokeista on suurtaloukokkeja, jotka sen puolen osaavat, mutta kun ruoan pitäisi olla näyttävää, niin sitä puolta harva osaa.

Tiedotus kaikille vaikka mustaa valkoisella, eikä sovita jotain kahden myhällen.

Vaativalla kaikkia tekemään kaikkien töitä.

### 9.3 Esimiestyö

Esimies- ja johtamistyöskentelyä arviointiin kahden ulottuvuuden avulla. 1) Esimiehen johtamistaidot, 2) esimiehen toiminta ongelmatilanteissa. Esimiestyön keskiarvo oli laskenut jonkin verran edellisen vuoden tuloksiin verrattuna. Esimiestyöskentelyyn ollaan kuitenkin kokonaisuudessaan kohtuullisen tyytyväisiä. Molempien summamuuttujien keskiarvo on hieman yli kolme. Esimiestaidoissa keskiarvo on 3,31 ja ongelmatilanteissa toimiminen on 3,10. Yksittäisiä väittämiä tarkasteltaessa, huomataan, että vähiten tyytyväisiä työntekijät ovat kohtaan: *Lähin esimies puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua*. Keskiarvo menee alla kolmen, 2,83. Huomioitavaa on myös, että kaikissa vastauksissa on paljon hajontaa. Taulukosta 4 on nähtävissä kaikki esimiestyön summamuuttujien keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (kh).

	ka	kh
<b><i>Esimestaidot</i></b>	<b>3,31</b>	<b>,947</b>
<i>Saan tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltä</i>	3,61	1,486
<i>Saan lähimmältä esimieheltä tarpeeksi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni.</i>	3,36	1,551
<i>Lähin esimies arvostaa saavutuksia työssäni.</i>	3,12	1,353
<i>Lähin esimies jakaa työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti.</i>	3,14	1,395
<b><i>Esimiehen toiminta ongelmatilanteessa</i></b>	<b>3,10</b>	<b>,961</b>
<i>Lähin esimies rohkaisee sanomaan mielipiteeni, kun olemme erimieltä jostain asiasta.</i>	2,93	1,244
<i>Lähin esimies kuuntelee, jos kerron työhön liittyivistä ongelmista.</i>	3,54	1,535
<i>Lähin esimies puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua.</i>	2,83	1,275

TAULUKKO 4 Esimiestyö

Vertailtaessa henkilöstön tyytyväisyyttä esimiestyöhön 2012 ja 2014 tutkimuksen välillä, huomataan, että keskiarvot on laskeneet jossain kohtaa huomattavastikin. Vuonna 2012 keskiarvot on olleet lähellä neljää tai sen yli. Nyt vuonna 2014 keskiarvot ovat kolmen molemmin puolin. Oheisesta taulukossa 5 nähdään kaikki keskiarvovertailut vuoden 2014 ja 2012 välillä.

TAULUKKO 5 Vertailua esimiestyö 2012 ja 2014

	2012	2014
<b><i>Esimiestaidot</i></b>	<b>4,06</b>	<b>3,31</b>
<i>Saan tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltä</i>	<b>4,30</b>	<b>3,61</b>
<i>Saan lähimmältä esimieheltä tarpeeksi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni.</i>	<b>3,74</b>	<b>3,36</b>
<i>Lähin esimies arvostaa saavutuksiani työssäni.</i>	<b>3,95</b>	<b>3,12</b>
<i>Lähin esimies jakaa työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti.</i>	<b>4,28</b>	<b>3,14</b>
<b><i>Esimiehen toiminta ongelmatilanteessa</i></b>	<b>4,05</b>	<b>3,10</b>
<i>Lähin esimies rohkaisee sanomaan mielipiteeni, kun olemme eri mieltä jostakin asiasta.</i>	<b>3,90</b>	<b>2,93</b>
<i>Lähin esimies kuuntelee, jos kerron työhöni liittyvistä ongelmista.</i>	<b>4,25</b>	<b>3,54</b>
<i>Lähin esimies puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua.</i>	<b>4,00</b>	<b>2,83</b>

Henkilöstöltä kerättiin esimiestyöhön liittyen myös vapaata palautetta. Vapaan palautteen vastauksista saa hieman vastausta siihen, miksi keskiarvot on tippuneet kahden vuoden aikana joltain osin hieman enemmänkin. Vastausten perusteella voisi olla pääteltävissä, että jossain/ joissain yksiköissä on liian vähän resursseja, ja hieman haasteita jaksamisen kanssa. Mm. yhden palautteen mukaan *useampi esimies on työuupunut ja hallituksen sekä toimitusjohtajan toivottiin puuttuvan työssä jaksamiseen.*

Vapaasta palautteesta tuli esille myös että työntekijät toivovat johdolta, tasa-arvoisempaa suhtautumista työntekijöihinsä. Toivottiin myös moninaisuuden johtamisen toimia, eli että työntekijöiden erilaista osaamista osattaisiin hyödyntää paremmin koko organisaatiossa. Toivottiin tasa-

arvoisempaa työn jakoa työntekijöiden kesken, sekä myös työvuorojen jakamisen osalta. Tiedottamiseen toivottiin myös läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Vapaa palaute on nähtävissä kokonaisuudessaan taulukosta 6.

Vapaan palautteen kysymykset: 1) Tuleeko mieleesi joitain keinoja, jolla esimies voisi parantaa työhyvinvointiasi? 2) Miten johtamista ja esimiestyöskentelyä voitaisiin kehittää laajemmin työpaikallasi?

TAULUKKO 6 Vapaata palautetta esimiestyöskentelystä.

Jo pelkkä aito kiinnostus siitä, mitä toimipisteillä tapahtuu olisi parannusta. Koen, että päätöksiä ohjaa vain ja ainoastaan raha.

Suuristakin puutteista osalta on puhuttu vuosia, mutta asioihin ei oteta kantaa ylimmän johdon osalta ollenkaan, vaikka henkilökunta jo suorastaan pelkää "koston" pelossa ottamasta asian puheeksi.

Mielestäni organisaatio kaipaisi toimitusjohtajan rinnalle palkatun Henkilöstöpäällikön.

Organisaatiosta puuttuu kokonaan henkilöstöjohtaminen ja se heijastuu tietysti ravintolapäälliköihin ja sitä kautta työntekijöihin.

Hallitus taas ei mielestäni ole kiinnostunut työntekijöistä mitenkään, raha ehkä on heidän motiivinsa toimia ja onko tulos saavutettu ja sama pätee myös toimitusjohtajaan.

TJ & hallitus saisi puuttua oikeasti työssäjaksamiseen. Useampi esimiehen burnout, ei tukea TJ:lta. TJ ei puutu oikeasti vaikeisiin asioihin henkilöstöhallinnon puolella.

Toivoisin myös toimitusjohtajalta huomiota ja palautetta työstäni. Toivoisin jämäptimpää otetta yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen omassa toimipisteessäni, mutta myös koko organisaatiossa.

Henkilöstöresursseja pitäisi lisätä, jolloin esimiesten ei tarvitsisi tehdä ns. muiden töitä. Esim. täydennystä, leipien tekoa jne. Esimies pystyisi tällöin panostamaan kaiken aikansa omaan työhönsä.

Tarkoitus on, että kaikki noudattavat yhteisiä pelisääntöjä.. jos näin ei ole, asiaan puututaan ja mietitään jatkotoimenpiteet.

Jaa'a, helppohan se on aina valittaa. Muutoksiin vastaus tuntuu olevan aina raha, raha, raha.

## 9.4 Työn imu

Summamuuttajat, jotka liittyvät tähän osa-alueeseen, ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työnimuun liittyvissä väittämissä vastaamiseen käytettiin seitsemänportaista Likertin asteikkoa eli keskiarvon korkein mahdollinen arvo on seitsemän. Työn imun eri osa-alueet saivat lähellä kuutta olevan keskiarvon. Seuraavalla sivulla olevassa taulukosta 7 on nähtävissä keskiarvot (ka). Koko aineiston keskiarvo tarmokkuudessa on 6,41, omistautumisessa 6,16 ja uppoutumisessa 6,00. Näidenkin summamuuttajien kohdalla vastauksissa on melko paljon hajontaa (kh). tarmokkuus:699, omistautuminen:889, uppoutuminen: 1,036.

Näiden tulosten perusteella voidaan päätellä, että suurin osa kohdeorganisaation työntekijöistä lähtee aamulla pääsääntöisesti mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä sekä on ylpeä työstään ja sinnikäs vastoinkäymisiäänkin kohdatessaan. Suuri osa kohdeorganisaation henkilöstöstä kokee itsensä erityisesti työssään *tarmokkaaksi*. Työn imun kokonaisuudessa tarmokkuus sai parhaimman keskiarvon (6,41).

TAULUKKO 7 Työn imu

	Ka	kh
<b>Tarmokkuus</b>	<b>6,41</b>	<b>, 699</b>
<i>Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.</i>	<b>6,41</b>	<b>, 949</b>
<i>Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.</i>	<b>6,58</b>	<b>, 814</b>
<i>Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyöältä lähteä töihin.</i>	<b>6,27</b>	<b>1,031</b>
<b>Omistautuminen</b>	<b>6,16</b>	<b>, 889</b>
<i>Olen innostunut työstäni.</i>	<b>6,32</b>	<b>1,025</b>
<i>Työni inspiroi minua.</i>	<b>6,00</b>	<b>1,232</b>
<i>Olen ylpeä työstäni.</i>	<b>6,17</b>	<b>1,036</b>
<b>Uppoutuminen</b>	<b>6,00</b>	<b>1,036</b>
<i>Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.</i>	<b>6,14</b>	<b>1,090</b>
<i>Olen täysin uppoutunut työhöni.</i>	<b>5,90</b>	<b>1,517</b>
<i>Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.</i>	<b>5,97</b>	<b>1,299</b>



Vertailtaessa syksyllä 2014 toteutetun kyselyn tuloksia syksyllä 2012 tehdyn kyselyn tuloksiin, huomataan että kautta linjan tulokset ovat hieman nousseet.

Työn imua on koettu jo kaksi vuotta sitten voimakkaasti kohdeorganisaatiossa, ja koetaan edelleen.

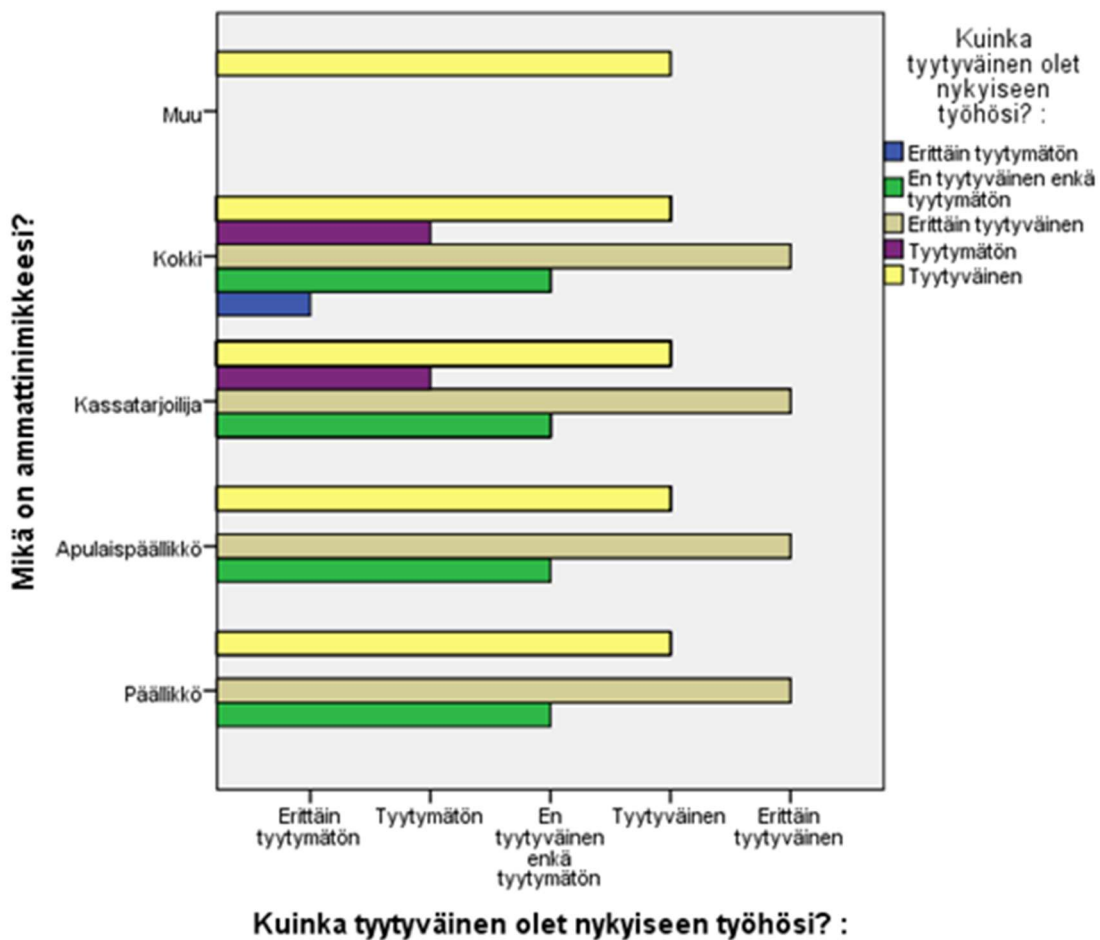
Taulukosta 8 on nähtävissä kaikki keskiarvovertailuluvut vuosien 2014 ja 2012 välillä.

TAULUKKO 8 Vertailua työn imu 2012 ja 2014

	2012	2014
<b>Tarmokkuus</b>	6,26	6,41
<i>Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.</i>	6,23	6,41
<i>Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.</i>	6,21	6,58
<i>Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyöältä lähteä töihin.</i>	6,33	6,27
<b>Omistautuminen</b>	6,21	6,16
<i>Olen innostunut työstäni.</i>	6,31	6,32
<i>Työni inspiroi minua.</i>	6,02	6,00
<i>Olen ylpeä työstäni.</i>	6,30	6,17
<b>Uppoutuminen</b>	5,83	6,00
<i>Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.</i>	6,15	6,14
<i>Olen täysin uppoutunut työhöni.</i>	5,62	5,90
<i>Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.</i>	5,72	5,97

## 9.5 Tyytyväisyys työhön ja työskentelyolosuhteisiin

Kyselylomakkeessa oli kaksi kysymystä, joilla haluttiin selvittää henkilöstön yleistä tyytyväisyyttä työhön ja työskentelyolosuhteisiin. Kuvio 3 havainnollistaa tuloksia ammattinimikkeen mukaan jaoteltuna.



KUVIO 3 Henkilöstön tyytyväisyys työskentelyolosuhteisiin ammattinimikkeen mukaan jaoteltuna.

Pystyakselilla on ammattinimikejaottelu. Vaaka-akselilla näkyy kysymyksessä ollut likertin asteikko, sekä varsinainen kysymys työtyytyväisyyteen liittyen. Likertin asteikko näkyy myös oikeasta yläkulmasta jaoteltuna eri väreillä.

Henkilöstön tyytyväisyys työhön on korkealla. Vain yksi vastanneista on *erittäin tyytymätön* työhönsä. Tehdyn kyselyn mukaan 85 % päälliköistä on tyytyväisiä ja erittäin tyytyväisiä. Vastaavat luvut apulaispäälliköillä on 87 %. Kassatarjoilijoista n. 68 % on tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Kokeista n. 65 % on tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Ryhmässä muut oltiin tyytyväisiä työhön.

## Työtyytyväisyyden vertailua 2012 ja 2014

Tehtäessä vertailua vuoden 2012 kyselyyn, *erittäin tyytymättömiä* ei ollut ollenkaan. Vuonna 2014 yksi oli *erittäin tyytymätön* työhönsä. Vuonna 2012 päälliköistä 85 % olivat *erittäin* tai *melko tyytyväisiä* työhönsä. Vuonna 2014 myös 85 % päälliköistä oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Vuonna 2012 apulaispäälliköistä suurin osa (n.62,5 %) ei ollut tyytyväisiä eikä tyytymättömiä työhönsä. Vuonna 2014 vastaava luku on 25 %. Vuonna 2014 87 % apulaispäälliköistä on tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä työhönsä. Kokkien tyytyväisyys on laskenut jonkin verran kahden vuoden takaa. Muuttyöntekijäryhmässä oltiin tyytyväisiä työhön.

Työntekijöiltä pyydettiin kyselylomakkeessa myös vapaata palautetta. Vapaan palautteen osioon oli vastattu hyvin monipuolisesti ja vastaukset tarjoilevat kullan arvoista tietoa organisaation henkilökunnan tyytyväisyyden kokemuksista. Huomioitavaa on että työtyytyväisyyttä heikentäviä asioita oli listattu enemmän. Työtyytyväisyyttä heikentävinä asioina koettiin mm. yhdenmukaisten ohjeiden ja pelisääntöjen puuttuminen, tilojen toimimattomuus ja ahtaute ja kiire. Ilmapiiri koettiin ajoittain hankalaksi ja koettiin että toisilta vaadittiin enemmän kuin toisilta. Yhdessä palautteessa toivottiin päällikön osallistuvan enemmän käytännön työhön. Työtyytyväisyyttä lisäävinä tekijöinä koettiin mm. hyvä ja tasapuolisesti kohteleva esimies, toimipisteen hyvä ilmapiiri sekä mukavat työkaverit.

Vapaan palautteen vastauksista on pääteltävissä, että tyytymättömyyden kokemukset painottuvat hieman enemmän työpaikalla joidenkin työpisteiden fyysisiin puutteisiin, ja kiireen kokemiseen.

Vapaassa palautteessa esille tulleet koetut työtyytyväisyyttä lisäävät asiat liittyvät organisaatiossa ilmeneviin psyykkisiin, ja sosiaalisiin tekijöihin. Tätä päätelmää tukee myös hyvät numeraaliset työn imun tulokset. Vapaa palaute on nähtävissä kokonaisuudessaan taulukossa 9.

Vapaan palautteen kysymykset: Tuleeko mieleesi esimerkiksi joitain tiettyjä asioita jotka lisäävät työtyytyväisyyttäsi tai puolestaan heikentävät sitä?

TAULUKKO 9 Henkilöstön vapaa palaute työtyytyväisyyteen liittyen.

**Työtyytyväisyyttä lisäävät asiat:**

- Apua saa aina tarvittaessa.
- Hyvä työporukka lisää työtyytyväisyyttä ja etenkin loistava toimipaikan esimies joka kohtelee kaikkia tasapuolisesti ja ottaa huomioon henkilökohtaiset menot työvuorolistoja suunnitellessa.
- Työtyytyväisyyttä lisää toimipisteen hyvä työilmapiiri.
- Hyvä työporukka lisää tyytyväisyyttä työssä.
- Oma henkilökunta on ihan mukavaa ja heidän kanssa ihan kiva työskennellä. Mutta osittain huomaan liiankin paljon kaavoihin kangistumista mikä jollain tapaa masentaa. Itse haluisin tehdä nykypäivän tyyliin.
- Mukavat työkaverit, sopivasti tekemistä, kaikki kaikkien puolesta voisi toimia vielä paremmin....
- Hyvät työkaverit lisäävät viihtyvyyttä työssä.
- Saa tehdä työtä itsenäisesti, mikä lisää työtyytyväisyyttä.

**Työtyytyväisyyttä heikentävät asiat:**

- Pällikön pitäisi olla enemmän mukana käytännön työssä.
- Työhyvinvointia heikentää ahtaat työtilat ja laitteiden riittämättömyys. Esim. uuneja liian vähän kun niitä käyttää leipuri sekä kokit.
- Todella matala palkka heikentää työtyytyväisyyttä.
- Heikentää: yhteisten pelisääntöjen noudattamatta jättäminen, jatkuva yritykseen kohdistuva arvostelu ->niistä asioista "mäkättäminen", joihin emme voi itse suoraan vaikuttaa.
- Pientä heikennystä: Polvi on alkanut reistaillemaan ja ikä on tehnyt tehtävänsä.
- Yhdenmukaiset ohjeet ontuvat, ei haluta noudattaa, ei tiedetä (haluta tietää). Jokainen soveltaa tapoja/ohjeita itselleen parhainpäin joka toisinaan ei ole toimipisteen ohjeiden mukainen tai vaarantaa jopa elintarvikehygieniää/työturvallisuutta ym. Esim. pakkastuotteet kiellosta huolimatta sullotaan lattialle/ hyllyille jolloin tippumis/kompastusvaara on taattu. Ei lisää työtyytyväisyyttä.
- Tyytyväisyyttä heikentävät työympäristön fyysiset olosuhteet.
- Raskaitten nostelu, kantelu, koko ajan jaloillaan hartiat ja niskat jatkuvasti kovassa rasituksessa samoin jalat.
- Jatkuva kiire vähentää tyytyväisyyttä.
- Tilojen toimivuus ja ahtaus heikentävät.
- Heikentäviä: Vakituista henkilökuntaa sairaana,ei sijaisia,kiire.
- Siisteys puuttuu työpaikaltani mikä ärsyttää. Toimitusjohtajan arvostuksen puute ärsyttää myös. Hän ei osaa arvostaa henkilökuntaa. Sana kiitos kuuluu todella harvoin. Eikä oma päällikkönikään oikein osaa kiittää.
- Ahtaat työtilat, ei tarvittavia koneita valmistettavaan määrään katsottuna.
- Ilmapiiiri on ajoittain hankala.
- Työssä vaadittava panos on hyvin erilainen. Toisten täytyy tehdä kaikenlaista kun toisilta ei vaadita kovinkaan paljon.
- Ainainen kiire heikentää.

## 9.6 Työyhteisön vuorovaikutus

Työyhteisön vuorovaikutusta tarkastellaan yhden summamuuttujan, innovatiivisuuden avulla. Taulukosta 10 käy ilmi että työntekijät ovat kohtuullisen tyytyväistä työyhteisön vuorovaikutukseen innovatiivisuuden osalta. Summamuuttujan keskiarvo (ka) on kolmen (2,91) tienoilla. Keskihajonta (kh) on suurta, eli näissäkin vastauksissa on ollut paljon hajontaa.

TAULUKKO 10 Työyhteisön vuorovaikutus

	Ka	kh
<b><i>Innovatiivisuus</i></b>	<b>2,91</b>	<b>0,850</b>
<i>Teemme yhdessä parannuksia toimintaamme</i>	<b>2,92</b>	<b>1,193</b>
<i>Kokeilusta ja niiden tuloksista tiedotetaan kaikille.</i>	<b>2,92</b>	<b>1,236</b>
<i>Toimintaa ollaan valmiita muuttamaan tarvittaessa.</i>	<b>2,90</b>	<b>1,213</b>
<i>Toimipisteeni ilmapiiri on kannustava ja uusia ideoita tukeva.</i>	<b>2,92</b>	<b>1,290</b>

Vertailtaessa työyhteisön vuorovaikutusta 2012–2014, summamuuttuja innovatiivisuuden avulla, huomataan että keskiarvo on laskenut neljän (4,05) keskiarvosta kolmen (2,91) keskiarvoon. Taulukosta 11 on nähtävissä kaikki keskiarvovertailuluvut vuosien 2012 ja 2014 välillä.

TAULUKKO 11 Työyhteisön vuorovaikutus vertailua 2012 ja 2014

	2012	2014
<b><i>Innovatiivisuus</i></b>	<b>4,05</b>	<b>2,91</b>
<i>Teemme yhdessä parannuksia toimintaamme</i>	<b>4,11</b>	<b>2,92</b>
<i>Kokeilusta ja niiden tuloksista tiedotetaan kaikille.</i>	<b>4,16</b>	<b>2,92</b>
<i>Toimintaa ollaan valmiita muuttamaan tarvittaessa.</i>	<b>4,00</b>	<b>2,90</b>
<i>Toimipisteeni ilmapiiri on kannustava ja uusia ideoita tukeva.</i>	<b>3,93</b>	<b>2,92</b>

Kyselylomakkeessa oli mahdollista antaa myös vapaata palautetta koskien työyhteisön vuorovaikutusta laajemmin. Taulukosta 12 nähdään, että tiedottamiseen toivottaisiin selkeyttä. Esimerkiksi ehdotetaan intranettiä jossa voitaisiin tiedottaa. Toivottiin myös henkilökunnan osallistamista hallituksen palaveriinhin sekä kuukausipalaveriinhin ja ideoimaan organisaation kehittämiseen liittyen.

Numeraalisten ja vapauden palautteiden perusteella voidaan päätellä, että kohdeorganisaatiossa on jonkin verran haasteita tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen liittyen. Numeraaliset tulokset on laskeneet kahden vuoden takaa jonkin verran. Vapaista palautteista saa jonkin verran selitystä numeroiden laskuun. Mm. on pääteltävissä että tiedottamiseen ei välttämättä ole ehkä aikaa, tai siitä ei ole ehkä tehty suunnitelmaa. Yhdessä, koko organisaation voimin tehty suunnitelma voisi selkiyttää ja parantaa tiedonkulkua sekä vuorovaikutusta kohdeorganisaatiossa.

Vapaan palautteen kysymys: Tuleeko sinulle mieleen esimerkiksi joitain parannusehdotuksia, joilla voitaisiin tehostaa työntekijöiden, tai johdon ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta?

TAULUKKO 12 Vapaata palautetta työyhteisön vuorovaikutukseen liittyen.

Kuukausipalavereissa pitäisi olla koko henkilökunnan mukana, jotta jokainen pääsee kertomaan mielipiteensä.

Aamukahvilla voi koko porukan kanssa jutella, joka on hyvä asia.

TJ voisi tiedottaa asioista paremmin. Oikeinkirjoitus ja viestien sisältö keskeneräistä tai epäselvää. Sähköpostia tulee TJ:ltä paljon, mutta tuntuu että tärkeät asiat jäävät infoamatta. Ei tule esim. tietoa kuka on valittu mihinkin tehtävään tai kuka siirtyy mihinkin tai kuka on palkattu mihinkin.

Toimitusjohtajan ja toimipisteen välillä: Ohjeet muuttuvat usein, eivät tule kerralla oikein. Jokainen tiedote muuttuu useaan kertaan.

Peiliin katsomisen paikka.

Tiedonkulku eri toimipisteiden ja tj:n välillä vaikeita kysymyksiä vastattavaksi, vastaus perustui käsitykseeni. Tt:n yhteinen ns. intranet olisi varmasti tiedotteiden ja palautteen kannalta hyvä.

Johtajisto voisi huomioida tervehtien käydessään yksiköissä.

Toimipisteen tai starttipäivän palavereihin olisi hyvä saada henkilökunnan jutella hallituksen kanssa ilman Toimitusjohtajaa. Henkilökunta voisi antaa ideoita miten organisaatiota voisi nykypäiväistää.

Sovituista säännöistä on pidettävä kiinni ja valvottava.

Positiivista asennetta työhön.

Se on niin vaikeaa kun on niin eriluontoisia persoonia, jos sanot suoraan mielipiteesi niin aina se jää jonkun hampaankoloon kaihertamaan.

## 9.7 Työn sisältö ja järjestelyt

Työn sisältöä ja järjestelyä tarkasteltiin kahden muuttujan, tehtävien tavoitteet ja selkeys ja mahdollisuudet kehittymiseen avulla. Taulukosta 13 on nähtävissä, että tehtävien ja tavoitteiden selkeys on lähellä 3,5 keskiarvoa (ka) ja mahdollisuudet kehittymiseen on 3,13. Työn sisältöön ja järjestelyyn näiden summamuuttujien osalta ollaan tyytyväisiä. Näissäkin summamuuttujissa huomioitava on että vastausten keskihajonta (kh) on suurta.

TAULUKKO 13 Työn sisältö ja järjestelyt

	Ka	kh
<b><i>Tehtävien ja tavoitteiden selkeys:</i></b>	<b>3,492</b>	<b>1,070</b>
<i>Kuinka hyvin olet selvillä oman työsi tehtävistä ja tavoitteista?</i>	<b>3,92</b>	<b>1,466</b>
<i>Kuinka hyvin olet selvillä oman toimipaikkasi tehtävistä ja tavoitteista?</i>	<b>3,41</b>	<b>1,452</b>
<i>Kuinka hyvin olet selvillä organisaation tehtävistä ja tavoitteista?</i>	<b>3,15</b>	<b>1,375</b>
<b><i>Mahdollisuudet kehittymiseen:</i></b>	<b>3,13</b>	<b>0,866</b>
<i>Panostetaanko organisaatiossa toiminnan ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen?</i>	<b>3,39</b>	<b>1,598</b>
<i>Tarjoaako työsi mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?</i>	<b>3,19</b>	<b>1,456</b>
<i>Kuinka hyvin henkilöstön koulutus on järjestetty organisaatiossasi?</i>	<b>3,24</b>	<b>1,568</b>
<i>Kuinka hyvin sinut perehdytetään uusiin asioihin?</i>	<b>2,86</b>	<b>1,224</b>
<i>Ovatko käymäsi kehityskeskustelut tukeneet omaa kehittymistä työssäsi?</i>	<b>3,02</b>	<b>1,503</b>



Vertailtaessa 2012 ja 2014 vuosien tuloksia, taulukossa 14 nähdään, että arvot ovat laskeneet jonkin verran. Vuonna 2012 tehtävien ja tavoitteiden keskiarvo on ollut 4,43. Vuonna 2014 keskiarvo on ylöspäin pyöristettävänä 3,5. Keskiarvo on vieläkin hyvä, vaikka pieni pudotus on siihen tullut kahden vuoden jälkeen. Mahdollisuudet kehittymiseen keskiarvo on ollut vuonna 2012 3,61. Vuonna 2014 se on 3,13. Laskua on hyvin vähän, ja edelleen keskiarvo on hyvän tasolla.

TAULUKKO 14 Työn sisältö ja järjestelyt vertailua 2012 ja 2014

	2012	2014
<b>Tehtävien ja tavoitteiden selkeys:</b>	<b>4,43</b>	<b>3,492</b>
<i>Kuinka hyvin olet selvillä oman työsi tehtävistä ja tavoitteista?</i>	<b>4,59</b>	<b>3,92</b>
<i>Kuinka hyvin olet selvillä oman toimipaikkasi tehtävistä ja tavoitteista?</i>	<b>4,56</b>	<b>3,41</b>
<i>Kuinka hyvin olet selvillä organisaation tehtävistä ja tavoitteista?</i>	<b>4,15</b>	<b>3,15</b>
<b>Mahdollisuudet kehittymiseen:</b>	<b>3,61</b>	<b>3,13</b>
<i>Panostetaanko organisaatiossa toiminnan ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen?</i>	<b>3,79</b>	<b>3,39</b>
<i>Tarjoaako työsi mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?</i>	<b>3,44</b>	<b>3,39</b>
<i>Kuinka hyvin henkilöstön koulutus on järjestetty organisaatiossasi?</i>	<b>3,75</b>	<b>3,24</b>
<i>Kuinka hyvin sinut perehdytetään uusiin asioihin?</i>	<b>3,66</b>	<b>2,86</b>
<i>Ovatko käymäsi kehityskeskustelut tukeneet omaa kehittymistä työssäsi?</i>	<b>3,43</b>	<b>3,02</b>

Vapaata palautetta työn sisällöstä ja järjestelyistä on koottu taulukkoon 15. Vapaan palautteen osiosta nousee jonkin kehitysehdotuksia esille. Työntekijät toivovat mm. koulutusta ja panostusta työtoimintaan. Työterveyshuoltoa

toivotaan laajemmaksi. Toivotaan myös valmiita suunnitelmia muuttuviin tilanteisiin ja tarpeeksi resursseja.

Vapaan palautteen kysymyksiä: 1) Toivoisitko esimerkiksi joitain muutoksia työn sisältöön ja järjestelyihin? 2) Minkälaiset toimenpiteet voisivat parantaa omaa tai koko henkilökunnan työhyvinvointia? 3) Miten tasa-arvo toteutuu ajatellen työn sisältö ja järjestelyitä?

TAULUKKO 15 Vapaata palautetta työn sisällöstä ja järjestelyistä.

Työterveyshuolto on rajoitettu ja välillä joutuu oikeasti miettimään milloin sinne saa mennä ja milloin ei.

Tietokoneohjelman pitäisi opettaa kaikille hätätilanteita varten.

Erilaiset koulutukset olisi kiva lisä työhön.

Enemmän koulutuksia henkilöstölle, myös esimerkiksi erilaisilla messuilla vierailu olisi oiva tapa kouluttaa henkilöstöä.

Panostetaan tyky-toimintaan!! Raha ei aina ole se pääasia.

Minä olen tyytyväinen organisaation tarjoamiin "hyvinvointijuttuihin", mutta huomaan kyllä, että uudemmat työntekijät kaipaisivat enemmän toimipaikan keskeisiä koko organisaation yhteisiä "juttuja".

Huomautus: Olen määräaikainen, eikä minulla ole ollut kehityskeskusteluita. Minä en myöskään käytä tietojärjestelmiä tai tietokoneohjelmia työpaikalla. Joskus harvoin, kun esimies on sairaana, luen sähköpostia ja tulostelen tuoteselosteita.

Riittävästi henkilökuntaa, toiminnan organisointi ja valmiit varasuunnitelmat muuttuviin tilanteisiin.

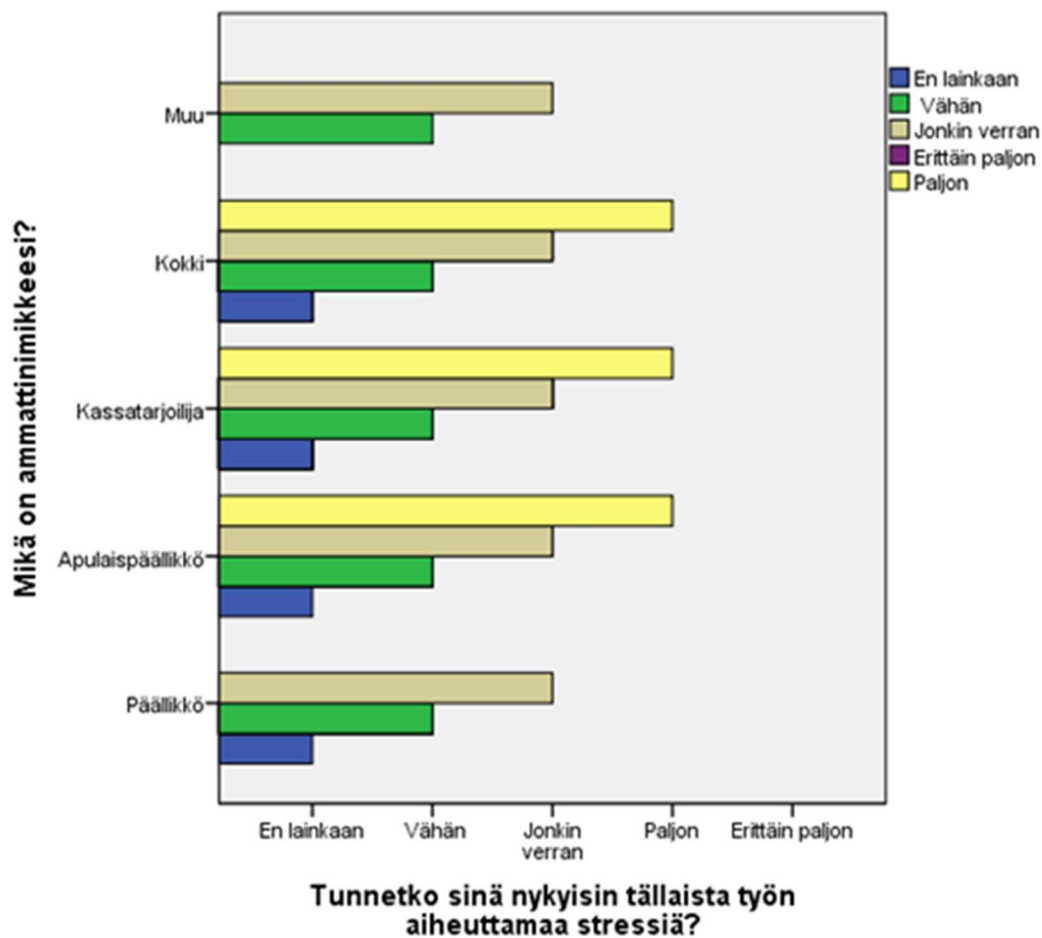
Kaikki tekisi kaikkea eikä vaan vaatisi toisilta kaiken tekemistä..

Työterveys voisi olla kattavampi.

## 9.8 Hyvinvointi ja terveys

### Työn henkinen kuormittavuus

Työn henkisen kuormittavuuden osioon kuuluu kaksi teemaa: stressi ja henkinen väkivalta. Stressin kokemista käsitellään ammattinimikkeen perusteella. Tuloksia havainnollistetaan kuvion 4 avulla.



KUVIO 4 Stressin kokeminen

Taulukossa vasemmalle, pysty akselille sijoittuu ammattinimikkeet ja vaak akselille likertin asteikko, sekä tarkasteltava kysymys. Oikealla yläkulmassa on nähtävissä väriasteikko, joka kertoo stressin kokemisten asteen.

Vuoden 2014 kyselyssä stressiä kokee *paljon* yksi apulaispäälliköistä (n=8). Suurin osa apulaispäälliköistä kokee stressiä vähän tai jonkin verran. Päälliköistä sen sijaan kukaan ei koe stressiä *paljon*. (n=7). Suurin osa päälliköistä kokee stressiä *vähän*. Kassatarjoilijoista (n=25) yksi koki stressiä *paljon*. Suurin osa kassatarjoilijoista koki stressiä *vähän* tai jonkin *verran*. (18) Kokeista yksi koki stressiä *paljon*. (n=17) 10 kokkia tuns stressiä *vähän* ja loput

*ei lainkaan tai jonkin verran.* Ryhmässä muu koettiin stressiä *vähän tai jonkin verran.* (n=2)

Vertailtaessa vuoden 2012 kyselyn tuloksiin stressiä koetaan kokonaisuudessaan hieman enemmän kuin kaksi vuotta sitten. Henkistä väkivaltaa kohdeorganisaatiossa ilmenee edelleen melko vähän. Vuoden 2014 kyselyssä neljä vastasi kokevansa henkistä väkivaltaa. Vertailtaessa vuoden 2012 kyselyn tuloksiin henkisen väkivallan lukumäärä ei ole juurikaan kasvanut kahdessa vuodessa. Vuoden 2012 kyselyssä kolme ilmoitti kokevansa henkistä väkivaltaa.

## 9.9 Työkyky

Henkilöstön työkykyä arvioidaan yhden summamuuttujan avulla ja lisäksi tarkastelussa käytetään työkykyindeksiä. Vastaamiseen käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa, jonka ääripäinä olivat vaihtoehdot erittäin huono – erittäin hyvä. Taulukosta 16 nähdään vastaukset. Keskiarvo hieman vajaa kolme, 2,74. Kokonaisuudessaan henkilöstö kokee työkykynsä hyväksi ja kohtuullisen hyväksi. Tulee myös ottaa huomioon että vastauksissa on ollut suuri hajonta.

TAULUKKO 16 Työkyky

	<i>Ka</i>	<i>kh</i>
<b><i>Työkyky</i></b>	<b>2,74</b>	<b>,853</b>
<i>Minkälaiseksi arvioit terveydentilasi Ikäisiisi verrattuna?</i>	<b>2,83</b>	<b>1,177</b>
<i>Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi fyysisten vaatimusten kannalta?</i>	<b>2,85</b>	<b>1,127</b>
<i>Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi henkisten vaatimusten kannalta?</i>	<b>2,54</b>	<b>1,088</b>

Vertailtaessa työkyvyn tuloksia 2012 ja 2014, huomataan että työkyky koetaan hieman huonommaksi kuin vuonna 2012. Vuonna 2012 summamuuttujan keskiarvo oli 4,09 ja vuonna 2014 se on 2,74.

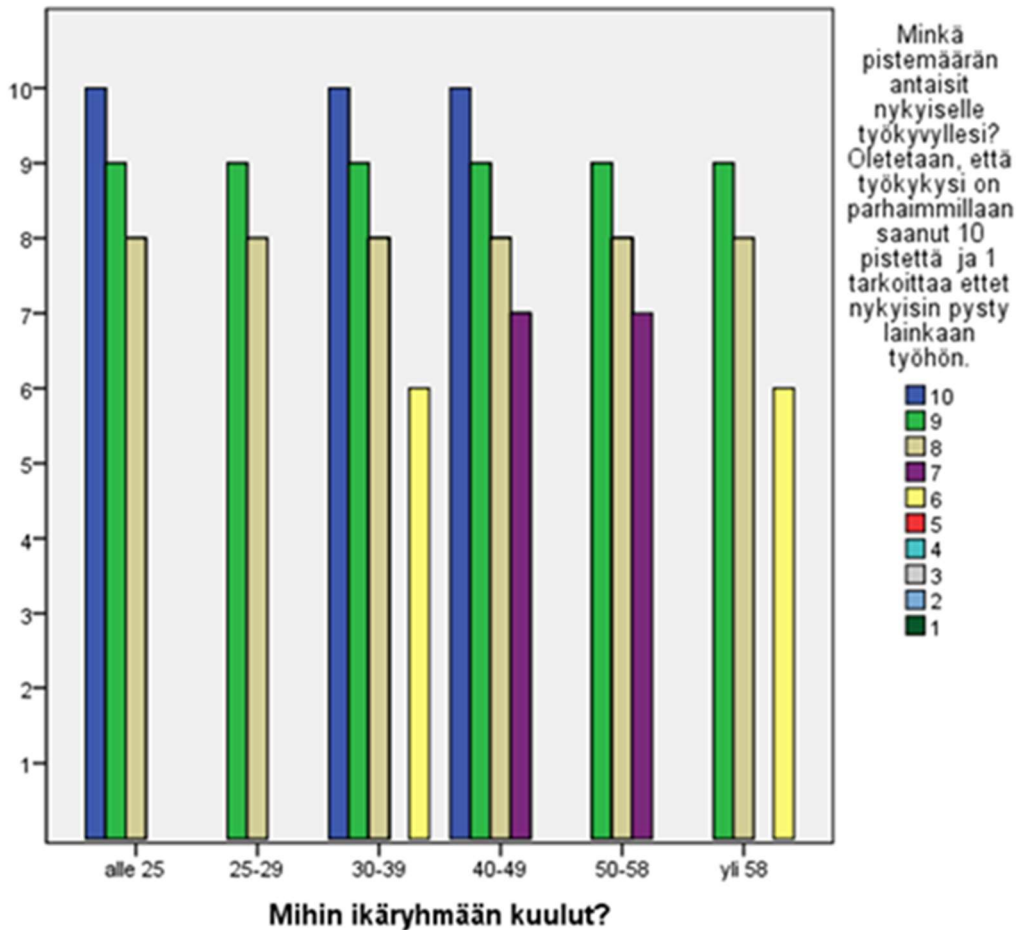
Taulukosta 17 selviää kaikkien muuttujien keskiarvovertailuluvut.

TAULUKKO 17 Työkyvyn vertailua 2012 ja 2014

	2012	2014
<b><i>Työkyky</i></b>	<b>4,09</b>	<b>2,74</b>
<i>Minkälaiseksi arvioit terveydentilasi ikäsiisi verrattuna?</i>	<b>4,05</b>	<b>2,83</b>
<i>Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi fyysisten vaatimusten kannalta?</i>	<b>3,93</b>	<b>2,85</b>
<i>Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi henkisten vaatimusten kannalta?</i>	<b>4,28</b>	<b>2,54</b>

### 9.9.1 Työkykyindeksi

Työntekijöitä pyydettiin arvioimaan myös omaa työkykyään asteikolla 1-10, jossa 1 tarkoittaa että ei pysty tekemään lainkaan töitä. Oheisessa kuviossa 5 on havainnollistettu miten työkyvyn kokemukset jakautuvat ikäryhmittäin.



KUVIO 5 Työkykyindeksi ikäryhmän mukaan jaoteltuna.

Ikäryhmät on jaoteltu sekä väreillä, jotka näkyvät oikealla, että numeroilla, jotka näkyvät vasemmalla pystyakselilla. Vaaka akselilla näkyy ikäryhmäjaottelu. Työkykyindeksin mukaan työkyky on varsin hyvä kaikissa ikäryhmissä. Alle 25 vuotiailla keskiarvo on 8,86 ja keskihajonta on, 900. 25–29 vuotiaiden ryhmässä keskiarvo on 8,50 ja keskihajonta on, 577. 30–39 vuotiaiden ryhmässä keskiarvo on 8,63 ja keskihajonta on 1,025. 40–49 vuotiaiden ryhmässä keskiarvo on 8,14 ja keskihajonta, 864. 50–58 vuotiaiden ryhmässä keskiarvo on 8,31 ja keskihajonta, 630. Yli 58 vuotiailla keskiarvo on tasan 8 ja keskihajonta 1,225. Yhteensä keskiarvo on 8.41.

Työkyky koetaan siis hyväksi kaikissa ikäryhmissä. Hieman ristiriitaista

on, että työkyky koetaan henkisten ja fyysisten vaatimusten, sekä muihin ikäisiin verrattuna hieman huonompana, kuin mitä työkykyindeksi antaa tulokseksi. (edellisen kohdan työkyvyn keskiarvo on 2,74 ja työkykyindeksin keskiarvo on 8,41) Tämä tulos *saattaisi* antaa viitteitä siitä että työn fyysiset ja henkiset vaatimukset on kasvaneet hieman kahdessa vuodessa. (kaksi vuotta sitten työkyvyn keskiarvo on ollut 4,09)

## 9.10 Ikääntyminen

Ikääntymisen vaikutuksia tarkastellaan yhden avaimen kysymyspatteriston avulla. Kysymyspatteristoon vastataan vain jos on yli 50 vuotias. Kysymysten vastauksissa ikääntyvät itse pohtivat miten heidät saataisiin jatkamaan työelämässä pidempään ja minkälaiset toimet edistäisivät heidän jaksamistaan.

Vastauksista, jotka näkyvät kokonaisuudessaan taulukossa 18, tulee esiin mm. että työn keventäminen, osa-aikaisuus sekä kuntouttavat toimenpiteet olisivat iäkkäiden toiveissa jaksamiseen edistämisen tueksi. Toivotaan myös hyvää työilmapiiriä tukemaan jaksamista. Jonkin verran yli 50 vuotiaiden vastauksissa korostui kiireen vaikutukset jaksamiseen.

Avoimen vastauksen kysymykset: Vastaa tähän kysymykseen jos olet yli 50 vuotta tai vanhempi. Miten sinut saataisiin jatkamaan työelämässä pidempään? Minkälaiset toimet edistäisivät jaksamistasi?

TAULUKKO 18 Vapaata palautetta ikääntymiseen liittyen.

Työn keventäminen, osa-aikaisuus.

Kuntoutusta, hierontaa jota voisi saada esim. joululahjana.

Yhteiset illamat, palaverit, yhteinen aika.

Toisten auttaminen esim painavien säkkien ja tavaroiden nostelussa on tärkeää.

Tavarat puretaan kaappeihin yhdessä!

Ei liikaa fyysisesti raskaita töitä, tarvittaessa saa apulaisia, työn tauotus.

Personal trainer vuodeksi auttamaan kuntoilun saloissa ja viitsimisessä alkamaan rääkätä itseään.

Hyvä työilmapiiri. Työtä voisi keventää tarvittaessa. Töiden realistinen jakaminen jotta ne kerkeäisi tehdä kunnolla.

Mitä vanhemmaksi tulee, ja on aina kiireinen työtahti, niin kuinkahan kauan moni jaksaa ja nauttii työnteosta.

## 10 PÄÄTELMÄT

Työhyvinvointi ja sen kehittäminen on ollut jo pitkään keskiössä organisaatioiden arjessa. Nykypäivänä sen merkitys vaan kasvaa, koska yhteiskunnan tila vaatii rakennemuutoksia, jotka vaikuttavat suoraan vaatimuksiin tehdä töitä tehokkaasti lyhyemmässä ajassa. Maailma on myös jatkuvassa muutoksessa ja se vaikuttaa suoraan työelämään. Muutos aiheuttaa mm. työn vaatimusten kasvua.

Tässä luvussa pureudutaan ensimmäiseksi tutkimustuloksiin positiivisen psykologian valossa. Positiivisen psykologian hengessä nostetaan esille kohdeorganisaation *voimavaroja ja vaatimuksia*. Toiseksi esitellään tutkijan *ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiksi* kohdeorganisaatiossa. Tuloksissa on tullut muutosta jonkin verran kahden vuoden takaisin tuloksiin verrattuna. Tämän vuoksi käytännön johtopäätöksissä ja ehdotuksissa tuodaan esille asioita, joiden avulla työhyvinvointia voidaan kehittää. Kehittämisehdotuksissa keskitytään voimavarojen kasvattamiseen. Lopuksi pohditaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä rajoitteita ja jatkotutkimusehdotuksia. Loppukaneettina on pohdintaa tutkimuksen käytettävyydestä.

### 10.1 Tutkimustulokset positiivisen psykologian valossa

Koska valtaosa työpsykologisesta tutkimuksesta on keskittynyt työntekijöiden pahoinvoinnin selvittämiseen, olisi tärkeää huomioida, että tällainen keskittyminen antaa virheellistä, yksipuolista sekä kielteistä kuvaa työelämästä. Positiivisen psykologian hengessä esitetty tieto työhyvinvointia edistävästä tekijöistä on tärkeää mm. työuupumuksen estämiseksi. Keskittyminen siis positiivisiin, työhyvinvointia edistäviin seikkoihin on olennaista. (Kinnunen ym., 2008, 72.)

Pahoinvointia työssä aiheuttavat osittain eri asiat kuin hyvinvointia, kuten työn vaatimusten ja voimavarojen malli ja siihen liittyvät energia- ja motivaatiopolku esittävät. Hyvinvointia edistetään siis lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi ja pahoinvointia puolestaan ehkäistään vähentämällä työn vaatimuksia. (Kinnunen ym., 2008, 73.)

Tulosten kokonaisvaltaisessa tarkastelussa työyhteisöstä nousi esille useita voimavaroja. Fyysisiä voimavaroja tarkasteltaessa, työkykyindeksin ja työkyvyn yhteistuloksen perusteella yksi voimavara on kohdeorganisaation henkilöstön *hyvä työkyky*. Työkykyindeksi, joka mittaa fyysistä työkykyä, sai henkilöstössä keskiarvon 8.41, asteikolla 1-10. Kysyttäessä fyysisestä työkyvystä fyysisten vaatimusten osalta, keskiarvo on miltei 3, (2,85) asteikolla 1-5.



Yksi vanhimista ja eniten tutkituista positiivisen psykologian työhyvinvoinnin kuvaajista on työtyytyväisyys. Yleisesti ottaen työtyytyväisyys kuvaa sitä, missä määrin työntekijät joko pitävät työstään tai eivät pidä. Työtyytyväisyyttä tutkitaan tavallisesti ns. yleisenä työtyytyväisyytenä, joka kuvastaa työntekijän kokonaisvaltaista tunnetta työstään. (Kinnunen ym., 2008, 59.) Työn psyykkisiä voimavaroja tarkasteltaessa, työyhteisön voimavaraksi nousi työn imun summamuuttujien, sekä työskentelyolosuhteiden tulosten perusteella, *hyvä työtyytyväisyyden kokemus*. Työn imun tulokset olivat nousseet vuoden 2012 tuloksiin verrattuna, ja kokonaiskeskiarvo tuloksissa 2014 on 6,19, asteikolla 1-7. Työn imu on yhdistetty myönteisiin työasenteisiin sekä hyvinvoinnin osoittimiin. Esimerkiksi työn imun on havaittu olevan yhteydessä hyvään itsearvioituun terveyteen ja työkykyyn. Työn imun on havaittu olevan myös yhteydessä myönteisiin työasenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen sekä vähäisiin työpaikan vaihto- ja eläkeaikomuksiin. (Hakanen ym., 2008 71.)

Organisatorisia voimavaroja tarkasteltaessa *tasa-arvon kokemukset kokonaisuutena* voidaan katsoa voimavaraksi. Tulokset olivat positiivisia, ja tasa-arvon kokemukset on pääsääntöisesti positiivisia tarkasteltaessa kokemuksia ammattinimikkeittäin ja ikäryhmittäin. *Oman työn tehtävien ja tavoitteiden selkeys* voidaan nostaa myös yhdeksi voimavaraksi. Muuttujan keskiarvo on 3,92, asteikolla 1-5.

Sosiaalisia voimavaroja tarkasteltaessa nousi voimavaroiksi *mukavat ja hyvät työkaverit, hyvä työilmapiiri, tuki ja apu lähiesimieheltä sekä lähiesimiehen tasapuolinen kohtelu*. Kohdeorganisaation tutkimuksessa esille tulleet voimavarat on nähtävissä kokonaisuudessaan taulukosta 19.

Kohdeorganisaation tutkimuksessa esille tulleet vaatimukset on nähtävillä taulukosta 20. Vaatimuksina nähdään mm. resurssien puute tai niiden huonosti organisoituminen josta aiheutuu kiireen tuntua työhön, sekä töiden ruuhkautumista. Vaatimuksina nähdään myös tiedonkulun haasteet, yhteisten pelisääntöjen noudattamisen haasteet ja esimiesten ongelmiin puuttumisen vähäisyys.

Aiemmin kuvattu työn piirteiden jako vaatimuksiin ja voimavaroihin ei ole yksiselitteinen, sillä työntekijä voi pitää työnsä piirteitä yhtäaikaaisesti sekä työn vaatimus- että voimavaratekijöinä. Esimerkiksi Kinnusen ym., (2008, 58.) mukaan yli tuhat johtotehtävissä toimivaa on arvioinut, että kaikki heidän työnsä piirteet on aiheuttanut enemmän iloa kuin harmia heidän työssään. Erityisesti haasteellisuutta ja kokonaisuuksien hallintaa työssä on pidetty ilon aiheina. Kuitenkaan nämä myönteiset kokemukset eivät ole sulkenut pois sitä mahdollisuutta, että samat työn piirteet aiheuttivat jossain määrin myös harmia. Vaikuttaisi siis siltä, että työn piirteitä on haastavaa jaotella yksipuolisesti joko vaatimuksiksi tai voimavaroiksi, koska niihin liittyy aina yksilön tekemä tulkinta. Yksilön tekemiin tulkintoihin vaikuttaa myös persoonallisuuden ominaisuudet ja piirteet. (Kinnunen ym., 2008, 58.)

Taulukoista 19 ja 20 käy ilmi, että tässä tutkimuksessa korostuivat työn sosiaaliset elementit voimavaroina ja organisatoriset tekijät vaatimuksina.

TAULUKKO 19 Kohdeorganisaation voimavarat

**VOIMAVARAT**

## Fyysiset:

- Työntekijöiden hyvä työkyky. ( työkykyindeksin ja työkyvyn summamuuttujan yhteistuloksen perusteella)

## Psyykkiset:

- Työntekijöiden yleinen hyvä työtyytyväisyyden kokemus. (Mm. työnimuntulosten perusteella.)

## Organisatoriset:

- Kokonaisuudessaan tasa-arvo koetaan hyväksi organisaatiossa. (tasa-arvon muuttujien tulosten perusteella)
- Oman työn tehtävien ja tavoitteiden selkeys.

## Sosiaaliset:

- Hyvät ja mukavat työkaverit.
- Hyvä työilmapiiri.
- Esimiehen tasapuolinen kohtelu.
- Tuki ja apu lähimmältä esimieheltä.

## TAULUKKO 20 Kohdeorganisaation vaatimukset

## VAATIMUKSET

## Organisatoriset:

- Henkilöstöressurssien puutteellisuus tai huonosti organisoituminen.  
> lisää kiireen tunnetta.
- Tiedonkulun ongelmat johdon ja toimipisteen välillä.
- Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen.
- Uusiin asioihin perehdyttäminen.
- Ongelmiin puuttuminen ylimmän johdon ja lähiesimiesten toimesta.

## Sosiaaliset:

- Työntekijöiden ja ylimmän johdon väliset ristiriidat
- Työntekijöiden väliset ristiriidat.

## 10.2 Käytännön johtopäätökset ja ehdotukset

Hyvän työn tunnuspiirteiden soveltaminen käytäntöön, terveen organisaation toimintaperiaatteiden ylläpitäminen ja organisaation terveyden jatkuva seuranta vaativat monenlaista tietoa ja toimintaa. Teoreettisen osaamisen lisäksi työpaikalla tarvitaan johdon aktiivisuutta ja koko henkilöstön osallistumista. Hyvän työn kriteerit ja terveen organisaation toimintaperiaatteet auttavat asettamaan tavoitteita kehittämiselle. Kehittämisen onnistumisen lähtökohtia ovat johdon tuki, sitoutuminen ja osallistava ote kehittämisessä, huolellinen tiedon kokoaminen ja tilannearvio, keskeisten realististen tavoitteiden asettaminen, sekä vastuista ja aikatauluista sopiminen ja kehittämisen arviointi. (Kinnunen ym., 2008, 329.)

Kohdeorganisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä on monia mahdollisuuksia. Organisaation on mahdollista lähteä lisäämään työn voimavaroja ja tekemään toimenpiteitä jotta vaatimukset vähenisivät. Tässä osiossa esitellään käytännön toimenpiteitä, jotka voivat auttaa kohdeorganisaatiota voimaan paremmin. Kehittämis ehdotuksissa on pyritty tarkastelemaan organisaation työhyvinvoinnin kehittämistä laaja-alaisesti ja monipuolisesti.

Vaikka työhyvinvoinnin kokonaisuus on kohdeorganisaatiossa edelleen hyvällä tasolla, ovat keskiarvot laskeneet kuitenkin kahdessa vuodessa monen osa-alueen kohdalla. Pääasiassa suunta on siis alaspäin, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Tässä kohtaa herää kysymys: Miten paljon on tehty toimenpiteitä työhyvinvoinnin parantamiseksi kohdeorganisaatiossa viimeisen kahden vuoden aikana? Kohdeorganisaatio on ollut myös muutoksen keskellä viimeisen kahden vuoden aikana, mm. perustettaessa uusia toimipisteitä. Tämä on varmasti osaltaan vaikuttanut työhyvinvoinnin kokemuksiin koko organisaatiossa.

### 10.2.1 Johtamis- ja esimiestyöskentelyn kehittäminen

Esimies toimii työntekijöille esimerkkinä ja osoittaa käytöksellään, millainen toiminta on työyhteisössä hyväksyttävää. Hyvä esimies tunnistaa työyhteisön jäsenten hyvät ja myös kehittämistä vaativat puolet ja pyrkii johtamaan ihmistä yksilönä. Hän on avoin kuuntelemaan työntekijöiden aloitteita ja ehdotuksia sekä ottaa ne toiminnassa huomioon. Esimiestyön tavoitteena on varmistaa, että jokainen tunnistaa oman roolinsa, tehtävänsä ja vastuunsa prosesseissa, joihin osallistuu. Esimies voi vaikuttaa siihen, että virheistä opitaan toimimaan uudella tavalla. Hyvässä johtamisessa korostuvat valmentava johtamisote ja työyhteisön osallistaminen. Päivittäisjohtaminen on työntekijöiden ohjaamista, tukemista, palautteenantoa, delegointia ja yhdessä tekemistä. Esimiehen tulee varmistaa, että työyhteisölle asetetut tavoitteet ja tehtävät sekä henkilöstön

mitoitus ovat tasapainossa. (Manka ym., 2010, 44.)

Vuoden 2012 tehdyn tutkimuksen tuloksissa on jo ehdotettu huomion kiinnittämistä johtamis - ja esimiestyöskentelyn kehittämiseen, erityisesti kehittämään organisaation johtamista ihmisten johtamisen suuntaan. Sama asia on tullut nyt esille vuoden 2014 tutkimuksen yhteydessä. Monet tekijät viittaavat siihen että kohdeorganisaatiossa on keskitytty ihmisten johtamisen sijaan asioiden johtamiseen.

Lähijohtajalta odotetaan usein hyviä ihmistenjohtamisen taitoja. Eniten taitoja odottavat lähijohtajien alaiset. Useimmiten esimiehiä kohtaan osoitetut toiveet kilpistyvät juuri heidän kykyynsä olla uskottavia joukon johtajia, kohdata heidät arvostaen ja kuunnellen sekä auttaa heitä pääsemään päämääriinsä. (Viitala ym., 2014, 152.)

Vaikka tutkimuksen numeraalisissa tuloksissa tuli esiin että päälliköt ja apulaispäälliköt eivät koe paljon stressiä, mutta nostan silti tänne vielä esille vapaassa palautteessa tulleen lauseen. "Useampi esimies on työuupunut."

Onko siis aiheellista tarkastella johtamistyöskentelyn kehittämisessä ihmistenjohtamisen suuntaan viemisen lisäksi myös esimiesten jaksamista? Joka tapauksessa esimiestyöskentelyä voitaisiin helpottaa ja kehittää siihen suuntaan että resurssit riittäisivät ja kiireen tuntua ei olisi niin paljon.

Johtamisen kehittämistyöhön voidaan lähteä kysymällä kysymyksiä. Onko kohdeorganisaation rakenne toimiva ja nykypäivää vastaava? Onko siinä turhaa byrokratiaa? Onko työnkuvissa turhaa sähläystä ja päällekkäisyyksiä?

Näitä edellä mainittua asioita kehittämällä ja keventämällä, sekä organisaatorakennetta muokkaamalla, voidaan saavuttaa tarvittuja henkilöstöresursseja, jotta kiireen tuntu ja töiden ruuhkautuminen vähenevät.

Alkuun aloitettaisiin siis toimenpiteenä johtamistyöskentelyn organisoitumisen tarkastelua ja uudelleen muodostamista. Tämä tarkoittaa siis työtehtävien selkeyttämistä ja jakamista. Esimerkiksi jaetun johtamisen menetelmät avaisivat mahdollisuuden ajatella ja toimia uudella, yhteisöllisemmällä tavalla johtajien kesken, tai koko organisaatiossa. Ropo ym., (2006) kannustaa työyhteisöjä jaettuun johtajuuteen jossa kaikki ovat osittain vastuussa siitä että, työyhteisö toimii. Esimerkkinä hän käyttää sinfoniaorkesteria, jota johtaa kapellimestari, mutta jossa jokaisen täytyy kuunnella myös muita soittajia pysyäkseen tahdissa. Näin hierarkia ja yhdessä tekeminen toteutuvat samanaikaisesti. Jaetulla johtajuudella pyritään sekä ihmisten hyvinvointiin että organisaation taloudelliseen menestykseen. (Ropo Ym., 2006.) Minkälaisia asioita tulisi sitten jakaa jaetun johtamisen käytännöissä? Ensimmäiseksi pyritään jakamaan hallintaa, jolla pyritään saavuttamaan samanaikaisesti turvaa ja vähentämään pelkoja. Esimiestyöllä tarkoitetaan asioiden suunnittelua ja vastavuoroista ihmissuhteiden hoitoa. Ropo nostaa myös tiedon jakamisen tärkeäksi, joka tarkoittaa sekä fakta- että kokemusperäisen tiedon jakamista. Joustavuuteen liittyy puolestaan prosessien ja rakenteiden joustavuus. ( Ropo ym., 2006.)

Mahdollisen uudelleenorganisoitumisen lisäksi, voitaisiin pohtia millaisia muita ihmistenjohtamisen käytänteitä kohdeorganisaatiossa tarvitaan.

Mm. moninaisuuden johtamisen keinoin saataisiin henkilöstöstä esiin henkilöstön vahvuuksia ja varmistettaisiin että johtaminen on oikeudenmukaista ja tasa-arvoinen kohtelu toteutuu paremmin organisaatiossa.

Moninaisuusjohtamisen toimilla on ratkaiseva merkitys työntekijän hyvinvoinnille, ja työryhmän tuloksellisuudelle. Moninaisuuden johtamisen keinoilla saadaan paremmin esille ja hyödynnettyä ihmisten erilaista osaamista. Taito käsitellä ristiriitoja rakentavasti on mm. yksi keskeinen osa moninaisuuden johtamista. Työryhmän moninaisuus saattaa johtaa henkilöristiriitoihin. Henkilöristiriitoja saattaa syntyä kun työryhmässä on miehiä ja naisia, ryhmän ikäjakauma on laaja ja siihen kuuluu etniseltä taustaltaan sekä arvomaailmaltaan erilaisia ihmisiä. Työhön liittyvän tietotaidon ja työkokemuksen moninaisuuden on todettu lisäävän asiaristiriitoja. Parhaimmillaan tämä synnyttää uusia näkökulmia ja innovatiivisuutta. Työryhmän moninaisuus ei ole sinällään olennaista vaan se miten sitä johdetaan, millainen asenne ja ilmapiiri työpaikalla vallitsevat. Kun työntekijät kokevat saavansa arvostusta ja kiitosta organisaation taholta, he tuntevat turvallisuutta ja omistautuvat sekä sitoutuvat työskentelemään vielä enemmän organisaation hyväksi. (Moninaisuustyön ABC, 2004, 14.)

### 10.2.2 Tiedonkulun selkeyttäminen

Tiedonkulun ongelmia on ollut jo vuonna 2012 ja niitä on tullut esiin nyt myös vuoden 2014 tuloksissa. Vuoden 2015 aikana olisi hyvä pyrkiä tekemään jotakin tiedonkulun kehittämiseksi. Laajemmin aihetta voidaan lähestyä esimerkiksi tekemällä organisaatioon sisäisen viestinnän suunnitelmaa. Esimerkiksi organisaatiosta voitaisiin kerätä henkilöstä eri tasoilta ideoimaan yhteisöllisesti uudenlaista viestintää. Yhteisöllinen työskentely antaisi useammalle mahdollisuuden vaikuttaa ja suunnitelma ei jäisi vain johtoportaan paperiksi. Lähiesimiehet voisivat olla avainasemassa suunnitelman jalkauttamisessa. Suunnitelmassa voitaisiin miettiä mm. kuka tiedottaa ja ketä.

Työnantajan ja henkilöstön kannattaa yhdessä selvittää, millaisiin asioihin riittää yksipuolinen tiedottaminen ja mitkä asiat vaativat vuorovaikutteista ja osallistavaa viestintää. Tärkeissä kysymyksissä on hyvä laatia ajoissa viestintäsuunnitelma, jotta osapuolille syntyisi yhdenmukainen ymmärrys viestitettävästä asiasta. Suunnitelmalla varmistetaan myös viestinnän oikea-aikaisuus ja se, että osapuolet tietävät omat vastuunsa. Suunnitelmaa laadittaessa on syytä pohtia, mitä viestinnällä halutaan saada aikaan, eli mikä viestinnän tavoite on. (Manka ym., 2010, 43.)

### 10.2.3 Mentorointi

Tutkimuksessa tuli esille toiveita moniosaamisen käyttämisestä paremmin hyödyksi. Tähän auttavat moninaisuuden johtamisen toimenpiteet, mutta myös esimerkiksi mentorointi. Kohdeorganisaatiossa voitaisiin muodostaa vanhempi työntekijä - uusi työntekijä mentorointisuhteita, joissa hyödynnettäisiin vanhempien työntekijöiden ammattitaitoa, ja sekä myös annettaisiin nuoremmalle polvelle mahdollisuus vaikuttaa toiseen suuntaan. Tällaiset suhteet lisääisivät myös organisaation yhteisöllisyyttä ja voisivat parantaa joltain osin ilmapiiriä, kun ns. vanha polvi ja nuoret kohtaisivat. Arvokas hiljainen tieto pääsisi myös siirtymään pitkään kohdeorganisaatiossa työskennelleiltä työntekijöiltä uudemmille työntekijöille, ja koko organisaation käyttöön. Mentorointia käytetään usein asiantuntijaorganisaatioissa, mutta se voisi olla toimiva väline myös kohdeorganisaatiossa.

Mentorointi on vuorovaikutteinen menetelmä. Se ei tue vain mentoroitavaa, sillä myös mentorit hyötyvät siitä. Mentorointi ylläpitää jatkuvasti mentorin yhteyksiä käytännön yritys- ja auttaa vanhempia ymmärtämään nuorempiansa kohtaamia ongelmia. Sekä mentori että mentoroitava saavat käsitystä uusista tuulista ja kehityssuunnista. Mentorointi on tavoitteellista, suunnitelmallista ja systemaattista toimintaa, joka tähtää sekä aktorin (mentorin vastapari) että hänen organisaationsa kehittymiseen. (Opetushallituksen WWW-sivu <[http://www.oph.fi/saadokset\\_ ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ ja\\_tyovalineita/mentorointi](http://www.oph.fi/saadokset_ ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ ja_tyovalineita/mentorointi)>. 14.9.215.)

#### 10.2.4 Työnkierto ja bensmarkkaus

Kohdeorganisaatiossa voitaisiin ottaa käyttöön myös työnkierto, jossa työntekijä voisi oppia uudelta työryhmältä, sekä toisinpäin. Kokonaisuudessaan työnkierto saattaisi lisätä yhteenkuuluvuutta ja me-henkeä kun useammat toimipisteet ja niiden ihmiset tulisivat lähemmin tutuiksi. Työnkierron olisi hyvä koskea kaikkia työntekijöitä toimitusjohtajaa myöden.

Käytännössä työnkierto tarkoittaa useimmiten työntekijän siirtymistä työyhteisöstä toiseen. Työntekijä siirtyy siis sovituksi ajaksi ja sovitussa järjestyksessä joko samantasoisesta tai eritasoisesta tehtävästä toiseen ja palaa lopuksi alkuperäiseen työtehtäväänsä. Onnistunut työnkierto vahvistaa sekä yksilön työssä jaksamista ja työhyvinvointia, mutta myös hyödyntää koko organisaatiota laajemminkin. Se voi auttaa ottamaan etäisyyttä omaan työhön ja ymmärtämään toisten työntekijöiden tekemää työtä ja työtapoja. (Rauramo 2012, 150.)

Jossain toimipisteissä tilanne voi olla kokonaisuudessaan parempi työhyvinvoinnin suhteen. Jollain työryhmällä saattaa siis olla hyviä käytänteitä joista muut voivat oppia. Mikä tekee siitä tiimistä hyvän, onnellisen ja tehokkaan? Onko se hyvä esimies ja vai erityisen mukavat työkaverit, tai erityisen toimivat tilat? Bensmarkkattaisiin, eli otettaisiin opiksi näistä hyvistä käytänteistä ja toimintamalleista, joita kohdeorganisaation yksittäisillä työryhmillä on varmasti paljon.

#### 10.2.5 Työyhteisötaitojen vaikutus työhyvinvointiin

Jokaisen kohdeorganisaation työntekijän olisi hyvä muistaa työyhteisötaitojen merkitys työhyvinvoinnin toteutumisessa. Jokaisen organisaation työntekijän on hyvä kantaa vastuuta myös omasta käytöksestään, ja miettiä mitä voi itse tehdä edistääkseen hyvää työhyvinvointia omassa yksikössään ja koko organisaatiossa.

Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan käyttäytymistä, joka edistää työyhteisön toiminnan sujuvuutta ja keskinäistä kanssakäymistä. Se on myös huolehtimista työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä, hyvästä yhteistyöstä esimiesten ja työkavereiden kanssa. Esimies ja työntekijät siis suhtautuvat siis rakentavalla tavalla toinen toisiinsa, työtovereihin sekä työn tekemiseen. Esimerkkejä työyhteisötaidoista on mm. reiluus, kohteliaisuus ja tervehtiminen, sekä aktiivinen auttaminen ja kiinnostus toisen työstä. Yhteistyö työtoverien ja esimiesten kanssa: kysytään jos ei tiedetä ja pyydetään palautetta, jos se on unohtunut. Työyhteisötaidot sisältävät myös työtoverien arvostamista ja luottamuksellisuutta, sekä vuorovaikutteisia asioiden ratkaisu- ja kehittämistaitoja (Viitala ym., 2014, 30.)



### 10.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen kirjoitusprosessissa on ajateltu lukijakuntaa. On pyritty siihen että tutkimus olisi mahdollisimman selkeä ja ymmärrettävä, ajatellen jokaista toimeksiantajan henkilökunnan jäsentä. Luotavuuteen on kiinnitetty huomiota mm. karsimalla turhaa tieteenaan liittyvää sanastoa.

Tulosten raportoinnissa on kiinnitetty huomiota myös tulosten hyvään tulkittavuuteen, ja tuloksia onkin esitelty kaavioiden ja kuvaajien avulla. Tämän tutkimuksen vastausprosentti on hyvä (81,9 %) joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Voidaan sanoa että aineisto edustaa sitä perusjoukkoa, josta aineisto on kerätty. (Dilman 2000.) Tässä tutkimuksissa vastausjakaumaa ei ole lähdetty muokkaamaan, ja se vastaakin tällöin täysin todellista työntekijöiden vastaajajakaumaa.

Kysely toteutettiin käyttämättä yksilöiviä tunnistetietoja (esim. nimi ja sähköposti), jotka olisi voinut syöttää tietokantaan etukäteen. Tutkimuksen alussa olevasta johdannossa korostettiin tutkimustulosten tulevan organisaation sisäiseen käyttöön pro gradu tutkielman aineistoksi. Ennen kyselyn lähettämistä laadittiin power point- esitys tutkimukseen liittyen jonka avulla toimitusjohtaja esitteli tutkimusta organisaatiossaan. Lisäksi tiedotetta oli mahdollisuus jakaa paperisena versiona.

Ulkopuolisen tutkijan tekemä tutkimus varmisti kaikkien mielipiteen esille tulemisen ja puolueettoman lähestymisen. Tutkijalla oli ainoastaan pääsy tietojärjestelmiin joissa kyselylomakkeen informaatio kerättiin ja analysoitiin. Tietoja käsiteltiin ehdottoman luottamuksellisesti. Tutkijan luotettavuus ja eettisyys lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Trochim, 2006.)

Työhyvinvointimittarin reliabiliteettia ja validiteettia paransi se, että kysymykset ja väittämät on poimittu aiemmin valideiksi todetuista työhyvinvointimittareista, kuten QPSNordic-kyselylomakkeesta ja Työterveyslaitoksen tutkimuksista. Vuoden 2014 kyselyä on muokattu aiemmin vuonna 2012 tehdyn kyselyn pohjalta pyrkimyksenä saada siitä parempi ja ko. organisaatioon sopiva mittari.

Luotettavuuteen vaikuttaa jonkin verran osan summamuuttujista pois jääminen vuoden 2012 tutkimukseen verrattuna. Poistettuja summamuuttujia ovat *tiedonkulku, ilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet, aikapaineet, ikäilmasto sekä ikääntyneiden omat kokemukset summamuuttujat*. Esimerkiksi tiedonkulkua tarkasteltaessa, on tämän vuoden tulokset olleet sanallisen palautteen, ja Innovatiivisuus summamuuttujan varassa. Jos tiedonkulku summamuuttujaa oltaisiin voitu käyttää, olisivat tulokset tiedonkulun osalta ehkä selkeämmin esitettävissä. Tiedonkulkuun liittyviä haasteita tuli kuitenkin esille riittävästi mm. vapaiden palautteiden avulla. Aikapaineet summamuuttujan jäädessä pois, jäi tulosten tulkinta lähinnä vapaiden palautteiden varaan. Monessa vapaiden palautteiden vastauksessa nousi kiireen tuntemukset esille, ja joitain

johtopäätöksiä pystyttiin tekemään näiden perusteella aikapaineista kohdeorganisaatiossa. Muiden pois jääneiden summamuuttujien rooli ei ollut niin merkittävä tämän vuoden tutkimuksessa, sillä mm. esimerkiksi ikääntymistä tutkittiin vain vapaan palautteen avulla.

Vapaiden palautteiden pohjalta heräsi mielenkiinto tutkia syvällisemmin joitakin kohtia. Tutkimuksen luotettavuutta olisi parantanut muutaman syventävän haastattelun tekeminen pois jääneiden summamuuttujien osalta.

Luotettavuutta saattaa hieman rasittaa se että kysely on nykyversiossaan aika pitkä. Sen tekemiseen menee noin 20–25 minuuttia, joka saattaa olla jollekin liian pitkä aika vastaamiseen. Vaikka kyselyyn olikin mahdollista vastata kesken työpäivän, saattaa kiire vaikuttaa kuitenkin niin että osaan kysymyksistä saatettiin vastata hieman ylimalkaisesti. Eli laitettiin vastausrasti vain nopeasti johonkin kohtaan, että päästään nopeasti eteenpäin koko kyselyssä.

## 10.4 Tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimustarpeita

Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä syventävien haastatteluiden avulla. Kohdeorganisaation työhyvinvoinnista saataisiin syvempää kuvaa ja voitaisiin keskittyä esimerkiksi esimiestyöskentelyn tutkimiseen, ja sen vaikutuksiin työhyvinvointiin.

Tutkimuksessa olevia rajoitteita oli siis mm. haastatteluiden puuttuminen. Haastatteluilla olisi saatu syventäviä vastauksia ja päästy avaamaan lisää joitakin vapaiden palautteiden osioita. Kyselyä voisi kehittää niin että se paloiteltaisiin kahteen osaan. Ensimmäinen osa olisi lyhyt ja ytimekäs kysely, jossa olisi mahdollisimman vähän vapaan palautteen vaihtoehtoja. Kyselyyn vastaamiseen menisi aikaa maksimissaan noin 10–15 minuuttia. Tällöin siihen ehdittäisiin paremmin perehtyä jokaisen kysymyksen osalta, ja vastaukset voisivat olla siis paremmin harkittuja valintoja. Toinen osa muodostuisi haastatteluista, jotka tehtäisiin kyselyn jälkeen. Haastattelut korvaisivat osan tai kokonaan vapaiden palautteiden osioista.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tulevien vuosien tutkimustulosten kanssa, tehden vertailua. Suositeltavaa olisikin pitää osa kysymyksistä edelleen stabiilisti samanlaisina jotta vertailtavuus on mahdollista. Seuraavaan kyselyyn voisin lisätä myös kokonaisuus työn ja vapaa-ajan tasapainosta.

## 10.5 Tutkimuksen käytettävyys

Työhyvinvoinnin kokonaisuus on kohdeorganisaatiossa kohtuullisen hyvällä tasolla ja hyvällä tasolla joidenkin osa-alueiden kohdalla. Voimavaroja on mistä ammentaa jaksamista ja niitä on helppo lähteä kehittämään ja kasvattamaan, sekä lisäämään onnellisuutta työyhteisöön. Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä ei tulisi kuitenkaan unohtaa, vaikka työhyvinvointi olisi hyvällä, tai kohtuullisen hyvällä tasolla. On hyvä muistaa että työhyvinvointiin investoidut resurssit tulevat takaisin 10–20 kertaisesti, joka parhaimmillaan näkyy organisaation tuloksen parantumisena.

Tämän kyselyn tuloksia kannattaa käyttää monipuolisesti hyödyksi kehittämistyöskentelyssä. Se tarjoaa sekä numeraalista tietoa työhyvinvoinnin kokonaistilasta että henkilöstöä osallistaen tarjoaa kullannarvoisia mielipiteitä ja kehitysehdotuksia. Se että henkilöstöä osallistetaan mukaan työhyvinvoinnin kehittämistalkoisiin, on jo osa kehittämistyötä. Kehittäminen on siis jo alkanut, jokaisen yksittäisen kyselyyn vastauksen myötä. Kahden vuoden päästä olisi suositeltavaa tarkistaa mitä on saatu aikaiseksi ja toistaa tutkimus jossain muodossa.

## LÄHTEET

- Ahonen, G. 2010. Millaiset työhyvinvointipanostukset kannattavat pienyrityksissä? Esitys Tampere-talossa yrittäjät työhyvinvointiaamussa 15.2.2010.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. 2005. Crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58, 661–689.
- Bakker, A.B., Van Emmerik, I. & Euwema, M. C. 2006. Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations*, 33, 464–489.
- Bass, B. M. 1990. Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory & research managerial applications (3. painos) New York: Free Press.
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: PS-kustannus.
- Demerouti, E. & Bakker, A.B. 2006. Employee well-being and job performance: Where we stand and where we should go. Teoksessa: S. McIntyre and J. Houdmont (Toim.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice Vol. 1* (83-111). Maia: ISMAI Publications.
- Dillman, D.A. 2000. Mail and Internet surveys: The tailored design method. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Elo, A-L., Mattila, P. & Kuosma, E. 2005. Johtamisvalmennuksen vaikutus alaisten psykososiaaliseen työympäristöön ja hyvinvointiin. *Työ ja ihminen* (painossa).
- Elovainio, M., Kivimäki, M. & Vahtera, J. 2002. Organizational fairness: Longitudinal evidence on a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92, 105-108.
- Gronn, P., 2002. Distributed leadership as a unit of analysis, *The Leadership Quarterly*, 13: 423–451.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W. B. & Ahola, K. 2008. The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress: A special issue on work engagement*, 22, 224–241.
- Hakanen, J.J. & Perhoniemi, R. 2008a. Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaikheet työelämässä –kolmen vuoden seurantatutkimus suomalaisilla hammaslääkäreillä. *Työelämän tutkimus*, 6, 30–43.
- Hakanen, J.J. & Perhoniemi, R. 2008b. Työhyvinvoinnin myönteiset voimavarakehät - kolmenvuoden seurantatutkimus.
- Hakanen, J. J 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys.
- Hakanen, J.J. & Schaufeli, W.B., 2012. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave

- seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415-424.
- Hakanen, J.J. Harju, P. Seppälä, P. Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali- Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos.
- Harju, K., 2002. Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Helsinki: Tammi.
- Heikkilä, T., 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kinnunen, U. Feldt, T. & Mauno, S., 2008. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Juva. PS kustannus.
- Manka, M-L., 2011. Työn ilo. WSOYpro Oy.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimuskoulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WSOYproOy.
- Opetushallituksen WWW-sivu <  
[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/mentorointi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi)>.  
 14.9.215.)
- Peltonen, T., 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Otavan kirjapaino Oy.
- Rahkonen, P. 2015. Henkilökohtainen tilastoneuvonta. Jyväskylän yliopisto.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. 2., uudistettu painos. Bookwell Oy. Porvoo
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauver, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2006. Jaetun johtajuuden särmit. Helsinki: Talentum.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B., 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Seligman, M., 2002. Authentic Happiness. Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. A Division of Simon & Schuster, Inc.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L., 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otavan kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P., 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Tasa-arvon ja moninaisuustyön ABC WWW-sivu <  
<http://www.psykosoft.com/pdf/Tasa-arvo%20ja%20moninaisuustyon%20ABC.pdf>>. 10.9.215

- Thomas, K. W. & Velthouse, B.A. 1990. Cognitive elements of empowerment: An interpretative model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Trochim, William M., 2006. Ethics in Research. *Research Methods Knowledge Base*, 2<sup>nd</sup> Edition.
- Työelämä 2025 katsaus. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Työsuojelurahaston loppuraportti, hanke numero 1015325. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Työterveyslaitoksen WWW-sivu <  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo\\_muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/muutokset\\_ja\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo_muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutokset_ja_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx)>. 15.10.2015
- Van Dierendonck, D., Nuijten, I. & Heeren, I. 2009. Servant-leadership, key to follower well-being. In D. Tjosvold & B. Wisse (Eds.). *Power and interdependence in organizations*, 319-337, Cambridge: Cambridge University Press.
- Viitala, R. 2008. *Henkilöstöjohtaminen*. Eta Publishing Oy.
- Viitala, R. & Järnlström M. 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. *Liiketaloustiede* 107. Johtaminen ja organisaatiot.
- Winroth, K. 2003. Där hövdingarna samlas runt lägerelden. Om kollegialt ledarskap. *Ledmotiv* 3/2003: 47-59.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. 2008. Working in the sky: A diary study among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345-356.

## LIITTEET

### LIITE 1 Kyselylomake

Organisaation menestys on kiinni viime kädessä osaavasta ja hyvinvoivasta henkilöstöstä. Työelämässä käydäänkin tänä päivänä laajaa keskustelua siitä, miten työhyvinvointia voidaan edistää ja ylläpitää.

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa henkilökunnan hyvinvoinnin nykytilaa.

Kysely sisältää kysymyksiä työn imusta, työyhteisön vuorovaikutuksesta, esimiestyöskentelystä, työn sisällöstä ja järjestelyistä, oman työn vaatimuksista ja vaikutusmahdollisuuksista, työkyvystä ja työterveydestä, stressin kokemisesta sekä tasa-arvon kokemisesta.

## TYÖHYVINVOINTITUTKIMUS

Työhyvinvointi koostuu fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista. Useat eri työhön, työyhteisöön ja työympäristöön liittyvät osa-alueet vaikuttavat hyvinvoinnin muodostumiseen. Lisäksi työn ulkopuolinen, henkilökohtainen elämä vaikuttaa yksilön hyvinvointiin, mikä voi tehdä työhyvinvoinnin parantamisesta haastavaa organisaatioiden kannalta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on arvioida Sonaatin henkilökunnan työhyvinvoinnin tilaa ja myös sen kehittymistä. Kysely on osa pro gradu -tutkimusta, joka valmistuu keväällä 2015. Tulosten raportointi tapahtuu kuitenkin osittain jo joulukuussa 2014. Osittain samanlainen kysely on tehty aikaisempina vuosina kaksi kertaa.

Vastaamiseen menee aikaa noin 20-25 minuuttia.  
Kysely avautuu maanantaina 17.11 klo 9.00 ja sulkeutuu perjantaina 28.11.2014 klo 15.00.

Kyselyyn vastataan anonyymina ja kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

**OHJE:** Lue jokainen kysymys tarkkaan. Vastaa rauhassa jokaiseen kysymykseen ja mieti vastauksia myös avoimiin kohtiin. Kyselyyn on runsaasti aikaa vastata, koska aikakatkaaisu toimii ainoastaan jos ei tee mitään kyselylomakkeella 20 min. aikana.

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

**Niina Seppänen**  
niseppan@student.jyu.fi  
0400 464 839

PAGE#1

SUKUPUOLI

### TAUSTATIEDOT

#### Sukupuolesi

- Mies  
 Nainen

IKÄ3

#### Mihin ikäryhmään kuulut?

- alle\_25  
 25-29  
 30-39  
 40-49  
 50-58  
 yli\_58



## KOULUTUS

**Mikä on korkein koulutuksesi?**

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

## TYÖSUHDE

**Onko työsuhteesi**

- määräaikainen vai
- vakituinen?

## TYÖAIKA

**Työskenteletkö tällä hetkellä**

- osa-aikaisesti vai
- kokoaikaisesti?

## AMMATTINIMIKE2

**Mikä on ammattinimikkeesi?**

- Päällikkö
- Apulaispäällikkö
- Kokki
- Kassatarjoilija
- Muu

## TYÖAIKA\_VUOSISSA2

**Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Sonaatilla?**

- alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- yli 15 vuotta

## TOIMIPISTE2

**Millä toimipisteellä työskentelet?**

- Amanda
- Hestia
- Lozzi 2
- Muonatupa
- Novelli
- Piatto
- Syke
- Tilia
- Wilhelmiina
- Ylistö (Kvarkki)

TYÖNIMU

**TYÖNIMU**

**Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tunteuksia tai ajatuksia?**

	En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutaman kerran kuussa	Kerran viikossa	Useamman kerran viikossa	Päivittäin
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innostunut työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni inspiroi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ylpeä työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen täysin uppoutunut työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TYTYTYVÄISYYS

	Erittäin tyytymätön	Tyytymätön	En tyytyväinen enkä tyytymätön	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka tyytyväinen olet toimipisteen työskentelyolosuhteisiin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TYÖTYTYVÄISYYS2

**VAPAATA PALAUTETTA**

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

---



---

TYÖYHTEISÖN\_VUOROVAIKUTUS4

**TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUS****Miten seuraavat väittämät mielestäsi toteutuvat työpaikallasi?**

	<b>Harvoin tai ei koskaan</b>	<b>Harvoin</b>	<b>Silloin tällöin</b>	<b>Usein</b>	<b>Hyvin usein tai aina</b>
Saan tarvittaessa tukea ja apua työryhmäni jäseniltä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtoverini osoittavat arvostusta kaikkien työtä kohtaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimipisteeni ilmapiiri on vapautunut ja mukava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teemme yhdessä parannuksia toimintaamme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokeiluista ja niiden tuloksista tiedotetaan kaikille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintaa ollaan valmiita muuttamaan tarvittaessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimipisteeni ilmapiiri on kannustava ja uusia ideoita tukeva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni riittävästi tietoa minulle tärkeistä asioista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku toimipisteen sisällä on riittävää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku eri toimipisteiden välillä on riittävää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku johdon ja toimipisteen välillä on riittävää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VUOROVAIKUTUS

**VAPAATA PALAUTETTA TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUKSEEN LIITTYEN**

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

---



---



---



---

ESIMIESTYÖ4

**ESIMIESTYÖ****Miten seuraavat väittämät mielestäsi toteutuvat työpaikallasi?**

	Harvoin tai ei koskaan	Harvoin	Silloin tällöin	Usein	Hyvin usein tai aina
Saan tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan lähimmältä esimieheltäni tarpeeksi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähin esimies arvostaa saavutuksia työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähin esimieheni jakaa työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähin esimieheni rohkaisee minua sanomaan mielipiteeni, kun olemme eri mieltä jostain asiasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähin esimieheni kuuntelee tarvittaessa jos kerron työhöni liittyvistä ongelmista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähin esimieheni puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähin esimies kohtelee minua tasa-arvoisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan ylimmän johdon tekemiin päätöksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ESIMIESTYÖ2

**VAPAATA PALAUTETTA JOHTAMISEEN JA ESIMIESTYÖHÖN LIITTYEN**

**Tuleeko mieleesi joitain keinoja, joilla esimies voisi parantaa työhyvinvointiasi? Miten johtamista ja esimiestyöskentelyä voitaisiin kehittää laajemmin työpaikallasi?**

---



---



---



---

PAGE#10

TYÖN\_SISÄLTÖ\_JA\_JÄRJESTELYT4

**TYÖN SISÄLTÖ JA JÄRJESTELYT****Erittäin heikosti****Heikosti****Keskinkertaisesti Hyvin****Erittäin hyvin**

Kuinka hyvin olet selvillä

oman työsi tehtävistä ja tavoitteista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka hyvin olet selvillä oman työryhmäsi tehtävistä ja tavoitteista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka hyvin olet selvillä koko organisaation tehtävistä ja tavoitteista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka hyvin työryhmässäsi noudatetaan sovittuja pelisääntöjä ja toimintatapoja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin käyttää tietojani ja taitojani työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka hyvin työpaikkasi työterveyshuolto mielestäsi toimii?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Panostetaanko työpaikallasi toiminnan ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka hyvin henkilöstön koulutus on järjestetty työpaikallasi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjoaako työsi mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka hyvin sinut perehdytetään uusiin asioihin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovatko käymäsi kehityskeskustelut tukeneet omaa kehittymistäsi työssäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen työssäni käytettävät tietojärjestelmät ja tietokoneohjelmat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## PALKITSEMINEN

	<b>Erittäin tyytymätön</b>	<b>Tyytymätön</b>	<b>En tyytyväinen enkä tyytymätön</b>	<b>Tyytyväinen</b>	<b>Erittäin tyytyväinen</b>
Kuinka tyytyväinen olet yrityksen palkitsemisjärjestelmään?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## TYÖN SISÄLTÖ\_JA\_JÄRJESTELYT2

**VAPAATA PALAUTETTA TYÖN SISÄLTÖÖN JA JÄRJESTELYIHIN LIITTYEN**

**Toivoisitko esimerkiksi joitain muutoksia työn järjestelyihin? Minkälaiset toimenpiteet voisivat parantaa omaa tai koko henkilökunnan työhyvinvointia? Miten tasa-arvo toteutuu ajatellen työn sisältöä ja**

## järjestelyitä?

---



---



---



---

OMAN\_TYÖSI\_VAATIMUKSET3

### OMAN TYÖSI VAATIMUKSET

#### Missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa?

	Hyvin usein tai aina	Usein	Silloin tällöin	Harvoin	Harvoin tai ei koskaan
Työmääräni jakautuu epätasaisesti niin, että omat työni ruuhkautuvat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on liikaa töitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joudun suorittamaan tehtäviä, jotka mielestäni pitäisi tehdä eri lailla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan toimeksiantoja saamatta riittävästi resursseja niiden suorittamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikalla esiintyy häiritseviä ristiriitoja työtovereiden välillä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KENELTÄ\_SAAAT\_RISTIRIITAISIA\_MÄÄRÄYKSIÄ

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

---



---



---



---

PAGE#18

VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET4

### VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

#### Missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa?

	Harvoin tai ei koskaan	Harvoin	Silloin tällöin	Usein	Hyvin usein tai aina
Voin vaikuttaa työmäärääni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 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.

VAATIMUKSET\_JA\_VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

## VAPAATA PALAUTETTA OMAN TYÖSI VAATIMUKSIIN JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUKSIIN LIITTYEN

**Mieti erityisesti tasa-arvoisen kohtelun kannalta.**

---



---



---



---

PAGE#6

TYÖKYKY4

### Työkyky

- |  | <b>Erittäin huono</b> | <b>Huono</b>          | <b>Kohtalainen</b>    | <b>Hyvä</b>           | <b>Erittäin hyvä</b>  |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Minkälaiseksi arvioit terveydentilasi ikäisiisi verrattuna?                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi fyysisten vaatimusten kannalta? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi henkisten vaatimusten kannalta? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

SAIRASPOISSAOLOT3

- |  | <b>en lainkaan</b>    | <b>1-7 päivää</b>     | <b>8-29 päivää</b>    | <b>30-60 päivää</b>   | <b>Yli 60 päivää</b>  |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kuinka monta työpäivää viimeisen vuoden aikana olet ollut poissa töistä oman sairautesi takia? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

TYÖKYKYINDEKSI2

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

1

- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

TYÖKYKY2

## VAPAATA PALAUTETTA TYÖKYKYYN JA TERVEYTEEN LIITTYEN

Mieti erityisesti tasa-arvoisen kohtelun kannalta.

---



---



---



---

PAGE#14

STRESSI

### 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	Paljon	Jonkin verran	Vain vähän	En lainkaan
Tunnetko sinä nykyisin tällaista työn aiheuttamaa stressiä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 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.**

HENK\_VÄKIVALTA

**Oletko itse joutunut tällaisen henkisen väkivallan kohteeksi kuluneen**



**vuoden aikana?**

- Kyllä  
 Ei

HENK\_VÄKIVALTA3

**Mikäli olet kokenut henkistä väkivaltaa, onko aiheuttajana ollut**

- esimies  
 työtoveri  
 asiakas  
 muu taho? : \_\_\_\_\_

HENK\_VÄKIVALTA4

**Millä tavoin henkinen väkivalta on ilmennyt?**


---



---



---



---

TASA\_ARVO7

**Tasa-arvon kokemukset työpaikalla.**

	<b>Eri mieltä</b>	<b>Jokseenkin eri mieltä</b>	<b>Siltä väliltä</b>	<b>Jokseenkin samaa mieltä</b>	<b>Samaa mieltä</b>
Työpaikallamme kaikkia kohdellaan samalla tavalla iästä, sukupuolesta, terveydentilasta, seksuaalivähemmistöön kuulumisesta, kulttuurisesta taustasta (kieli, tavat), tai etnisestä taustasta riippumatta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PAGE#5

TASA\_ARVO

**Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, tai siltä väliltä, kerro tässä kohtaa tarkemmin mitä tarkoitat.**


---



---



---



---

TASA\_ARVO2

**VAPAATA PALAUTETTA TASA-ARVOON LIITTYEN  
Miten tasa-arvoa voitaisiin kehittää työpaikallasi?**


---

IKÄÄNTYMINEN2

## VASTAA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN JOS OLET 50-VUOTIAS TAI VANHEMPI

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Voin hyödyntää iän myötä kertynyttä kokemusta työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikääntyminen ei ole aiheuttanut ongelmia nykyisessä työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon jaksavani työskennellä nykyisessä työssäni vielä pitkään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suoriudun työtehtävistäni yhtä hyvin kuin nuoremmat työtoverini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vanhempien työntekijöiden kokemusta arvostetaan työpaikallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TYÖSSÄ\_PYSYMINEN\_YLI\_50V

## VASTAA TÄHÄN KYSYMYKSEEN JOS OLET 50-VUOTIAS TAI VANHEMPI

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

---



---



---



---

PAGE#3

TYÖHYVINVOINNIN\_KOKEMUS2

## TYÖHYVINVOINNIN KOKEMUS

**Miten hyvin voit tällä hetkellä työssäsi? Oletetaan, että voitisi on parhaimmillaan kun annat arvon 10 ja 1 tarkoittaa että voit erittäin huonosti.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

- 7
- 8
- 9
- 10

RAPORTOINTI2

## 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.**