



Esihenkilötyön vaikutus työhyvinvointiin yritys X Oy:n tuotannossa

Tiina Jokinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Liiketalouden tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t) Tiina Jokinen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esihenkilötyön vaikutus työhyvinvointiin yritys X Oy:n tuotannossa
Sivu- ja liitesivumäärä 53+6
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia esihenkilötyön merkitystä työhyvinvointiin yritys X Oy:n tuotannon työssä. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten yritys X Oy:n esihenkilötyö vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin, miten tuotannon työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa, miten esihenkilöt tukevat heidän työhyvinvointiansa, miten työhyvinvointia voisi parantaa tulevaisuudessa ja miten esihenkilöiden antamaa tukea voisi kehittää tulevaisuudessa. Lisäksi tavoitteena oli tutkia kahden eri osaston kokemia eroavaisuuksia edellä mainituissa asioissa.</p> <p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus toteutettiin 12.01.-02.02.2022 aikana ja tutkimuksen vastausprosentti oli 14,5 prosenttia. Tässä tutkimuksessa ei voitu tehdä vertailua yritys X Oy:n kahden eri osaston välillä, koska vastaajia ei ollut tarpeeksi ja kahden osaston tulokset yhdistettiin toisiinsa. Anonymiteetin varmistamiseksi kaikki tulokset käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena B-osaston pienen vastaajamäärän takia. Tutkimustuloksia ei voida yleistää, mutta tutkimustuloksia voidaan pitää kuitenkin suuntaa antavina ja kuvaavat tähän tutkimukseen osallistujien näkemyksiä.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan yritys X Oy:n tuotannontyöntekijöiden kokemukset osoittivat, että noin joka viidennen mielestä työn suorittamiseen ei ollut riittävästi aikaa, jotta sen voi tehdä hyvin, työkuorma ei ollut kohtuullinen ja työvälineet eivät olleet kunnossa työn suorittamista varten.</p> <p>Tulosten mukaan työhyvinvoinnin kokemusta heikensi työntekijöiden tunne, että he eivät voi vaikuttaa ammattitaidon kehittämiseensä ja joka viides tutkimukseen osallistunut työntekijä tunsi, että esihenkilö ei arvosta heidän työtään. Työilmapiirissä koettiin eriarvoisuutta nuorimman ja vanhemman ikäryhmän välillä. Tulosten mukaan työhyvinvointia edistävät kuitenkin myös myönteinen ilmapiiri, työn arvostus ja mahdollisuus kehittyä työssään.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan on huomattavaa, että vastaajista 15 prosenttia koki, että esihenkilö ei puutu epäasialliseen kohteluun tarvittaessa ja noin viidennes ei ottanut kantaa tai oli tyytymättömiä esihenkilön epäasialliseen kohteluun puuttumiseen. Tutkimuksen tulokset osoittivat myös, että 27 prosenttia oli tyytymätön esihenkilön taitoihin kohdella kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti.</p> <p>Tutkimuksen mukaan yritys X Oy:n esihenkilöiden antamaa tukea olisi hyvä parantaa selkeän viestinnän avulla, jotta työntekijöillä olisi työssä tarvittavaa tietoa tarpeeksi ja lisäksi yhteisöllisyyden tunnetta. Tämän lisäksi työyhteisötaitoja tulisi vahvistaa ja kartoittaa mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen yksilötasolla.</p>
Asiasanat Työhyvinvointi, esihenkilötyö, tuotantotyö

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite ja rajausta.....	2
1.2	Keskeiset käsitteet	3
1.3	Yritys X Oy:n esittely	3
2	Työhyvinvointi esihenkilötyön näkökulmasta	5
2.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	5
2.2	Työkykyjohtaminen työhyvinvoinnin mahdollistajana.....	7
2.3	Hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö	9
2.4	Työhyvinvoinnin riskitekijät.....	11
2.5	Esihenkilötyö työhyvinvoinnin tukena	12
2.6	Esihenkilö henkilöstötyön tekijänä.....	14
3	Tutkimuksen toteuttaminen	17
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	17
3.2	Aineiston hankinta.....	18
3.3	Aineiston käsittely ja analysointi	19
4	Tutkimustulokset	21
4.1	Tuotannon työntekijän kokemus omasta työhyvinvoinnista	21
4.2	Esihenkilön tuen merkitys työhyvinvointiin.....	31
4.3	Työhyvinvoinnin edistäminen tulevaisuudessa	40
4.4	Esihenkilön tuki työhyvinvoinnin edistäjänä	42
4.5	Yhteenveto.....	43
5	Pohdinta.....	45
5.1	Johtopäätökset.....	45
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	49
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	50
5.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi	50
5.5	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen	51
	Lähteet	54
	Liitteet.....	57
	Liite 1. Saatekirje.....	57
	Liite 2. Kyselylomake.....	58
	Liite 3. Kruskal-Wallis testin testi.....	61

1 Johdanto

Johtamisen suurimpia haasteita ovat jatkuva uudistuminen, innovatiivisuuden vaatimukset, luottamuksen saavuttaminen sekä itsensä johtaminen. Johtajan on osattava käyttää erilaisia johtamistyyliä erilaisten ihmisten kanssa, kuten ohjaavaa, valmentavaa, osallistuvaa tai delegoivaa tapaa. Konkreettisia asioita hyvään johtamiseen ovat kommunikaatio, hyvät vuorovaikutustaidot ja tavoitteiden määrittely. Johtamisen ydinasioita ovat läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus, positiivisen ja korjaavan palautteen anto sekä motivointi ja innostus. Oman esimerkin vaikutus johtamiseen antaa signaalin työyhteisölle, esihenkilö on esikuva työyhteisössä. Hyvä esihenkilötyö edellyttää läpinäkyvyyttä, osaamisen kehittämistä, arvotietoisuutta sekä sosiaalista älykkyyttä kohdata erilaisia ihmisiä. (Sydänmaalakka 2012, 78–101.) Työelämän muutokset tuovat vaatimuksia johtamiseen ja työyhteisötaitoihin (Hyppänen 2013, 231). Viitala (2021, 254–256) nostaa esiin tulevaisuuden megatrendejä, joita ovat digitalisaatio, väestön ikääntyminen, globalisaatio ja ekologisuus, nämä heijastuvat myös henkilöstöjohtamiseen ja esihenkilötyöhön organisaatioissa. Hänen (2021, 255) mukaansa digitalisaatio lisää osaamisvaatimuksia ja edellyttääkin valmentavaa johtajuutta ja työntekijöiltä avointa suhtautumista työtehtävien kehittämiseen. Työelämän kehityksessä käänteet syntyvät yllättäen, koronapandemian vaikutukset näkyvät muun muassa työntekijöiden liikkuvuudessa, digitalisaation kehittämisessä ja lisäävät epävakautta työpaikoilla (Viitala 2021, 256–257).

Viitala ja Jylhä (2019, 307) nostavat esiin, että esihenkilötoiminnalla on vaikutuksia yrityksen työntekijöiden työtyytyväisyyteen, innovatiivisuuteen sitoutumiseen ja työstä suoriutumiseen. Hyppäsen (2013, 165) mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen tehdyillä investoinneilla on positiivinen vaikutus yrityksen tuottavuuteen ja tulokseen, yksinkertaisesti hyvinvoiva työntekijä saa aikaan enemmän kuin huonosti voiva työntekijä. Työhyvinvointi näkyy myönteisenä vireenä työssä (Viitala & Jylhä 2019, 188).

Tutkimuksella pyrittiin kartoittamaan esihenkilötyön vaikutusta työhyvinvointiin tuotannon työssä terveysteknologia-alalla toimivassa yritys X Oy:ssä. Tutkimuksen kohteeksi valikoitui yritys X:n kaksi tuotanto-osastoa. Opinnäytetyössä pohditaan, millä tavalla työhyvinvointia voitaisiin edistää esihenkilötyön kautta. Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Strukturoidun kyselylomakkeen linkki ja QR-koodi lähetettiin yritys X Oy:n A-osaston ja B-osaston työntekijöille.

1.1 Tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia esihenkilötyön merkitystä työhyvinvointiin yritys X Oy:n tuotannon työssä. Tutkimuksessa pyritään saamaan tietoa kahden tuotannossa toimivan osaston työhyvinvoinnin tilasta ja esihenkilötyöstä sekä mahdollisista osastojen välisistä eroavaisuuksista.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on, miten yritys X Oy:n esihenkilötyö vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin yrityksen kahdessa eri tuotantoyksikössä ja sen tueksi on kehitetty viisi alatutkimuskysymystä. Nämä ovat, miten tuotannon työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa, miten esihenkilöt tukevat heidän työhyvinvointiansa, miten työhyvinvointia voisi parantaa tulevaisuudessa ja miten esihenkilöiden antamaa tukea voisi kehittää tulevaisuudessa. Lisäksi tutkitaan, että miten kahden eri osaston kokemukset eroavat toisistaan. Alatutkimuskysymykset on kuvattu taulukon 1 peittomatriisilla.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelma	Viitekehys	Tulokset	Lomakkeen kysymys
1. Miten tuotannon työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4	4.1	1–10
2. Miten esihenkilöt tukevat tuotannon työntekijän työhyvinvointia?	2.1, 2.2, 2.5, 2.6	4.2	11–19
3. Miten kahden eri osaston kokemukset eroavat toisistaan?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6		1–19
4. Miten työhyvinvointia voisi parantaa tulevaisuudessa?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6	4.3	2, 4–15, 19
5. Miten esihenkilöiden antamaa tukea voisi kehittää tulevaisuudessa?	2.2, 2.4, 2.5, 2.6	4.4	9–20

Työ rajautuu kahden eri tuotanto-osaston työntekijöihin ja esihenkilöihin. Yritys X Oy:n A-osastolla työskentelee kolme esihenkilöä ja noin 100 työntekijää ja B-osastolla viisi esihenkilöä ja noin 100 työntekijää. (HR spesialisti 8.9.2021). Tutkimuksessa ei tulla käsittelemään yksittäisen esihenkilön esimiestyöskentelyn tuloksia eikä koko yrityksen työhyvinvointia tai esihenkilötyötä. Työssä käsitellään kokonaisvaltaista palkitsemista vain suppeasti ja työstä rajataan pois työhyvinvointiin liittyvät palkitsemisen alueet, jotka liittyvät työsuhte-etuihin.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän työn keskeiset käsitteet ovat työhyvinvointi, esihenkilötyö ja tuotantotyö. Suomen sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu mielekkästä työstä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Se tarkoittaa sitä, että työntekijällä on kyky suoriutua päivittäisistä työtehtävistään. Työhyvinvointiin liittyy olennaisesti hyvä johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021; Viitala 2021, 43.)

Viitalan ja Jylhän (2019, 199) mukaan esihenkilötyö on vuosikymmenten aikana muuttunut yhä enemmän koordinaattorin ja valmentajan rooliksi organisaatioissa. Viitalan ja Jylhän (2019, 199) mukaan yhä edelleen esihenkilötyöhön kuuluu työn organisointia, resursointia, kehittämistä, työntekijöiden motivointia, vuorovaikutusta eri sidosryhmien kesken ja työhyvinvoinnin ja osaamisen edistämistä. Kotimaisten kielten keskus (2019) yhteistyössä Duunitorin kanssa nostaa esiin sukupuolineutraalin käsitteen esihenkilö, neutraalit ammattinimikkeet ovat yleistyneet viime vuosina ja niiden on tarkoitus lisätä työelämän tasa-arvoa. Yritys X Oy on ottanut käyttöön esihenkilöammattinimikkeen syksyllä 2021 (HR specialisti 8.9.2021). Tässä työssä esimiestyö on korvattu termillä esihenkilötyö.

Tuotannolla tarkoitetaan materiaalivirtaa, jossa yrityksen tavoitteena on tuottaa asiakkaalle tuotteita tai palveluita tuotantoprosessin tuotoksena sekä yritykselle liiketoiminnallista hyötyä. Tuotantoprosessissa valmistusprosessit, laitteet, työryhmät, työntekijät ja materiaalivirrat järjestetään siten, että ne tukevat parhaiten tuotannolle asetettuja tavoitteita. Tuotantotyö on tuotteen valmistusta sarjatuotantona, jossa tuote siirtyy seuraavaan työvaiheeseen, kun edellinen työvaihe on suoritettu loppuun. (Martinsuo, Mäkinen, Suomala & Lyly-Yrjänäinen 2018, 136.)

1.3 Yritys X Oy:n esittely

Yritys X Oy on terveysteknologia-alalla toimiva yritys, jonka toiminta on käynnistynyt 1970-luvulla. Yritys työllistää noin 2900 henkilöä maailmanlaajuisesti. Yritys X Oy:n menestyksen kulmakiviä ovat tuotekehitys ja tiivis yhteistyö alan ammattilaisten kanssa. Kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu ohjaavat yrityksen toimintaa ja sitä kautta vaikutetaan ihmisten hyvinvointiin työllä ja teknologisilla ratkaisuilla. (Yritys X 2021a.)

Tuotannon layout termi tarkoittaa tuotantojärjestelmän koneiden, kulkureittien ja varastopaikkojen sijoittelua tuotantotiloissa. Pää tavoitteena tuotantotoiminnan sijoittelun suunnittelussa on materiaalivirran tehokkuus, jossa huomioidaan toisiaan seuraavien työpisteiden sijainnit. (Martinsuo ym. 2018, 139.) Martinsuo ym. (2018, 140) mukaan työpisteet ja laitteet tulisi ryhmitellä siten, että yhdessä työpisteessä erikoistutaan valmistamaan tiettyjä

komponentteja ja ne siirtyvät valmistuttuaan seuraavaan kohtaan tuotantolinjassa. Tuotannon resursseissa huomioitavia asioita on työntekijöiden työsuunnittelu, jotta resurssit kohdentuvat oikein ja on riittävästi oikeanlaista osaamista (Martinsuo ym.2018, 139).

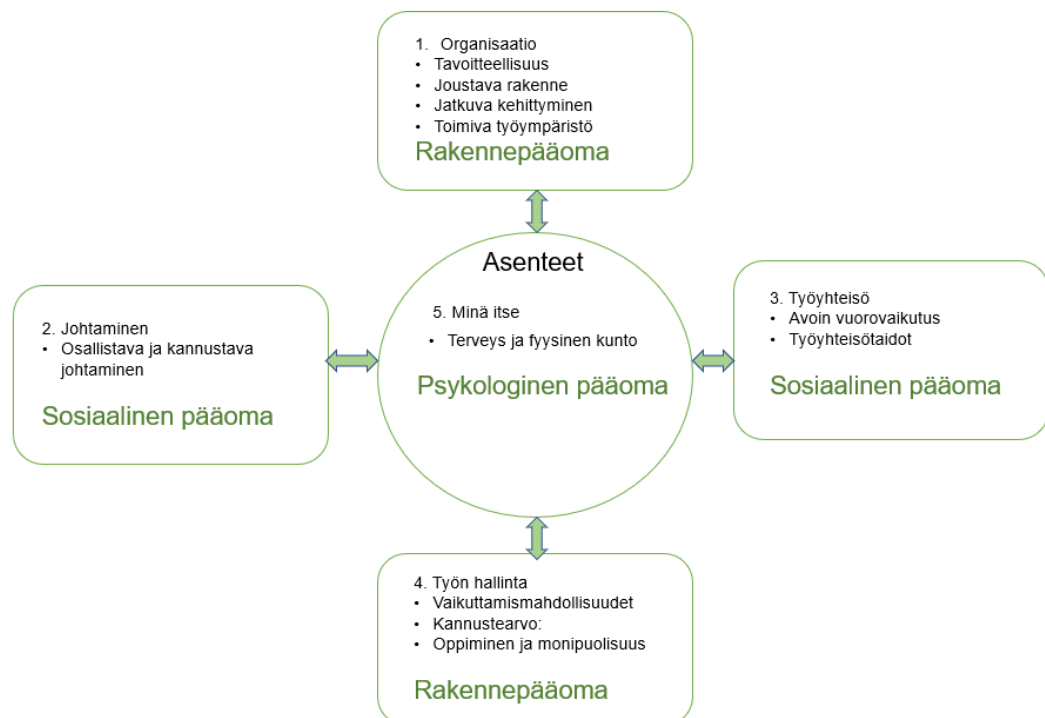
Yritys X Oy:n tuotannossa koottavan tuotteen runko kulkee 10–12 eri työpisteen kautta ennen kuin se päättyy pakattavaksi. Laitteen mukaan läpimenoaika on 5–12 työtuntia. Tuotannossa tehtäväkierto mahdollistaa kokoonpanijoilla mielekkään työnsisällön ja samalla vältetään yksipuolisia liikeratoja. Yritys X Oy:n tuotannon työntekijän pohjakoulutuksena on teknisen alan koulutus esimerkiksi sähkö-, elektroniikka-, kone- tai metallialalta. Työturvallisuuskurssit kuten sähköturvallisuuskurssi järjestetään työnantajan puolesta tuotannon työntekijöille. Työohjeissa määritellään eri töille ja työvaiheille tarvittavat suojaimet kuten viiltosuojahanskat, kuulosuojaimet tai suojalasit. (Yritys X 2021b.)

2 Työhyvinvointi esihenkilötyön näkökulmasta

Tässä luvussa esitellään työhyvinvoinnin osa-alueet, työkykyjohtaminen työhyvinvoinnin mahdollistajana, hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö sekä mitä riskitekijöitä voi olla työhyvinvoinnin esteenä. Luvun loppupuolella käsitellään, minkälainen merkitys ja rooli on esihenkilötyöllä työhyvinvoinnin johtamisessa.

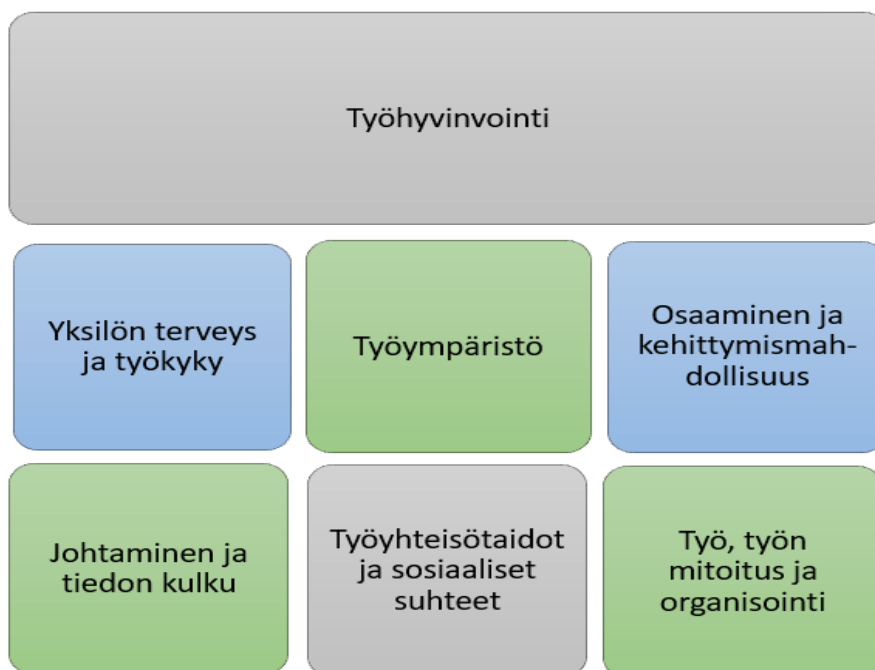
2.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työntekijöiden työhyvinvoinnin perusta muodostuu työturvallisuudesta, työyhteisön ilmapiiiristä, yksilön suoriutumiskyvystä ja osaamisesta sekä esihenkilöiden johtamistaidoista (Österberg 2014, 174). Työelämään on kohdistunut ja kohdistuu myös jatkossa suuria muutospaineita ja yhä useampi organisaatio joutuu pohtimaan toimintatapojaan ja hakemaan kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta sekä kyvystä tuottaa innovaatioita (Manka & Manka 2016, 13). Viitalan (2021, 43) mukaan hyvinvoiva henkilöstö jaksaa työskennellä tehokkaasti ja toteuttaa luovia ratkaisuja työelämässä. Työhyvinvoinnilla on iso vaikutus organisaation kilpailukykyyn, tulokseen ja maineeseen (Työterveyslaitos 2022a). Työhyvinvoinnin edistäminen tulisi olla kaikkien työyhteisöön kuuluvien henkilöiden yhteistyön tulos. Organisaation tärkeänä kumppanina ja työhyvinvoinnin ylläpitäjänä toimii työterveyshuolto. (Viitala 2021, 164–165.)



Kuva 1. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka & Manka 2016, 76)

Mankan ja Mankan (2016, 76) mukaan voimavaralähtöisessä kuvan 1 mukaisessa mallissa työhyvinvointi syntyy sosiaalisen, psykologisen ja rakennepääoman yhteisvaikutuksesta. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat henkilöön itseensä kohdistuvat fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto ja työympäristöön sijoittuvat tekijät kuten johtaminen ja työpaikan ilmapiiri (Viitala 2021, 43). Rakennepääoma muodostuu työn monipuolisuudesta, uuden oppimisesta, toimivasta työympäristöstä ja kehitymis- ja vaikutusmahdollisuuksista. Työhyvinvoinnin sosiaalinen pääoma syntyy osallistavasta ja kannustavasta johtamistavasta sekä työyhteisötaidoista. Työntekijän psykologinen pääoma muodostuu omasta asenteesta, terveydestä, fyysisestä kunnosta ja rakenne- ja sosiaalisen pääoman yhteisvaikutuksesta. (Manka & Manka 2016, 76–77.) Österbergin mukaan (2014, 181) työnantaja ei ole yksin vastuussa työntekijän työhyvinvoinnista, vaan jokainen työyhteisön jäsen kantaa vastuuta omasta hyvinvoinnistaan.



Kuva 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet (mukaillen Kauhanen 2016, 30)

Kauhanen (2016, 30) on myös kuvannut työhyvinvoinnin osa-alueita kuvan 2 mukaisesti, jossa hän nostaa esiin yksilön terveyden ja työkyvyn, osaamisen ja kehittymismahdollisuudet, johtamisen ja tiedonkulun, työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet, työn organisoinnin sekä työympäristön. Työyhteisöissä osaaminen ja sen kehittäminen systemaattisesti auttaa työyhteisöä mukautumaan nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Manka & Manka 2016, 88). Österbergin (2014, 148) mukaan suunnitelmallisella toiminnalla luodaan organisaatiossa ilmapiiri, joka kannustaa työntekijöitä kantamaan vastuuta omasta ja työyhteisön osaamisen kehittämisestä. Organisaatiossa olisi hyvä kyetä määrittelemään nykyinen ja tulevaisuuden osaamisen taso. Fyysisen työympäristön vaikutus työhyvinvointiin tulisi

huomioida aiempaa paremmin ja työympäristön toimimattomuus saattaa heijastua negatiivisesti työntekijän kokemuksiin. (Manka & Manka 2016, 90.) Kauhasen (2016, 30) mukaan yksilön terveys ja työkyky on psyykinen ja fyysinen suorituskyvyn tila. Viitala (2021, 154) nostaa esiin, että tiedonkulku yrityksessä on pääosin sisäistä viestintää, joka on tarkoitettu henkilöstölle jaettavaksi, joko lähijohtajan kommunikoitavaksi tai eri informaatiokanavia käyttäen. Hänen (2021, 154) mukaansa viestinnän keinoin luodaan tietopohjaa henkilöstölle sekä se on oivallinen keino lisätä yhteisöllisyyttä ja työn merkityksellisuuden kokemusta. Työyhteisön toimintaa vahvistavat työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet. Työyhteisön henkilöiden välinen vuorovaikutus edistää luottamusta. (Manka & Manka 2016, 132.) Manka ja Manka (2016, 132) nostavatkin esiin, että toisaalta liian tiiviit suhteet voivat edesauttaa ei-toivottuja ilmiöitä, kuten kateutta tai ”kuppikuntia”. Viitalan mukaan (2021, 39) konkreettisia haasteita organisaatioille ovat myös työnmitoitus, organisointi ja henkilöstön määrän eli resurssien kohdentaminen oikealla tavalla.

Työhyvinvoinnin edistämisen keinoja ovat muun muassa työnkuvan ja menetelmien kehittäminen, tarkoituksenmukaiset työvälineet ja työympäristön soveltuvuus työn tekemiseen. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta riittävän työvoiman tarpeen määrittäminen, osaamisen kehittäminen, esihenkilötyö ja osallistamisen käytännöt ovat työhyvinvointia lisääviä keinoja. Työntekijän näkökulmasta työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat järkevät työkokonaisuudet ja mahdollisuus vaikuttaa kehittävästi omaan työhönsä. Mitä enemmän yksilöllä on vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä hallintaan, sitä kautta työtyytyväisyys lisääntyy. Työn hallinta ei ole kuitenkaan yksiselitteinen asia, koska työn luonteen takia itsemääräämisoikeus, päätösvalta ja toimintavapaus määräytyy myös ulkopuolisten tahojen kautta. (Viitala 2021, 160–161.) Viitalan (2014, 145) mukaan tasa-arvoisella ja yhdenvertaisella kohtelulla on työhyvinvointia edistävä vaikutus organisaatiossa.

2.2 Työkykyjohtaminen työhyvinvoinnin mahdollistajana

Mankan ja Mankan (2016, 68) mukaan työkykyjohtamisen keskeisiä prosesseja on nostettu esiin Elinkeinoelämän keskusliiton (2011, 5) oppaassa, joita ovat johdon ja henkilöstön aktiivinen vuorovaikutus, poissaolojen seuranta, selkeät pelisäännöt poissaolojen seurantaan, työkyvyttömyyden ehkäiseminen ja varhainen puheeksi ottaminen koetuissa ongelmatilanteissa. Henkilöstölle on tärkeää, että heitä kuunnellaan, vaikka kaikkia toiveita ei pystyttäisikään toteuttamaan. Tällä tavalla saadaan tietoa henkilöstön tarpeista ja mahdollisista odotuksista työhyvinvointiin liittyen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 5.)

Manka ja Manka (2016, 68–69) nostavat esiin, että pelkästään ongelmia poistamalla työelämän laatu ja työhyvinvointi eivät toteudu, vaan työelämään tulisi lisätä myös työn veto- ja voimavaratekijöitä. Työkykyjohtamisen kehittämisen keinoina pidetään selkeitä johtamiskäytänteitä ja esihenkilön tukea, työn mielekkyyttä, palkitsevuutta, tiedonkulkua,

palautteen antamista, arvostusta, työyhteisön tukea sekä luottamusta. Työkykyjohtaminen edellyttää järjestelmällistä yhteistyötä työntekijöiden, työnantajan ja työterveyshuollon kanssa. Toimenpiteiden vaikutusta seurataan ennalta määriteltyjen mittareiden avulla, kuva 3 osoittaa työkykyjohtamisen työterveysyhteistyön kulmakiviä, joita ovat selvillä olemisen-, varautumisen- ja osallistumisen periaatteet. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4.)

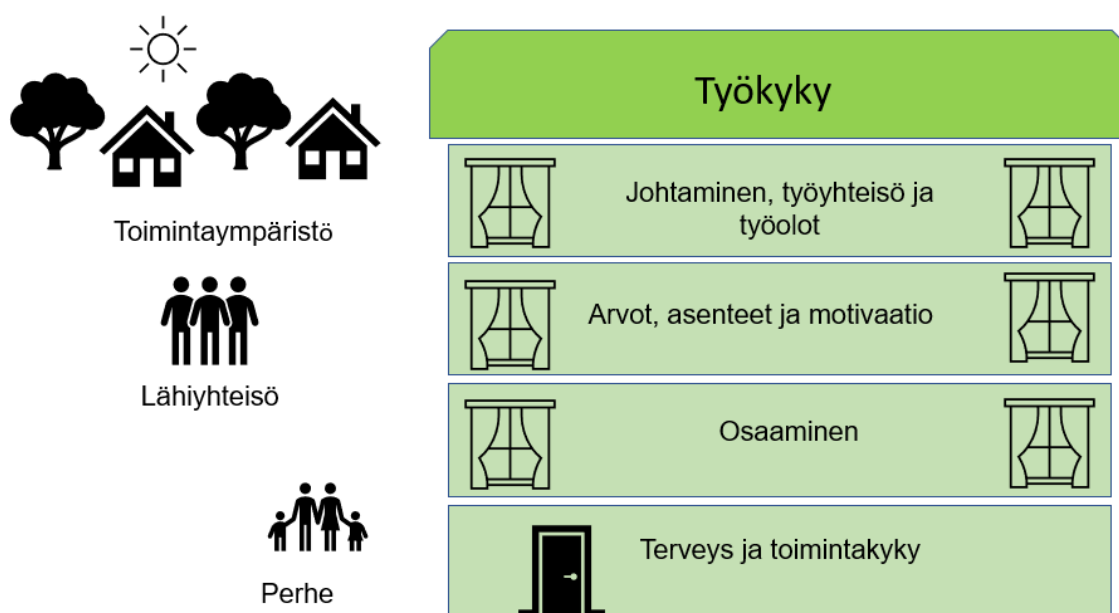
Selvillä olemisen periaate	Varautumisen periaate	Osallistumisen periaate
<ul style="list-style-type: none"> • Työtyytyväisyys, osaaminen, terveyden tila ja työkyky • Työkykyyn liittyvät riskit • Terveysteen liittyvät riskit • Työn fyysinen ja psyykinen kuormittavuus • Työkyvyttömyyskustannukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöriskien hallinta • Varhainen puuttuminen • Ennaltaehkäisevät toimenpiteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilannekohtainen selvitys työssä jaksamisen mahdollisuuksista • Työterveysyhteistyö ja sen suhde työpaikan työturvallisuusyhteistyöhön määriteltävä

Kuva 3. Työkykyjohtamisen periaatteet (mukaillen Elinkeinoelämän keskusliitto 2011)

Varhaisen tuen malli tarkoittaa toimenpiteitä, jotka tukevat työkyvyn ylläpitämistä ja ehkäisevät työkyvyttömyyttä. Työntekijällä on oikeus varhaiseen tukeen, jos työkyvyssä huomataan muutoksia. (Työterveyslaitos 2022b.) Viitala (2021, 164) nostaa esiin, että keskustelu työkykyyn liittyvistä ongelmista työntekijän kanssa käynnistetään esihenkilön aloitteesta. Laki varhaisen tuen mallista on säädetty vuonna 2011 (Viitala 2021, 162).

Työsuojelulain mukaan jokaisessa organisaatiossa tulee olla työsuojelupäällikkö, joka tukee esihenkilöitä työsuojeluasioissa ja vastaa tiedottamisesta, kouluttamisesta ja organisoimisesta (Viitala 2014, 147). Lähtökohtaisesti turvallisten ja terveellisten työolojen ylläpito vaatii työnantajalta oma-aloitteista toimintaa. Työturvallisuudesta juridisessa vastuussa ovat työnantaja ja työnantajan edustajina toimivat esihenkilöt. Työsuojelua säätelevät erilaiset lait, kuten työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki ja työsuojelunvalvontalaki. Työsuojelun perimmäinen tavoite on pitää huolta työntekijöistä niin, että he pystyvät tekemään työnsä mahdollisimman turvallisesti ja tehokkaasti. (Työturvallisuuskeskus 2021a.) Viitalan (2014, 146) mukaan työturvallisuus vaatii aktiivisuutta monella tasolla, kuten perehdyttäminen, tekninen turvallisuus, oikeanlaiset työtavat, työympäristön turvallisuus ja toimenpiteet turvallisuuskulttuurin kehittämisessä. Työturvallisuuslaki (2002) velvoittaa työnantajaa puuttumaan epäasialliseen kohteluun (Manka 2012, 137). Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajan järjestämään työ- tai virkasuhteessa oleville työntekijöilleen työterveyshuoltopalvelun kunnalliselta terveyskeskukselta tai liikelaitokselta, järjestämällä vastaavat palvelut itse tai hankkimalla yksityisen lääkärikeskuksen tuottaman palvelun (Kauhanen 2016, 38).

Kauhasen (2016, 27) mukaan työkykyyn vaikuttavat tekijät muuttuvat elämän eri vaiheissa iän ja elämäntilanteen, sairauksien, työn vaatimusten ja digitalisaation vaikutuksesta. Hän (2016, 27) nostaa esiin myös että, yksilön työkykyyn vaikuttaa perhe- ja muun elämän yhteensovittaminen. Hyppäsen (2013, 184) mukaan ikäjohtaminen on ennaltaehkäisevää toimintaa työhyvinvoinnin edistämisen kannalta. Ikääntyvien työntekijöiden työtehtävien muokaus auttaa selviytymään työelämässä pidempään. Tapoja ikääntyvän työntekijän tukemiseen ovat esimerkiksi työaikajoustot, osa-aikatyö, osa-aikaeläke. (Manka & Manka 2016, 85.)



Kuva 4. Työkykytalo (mukaillen Työterveyslaitos 2022c)

Työterveyslaitos (2022c) kuvaa työkykyä talon muodossa. Ensimmäinen kerros kuvaa yksilön työkyvyn perustan; psyykkistä ja fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä. Toinen kerros kuvaa koulutusta, osaamista ja ammatillisia taitoja. Arvot, asenteet ja motivaatio kolmannessa kerroksessa vaikuttavat suuresti työkykyyn. Talon neljännen kerroksen keskeiset toiminnot ovat johtaminen, työyhteisö ja työolot. Työkykytoiminnan kehittäminen ja organisoituvuustilaisuustyöpaikoilla on esihenkilöiden vastuualuetta. (Työterveyslaitos 2022c.)

2.3 Hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö

Juuti ja Vuorela (2015, 71) nostavat sosiaalisen hyvinvoinnin tärkeyden esille ja korostavat, että sosiaalinen ihminen saa positiivista energiaa ystävyysuhteista ja psyykkistä hyvinvointia tulisi vahvistaa esimerkiksi oppimisen kokemuksilla tai itseilmaisulla. Hyvinvoiva työntekijä pystyy vastaamaan sidosryhmien odotuksiin ja sitä kautta yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin. Tärkeää työntekijän kannalta on tietämys yrityksen perustehtävästä ja

ymmärrys oman työpanoksensa merkityksestä työyhteisössä. (Österberg 2014, 174–175.) Työn vaativuuden tulisi kulkea sykliseen tapaan, työn raskaan jakson jälkeen tulisi seurata kevyempi jakso. Palautumisen kannalta työn tauotus on tärkeää. (Viitala 2021, 161.)

Työpaikalla vietetään tyypillisesti kolmannes vuorokaudesta. Recovery during Lunch Breaks: Testing Long-Term Relations with Energy Levels at Work- tutkimuksessa on tutkittu muun muassa suomalaisten työntekijöiden lounastaukojen merkitystä työhyvinvointiin ja palautumiseen usean vuoden ajan. Tutkimus on osoittanut että, säännöllisillä lounastauoilla on yhteyttä työhyvinvointiin ja palautumiseen työpäivän aikana. Palautumiskokeuksissa on ollut merkitsevää sosiaalinen vuorovaikutus ja henkinen irrottautuminen työstä ei niinkään tauon pituus. Organisaatioissa tulisi kannustaa työntekijöitä pitämään lounastaukoja säännöllisesti ja mahdollisuuksien mukaan eri ympäristössä, kuten taukuhuoneessa tai lounasravintolassa. (Bloom, Geurts, Kinnunen, Korpela & Sianoja 2016.)

Hyvinvoiva työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan työssään, tiedostaa työnsä tavoitteet ja tuntee itsensä tarpeelliseksi. Hän on motivoitunut ja kantaa vastuun tekemästään työstään sekä pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja osaamistaan, joka lisää innostumista ja kokemusta työn imusta. Hyvin tehdystä työstä saadaan positiivista palautetta. Työhönsä sitoutunut ja hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja tuottavampi. (Työterveyslaitos 2022a.) Työhyvinvointia tulee vahvistaa lisäämällä työn mielekkyyden kokemuksia ja työn imua. Työn imu määritellään tilaksi, jossa henkilöllä on mahdollisuus innostuksen ja kehittymisen kokemuksiin työssään sekä hän pystyy käyttämään työssään omia vahvuuksiaan. Työn imua tukevat monipuoliset työtehtävät, arvostus, vaikutusmahdollisuudet ja hyvä johtamisen taso sekä esihenkilöltä saatu tuki. (Viitala 2021, 44.)

Österbergin mukaan (2014, 175) hyvinvoivan työyhteisön kantavia voimia ovat avoin vuorovaikutus työyhteisössä, erilaisia mielipiteitä salliva ilmapiiri, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen sekä oikeudenmukainen johtaminen. Toimivassa työyhteisössä henkilöstöasiantuntijat tukevat esihenkilötyötä sekä johtamistaitojen kehittämistä. Liiketoiminnan kannattavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta toimintaa tulisi olla valmis kehittämään ketterämpään suuntaan ja suhteuttaa kuluvaan hetkeen. (Österberg 2014, 177–178.) Juutin & Vuorelan (2015, 35) mukaan avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta rajoittaa organisaation osastojen väliset näkökulma erot. Erilaiset näkemykset saattavatkin lisätä organisaation osien välille kuiluja, josta helposti voidaan ajautua auktoritaariseen eli käskyttävään johtamiskulttuuriin. Huonosti voivassa työyhteisössä esihenkilöiden toiminta saattaa vaikeutua. (Juuti & Vuorela 2015, 35–36.)

Österbergin (2014, 186) mukaan työyhteisön toimivuuteen vaikuttavat eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen. Eri-ikäisten työntekijöiden osaaminen täydentää toisiaan. Iäkkäämpien työntekijöiden vahvuutena on kokemus, hiljainen tieto ja kyky toimia yllätyksellisissä tilanteissa. Usein iäkkäät työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä ja työnantajaansa. Nuorien työntekijöiden vahvuudet ovat teknologiapainotteisia ja kiinnostus kansainvälisyyteen sekä hyvä fyysinen kunto suoriutua raskaammistakin tehtävistä. Eri-ikäisten johtamisessa tulisi pohtia, miten tietotaitoa voidaan jakaa vuorovaikutteisesti työntekijöiden välillä. Eri-ikäisillä elämäntilanteet vaihtelevat ja sitä kautta eriasiat ovat tärkeitä urakäyttäytymisessä. Esihenkilön roolissa olisi tärkeää, pystyä ottamaan huomioon eri-ikäisten uraodotukset ja vastata tilanteeseen motivoivalla tavalla. (Österberg 2014, 186,188.) Hänen (2014, 185) mukaan työyhteisöön erilaisuutta tuo myös etninen tausta, koulutustausta, arvot ja asenteet.

2.4 Työhyvinvoinnin riskitekijät

Viitala (2021, 43) nostaa esiin, että henkilöstöjohtamisella on laaja-alainen tehtäväkenttä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Hänen (2021, 43–44) mukaan tässä tehtävässä tulee kiinnittää huomiota riskitekijöihin, poissaoloihin, stressin ja työuupumisen oireisiin. Työntekijä voi kokea työssään stressiä myös positiivisessa mielessä, jolloin sillä on positiivisia vaikutuksia työn aikaansaamisen kannalta. Stressin jatkuttua pidempään työntekijän kuormitusraja voi ylittyä, josta saattaa aiheutua heikennyksiä työstä palautumiseen vapaa-ajalla. Seuraukset voivat olla unihäiriöitä, masentuneisuutta ja kyynisyyttä työnantajaa kohtaan. Pitkäkestoisempi stressi voi johtaa työuupumukseen, ellei työnkuormittavuudelle tehdä asianmukaisia toimenpiteitä. (Manka & Manka 2016, 32.) Työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin vaikutukset näkyvät työn tuottavuudessa, sairauspoissaolojen määrässä, ilmapiirissä, työntekijöiden vaihtuvuudessa, työn sujumisessa sekä koettuna asiakaskokemuksena joko negatiivisesti tai positiivisesti. Työpahoinvoinnin seuraukset näkyvät myös työterveyden kuormituksena ja sairauskulujen nousuna. (Viitala 2021, 44.) Viitalan (2014, 141) mukaan henkilöstön työkykyä ja hyvinvoinnin tilaa arvioitaessa sairauspoissaolot toimivat organisaatiossa tärkeänä mittarina. Sairauspoissaolojen seurannalla yritys saa hyödyllistä tietoa työperäisten sairauksien, kuormitustekijöiden ja tapaturmien seurantaan (Elinkeinoelämän keskusliiton 2011, 5). Mankan & Mankan (2016, 82) mukaan organisaatioista noin kolmannes mittaa työhyvinvointia sairauspoissaolojen avulla ja reilu kolmannes hyödyntää henkilöstötutkimuksia.

Mankan ja Mankan (2016, 28) mukaan kiire ja aikapaine heikentävät työpaikalla työhyvinvointia ja syynä voi olla osittain henkilökunnan vähäisyys työmäärään nähden. Hänen (2016, 28) mukaan vaikutusmahdollisuudet työtahtiin ja työtehtäviin tuo työntekijälle hallinnantunnetta ja sitä kautta edistää työhyvinvointia. Työn hallinnan tunteella tarkoitetaan

työntekijän vapautta tehdä työtä itsenäisesti ja käyttäen omaa harkintaa ajanhallinnassa (Manka & Manka 2016, 107). Työturvallisuuskeskus (2021b) nostaa esiin, että työntekijöiden työpaikkakiusaamisen tulee puuttua varhaisessa vaiheessa ja kiusaamista tai epäasiallista käytöstä ei tule hyväksyä työpaikalla. Mankan ja Mankan (2016, 30) mukaan työpaikkakiusaaminen voi olla työn mitätöintiä, uhkaamista, eristämistä tai muuta epäsovivaa käytöstä toista työntekijää kohtaan. Viitalan (2014, 138) mukaan työroolin ristiriidat aiheuttavat epäselvyyttä työntekijälle, mikäli työntekijältä odotetaan asioita, mitä hänelle ei kuulu. Kuormitustekijöinä voivat olla myös stressaava organisaatiokulttuuri, jossa työtä kontrolloidaan ja rajoitetaan paljon, heikko viestinnän taso sekä vähäinen osallistaminen ja ”me-hengen” puuttuminen (Viitala 2014, 138). Viitalan (2014, 140) nostaa esiin, että työuupumus on työn laadusta tinkimättömän ja tunnollisen työntekijän riskitekijä.

Viitalan (2021, 161) mukaan osaamisen puute on yhä useammin turhautumisen ja väsymisen taustalla. Nopeasti muuttuvissa toimintatavoissa ei aina ehdi sisäistää ja oppia uusia asioita tarpeeksi hyvin. Sillä voi olla vaikutuksia työn mielekkyyden kokemuksiin ja se voi heikentää myös motivaatiota. (Viitala 2021, 161–162.) Viitalan (2014, 145) mukaan uusien tietojärjestelmien käyttöönotto voi aiheuttaa epävarmuutta työntekijässä, josta seuraa alemmuuden tunnetta omaa osaamistaan kohtaan, mikäli käyttäjä ei heti opi riittävän hyvin järjestelmän käyttöä. Osaamisen kehittämiseksi tulisikin tarjota riittävästi tukea organisaatiossa, koska se on toiminnan kehittämisen kannalta välttämätöntä ja ylläpitää työhyvinvointia (Viitala 2014, 145).

2.5 Esihenkilötyö työhyvinvoinnin tukena

Viitala (2014, 145) nostaa esiin, että hyvällä johtamisella ja esihenkilötyöllä on yhteys korkeaan työhyvinvointiin. Työprosessien ja työnkuvien selkeyttäminen, avoimuuden lisääminen, osallistumisen mahdollistaminen tuovat edellytyksiä työn mielekkyyden kokemuksiin. Työn tekemiseen voi tuoda uusia mahdollisuuksia, kuten työnkierto tai mahdollisuus säädellä työn tekemisen tahtia. (Viitala 2014, 145–147.)

Henkilöstötyössä on tärkeää määritellä esihenkilön rooli, selkeä työnkuva ja aikaa henkilöstötyölle. Esihenkilötyön laatu on hyvä varmistaa kouluttamalla esihenkilöitä henkilöstöasioihin ja laatimalla ohjeet henkilöstöasioiden hoitoon. (Viitala 2021, 198–199.) Viitalan (2021, 198) mukaan esihenkilötyöhön kuuluvat osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelut, palkitseminen, perehdyttäminen, suoriutumisen johtaminen, hyvinvoinnista ja ilmapii-ristä huolehtiminen, toimenkuvien muotoilu, henkilöstön osallistaminen ja yrityskulttuurin kehittäminen. Viitala (2021, 164) nostaa esiin, että esihenkilöllä on käytännön vastuu myös työkyvyn seuraamisesta ja työkyvyn heikkenemiseen tulisikin puuttua varhaisessa

vaiheessa. Esihenkilön velvollisuus on ottaa asia puheeksi työntekijän kanssa ja käynnistää keskustelu yrityksessä olevan varhaisen puuttumisen mallin mukaisesti (Viitala 2021, 164).

Hyvän esihenkilön piirteitä ovat reiluus, oikeudenmukaisuus ja kommunikointi sekä hän ei pelkää ottaa puheeksi vaikeitakaan asioita (Viitala & Jylhä 2019, 308). Esihenkilön tulisi pystyä perustelemaan päätöksensä ja antaa tarvittaessa positiivista tai rakentavaa palautetta. Esihenkilön olisi hyvä kyetä ottamaan palautetta vastaan myös omasta toiminnastaan. Esihenkilötyössä pidetään tärkeänä halua kehittyä työssään. (Viitala & Jylhä 2019, 308.)

Burger, Commandeur, Hendriks, Pleeging ja Rijsenbilt (2020) nostavat esiin Iso-Britanniassa ja Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen vuonna 2019, jossa tutkittiin luottamuksen merkitystä työntekijän ja esihenkilön välillä ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin sekä esihenkilön hyveellistä johtajuutta, jota voitaisiin kutsua myös oikeudenmukaiseksi johtajuudeksi. Tutkimus osoitti, että oikeudenmukaisella johtamisella on positiivisia vaikutuksia kaikkiin tarkasteltuihin osa-alueisiin eli työtyytyväisyyteen, työhön ja organisaatioon sitoutumiseen sekä muihin työhön liittyviin asioihin. Esihenkilön rohkeus ja inhimillisyys vaikuttavat myös positiivisesti työhyvinvointiin. (Burger ym. 2020.)

Työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa työn merkityksellisyys ja kokemukset omista vaikutusmahdollisuuksista. Esihenkilön tehtävänä on huomioida työntekijää palautteen ja kannustamisen avulla, jolloin työntekijä kokee työnsä olevan merkityksellistä. (Hyppänen 2013, 157.) Työyhteisöissä esiintyy ristiriitoja silloin tällöin ihmisten kesken, osa vaatii selvittelyä ja osa selviää itsestään. Hyppänen (2013, 172) mukaan useat työhyvinvoinnin ongelmat liittyvät kiireeseen tai stressiin, ihmissuhteisiin, työn järjestelyihin, esihenkilötyöhön ja johtamiseen. Hän (2013, 173) nostaa esiin, että työtytymättömyys voi syntyä tilanteissa, jossa uusi henkilö aloittaa työt ja työ tai työyhteisö ei vastaakaan hänen odotuksiaan. Työtytyväisyyskin voi vaihtua ajansaatossa tyytymättömyydeksi. Työyhteisössä voi tapahtua muutoksia esimerkiksi vuorovaikutuksessa, työkavereissa tai tuloksellisuudessa, myös omat tarpeet, osaaminen ja elämäntilanne voivat muuttuvat. (Hyppänen 2013, 173.) Hyppänen (2013, 174) mukaan työtytymättömyys saattaa näkyä lisääntyneinä sairauspoissaoloina tai huolimattomuutena, jolloin työn tuottavuus kärsii. Hyppänen (2013, 174) nostaa esiin, että esihenkilöllä on mahdollisuuksia puuttua tilanteeseen esimerkiksi keskustelemalla, osallistamalla kehittämistyöhön sekä antamalla tukea ja kannustusta.

Kehityskeskustelut tukevat parhaimmillaan yksilön ammatillista kasvua ja kehittymistä ja esihenkilö saa tarpeellista tietoa omasta esihenkilötyöstään. Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan esihenkilön ja alaisen välisiä ennalta sovittuja luottamuksellisia keskusteluja, joissa pyritään tukemaan osaamisen kehittymistä ja työstä suoriutumista. (Viitala 2021, 127.)

Osallistaminen määritellään prosessiksi, jossa yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Vaikutusmahdollisuudet määritellään siten, että kuinka paljon työntekijällä on mahdollisuuksia vaikuttaa muun muassa omaan työhönsä, työtahtiin ja työmenetelmiin. (Hakonen, Hulkko-Nyman, Hakonen & Ylikorkala 2014, 233.) Toimivia osallistamisen tapoja on keskusteleva ote, kysytään mielipiteitä alaisilta yksilönä tai tiimeissä esihenkilön johdolla. Tämä voi tulla mahdolliseksi esimerkiksi tekemällä aloitteellinen toiminta mahdolliseksi tai perustetaan kehitysryhmä esimerkiksi miettimään toteutus-tapoja mahdolliseen hankkeeseen tai pulmaan. Organisaatiossa ei aina ole mahdollista toteuttaa kaikkia ehdotuksia, mutta tällöin esihenkilön tulee pystyä perustelemaan kantansa. (Hakonen ym. 2014, 236–241.) Hakonen ym. (2014, 177) nostaa esiin, että työntekijälle suurempi palkkio on nähdä oma aloite toteutuneen, kuin varsinainen palkkio aloitteestaan.

Viitalan (2021, 97) mukaan perehdyttäminen on työntekijöiden opastamista uuteen työtehtävään, perehdytyksessä esihenkilöllä on päävastuu. Perehdyttämisen tavoitteena on opastaa työntekijä nopeasti tehokkaaseen työntekoon. Perehdytystilanne voi vaikuttaa työntekijän kokemukseen uudessa työympäristössä. Ensivaikutelma yrityksestä työnantajana syntyy juuri perehdytystilanteen saattamana. (Viitala 2021, 97.)

2.6 Esihenkilö henkilöstötyön tekijänä

Hyppänen (2013, 11) nostaa esiin, että hyvällä esihenkilötyöllä on todettu vahva yhteys organisaation menestykseen. Esihenkilötyössä on osattava ohjata ihmisiä ja asioita sekä ymmärtää liiketoimintaa. Esihenkilöosaaminen vaatii laaja-alaista vastuullista osaamista ihmisten- ja tiimien johtamisen parissa. Siihen sisältyy velvollisuuksia ja vastuita sekä sidosryhmäyhteistyötä. Esihenkilön on tunnettava roolinsa organisaatiossa ja hän vastaa oman yksikkönsä tavoitteista. Esihenkilötehtävään kuuluu myös työlainsäädännön ja työehtosopimuksen keskeisten asioiden tuntemusta. Esihenkilötehtävään voi päätyä esimerkiksi työntekijän roolista, tällöin tehtävät ovat entuudestaan tuttuja, mutta vastuut ja velvollisuudet lisääntyvät. Uudessa roolissa ei enää tulisi suosia kavereita vaan kaikkia tulee kohdella oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti. (Hyppänen 2013, 12–13.)

Hyppäsen (2013, 34) mukaan esihenkilötyössä onnistuakseen on kyettävä hallitsemaan kokonaisuuksia. Esihenkilö tarvitsee onnistuakseen oikean asenteen, halua toimia esihenkilönä sekä tunnistaa erilaisia johtamistyyliä. Esihenkilön tärkeitä ominaisuuksia ovat tunneäly, kyky empatiaan, joustavuuteen ja optimistiseen ajattelutapaan. Esiosaamisen alusta rakentuu tiedon, tahdon ja taitojen yhdistelmästä. (Hyppänen 2013, 35–36.) Johtaminen on tasapainoilua ja vastaamista alaisten odotuksiin ja johdon näkemyksiin. Esihenkilön toiminta voi vaikuttaa alaisten tulkintoihin ja kokemuksiin. (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2011, 40.) Juutin ja Vuorelan (2015, 121) mukaan hyvä esihenkilötyö edellyttää järkeviä päätöksiä ja asiallista käytöstä. Hakonen ym. (2014, 243) nostaa esiin, että esihenkilöltä odotetaan rohkeutta pitää säännöistä kiinni ja esihenkilön tulee luonnastaa luottamus työntekijöiden keskuudessa.

Eryteisesti muutostilanteissa esihenkilön ammattitaito punnitaan ja tällöin henkilöstöammattilaisen tuki on tärkeää. Alaiset odottavat tietoa muutoksessa ja esihenkilöt ovat avainasemassa tiedon saattajina. Työntekijöiden muutosvastarintaa lisää muun muassa tiedon puute, epäuskoisuus muutoksen tuomaan hyötyyn, kielteinen asenne ja oppimishaluttomuus sekä työntekijä voi kokea muutoksen uhkana. Työntekijä voi säilyttää luottamuksensa esihenkilöön, jolla on kyky olla läsnä, puhua, kuunnella ja tarvittaessa selvittää asioita. (Viitala 2014, 168–169.)

Hyppäsen (2013, 36–37) mukaan esihenkilötyössä tulee olla monipuoliset viestintä- ja vuorovaikutustaidot, taitoa hyödyntää erilaisia johtamisen työkaluja sekä taitoa kuunnella työntekijöitä. Yrityksen sisäinen viestintä on johtamisen kannalta tärkeää. Esihenkilöt ovat lähellä alaisiaan ja näin ollen hoitavat viestintää, jossa henkilöstöammattilaiset tukevat heitä. Onnistuneen viestinnän seurauksena henkilöstön tulisi tietää esimerkiksi yrityksen vision, tilauskannan ja muut keskeiset tulevaisuuden näkymät. Esihenkilön viestintäkäytäntöjä voivat olla viikko- tai kuukausipalaverit, lounas- ja kahvitauot, yrityksen intranet sekä kehityskeskustelut. Henkilöstön motivaation kannalta asiakkaiden positiiviset palautteet ja tunnustukset vahvistavat työtyytyväisyyttä. (Viitala 2014, 169.)

Hakonen ym. (2014, 243) nostaa esiin että, arvostus ja palaute on palkitsemisen ydin asioita. Työsuorituksen onnistuminen ja työsuorituksen loppuunsaattaminen on jo itsessään palkitsevaa mutta palautteen kautta merkitys korostuu ja vaikuttaa työntekijän itsetuntoon. Myönteinen palaute innostaa ja luo työpaikalle arvostavan ilmapiirin. Palautteen antaminen on hyvin henkilökohtainen tapa antaa merkityksellistä tietoa työntekijälle, jokainen haluaa tietää, mitä työssä odotetaan. (Hakonen ym. 2014, 251–252.)

Organisaatioissa tarjotaan myös monenlaisia etuja henkilöstölle, joita ei välttämättä mielletä palkitsemiseksi. Esihenkilön on hyvä olla perillä organisaation tarjoamista eduista.

Esihenkilö voi olla tiedottajanroolissa ja vaikuttaa siihen, että edut kohdistuvat oikeille henkilöille, kuten etätyötä tekeväälle tietoliikenne yhteydet kotiin. Esihenkilö voi olla myös henkilöstöetujen toiveiden välittäjäroolissa kuuntelijana sekä viedä ajatuksia eteenpäin. Eduista olisi kannattavaa kertoa jo työntekijöiden rekrytointitilanteissa, koska ne saattavat vaikuttaa työnantajakuvaan. (Hakonen ym. 2014, 170–171.)

Erikoispalkkioilla esihenkilötyössä tarkoitetaan rahallisesti pieniä palkitsemisen tapoja, kuten elokuvaliput, kukat tai makeiset. Pienimuotoinen palkitseminen vaatii esihenkilöltä viiteliäisyyttä, mutta työntekijä kokee tällöin, että häntä arvostetaan. (Hakonen ym. 2014, 193.) Hakonen ym. (2014, 244) nostaa esiin, että arvostuksen puute voi näkyä luottamuksen heikentymisenä, tehottomuutena tai epäoikeudenmukaisuuden kokemuksina.

Osaamiskartoituksilla selvitetään osaamisen kehittämistarvetta organisaatiossa, joista käytetään myös nimitystä kompetenssikartoitukset (Viitala 2021, 123). Viitalan (2021, 123) mukaan osaamisen kartoittaminen ja suunnittelu toteutetaan yhdessä esimiehen ja työntekijän kanssa. Osaamisen kehittäminen on prosessi, jossa määritellään organisaation henkilöstön osaamiseen ja kehittämiseen vaadittavat toimenpiteet. Osaamisen kehittäminen on avain yrityksen kilpailukykyyn, työntekijän kannalta se on myös edellytys työssä onnistumiselle ja työn mielekkyyden kokemuksille. (Viitala 2021, 121.) Osaamisen kehittämiseen suuntautuva opiskelu ei välttämättä tarvitse tapahtua työajalla, vaan ammatillista osaamista voidaan täydentää esimerkiksi avoimen ammattikorkeakoulun lyhyemmillä koulutuksilla. Kehityskeskustelu on hyvä tapa viestittää koulutuksen arvostamisesta ja työntekijälle se avasi uusia työmahdollisuuksia. (Österberg 2014, 148–149.)

Kauhasen (2016, 65) mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen heijastuu työviihtyvyyteen, sitoutumiseen ja tuottavuuden paranemiseen. Österberg (2014, 182) nostaa esiin, että työhyvinvointia ja sen kehittämistä ei ylläpidetä pelkästään organisaation toimesta vaan sen kehittäminen vaatisi sitoutumista myös henkilöstöasiantuntijoilta, esihenkilöiltä ja työntekijöiltä. Viitala (2014, 146) nostaa esiin, että organisaatiotasolla olisi hyvä ottaa vuosittain joku työhyvinvoinnin osa-alue kehittämiskohteeksi.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia esihenkilötyön merkitystä työhyvinvointiin yritys X Oy:n tuotannon työssä. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat yritys X Oy:n kahden tuotanto-osaston A:n ja B:n työntekijät, joita oli kummassakin 100 työntekijää eli yhteensä 200 henkeä. Tutkimukseen vastasi yhteensä 29 henkeä näistä osastoista yhteensä ja tutkimuksen vastausprosentti oli 14,5. Tässä luvussa kuvataan tutkimusmenetelmän valinta, tutkimusaineiston valinta, aineiston käsittely ja esitellään tutkimuksen analysointimenetelmät.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Empiirisen tutkimuksen perusta muodostuu tutkimusaineistosta. Teoreettisessa tutkimuksessa hyödynnetään jo valmiina olevia tietomateriaaleja. Empiirinen eli havainnoiva tutkimus perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella johdettuihin menetelmiin, jonka avulla voidaan selvittää muun muassa jonkin ilmiön syitä. Tavoitteena on löytää vastauksia tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen menetelmään, kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä käytetään muun muassa lomake- tai internetkyselyitä, strukturoituja haastatteluja ja systemaattista havainnointia sekä kokeellisia tutkimuksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään jo valmiina olevia tietomateriaaleja, osallistuvaa havainnointia, henkilökohtaisia- tai ryhmähaastatteluja, joissa vastaajat ovat ennalta suunniteltuja. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa enemmän selittävää tietoa ihmisten käyttäytymisestä ja voi myös mahdollistaa toiminnan kehittämisen. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä aineisto on pääsääntöisesti tekstimuodossa. Tutkimuksen onnistumisen ehtona ovat oikean kohderyhmän ja tutkimusmenetelmän valinta. (Heikkilä 2014, 12–17.)

Kanasen (2011, 12) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen edellytyksenä on tuntee ilmiö ja siihen vaikuttavat tekijät, jotta kvantitatiivista menetelmää voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran (2014, 206) mukaan kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän etuna on vastaajien anonymiteetin säilyttäminen verrattuna kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja menetelmäksi valikoitui kyselytutkimus. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jossa perusjoukon havaintoyksiköitä olivat A ja B-tuotanto-osastojen työntekijät. Heikkilän (2014, 31) mukaan kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii myös pienemmän perusjoukon tutkimiseksi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto saatetaan tilastollisesti käsiteltävään numeeriseen muotoon ja tutkimustulosten pohjalta analysoidaan tuloksia ja täten tämän tutkimuksen osalta voidaan tehdä päätelmiä esihenkilötyön vaikutuksesta työhyvinvointiin (Hirsjärvi ym. 2014, 140). Kvantitatiivisella kyselytutkimuksella oli tarkoitus

kartoittaa nykytila esihenkilötyön vaikutuksesta yritys X Oy:n A ja B-tuotanto-osastojen työntekijöiden työhyvinvointiin.

3.2 Aineiston hankinta

Vilkkon mukaan (2015, 73) kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen kuuluu olennaisena osana kyselylomakkeen suunnittelu ja tätä tutkimusta varten laadittiin liitteen 2 mukainen kyselylomake. Tässä tutkimuksessa esihenkilötyön ja työhyvinvoinnin mittaamisessa koettiin tärkeäksi, että saadaan kuulla useampaa työntekijää, minkä vuoksi päädyttiin tekemään kyselytutkimus. Kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa aineistoa kerätään standardoidusti ja tässä tutkimuksessa kohdehenkilöt eli tuotannon työntekijät muodostivat tämän tutkimuksen perusjoukon. (Hirsjärvi ym. 2014, 193–208.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston keräämiseen käytettiin Webropol-kyselylomaketta ja kyselylomakkeen linkki toimitettiin yritys X:n HR-spesialistille jaettavaksi osastoille A ja B. Kysely oli avoimena 12.01.-01.02.2022 (liite 2). Kyselylomakkeen taustamuuttujina olivat A- ja B-osasto sekä ikä liitteen 2 mukaisesti. Kyselylomakkeen kysymykset koostuivat strukturoiduista kysymyksistä, joissa valitaan valmiit vastausvaihtoehdot. Likertin-asteikkoa käytetään vastausvaihtoehtoina asenneväittämiin kyselytutkimuksissa, joka on tavallisesti 4- tai 5-portainen järjestysasteikko. Asteikolla toisena ääripäänä on negatiivisin ”täysin eri mieltä” vastausvaihtoehto ja toisena positiivisin ”täysin samaa mieltä”, joista vastaajan tulee valita sopivin vaihtoehto omaan tunnetilaan. (Heikkilä 2014, 49–51.) Tämän tutkimuksen kysymyksien skaalat muodostuivat 4-portaisesta Likertin asteikosta, jossa 1 täysin eri mieltä, 2 eri mieltä, 3 samaa mieltä ja 4 täysin samaa mieltä. Vastausvaihtoehtona oli myös en osaa sanoa, jonka arvoksi on asetettu 0 Webropol-järjestelmässä. Kyselyssä on myös kaksi avointa kysymystä liitteen 2 mukaisesti. Kyselyn testasi yksi yrityksen henkilökuntaan kuuluva henkilö ja kaksi ulkopuolista henkilöä.

Yritys X Oy:n HR spesialisti tiedotti Esihenkilötyön vaikutukset työhyvinvointiin -kyselystä tutkittaville osastoille 12.01.2022. Hän vieraili yritys X Oy:n tuotanto-osastoilla 17.01.2022 mainostamassa kyselyä työntekijöille. Kyselyn mainostaminen tutkijan toimesta henkilökohtaisesti vieraillemalla tuotanto-osastoilla aiemman suunnitelman mukaan jouduttiin poissulkemaan koronapandemian takia. Kyselylinkki ja QR-koodi toimitettiin Yritys X Oy:n HR-spesialistille 10.01.2022 julkisena nettilinkkinä sähköpostitse A4-dokumenttina saatekirjeen muodossa. Tämän lisäksi laadittiin ohje QR-koodin käyttämiseen, jotta helpotettaisiin vastaamista. HR spesialisti jakoi tulostetun saatekirjeen sekä ohjeen QR-koodin käyttöä varten A ja B osastojen työntekijöille. Työntekijät vastasivat kyselyyn omien matkapuhelimiensa avulla, jotta vastaaminen onnistuisi työn ohessa tai taukotiiloissa. Kyselyyn

vastanneiden työntekijöiden oli mahdollista osallistua kyselyn lopuksi pienimuotoiseen arvontaan. Arvontaan osallistuvilta kerättiin sähköpostiosoite voittajan tavoittamista varten, jonka jälkeen tiedot hävitettiin. Yritys X:n tietosuojalauseke oli liitetty kyselyyn. Arvonta suoritettiin Excelissä Randbetween-funktiota apuna käyttäen 02.02.2022 ja voittajalle ilmoitettiin voitosta sähköpostitse. Palkinto postitettiin voittajalle kirjekuussa.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Työssä tutkittiin kahden tuotanto-osaston esihenkilötyötä ja esihenkilötyön vaikutusta työhyvinvointiin, omina osastoinaan A-tuotannon työntekijät sekä B-tuotannon työntekijät sekä tuloksia analysoitiin myös yhtenä kokonaisuutena. Kyselytutkimukseen vastasi 29 työntekijää ja koko tutkimuksen vastausprosentti oli 14,5 prosenttia. Osasto A:n vastausprosentti oli 27 prosenttia (n=27) ja osasto B:n vastausprosentti oli kaksi prosenttia (n=2). Kyselytutkimuksen prosenttiosuudet on esitetty tulosluvussa kokonaisluvuina.

Vastausajan päätyttyä aineisto siirrettiin Webropol 3.0 ohjelmasta analysoitavaksi IBM SPSS Statistics-tilasto-ohjelmaan. Aineiston analysointi aloitettiin muuttujien tarkistuksella. Aineiston muuttujien tarkastuksella tarkoitetaan sitä, että selitteet ovat järkevästi nimetty ja sillä tavalla esitetään virhetulkinnat. Arvojen tarkastuksella pyritään löytämään mahdolliset virheellisesti täytetyt lomakkeet, kuten lomakkeet, joissa ei ole vastattu varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Virheelliseksi havaittu lomake tulee hylätä. (Heikkilä 2014, 127–128.) Tutkimusaineiston analysointiin käytettiin Webropol-ohjelman analysointi työkaluja soveltuvien osien sekä kuvat muokattiin Excel-grafiikkaohjelmaa käyttäen. Avoimista kysymyksistä poimittiin tutkimuksen kannalta merkittävät esille nousseet asiat kuten osaamisen kehittäminen, työilmapiiri, viestintä, oikeudenmukainen kohtelu ja työtehtävien selkeys. Avoimet kysymykset analysoitiin laadullisin menetelmin sisältöanalyysin keinoin selkeään muotoon ja luokittelemalla aiheet teemoittain (Puusa & Juuti 2020, 127). Vastauksia avoimiin kommentteihin ja kysymykseen, missä asioissa toivoisit enemmän tukea esihenkilöltäsi tuli molempiin yhdeksän kappaletta. Tässä tutkimuksessa avoimet kommentit liitettiin tukemaan tuloksia sopiviin kohtiin.

Tässä tutkimuksessa kahden eri osaston tulokset ovat yhdistetty, koska vastauksia saatiin B-osastolta vain kaksi. Taustamuuttujaryhmissä havaittiin vähän vastauksia ikäluokassa 56 vuotta ja yli, joten se on yhdistetty edellisen ikäluokan kanssa eli 43–55-vuotiaiden kanssa. Näistä muodostui uusi ryhmä eli yli 43-vuotiaat. Tutkimuksen tarkasteltaviksi taustamuuttujaryhmiksi jäivät ikäryhmät alle 30-vuotiaat (n=8), 30–42-vuotiaat (n=6) ja 43-vuotiaat ja yli (n=15). Tutkimuksen analysoinnin yhteydessä ei voitu tehdä vertailua eri osastojen välillä taulukon 1 mukaisen peittomatriisin alakysymyksen mukaisesti, koska B-osaston osalta ei saatu riittävästi vastauksia ja tulokset jouduttiin yhdistää A-osaston kanssa.

Tulosten pohjalta ei voitu tehdä myöskään osastokohtaisia analyysejä eikä riippuvuusanalyysiä.

Tämän tutkimuksen tulosten analysoinnissa ristiintaulukoinnilla tutkittiin kahta muuttujaa yhtä aikaa, jolla pyrittiin selvittämään, onko iällä ja kyselyn väittämillä mahdollisia riippuvuuksia. Riippuvuuksilla tarkoitetaan jonkin muuttujan suurenemista tai pienenemistä toisen muuttujan kasvaessa tai pienentyessä. (Kananen 2011, 87.)

Taustamuuttujaryhmiä tutkittiin SPSS-ohjelmalla Kruskal-Wallis H-testin avulla (liite 3). Kruskal-Wallis-testin avulla voidaan tarkastella kolmen tai useamman osaryhmän jakaumien sijainnissa olevat erot. Kruskal-Wallis H-testi on ei-parametrinen testi, jota käytetään riippuvuuksien ja erojen yleistämisessä perusjoukkoon. Testi sopii mielipideasteikolle ja muuttujien mitta-asteikoksi riittää järjestysasteikollinen muuttuja eli numeerinen muuttuja. Testin muuttujina käytettiin kolmea ikäryhmää. Kruskal-Wallis H-testin merkitystasoa kuvataan Sig. luvun avulla, luvun ollessa 0,05 tai alle voidaan tulosta pitää tilastollisesti merkitsevästä. Sig. luvun merkitsevyytason lyhenteenä käytetään lyhennettä p. Merkitsevyydellä tarkoitetaan, kuinka suuri riski on, että saatu ero johtuu sattumasta. (Heikkilä 2014, 184–219; Saaranen 2020, 87.) Kruskal-Wallis H-testillä tutkittiin, että eroaako mielipiteet työhyvinvoinnin, osaamisen kehittämisen ja esihenkilötyön väittämien ja kolmen ikäryhmän suhteen. Merkitsevyydellä päädyttiin käyttämään alle 10 prosentin riskitasoa, tällöin puhutaan ”tilastollisesti oireellisista eroista” mutta yleistäessä tulee olla varovainen (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 66). Vaikka tämän tutkimuksen aineisto oli pieni, testi löysi merkitseviä eroja liitteen 3 mukaisesti.

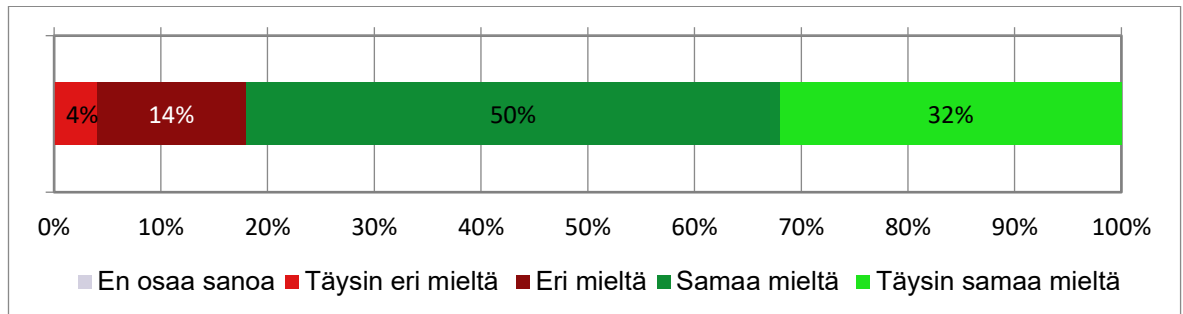
4 Tutkimustulokset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin esihenkilötyön merkitystä työhyvinvointiin yritys X Oy:n tuotannon työssä. Kvantitatiivinen kyselytutkimus tehtiin 12.01.-01.02.2022 ja kyselyn vastausprosentti oli 14,5. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset.

4.1 Tuotannon työntekijän kokemus omasta työhyvinvoinnista

Tässä luvussa esitellään tuloksia työntekijän omasta työhyvinvoinnista ja omasta osaamisesta sekä osaamisen kehittämisestä. Tämän lisäksi esitellään tuloksia, miten vastaukset jakaantuivat eri ikäryhmien välillä.

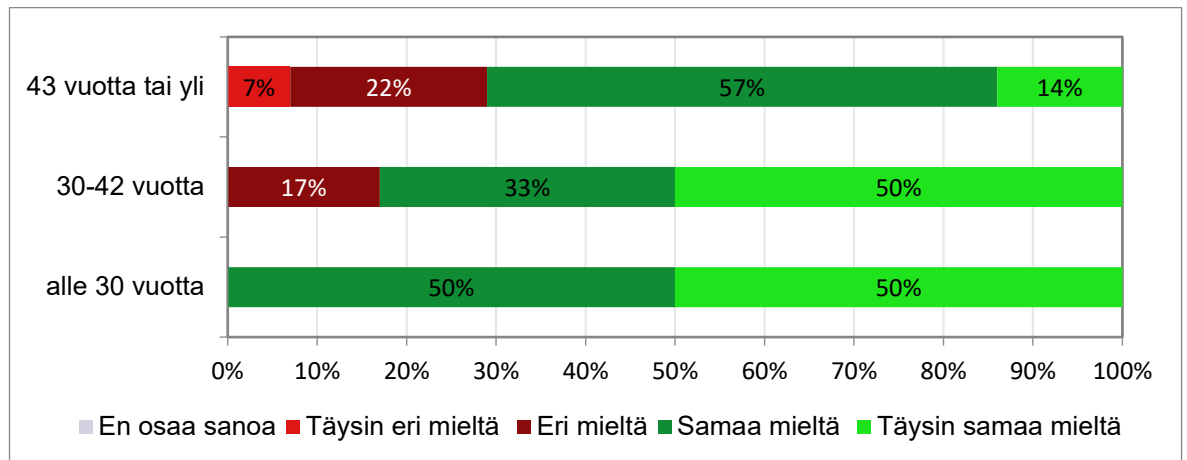
Tutkimuksen tulosten mukaan enemmistö eli 82 prosenttia kysymykseen vastanneista koki, että he pystyvät irrottautumaan työstä vapaa-ajallaan ja he kokevat, että työasiat jäävät työpaikalle eikä heidän tarvitse miettiä niitä vapaa-ajallaan (kuva 5). Noin kolmannes eli 32 prosenttia heistä oli tästä täysin samaa mieltä kuten kuva 5 osoittaa. Vastaajista kuitenkin 18 prosenttia koki, etteivät he pysty irrottautumaan työstään vapaa-ajallaan ja he miettivät työasioita vapaa-ajallaan.



Kuva 5. Työntekijän kokemukset työstä irrottautumiseen heidän vapaa-ajallaan (n=28)

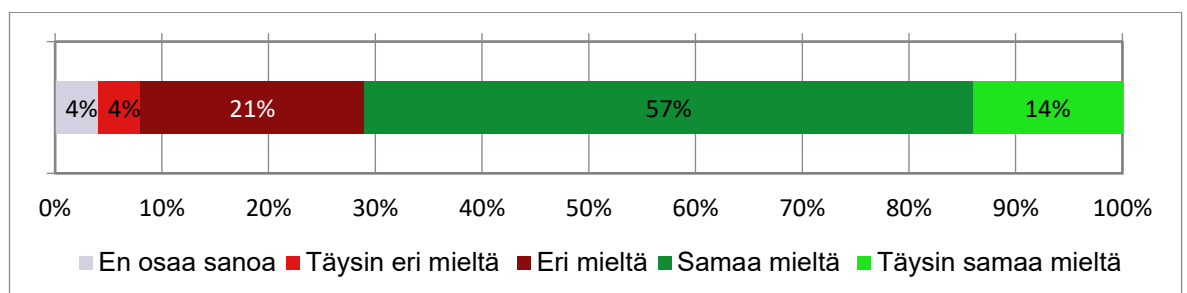
Tulosten mukaan mitä enemmän on ikää, sitä enemmän työntekijällä on vaikeuksia irrottautua työstä vapaa-ajallaan kuten kuva 6 osoittaa. 43-vuotiaista ja sitä vanhemmista työntekijöistä 71 prosenttia koki pystyvänsä irrottautumaan työstään hyvin vapaa-ajallaan ja heistä 14 prosenttia oli täysin samaa mieltä asiasta. Yli 43-vuotiaista vastaajista kuitenkin noin kolmannes eli 29 prosenttia koki työstä irrottautumisen vaikeaksi vapaa-ajallaan ja heistä seitsemän prosenttia oli täysin eri mieltä asiasta. 30–42-vuotiaista vastaajista 50 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että he pystyivät irrottautumaan työstään vapaa-ajallaan ja samaa mieltä oli 33 prosenttia. 30–42-vuotiaista vastaajista 17 prosenttia koki työstä irrottautumisen vaikeaksi vapaa-ajallaan. Alle 30-vuotiaat kokivat kaikki pystyvänsä irrottautumaan työstään vapaa-ajallaan ja heistä puolet eli 50 prosenttia oli täysin samaa tästä asiasta. Kruskal-Wallis testillä tutkittiin (liite 3) iän vaikutusta siihen, kuinka tutkimukseen vastanneet henkilöt kokivat pystyvänsä irrottautumaan työstään vapaa-ajallaan.

lällä ei ollut kuitenkaan tilastollisesti merkitsevää eroa, koska Sig on 0,087. Merkitsevyystaso voi johtua 8,7 prosentin riskillä myös sattumasta tämän tutkimuksen osalta.



Kuva 6. Eri-ikäisten työntekijöiden kokemukset työstä irrottautumiseen heidän vapaa-ajallaan (n=28)

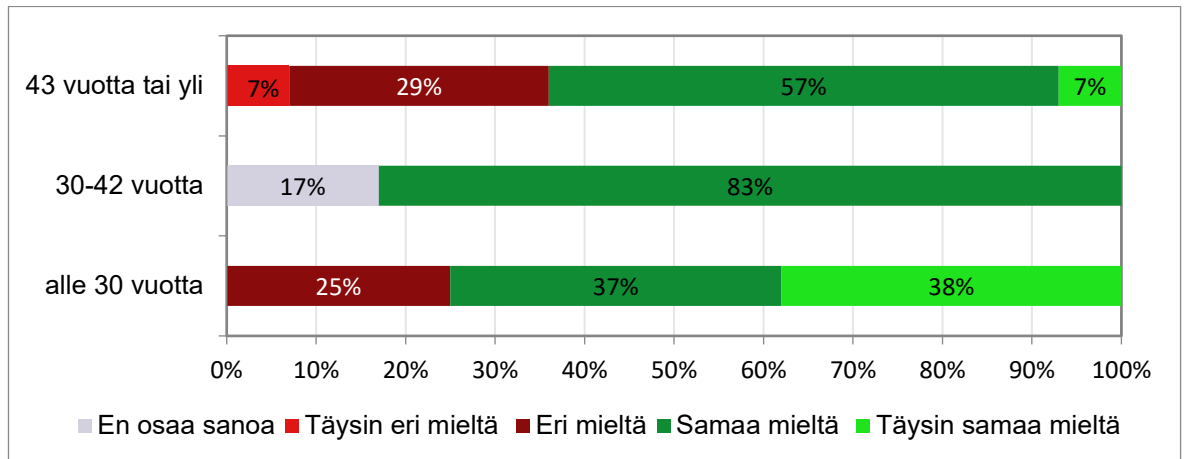
Suurin osa tutkimukseen vastanneista työntekijöistä koki ilmapiirin osastollaan pääosin myönteiseksi (kuva 7). Tutkimuksen tulosten mukaan 71 prosenttia työntekijöistä oli sitä mieltä, että osastolla vallitsee myönteinen ilmapiiri, joista 14 prosenttia oli täysin samaa mieltä asiasta, kun taas, joka neljännes eli 25 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että heidän osastollaan ei vallitse myönteinen ilmapiiri ja heistä neljä prosenttia oli täysin eri mieltä, kuten kuva 7 osoittaa. Neljä prosenttia vastaajista ei ottanut kantaa väittämään, vallitseeko osastolla myönteinen ilmapiiri.



Kuva 7. Työntekijöiden kokemukset myönteisestä ilmapiiristä osastolla (n=28)

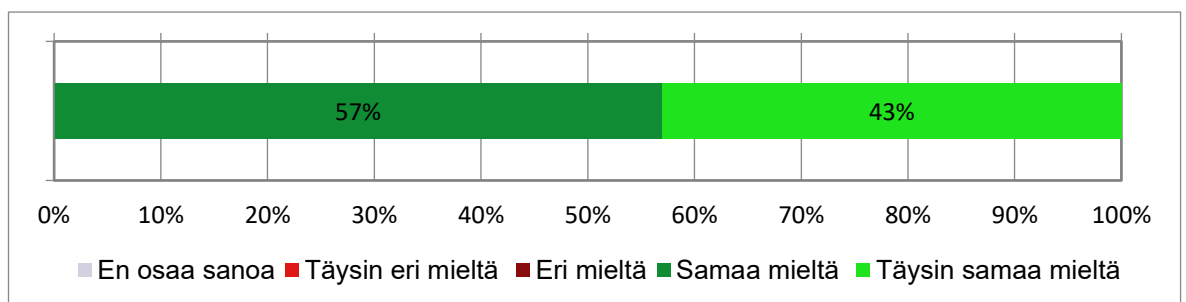
Yli puolet eli 64 prosenttia 43-vuotiaista ja vanhemmista vastaajista koki ilmapiirin myönteiseksi ja heistä täysin samaa mieltä oli seitsemän prosenttia, kun taas reilu kolmannes eli 36 prosenttia vastaajista koki, että ilmapiiri osastolla ei ole myönteinen, joista täysin eri mieltä oli seitsemän prosenttia (kuva 8). Ilmapiirin myönteisimmäksi kokivat 30–42-vuotiaiden ikäryhmä, joista 83 prosenttia oli samaa mieltä väittämän kanssa ja 17 prosenttia ei ottanut ilmapiiriasioihin kantaa. Alle 30-vuotiaista vastaajista 75 prosenttia oli sitä mieltä, että osastolla vallitsee myönteinen ilmapiiri ja heistä täysin samaa mieltä oli 38 prosenttia,

kun taas neljäsosa eli 25 prosenttia oli sitä mieltä, että heidän osastonsa työilmapiiri ei ole myönteinen kuten kuva 8 osoittaa. Avoimissa kommentteissa seitsemän prosenttia vastanneista nosti esille, että ilmapiiriasioissa olisi parantamisen varaa. Varsinkin nuoret työntekijät kokevat, että vanhempi ikäpolvi ei osaa suhtautua avoimin mielin nuorempiin kollegoihin.



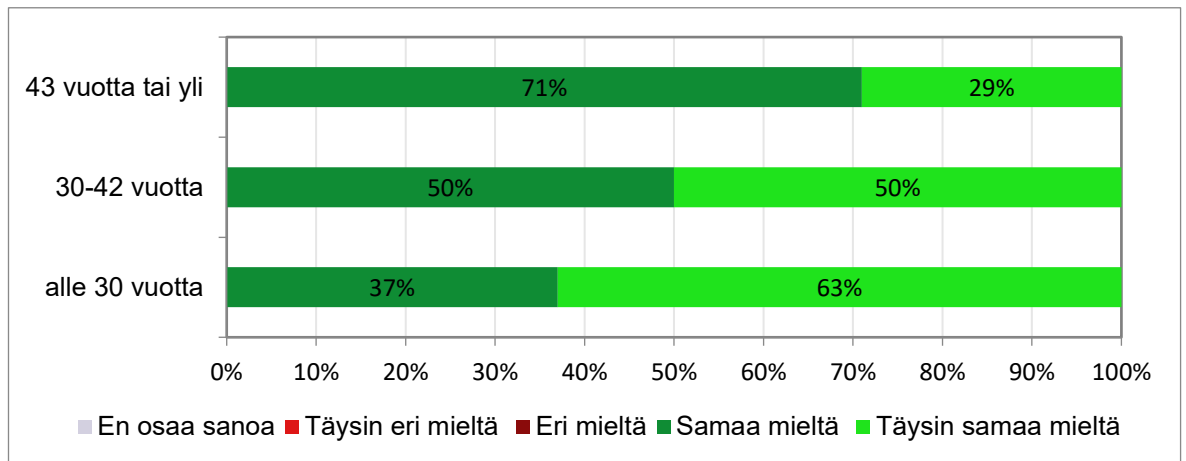
Kuva 8. Iän vaikutus työntekijän kokemuksiin osaston myönteisestä ilmapiiristä (n=28)

Tutkimustulosten mukaan kaikki vastaajat tietävät, mitä heiltä odotetaan työssään, kuten kuva 9 osoittaa. 43 prosenttia vastaajista oli täysin sitä mieltä, että tietävät, mitä heiltä odotetaan (kuva 9).



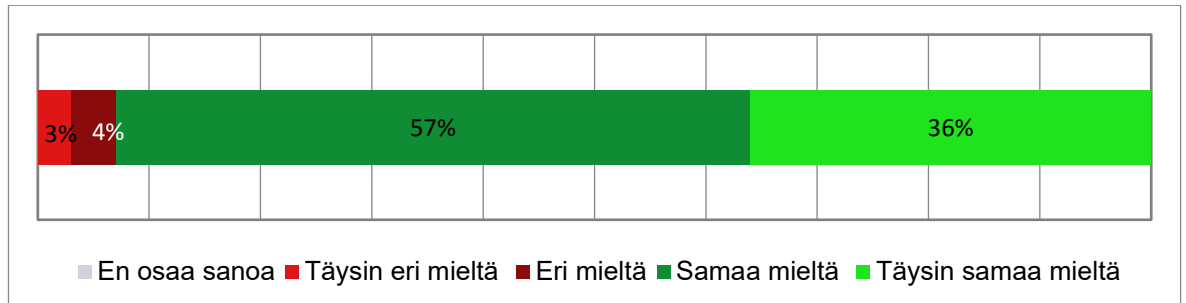
Kuva 9. Työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan työssä (n=28)

Kuvan 10 mukaan voidaan huomata, että 63 prosenttia alle 30-vuotiaista vastanneista olivat täysin sitä mieltä, että he tietävät, mitä heiltä odotetaan, kun taas yli 43-vuotiaiden osalta vain kolmannes oli täysin samaan mieltä tästä. Alle 30-vuotiaista 37 prosenttia oli samaa mieltä ja 43-vuotiaiden osalta 71 prosenttia oli samaa mieltä siitä, mitä heiltä odotetaan työssä. 30–42-vuotiaiden ikäryhmässä vastaukset jakaantuivat puoliksi samaa mieltä ja täysin samaa mieltä, mitä heiltä odotetaan työssä (kuva 10).



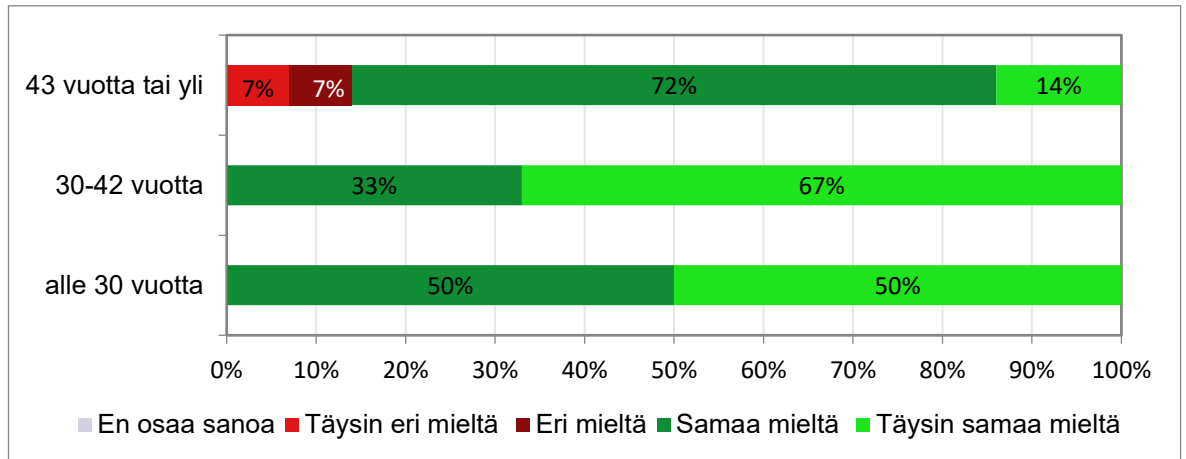
Kuva 10. Iän vaikutus työntekijän tietoisuuteen, mitä heiltä työssään odotetaan (n=28)

Tutkimustulokset osoittavat kuvassa 11 työtehtävien selkeyden työntekijöiden näkökulmasta. Suurin osa vastaajista eli 93 prosenttia oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että työtehtävät ovat selkeät, kun taas työntekijöistä seitsemän prosenttia koki, että työtehtävät eivät ole selkeät ja heistä kolme prosenttia oli täysin eri mieltä työtehtävien selkeydestä. Avoimissa kysymyksissä tuli yksittäinen kommentti esille, jossa toivottiin toimenkuvien selkeyttämistä osastolla.



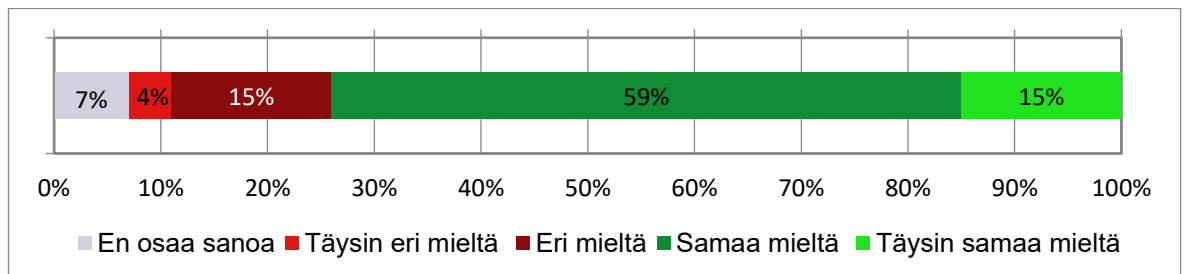
Kuva 11. Työntekijöiden kokemukset työtehtävien selkeydestä (n=28)

Tulosten mukaan 43-vuotiaat ja sitä vanhemmassa ikäryhmässä 86 prosenttia on samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että työtehtävät ovat selkeät, mutta vastaajista kuitenkin seitsemän prosenttia oli eri mieltä ja saman verran oli täysin eri mieltä asiasta (kuva 12). 30–42-vuotiaiden ja alle 30-vuotiaiden ikäryhmässä vastaajat olivat joko samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että työtehtävien koettiin oleva selkeitä. Kruskal-Wallis testi (liite 3) osoittaa että, työtehtävien selkeydestä löytyy tilastollisesti merkitsevää eroa ikäryhmien välillä, koska Sig on 0,036 mutta ero voi johtua 3,6 prosentin riskillä sattumasta. Iällä on tilastollisesti merkitsevää eroa työtehtävien selkeydessä tämän tutkimuksen osalta.



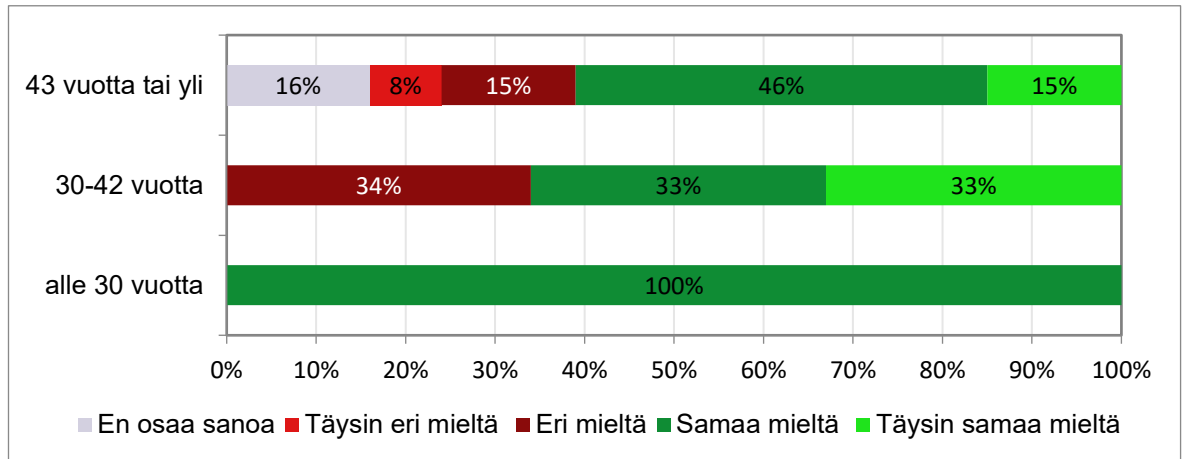
Kuva 12. Iän vaikutus työtehtävien selkeyteen (n=28)

Tutkimustulosten mukaan (kuva 13) kolme neljäsosaa 27 vastaajasta eli 74 prosenttia oli samaa mieltä siitä, että työn tekemiseen on riittävästi aikaa, jotta ne voidaan tehdä hyvin, joista 15 prosenttia oli täysin samaa mieltä. Vastaajista noin viidennes eli 19 prosenttia koki, että työntekemiseen ei ole riittävästi aikaa ja heistä neljä prosenttia oli täysin eri mieltä kuten kuva 13 osoittaa. Seitsemän prosenttia vastaajista ei ottanut väittämään kantaa. Avoimissa palautteissa nousi esiin yksittäinen kommentti siitä, että uusien työtehtäviin siirryttäessä koetaan, että työn oppimiseen ei ole riittävästi aikaa. Kaksi vastaajaa oli jättänyt vastaamatta väitteeseen kokonaan.



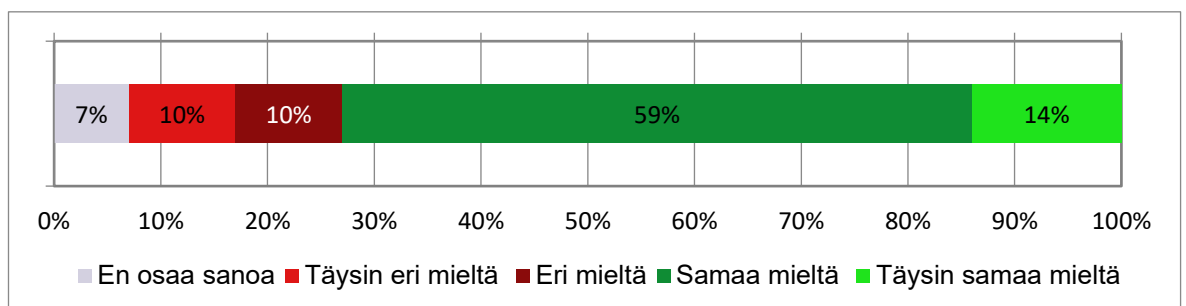
Kuva 13. Työntekijän kokemukset oman työajan riittävydestä suoriutuakseen työstä hyvin (n=27)

Kyselyyn vastanneista 27 henkilöstä 43-vuotiaista ja sitä vanhemmista työntekijöistä 61 prosenttia oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että työn suorittamiseen hyvin on riittävästi aikaa, kun taas lähes neljännes eli 23 prosenttia yli 43-vuotiaista vastaajista oli tästä eri mieltä ja 16 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään väittämään (kuva 14). Ikäryhmän 30–42-vuotiaista kaksi kolmasosaa eli 66 prosenttia koki työn suorittamiseen olevan riittävästi aikaa, kun taas kolmas osa eli 34 prosenttia oli eri mieltä asiasta. Kaikki alle 30-vuotiaat vastaajat olivat samaa mieltä, että heillä on riittävästi aikaa tehdä työnsä hyvin.



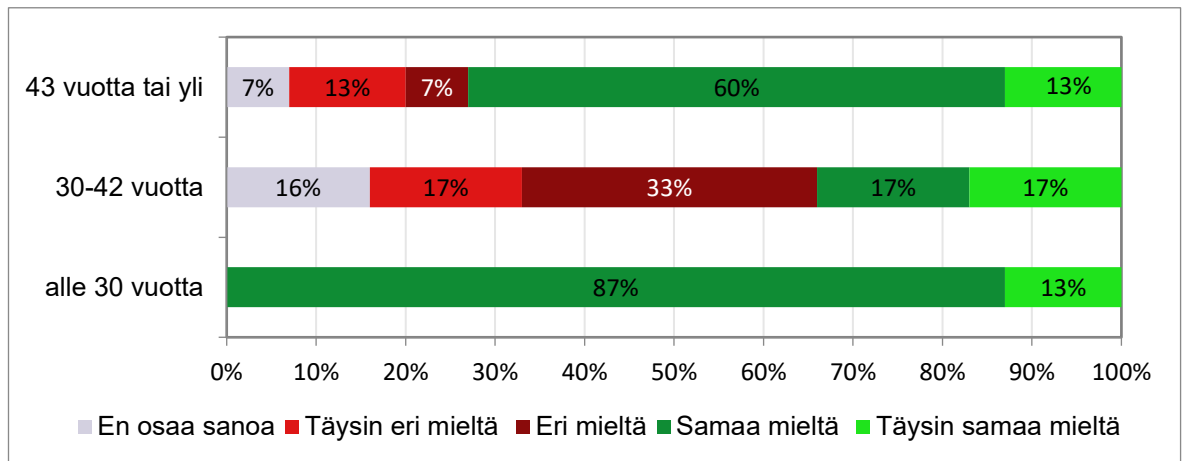
Kuva 14. Iän vaikutus siihen, koetaanko työtehtäviin varattu aika riittäväksi tehdä työ hyvin (n=27)

Tulosten mukaan työkuorman kokee kohtuulliseksi 73 prosenttia vastaajista ja heistä 14 prosenttia on täysin samaa mieltä, kun taas vastaajista viidennes eli 20 prosenttia oli eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että työkuorma on kohtuullinen (kuva 15). Seitsemän prosenttia vastaajista ei ottanut kantaa siihen, että onko työkuorma kohtuullinen. Avoimissa kommentteissa nousi esiin, että työkuorma jakaantuu epätasaisesti ja tuotannossa koetaan ajoittain resurssipulaa.



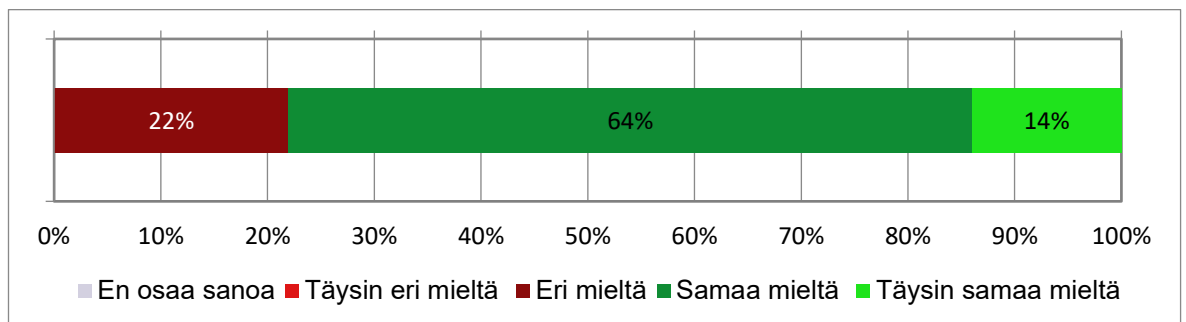
Kuva 15. Työntekijän kokemus työkuorman kohtuullisuudesta (n=29)

Kuva 16 osoittaa vertailun, miten iän merkitys korostuu koettuun työkuormaan. Alle 30-vuotiaista vastaajista työkuorma koettiin kohtuulliseksi, ja heistä 87 prosenttia oli samaa mieltä ja 13 prosenttia oli täysin samaa mieltä asiasta. 43-vuotiaat ja sitä vanhemmista 73 prosenttia koki, että työkuorma on kohtuullinen, kun taas viidennes eli 20 prosenttia oli eri mieltä asiasta ja heistä 13 prosenttia oli täysin eri mieltä. Yli 43-vuotiaista vastaajista seitsemän prosenttia ei ottanut kantaa työtaakan kohtuullisuuteen lainkaan. Tutkimuksessa havaittiin, että 30–42-vuotiaista vain kolmannes eli 34 prosentin mukaan työkuorma on kohtuullinen, kun taas 50 prosenttia oli eri mieltä asiasta, joista 17 prosenttia oli täysin eri mieltä. 30–42-vuotiaista vastaajista 16 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään siitä, onko työkuorma kohtuullinen (kuva 16).



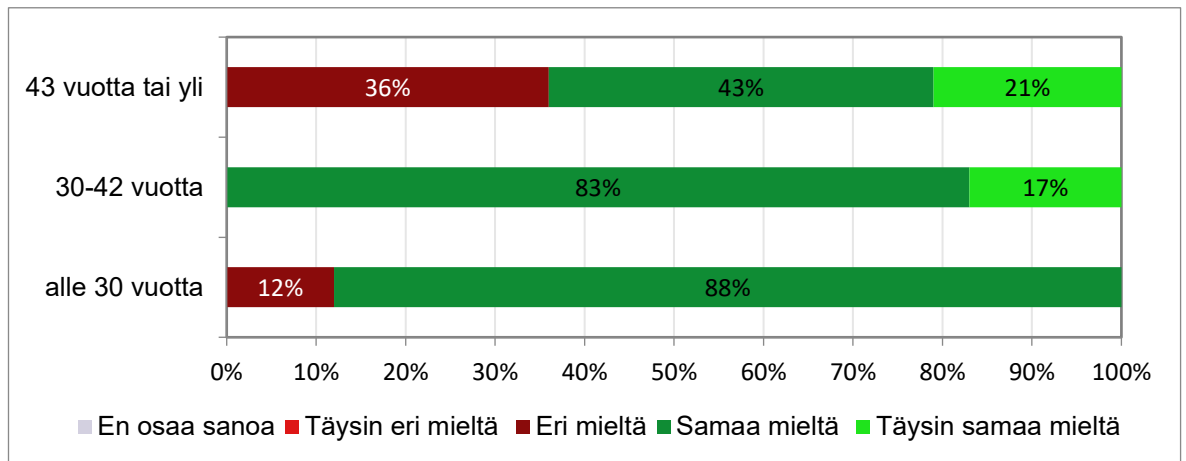
Kuva 16. Eri ikäisten työntekijöiden kokemus työkuorman kohtuullisuudesta (n=29)

Kyselyyn vastanneiden 28 henkilön mukaan suurimman osan mielestä työvälineet ovat kunnossa työn suorittamista varten ja heistä 14 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 64 prosenttia samaa mieltä tästä, kun taas tutkimukseen osallistuneista 22 prosenttia oli sitä mieltä, että työvälineet eivät ole riittävän hyvässä kunnossa työn suorittamista varten (kuva 17).



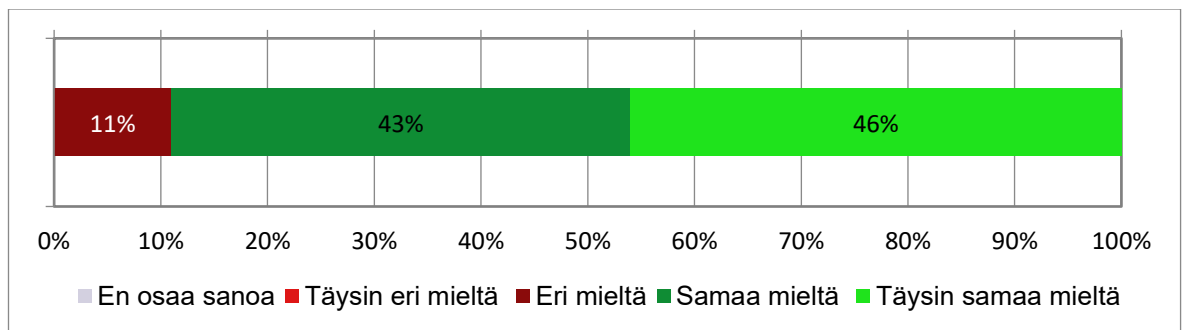
Kuva 17. Työntekijöiden mielipiteet työn suorittamiseen käytettävien työvälineiden kunnosta (n=28)

Yli 43-vuotiaista vastaajista hieman alle kaksi kolmasosaa koki, että työvälineet ovat kunnossa työn suorittamista varten eli heistä 64 prosenttia oli samaa tai täysin samaa mieltä, kun taas reilu kolmannes eli 36 prosenttia oli eri mieltä siitä, että työvälineet ovat kunnossa työn suorittamista varten (kuva 18). Tutkimukseen osallistuneiden 30–42-vuotiaiden ja alle 30-vuotiaiden mielestä työvälineet olivat kunnossa ja alle 30-vuotiaista vastaajista noin joka kymmenes eli 12 prosenttia oli eri mieltä asiasta, kuten kuva 18 osoittaa.



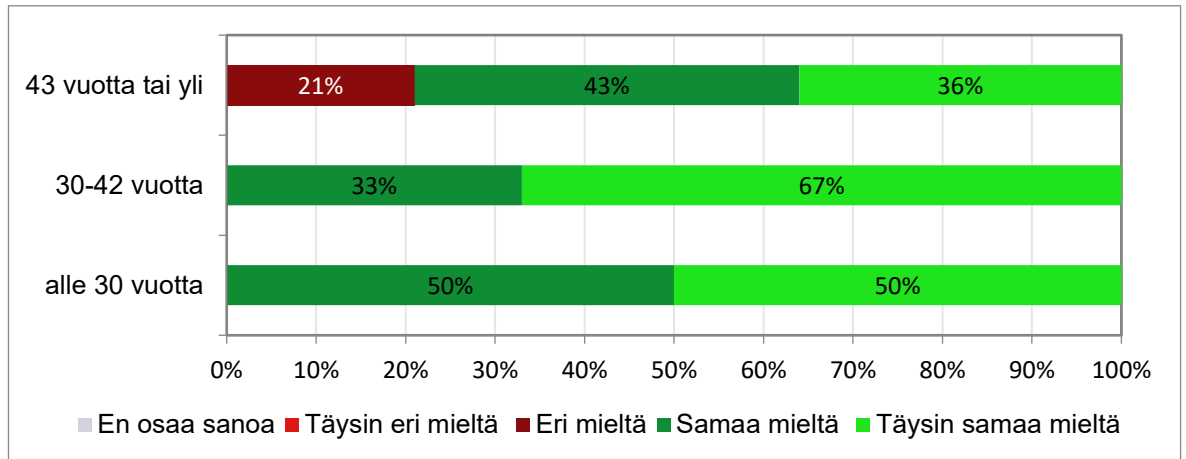
Kuva 18. Eri-ikäisten kokemukset siitä, että ovatko työvälineet kunnossa työn suorittamista varten (n=28)

Tutkimustulosten mukaan 89 prosenttia on samaa mieltä, että heillä on riittävästi osaamista nykyiseen työtehtävään, heistä 46 prosenttia oli täysin samaa mieltä, kun taas 11 prosenttia oli eri mieltä osaamisen tasostaan, kuten kuva 19 osoittaa.



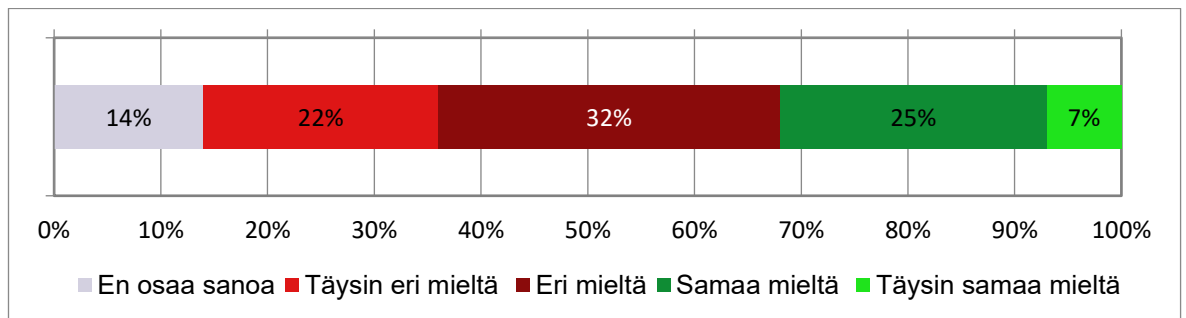
Kuva 19. Työntekijän osaaminen nykyisessä työtehtävässään (n=28)

Tutkimukseen osallistuneista 28 vastaajista alle 30-vuotiaat ja 30–42-vuotiaat olivat samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että heillä on riittävästi osaamista nykyiseen työtehtävään. 43-vuotiaista ja vanhemmista vastaajista 79 prosenttia koki, että heillä on osaamista riittävästi nykyiseen työtehtävään ja heistä 36 prosenttia oli täysin samaa mieltä, kun taas tutkimustulosten mukaan viidenneksellä eli 21 prosentilla näyttäisi olevan liian vähän osaamista nykyiseen työtehtävään (kuva 20).



Kuva 20. Eri ikäisten kokemukset omasta osaamisesta nykyisessä työtehtävässä (n=28)

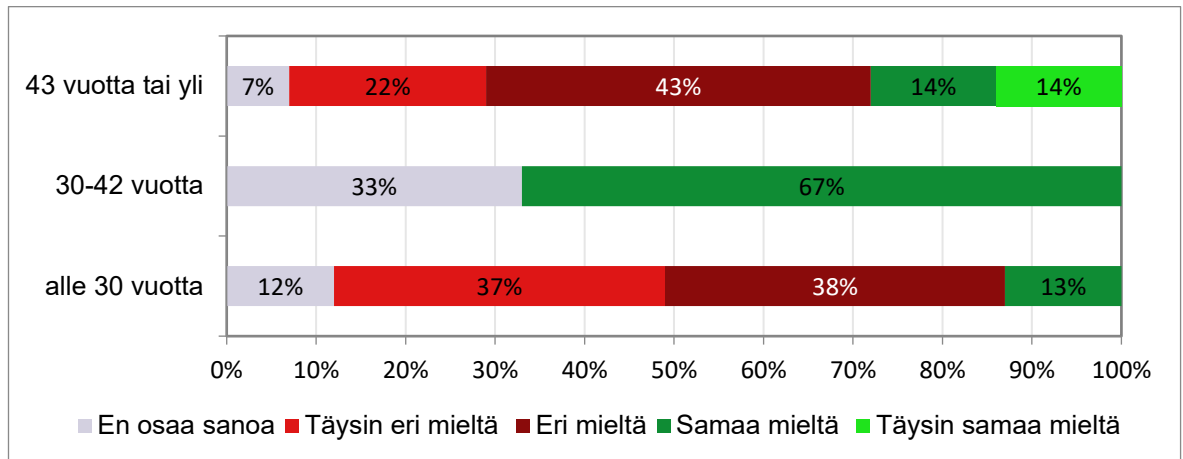
Tutkimuksen tulosten mukaan kuten kuva 21 osoittaa vain noin kolmannes eli 32 prosenttia oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että heillä on mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan työssään, kun taas yli puolet vastaajista koki mahdollisuutensa vähäiseksi kehittää ammattitaitoaan työssään eli vastaajista 32 prosenttia oli eri mieltä ja 22 prosenttia täysin eri mieltä asiasta. Vastaajista 14 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään (kuva 21). Avoimissa kommentteissa nousee esiin yksittäinen palaute tuotantotyöntekijöiden kouluttamisesta. Kouluttautumiseen yrityksen sisällä on halukkuutta, mutta siihen koetaan olevan vain vähän mahdollisuuksia.



Kuva 21. Työntekijän kokemukset mahdollisuuksista kehittää ammattitaitoaan työssään (n=28)

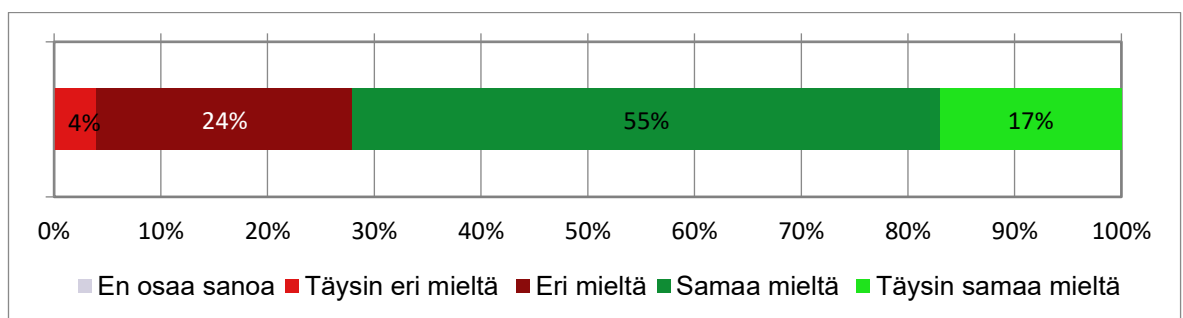
Sekä nuorimmassa että vanhemmassa ikäryhmässä koettiin pääsääntöisesti, että heillä ei ole mahdollisuutta kehittää ammattitaitoa työssään, kuten kuva 22 osoittaa. Alle 30-vuotiaista vain 13 prosenttia oli samaa mieltä mahdollisuuksistaan kehittää osaamistaan työssään, kun taas kolme neljäs osaa eli 75 prosenttia oli eri mieltä ja heistä 37 prosenttia täysin eri mieltä asiasta. Alle 30-vuotiaista vastaajista 12 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään kouluttautumismahdollisuuksistaan. 43-vuotiaat ja vanhemmat olivat myös tyytymättömiä omiin mahdollisuuksiin kehittää ammattitaitoaan työssään. Vastaajista vain 14 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja saman verran oli niitä, jotka olivat samaa mieltä siitä,

että heillä on mahdollisuus vaikuttaa ammattitaidon kehittämiseensä. 43-vuotiasta ja vanhemmista vastaajista seitsemän prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään. 30–42-vuotiaista vastaajista suurin osa koki, että heillä on mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan työssään ja heistä 67 prosenttia oli samaa mieltä, kun taas 33 prosenttia ei ottanut kantaa väittämään (kuva 22). Kruskal-Wallis testin tulokset osoittavat (liite 3) lähes tilastollisesti merkitsevää eroa, miten ikäryhmä vaikuttaa mahdollisuuteen kehittää ammattitaitoa työssä. Riippuvuus on melkein merkitsevää, koska Sig on 0,058.



Kuva 22. Eri ikäluokkien kokema mahdollisuus vaikuttaa ammattitaidon kehittämiseen työssä (n=28)

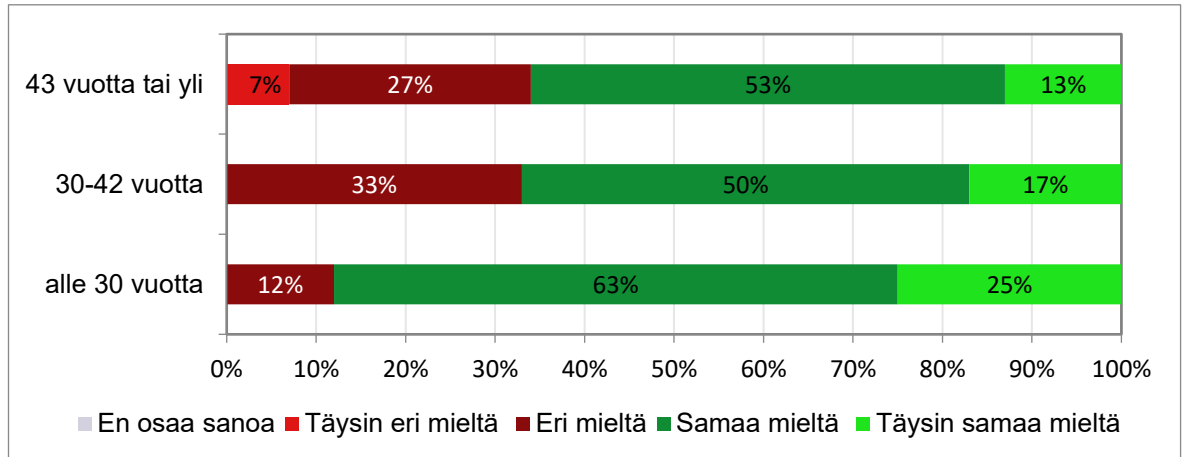
Kuten kuva 23 osoittaa, enemmistö vastaajista koki olevansa samaa mieltä, että heidän työtään arvostetaan työyhteisössä ja vastaajista 72 prosenttia on samaa mieltä ja heistä 17 prosenttia täysin samaa mieltä tästä asiasta. Vastaajista 28 prosenttia oli sitä mieltä, että heidän osaamistaan ei arvosteta työyhteisössä (kuva 23).



Kuva 23. Työntekijän kokemukset työyhteisössä oman osaamisen arvostuksesta (n=29)

Kuva 24 osoittaa, miten ikä vaikuttaa osaamisen arvostamisen kokemuksiin. Tutkimuksen tulosten mukaan nuorimmat vastaajista kokivat enemmän arvostusta työyhteisössä (kuva 24). Alle 30-vuotiaista vastaajista 88 prosenttia oli samaa mieltä, joista 25 prosenttia täysin samaa mieltä siitä, että omaa osaamista arvostetaan työyhteisössä, mutta asiasta oli eri mieltä 12 prosenttia. 30–42-vuotiaista suurin osa eli 67 prosenttia koki, että heidän

osaamistansa arvostetaan työyhteisössä ja 33 prosenttia koki olevansa erimielistä asiasta (kuva 24). 43-vuotiaiden ja sitä vanhempien vastaajien mielestä kaksi kolmas saa eli 66 prosenttia oli samaa mieltä siitä, että heidän osaamistansa arvostetaan työyhteisössä, kun taas kolmannes eli 34 prosenttia oli eri mieltä asiasta.

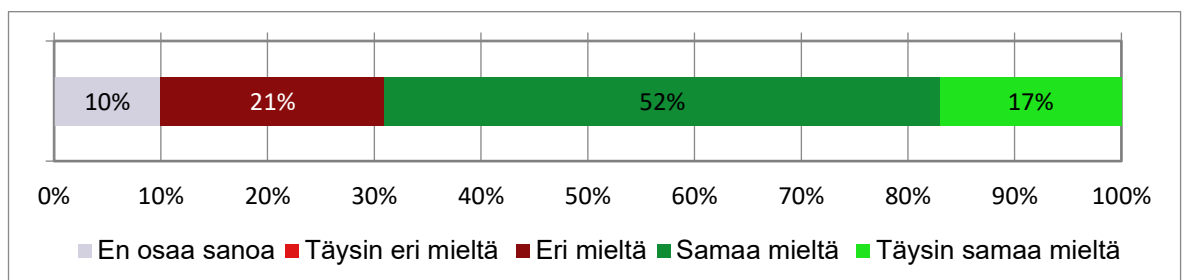


Kuva 24. Iän vaikutus osaamisen arvostamisen kokemuksiin työyhteisössä (n=29)

4.2 Esihenkilön tuen merkitys työhyvinvointiin

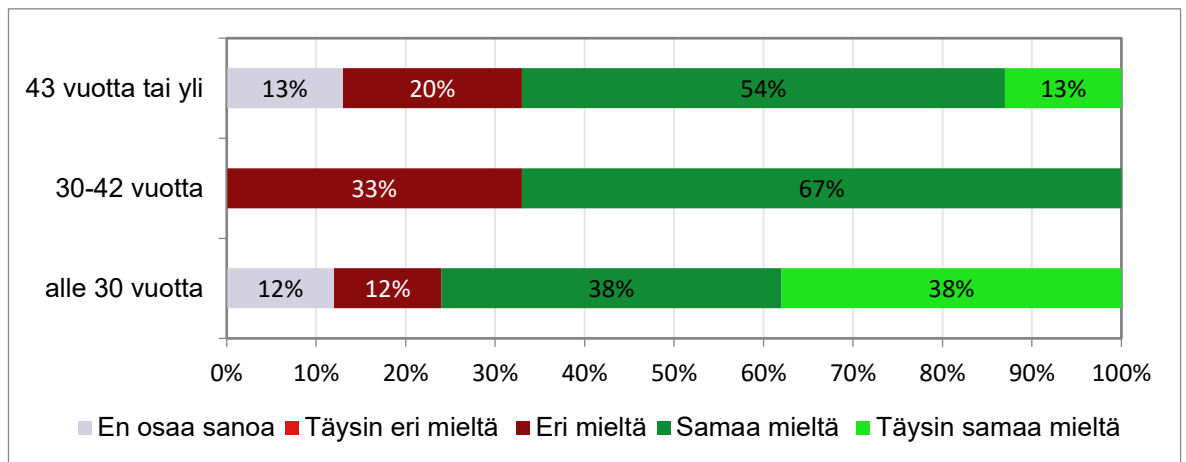
Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset esihenkilötyön vaikutuksesta työntekijöiden kokemuksiin ja miten eri ikäiset kokevat esihenkilötyön vaikutukset yritys X Oy:n tuotannontyössä.

Kuten kuva 25 osoittaa, vastaajista enemmistö koki, että esihenkilö viestii ja tiedottaa asioista avoimesti ja 69 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä tästä. Noin viidennes eli 21 prosenttia oli eri mieltä, että esihenkilö tiedottaa ja viestii asioista avoimesti ja 10 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään. Avoimissa kommentteissa nousi esiin, että tiedottamisessa on parantamisen varaa ja viestintä koetaan epäloogiseksi osastojen välillä.



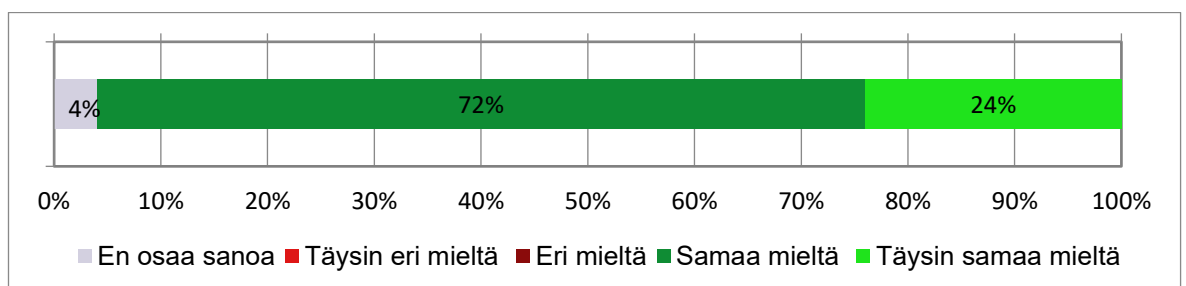
Kuva 25. Työntekijän kokemukset esihenkilön taidoista tiedottaa ja viestiä avoimesti (n=29)

Kuten kuva 26 osoittaa, alle 30-vuotiaiden mielestä esihenkilö tiedottaa ja viestii asioista avoimesti, koska 76 prosenttia oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä tästä asiasta. Vastaajista 12 prosenttia oli eri mieltä ja saman verran oli niitä, jotka eivät osanneet sanoa mielipidettään esihenkilön viestinnästä avoimesti. 30–42-vuotiaista vastaajista noin kaksi kolmasosaa eli 67 prosenttia oli samaa mieltä, että asioista viestitään avoimesti, kun taas kolmannes eli 33 prosenttia oli eri mieltä asiasta. 43-vuotiaat ja sitä vanhemmat vastaajista kokivat esihenkilön viestinnän avoimeksi, ja heistä 67 prosenttia oli täysin samaa tai samaa mieltä. Viidennes eli 20 prosenttia vastaajista oli eri mieltä tiedottamisen ja viestinnän avoimuudesta ja vastaajista 13 prosenttia ei ottanut kantaa asiaan (kuva 26).



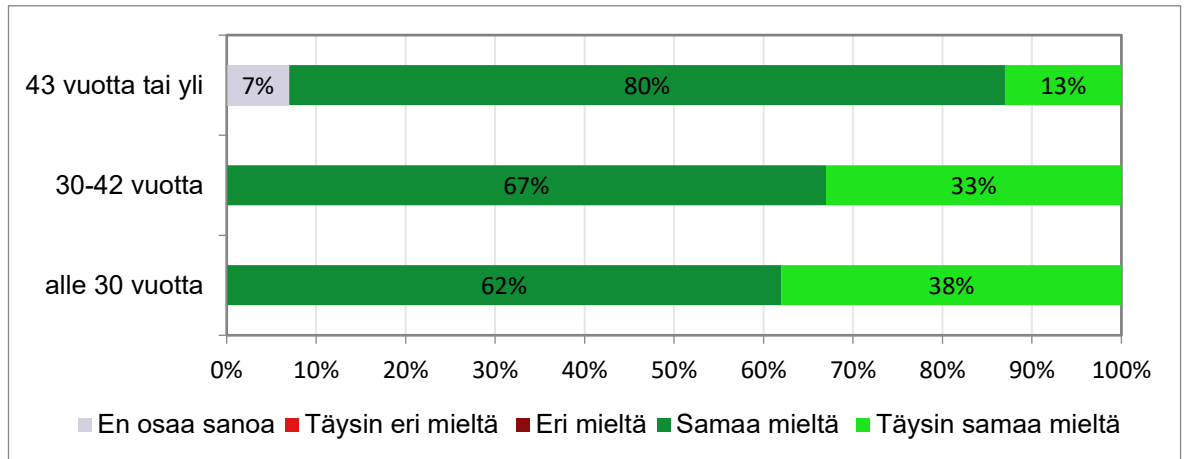
Kuva 26. Iän vaikutus työntekijän kokemuksiin esihenkilön taidoista viestiä ja tiedottaa avoimesti (n=29)

Kuten kuva 27 osoittaa, vastaajista 96 prosenttia on samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö on helposti tavoitettavissa ja loput neljä prosenttia ei ottanut asiaan kantaa.



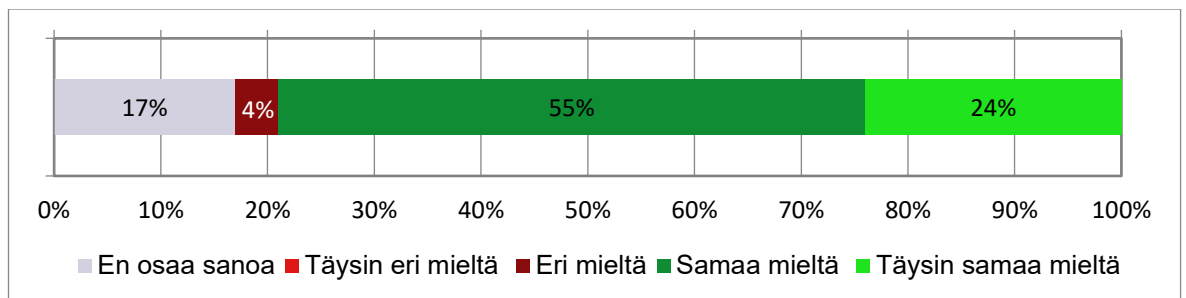
Kuva 27. Työntekijöiden kokemukset esihenkilön tavoitettavuudesta tarvittaessa (n=29)

Kuvassa 28 voidaan huomata, että tutkimukseen vastanneet kokivat, että esihenkilö on tarvittaessa helposti tavoitettavissa, eikä iällä juuri ole vaikutusta vastaajien kokemuksiin. Ainoastaan täysin samaa mieltä ja samaa mieltä vastausvaihtoehtojen prosenttiosuudet vaihtelivat hieman. Ikäryhmässä 43 vuotta ja yli vastaajista seitsemän prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään.



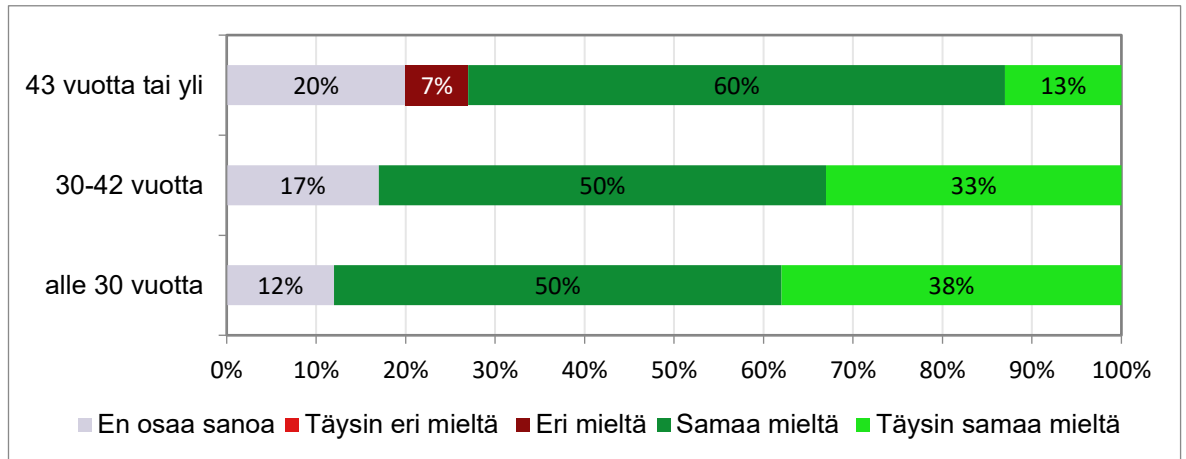
Kuva 28. Iän vaikutus esihenkilön tavoitettavuuteen

Tutkimukseen vastanneet kokivat pääosin, että esihenkilöltä saa riittävästi tukea tarvittaessa (kuva 29). 79 prosenttia oli samaa mieltä ja 24 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilöltä saa riittävästi tukea. Vastaajista 4 prosenttia oli eri mieltä asiasta ja 17 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään.



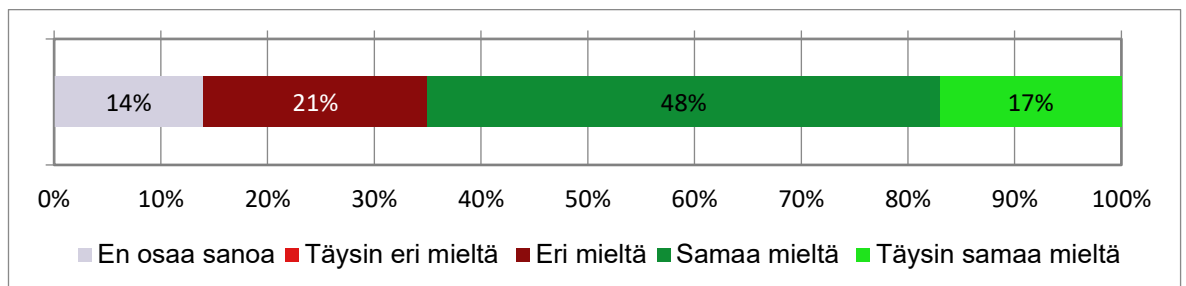
Kuva 29. Työntekijöiden kokemukset esihenkilöltä tarvittaessa saatavaan tukeen (n=29)

Tutkimustulosten mukaan ikä ei juuri vaikuta siihen, miten esihenkilön tuen tarve koetaan yritys X Oy:n osastoilla, kuten kuva 30 osoittaa. 43-vuotiaista ja vanhemmista vastaajista 73 prosenttia oli samaa mieltä ja heistä 13 prosenttia täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilöltä saa tukea riittävästi tarvittaessa. Eri mieltä tuen saamisesta esihenkilöltä oli seitsemän prosenttia ja viidennes eli 20 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään. 30–42-vuotiaista 83 prosenttia oli samaa mieltä ja heistä täysin samaa mieltä 33 prosenttia siitä, että tukea saa riittävästi tarvittaessa ja 17 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään. Alle 30-vuotiaista vastaajista 88 prosenttia oli samaa mieltä, joista 38 prosenttia oli täysin samaa mieltä, että tukea saa tarvittaessa esihenkilöltä, ja näistä vastaajista 12 prosenttia ei ottanut kantaa väittämään (kuva 30).



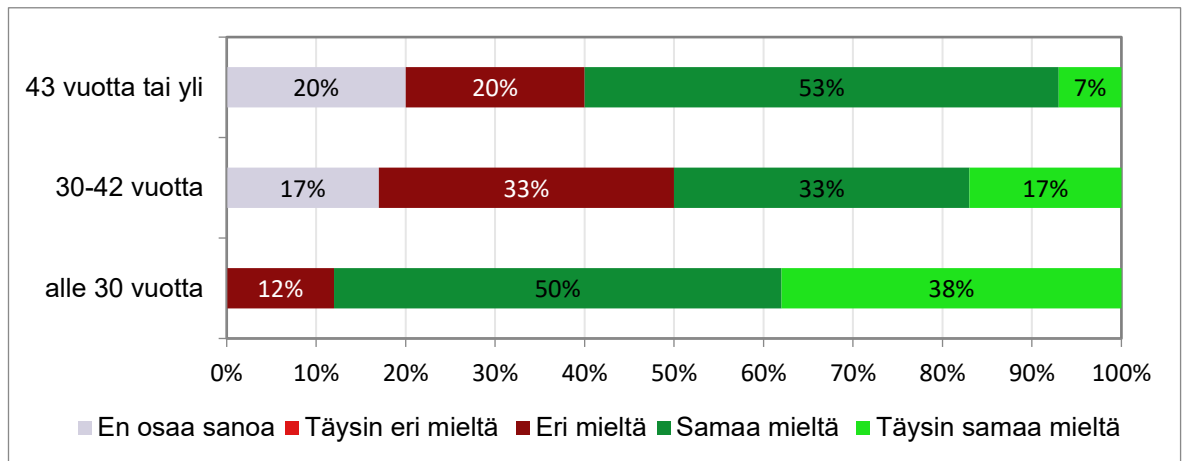
Kuva 30. Iän vaikutus työntekijöiden kokemuksiin esihenkilöltä saatavaan tukeen tarvittaessa (n=29)

Suurin osa vastaajista eli 65 prosenttia oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö arvostaa heidän työtään, kuten kuva 31 osoittaa. Vastaajista 21 prosenttia oli eri mieltä, että heidän mielestään esihenkilö ei arvosta heidän työtään ja 14 prosenttia ei ottanut väittämään kantaa.



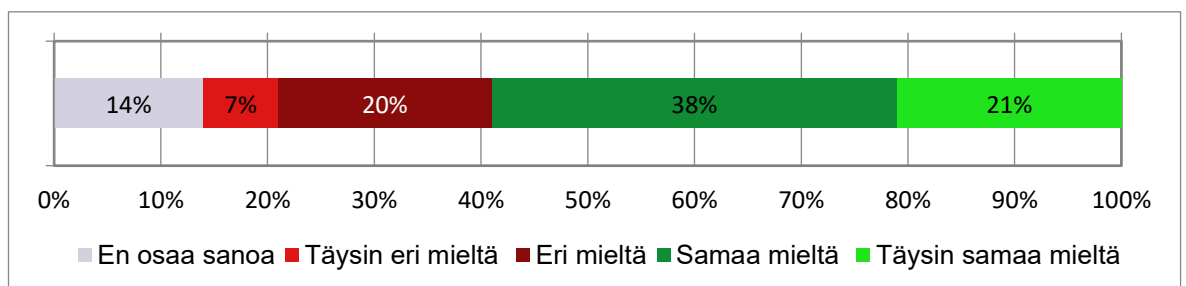
Kuva 31. Työntekijän tuntemukset siitä, arvostaako esihenkilö heidän työtään (n=29)

Tutkimuksessa nousi esiin iän vaikutus työn arvostuksen kokemukseen ja se näyttäisi olevan hieman heikompi kahdessa vanhemmassa ikäryhmässä, kuten kuva 32 osoittaa. 43-vuotiaista ja vanhemmista vastaajista 60 prosenttia oli samaa mieltä ja seitsemän prosenttia tämän ikäluokan vastanneista oli täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö arvostaa heidän työtään, kun taas viidennes eli 20 prosenttia oli eri mieltä asiasta ja 20 prosenttia ei ottanut asiaan kantaa. 30–42-vuotiaista 50 prosenttia oli samaa mieltä ja heistä 17 prosenttia täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö arvostaa heidän työtään, kun taas kolmannes vastaajista eli 33 prosenttia oli asiasta eri mieltä ja 17 prosenttia ei osannut sanoa kantaansa, että arvostaako esihenkilö heidän työtään. Alle 30-vuotiaista vastaajista suurin osa tuntee, että heidän työtään arvostetaan, koska 88 prosenttia oli samaa tai täysin mieltä ja heistä 38 prosenttia täysin samaa mieltä, kun taas asiasta eri mieltä oli 12 prosenttia.



Kuva 32. Iän vaikutus työntekijän tuntemukseen siitä, kuinka esihenkilö arvostaa heidän työtään (n=29)

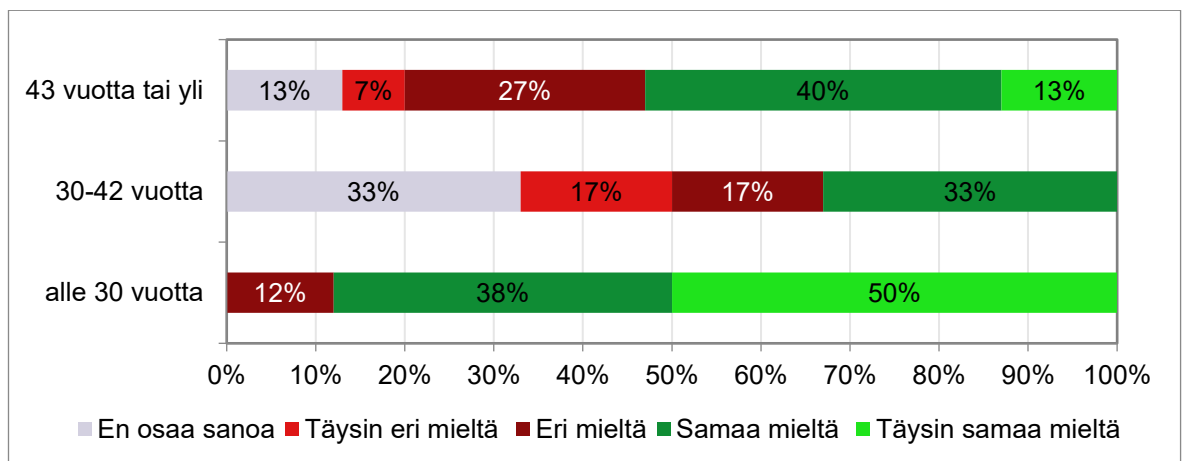
Tutkimustulosten mukaan 59 prosenttia vastaajista koki, että heidän esimiehensä kohtelee kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti, kun taas yli neljännes eli 27 prosenttia koki, että näin ei tapahdu (kuva 33). 14 prosenttia vastaajista ei ottanut väittämään kantaa, kohtelee esihenkilö kaikkia oikeudenmukaisesti. Avoimissa kysymyksissä nousi yksittäisiä kommentteja siitä, että esihenkilön toivottaisiin olevan tasapuolisempi toiminnassaan ja joustavuutta toivottiin myös esihenkilön puolelta.



Kuva 33. Työntekijöiden tuntemukset esihenkilön taidoista kohdella kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti (n=29)

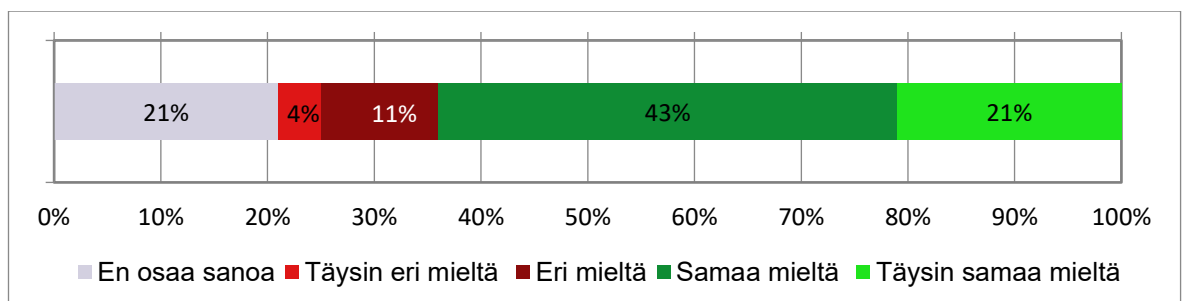
Oikeudenmukaiseen kohteluun esihenkilön toimesta oli kaikista tyytymätön 30–42-vuotiaiden vastaajien ryhmä (kuva 34). Kuvan 34 mukaan alle 30-vuotiaista suurin osa tunsu, että esihenkilö kohtelee kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti, ja heistä 88 prosenttia oli samaa tai täysin samaa mieltä, kun vain 12 prosenttia vastanneista oli eri mieltä, että esihenkilö ei kohtelee kaikkia oikeudenmukaisesti. Tutkimukseen vastanneiden mukaan esihenkilön kohtelun vähiten oikeudenmukaiseksi kokivat siis 30–42-vuotiaiden ikäryhmä, joista vain samaa mieltä oli kolmannes eli 33 prosenttia, kun taas 34 prosenttia vastaajista oli eri mieltä ja heistä 17 prosenttia oli täysin eri mieltä siitä, että esihenkilö ei kohtelee heidän mielestään kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti, ja 33 prosenttia vastanneista ei ottanut lainkaan kantaa väittämään. 43-vuotiaista tai vanhemmista 53 prosenttia oli samaa

tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö kohtelee kaikkia oikeudenmukaisesti, kun taas kolmannes eli 34 prosenttia oli eri mieltä ja heistä täysin eri mieltä oli seitsemän prosenttia väittämän kanssa. 43-vuotiaista ja vanhemmista vastanneista 13 prosenttia ei ottanut kantaa, kuinka oikeudenmukaiseksi työntekijä kokee esihenkilön kohtelun kuten kuva 34 osoittaa. Kruskal-Wallis testi (liite 3) osoittaa, että ikäryhmien välisiä riippuvuuksia ei löytynyt väittämän kanssa, esihenkilöni kohtelee kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti. Sig on 0,088 joka alittaa alle 10 prosentin riskirajan. Riippuvuus ei ole niin merkitsevää ja erot voi johtua 8,8 prosentin riskillä sattumasta.



Kuva 34. Iän vaikutus työntekijöiden näkemyksiin esihenkilön taidoista kohdella kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti (n=29)

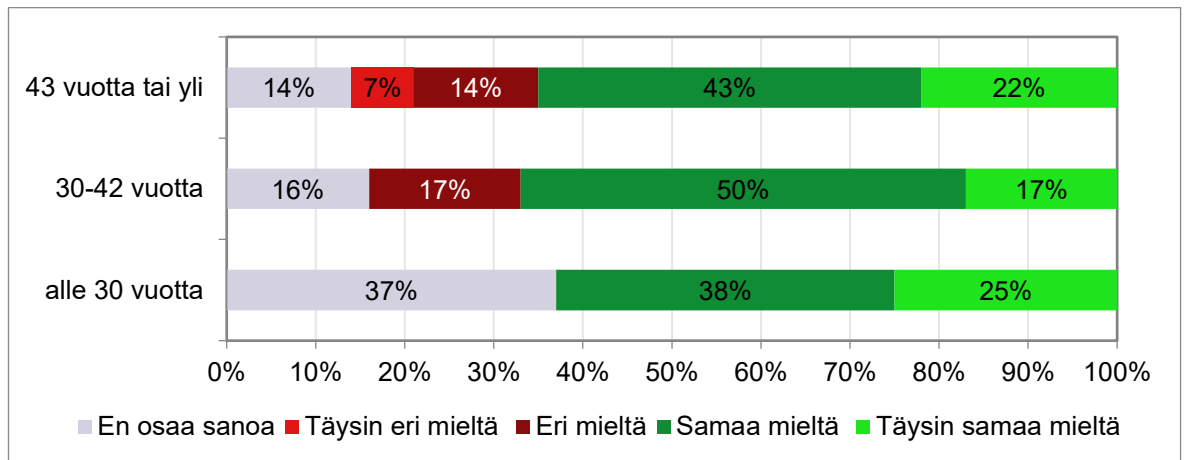
Tutkimustulosten mukaan 15 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilö ei puutu epäasialliseen kohteluun ja viidennes eli 21 prosenttia ei ottanut tähän asiaan kantaa. Vastaajista 64 prosenttia oli täysin samaa tai samaa mieltä siitä, että esihenkilö puuttuu tarvittaessa epäasialliseen kohteluun (kuva 35).



Kuva 35. Esihenkilön puuttuminen epäasialliseen kohteluun tarvittaessa (n=28)

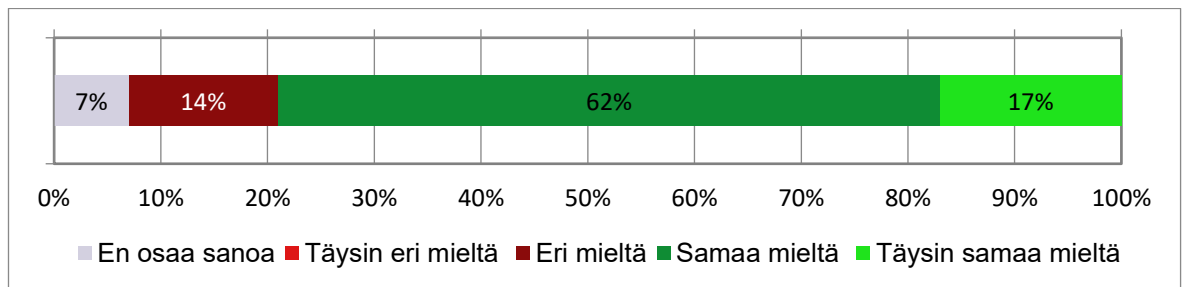
Noin joka viidennes eli 21 prosenttia 43-vuotiaista ja vanhemmista vastaajista koki, että esihenkilö ei puutu epäasialliseen kohteluun tarvittaessa, 30–42-vuotiaiden osalta näin koki 17 prosenttia ja jopa 37 prosenttia alle 30-vuotiaista ei ottanut kantaa lainkaan (kuva

36). Kaikista kyselyyn vastanneista yli viidennes ei ottanut kantaa tai oli tyytymättömiä esihenkilöiden epäasiallisen kohteluun puuttumiseen (kuva 35; 36).



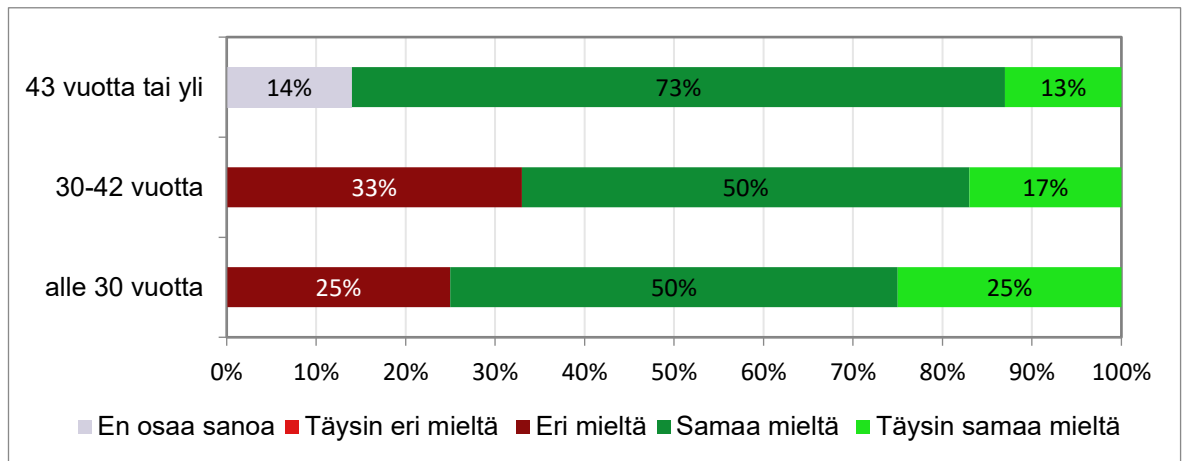
Kuva 36. Iän vaikutukset tuntemuksiin, kuinka esihenkilö puuttuu tarvittaessa epäasialliseen kohteluun (n=28)

Tutkimustulosten mukaan suurin osa vastaajista eli 79 prosenttia on samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö antaa positiivista palautetta työstä, kun taas vastaajista 14 prosenttia on eri mieltä siitä, että esihenkilö ei anna positiivista palautetta työstä ja seitsemän prosenttia ei osannut sanoa tähän mielipidettään, kuten kuva 37 osoittaa.



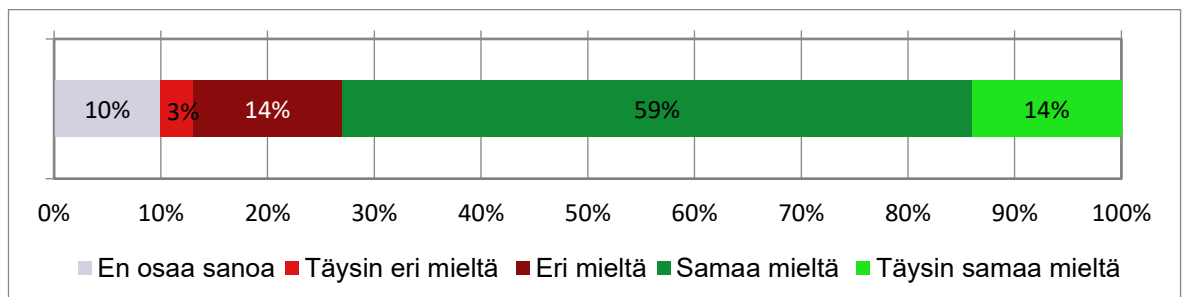
Kuva 37. Esihenkilön taito antaa positiivista palautetta työstä (n=29)

Kuten kuvassa 38 tutkimustulokset osoittavat, että ikäryhmistä vanhimmat työntekijät kokevat saavansa esihenkilöltä positiivista palautetta enemmän, kuin kahdessa nuoremassa ikäryhmässä. Alle 30-vuotiaiden ikäryhmässä samaa mieltä oli 75 prosenttia ja heistä täysin samaa mieltä oli 25 prosenttia siitä, että esihenkilö antaa positiivista palautetta, kun taas neljännes eli 25 prosenttia oli heistä eri mieltä väitteen kanssa. 30–42-vuotiaista vastaajista 67 prosenttia oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö antaa positiivista palautetta työstä, kun taas vastaajista kolmannes eli 33 prosenttia oli eri mieltä positiivisen palautteen saamisesta. 43-vuotiaissa ja vanhemmissa jopa 86 prosenttia oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö antaa positiivista palautetta työstä, ja näistä vastaajista 14 prosenttia ei osannut sanoa tähän mitään.



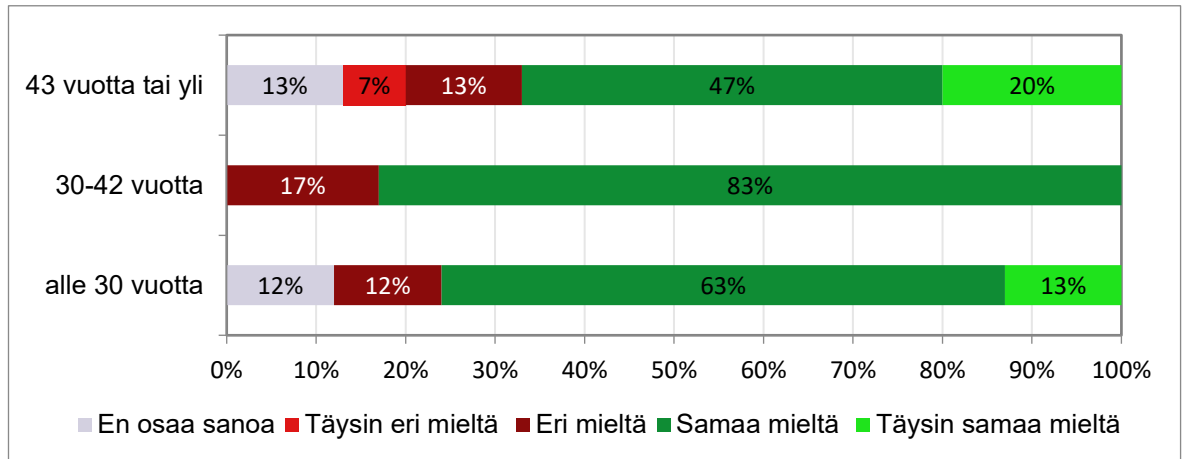
Kuva 38. Eri ikäisten näkemykset positiivisen palauteen saamisesta työssään (n=29)

Kuten kuva 39 osoittaa, 73 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että heidän esihenkilönsä osaa antaa asiallisesti korjaavaa palautetta tarvittaessa ja heistä 14 prosenttia oli täysin samaa mieltä, kun taas 17 prosenttia oli eri mieltä ja kolme prosenttia täysin eri mieltä siitä, että heidän esihenkilönsä ei osaa antaa asiallisesti korjaavaa palautetta. Vastaajista 10 prosenttia ei osanneet sanoa osaako esihenkilö antaa palautetta asiallisesti (kuva 39).



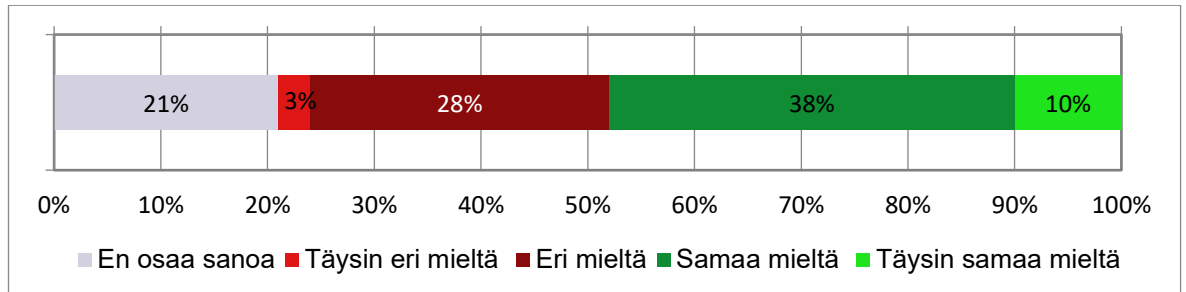
Kuva 39. Esihenkilön taito antaa korjaavaa palautetta asiallisesti (n=29)

Kuva 40 osoittaa, että vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti eri ikäryhmien kesken siten että, alle 30-vuotiaista 76 prosenttia oli samaa mieltä ja heistä 13 prosenttia täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö osaa antaa asiallisesti korjaavaa palautetta työstä. Tutkimuksen alle 30-vuotiaista vastaajista vain 12 prosenttia oli eri mieltä ja saman verran oli niitä, jotka eivät osanneet sanoa mielipidettään. 30–42-vuotiaista samaa mieltä olevia oli 83 prosenttia siitä, että esihenkilö osaa antaa asiallisesti korjaavaa palautetta ja 17 prosenttia vastaajista oli eri mieltä asiasta. 43-vuotiaista ja vanhemmista 67 prosenttia oli samaa mieltä ja heistä joka viidennes eli 20 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö osaa antaa asiallisesti korjaavaa palautetta työstä, kun taas 20 prosenttia oli eri mieltä tai täysin eri mieltä esihenkilön taidoista antaa asiallisesti korjaavaa palautetta. Vastaajista 13 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään esihenkilön taidoista antaa korjaavaa palautetta (kuva 40).



Kuva 40. Eri ikäisten näkemykset esihenkilön taidosta antaa asiallisesti korjaavaa palautetta työstä (n=29)

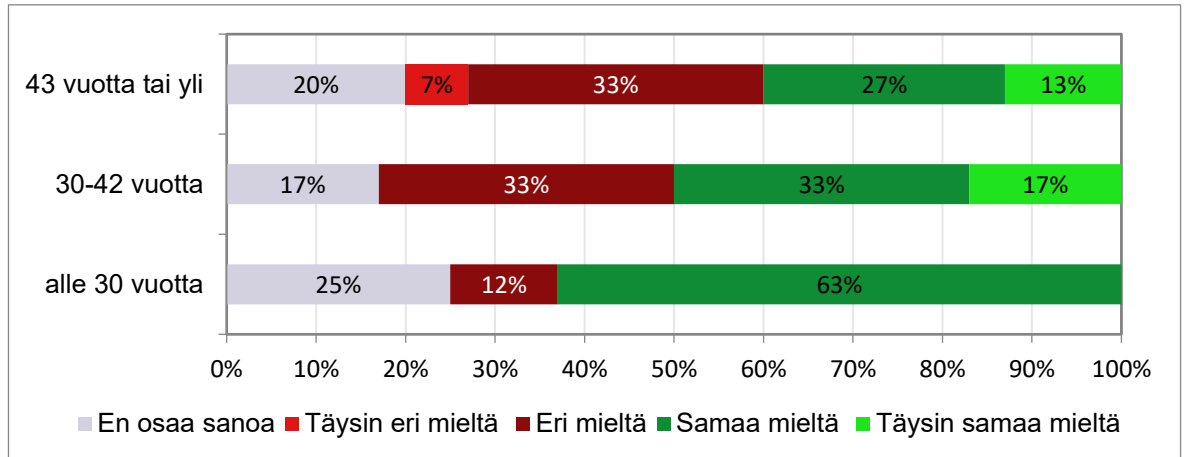
Vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten hyvin esihenkilö tukee oman osaamisen kehittämisessä. Lähes puolet vastaajista eli 48 prosenttia on samaa mieltä ja heistä joka kymmenes eli 10 prosenttia on täysin samaa mieltä, että esihenkilö tukee työntekijää oman osaamisen kehittämisessä, kun taas noin kolmannes eli 31 prosenttia vastaajista on eri mieltä, jopa viidennes eli 21 prosenttia ei osannut sanoa kantaansa, kuten kuva 41 osoittaa.



Kuva 41. Työntekijöiden näkemykset esihenkilön taidosta antaa tukea oman osaamisen kehittämisessä (n=29)

Tutkimustuloksista käy ilmi, kuten kuvassa 42 näkyy, että vanhimmassa ikäryhmässä koetaan esihenkilön taito riittämättömäksi antaa tukea oman osaamisen kehittämisessä 43-vuotiaista ja vanhemmista vain 40 prosenttia oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilöltä saa tukea oman osaamisen kehittämisessä, kun taas saman verran eli 40 prosenttia vastaajista oli eri mieltä tai täysin eri mieltä esihenkilön taidosta antaa tukea oman osaamisen kehittämiseen ja viidennes eli 20 prosenttia ei ottanut kantaa väittämään. Tulokset ovat saman suuntaisia myös ikäryhmässä 30–42-vuotiaat, heistä puolet eli 50 prosenttia oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että, esihenkilöltä saa tukea oman osaamisen kehittämisessä, kun taas kolmannes eli 33 prosenttia oli eri mieltä, että esihenkilöltä voisi saada enemmän tukea osaamisen kehittämisessä ja 17 prosenttia

ei ottanut kantaa väittämään. Alle 30-vuotiaat kokivat, että esihenkilö tukee osaamisen kehittämisessä paremmin ja vastaajista 63 prosenttia oli samaa mieltä tästä, kun vain 12 prosenttia oli eri mieltä asiasta. Alle 30-vuotiasta vastaajista kuitenkin neljäsosa eli 25 prosenttia ei osannut sanoa kantaansa (kuva 42).



Kuva 42. Iän vaikutus esihenkilön taitoon antaa tukea oman osaamisen kehittämisessä (n=29)

4.3 Työhyvinvoinnin edistäminen tulevaisuudessa

Tutkimustuloksissa nousi esiin, että esihenkilötyöllä voisi edistää osaamisen kehittämistä yritys X Oy:ssä. Vastaajille annettiin mahdollisuus antaa avoimia kommentteja. Avoimissa kommentteissa 14 prosenttia vastaajista nosti esiin koulutuksen tärkeyden ja myös esihenkilöltä toivottiin enemmän tukea ja kannustusta kouluttautumiseen. Vastaajat toivoivat enemmän mahdollisuuksia kehittyä tuotannon eri tehtävissä. Tutkimustulokset tukevat eri ikäryhmien mielipiteitä osaamisen kehittämisen tärkeydestä tuotantotyössä (kuva 21; 22). Esihenkilöltä saa tukea tarvittaessa (kuva 29) mutta esihenkilön tuki koetaan osittain riittämättömäksi osaamisen kehittämisen alueella, varsinkin kahdessa vanhemmassa ikäryhmässä eli 30–42-vuotiaiden ja 43-vuotiaiden ja heitä vanhempien keskuudessa (kuva 41; 42). Tutkimustuloksissa on nähtävissä myös, että 43-vuotiaissa ja vanhemmissa ikäryhmässä koetaan oman osaamisen olevan osittain riittämätöntä omaa työtehtävää ajatellen (kuva 20).

Kaikista vastaajista reilu viidennes eli 21 prosenttia oli sitä mieltä, että esihenkilö ei viesti ja tiedota asioista avoimesti (kuva 25). Avoimissa palautteissa nousi esiin myös yksittäinen kommentti epäjohtomukaisesta viestinnästä eri osastojen välillä sekä organisaation sisällä olevista avoimista työpaikoista tiedottaminen koettiin epäreiluksi. Eräs vastaaja totesi avoimessa kommentissaan seuraavaa:

” Avoimista työpaikoista ei tiedoteta yleisesti, vaan jaetaan suhteilla tai etukäteispäätöksillä.”

Yksittäisissä kommenteissa nousi esiin myös eriarvoisuus työilmapiirin osalta ja toivottiin monimuotoisuuden edistämistä työyhteisössä esimerkiksi työpajan avulla sekä organisaatiossa tehtävät uudistukset voisivat helpottaa työtä. Tutkimustulosten mukaan neljännnes koki, ettei ilmapiiri ole osastolla myönteinen (kuva 7). Tämän lisäksi avoimissa vastauksissa nousi esiin myös työtehtävien selkeyden ja perehdytystilanteiden pedagogisten taitojen puute. Kruskal-Wallis testin (liite 3) mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa löytyi työtehtävien selkeydestä ikäryhmien välillä ($p=0,036$) Työtehtävien selkeydellä ja iällä on tilastollisesti merkitsevää eroa tämän tutkimuksen osalta. Tutkimustulosten mukaan työtehtävien koettiin olevan selkeitä alle 30-vuotiaiden ja 30–42-vuotiaiden ikäryhmissä, kun taas 43-vuotiaat ja sitä vanhemmassa ikäryhmässä 14 prosenttia oli eri mieltä tai täysin eri mieltä työtehtävien selkeydestä (kuva 12).

Kyselyn tuloksia tarkastellessa voidaan huomioda, että 30–42-vuotiaista 34 prosenttia ja 43-vuotiaista ja sitä vanhemmista reilu viidennes kokee, ettei työn tekemiseen koeta olevan riittävästi aikaa, jotta työn pystyisi tekemään hyvin, ja myös työkuorma koetaan josain määrin kohtuullisen suureksi näissä ikäryhmissä, etenkin 30–42-vuotiaista jopa 50 prosenttia kokee työtaakan kohtuuttomaksi (kuva 14; 16). Näin ollen myös 30–42-vuotiaista reilu kolmannes koki, että työn suorittamiseen ei ole riittävästi aikaa, jotta työn voisi tehdä hyvin (kuva 14) ja 19 prosenttia kaikista vastaajista ($n=27$) koki myös, että työn suorittamiseen ei ole riittävästi aikaa, seitsemän prosenttia ei ottanut kantaa ja kaksi jätti vastaamatta väitteeseen (kuva 13). Työntekijöistä 22 prosenttia oli sitä mieltä, että työvälineet eivät olleet kunnossa työnsuorittamista varten ja 43 vuotiaista ja vanhemmista 36 prosenttia koki näin (kuva 17; 18).

Esihenkilön koettiin olevan helposti tavoitettavissa tuotanto-osastoilla tarvittaessa (kuva 27). Tutkimukseen vastanneista reilu viidennes eli 21 prosenttia koki, ettei esihenkilö ei arvosta heidän työtään ja 14 prosenttia ei ottanut väittämään kantaa (kuva 31). 30–42-vuotiaista kolmannes tunsu, ettei esihenkilö arvosta heidän työtään (kuva 32). 43-vuotiaat ja vanhemmat olivat tyytymättömämpiä kokemuksiin osaamisensa arvostuksesta työyhteisössä, heistä 34 prosenttia oli eri mieltä, että osaamista arvostetaan työyhteisössä ja 30–42-vuotiaista joka kolmas koki näin (kuva 24).

Tutkimustulosten mukaan 59 prosenttia vastaajista koki, että heidän esimiehensä kohtelee kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti, kun taas yli neljännnes eli 27 prosenttia koki, että näin ei tapahdu (kuva 33). 14 prosenttia vastaajista ei ottanut väittämään kantaa, kohtelee esihenkilö kaikkia oikeudenmukaisesti. Avoimissa kysymyksissä nousi yksittäisiä kommentteja siitä, että esihenkilön toivottaisiin olevan tasapuolisempi toiminnassaan ja joustavuutta toivottiin myös esihenkilön puolelta.

4.4 Esihenkilön tuki työhyvinvoinnin edistäjänä

Tässä luvussa esitellään tuloksia, miten työhyvinvointia voidaan parantaa tulevaisuudessa esihenkilötyön avulla. Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, missä asioissa he toivoisivat tukea enemmän esihenkilöltään sekä tämän lisäksi oli mahdollisuus antaa myös muita avoimia kommentteja.

Tulosten mukaan esihenkilö on helposti tavoitettavissa tuotannon työssä tarvittaessa ja esihenkilöltä saatava tuki koettiin olevan hyvällä tasolla, vaikka 17 prosenttia ei ottanut kantaa ja neljä prosenttia oli eri mieltä asiasta (kuva 27; 29). Vastaajista reilu neljännes eli 28 prosenttia oli sitä mieltä, että heidän osaamistaan ei arvosteta työyhteisössä (kuva 23). Tutkimustulokset osoittavat, että työntekijät kokivat, ettei esihenkilö arvosta heidän työtään (kuva 31). 30–42-vuotiaista kolmannes ja 43-vuotiaat ja sitä vanhemmista 20 prosenttia tunsivat, ettei esihenkilö arvosta heidän työtään (kuva 32).

Kuvassa 21 tutkimustulokset osoittavat, että tuotannon työntekijän mahdollisuudet kehittää omaa ammattitaitoaan työssä koetaan pääsääntöisesti vähäiseksi. Tutkimuksessa kaikista vastaajista vain noin kolmannes eli 32 prosenttia koki, että heillä on mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan työssään, kun taas yli puolet vastaajista koki, ettei heillä ole siihen mahdollisuutta ja vastaajista 14 prosenttia ei ottanut kantaa tähän asiaan (kuva 21). Kruskal-Wallis-testin (liite 3) mukaan ikäryhmien välillä ja mahdollisuuteen kehittää omaa ammattitaitoa työssä, syntyi tilastollisesti lähes merkitsevää eroa ($p=0,058$).

Vastaajista alle puolet eli 48 prosenttia oli sitä mieltä, että esihenkilö tukee työntekijää oman osaamisen kehittämisessä mutta 31 prosenttia vastaajista on eri mieltä tuen saamisesta osaamisen kehittämiseen ja reilu viidennes ei ottanut kantaa lainkaan (kuva 41). Ikäryhmistä tyytymättömmimpiä olivat 43-vuotiaat ja vanhemmat ja 30–42-vuotiaat (kuva 42). Avoimissa kommentteissa esihenkilöltä toivottiin enemmän tukea ja kannustusta kouluttautumiseen sekä enemmän mahdollisuuksia kehittyä tuotannon eri tehtävissä ja siten saada vaihtelevuutta työhön.

Avoimissa kommentteissa nousi esiin, että tiedottamisessa on parantamisen varaa ja viestintä koetaan epäjohtonmukaiseksi osastojen välillä. Tutkimustulosten mukaan 21 prosenttia oli eri mieltä, että esihenkilö tiedottaa ja viestii asioista avoimesti ja 10 prosenttia ei ottanut väitteeseen kantaa (kuva 25).

Kyselyyn vastanneiden mielestä 27 prosenttia koki, että esihenkilö ei kohtelee kaikkia oikeudenmukaisesti (kuva 33) ja oikeudenmukaiseen kohteluun esihenkilön toimesta oli kai-

kista tyytymätön 30–42- vuotiaiden vastaajien ryhmä, joista 33 prosenttia ei ottanut lainkaan kantaa väittämään (kuva 34). Vastaajista reilu viidennes ei ottanut kantaa siihen, että puuttuuko esihenkilö epäasialliseen kohteluun ja 15 prosenttia koki, ettei näin tapahdu ja jopa 37 prosenttia alle 30- vuotiaista ei ottanut kantaa (kuva 35; 36).

Tyytyväisimpiä esihenkilön taitoon antaa positiivista palautetta ovat 43-vuotiaat ja sitä vanhemmat, kun taas alle 30-vuotiaista neljännes ja 30–42-vuotiaista kolmannes on eri mieltä esihenkilön taidoista antaa positiivista palautetta (kuva 38). Vastaajista 17 prosenttia oli sitä mieltä, että esihenkilö ei osaa antaa asiallisesti korjaavaa palautetta ja vastaajista 10 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään (kuva 39). Viidennes 43- vuotiaista ja vanhemmista koki, että korjaavaa palautetta voisi antaa asiallisemminkin (kuva 40).

4.5 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia esihenkilötyön merkitystä työhyvinvointiin yritys X Oy:n tuotannon työssä. Tutkimuksessa tutkittiin, miten yritys X Oy:n esihenkilötyö vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin, miten tuotannon työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa, miten esihenkilöt tukevat heidän työhyvinvointiansa, miten työhyvinvointia voisi parantaa tulevaisuudessa ja miten esihenkilöiden antamaa tukea voisi kehittää tulevaisuudessa. Tässä tutkimuksessa ei voitu tehdä vertailua yritys X Oy:n kahden eri osaston välillä, koska vastaajia ei ollut tarpeeksi ja kahden osaston tulokset yhdistettiin toisiinsa.

Kyselyn tuloksia tarkastellessa voidaan huomioida, että esihenkilötyön vaikutukset työhyvinvointiin ovat merkittäviä, koska vastaajista 15 prosenttia koki, että esihenkilö ei puutu epäasialliseen kohteluun tarvittaessa ja 30–42-vuotiaiden osalta näin koki 17 prosenttia ja kaikista vastaajista 21 prosenttia ei ottanut asiaan kantaa (kuva 35; 36). Tutkimustulosten mukaan 59 prosenttia vastaajista koki, että heidän esimiehensä kohtelee kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti, kun taas 27 prosenttia koki, että näin ei tapahdu ja 14 prosenttia vastaajista ei ottanut väittämään kantaa (kuva 33). Ikäluokista tyytymättömin esihenkilön taitoihin kohdella oikeudenmukaisesti olivat 30–42-vuotiaat (kuva 34). Vastaajista neljännes koki myös, että ilmapiiri osastolla ei ole myönteinen (kuva 7). Avoimien kommenttien mukaan nuoret työntekijät kokevat, että vanhempi ikäpolvi ei osaa suhtautua avoimin mielin nuorempiin kollegoihin.

Tulosten mukaan esihenkilön koettiin olevan helposti tavoitettavissa ja häneltä saadaan tarvittaessa tukea (kuva 27; 29) mutta esihenkilöltä toivottiin enemmän tukea oman osaamisen kehittämiseen (kuva 41). Viidennes vastaajista koki esihenkilön taidot puutteellisiksi tiedottaa ja viestiä asioista avoimesti (kuva 25) ja avoimissa palautteissa nousi esiin tiedottamisen epäjohdonmukaisuus eri osastojen kesken. Tutkimuksessa nousi selkeästi

esiin että, 54 prosenttia työntekijöistä koki mahdollisuutensa kehittää ammattitaitoaan työssään vähäiseksi (kuva 21). Myös avoimet kommentit tukivat sitä, että ammattitaidon kehittäminen koettiin tärkeäksi muun muassa lisäkoulutuksen avulla tai työssä oppimalla tuotannon eri tiimeissä. Myös viidennes 43-vuotiaista ja vanhemmista vastaajista koki, ettei heillä ole riittävästi osaamista nykyiseen työtehtävään (kuva 20). Vastaajista jopa 28 prosenttia oli sitä mieltä, että heidän osaamistaan ei arvosteta työyhteisössä (kuva 23). Reilu viidennes koki, ettei työn suorittamiseen käytetyt työvälineet olleet kunnossa (kuva 17). Tutkimustulosten mukaan noin viidennes koki, että työntekemiseen ei ole riittävästi aikaa, jotta työn voisi tehdä hyvin ja joka viides koki työtaakan kohtuuttoman suureksi (kuva 13; 14).

Luvussa 4.2 kaikista vastaajista 13 prosenttia ei ottanut kantaa esihenkilötyötä koskeviin väitteisiin (kuva 25; 27; 29; 31; 33; 35; 37; 39; 41), kun taas luvussa 4.1 työhyvinvointia ja oman osaamisen kehittämistä koskevien väitteisiin kaikista vastaajista vain kolme prosenttia jätti ottamatta kantaa (kuva 5; 7; 9; 11; 13; 15; 17; 19; 21; 23).

5 Pohdinta

Tässä luvussa esitetään johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset. Luvun loppuksi arvioidaan opinnäytetyöprosessin onnistumista ja pohditaan omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä opinnäytetyöprosessin aikana.

5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia esihenkilötyön merkitystä työhyvinvointiin yritys X Oy:n tuotannon työssä taulukon 1 peittomatriisin mukaisesti. Kysely toteutettiin 12.01.-01.02.2022 aikana ja sen vastausprosentti oli 14,5. Tässä tutkimuksessa ei voitu tehdä vertailua yritys X Oy:n kahden eri osaston välillä, koska vastaajia ei ollut tarpeeksi ja kahden osaston tulokset yhdistettiin toisiinsa.

Österbergin (2014, 174) mukaan yksilön työhyvinvoinnin perusta muodostuu muun muassa työturvallisuudesta, työyhteisön ilmapiiristä, yksilön suoriutumiskyvystä ja osaamisesta sekä esihenkilöiden johtamistaidoista. Kauhanen (2016, 27) nostaa esiin, että yksilön työkykyyn vaikuttaa perhe- ja muun elämän yhteen sovittaminen sekä erilaiset työn vaatimukset. Hyvinvoiva työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan työssään (Työterveyslaitos 2022a). Tähän tutkimukseen vastanneet työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan työssään (kuva 9). Tutkimuksen tulosten mukaan työstä irrottautuminen vapaa-ajallaan oli alle 30-vuotiaiden keskuudessa helpompaa, kun taas 43-vuotiaista ja sitä vanhemmista vastaajista kuitenkin vajaa kolmannes eli 29 prosenttia ja 30–42-vuotiaista vastaajista 17 prosenttia koki työstä irrottautumisen vaikeaksi vapaa-ajallaan (kuva 6).

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan (2011, 4) työkykyjohtamisen kehittämisen keinoina pidetään selkeitä johtamiskäytänteitä ja esihenkilön tukea, työn mielekkyyttä, palkitsevuutta, tiedonkulkua, palautteen antamista, arvostusta, työyhteisön tukea sekä luottamusta. Hakonen ym. (2014, 244) nostaa esiin, että arvostuksen puute voi näkyä luottamuksen heikentymisenä, tehottomuutena tai epäoikeudenmukaisuuden kokemuksina. Työilmapiiri koettiin pääsääntöisesti myönteiseksi, mutta työilmapiirissä koettiin eriarvoisuutta nuorimman ja vanhemman ikäryhmän välillä ja avoimissa kommentteissa nousi esiin myös suhtautuminen monimuotoisuuteen työyhteisössä, joka näyttäisi olevan myönteisen ilmapiirin kokemukseen vaikuttava tekijä (kuva 7; 8). Österbergin (2014, 182) mukaan työhyvinvointia ja sen kehittämistä ei ylläpidetä pelkästään organisaation toimesta vaan se vaatisi sitoutumista niin esihenkilöiltä kuin työntekijöiltä. 28 prosenttia työntekijöistä koki, ettei omaa työpanosta arvosteta työyhteisössä, ja erityisesti tämä tuli esiin voimakkaammin niin 30–42-vuotiaiden kuin myös sitä vanhemmassa ikäryhmässä (kuva 23; 24).

Manka ja Manka (2016, 132) nostavat esiin, että työyhteisön toimintaa vahvistavat työyhteisö- ja sosiaaliset taidot. Viitalan (2021, 97) mukaan esihenkilöllä on päävastuu perehdyttämisestä ja työntekijöiden opastamisesta työtehtävään. Tässä tutkimuksessa työtehtävät koettiin selkeiksi pääsääntöisesti, mutta 43-vuotiaissa ja vanhemmissa 14 prosenttia oli eri mieltä työtehtävien selkeydestä (kuva 12). Vaikka tämän tutkimuksen aineisto oli pieni, Kruskal-Wallis H-testin löysi tilastollisesti merkitsevää eroa ($p=0,036$) ikäryhmien ja työtehtävien selkeydessä tämän tutkimuksen osalta (liite 3).

Mankan ja Mankan (2016, 28) mukaan kiire ja aikapaine heikentävät työpaikalla työhyvinvointia ja syynä voi olla osittain henkilökunnan vähäisyys työmäärään nähden. Yli 30-vuotiaat kokivat, että heillä ei olisi ollut riittävästi aikaa työn tekemiseen hyvin, kun taas alle 30-vuotiaat eivät kokeneet siinä ongelmaa kuva (kuva 14). Avoimet kommentit myös tukevat sitä, että toisinaan työtaakka jakaantuu epätasaisesti. Tulosten mukaan työkuorman koee kohtuulliseksi 73 prosenttia vastaajista ja viidennes eli 20 prosenttia on eri mieltä työkuorman kohtuullisuudesta (kuva 15). Manka ja Manka (2016, 32) nostavat esiin, että työnkuormittavuudelle tulisi tehdä asianmukaisia toimenpiteitä, koska pitkäkestoinen stressi voi johtaa työuupumuksen.

Mankan (2012, 85) mukaan työympäristön toimivuus vaikuttaa työhyvinvointiin siten, että työvälitteet ovat kunnossa työn suorittamista varten, ja tässä tutkimuksessa vastaajista reilu viidennes koki, ettei työvälitteet olleet heidän työssään kunnossa (kuva 17). Mankan ja Mankan (2016, 90) mukaan fyysisen työympäristön vaikutusta työhyvinvointiin tulisi huomioida entistä paremmin, koska työympäristön toimimattomuus saattaa heijastua negatiivisesti työntekijän kokemuksiin.

Tähän tutkimukseen vastanneet yritys X Oy:n työntekijät kokivat pääsääntöisesti oman osaamisen olevan kunnossa työtehtävää ajatellen, mutta viidennes 43-vuotiaista ja vanhemmista koki, että heillä ei ole riittävästi osaamista nykyiseen työtehtävään (kuva 19; 20). Avoimissa kommentteissa nousi myös yksittäinen avoin kommentti esiin, ettei ole aikaa opetella töitä tarpeeksi hyvin. Viitalan (2021, 161) mukaan osaamisen puutteella on työhyvinvointia heikentävä vaikutus ja toisinaan nopeasti muuttuvissa toimintatavoissa ei aina ehdi sisäistää tai oppia uusia asioita riittävän hyvin.

Österberg (2014, 186) nostaa esiin, että vanhemmasta ikäpolvessa on paljon hiljaista tietoa työn suorittamista ajatellen ja heidän vahvuutenansa on työ- ja elämäkokemus. Tulosten mukaan työssään moni haluaisi kehittää ammattitaitoaan (kuva 21). Tyytyväisimpiä mahdollisuuteen kehittää ammattitaitoaan olivat 30–42-vuotiaat, kun taas sitä nuoremmat ja sitä vanhemmat kokivat mahdollisuutensa heikoiksi (kuva 22). Kruskal-Wallis H-testi

osoittaa lähes tilastollisesti merkitsevää eroa ($p=0,058$), miten ikäryhmä vaikuttaa mahdollisuuden kehittää ammattitaitoa. Riippuvuus on tilastollisesti melkein merkitsevää, erot voivat johtua 5,8 % riskillä sattumasta (liite 3). Viitalan (2014, 213–214) mukaan osaamisen kehittämiseksi tulisivat tarjota riittävästi tukea organisaatiossa, koska se on toiminnan kehittämisen kannalta välttämätöntä ja ylläpitää työhyvinvointia.

Viitalan (2021, 44) mukaan työhyvinvointia tulee vahvistaa lisäämällä työn imua, jota tukevat monipuoliset työtehtävät, arvostus, vaikutusmahdollisuudet ja esihenkilöltä saatu tuki. Tämän tutkimuksen mukaan yritys X Oy:n vastanneet henkilöt kokivat, että pääsääntöisesti heidän esihenkilönsä tukevat työntekijän työhyvinvointia olemalla helposti tavoitettavissa työpäivän aikana (kuva 27). Tulosten mukaan työntekijät kokevat yleisesti, että esihenkilöltä saa tarvittaessa tukea, mutta vastaajat kokivat, ettei esihenkilöltä saa riittävästi tukea juuri osaamisen kehittämiseen (kuva 29; 41). Tämän tutkimuksen vastauksista välittyi, että reilu neljännes koki, ettei osaamista arvosteta työyhteisössä riittävästi ja viidennes tunsi, ettei esihenkilö arvostanut heidän työtänsä (kuva 23; 31).

Hyppäsen (2013, 157) mukaan esihenkilön tehtävänä on huomioida työntekijää palautteen ja kannustamisen avulla, jolloin työntekijä kokee työnsä olevan merkityksellistä. Hakonen ym. (2014, 243–252) nostaa esiin että, arvostus ja palaute on palkitsemisen ydin asioita sekä se on henkilökohtainen tapa antaa merkityksellistä tietoa työntekijälle, sillä jokainen haluaa tietää, mitä työssä odotetaan. Tulokset osoittivat, että esihenkilöllä on taitoa antaa positiivista palautetta työntekijöille (kuva 37). 42-vuotiaat ja sitä nuoremmat kokevat saavansa esihenkilöltä positiivista palautetta vähemmän, kun taas 43-vuotiaat ja sitä vanhemmat vastaajat kokivat saavansa vastaavasti enemmän positiivista palautetta työstään (kuva 38). 73 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että heidän esihenkilönsä osaa antaa asiallisesti korjaavaa palautetta tarvittaessa mutta vastaajista 17 prosenttia ei ollut samaa mieltä (kuva 39).

Viitalan (2014, 145) mukaan tasa-arvoisella ja yhdenvertaisella kohtelulla on työhyvinvointia edistävä vaikutus organisaatiossa. Jokainen työntekijä on omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään myös vastuussa työyhteisön ilmapiiristä (Viitala 2021, 176). Avoimissa kommentteissa kuten tuloksissa (kuva 7) nousi esiin myös eriarvoisuuden kokemuksia työilmapiirin osalta.

Sydänmaanlakan (2012, 95) mukaan hyvä esihenkilötyö organisaatiossa edellyttää avoimuutta, oikeudenmukaisuutta ja mahdollistaa osaamisen kehittämisen sekä hänellä on sosiaalista älykkyyttä kohdata erilaisia ihmisiä. Österbergin (2014, 148–149) mukaan kehityskeskustelut ovat hyvä tapa viestittää koulutuksen arvostamisesta, ja työntekijälle se avaisi uusia työmahdollisuuksia. Viitalan (2021, 123) mukaan osaamisen kartoittaminen ja

suunnittelu voidaan toteuttaa yhdessä esimiehen ja työntekijän kanssa. Tutkimustulosten mukaan työntekijän mahdollisuudet kehittää ammattitaitoaan työssä, saivat kohtalaisen heikot tulokset ja tämän lisäksi koettiin esihenkilön tuki osaamisen kehittämisen osalta vähäiseksi (kuva 21; 41).

Viitalan (2014, 145–147.) mukaan työn tekemiseen voisi tuoda uusia mahdollisuuksia, kuten työnkierto tai mahdollisuus säädellä työn tekemisen tahtia. Työnkuormittavuuden ja työhön käytettävän ajan riittävyttä tulisi seurata tuotantotyössä tulevaisuudessa sekä huolehtia, että työvälit ovat kunnossa työn suorittamista varten (kuva 13; 15; 17).

Hakosen (2014, 251) mukaan esihenkilötyötä tulisi kehittää kiinnittämällä huomiota työntekijän kohteluun työtehtävästä riippumatta niin osa-aikaisten kuin vakituisenkin työntekijän kohdalla. Burger ym. (2020) tutkimus osoitti, että oikeudenmukaisella johtamisella on positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin (ks. 2.5). Mankan (2012, 137) mukaan esihenkilön tulee puuttua epäasialliseen kohteluun, sillä velvollisuutta säätelee työturvallisuuslaki. Tutkimustulosten mukaan noin joka viidennes eli 21 prosenttia 43-vuotiaista ja vanhemmista vastaajista koki, että esihenkilö ei puutu epäasialliseen kohteluun tarvittaessa, 30–42-vuotiaiden osalta näin koki 17 prosenttia ja jopa 37 prosenttia alle 30-vuotiaista ei ottanut kantaa lainkaan (kuva 36). Kaikista kyselyyn vastanneista yli kolmannes ei ottanut kantaa tai oli tyytymättömiä esihenkilöiden epäasiallisen kohteluun puuttumiseen (kuva 35; 36). Tutkimuksen mukaan vastaajista eli 27 prosenttia (n=28) koki, että kaikkia ei kohdella oikeudenmukaisesti (kuva 33) ja sillä voi olla vaikutusta heikentävästi myös työpaikan ilmapiiriin, koska neljännes vastaajista koki, että ilmapiiri osastolla ei ole myönteinen (kuva 7). Tyytymättömmimpiä työilmapiiriin olivat 43-vuotiaat ja vanhemmat, heistä 36 prosenttia oli eri mieltä siitä, että osastolla on myönteinen ilmapiiri ja alle 30-vuotiaista neljännes oli tyytymätön osaston ilmapiiriin (kuva 8).

Yritys X Oy:n esihenkilöiden antamaa tukea voisi parantaa paremmalla ja selkeämmällä tiedottamisella. Työhyvinvointia tulevaisuudessa voisi parantaa selkeän viestinnän avulla, sillä työyhteisön välinen vuorovaikutus edistää luottamusta (Hyppänen 2013, 37; Manka & Manka 2016, 132). Tutkimukseen vastanneista enemmistö oli sitä mieltä, että esihenkilö viestii ja tiedottaa asioista avoimesti mutta noin viidennes oli eri mieltä ja 10 prosenttia ei ottanut kantaa esihenkilön viestinnän avoimuuteen (kuva 25). Avoimissa kommentteissa viestintä koettiin epäjohdonmukaiseksi osastojen välillä.

Martinsuo ym. (2018, 139) mukaan tuotannon resursseissa huomioitavia asioita on työntekijöiden työsuunnittelu, jotta resurssit kohdentuvat oikein ja on riittävästi oikeanlaista osaamista. Tutkimustulosten mukaan työkuorma koettiin suhteellisen suureksi 30–42-vuo-

tiaiden keskuudessa, ja jopa 50 prosenttia oli sitä mieltä, että työkuorma ei ole kohtuullinen ja samassa ikäryhmässä 34 prosenttia vastaajista koki, että työn tekemiseen hyvin koetaan olevan liian vähän aikaa (kuva 14; 16). Tutkimustulosten mukaan 11 prosentilla näyttäisi olevan liian vähän osaamista nykyiseen työtehtävään ja osaamista tulisi kehittää 43-vuotiaiden ja vanhempien ikäryhmässä (kuva 19; 20). Työkykyjohtamisella on keskeinen rooli organisaatiossa ja esihenkilö voi tukea ja kuunnella työntekijöitä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4). Yritys X Oy:n esihenkilön roolissa olisi hyvä pohtia että, miten eri-ikäisten ja eri taustoista tulevien vahvuudet otettaisiin yksilöllisemmin huomioon johtamisessa koska tietotaitoa voitaisiin jakaa vuorovaikutteisesti työntekijöiden välillä (Österberg 2014, 185–188). Työkykytoimintaa tulisivin tarkastella kokonaisuutena työkykytalon muodossa ja poimia jokin osa-alue vuosittain kehittämiskohteeksi (Työterveyslaitos 2022c; Viitala 2014, 146).

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden mittareina toimivat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä eli käytännössä mitataan ja tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta. (Kananen 2011, 118–119.) Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta ja toistettavuutta. Luotettavan tutkimuksen tulosten tulee olla toistettavuudeltaan samankaltaisia. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkija osaa tulkita ja käsitellä tuloksia oikein ja käyttää sellaisia analysointimenetelmiä, jotka tutkija hallitsee. Tämän lisäksi vastausprosentin ja otoksen tulisi olla riittävän suuria sekä kysymysten tulee mitata tutkimusongelman osalta oikeita asioita. (Heikkilä 2014, 28, 178.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen reliabiliteettiin kiinnitettiin huomiota kyselylomaketta laadittaessa siten, että samaa asiaa mitattiin kahdella eri kysymyksellä (liite 2). Väittämät laadittiin positiivisella otteella ja vastausväittämät siten, että samaa mieltä -mielipiteet tulivat Likert-asteikon skaala-asteikon samalle puolelle kaikkien kysymysten osalta, jotta välttäisiin virheellisiltä vastauksilta ja vastaaminen olisi loogista.

Kyselylomakkeen kysymyksistä muotoiltiin helposti ymmärrettäviä kysymyksiä ja joissakin väittämissä tarkennettiin, mitä asiaa tarkoitetaan. Vastausvaihtoehdoksi lisättiin myös en osaa sanoa, koska vastaajalle tulee olla vaihtoehto, jos hänellä ei ole kokemusta kysytystä asiasta (Valli 2015, 57). Tutkimukseen liittyy tutkijan objektiivisia eli puolueettomia valintoja tutkimuskysymyksistä, tutkimus- ja analysointimenetelmistä sekä raportointitavoista. Tutkija ei voi antaa omien mielipiteiden vaikuttaa tutkimusprosessiin eikä tutkija saa väärillä tutkimustuloksia. (Heikkilä 2014, 28–29.) Tämän tutkimuksen tutkija on yrityksen ulkopuolinen henkilö ja täten hänelle ei ole syntynyt ennakoasenteita yritystä kohtaan. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää vähäinen vastaajamäärä, kun taas luotettavuutta tukevat strukturoitujen kysymysten lisäksi avointen kysymysten vastaukset. Tässä

tutkimuksessa on käytetty peittomatriisia (Taulukko 1) varmistamaan, että alaongelmiin saadaan vastaukset kyselylomakkeen avulla, eikä lomakkeessa ole turhia kysymyksiä. Kyseessä oli kokonaistutkimus, joten otantavirheitä tutkimuksessa ei tullut. (Heikkilä 2014, 180.)

Tutkimukseen vastauksia kertyi 29 ja kysely oli avoinna 200 vastaajalle, kokonaisvastausprosentti oli 14,5 joka on hyvin alhainen. Vastaukset jakaantuivat siten että, A-osaston vastausprosentti oli 27 prosenttia (n=27) ja B-osaston vastausprosentti oli kaksi prosenttia (n=2). Kuten kuvissa 11 ja 13 näkyy, että joidenkin kysymysten osalta vastaukset erosivat eli aina ei ollut 29 vastaajaa, koska vastaajilla oli mahdollisuus jättää vastaamatta kysymyksiin. Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastauksia molemmilta tuotannon osastoilta, jotta olisi voitu analysoida molempien osastojen tulokset erikseen omina osastoinaan ja vertailla osastokohtaisia eroja. Anonymiteetin varmistamiseksi kaikki tulokset käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena B-osaston pienen vastaajamäärän takia. Tutkimustuloksia ei voida yleistää, mutta tutkimustuloksia voidaan pitää kuitenkin suuntaa antavina ja kuvaavat tähän tutkimukseen osallistujien näkemyksiä. Tutkimukseen vastaaminen järjestettiin siten, että vastaajat täyttivät kyselylomakkeen itsenäisesti, joko avoimen linkin tai QR-koodin kautta internetissä. Koska vastaajat täyttivät kyselylinkin internetin kautta, joku on voinut vastata kyselyyn useammin kuin kerran. Tutkimuksen eettisyys varmistettiin siten, että vastaajille kerrottiin saatekirjeessä tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustuloksia käsitteellään luottamuksellisesti sekä vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselytutkimuksen arvonnin voittajan tavoittamista varten kerätyt yhteystiedot hävitettiin heti arvonnin suorittamisen jälkeen.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tähän tutkimuksen vastasi vain 29 henkilöä 200 työntekijästä ja B-osaston osalta vain kaksi henkeä. Alhainen vastausprosentti voi olla merkki siitä, että kyselyyn ei uskallettu vastata eikä ottaa kantaa esihenkilötyöhön kuten myös kuvat 35 ja 41 osoittavat, että kaikki vastaajat eivät vastanneet kaikkiin tutkimuksen kysymyksiin. Jos yritys X haluaa kartoittaa esihenkilötyön merkitystä työhyvinvointiin, tähän ehkä kannattaa etsiä muita keinoja kuin määrällinen kyselytutkimus. Mahdollisesti jopa laadullinen haastattelututkimus tai yhteistyö työterveyshuollon kanssa voisi tuoda lisävalaistusta työntekijöiden hyvinvointiin sairauspoissaolojen ja työterveyden statistiikan analysoinnin avulla.

5.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessi aloitettiin elokuussa 2021 opinnäytetyösuunnitelman laatimisella. Tutkimussuunnitelma sisälsi tutkimusmenetelmän valitsemisen, aikatau-

lusuunnitteleman ja pohdinnan tulevan tutkimuksen aineiston analysoinnin tavoista. Opinnäytetyösuunnitelma valmistui lokakuussa 2021 ja sen jälkeen aloitettiin tietoperustan kirjoittaminen. Kyselylomake suunniteltiin tietoperustaan ja tutkimuskysymyksiin pohjautuen joulukuun 2021 alussa. Kyselytutkimus oli auki reilun kaksi viikkoa, vastausaika päättyi 01.02.2022. Opinnäytetyö jatkui tulosten käsittelyllä ja analysoinnilla sekä johtopäätösten kirjoittamisella helmi-huhtikuun 2022 aikana.

Opinnäytetyöprosessin alkuperäinen aikataulu osoittautui liian tiukaksi siitä huolimatta, että olin varannut mielestäni reilusti aikaa prosessiin. Opinnäytetyöprosessin ajan olen työskennellyt päätoimisesti ilman lomaa, joka vaikutti aikataulun venymiseen. Opinnäytetyön edistymiseen vaikuttivat myös toimeksiantajan ja ohjaajien joulun ajan lomat, jolloin ei ole ollut mahdollista saada tukea työn tekemiseen. Aineiston analysointi ja taulukkojen käsittely veivät huomattavan paljon aikaa sekä raportin viimeistely.

Kyselytutkimukseen olisin toivonut enemmän vastaajia, jotta olisin voinut vertailla kahden eri osaston eroja. Kyselyn tavoitteena oli saada vastauksia 20 prosenttia molemmilta osastoilta. Vastauksia kertyi vain 29, joista vain kaksi B-osastolta. Alkuperäisen suunnitelman mukaan kyselyn mainostaminen henkilökohtaisesti vieraillemalla tuotanto-osastoilla jouduttiin poissulkemaan koronapandemian voimistuessa, koska en työskentele yritys X Oy:ssä. Vierailu osastoilla olisi saattanut lisätä vastausten määrää. Kyselylomakkeeseen olen tyytyväinen, koska se oli mielestäni selkeä. Koin, että avoimet kysymykset liitteen 2 mukaisesti olivat hyviä, koska sain niistä määrällistä tutkimusta tukevia yksittäisiä kommentteja muun muassa osaamisen kehittämiseen syventämään tuloksia.

Koen, että tutkimuksesta on hyötyä toimeksiantajalle, koska alun perin tutkimus suunniteltiin toteutettavaksi vain A-osastolle mutta päädyttiin ottamaan B-osasto vertailun vuoksi myös tutkimukseen mukaan. Tämän tutkimuksen osalta esihenkilötyön merkitys koettuun työhyvinvointiin on merkittävä, vaikka aineisto oli pieni, se on kuitenkin suuntaa antava. Yritys X Oy:n HR tiimi tulee käsittelemään tulokset osastojen esihenkilöiden kanssa. Yrityksen HR tiimi yhdessä esihenkilöiden kanssa voi pohtia mahdollisia kehityskohteita tämän tutkimuksen pohjalta. Tässä työssä opin myös, että toimeksiantajan kanssa tulee sopia etukäteen opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa, millä tavoin kyselytutkimus käytännössä toteutetaan ja miten helposti kysely tavoittaa tutkimuksen kohderyhmän.

5.5 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyöprosessin myötä opin projektin hallintaa, vaikka asettamani aikataulu ei ollut loppujen lopuksi realistinen. Opinnäytetyön aikataulu pitkittyi noin kahdella kuukaudella, vaikka aikatauluun oli laskettu pelivaraa niin se ei aivan riittänyt aikataulussa pysymiseen.

Projektin loppuunsaattaminen oli työläämpää kuin osasin arvioida. Yritys X Oy:n HR-specialistilta olen saanut tukea projektin alkuun saattamisessa ja olen oppinut kommunikointia eri tahojen kanssa. Oman oppimisen kannalta pidän hyvänä, että tutkijalla ei ole aiempaa kokemusta juurikaan tuotantotyöstä ja yritys X:n toimialasta eikä näin ollen ennako-oletamuksia esihenkilötyöstä ja työhyvinvoinnista.

Projekti on opettanut paljon tietoteknisiä taitoja ja tiedon hakua sekä koen oppineeni tekemään lähdemerkintöjä. Opinnäytetyössä opin käyttämään relevantteja lähteitä ja käyttämään myös lähdekriittisyyttä. Tietoperusta muodostuu pääosin johtamista ja työhyvinvointia käsittelevästä kirjallisuudesta. Tutkimusta tukemaan käytin vertaisarvioituja artikkeleita, jotka olivat englanninkielistä materiaalia. Englannin kielen taitoni kehittyi myös projektin myötä. Opinnäytetyön peittomatriisi auttoi linkittämään viitekehysten, lomakkeen kysymykset ja alaongelmat yhdeksi kokonaisuudeksi taulukon muodossa. Peittomatriisin avulla opin paremmin hahmottamaan kokonaisuuden.

Opinnäytetyössä opin tekemään Webropol-kyselytutkimuksen ja sen tekeminen oli mielenkiintoista siitä huolimatta, vaikka se oli melkoisen työläs vaihe osana tätä projektia. Laadin kysymyksiä paljon, mutta opin kuitenkin poimimaan olennaisimmat kysymykset kyselytutkimusta varten. Tutkimustulosten analysointi tarjosi konkretiaa tähän työhön, jossa opin hyödyntämään analysointityökaluja kuten, IBM SPSS Statistics-tilasto-ohjelmaa ja Excel-grafiikkaohjelmaa. Analysointityökalut olivat tuttuja aiempien opintojen perusteella ja tässä tutkimuksessa se helpotti osaltaan analysointien tekoa, ja Excel-grafiikka ohjelman käytöstä tuli sujuvaa. Kruskal-Wallis-testillä tutkittiin useamman kuin kahden riippumattoman otoksen merkitsevyystasojen eroja. Testin tulkitseminen vaati hyvää perehtymistä ja tulokset olivat tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia. Koen oppineeni tekemään ja tulkitsemaan Kruskal-Wallis-testejä IBM SPSS Statistics-tilasto-ohjelmaa apuna käyttäen. Vaikka aineisto oli pieni, niin Kruskal-Wallis-testi löysi merkitsevää tai lähes merkitsevää eroa ikäryhmien ja työtehtävien selkeydestä sekä työntekijän mahdollisuuksista kehittää ammattitaitoaan työssään.

Opin tunnistamaan tietoperustaan perehtymisen kautta, että työhyvinvoinnin kokemuksiin liittyy monta näkökulmaa ja tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin yksilön työhyvinvoinnin muodostumista ja kuinka esihenkilötyö vaikuttaa kokemuksiin. Esihenkilön tapa toimia vaikuttaa työntekijän kokemuksiin ja sitä kautta tulkintoihin. Omien kokemusten myötä olen halunnut kehittää omia esihenkilötaitoja ja voin omalla esimerkilläni vaikuttaa työyhteisön kokemuksiin työpaikalla. Olen kehittänyt ammattitaitoani merkittävästi projektin myötä ja sovellan oppimaani käytäntöön. Arvostan esihenkilötyössä pieniä asioita, jotka vaikuttavat työntekijän kokemuksiin, kuten myönteinen palaute työstä. Tämä opinnäytetyö vahvistaa

omia esihenkilötaitoja ja luo yhä enemmän kiinnostusta työhyvinvointiin ja työkyvyn ylläpitämiseen. Ravintola-alan ammattilaisena tunnistan työkykyyn liittyviä riskejä ja fyysisiä kuormitustekijöitä. Työhyvinvoinnin osalta panostan työpaikallani työturvallisuuteen ja ohjeistan työntekijöitä ergonomisiin työskentelytapoihin. Henkilöstöravintolassa muun muassa työturvallisuusasioiden eteenpäin saattaminen on aikaa vievää, koska toimitaan toisen yrityksen tiloissa järjestäen ravintolapalveluita työpaikan henkilöstölle, joko yrityksen omassa tai vuokrakiinteistössä. Tulen tulevaisuudessakin viemään työturvallisuusasioita eteenpäin, jotka ovat lakisääteisiä mutta siitä huolimatta parannukset työturvallisuuteen työpaikalla vaativat sinnikkyyttä ja aikaa.

Lähteet

Bloom J., Geurts S., Kinnunen U., Korpela K., Sianoja M. 2016. Recovery during Lunch Breaks: Testing Long-Term Relations with Energy Levels at Work.

Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology.

Burger, M., Commandeur, H., Hendriks, M., Pleeging, E. & Rijsenbilt, A. 2020. Virtuous leadership: a source of well-being and trust. Management research review.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2011. Työkykyjohtamisen malli. Helsinki. Luettavissa:

<https://ek.fi/wp-content/uploads/Työkykyjohtamisenmalli.pdf>. Luettu: 27.10.2021.

Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., Hakonen, N. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Sanoma Pro. Helsinki.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 16.11.2021.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Juvenes Print. Tampere.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen. Kauppakamari. Helsinki. E-Kirja. Luettu: 19.10.2021.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen s.a. Työkyky. Varhainen tuki. Luettavissa:

<https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/varhainen-tuki/esimies/ota-puheeksi/>. Luettu: 29.10.2021.

Kotimaisten kielten keskus 24.10. 2019. Sukupuolineutraaleja ammattinimikkeitä listattu.

Luettavissa: https://www.kotus.fi/nyt/uutistekstit/kotuksen_uutiset/kotuksen_uutisten_ar_kisto_%282013-2019%29/kotuksen_uutiset_2019/sukupuolineutraaleja_ammattinimikkeita_listattu.31681.news. Luettu 12.12.2021.

Manka, M. 2012. Työnilo. WSOYpro. Helsinki.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum. Helsinki.

Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P., Lyly-Yrjänäinen, J. 2018. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.10.2021.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.3.2022.

Saaranen, P. 2020. Tilastolliset menetelmät.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2021. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu 15.10.2021.

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2011. Esimies strategiavaihtajaksi. Sanoma Pro. Helsinki. Luettu: 5.11.2021.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 6.11.2021.

Työterveyslaitos 2022a. Teemat. Työterveys. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys>. Luettu: 16.10.2022.

Työterveyslaitos 2022b. Työkyvyn varhainen tuki. Luettavissa. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki/>. Luettu: 16.10.2022.

Työterveyslaitos 2022c. Työkykytalo. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>. Luettu: 16.1.2022.

Työturvallisuuskeskus 2021a. Työturvallisuus ja työsuojelu. Työsuojelu työpaikalla. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla#7a9d0e87. Luettu: 22.10.2021.

Työturvallisuuskeskus 2021b Työpaikkakiusaaminen. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen#55b22631 Luettu: 31.1.2021.

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2011. Tilastollisen käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Painosalama Oy. Turku.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. PS-kustannus. Juva.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.11.2021.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu 13.10.2021.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Yritys X Oy 2021a. Parempaa hoitoa innovaation kautta. Yrityksen esittelysivut. Luettu: 16.10.2021.

Yritys X Oy 2021b. MyTech -ohjelma. Yritys X:n tuotannon esittely. Luettu: 15.10.2021.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu 29.10.2021.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Arvoisat A- ja B-tuotannon työntekijät

Teemme henkilöstötutkimuksen yritys X Oy:n A- ja B-tuotannon työntekijöille esimiestyön vaikutuksista työhyvinvointiin. Tutkimus tehdään yhteistyössä Haaga-Helian tradenomiopiskelija Tiina Jokisen kanssa. Saatattekin muistaa hänet henkilöstöravintola Antelliilta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa esimiestyön vaikutuksia työhyvinvointiin. Tällä kyselyllä toivomme saavamme arvokasta tietoa, jolla voimme mahdollisesti jatkokehittää toimintaamme. Samalla mahdollistatte opinnäytetyön onnistumisen.

Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti eikä vastanneiden yhteystietoja yhdistetä vastauksiin eikä niitä luovuteta muille osapuolille. Kyselyyn vastaaminen on helppoa ja kestää noin 3–5 minuuttia.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan Eckeröline miniristeily. Kyselyn päätyttyä lähetä lomake ja sen jälkeen ohjautut erilliselle arvontalomakkeelle. Jätähän yhteystietosi sille varattuun kenttään. Yhteystietoja käytetään vain voittajan tavoittamiseen. Arvonta on vapaaehtoinen.

Vastaathan kyselyyn alla olevan linkin tai QR-koodin kautta viimeistään 28.1.2022.

Linkki kyselyyn: <https://link.webropol.com/s/yritysx>

QR-koodi kyselyyn:



Vastauksesi on meille erittäin tärkeä. Kiitän osallistumisestanne!

Ystävällisin terveisin

Henkilöstöjohtaja

Yritys X Oy

Haaga-Helian opiskelija

Tiina Jokinen

tiina.jokinen@myy.haaga-helia.fi.

Liite 2. Kyselylomake

Esihenkilötyön vaikutus työhyvinvointiin

Millä osastolla työskentelet?

- A-osasto
- B-osasto

Ikä

- alle 30 vuotta
- 30-42 vuotta
- 43-55 vuotta
- 56 vuotta tai yli

Vastaa seuraaviin omaa työhyvinvointiasi koskeviin väittämiin

	En osaa sanoa	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Tunnen, että pystyn irrottautumaan työstä vapaa-ajallani. Työasiat jäävät työpaikalle, eikä minun tarvitse miettiä niitä vapaa-ajallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Osastollamme vallitsee myönteinen työilmapiiri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työtehtäväni ovat selkeät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Minulla on riittävästi aikaa tehdä työni hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Tunnen, että työkuormani on kohtuullinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tunnen, että työvälineeni ovat kunnossa työn suorittamista varten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oman osaamisen kehittäminen ja arvostus

	En osaa sanoa	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
8. Minulla on riittävästi osaamista nykyistä työtehtävääni ajatellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Minulla on mahdollisuus kehittää ammattitaitoani työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Koen, että osaamistani arvostetaan työyhteisössäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastaa seuraaviin esihenkilötyötä koskeviin väittämiin

	En osaa sanoa	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
11. Esihenkilöni tiedottaa ja viestii asioista avoimesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Esihenkilöni on tarvittaessa helposti tavoitettavissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Tunnen, että saan riittävästi tukea esihenkilöltäni tarvittaessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Tunnen, että esihenkilöni arvostaa työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Tunnen, että esihenkilöni kohtelee kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Esihenkilöni puuttuu epäasialliseen kohteluun tarvittaessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Esihenkilöni antaa positiivista palautetta työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Esihenkilöni osaa antaa asiallisesti korjaavaa palautetta työstäni tarvittaessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Esihenkilöni tukee oman osaamisen kehittämistä. (Työtehtäviin liittyvä koulutus tai muu koulutus, joka lisää työntekijän osaamista.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Missä asioissa toivoisit tukea enemmän esihenkilöltäsi?

21. Muut avoimet kommentit.

Liite 3. Kruskal-Wallis testit

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of 1. Tunnen, että pystyn irrottautumaan työstä vapaa-ajallani. Työasiat jäävät työpaikalle, eikä minun tarvitse miettiä niitä vapaa-ajallani. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,087	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of 2. Osastollamme vallitsee myönteinen työilmapiiri. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,309	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of 3. Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,292	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of 4. Työtehtäväni ovat selkeät. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,036	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of 5. Minulla on riittävästi aikaa tehdä työni hyvin. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,904	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of 6. Tunnen, että työkuormani on kohtuullinen. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,330	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of 7. Tunnen, että työvälteeni ovat kunnossa työn suorittamista varten. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,529	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of 8. Minulla on riittävästi osaamista nykyistä työtehtäväni ajatellen. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,275	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of 9. Minulla on mahdollisuus kehittää ammattitaitoani työssäni. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,058	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of 10. Koen, että osaamistani arvostetaan työyhteisössäni. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,502	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of 11. Esihenkilöni tiedottaa ja viestii asioista avoimesti. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,241	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of 12. Esihenkilöni on tarvittaessa helposti tavoitettavissa. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,431	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of 13. Tunnen, että saan riittävästi tukea esihenkilöltäni tarvittaessa. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,321	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of 14. Tunnen, että esihenkilöni arvostaa työtäni. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,341	Retain the null hypothesis.

15	The distribution of 15. Tunnen, että esihenkilöni kohtelee kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,088	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of 16. Esihenkilöni puuttuu epäasialliseen kohteluun tarvittaessa. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,530	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of 17. Esihenkilöni antaa positiivista palautetta työstäni. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,549	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of 18. Esihenkilöni osaa antaa asiallisesti korjaavaa palautetta työstäni tarvittaessa. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,863	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of 19. Esihenkilöni tukee oman osaamisen kehittämistä. (Työtehtäviin liittyvä koulutus tai muu koulutus, joka lisää työntekijän osaamista.) is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	0,727	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.