

**ESIHENKILÖ, PIDÄ TAUKO**  
Taukojen esimerkillä johtamisen merkitys

Viikinen Tanja

Opinnäytetyö

Hyvinvoinnin analytiikan asiantuntija

Tradenomi (ylempi AMK)

2024

Hyvinvoinnin analytiikan asiantuntija  
Tradenomi (YAMK)

---

<b>Tekijä</b>	Tanja Viikinen	<b>Vuosi</b>	2024
<b>Ohjaaja</b>	Milla Immonen		
<b>Toimeksiantaja</b>	Meri-Lapin kehittämiskeskus		
<b>Työn nimi</b>	Esihenkilö, pidä tauko – taukojen esimerkillä johtamisen merkitys		
<b>Sivumäärä</b>	56 + 2		

---

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia vaikuttavatko esihenkilöiden tauot ja niiden esimerkillä johtaminen työyhteisön taukokulttuuriin ja työntekijöiden hyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli edistää johdon ja esihenkilöiden ymmärrystä siitä, miten heidän taukojensa toteutuminen vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, koettuun yhteisöllisyyteen ja motivaatioon. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda suosituksia esihenkilöiden esimerkillä johtamisen tueksi taukokulttuurin vahvistamiseksi organisaatiossa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Meri-Lapin kehittämiskeskus ja tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista tutkimustapaa. Kyselytutkimus tehtiin kokonaisotantana kuudelle Meri-Lapin kunnan henkilöstölle lokakuussa 2024. Vastauksia kyselyyn saatiin 363. Kyselyn avulla pyrittiin saamaan tietoa siitä, miten työntekijät kokevat omat sekä esihenkilöidensä taukokäytännöt ja miten he kokevat esihenkilöiden taukokäytäntöjen vaikuttavan omaan työhyvinvointiin, motivaatioon ja yhteenkuuluvuuteen. Tutkimuksella pyrittiin saamaan tietoa myös siitä, kuinka yleistä esimerkillä johtaminen taukokäytännöissä on. Lisäksi tutkimustietoa vahvistettiin teemahaastatteluilla, johon vastasi kaksi eri organisaation johtajaa.

Tutkimuksessa selvisi, että kunnissa on hyvin erilaisia taukokäytäntöjä. Tauoilla havaittiin olevan yhteys yhteisöllisyyden ja hyvän ilmapiirin kokemiseen. Esihenkilön läsnäololla tauoilla havaittiin olevan positiivisia vaikutuksia esimerkiksi yhteisöllisyyden lisääntymiselle ja työhyvinvoinnin kokemiselle.

Tutkimuksen perusteella voidaan suositella esihenkilöitä kannustamaan alaisiaan taukojen pitämiseen. Myös tauoista kaivataan nykyistä enemmän positiivista viestintää ja esihenkilöiden kannattaa kiinnittää huomiota taukojen arvostamiseen ja mahdollistamiseen teoin ja sanoin. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää henkilöstöjohtamisessa myös muissa kunnissa.

Avainsanat työhyvinvointi, tauot, palautuminen, johtaminen, esihenkilötyö, yhteisöllisyys

Master of Well-being Analytics  
Master of Business Administration

---

<b>Author</b>	Tanja Viikinen	<b>Year</b>	2024
<b>Supervisor</b>	Milla Immonen		
<b>Commissioned by</b>	Sea Lapland Development Center		
<b>Title</b>	Supervisor, take a break – the role of leading by example when it comes to breaks		
<b>Number of pages</b>	56 + 2		

---

The topic of this thesis was to investigate whether supervisors' breaks and leading the breaks by example affect the work community's break culture and employees' well-being. The aim of the thesis was to promote management and supervisors' understanding on how the implementation of their breaks affects employees' well-being, perceived sense of community and motivation. In addition, the purpose of the thesis was to create recommendations to support supervisors' leading by example in order to strengthen the break culture in the organization.

The thesis was commissioned by the Sea Lapland Development Center and both quantitative and qualitative research methods were used. A survey was conducted on a total sample of six employees of the municipality in Meri-Lappi region in October 2024, altogether 363 responses were received. The survey aimed to obtain information about how employees experience their own and their supervisors' break practices and how they experience their supervisors' break practices as affecting their own well-being at work, motivation and cohesion. The study also aimed to obtain information about how common leading by example is in break practices. In addition, the research data was confirmed by theme interviews, which were answered by managers from two different organizations.

The study found that there are very different break practices in municipalities. Breaks were found to be connected to experiencing community and a good atmosphere. The presence of a supervisor during breaks was found to have positive effects, for example, on increasing community and experiencing well-being at work.

Based on the study, it can be recommended that supervisors encourage their employees to take breaks. More positive communication about breaks is also needed, and supervisors should pay attention to appreciating and enabling breaks through both actions and words. The results of this study can also be utilized in human resource management in other municipalities.

**Keywords** well-being at work, breaks, recovery, leadership, supervisory work, communality

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	3
3	KOHTI HYVINVOIVAA TYÖYHTEISÖÄ TAUKOJEN JA ESIMERKILLÄ JOHTAMISEN AVULLA .....	4
3.1	Työhyvinvointi ja yhteisöllisyys .....	4
3.2	Taukojen hyvää tekevä vaikutus.....	8
3.3	Taukokulttuuri .....	11
3.4	Esimerkillä johtaminen.....	12
4	TUTKIMUSMENETELMÄT, TAUSTA JA TOTEUTUS.....	15
4.1	Opinnäytetyössä käytettävä lähestymistapa.....	15
4.2	Toimeksiantajan kuvaus .....	15
4.3	Aineistonkeruun toteutus .....	17
5	TULOKSET.....	20
5.1	Vastaajat.....	20
5.2	Taukojen koetut vaikutukset, kesto ja odotukset .....	21
5.3	Tauot ja yhteisöllisyys.....	26
5.4	Erot alojen välillä.....	29
5.5	Etätyön vaikutus taukoihin .....	33
5.6	Esihenkilön esimerkin voima .....	34
5.7	Haastattelut ja parhaat käytännöt .....	44
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	46
6.1	Johtopäätökset ja suositukset.....	46
6.2	Pohdinta .....	50
	LÄHTEET.....	53
	LIITTEET.....	57

## 1 JOHDANTO

Tulevaisuuden yhdeksi tärkeimmistä työelämätaidoista on nostettu itsensä johtamisen taito, kertoo World Economic Forum on The Future of Jobs Report 2020-raportti (Whiting 2020). Mihin taukojohtamista sitten tarvitaan? Eikö suomalainen osaa huolehtia tauoistaan ihan itse?

Suomessa työntekijät ovat ahkeria ja kuormittuneita. Työolobarometri 2023 (Lyly-Yrjänäinen 2024, 60, 93) kertoo, että kuntien ja hyvinvointialueiden työntekijöistä päivittäin tai viikoittain tiukkojen aikataulujen mukaan tai hyvin nopealla tahdilla työskenteli jopa 71 % palkansaajista, kun kaikilla aloilla yhteensä kiirettä päivittäin tai viikoittain koki 62 % palkansaajista. Samaisen tutkimuksen mukaan 17 % kunta-alan työntekijöistä koki paljon haitallista stressiä työssään.

Työpäivän aikana pidetyillä tauoilla on todettu olevan lukuisia hyötyjä. Kuitenkin jatkuva kiireentuntu voi saada jättämään tauot väliin. Phan & Beck (2023, 268) osoittivat amerikkalaistutkimuksessa, että työntekijöiden taukojen pitäminen on sidoksissa siihen, millainen työpaikan taukoilmasto on. Tutkimuksessa havaittiin, että työpaikoissa, joissa työyhteisö, kollegat eivätkä esihenkilöt tukeneet taukojen pitämistä, taukoja pidettiin vähemmän.

Työhyvinvoinnin kehittämistä kunta-alalla tarvitaan yhä. Esimerkiksi kunta-alan eläkevakuutusyhtiö Keva (2023b) uutisoi, että varhaiskasvatuksen henkilöstöllä on kasvanut riski työkyvyttömyyteen ja yhtenä syynä tähän nähdään alan lisääntynyt kuormittavuus. Lisäksi sairaspöissaolot alalla ovat lisääntyneet. Myös Työterveyslaitos (2022) on huolissaan erityisesti nuorista kunta-alan osaajista. Tutkimuksen mukaan nuorten kunta-alan työntekijöiden keskeisiä mielenterveyden haasteiden juurisyitä ovat niin työn niukat resurssit kuin se, että omat odotukset työstä eivät toteudu. Erityisesti kunta-alan työntekijöiden työhyvinvointiin liittyy myös vahva omakohtainen kiinnostus. Omassa työssäni kunta-alan organisaation henkilöstöhallinnossa näen, kuinka työ kunta-alalla on hektistä, ja jatkuvat muutokset kuormittavia.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Meri-Lapin kuntien esihenkilöiden tauokäytäntöjen vaikutusta työntekijöiden motivaatioon, hyvinvointiin sekä työyhteisö-

sön koettuun yhteisöllisyyteen. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää esihenkilöiden ymmärrystä siitä, kuinka heidän omat taukonsa ja niihin liittyvä esimerkillä johtaminen vaikuttavat koko työyhteisön tauskulttuuriin. Opinnäytetyössä pyritään myös luomaan käytännön suosituksia ja ohjeistuksia, joilla voidaan tukea esihenkilöitä tauskulttuurin vahvistamisessa organisaatiossa.

Tämän opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena on tutkia, kuinka esihenkilöiden omat tauot ja heidän esimerkillä johtamisensa voivat vaikuttaa myönteisesti työyhteisön tauskulttuuriin ja työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimus sopii erinomaisesti myös hyvinvoinnin analytiikan asiantuntijan YAMK- opintoihin, sillä koulutuksen on tarkoitus tuottaa asiantuntijoita, jotka keräävät ja analysoivat tietoa ja hyödyntävät sen avulla tiedolla johtamista henkilöstöjohtamisen tueksi (Lapin ammattikorkeakoulu 2022). Opinnäytetyössä hyödynnetään hyvinvointianalytiikan osaamista muuntamalla kerättyä dataa hyvinvointia tukeviksi käytännön ratkaisuuksi, jotka edistävät työyhteisön hyvinvointia ja tukevat esihenkilöiden johtamiskäytäntöjä ja tiedolla johtamista.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on tutkia, vaikuttavatko esihenkilöiden omat taukokäytänteet ja niiden esimerkillä johtaminen työntekijöiden taukokulttuuriin, työpaikan ilmapiiriin, yhteisöllisyyteen ja työmotivaatioon. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää johdon ja esihenkilöiden ymmärrystä siitä, miten heidän taukojensa toteutuminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, hyvinvointiin ja koettuun yhteisöllisyyteen. Lisäksi tarkoituksena on luoda suosituksia esihenkilöiden esimerkillä johtamisen tueksi taukokulttuurin vahvistamiseksi organisaatiossa.

Tässä opinnäytetyössä esihenkilöllä tarkoitetaan lähiesihenkilöä, jonka tehtävänä on muun muassa työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttaminen (Manka & Manka 2023, 10). Johdolla tarkoitetaan kunnissa olevaa poliittista johtoa sekä ylintä ammattijohtoa. Esimerkiksi kunnanhallituksella, joka koostuu poliittisesta johdosta, on lakisääteisenä tehtävänä vastuu kunnan henkilöstöpolitiikasta (Kuntaliitto 2024).

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Vaikuttavatko esihenkilöiden taukokäytänteet työntekijöiden omiin taukoihin?
2. Millaisia vaikutuksia esihenkilöiden taukojen esimerkillä johtamisella on työpaikan ilmapiiriin, yhteisöllisyyteen ja työntekijöiden työmotivaatioon?
3. Millaisia hyviä käytäntöjä voidaan kehittää tukemaan esihenkilöitä taukojen pitämisessä ja esimerkillä johtamisessa?

### 3 KOHTI HYVINVOIVAA TYÖYHTEISÖÄ TAUKOJEN JA ESIMERKILLÄ JOHTAMISEN AVULLA

Kunnilla on lukuisia erilaisia tehtäviä, jonka vuoksi kunnissa työskentelee useita eri alojen ammattilaisia. Suurin osa kuntien työntekijöistä noudattaa lepoaika-määräyksissä Kuntien yleistä virka- ja työehtosopimusta, KVTES, jossa todetaan (KVTES 2022/ III § 25–26), että yli kuusi tuntia kestävään työvuoroon on annettava puolen tunnin työaikaan kuulumaton lepoaika, jos se työolot huomioiden on mahdollista. Lisäksi työntekijälle tai viranhaltijalle on järjestettävä yksi 10 minuutin mittainen työaikaan kuuluva kahvitauko.

Työhyvinvointi on laaja käsite, jota on tutkittu paljon. Käsittelen tässä opinnäyte-työssä työhyvinvointia erityisesti fyysisen, psyykkisen ja henkisen hyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvoinnin kannalta käsittelen myös työstä palautumista ja sen merkitystä, työmotivaatiota ja yhteisöllisyyttä ja niiden merkitystä työhyvinvointiin.

Taukokulttuuri-osuudessa käsittelen taukojen merkitystä, hyötyjä ja haasteita. Käsittelen lisäksi organisaation kulttuurin vaikutusta taukokäytäntöihin. Esimerkillä johtamisen osuudessa kerron, mitä esimerkillä johtaminen on, millaisilla osa-alueilla sitä voidaan hyödyntää ja mitä hyötyjä esimerkillä johtamisella on.

#### 3.1 Työhyvinvointi ja yhteisöllisyys

Työelämän muutokset ja megatrendit haastavat nykyisen työkuulttuurin. Työelämän megatrendit, joita ovat ilmastonmuutos, teknologian kehittyminen, talousjärjestelmän kestävyys, ajattelu- ja toimintatapojen muutos sekä ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö, haastavat työkuulttuurin lisäksi työhyvinvoinnin, jota on ajateltava yhä monimuotoisemmin. Vanhojen ergonomiakäsitysten lisäksi työpai-koilla tulisi kiinnittää huomiota kognitiiviseen, informaatio- ja affektiiviseen kuor-mitukseen. Kognitiiviseen ergonomiaan sisältyvät näkö- ja kuuloergonomian li-säksi muistikuorma, päätöksenteko, uuden oppiminen, työn keskeytykset, tietö-tulva ja monitehtävävaatimukset. Informaatioergonomiassa tarkoituksena on kiin-nittää huomiota työntekijän ja digitaalisen työympäristön vuorovaikutuksen edis-tämiseen. (Manka & Manka 2023, 14, 16, 154–157)

Manka & Manka (2023, 177) pitävät sosiaalista pääomaa tärkeänä osana työhyvinvointia, sillä sen määrän ja laadun on osoitettu olevan suoraan yhteydessä työntekijöiden terveyteen. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yhteisöllisiä piirteitä, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista, jota yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten vuorovaikutus ruokkivat.

Suomessa 1990-luvulla otettiin käyttöön erilaisiin työhyvinvointiteorioihin liittyen kolmiomalli, jonka perustavana tarkoituksena oli työkykyä ylläpitävä toiminta, Manka & Manka (2023, 94–95) toteavat. Tähän malliin liittyi ajatus siitä, että samanaikaisesti ja koordinoitusti kehitetään työntekijöiden terveyttä ja toimintakykyä, ympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä. Kolmiomalliin kuului lisäksi osaamisen kehittäminen. Manka & Manka antavatkin toiminnalle perustellusti kritiikkiä toteamalla, että edelleen käytetty tyky-toiminta muodostui pian pelkäksi virkistys- ja liikuntapainotteiseksi toiminnaksi.

Työterveyslaitoksen professori Juhani Ilmarinen taas on kehittänyt työkykytalon (Kuvio 1), joka perustuu tutkimuksiin työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Työkykytalon osia on neljä: johtaminen, työyhteisö ja työolo, arvot, asenteet ja motivaatio, osaaminen sekä terveys ja toimintakyky. Talon pystyssä pysymiseen vaikuttavat kaikki sen osat sekä sen ympäristössä tapahtuvat asiat. Ympäristöön kuuluvat toimintaympäristön lisäksi perhe ja lähiyhteisö. Jos jokin osa talosta ei toimi, talo voi olla kallellaan ja jopa romahtaa. (Työterveyslaitos 2024.)



Kuvio 1. Työterveyslaitoksen työkykytalo (Työterveyslaitos 2024)

Kuten Työterveyslaitoksen työkykytalo, myös Virtanen ym. (2022, 40, 43) korostavat, että työhyvinvointi ei ole yksittäisen työntekijän asia, vaan sitä rakennetaan yhdessä vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kanssa. Heidän mukaansa avainasemassa on sellaisen työkuulttuurin rakentaminen, jossa ihmiset voivat hyvin. Tämä mahdollistaa myös oman työn aloitteellisen kehittämisen. He uskovat, että sitä on mahdollista edesauttaa keinoilla, jotka lisäävät yhteenkuuluvuuden kokemusta esihenkilön ja työpaikan kanssa sekä toimivia ja läheisiksi koettuja työtoverisuhteita.

Sen sijaan Tarkkonen (2019, 29–30, 77) korostaa erityisesti johdon merkitystä työhyvinvoinnin muodostumiselle. Hän ilmaisee voimakkaasti, että työhyvinvoinnin onnistuminen on aina yhteydessä valta- ja johtamisjärjestelmän olemassaoloon, uskomuksiin ja valintoihin. Hän tuo myös esille, että ylimmälle johdolle kuuluvat työhyvinvoinnin yleisten edellytysten luonti ja ylläpito esimerkiksi työhyvinvoinnin tarpeet huomioon ottavalla päätöksenteolla, työhyvinvointijärjestelmän rakentamisella ja ylläpidolla sekä organisaatiokulttuurin rakentamisella työhyvinvointia suosivaksi. Lähiesihenkilön tehtävänä taas on työhyvinvoinnin paikallisten edellytysten luonti ja ylläpito esimerkiksi huolehtimalla lähityöyhteisön toimivuudesta ja yhteistoiminnasta, johtamis- ja esihenkilövuorovaikutuksesta sekä fyysisestä työskentely-ympäristöstä.

Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa myös taloudellisesti. Lapin yliopistossa kehitetyn henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio-teorian mukaan inhimilliset kyvyt muodostavat organisaation aineettoman pääoman, joka on avain suorituskykyyn. Sen mukaan viiden prosentin parannus työelämän laadussa vastaa työajassa noin viikon työpanoksen lisäämistä. Tämä johtuu siitä, että työelämän laadun parantaminen vähentää stressiä ja työn hukkaa. Työn tuottavuutta lisää myös työhyvinvoinnin parantumisen lisätuotteena tulevat sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden väheneminen. (Kesti & Syväjärvi 2015.)

Ikonen ym. (2023, 158–159) vuorostaan tuovat esiin yhteisöllisyyden merkityksen elämänilon ja mielekkyyden kokemisessa, jotka ovat työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. He kertovat yhteisöllisyyden olevan motivaatioteorioiden mukaan yksi perustarpeesta, jonka tulisi toteutua sisäisen motivaation saavuttamiseksi. He listavat myös työelämän yhteisöllisyyden elementit, joita ovat yhteisön jäsenten halu auttaa toisiaan ja hyväksyä toistensa erilaisuutta, psykologisen turvallisuuden sekä yhteenkuuluvuuden tunne, kollegoiden kesken koettu psyykkinen yhteys, avoin ja rehellinen vuorovaikutus sekä tiimiorientaatio, jossa työyhteisön jäsenet sitoutuvat ja työskentelevät kohti yhteisiä tavoitteita. Virtasen ym. (2022, 25) tutkimus osoitti lisäksi, että yhteenkuuluvuuden tunteella eli organisaatioon samastumisella on runsaasti positiivisia vaikutuksia. Sen todettiin olevan yhteydessä parempaan työn imuun sekä vähäisempiin työuupumuksen oireisiin. Työterveyslaitoksen (2024) tutkimuksen mukaan yhteisöllisyyden kokeminen lisää myös pitovoimaa.

Vo, Tulilao ja Chen (2022, 15) puolestaan havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden tarpeiden täyttäminen lisää motivaatiota ja vähentää stressiä ja työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyviä kustannuksia. He suosittelivat, että työpaikoilla tulisi edistää inhimillistä kulttuuria, jota voidaan vahvistaa solidaarisuudella, ystävällisillä teoilla sekä altruismilla. He suosittelivat myös erityisesti johtoa rohkaisemaan työntekijöitä auttamaan toisiaan, sillä yhteisten tavoitteiden eteen työskentely motivoi ihmisiä. He muistuttivat myös, että työntekijät ovat avain organisaatioiden menestykseen ja näin ollen motivoituneet työntekijät edistävät organisaatioiden kehitystä.

### 3.2 Taukojen hyvää tekevä vaikutus

Phan ja Beck (2023, 259) määrittelevät tauot työpäivän aikana ajanjaksoiksi, jolloin yksilöt eivät tee työhön liittyviä tehtäviä. Näin ollen toisin kuin usein voidaan ajatella, tauoksi ei voitaisi laskea aikaa, jolloin ihminen nauttii kahviaan, jos sen yhteydessä esimerkiksi selataan työsähköpostia. Huutilaisen (2021, 14–15) mukaan on neljä tärkeää syytä pitää taukoja työpäivän aikana. Taukojen tavoitteena on hänen mukaansa työuupumuksen torjuminen, luovuuden lisääntyminen, yhteisöllisyyden ja luottamuksen lisääminen sekä kestävä työelämän mahdollistaminen. Lisäksi Manka & Manka (2023, 232) korostavat, että erityisesti työstä irtottautumisen ja rentoutumisen tunteiden on osoitettu työpäivän aikana olevan yhteydessä vähäisempiin työuupumusoireisiin ja palautumisen tarpeeseen. Myös Virtanen (2021, 158) muistuttaa, että tauoilla palautuminen auttaa säätelämään stressiä ja kuormittumista jo työpäivän aikana.

Tauoilla on siis merkittävä rooli työpäivän aikana tapahtuvalle palautumiselle. Virtanen (2021, 39–41) esittelee kolme psykologisen palautumisen kannalta merkittävää teoriaa, joita ovat ponnistelujen ja palautumisen malli, voimavarojen säilyttämisen teoria sekä työn vaatimusten ja voimavarojen teoria. Ponnistelujen ja palautumisen mallissa keskeisenä ajatuksena on, että palautuminen tapahtuu silloin, kun työtä ei tehdä tai kun ihminen tekee jotain, joka ei kuormita samoja voimavaroja kuin itse työn tekeminen. Mallin ajatuksena on, että hyvinvointia ylläpitävä voima säilyy, kun ihminen ehtii palautua työstä ennen seuraavaa työpäivää. Jos näin ei tapahdu, ihmiselle kertyy palautumisvelkaa, joka pitkäkestoisena kroonistuu ja aiheuttaa väsymystä, jännittyneisyyttä, uniongelmia sekä muita hyvinvoinnin ongelmia.

Voimavarojen säilyttämisen teorian mukaan ihmiset pyrkivät saavuttamaan, palauttamaan ja suojelemaan itselleen tärkeitä voimavaroja, kuten koti, toimeentulo, myönteinen mieliala tai terveys. Tämän teorian mukaan stressiä koetaan silloin, kun voimavarat ovat uhattuina, niitä on jo menetetty tai tavoiteltuja voimavaroja ei onnistuta saavuttamaan. Tällöin palautumista tapahtuu, kun ihminen uudistaa tärkeiksi kokemiaan voimavaroja tai hankkii uusia voimavaroja, jotka auttavat kuormittavissa tilanteissa. (Virtanen 2021, 40.)

Työn vaatimusten ja voimavarojen teoriassa työn vaatimukset jaetaan voimavaroihin ja vaatimuksiin. Työn voimavaroihin kuuluvat fyysiset piirteet, kuten esimerkiksi ergonomia, psykologiset piirteet esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet, sosiaaliset piirteet kuten esihenkilön tuki sekä organisaatioon liittyvät piirteet kuten psykologinen turvallisuus. Nämä piirteet tukevat hyvinvointia ja motivaatiota, sekä mahdollistavat oppimista ja kasvua. Jos työn vaatimuksia eli työn ja työympäristön ominaisuuksia, jotka edellyttävät ponnisteluja on paljon ja ponnistelua tarvitaan jatkuvasti, niillä voi olla negatiivisia vaikutuksia hyvinvointiin. Kaikki työn vaatimukset eivät ole pahasta. Ne voidaan jakaa este- ja haastevaatimuksiin. Siinä missä estevaatimukset haittaavat työn sujuvuutta ja lisäävät kuormitusta, haastevaatimukset kuormittavuuden lisäksi motivoivat, innostavat ja ehkäisevät työssä tylsistymistä. Ratkaisevaa hänen mukaansa palautumisen kannalta on, että kokonaiskuormitus on sopivaa. (Virtanen 2021, 41–43.)

Myös Yhdysvalloissa kehitetty DRAMMA-malli auttaa ymmärtämään psykologisen palautumisen elementtejä. Sen kulmakivenä on kuusi palautumisen elementtiä, joita ovat:

1. Työstä irrottautuminen
2. Rentoutuminen
3. Omaehtoisuus
4. Taidonhallinta
5. Merkityksellisyys
6. Yhteenkuuluvuus.

Työstä irrottautumiseen auttaa esimerkiksi sellaisten asioiden tekeminen, joka poikkeaa mahdollisimman paljon omasta työstä. Myös rentoutuminen ja lepo ovat tärkeitä. Tärkeää on myös, että taukoja on mahdollista pitää silloin, kun kokee niitä tarvitsevansa sekä sellaisessa seurassa, joka itsestä tuntuu siihen hetkeen sopivalta. Taidonhallinnassa taas on kyse onnistumisen tunteista, joita voidaan liittää sekä työhön, että työn ulkopuolella tapahtuvaan toimintaan. Ihmisellä on myös perustarpeena saada tuntea itsensä merkitykselliseksi ja tätä kannattaa hyödyntää myös vapaa-ajalla. Jokainen ihminen haluaa myös tuntea kuuluvansa joukkoon. Tämän vuoksi yhteenkuuluvuuteen kannattaa panostaa niin työpaikalla kuin sen ulkopuolella. (Sarkkinen 2020, Virtanen 2021, 70–71)

Aivot tarvitsevat Huotilaisen (2021, 16, 25) mukaan tyhjäkäyntiä pystyäkseen järjestelemään ja suhteuttamaan uutta tietoa, vertaamaan sitä vanhaan tietoon, löytämään tiedosta säännönmukaisuuksia ja tallentamaan uutta tietoa pitkäkestoiseen muistiin. Mikäli aivoilla ei ole mahdollisuutta tällaiseen tyhjäkäyntitilaan, aivot eivät pysty tehokkaasti luovaan toimintaan tai oivaltamaan asioita. Tämä onkin tärkeä tiedostaa taukoja ajatellen. Hän muistuttaakin, että taukojen jälkeen aivot toimivat tuottavammin, nopeammin ja laadukkaammin. Oleellista on kuitenkin pohtia, mitä taukojen aikana tekee ja mahdollistaako tauko tyhjäkäynnin ja irrottautumisen työstä.

Huotilaisen (2021, 46, 52) mukaan erityisesti vaativissa, tarkkaavaisuutta edellyttävissä tehtävissä sekä päätösten tekemisessä suorituskyky laskee nopeasti. Hän huomauttaakin, että paljon päätöksentekoa vaativissa töissä taukojen tarve kasvaa ja taukojen pitämättä jättäminen voi vaikuttaa tehtäviin päätöksiin. Myös Virtanen (2021, 157) on samoilla linjoilla todetessaan, että aivot kaipaavat taukoa vähintään parin tunnin välein ja keskittymistä vaativissa töissä jopa useammin.

Taukojen merkitystä ikääntyville opettajille tutkineet Virtanen ym. (2019, 93) havaitsivat, että kollegojen seura ja taukojen viettäminen yhteisessä tilassa oli yhteydessä suurempaan rentoutumisen kokemukseen. Tästä he päättelivät, että kollegojen kanssa vietetyt tauot tuovat tilaisuuden yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden kokemuksille. Virtanen (2021, 160) mainitseekin tutkimuksesta, jossa todettiin, että silloin kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan taukoonsa sekä siihen, milloin ja kenen kanssa he taukonsa viettivät, oli vaikutusta siihen, miten työntekijät kokivat vuorovaikutuksen yhteydessä hyvinvointiinsa. Silloin kun vaikutusmahdollisuuksia ei ollut, työntekijät kokivat sosiaaliset aktiviteetit väsyttävänä, toisin kuin silloin, kun työntekijällä oli vaikutusmahdollisuuksia. Virtanen huomauttaakin, että taukoa ei todennäköisesti koeta palauttavana silloin, kun esimerkiksi ilmapiiri tauolla on ikävä, mikä on täysin ymmärrettävää.

Virtanen (2021, 161) mainitsee myös muita tutkimuksia, joiden mukaan sillä kenen kanssa taukoa vietetään ja mistä aiheista tauoilla keskustellaan, voi olla merkitystä palautumisen kokemiseen. Esimerkiksi esihenkilön kanssa keskustelu taukojen aikana voidaan kokea innostavana ja motivoivana. Kirjoittaja muistuttaa,

että toisaalta tauot voivat toimia tärkeänä vertaistuen kanavana, mutta palautumisen kannalta tauoilla olisi hyvä keskustella muustakin kuin työasioista. Parasta olisikin, jos tauot olisivat mahdollisimman monipuolisia.

Kaikenlaiset tauot ovat hyödyllisiä, Huotilainen (2021, 79, 93, 96) väittää. Aivojen kannalta erityisen hyviksi tauoiksi hän kuitenkin mainitsee musiikin kuuntelun. Myös päiväunet ovat hänen mukaansa suositeltavia, sillä tutkimusten mukaan erityisesti iltapäivällä otetut lyhyet päiväunet vaikuttavat vireystilaan ja suorituskykyyn positiivisesti jopa useiden tuntien ajan. Samalla luova ongelmanratkaisukyky, looginen päättelykyky ja uusien asioiden oppiminen parantuvat. Huotilainen (2021, 80–81) kuitenkin muistuttaa, että erilaiset vireystilat vaativat erilaisia taukoja. Hänen mukaansa stressaantuneena ja ylikierroksilla aivot kaipaavat tyhjääkäyntiä ja väsyttävän tilanteen jälkeen piristystä. Tämän vuoksi itsensä kuuntelu on tärkeää, jotta osaa valita omaan tilanteeseensa sillä hetkellä sopivan tauon.

Taukojen pitämättä jättäminen vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja tuottavuuteen, Huotilainen (2021, 95) huomauttaa. Hän varoittaa, että väsymys voi aiheuttaa sen, että työntekijä ei pysty tekemään luovuutta vaativia tehtäviä työssään. Hän muistuttaa tutkimuksista, joiden mukaan työntekijöiden tuottavuus laskee usein selvästi iltapäivisin lounaan jälkeen, jolloin työn tekeminen hidastuu. Virtanen (2021, 158) muistuttaakin, että työnantajan ja esihenkilöiden tehtävä on huolehtia, että työntekijöillä on mahdollisuus taukoihin. Erityisesti etätyössä on kiinnitettävä huomiota taukojen pitämiseen. Huotilainen (2021, 100–101) onkin huolissaan etätyöntekijöistä, jotka helposti unohtavat taukojen pitämisen, sillä kotiloissa niistä puuttuu yhteisöllisyys. Ratkaisuksi hän ehdottaakin virtuaalisia etätaukoja. Lisäksi hän muistuttaa, että erityisesti yhteisölliset etätauot auttavat ihmisten kiinnittymistä työyhteisöön.

### 3.3 Taukokulttuuri

Minna Huotilainen (2021, 10) määrittelee taukokulttuurin olevan työyhteisön kirjoittamattomia sääntöjä ja tapoja siitä, kuinka taukoja vietetään. Taukokulttuurin voidaan katsoa olevan myös erottamaton osa organisaatiokulttuuria. Tarkkonen (2019, 138) puolestaan kuvailee organisaatiokulttuurin olevan työyhteisössä vuorovaikutuksen kautta muodostunut erilaisten uskomusten, merkitysten, arvojen ja

sosiaalisten normien muodostama kokonaisuus, joka vaikuttaa myös siihen, millaisen merkityksen työhyvinvointi organisaatiossa saa.

Huutilaisen (2021, 10) mielestä esihenkilön esimerkillä on merkitystä organisaation taukokulttuurin kehittymisessä. Jos esihenkilö esimerkiksi kritisoi tauolla olijoi- ta, on se Huutilaisen mukaan selvä merkki työntekijöille siitä, että taukojen pitämistä ei sallita. Toisaalta taas, jos esihenkilö viettää taukonsa taukotilassa, tapaleviää helposti myös työntekijöihin. Tarkkonen (2019, 138) on samoilla linjoilla todetessaan, että johtajat ja esihenkilöt vaikuttavat kaikkein voimakkaimmin organisaatiokulttuuriin omalla vastuualueellaan.

Phan ja Beck (2023, 264, 277–278) ovat tutkineet syitä siihen, miksi ihmiset pitävät tai eivät pidä taukoja. Tutkimuksessaan he havaitsivat, että ihmiset, jotka olivat kuormittuneita, eivät pitäneet taukoja, vaikka kokivat olevan niiden tarpeessa. Syynä tähän saattaa heidän tutkimuksensa mukaan olla se, että he toivoivat saavansa työnsä nopeammin valmiiksi. Muita syitä taukojen pitämättä jättämiselle olivat tilanteet, jotka eivät sallineet tauon pitämistä, äkilliset muutokset työssä, esihenkilöt, hyvän vaikutelman antaminen ja tunne, että kollegat tarvitsivat heitä. He tulivat tutkimuksessaan myös siihen tulokseen, että levänneinä ihmiset kaipaavat vähemmän taukoja. Tähän voidaan heidän mielestään vaikuttaa työkuor- maa vähentämällä ja huolehtimalla siitä, että työtä tehdään työaikana eikä se läiky vapaa-ajalle. He havaitsivat tutkimuksessaan myös, että työpaikan taukoil- mastolla oli merkitystä taukojen pitämiseen. Heidän tutkimuksensa mukaan heikko taukoilmasto vaikuttaa samalla tavoin kuin vähäiset vaikutusmahdollisuu- det omaan työhön. Myös Virtanen (2021, 167) tuo esiin sen, että sillä miten työ- yhteisössä suhtaudutaan palautumiseen ja tauottamiseen, on suurta merkitystä siihen, miten työntekijät organisaatiossa palautuvat. Esihenkilön lisäksi Virtasen mielestä keskiössä ovat työyhteisön jäsenet, jotka omalla toiminnallaan vaikutta- vat taikokulttuurin muodostumisessa.

### 3.4 Esimerkillä johtaminen

Jokaisen johtajan ja esihenkilön pitäisi tiedostaa, että hän johtaa aina esimerkil- lään, halusi hän sitä tai ei. Johtaja voi omalla toiminnallaan antaa joko hyvän tai huonon kuvan organisaation toiminnasta. Esimerkillä johtaminen tekee asiasta

uskottavamman. Kouzes ym. (2016, 3, 7–9) kiteyttävät esimerkillä johtamisen olevan erinomaisena roolimallina toimimista. He jakavat hyvän esimerkillä johtavan johtajan toiminnan mallin viiteen periaatteeseen, joista ensimmäisen mukaan johtajan tulee olla arvojohtaja, sillä ihmiset seuraavat ihmisiä, toisin sanoen tekoja, eivät puheita tai papereita. Toiseksi hyvällä johtajalla on tulevaisuuden visiota, joita he jakavat muiden kanssa innostaen ja kannustaen samalla muita tavoittelemaan kohti visiota. Kolmanneksi hyvä johtaja etsii tapoja parantaa prosesseja ja kannustaa samalla itseään ja muita kehittämään prosesseja, oppimaan ja kehittymään. Neljänneksi hyvä johtaja edistää yhteistyötä hyvien ihmishuhdetaitojen avulla. Hyvä johtaja kohtelee muita arvostaen, toimivat itse kuten lupaavat ja ottavat muut mukaan päätöksentekoon. Viidentenä periaatteena on, että hyvä johtaja osoittaa johtajuutta luottamalla, rohkaisemalla, tukemalla, kehumalla ja juhlimalla yhdessä työntekijöiden kanssa pieniäkin onnistumisia ja saavutuksia.

Sydänmaanlakka (2009, 104) toteaa, että esimerkillä johtaminen on erittäin tehokas tapa johtaa. Hänen mukaansa on hyvä, jos alaiset voivat pitää esihenkilöään roolimallinaan. Hyvä johtaja voi omalla esimerkillään näyttää mallia tasapainoisesta johtamisesta. Sydänmaanlakka (2022) antaa tästä myös hyvän esimerkin: kun johtaja voi kokonaisvaltaisesti hyvin ja hänellä on aikaa ja energiaa panostaa tehtäviinsä ja uudistumiseensa, antaa mallin muille toimia myös hyvin. Pirinen (2023, 122) huomauttaakin, että esihenkilön on syytä olla tarkka siitä, miten hän viestii tai käyttäytyy. Se, miten johtaja osoittaa asenteensa mikroilmein ja elein tai puhuu tai jättää puhumatta on aina viesti. Työntekijät havainnoivat tätä viestintää ja tulkitsevat sitä.

Esimerkillä johtaminen liitetään erityisesti organisaation kulttuurin johtamiseen. Organisaation kulttuuri voidaan määritellä esimerkiksi Risto Harisalon (2008, 266, 273) mukaan suhteellisen laajasti omaksutuksi syvärakenteeksi, jonka mukaan organisaatiossa ajatellaan, toimitaan ja strukturoidaan valinnan mahdollisuuksia. Organisaatiokulttuuri kertoo siis organisaation todellisista arvoista. Organisaation hyvä kulttuuri on johtamisen tulosta, joka mahdollistaa organisaation menestymisen. Samaa mieltä on myös Terhi Aho (2023, 148), joka toteaa kirjassaan Kokeilukulttuuri, että organisaation kulttuuri rakentuu tekojen kautta. Hän korostaa, että mikäli käyttäytyminen ja arjen teot puhuvat yhtä ja sanat toista, teot

ratkaisevat. Esimerkillä johtaminen voidaan linkittää myös psykologisen turvallisuuden kokemiseen. Psykologinen turvallisuus on käsitys siitä, että ryhmässä on turvallista esittää mielipiteitään, ottaa riskejä ja olla oma itsensä ilman pelkoa siitä, että joutuu naurunalaiseksi (Aho 2023, 32).

Lehto (2017, 27–28, 30, 35) on tutkinut esihenkilötyötä haastattelututkimuksella. Haastatellut esihenkilöt kokivat, että luottamusta rakennetaan esimerkillä. Haastatelluille esimerkillä johtaminen tarkoittaa lupauksen pitämistä ja omien opetusten sekä periaatteiden mukaan elämistä. Haastattelujen mukaan johtaja voi innostaa työntekijöitään osoittamalla omalla työskentelyllään ponnistelevansa asioiden eteen sekä noudattamalla sovittuja pelisääntöjä. Hänen mukaansa esimerkillä johtajat korostivat omana itsenään toimimista, aitoutta, persoonallisuutta, epätäydellisyyttä sekä inhimillisyyttä. Esimerkillä johtajat antoivat myös tilaa työntekijöiden nurinoille ja pahan mielen ilmaisulle, mutta sen sijaan, että niissä olisi jääty vellomaan, pyrittiin ongelmista päästä eroon ratkaisukeskeisesti.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT, TAUSTA JA TOTEUTUS

### 4.1 Opinnäytetyössä käytettävä lähestymistapa

Tämä opinnäytetyö on tutkimuspainotteinen ja tehdään hyödyntäen monimenetelmällistä tutkimustapaa. Åkerblad & Seppänen-Järvelä (2024, 16–17, 36) toteavat monimenetelmällisen tutkimustavan olevan yhdistelmä määrällistä ja laadullista tutkimustapaa ja sopivan käytettäväksi silloin, kun tutkimuksessa käytettävät aineistot ovat sekä laadullisia, että määrällisiä. Kirjoittajat toteavat myös, että monimenetelmällisyyden hyödyntämiseen tarvitaan perustetta, joka tässä tapauksessa liittyy moninäkökulmaisuuuden vahvistamiseen, jota haastatteluilla pyritään vahvistamaan. Opinnäytetyön tutkimustavaksi sopii ennustava tutkimustapa, jonka Vilkka (2007, 22) kuvaa olevan sopiva silloin, kun haetaan tietoa, jonka avulla voidaan arvioida ja ennustaa ihmistä koskevan asian ilmenemistä tai seurauksia eri asiayhteyksissä.

Tämä opinnäytetyö tukee myös kestävän kehityksen ja Agenda 2030 tavoitteita kestävästä kehityksestä. Erityisesti kestävän kehityksen kohta 8, jonka tarkoituksena on edistää kaikkia koskevaa kestävää talouskasvua, täyttä ja tuottavaa työllisyyttä sekä säällisiä työpaikkoja, sopii erinomaisesti tämän opinnäytetyön teemaan. Kestävän kehityksen toimikunnan strategiassa 2022–2030 yksi tavoitteiden osa-alueista on, että ”työelämä on laadukasta, työpaikat reiluja, terveellisiä ja turvallisia, töissä voidaan hyvin ja työllisyys sekä työntekijöiden ja yrittäjien työkyky ovat korkealla tasolla”. (Valtioneuvoston kanslia 2022, 15; Valtioneuvoston kanslia 2024)

### 4.2 Toimeksiantajan kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Meri-Lapin kehittämiskeskus, joka on Kemin, Tornion ja Haaparannan kaupunkien sekä Keminmaan, Simon, Tervolan ja Ylitornion kuntien vapaaehtoinen yhteistyöelin. Sen toiminta-ajatuksena on Meri-Lapin ja Haaparannan markkinoinnin ja edunvalvonnan, elinkeinojen kehittämisen, kansainvälistymisen ja palvelutoiminnan tukeminen ja edistäminen kuntien vapaaehtoisen yhteistyön avulla. (Meri-Lapin kehittämiskeskus.)

Opinnäytetyön aihe ei ole suoraan toimeksiantajan ydinaluetta, mutta sopii hyvin kuntien väliseen kehittämiseen ja parhaiden käytäntöjen jakamiseen. Opinnäytetyön toimeksiantajan rooli on toimia kyselyn organisoijana ja välittäjänä. Opinnäytetyön kyselyyn valittiin Kemin ja Tornion kaupungit sekä Keminmaan, Simon, Tervolan ja Ylitornion kunnat. Haaparanta jätettiin pois kyselystä sijaintinsa vuoksi, sillä sen työntekijöihin noudatetaan Ruotsin lainsäädäntöä sekä työehtosopimuksia, joka näin ollen olisi haastanut tutkimuksen analysointia. Kuten taulukko 1 osoittaa, kyselyyn valittujen kuntien ja kaupunkien palveluksessa on lähes 2400 työntekijää. Kyselyyn osallistuneiden kuntien toiveesta opinnäytetyön tulosten esittämisessä käytetään kuntien nimien sijasta aakkosia A, B, C, D, E ja F.

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuvien kuntien ja kaupunkien henkilöstömäärä 31.12.2024

	Hallinto/ keskusvirasto	Sivistys/ hyvinvointi	Tekninen/ ympäristö	Muut (kunnasta riippuen elinvoima, maata- lous, työllistetyt)	Yh- teensä
<b>Kemi</b>	30,69	529,34	88,76	37,26	<b>686,05</b>
<b>Keminmaa</b>	19	227	40		<b>286</b>
<b>Simo</b>	4,5	101,5	26		<b>132</b>
<b>Tervola</b>	28	84	38		<b>150</b>
<b>Tornio</b>	48	718	185		<b>951</b>
<b>Ylitornio</b>	16	112	30	12	<b>170</b>
<b>Yhteensä</b>	146,19	1771,84	407,76	49,26	<b>2375,05</b>

(Kemin kaupunki 2024, Keminmaan kunta 2024, Simon kunta 2024, Tervolan kunta 2024, Tornion kaupunki 2024, Ylitornion kunta 2024)

Opinnäytetyön kohderyhmänä olivat opinnäytetyöhön osallistuvien Kemin ja Tornion kaupunkien sekä Keminmaan, Simon, Tervolan ja Ylitornion kuntien esihenkilöt ja johtajat. Tuloksista voivat hyötyä lisäksi kuntaorganisaatiot kautta maan.

### 4.3 Aineistonkeruun toteutus

Opinnäytetyön tutkimuksessa tehtiin kyselytutkimus kokonaisotantana organisaatioiden työntekijöille. Kysely toteutettiin lokakuussa 2024. Kyselyn avulla pyrittiin saamaan tietoa siitä, miten työntekijät kokevat omat sekä esihenkilöidensä taukokäytännöt ja miten he kokevat esihenkilöiden taukokäytäntöjen vaikuttavan omaan työhyvinvointiin, motivaatioon ja yhteenkuuluvuuteen. Tutkimuksella pyrittiin saamaan tietoa myös siitä, kuinka yleistä esimerkillä johtaminen taukokäytännöissä on. Jotta kysely olisi ymmärrettävä vastaajalle ja kyselyllä saataisiin vastaukset haluttuihin ongelmiin, on Vilkan (2007, 37) mukaan tutkimukseen liittyvät käsitteet operationalisoitava eli muutettava arkikielelle sekä määritellä selkeiksi, että niihin voidaan vastata. Avainkäsitteiksi valitsin opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen perustuen taulukon 2 mukaisesti tauot, hyvinvoinnin sekä esimerkillä johtamisen.

Taulukko 2. Avainkäsitteet ja alakäsitteet

1. Tauko	2. Hyvinvointi	3. Esimerkillä johtaminen
1.1. Taukokulttuuri	2.1. Työhyvinvointi	3.1. Johtamiskäytännöt
1.2. Lounastauko	2.2. Palautuminen	3.2. Johtamistyyli
1.3 Kahvitauko	2.3. Fyysinen olotila	3.3. Esihenkilötyö
1.4 Mikrotauko	2.4. Psykkinen olotila	3.4. Johtamiskulttuuri
1.5 Taukotila	2.5. Sosiaalinen ilmapiiri	3.5. Arvojohtaminen
	2.6. Yhteisöllisyys	3.6. Vastuullinen johtaminen
	2.7. Työn ja vapaa-ajan tasapaino	3.7. Jatkuva oppiminen
	2.8. Työmotivaatio	3.8. Positiivinen vuorovaikutus
	2.9. Työkulttuuri	3.9. Palveleva johtaminen
	2.10. Arvot ja asenteet	

Kyselylomakkeen laatimisessa kiinnitettiin huomiota loogisesti etenevään rakenteeseen. Tämän vuoksi taustakysymykset jätettiin kyselyn loppuun, jotta ne eivät aiheuttaisi vastaajissa anonymiteetin kannalta negatiivisia tunteita (Tietoaristo a).

Kysely sisälsi yhteensä 25 kysymystä, joista 18 koski vastaajan omia taukokäytäntöjä, heidän kokemuksiaan esihenkilön läsnäolosta tauoilla sekä heidän kokemuksiaan sen hetkisestä työhyvinvoinnistaan. Lisäksi erilaisia taustakysymyksiä oli yhteensä kuusi. Taustakysymyksissä kysyttiin vastaajan ikää, sukupuolta, työskentelyorganisaatiota, alaa, asemaa sekä viikoittaista etätyön määrää. Kyselyn vastausvaihtoehdoissa hyödynnettiin laatueroasteikkoa, järjestysasteikkoa sekä avoimia kysymyksiä.

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on Vilkan (2007, 152) mukaan hyvä silloin, kun otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä. Tutkimuksen luotettavuutta lisätään Vilkan (2007, 149) mukaan esittämällä kyselyssä samaa asiaa koskeva kysymys kahdella eri tavalla ja laskeamalla niiden välinen korrelaatiokerroin. Kyselyssä päätettiinkin esittää kaksi samantapaista väittämää: taukoja vietetään usein yhdessä esihenkilön kanssa ja esihenkilöni viettää aikaa työntekijöiden kanssa kahvitauoilla.

Ennen kyselyn lähettämistä kyselylomaketta testasi kuusi henkilöä, jotka koostuivat hyvinvoinnin analytiikan opiskelijoista sekä kunta-alalla työskentelevistä. Testauksen jälkeen kyselyyn tehtiin vielä pieniä muokkauksia kysymyksenasetteluihin. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmaa käyttäen internet-kyselynä. Opinäytetyö oli luonteeltaan sellainen, että siihen vaadittiin tutkimuslupa tutkimukseen kohdistuvalta organisaatiolta, mutta siihen ei tarvittu eettistä ennakoarviointia ihmistieteiden eettiseltä toimikunnalta (Arene ry 2019, 5). Opinäytetyön toimeksiantaja lähetti kyselyn saatteineen kyselyssä mukana olevien kuntien ja kaupunkien kirjaamoihin, ja samalla pyydettiin kirjaamoja välittämään sitä eteenpäin työntekijöiden sähköpostiosoitteisiin ja lisäämään kysely organisaatioiden intraan. Kyselyyn vastaamisesta toimeksiantaja muistutti myös osallistuvien organisaatioiden johtoryhmiä myös ennen kyselyn päättymistä, jolla pyrittiin varmistamaan, että kysely saavuttaisi kyselyyn osallistuvien organisaatioiden henkilöstön mahdollisimman tehokkaasti ja kyselyyn osallistuisi mahdollisimman moni.

Aineistossa ei käsitelty suoria eikä arkaluonteisia henkilötietoja. Aineistossa käsiteltiin kuitenkin epäsuoria henkilötietoja, joten näin ollen kyselyn saatteessa (Liite 1) ja haastattelun alussa mainittiin mihin ja miten tietoja hyödynnetään sekä

se, että tietoja ei luovuteta muille. Kyselyyn ja haastatteluun osallistumalla henkilö antoi suostumuksensa epäsuorien henkilötietojen luovuttamiseen. Aineistoa hallinnoi ja sen tallentamisesta ja hävittämisestä vastasi yksin opinnäytetyön tekijä.

Kyselyn vastauksien analysoinnissa hyödynnettiin Webropolin oman analytiikan lisäksi myös Exceliä. Opinnäytetyön kyselyä tehtäessä Vilka (2007, 95–96) huomauttaa, että on tärkeää, että henkilötietoja käytetään, kerätään, säilytetään ja luovutetaan lain edellyttämällä tavalla. Itse kyselyssä ei kerätty suoria henkilötietoja, mutta aineistoa anonymisoitiin tarvittaessa poistamalla epäsuoria tunnisteita ja avoimien kysymysten vastauksia luokittelemalla. Anonymiteetin säilyttämiseksi erilaisia ryhmiä tarkasteltaessa ei huomioitu niitä, joiden ryhmän koko oli alle 10 henkilöä.

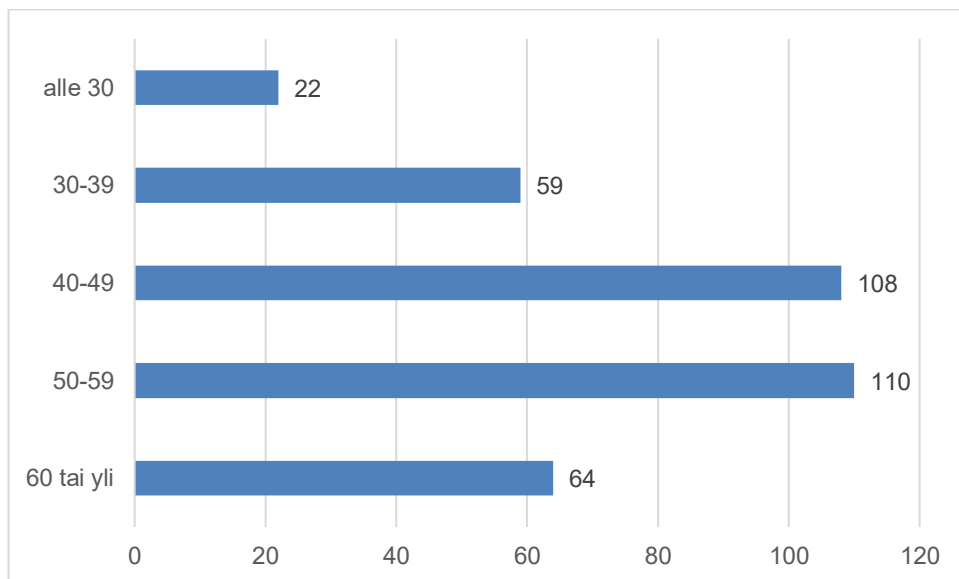
Kyselyn avoimissa vastauksissa sekä haastatteluissa hyödynnettiin sisällönanalyysiä, joka sopi erityisesti tekstien ja haastattelujen analysointiin. Aineisto prosessoitiin kolmivaiheisesti, jolloin ensimmäisessä osassa aineisto redusointiin eli pelkistettiin, toisessa vaiheessa aineisto klusterointiin eli ryhmiteltiin ja kolmannessa vaiheessa aineisto abstrahointiin eli luotiin näistä teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 91–92).

Kyselytutkimuksen analysoinnin jälkeen suoritettiin vielä haastattelu kahdelle esihenkilölle, jotta saatiin parempaa kuvaa heidän ajatuksistaan esimerkiksi johtamisesta erityisesti taukojen näkökulmasta sekä heidän parhaita taukokäytäntöjään. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsilla. Haastattelut myös tallennettiin ja niistä tehtiin yhteenvedot.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Vastaajat

Kyselyyn vastasi yhteensä 363 Meri-Lapin kuntien työntekijää vastausprosentin ollessa 15,3 %. Vastauksia saatiin kaikista kyselyyn valituista organisaatioista sekä kaikilta aloilta. Ahkerimmin kyselyyn vastasivat organisaatio D:n työntekijät ja viranhaltijat vastausprosentin ollessa 22,7 %. Pienin vastausprosentti oli organisaatio A:lla, 11,4 %. Kuten kuvio 2 osoittaa, kuntaorganisaatioiden vastaajien enemmistössä ovat 50-vuotiaat ja sitä vanhemmat, kun taas alle 30-vuotiaita vastaajista oli 6,1 %. Sekä ikä, että sukupuolijakauma vastaa tyypillistä kuntaorganisaatiota, sillä naisia oli vastaajista selvä enemmistö, 82,9 % (n 301), kun taas miehiä oli 15,2 % (n 55) ja muunsukupuoliseksi itsensä luokittelevia 1,9 % (n 7).

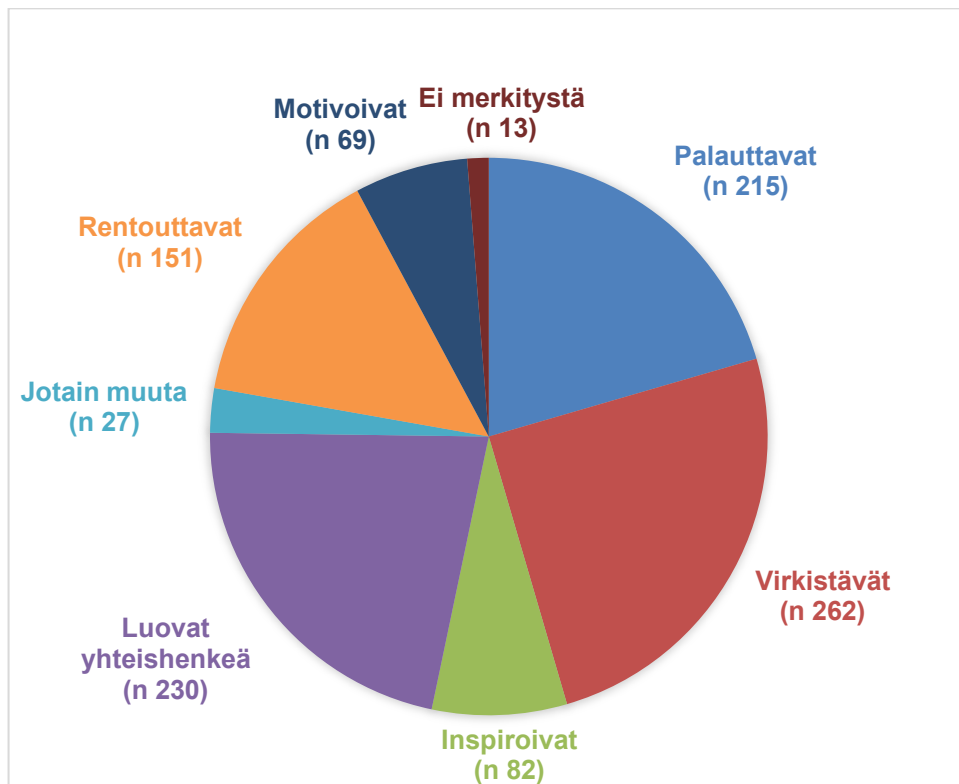


Kuvio 2. Kyselyn vastaajien ikäjakauma

Alakohtaisesti tarkasteltuna hallintoon, elinvoimapalveluihin tai maatalouspalveluihin työskentelevistä kyselyyn vastasi 86 henkilöä eli 25,2 % työntekijöistä, teknisen toimen työntekijöitä 74 eli 18,1 % sekä sivistystoimen 195 eli 11 % työntekijöistä. Näistä 66 työskenteli varhaiskasvatuksessa, 76 perusopetuksessa tai toisen asteen oppilaitoksessa ja 48 sivistystoimen hallinnossa, kirjastossa, vapaa-aikatoimessa tai muussa sivistystoimen toiminnoissa, 6 ei halunnut ilmoittaa tarkemmin alaansa. Vastaajista 6 ei halunnut ilmoittaa ollenkaan, millä alalla he toimivat.

## 5.2 Taukojen koetut vaikutukset, kesto ja odotukset

Taukojen vaikutuksista suurimmat vaikutukset olivat niiden koettu virkistävyys (n 262) ja yhteishengen luominen (n 230). Vain 13 vastaajaa oli sitä mieltä, että tauoilla ei ole mitään merkitystä. 27 vastaajaa vastasi, että tauot vaikuttavat joihenkin muuten, joista kuusi totesi, että taukoja ei ole tai niitä ei ehdi pitää. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Taukojen koetut vaikutukset

Ristiintaulukoimalla tutkittiin, onko kahvitauon pituuksissa eroja riippuen siitä, vietetäänkö niitä yleensä yhdessä A. esihenkilön kanssa ( $p=0.002$ ) tai B. työkavereiden kanssa ( $p=0.000$ ) (Taulukko 3). Havaittiin, että esihenkilön tai työkaverin kanssa vietetyt tauot ovat keskimääräisesti pidempiä. Erityisesti pidemmät tauot ovat yhdistettävissä työkavereiden kanssa vietettyihin taukoihin, kun taas he, joiden kahvitauon pituus oli alle 5 minuuttia tai eivät yleensä pitäneet kahvitaukoja kokivat, että taukoja ei vietetä yhdessä esihenkilöiden kanssa.

Taulukko 3. Kahvitauon pituuden riippuvuus suhteessa siihen, vietetäänkö sitä yhdessä työkavereiden tai esihenkilön kanssa

A. Taukoja vietetään usein yhdessä esihenkilön kanssa	Alle 5 minuuttia		5–10 minuuttia		11–15 minuuttia		Yli 15 minuuttia		En pidä yleensä kahvitaukoja	
B. Taukoja vietetään usein yhdessä työkavereiden kanssa	A.	B.	A.	B.	A.	B.	A.	B.	A.	B.
	N=25	N=26	N=140	N=143	N=128	N=130	N=30	N=30	N=30	N=30
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1 Täysin samaa mieltä	8,0	34,6	20,7	54,6	29,7	64,6	36,7	93,3	0,0	20,0
2 Hieman samaa mieltä	8,0	11,5	18,6	25,2	18,8	21,5	6,7	3,3	13,3	23,3
3 Hieman eri mieltä	20,0	23,1	21,4	11,2	20,3	8,5	23,3	3,3	20,0	16,7
4 Täysin eri mieltä	64,0	30,8	39,3	9,1	31,3	5,4	33,3	0,0	66,7	40,0
Keskiarvo	3,40	2,50	2,79	1,75	2,53	1,55	2,53	1,10	3,53	2,77

Taukojen aikana suurin osa (82,7 %) vastaajista ilmoitti juttelevansa työkavereidensa kanssa. Taukojen aikana töitä ilmoitti tekevänsä 21,8 % vastaajista. Erityisesti töiden tekemisessä taukojen aikana oli alakohtaisia eroja. Vähiten töitä taukojen aikana tekivät hallinnon, elinvoimapalveluiden ja maataloustoimen työntekijät, joista töitä kahvitauoilla ilmoitti tekevänsä 9,9 % vastaajista. Vastaavasti teknisen toimen työntekijöistä 12,5 % teki töitä kahvitauoilla ja sivistystoimen henkilöstöstä jopa 31,8 %.

Kyselyssä esitettiin kaksi avointa kysymystä. Ensimmäisessä kysyttiin, mikä tauoissa on nyt hyvää ja mitkä asiat taukokäytännöissä nyt toimivat. Avointa palautetta antoi yhteensä 187 vastaajaa. Vastauksista poistettiin aluksi pelkän viivan tai pisteen sisältämät vastaukset ja vastaukset, jotka eivät vastanneet kysymykseen. Tämän jälkeen vastaukset analysoitiin teemoittelua käyttäen. Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin keskeisiä asiakokonaisuuksia ja usein esiintyviä piirteitä (Juhila 2021). Molemmista kysymyksistä löydettiin neljä pääteemaa, joita olivat palautuminen, ruokaan ja juomaan liittyvät asiat, taukotila sekä yhteisöllisyys.

Avointen vastausten perusteella taukojen koettiin olevan tärkeitä yhteisöllisyyden luoja ja tauoilla koettiin olevan suurta merkitystä palautumiselle ja työn rytmittämiseksi. Kuten taulukosta 4 voi havaita, eniten mainintoja sai yhteisöllisyys, joka

mainittiin avoimissa vastauksissa 87 kertaa. Toiseksi eniten mainintoja sai palautuminen, joka mainittiin 40 kertaa.

Erityisesti työasioista keskustelu jakoi mielipiteitä. Osa vastaajista koki hyvänä asiana, että tauoilla ei keskusteltu työasioista, kun taas osa koki, että tauot ovat hyvää aikaa vertaistuelle ja kaikenlaisista asioista keskustelulle.

Taulukko 4. Avoimet vastaukset kysymykseen mikä tauoissa on hyvää ja mitkä asiat taukokäytännöissä toimivat nykyisellään

<p>Palautuminen (40)</p>	<p>tauottaa tai rytmittää työtä (29)</p> <p>Joustavuus (20)</p> <p>oma aika (11)</p> <p>jaksaminen paranee (6)</p> <p>pääsee irti työasioista (5)</p> <p>virkeytyminen (5)</p> <p>rentouttaa (4)</p> <p>itseksensä oleminen (3)</p> <p>hengähdys hetki työstä (3)</p> <p>rauha (3)</p> <p>taukoliikunta/ liikunta (3)</p> <p>motivaatio lisääntyy (3)</p> <p>luovuus paranee (2)</p> <p>hiljaisuus (2)</p> <p>rauhallinen hetki (1)</p> <p>vähentää kiireen tuntua (1)</p> <p>lepo (1)</p> <p>lisää työviihtyvyyttä (1)</p>	<p>"Saa olla hetken rauhassa ja se on omaa aikaa."</p> <p>"Tauolle pääsee, kun haluaa."</p> <p>"Hyvät ideat ja luovuus pääsee kukoistamaan tauolla kun ajatus irrottautuu varsinaisesta työstä"</p> <p>"Taukokuoneessa palapeli, jota voi tehdä, saa ajatukset muualle."</p>
<p>Ruoka ja juoma (10)</p>	<p>ehdii syödä (2)</p> <p>kahvi (1)</p> <p>pullaa tuovat työkaverit (1)</p> <p>työnantaja tarjoaa kahvin (1)</p> <p>yhteinen kahvikassa (1)</p>	<p>"Kahvit saa työpaikan puolesta. Ennen piti tuoda omat kahvit."</p>
<p>Tilat (16)</p>	<p>iso yhteinen taukotila (2)</p> <p>hyvä taukotila (5)</p> <p>rauhallinen tila (2)</p> <p>viihtyisä taukotila (2)</p> <p>helppo mennä (1)</p> <p>tauokotilan siisteys (1)</p> <p>toimiva kahvinkeitin (1)</p>	<p>"Taukotilamme on viihtyisä ja se on tärkeää."</p>
<p>Yhteisöllisyys (87)</p>	<p>keskustelu muusta kuin työasioista (14)</p> <p>hyvä yhteishenki (11)</p> <p>rentous (10)</p> <p>työasioista keskustelu (10)</p> <p>kuulumisten vaihtaminen (9)</p> <p>juttelu työkavereiden kanssa (8)</p> <p>huumori (8)</p> <p>hyvä ilmapiiri (5)</p> <p>työkavereihin tutustuminen (4)</p> <p>vertaistuki (4)</p> <p>ajatusten vaihtaminen (3)</p> <p>mukava yhdessäolo (3)</p> <p>yhteiset tauot (2)</p> <p>työkaverit huomioivat, että pääsee tauolle (2)</p> <p>hyvät esihenkilöt (1)</p> <p>kannustetaan yhteisiin taukoihin (1)</p> <p>näkee muitakin kuin lähimpiä työkavereita (1)</p> <p>helpottaa kommunikointia (1)</p>	<p>"Yhteiset aamukahvit/päiväkahvit katkaisevat mukavasti työrupeamaa. Mikäli tauot sattuvat samaan aikaan, tai olemme samassa paikassa on mukavaa/viihdyttävää käydä keskustelua kaikesta työhön liittyvästä tai sitten siihen liittymättömistä aiheista. Elämästä ylipäänsä!"</p> <p>"Tauko auttaa pääsemään vähäksi aikaa irti työstä ja työkavereilta voi saada tsemppiä ja vertaistukea"</p>

Avointa palautetta kysymykseen, mitä toivoisit tauoilta ja miten taukokäytäntöjä voitaisiin parantaa antoi yhteensä 169 vastaajaa. Kuten edellisessä avoimessa kysymyksessä, myös tässä osa vastaajista oli vastannut pelkällä viivalla, pisteellä tai vastaus ei liittynyt kysymykseen, jotka poistettiin analysoinnista. Analysoinnissa havaittiin, että tauoilta kaivattiin enemmän palautumismahdollisuuksia, joita toivoi 36 vastaajaa (Taulukko 5). Erityisesti varhaiskasvatuksen ja koulujen henkilökunta toivoi avoimessa palautteessa, että taukojen pitäminen olisi ylipäättään mahdollista. Vastauksissa toivottiin myös pidempiä taukoja. Ymmärrettävää on, ettei taukoa voi pitää palauttavana, jos tauolla ehtii ainoastaan käydä vessassa tai kahvinsa joutuu juomaan keskellä lapsiryhmää.

Avoimista vastauksista kävi myös ilmi, että ihmiset ovat erilaisia ja kaipaavat tauoilta erilaisia asioita. Yhteisöllisyyttä tauoilta toivoi 21 vastaajaa ja vastauksissa toivottiin muun muassa yhteisiä kahvitaukoja tai taukoseuraa (yhteensä 7 vastaajaa), rauhallista tilaa toivoi 16 vastaajaa ja taukojumppaa 12 vastaajaa. (Taulukko 5). Taukotila on luonnollisesti tärkeä osa taukoa. Siihen parannusta toivoi yhteensä 29 vastaajaa. Erityisesti vastaajat toivoivat tilaa, johon mahtuisivat kaikki sekä rauhallista tilaa hengähtää.

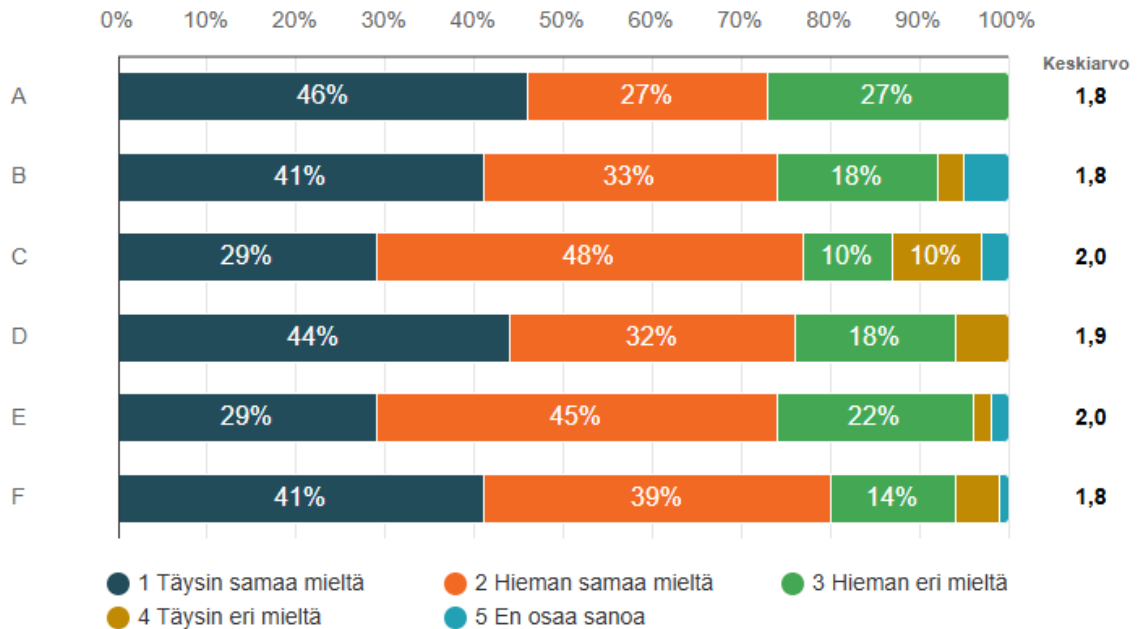
Taulukko 5. Avoimet vastaukset kysymykseen mitä toivoisit tauoilta ja miten taukokäytäntöjä voitaisiin parantaa

Palautuminen (36)	Palautuminen (36) Taukojumppa /taukoliikunta (12) Keskeytyksetön tauko (10) Enemmän taukoja (9) Pidempi tauko (8) Irrottautuminen töistä (3) Mahdollisuus mikrotaukoihin (3) Kaikille yhtäläinen oikeus taukoihin (1) Porrastetut tauot (1) Mahdollisuus olla yksin (1)	"Toivoisin, että jokainen työntekijä päiväkodissamme pääsisi edes yhdelle tauolle päivässä siten, että työntekijä voisi poistua lapsiryhmästä. "  "että ehtisi syödä eväänsä hotkimatta ja miettimättä mitä pitää olla eväänä että saa helposti syötyä kun välillä pitää juosta kassalle palvelemaan asiakasta."
Ruoka ja juoma (8)	Työnantaja tarjoaisi kahvin (4) Hedelmiä tauoille (1) Pullaa (1) Työnantaja tarjoaisi kahvimaidon (1) Työnantaja tarjoaisi joskus välipalaa (1)	"Työnantajan panostus taukoihin, työnantajalta kahvia &välipalaa edes joskus."
Tila (29)	Rauhallinen tila (16) Isompi taukotila (7) Erillinen taukotila (6) Viihtyisämpi taukotila (5) Sohva (3) Sopiva lämpötila (2) Enemmän taukotiloja (1) Isompi jääkaappi (1) Paremmat taukotuolit (1) Terve sisäilma (1)	"rento tila, missä olisi kiva hetki rentoutua ja juoda esim kahvi sohvalla"
Yhteisöllisyys (21)	Ei puhuttaisi työasioista tauoilla (11) Ei kuppikuntia (4) Taukoseuraa (4) Pääsisi tauolle muiden kanssa (3) Ei palavereita lounas tai taukoaikaan (3) Ilmapiiri (2) Esihenkilö pitäisi taukoja työntekijöiden kanssa (2) Yhteinen aamupalahetki (1) Hyvä käytös muita kohtaan (1) Palaveritauot (1)	"Olisi mukava viettää taukoja yhdessä työkavereiden kanssa."  "Kunpa kuppikunnat saisi kitkettyä pois ja ymmärrettäisiin hyvän käytöksen tavat työpaikalla. "

### 5.3 Tauot ja yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyttä tarkasteltaessa huomattiin, että he, jotka kokivat työyhteisönsä yhteisölliseksi, viettivät todennäköisemmin lounaansa kahvitilassa, ruokalassa tai lounasravintolassa (166 vastausta). Yhteisöllisyyttä kokevat pitivät myös todennäköisemmin kahvitaunon ja kahvitauot ovat keskimäärin pidempiä kuin niillä, jotka eivät kokeneet yhteisöllisyyttä. Heistä, jotka eivät kokeneet yhteisöllisyyttä 12,2 % ilmoitti, ettei yleensä pidä kahvitaukoista, kun vastaava luku yhteisöllisyyttä

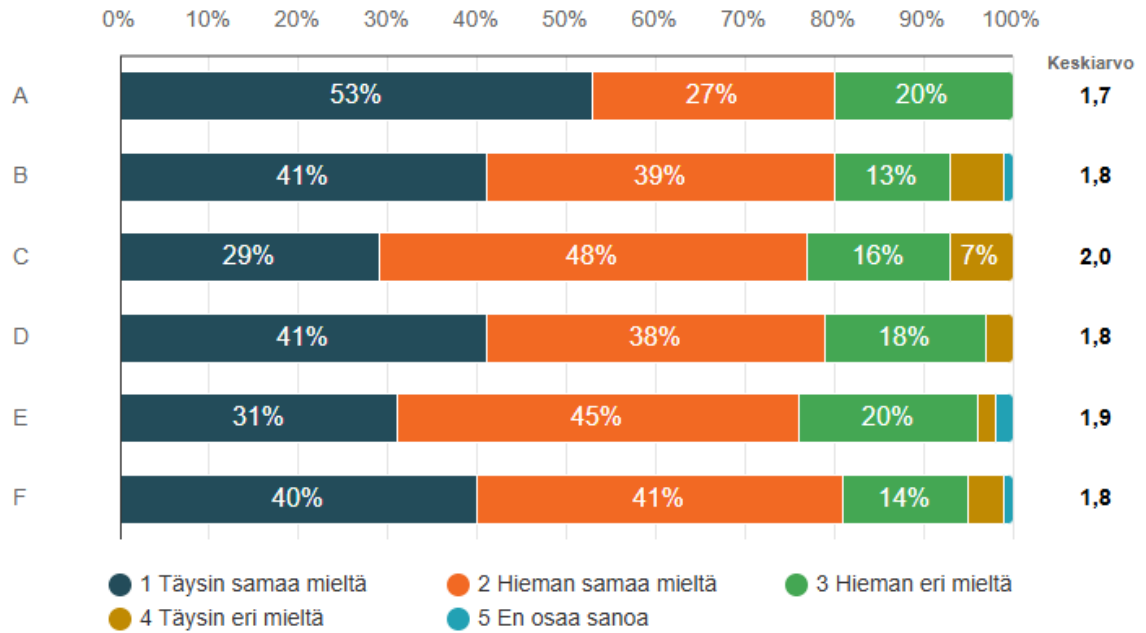
kokevista oli 3,7 %. Organisaatiotasolla tarkasteltuna eroja oli hyvin vähän. Kuten kuviosta 4 voidaan havaita, yhteisöllisimmäksi työyhteisönsä kokivat kuntien A, B, ja F työntekijät ja vähiten organisaatioiden C ja E työntekijät.



Kuvio 4. Työyhteisön yhteisölliseksi kokeminen kunnittain

Yhteisöllisyyttä kokevista 94,4 % koki, että taukoja vietetään yhdessä työkavereiden kanssa ja 50,3 % koki, että taukoja vietetään yhdessä esihenkilön kanssa. Heistä, jotka eivät kokeneet yhteisöllisyyttä vastaavat luvut olivat 59,2 % ja 30,6 %. Yhteisöllisyyttä kokevat ilmoittivat myös ehtivänsä pitää riittävästi taukoja enemmän (83,8 %) kuin ne, jotka eivät kokeneet yhteisöllisyyttä (73,5 %).

Yhteisöllisyys ja tyytyväisyys työpaikan ilmapiiriin kulkevat tämän tutkimuksen mukaan käsi kädessä, sillä 96,3 % yhteisölliseksi työyhteisönsä kokevista oli sitä mieltä, että he ovat tyytyväisiä tai hieman tyytyväisiä työpaikkansa ilmapiiriin. Vastaavasti 28,6 % heistä, jotka eivät kokeneet työyhteisönsä olevan tyytyväisiä oli tyytyväisiä tai hieman tyytyväisiä työpaikkansa ilmapiiriin. Kunnittain tyytyväisyys työpaikan ilmapiiriin vaihteli vain hieman. Kuten kuvio 5 osoittaa, tyytyväisimpiä työyhteisönsä ilmapiiriin olivat organisaatio A:n työntekijät ja vähiten organisaatio C:n.



Kuvio 5. Työyhteisön ilmapiirin hyväksi kokeminen kunnittain

Työntekijöistä ja asiantuntijoista 73,7 % koki työyhteisönsä yhteisölliseksi, kun taas 91,9 % esihenkilöistä, johtajista ja ylimmästä johdosta koki, että heidän työyhteisönsä on yhteisöllinen. Sen sijaan etätöyön määrällä ei näyttänyt olevan vaikutusta koettuun yhteisöllisyyteen.

Yhteisöllisyyden kokeminen oli myös yhteydessä yleiseen työhyvinvoinnin kokemiseen. Kuten taulukko 6 osoittaa, erittäin tai hieman yhteisölliseksi työyhteisönsä kokevat kokivat työhyvinvointinsa selvästi paremmaksi keskiarvolla 8, kun taas yhteisöllisyyteen tyytymättömien (koen, että työyhteisöni on yhteisöllinen - vastaukset hieman tai täysin eri mieltä) työhyvinvoinnin keskiarvo oli 6,6.

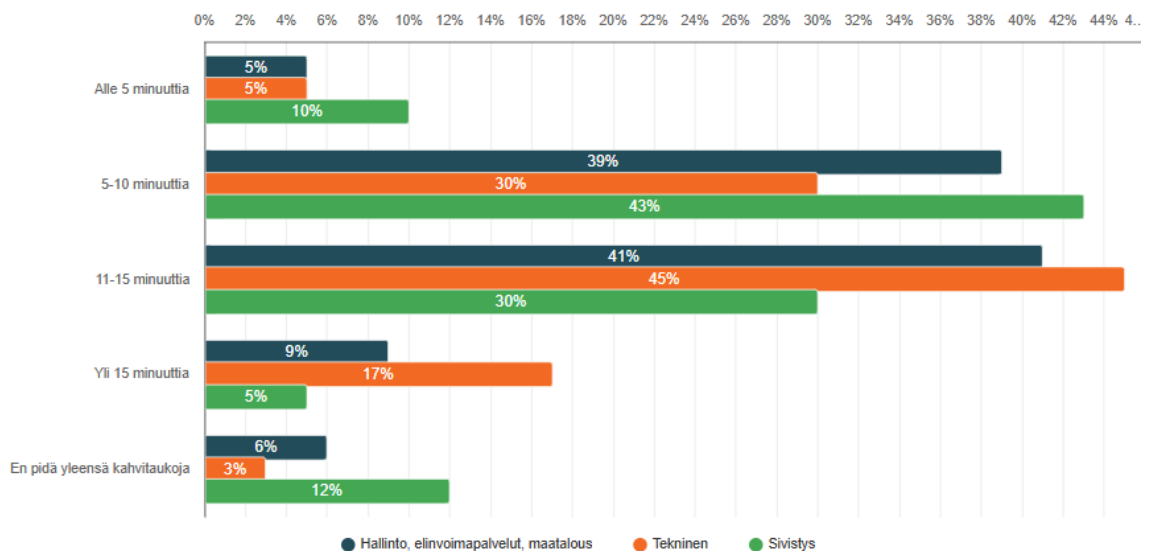
Taulukko 6. Työhyvinvoinnin kokeminen asteikolla 1–10 suhteutettuna yhteisöllisyyden kokemiseen

	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
Koen, että työyhteisöni on yhteisöllinen	163	2,0	10,0	8,0	8,0	1302,0	1,3
Koen, että työyhteisöni ei ole yhteisöllinen	49	1,0	9,0	6,6	7,0	325,0	1,9

## 5.4 Erot alojen välillä

Suurimmat erot taukokäytännöistä löydettiin varhaiskasvatuksen ja opetustoimen henkilöstöstä verrattuna muihin aloihin. Koska työskentely varhaiskasvatuksessa ja kouluissa myös poikkeaa selvästi muista tutkituista aloista, päätettiin osaa tutkimustuloksista tarkastella erillään muista aloista.

Kahvitaukojen kestosta löytyi suuria alakohtaisia eroja. Kuten kuvio 6 osoittaa, lyhyimmät tauot olivat sivistystoimen henkilöstöllä, josta jopa 22,4 % ilmoitti, ettei pidä yleensä kahvitaukoja tai kahvitauon pituus on yleensä alle 5 minuuttia. Innokkaimmat kahvittelijat löytyivät tekniseltä toimelta, joista 62,2 % kahvitauon kesto oli yli 11 minuuttia ja joista vain 8,1 % ilmoitti, ettei pidä yleensä kahvitaukoja tai tauon pituus oli alle 5 minuuttia.



Kuvio 6. Kahvitaukojen keston alakohtainen vertailu

Aloittain tarkasteltuna hallinnon, elinvoimapaalveluiden ja maatalousalan työntekijät kokivat työhyvinvointinsa keskimäärin hieman paremmaksi kuin teknisen- ja sivistysalan henkilöstö (Taulukko 7).

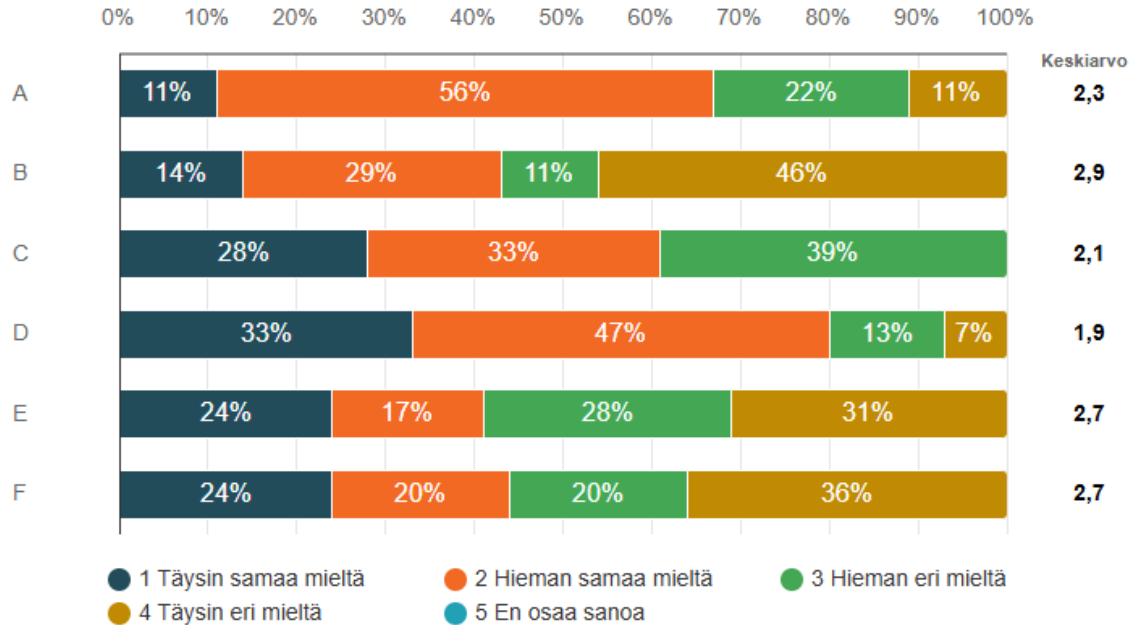
Taulukko 7. Työhyvinvoinnin kokeminen asteikolla 1–10 aloittain

	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
Hallinto, elinvoimapaalvelut ja maatalous	86	4,0	10,0	7,8	8,0	674,0	1,4
Tekninen	74	1,0	10,0	7,5	8,0	556,0	1,7
Sivistys	197	2,0	10,0	7,2	8,0	1416,0	1,8

Yleiskatsaus muihin kuin varhaiskasvatukseen ja opetustoimen työntekijöihin osoitti, että lounastauon päivittäin pitää 95 % (n 205) ja vähintään yhden kahvitauon päivässä 92,6 % (n 200) työntekijöistä. Yleisintä oli viettää taukoja työkavereiden kanssa, sillä 80,9 % (n 165) vastaajista ilmoitti keskustelewansa kahvitauoilla työkavereidensa kanssa ja 80,1 % (n 169) keskustelewansa työkavereiden kanssa lounaalla.

Lounastauot päätettiin jättää tarkastelun ulkopuolelle varhaiskasvatukseen ja koulujen henkilöstön osalta, sillä suurin osa heistä vietti lounaansa valvontaruokailussa eli toimien esimerkkinä lasten ruokailussa. Tämän vuoksi katsottiin, että tulos ei antaisi luotettavaa tulosta heidän osaltaan. Sen sijaan kahvitaukoja tarkasteltaessa havaittiin, että kasvatustalan työntekijät ovat selvästi kuormittuneita, sillä vain 39,3 % henkilöstöstä oli täysin tai hieman sitä mieltä, että he ehtivät pitää riittävästi taukoja työpäivän aikana. Yhteisölliseksi työyhteisönsä kokevista 44,3 % koki, että he ehtivät pitää riittävästi taukoja, kun taas vastaava luku yhteisöllisyyttä kokemattomista oli vain 16,0 %. Kuitenkin jopa 11,3 % yhteisölliseksi työyhteisönsä kokevista ilmoitti, ettei yleensä pidä kahvitaukoja. Vastaavasti 20,0 % heistä, jotka eivät kokeneet työyhteisönsä yhteisölliseksi ei pitänyt yleensä kahvitaukoja. Osa vastaajista ilmoitti myös, ettei heillä ole erillistä kahvitaukoa tai tauon pitäminen ei ole mahdollista työn vuoksi. Varhaiskasvatukseen ja koulujen henkilöstöstä 82,1 % (n 115) koki työyhteisönsä yhteisölliseksi ja 17,9 % (n 25) koki, ettei heidän työyhteisönsä ollut yhteisöllinen.

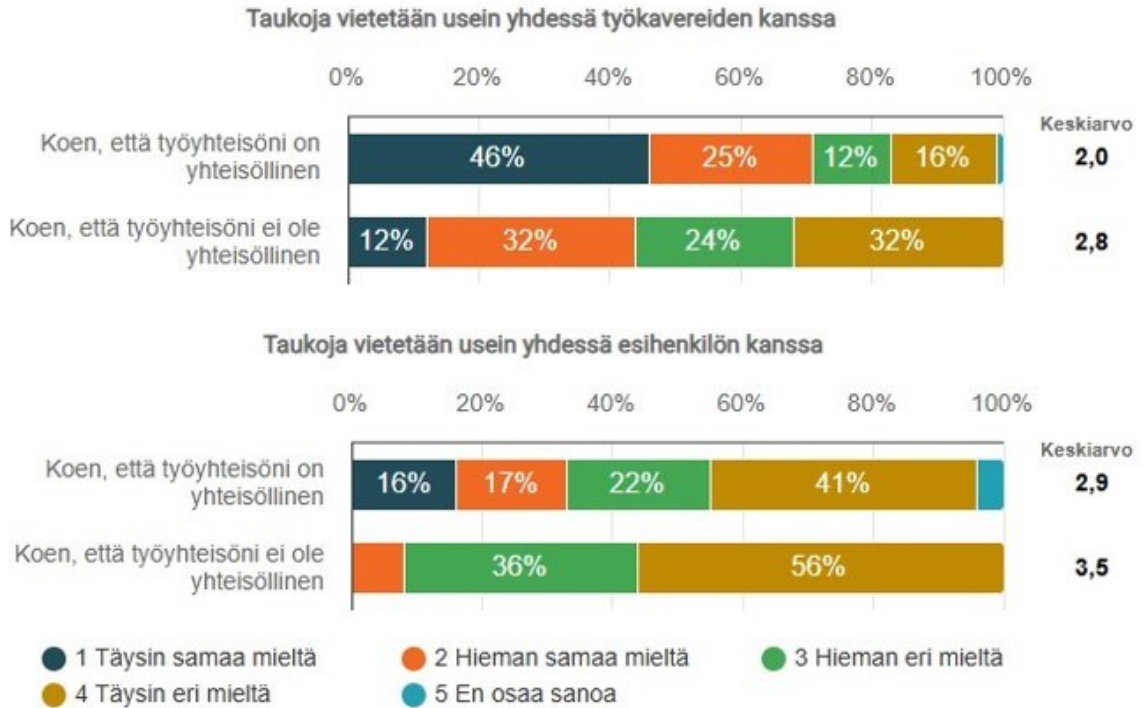
Positiivisen poikkeuksen sivistysalaan teki organisaatio D, jonka henkilöstöstä 86,7 % ilmoitti pitävänsä kaksi kahvitaukoa päivittäin tai lähes päivittäin. Tauoilla voidaan olettaa olevan merkittävä vaikutus myös sen kokemiseen, ehtikö mielestään pitää riittävästi taukoja työpäivän aikana. Kuten kuviosta 7 voidaan havaita, D:n henkilöstöstä selvä enemmistö oli täysin tai hieman samaa mieltä siitä, että he ehtivät pitää riittävästi taukoja työpäivän aikana.



Kuvio 7. Kokemus siitä, ehtivätkö sivistysalan työntekijät pitää riittävästi taukoja päivittäin, vertailu kunnittain

Pelkkä taukojen määrä ei kuitenkaan takaa hyvää hyvinvointia. Työhyvinvointinsa hyväksi kokevat (arvosana 7–10) kokivat myös selvästi useammin, että heidän taukonsa olivat palauttavia, virkistäviä ja yhteishenkeä luovia, kuin he, jotka arvioivat työhyvinvointinsa huonoksi (arvosana 1–6). Kuitenkin suurimmat erot työhyvinvointinsa hyväksi ja huonoksi kokeneiden välillä oli, että hyväksi työhyvinvointinsa kokevat tunsivat työmääränsä sopivammaksi sekä kokivat todennäköisemmin myös, että heillä on aikaa tehdä työnsä hyvin. Lisäksi heidän esihenkilönsä kannusti heitä todennäköisemmin huolehtimaan jaksamisestaan ja työhyvinvoinnistaan.

Varhaiskasvatuksen ja koulujen henkilökuntaa tarkasteltaessa työkavereiden kanssa taukoja vietti 71,3 % työyhteisön yhteisölliseksi kokevista ja 44,0 % niistä, jotka eivät kokeneet työyhteisöään yhteisölliseksi (Kuvio 8.). Vastaavat lukemat esihenkilön kanssa taukoja viettävistä oli 33,1 % ja 8,0 %. Kahvitauolla töitä teki 24,5 % työyhteisönsä yhteisölliseksi kokeneista ja 55,0 % niistä, jotka eivät kokeneet työyhteisöään yhteisölliseksi.



Kuvio 8. Varhaiskasvatuksen ja koulujen henkilöstön taukojen viettäminen yhdessä työkavereiden ja esihenkilön kanssa

Myös varhaiskasvatuksen ja koulujen henkilöstön ilmapiirin kokeminen ja yhteisöllisyyden kokeminen linkittyivät toisiinsa. Ilmapiirin hyväksi koki 91,3 % työyhteisön yhteisölliseksi kokeneista ja 36,0 % niistä, jotka eivät kokeneet työyhteisöään yhteisölliseksi. Työhyvinvointi koettiin varhaiskasvatuksessa ja kouluissa hieman huonommaksi kuin muilla aloilla. Yhteisöllisyyttä kokevat antoivat työhyvinvoinnilleen keskiarvoksi arvosanan 7,5 ja ne, jotka eivät kokeneet työyhteisöään yhteisölliseksi keskiarvoksi vain 5,6 (Taulukko 8).

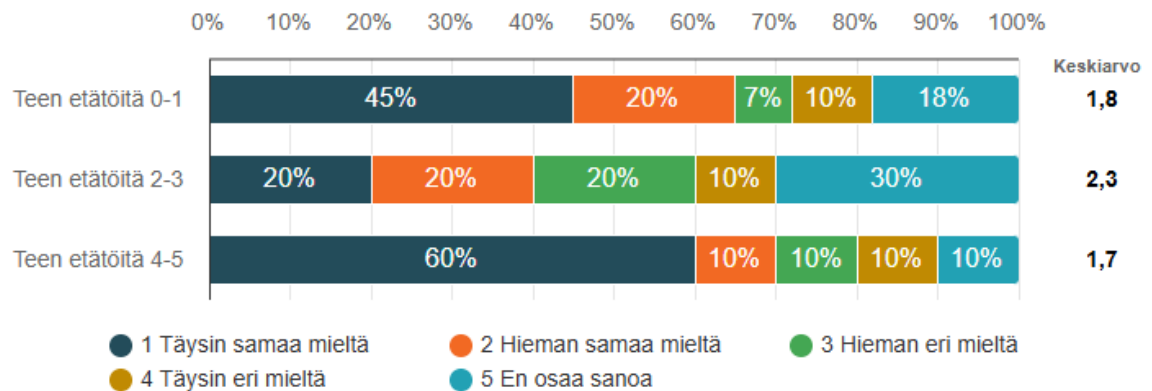
Taulukko 8. Työhyvinvoinnin kokeminen asteikolla 1–10 yhteisöllisyyden kokemuksen mukaan, varhaiskasvatuksen ja koulujen henkilökunta

	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
Kaikki vastaajat	144	2,0	10,0	7,1	8,0	1023,0	1,9
Koen, että työyhteisöni on yhteisöllinen	115	2,0	10,0	7,5	8,0	860,0	1,7
Koen, että työyhteisöni ei ole yhteisöllinen	25	2,0	9,0	5,6	6,0	141,0	2,1

## 5.5 Etätyön vaikutus taukoihin

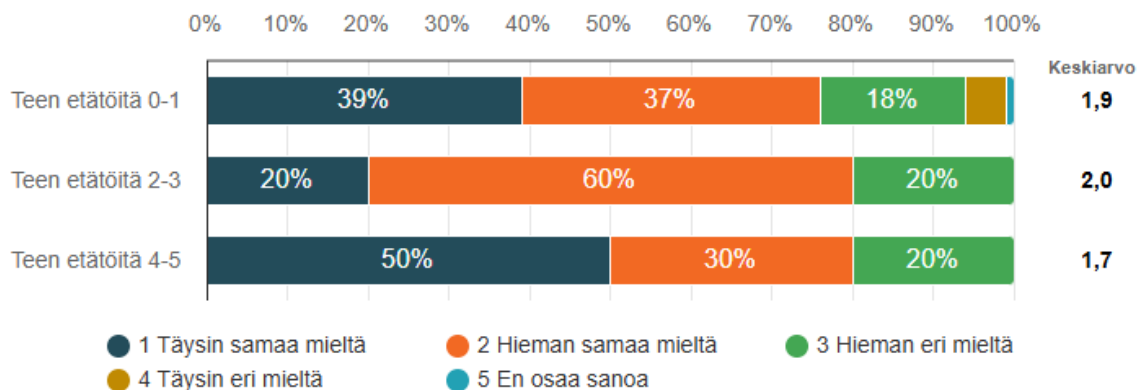
Etätyön vaikutuksia päätettiin tarkastella muiden kuin sivistystoimen henkilöstön osalta. Muusta kuin sivistystoimen henkilöstöstä (n 166) 82 % ilmoitti tekevänsä etätöitä keskimäärin korkeintaan yhden päivän viikossa, 2–3 päivää viikossa etätöitä teki 6 % vastaajista ja 12 % vastaajista teki 4–5 päivää viikosta etätöitä. Etätöiden määrän havaittiin olevan yhteydessä kahvitaukojen määrään ja kestoon. 90 % keskimäärin 4–5 päivää etätöitä tekevistä ilmoitti, että he pitävät päivittäin 2 kahvitaukoa päivässä, kun vastaava määrä 0–1 päivää etätöitä tekevistä oli 66,2 %.

Esihenkilötyössä on selvästi panostettu paljon etätöitä tekevien hyvinvoinnista huolehtimiseen. Jopa 70,0 % keskimäärin 4–5 päivää etätöitä tekevistä oli täysin tai hieman samaa mieltä siitä, että esihenkilö kannustaa heitä pitämään taukoja. Sen sijaan näyttäisi siltä, että hieman etätöitä tekevät (keskimäärin 2–3 päivää viikossa) on unohdettu. Heistä vain 40,0 % oli täysin tai hieman samaa mieltä siitä, että esihenkilö kannustaa pitämään taukoja. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Kokemus siitä, kokeeko esihenkilön kannustavan taukojen pitämiseen suhteutettuna etätyön määrään

Yllättävä tulos oli myös se, että paljon etätöitä tekevät (keskimäärin 4–5 päivää viikossa) kokivat työyhteisönsä hieman yhteisöllisemmäksi kuin vähän (keskimäärin 0–1 päivää viikossa) tai hieman (3–4 päivää viikossa) tekevät (Kuvio 10.).



Kuvio 10. Yhteisöllisyyden kokeminen suhteutettuna etätyön määrään.

Etätyön määrällä vaikutti olevan merkitystä myös tarkasteltaessa kokemusta omasta työhyvinvoinnista. Enemmän etätöitä tekevät kokivat työhyvinvointinsa keskimäärin hieman paremmaksi kuin vähemmän etätöitä tekevät (Taulukko 9.). Tulokset tukevat tutkimuksia, joiden mukaan etätöillä on suuri merkitys esimerkiksi työn ja muun elämän yhteensovittamisessa.

Taulukko 9. Arvio omasta työhyvinvoinnista asteikolla 1–10, vertailu etätyön määrän mukaan

	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
Teen etätöitä 0-1	136	1,0	10,0	7,6	8,0	1036,0	1,6
Teen etätöitä 2-3	10	5,0	10,0	7,7	7,5	77,0	1,6
Teen etätöitä 4-5	20	4,0	10,0	8,2	8,0	164,0	1,5

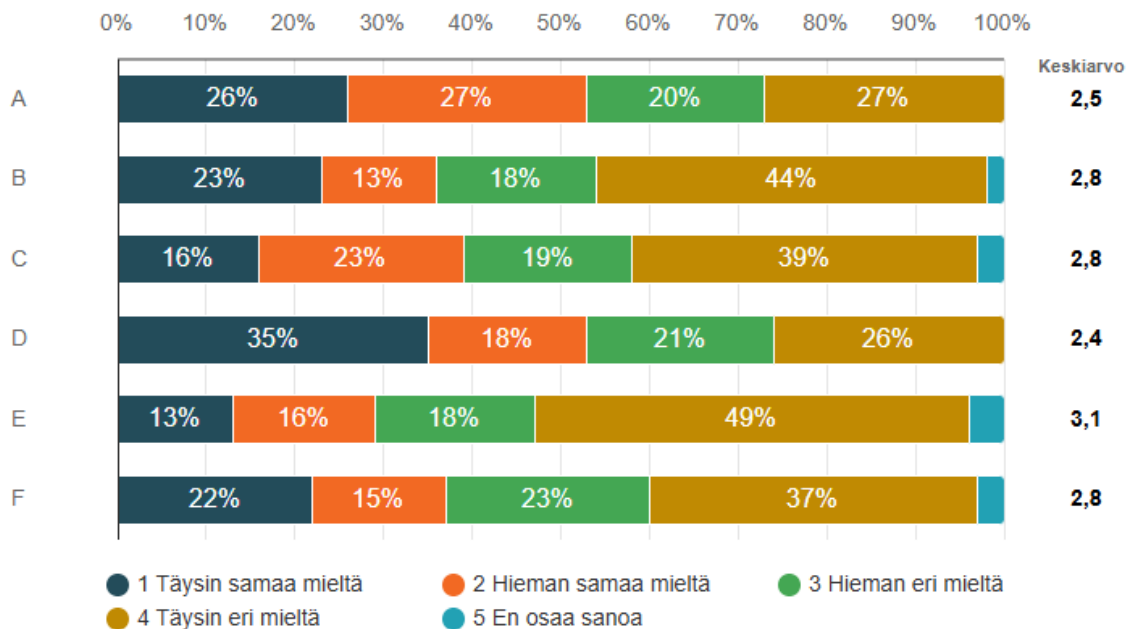
## 5.6 Esihenkilön esimerkin voima

Ylimmästä johdosta 90,9 % ilmoitti pitävänsä lounastauon päivittäin ja johtajista tai esihenkilöistä 88,6 %. Ylimmästä johdosta jopa 36,4 % ilmoitti tekevänsä lounastauolla töistä. Vastaava luku esihenkilöistä ja johtajista oli 26,5 %. Esihenkilöiden ja johtajien sekä ylimmän johdon tauot olivat pääsääntöisesti sosiaalisia, sillä yli 90 % ylimmästä johdosta ilmoitti juttelevänsä työkavereidensa kanssa lounaalla tai kahvitauolla, esihenkilöistä ja johtajista 82 %.

Yleisin syy jättää lounas- tai kahvitauko pitämättä oli sekä esihenkilöiden ja johtajien, että ylimmän johdon mielestä kiire tai muu työstä johtuva syy. Sen sijaan kahvitauon jätti pitämättä sen vuoksi, ettei kokenut tarvitsevansa taukoa 14,3 % johtajista ja esihenkilöistä sekä 18,2 % ylimmästä johdosta. Ylimmästä johdosta

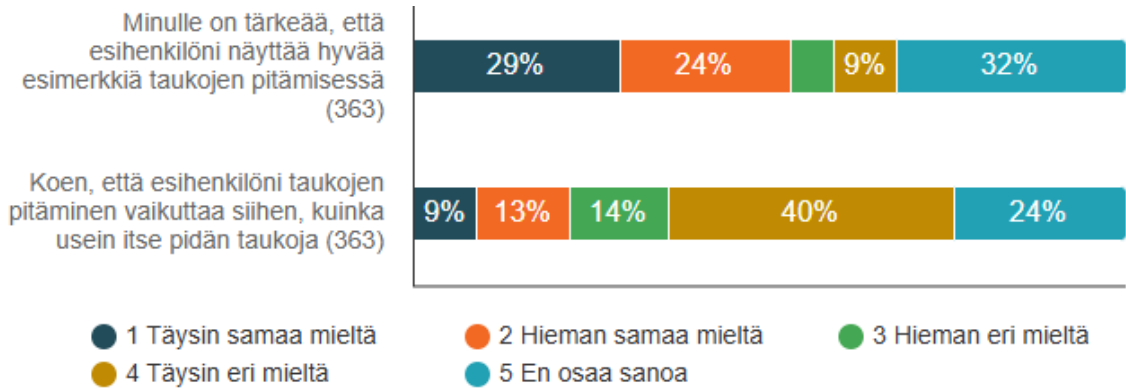
reilu puolet (54,5 %) vastaajista oli täysin tai hieman samaa mieltä siitä, että he ehtivät pitää riittävästi taukoja työpäivän aikana. Vastaava luku johtajilla ja esihenkilöillä oli 77,2 %.

Organisaatioittain vertaillen havaittiin, että eniten esihenkilöidensä kanssa taukoja viettivät D:n työntekijät, joista 52,9 % vastaajista oli täysin tai hieman samaa mieltä siitä, että taukoja vietetään yhdessä esihenkilöiden kanssa (keskiarvo 2,4, mediaani 2). Vähiten esihenkilöidensä kanssa taukoja viettivät E:n työntekijät, joista 28,9 % oli täysin tai hieman samaa mieltä siitä, että taukoja vietetään yhdessä esihenkilöiden kanssa (keskiarvo 3,1, mediaani 4). (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Taukojen viettäminen yhdessä esihenkilöiden kanssa kunnittain

Reilu puolet vastaajista (53,2 %, keskiarvo 1,9, mediaani 2) oli täysin tai hieman samaa mieltä siitä, että heille on tärkeää, että esihenkilö näyttää hyvää esimerkkiä taukojen pitämisessä. Kuitenkin vain 22,3 % (keskiarvo 3,1, mediaani 4) vastaajista oli täysin tai hieman samaa mieltä siitä, että esihenkilön taukojen pitäminen vaikuttaa siihen, kuinka usein he itse pitivät taukoja. (Kuvio 12.)



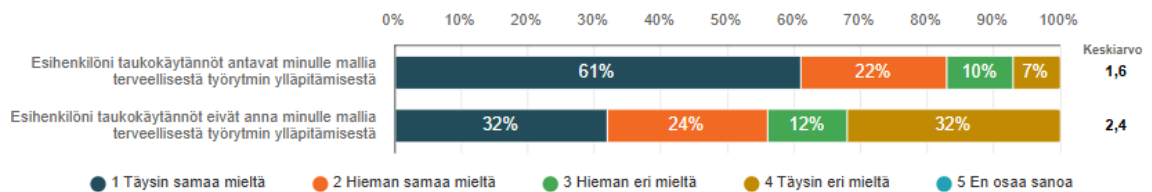
Kuvio 12. Esihenkilön hyvän esimerkin tärkeys ja kokemus, vaikuttaako esihenkilön taukojen pitäminen omiin taukokäytäntöihin

Ala- ja sukupuolikohtaisia eroja löytyi siinä, koettiin esihenkilön esimerkki taukojen pitämisessä tärkeänä ja vaikuttiko esihenkilön taukojen pitäminen omiin taukokäytäntöihin. Alakohtaisesti tarkasteluna hallinnossa, elinvoimapalveluissa ja maatalouspalveluissa pidettiin muita aloja tärkeämpänä, että esihenkilö näyttää hyvää esimerkkiä taukojen pitämisessä. Täysin samaa tai hieman samaa mieltä tästä oli 62,8 % vastaajista (keskiarvo 1,8, mediaani 1). Vähiten tärkeänä asian kokivat sivistysalalla toimivat, joista täysin samaa tai hieman samaa mieltä oli 50,3 % vastaajista (keskiarvo 2,0, mediaani 2). Naisista hieman yli puolet koki esihenkilön esimerkin olevan tärkeä tai hieman tärkeä (54,5 % vastaajista, keskiarvo 2,4, mediaani 2), kun taas miehistä vain alle neljäsosa (23,6 %, keskiarvo 2,9, mediaani 3).

Alakohtaisesti tarkasteltuna eniten esihenkilön taukojen pitämisen omiin taukokäytäntöihin kokivat vaikuttavan hallinnon, elinvoimapalveluiden sekä maatalouspalveluiden henkilöstö. Heistä 29,1 % (keskiarvo 2,9, mediaani 3) oli täysin tai hieman sitä mieltä, että esihenkilön taukojen pitäminen vaikuttaa heidän omiin taukokäytäntöihinsä. Vastaavasti vähiten vaikutusta kokivat teknisen toimen henkilöstö, joista 18,9 % (keskiarvo 3,2, mediaani 4) oli täysin tai hieman sitä mieltä, että esihenkilöiden taukojen pitäminen vaikuttaa heidän omaan taukojen pitämiseen. Sivistyksen henkilökunnalla vastaava prosenttiosuus oli 20,3 %. Tämä voi selittyä sillä, että usein hallinnon, elinvoimapalveluiden ja maatalouspalveluiden henkilöstö tekee tiiviimmin töitä yhdessä ja tilat jaetaan yhdessä esihenkilöidensä kanssa, kun taas teknisellä ja sivistyksessä toimivilla esihenkilö ei välttämättä

työskentele samassa yksikössä heidän kanssaan tai yhteistyö heidän kanssaan ei ole yhtä tiivistä.

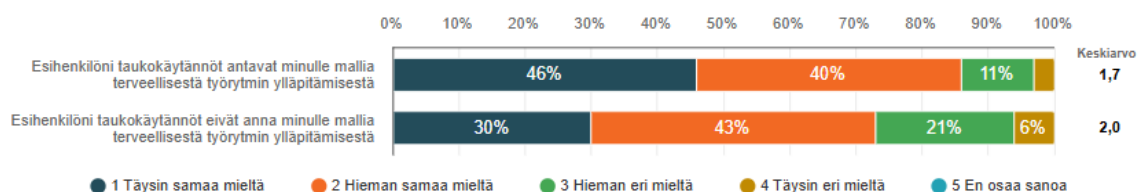
Vaikka vastaajat kokivat pääsääntöisesti, että heidän esihenkilönsä taukokäytäntöillä ei ollut vaikutusta heidän omiin taukoihinsa, tulokset olivat ristiriidassa tarkasteltaessa vastauksia väittämän esihenkilöni taukokäytännöt antavat minulle mallia terveellisestä työrytmin ylläpitämisestä kautta. Tulokset antoivat selviä viitteitä siitä, että vastaajat, jotka kokivat esihenkilönsä taukokäytäntöjen antavan heille mallia terveellisestä työrytmin ylläpitämisestä (täysin tai hieman samaa mieltä) pitivät todennäköisemmin kaksi kahvitaukoa päivässä ja tekivät vähemmän töitä tauoilla kuin vastaajat, jotka kokivat, että heidän esihenkilönsä taukokäytännöt eivät anna heille mallia terveellisestä työrytmin ylläpitämisestä (hieman tai täysin eri mieltä). Kuten kuvio 13 osoittaa, vastaajat, jotka kokivat heidän esihenkilönsä taukokäytäntöjen antavan heille mallia terveellisestä työrytmin ylläpitämisestä, kokivat selvästi useammin, että he ehtivät pitää työpäivänsä aikana riittävästi taukoja.



Kuvio 13. Esihenkilön taukokäytäntöjen vaikutus kokemukseen ehtiikö taukoja pitää riittävästi työpäivän aikana

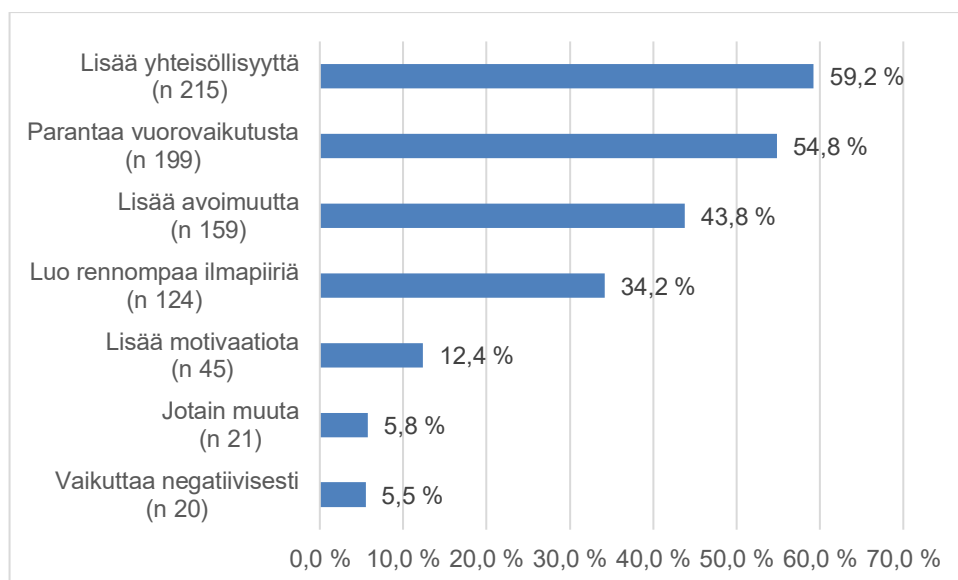
Alle 40-vuotiaista vastaajista 64 % koki saavansa esihenkilöltään hyvän mallin taukokäytäntöjen terveellisyydestä, kun taas 40–49-vuotiaista vastaajista näin koki vain 47,8 %. Myös organisaatioiden välillä oli suuria eroja. Organisaatio D:n henkilöstöstä jopa 67,9 % koki, että heidän esihenkilönsä antaa heille mallia terveellisestä työrytmin ylläpitämisestä, kun taas organisaatio E:n vastaajista näin koki 31,0 %. Alakohtaisesti tarkasteltuna esihenkilönsä taukokäytäntöjen antavan mallia terveellisestä työrytmin ylläpitämisestä kokivat eniten teknisen toimen työntekijät (65,9 %). Sekä sivistystoimen, että hallinnon, elinvoiman ja maataloustoimen työntekijöistä vastaajista puolet koki esihenkilönsä taukokäytäntöjen terveelliseksi esimerkiksi.

Esihenkilön esimerkillä oli myös vaikutusta sekä työhyvinvoinnin yleiseen kokeamiseen, että siihen koettiin työssä innostusta ja työn iloa (Kuvio 14). Vastaajat, jotka kokivat, että heidän esihenkilönsä taukokäytännöt antoivat heille mallia terveellisestä työrytmin ylläpitämisestä, antoivat työhyvinvoinnilleen keskimäärin arvosanan 8,0 (mediaani 8, keskihajonta 1,5). Sen sijaan vastaajat, jotka kokivat, että heidän esihenkilönsä taukokäytännöt eivät anna heille mallia terveellisestä työrytmin ylläpitämisestä antoivat työhyvinvoinnille keskimäärin arvosanan 7,0 (mediaani 7, keskihajonta 1,8).



Kuvio 14. Esihenkilön taukokäytäntöjen vaikutus innostuksen ja työn ilon kokeamiseen työssä

Esihenkilön läsnäolo tauoilla koettiin pääasiassa positiivisena. Kuten kuvio 15 osoittaa, vastaajista 59,2 % koki, että esihenkilön läsnäolo tauoilla lisää yhteisöllisyyttä. Yli puolet vastaajista koki esihenkilön läsnäolon tauoilla myös parantavan vuorovaikutusta. Vain 5,5 % vastaajista koki esihenkilön läsnäolon tauoilla negatiivisena. Vastaajista 26,7 % (n 97) ilmoitti, ettei vietä taukoja esihenkilön kanssa. Jotain muuta vastanneet vastasivat pääasiassa, ettei esihenkilön läsnäololla ole erityistä merkitystä. Osa koki, että esihenkilön läsnäolo tauoilla vähentää valittamista tai vaikuttaa siihen, kuinka paljon työasioista tauoilla keskustellaan.



## Kuvio 15. Esihenkilön tauoilla läsnäolon koetut vaikutukset

Taukojen koettuja vaikutuksia ristiintaulukoitiin myös suhteessa siihen, keiden kanssa taukoja vietettiin ( $p=0.562$ ). Kuten taulukko 10 osoittaa, esihenkilön kanssa kahvitaulla jutteleminen oli yhteydessä siihen, että tauot koettiin useammin palauttaviksi, inspiroiviksi, rentouttaviksi sekä motivoiviksi. Sen sijaan kokemus siitä, että taukoja ei vietetty yhdessä työkavereiden eikä esihenkilöiden kanssa oli yhteydessä vähäisempään koettuun tauon vaikutuksiin kaikilla osaluilla. Sen sijaan jotain muuta vastanneiden osuus oli suurempi niillä, jotka kokivat, että taukoja ei vietetty yhdessä esihenkilöiden tai työkavereiden kanssa. Näissä avoimissa vastauksissa toistuivat kokemus yksinäisyydestä sekä se, että taukojen pitäminen ei ylipäätään ole mahdollista.

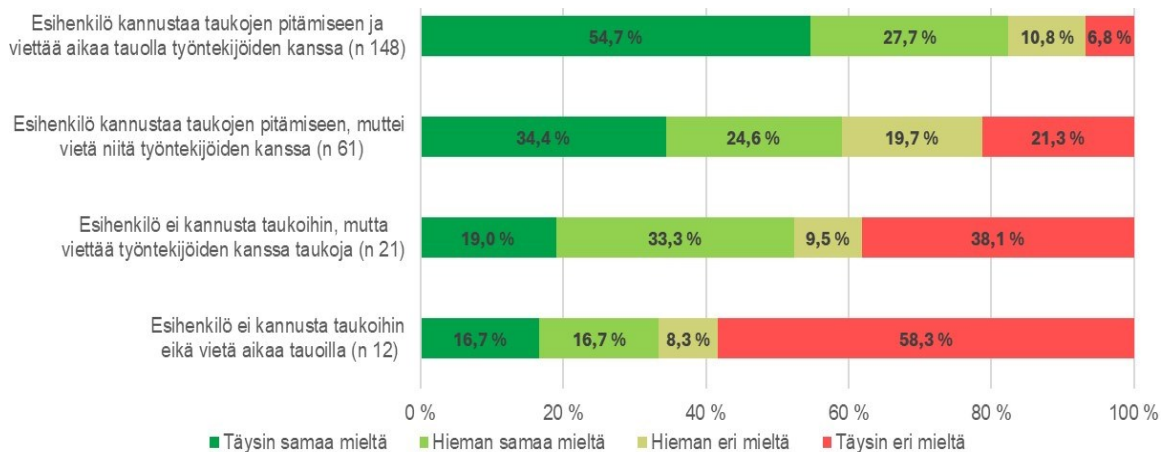
Taulukko 10. Taukojen koetut vaikutukset suhteessa siihen, keiden kanssa niitä vietetään

	Juttelen lounaalla työkavereiden kanssa	Juttelen lounaalla esihenkilöni kanssa	Juttelen kahvitaulla työkavereiden kanssa	Juttelen kahvitaulla esihenkilöni kanssa	Taukoja ei vietetä esihenkilön eikä työkavereiden kanssa
	N=229	N=51	N=274	N=77	N=39
Koen, että pitämäni tauot	%	%	%	%	%
Palauttavat	65,9	64,7	64,6	72,7	33,3
Virkistävät	79,5	80,4	76,3	79,2	48,7
Inspiroivat	28,0	31,4	24,8	37,7	7,7
Rentouttavat	47,6	43,1	46,7	57,1	20,5
Luovat yhteishenkeä	71,2	76,5	73,4	83,1	20,5
Motivoivat	22,3	19,6	20,1	29,9	12,8
Tauoilla ei ole mitään merkitystä	3,1	0,0	2,9	1,3	7,7
Jotain muuta	4,8	7,8	6,6	9,1	25,6

Tuloksia ristiintaulukoitiin myös sen suhteen, miten esihenkilön koettiin kannustavan taukojen pitämiseen ja viettääkö hän taukojaan työntekijöiden kanssa. Vastajista 40,8 % koki esihenkilöidensä kannustavan taukojen pitämiseen ja viettävän ainakin jonkin verran tauoilla aikaa työntekijöiden kanssa, 16,8 % koki, että esihenkilö kannustaa taukojen pitämiseen, muttei vietä niitä työntekijöiden kanssa, 5,8 % koki, että esihenkilö ei kannusta taukojen pitämiseen, mutta viettää

tauoilla aikaa työntekijöiden kanssa ja 3,3 % koki, että esihenkilö ei kannusta taukojen pitämiseen eikä vietä työntekijöiden kanssa aikaa tauoilla ( $p=0.000$ ). Vastaaajista kolmannes (n 121) ei osannut sanoa, kannustaako heidän esihenkilönsä heitä pitämään taukoja tai viettääkö hän työntekijöiden kanssa aikaa jollain tauolla. Tauoiksi laskettiin sekä lounas että kahvitauot ja riitti, että esihenkilö oli läsnä jommallakummalla näistä.

Esihenkilön roolilla taukojen pitämisessä havaittiin olevan selkeitä vaikutuksia työntekijöiden kokemukseen taukojen riittävydestä. Kuvio 16 osoittaa, että työntekijät, joiden esihenkilö kannustaa taukojen pitämiseen ja osallistuu itse tauoille yhdessä työntekijöiden kanssa, kokivat ehtivänsä pitää riittävästi taukoja työpäivän aikana. Sen sijaan työntekijät, joiden esihenkilö ei kannusta taukoihin eikä vietä aikaa tauoilla heidän kanssaan, kokivat taukojensa olevan vähiten riittäviä.



Kuvio 16. Koen, esihenkilön taukojen pitäminen tai taukoihin kannustaminen suhteutettuna kokemukseen siitä, ehtiikö pitää riittävästi taukoja työpäivän aikana

Esihenkilön läsnäolo tauoilla ja taukoihin kannustaminen vaikutti myös yleiseen kokemukseen työhyvinvoinnista, kuten taulukko 11 osoittaa.

Taulukko 11. Esihenkilön kannustuksen merkitys taukojen pitämiseen ja työhyvinvoinnin kokemiseen asteikolla 1–10

	Keskiarvo	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiahajonta	Mediaani
Esihenkilö kannustaa taukojen pitämiseen ja viettää taukoja työntekijöiden kanssa (n 148)	8,06	4	10	1,22	8
Esihenkilö kannustaa taukojen pitämiseen muttei vietä taukoja työntekijöiden kanssa (n 61)	7,38	2	10	1,63	8
Esihenkilö ei kannusta taukojen pitämiseen, mutta viettää taukojaan työntekijöiden kanssa (n 21)	6,4	3	10	2,04	7
Esihenkilö ei kannusta taukojen pitämiseen eikä vietä taukoja työntekijöiden kanssa (n 12)	5,9	3	9	2,07	6,5

Kuppikuntia eli työyhteisön jäsenten hajaantumista pieniin ryhmiin esiintyi kaikilla aloilla ja kaikissa organisaatioissa. Kuten ristiintaulukointi Taulukossa 12 osoittaa, kuppikuntia koettiin olevan vähemmän silloin, kun taukoja vietettiin usein yhdessä esihenkilön kanssa ( $p=0.027$ ).

Taulukko 12. Esihenkilön läsnäolon vaikutus kuppikuntien esiintymiseen

		Taukoja vietetään usein yhdessä esihenkilön kanssa			
		1 Täysin samaa mieltä	2 Hieman samaa mieltä	3 Hieman eri mieltä	4 Täysin eri mieltä
Työpaikallani esiintyy kuppikuntia	%	%	%	%	%
	N=73	N=57	N=61	N=121	
1 Täysin samaa mieltä	6,85	21,05	13,11	13,22	
2 Hieman samaa mieltä	19,18	21,05	37,7	31,4	
3 Hieman eri mieltä	21,92	22,81	19,67	12,4	
4 Täysin eri mieltä	52,05	35,09	29,51	42,98	

Kyselyssä kysyttiin myös, ”jos voisin valita, pitäisin mielelläni taukoja yhdessä esihenkilöni kanssa”. 49,0 % oli väittämästä täysin tai hieman samaa mieltä. Lähes neljännes (23,2 %) vastaajista ei osannut sanoa kantaansa (keskiarvo 2,3, mediaani 2). Ristiintaulukointi osoitti, että kiinnostus viettää tauko yhdessä esihenkilön kanssa oli vahvasti yhteydessä kahvitauon keskimääräiseen keston (Taulukko 13). Ymmärrettävää toki on, että jo valmiiksi lyhyellä tauolla ei ole aikaa keskustella juuri kenenkään kanssa.

Taulukko 13. Kahvitaun keston pituus suhteutettuna siihen, kuinka mielellään esihenkilön kanssa vietetään taukoja

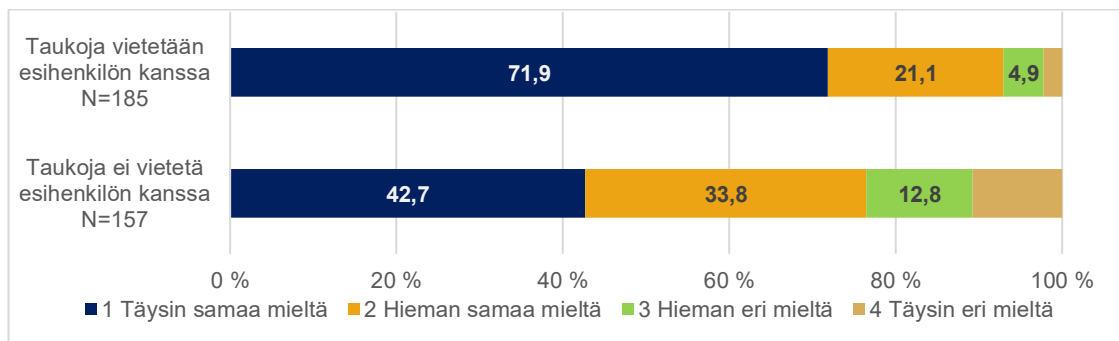
	Kahvitaun keskimääräinen pituus alle 5 minuuttia	Kahvitaun keskimääräinen pituus 5-10 minuuttia	Kahvitaun keskimääräinen pituus 11-15 minuuttia	Kahvitaun keskimääräinen pituus yli 15 minuuttia	En pidä yleensä kahvitaukoja
Jos voisin valita, pitäisin taukoja mielelläni yhdessä esihenkilöni kanssa	N=20 %	N=112 %	N=103 %	N=25 %	N=19 %
Täysin samaa mieltä	20,0	24,1	31,1	36,0	5,3
Hieman samaa mieltä	25,0	45,5	34,0	32,0	31,6
Hieman eri mieltä	20,0	17,9	16,5	12,0	26,3
Täysin eri mieltä	35,0	12,5	18,5	20,0	36,8
Keskiarvo	2,70	2,19	2,22	2,16	2,95

Alakohtaisia eroja kiinnostuksessa viettää taukoja yhdessä esihenkilön kanssa löytyi myös. Hallinnon, elinvoimapalveluiden ja maataloustoimen työntekijät, jotka todennäköisemmin ovat arjessa muutoinkin tekemisissä esihenkilönsä kanssa, viettivät mielellään taukoja esihenkilönsä kanssa. Heistä yli puolet (59,3 %) oli samaa tai lähes samaa mieltä siitä, että jos he voisivat valita, he pitäisivät mielellään taukoja yhdessä esihenkilönsä kanssa (Taulukko 14). Teknisen- ja sivistystoimen suuri en osaa sanoa vastausten määrä voi selittyä sillä, että molemmilla aloilla tehdään töitä usein eri paikassa kuin esihenkilö. Tällöin voi olla, että esihenkilöä ei näe arjessa eikä hän näin ollen ole henkilöstölle yhtä tuttu.

Taulukko 14. Alavertailu kiinnostuksesta viettää taukoja yhdessä esihenkilön kanssa

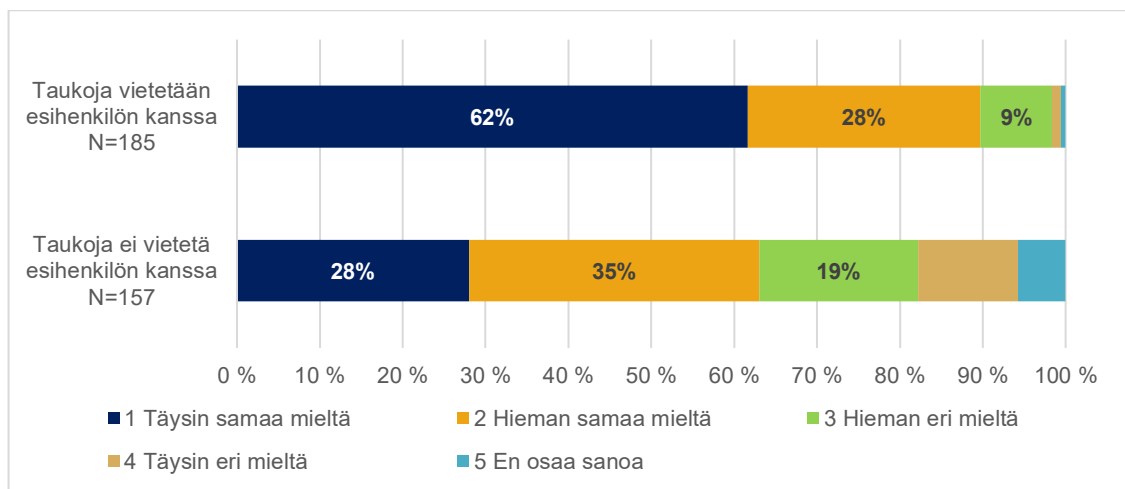
Jos voisin valita, pitäisin taukoja mielelläni yhdessä esihenkilöni kanssa	1 Täysin samaa mieltä	2 Hieman samaa mieltä	3 Hieman eri mieltä	4 Täysin eri mieltä	5 En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Hallinto, elinvoimapalvelut, maatalous	26,7%	32,6%	16,3%	10,5%	13,9%	2,1	2,0
Tekninen	21,6%	23,0%	13,5%	21,6%	20,3%	2,4	2,0
Sivistys	16,2%	30,0%	12,2%	13,7%	27,9%	2,3	2,0

Esihenkilöiden läsnäololla tauoilla oli myös muita positiivisia vaikutuksia. Kuten Kuvio 17 osoittaa, vastaajat, jotka olivat täysin tai hieman samaa mieltä, että heidän esihenkilönsä viettää työntekijöidensä kanssa aikaa lounas- tai kahvitauoilla, kokivat myös, että heidän esihenkilönsä oli helpommin lähestyttävä kuin he, joiden esihenkilö ei viettänyt aikaa työntekijöiden kanssa tauoilla (hieman tai täysin eri mieltä).



Kuvio 17. Kokemus koetaanko esihenkilö helposti lähestyttäväksi riippuu siitä vietetäänkö taukoja esihenkilön kanssa

Taukoja esihenkilöiden kanssa viettävät kokivat useammin myös, että esihenkilö kuuntelee mitä sanottavaa heillä on. 89,7 % esihenkilönsä kanssa todennäköisesti taukoja viettävistä oli täysin tai hieman samaa mieltä siitä, että esihenkilö kuuntelee, mitä sanottavaa heillä on (keskiarvo 1,49). Vastaavasti 63,0 % niistä, jotka eivät viettäneet esihenkilönsä kanssa aikaa tauoilla oli täysin tai hieman samaa mieltä siitä, että esihenkilö kuuntelee, mitä sanottavaa heillä on (keskiarvo 2,17). (Kuvio 18.)



Kuvio 18. Kokemus siitä, että esihenkilö kuuntelee, mitä sanottavaa heillä on riippuen siitä, viettääkö esihenkilö taukoja työntekijöiden kanssa

## 5.7 Haastattelut ja parhaat käytännöt

Kyselyn analysoinnin jälkeen valittiin muutamia eri organisaatioiden ja alojen esihenkilöitä teemahaastatteluun koskien heidän omia parhaita taukokäytäntöjään sekä esimerkillä johtamista. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että heidän edustamansa organisaatio tai sen toimiala erottautui positiivisesti kyselyn analysoinnissa. Koska aikataulu haastatteluille oli tiukka, haastatteluun saatiin vain kaksi esihenkilöä. Esihenkilöiden valinta kyselyn perusteella osoittautui myös haastavaksi. Useampi vastaajista totesi esimerkiksi heillä olevan kaksi esihenkilöä, joiden toimintatavat ovat varsin erilaisia. Organisaatio A:sta haastateltiin organisaation johtajaa. Tässä yhteydessä hänestä käytetään nimitystä organisaation johtaja kuvaamaan kaupungin/ kunnanjohtajaa. Organisaatio A:n henkilöstö erottautui joukosta siten, että he viettivät keskimäärin todennäköisemmin taukoja yhdessä työkavereidensa ja esihenkilönsä kanssa sekä heidän esihenkilönsä kannusti alaisiaan pitämään taukoja keskimäärin muita organisaatioita todennäköisemmin. He myös arvioivat työhyvinvointinsa keskimäärin muita organisaatioita paremmaksi.

Organisaatio D:sta haastateltiin sivistystoimenjohtajaa. D:n sivistystoimen henkilöstö piti kyselyn mukaan selvästi muiden organisaatioiden sivistystoimen henkilöstöä useammin enemmän kuin yhden kahvitauon päivässä ja heidän esihenkilönsä vietti taukoja keskimäärin useammin yhdessä alaistensa kanssa sekä kannusti heitä taukojen pitämiseen. He arvioivat myös työhyvinvointinsa keskimäärin paremmaksi kuin muiden organisaatioiden sivistystoimen henkilöstö.

Molemmille johtajille oli yhteistä se, että he ovat toimineet tehtävässään pitkään. Organisaatio A:n organisaation johtaja koki yhteisöllisyyden tärkeänä osana taukoja ja totesikin yhteisten taukojen olevan tärkeä osa työyhteisössä toimimista. Organisaatio A:ssa tauoista oli keskusteltu myös johtoryhmässä, erityisesti nuorten työntekijöiden osalta, joista oltiin osin huolissaan. Nuorten työntekijöiden tilanteeseen on kiinnitetty huomiota, ja on pohdittu, kuinka tauoilla voi olla merkittävä rooli yhteisöllisyyden kokemisen vahvistamisessa.

Organisaatio A:n johtaja koki myös, että taukokulttuuri on muuttunut vuosien saatossa yhteisöllisyyden kannalta parempaan suuntaan, vaikka yhteisten tapahtumien järjestäminen onkin valitettavasti vähentynyt. Parhaiksi taukokäytännöiksi hän antoi yhteiset tauot ja sen, että kaikki otetaan mukaan, myös satunnaiset, organisaation ulkopuoliset työntekijät. A:n organisaationjohtajalle esimerkillä johtaminen oli käsitteenä tuttu, mutta hän ei kokenut tekevänsä tietoisia päätöksiä toimia esimerkillä johtajana. Hän koki kuitenkin, että tärkeää on olla läsnä, kannustaa ja kiittää.

Organisaatio D:n sivistystoimenjohtaja koki taukojen olevan tärkeä osa palautumista. Heidän organisaatiossaan on pyritty siihen, että kaikille mahdollistetaan kaksi kahvitaukoa päivässä. Hän koki, että vuosien saatossa on lisääntynyt tietoisuus siitä, että palautumista täytyy tapahtua jo työpäivän aikana. Tämän vuoksi myös mikrotaukoihin on alettu kiinnittää enemmän huomiota.

Hänen mukaansa tauoista keskustelu on luonteva osa perehdytystä. Myös kehityskeskusteluissa on tuotu esiin tauot hyvinvoinnin kontekstissa. Parhaiksi taukokäytännöiksi hän antoi monipuoliset tauot, eri tilanteissa kaipaa erilaista taukoa ja on tärkeää kuunnella itseään, minkälainen tauko itselle juuri sillä hetkellä on sopiva. Sopiva tauko riippuu tilanteesta, joskus se on kahvitauko muiden seurassa, joskus hetki yksin ja toisinaan venyttelyä tai muuta liikkumista.

Organisaatio D:n sivistystoimenjohtaja koki esimerkillä johtamisen tärkeänä ja hän kokikin, että hänestä ja hänen tekemisestään otetaankin mallia. Hän pyrkiikin esimerkiksi kehottamaan muita kahvitauon pitämiseen silloin, kun ei se omalta osalta ole mahdollista.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Johtopäätökset ja suositukset

Ihmiset, alat ja kunnat ovat erilaisia. Siinä missä yksi kaipaa tauoiltaan yhteisöllisyyttä, toinen kaipaa niiltä hiljaista itsekseen olemista ja kolmas liikkumista.

Tutkimuksen perusteella voidaan havaita, että esihenkilön taukokäytännöt vaikuttavat myös työntekijöiden omiin taukoihin. 22 % vastaajista koki, että esihenkilön taukojen pitäminen vaikuttaa siihen, kuinka usein itse pitää taukoja. Tarkasteltaessa havaittiin, että luku on todellisuudessa suurempi. Hieman yli puolet vastaajista piti lisäksi tärkeänä, että esihenkilö näyttää hyvää esimerkkiä taukojen pitämisessä.

Tutkimus vahvisti aiemman kirjallisuuden näkemystä siitä, että tauoilla on merkittäviä vaikutuksia palautumisen ja yhteisöllisyyden kannalta. Opinnäytetyön tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että esihenkilöiden taukojen esimerkillä johtaminen vaikuttaa työntekijöiden taukoilmastoon ja työhyvinvointiin. Tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilön läsnäolo tauoilla koetaan yhteisöllisyyttä lisääväksi ja hieman motivaatiota lisääväksi tekijäksi. Esihenkilön läsnäolo tauoilla vähensi myös kuppikuntien esiintymistä ja lisäsi koettua työn iloa. Opinnäytetyön tuloksista kävi myös selkeästi ilmi, että esihenkilöiden positiiviset taukokäytännöt vaikuttavat myös kokemukseen siitä, koetaanko esihenkilö helposti lähestyttävänä. Tutkimus vahvisti tauoilla olevan selvä yhteys yhteisöllisyyden ja hyvän ilmapiirin kokemiseen. Erityisesti avoimissa vastauksissa korostui, että työntekijät olivat tyytyväisiä taukojen yhteisöllisyyteen. Vastaavasti tauoilta myös toivottiin enemmän yhteisöllisyyttä.

Positiivista oli, että erityisesti paljon etätöitä tekevät kokivat työyhteisönsä yhteisölliseksi. He myös kokivat muita enemmän, että heidän esihenkilönsä kannustivat heitä pitämään taukoja. Sen sijaan huolestuttavimmat löydökset taukojen osalta koskivat sivistysalaa, josta erityisesti osa varhaiskasvatuksen ja koulujen henkilöstöstä koki, ettei heillä ollut riittävästi mahdollisuuksia pitää taukoja päivittäin. Positiivisiakin poikkeuksia onneksi löytyi, ja kunnissa kannattaakin vakavasti harkita kahden päivittäisen kahvitauon mahdollistamista kaikille. Tauoista kannattaa keskustella myös henkilöstön kanssa erityisesti varhaiskasvatuksessa,

kouluilla ja muuta asiakastyötä tekevien kanssa. Tärkeää on sopia, miten kaikille mahdollistetaan yhtäläinen oikeus taukoihin.

Pelkkä taukojen lisääminen työpäivään ei tee autuaaksi. Jos tauon alussa joutuu valitsemaan, käykö tauon aikana vessassa vai joisiko kahvin sillä aikaa ei ole molempiin, on selvää, että tauko ei ole palauttava tai virkistävä. Tauoilla täytyy näin ollen olla tosiasiallinen mahdollisuus olla virkistävä ja palauttava. Organisaatioissa kannattaakin kiinnittää huomiota siihen, että kaikilla on mahdollisuus pitää kahvitaukonsa halutessaan taukotilassa. Myös taukotilan viihtyisyyteen, kokoon ja akustiikkaan kannattaa kiinnittää huomiota. Toivottavaa on myös, että taukotiiloissa huomioidaan erilaiset ihmiset: onko mahdollista järjestää taukotilaan erillinen rauhallinen nurkkaus tai kokonaan oma tila ja onko taukoliikkuville tarjolla esimerkiksi taukoliikuntaan sopivia välineitä?

Riittävä palautuminen työpäivän aikana lisää työhyvinvointia. Johdon ja esihenkilöiden tehtävä on mahdollistaa riittävien taukojen mahdollisuus. Lisäksi kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että esihenkilöt lisäksi kannustavat alaisiaan taukojen pitämiseen ja omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen. Haastava tilanne on erityisesti niillä, jotka näkevät esihenkilöään vain satunnaisesti, esimerkiksi silloin kun esihenkilö työskentelee toisessa toimipisteessä. Kyselyssä ei kysytty, työskenteleekö esihenkilö samassa toimipisteessä kuin vastaaja. Tärkeää on, että esihenkilöllä olisi mahdollisuus säännöllisesti keskustella työntekijöidensä kanssa myös muuten kuin virallisissa yhteyksissä, hyvä mahdollisuus tähän ovat esimerkiksi kahvitauot. Henkilöstön keski-ikä on kunta-alalla korkeampi kuin muilla työmarkkinasektoreilla, keskimäärin reilu 45 vuotta (Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat 2024). Esimerkiksi Keva (2023a) ennustaa, että Lapissa tulee olemaan osajapulaa erityisesti sivistysalan henkilöstöstä. Hyvällä työhyvinvoinnin kokemisella on merkitystä veto- ja pitovoiman kannalta, joten myös sen vuoksi työntekijöiden työhyvinvointiin kannattaa panostaa.

Ylimmällä johdolla, niin viranhaltijajohdolla kuin kuntien poliittisella johdolla on tärkeä tehtävä taukokulttuurin vahvistamisessa. Tauoista tarvitaan positiivista viestintää ja johdon sekä esihenkilöiden tulee näyttää, että he arvostavat taukoja. Arvostaminen kannattaa näyttää positiivisen puheen lisäksi teoilla. Onkin syytä

mieltä ja käydä keskustelua, pidetäänkö palavereja juuri vakiintuneeseen lounas- tai kahvitauko aikaan, odotetaanko henkilöstöltä heidän vastaavan puheliemeen myös lounas- tai kahvitauoilla tai kuinka nopeasti sähköposteihin odotetaan vastattavan. Työyhteisössä kannattaa myös käydä keskustelua siitä, halutaanko tauoilla keskustella työasioista vai voidaanko todeta, että jutellaan työasioista tauon jälkeen.

Tauoilla voidaan nähdä olevan myös muita positiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi Marika Tammeaid (2023, 5), joka on tutkinut väitöskirjassaan julkista johtamista, toteaa, että julkinen johtaminen kaipaa enemmän metataitoja. Johtamisen metataidot auttavat johtajaa luomaan hyvää ilmapiiriä ja rakentavaa keskustelua. Hänen mukaansa julkisen johtamisen metataidot edistävät myös sellaisen julkisen hallinnon kehittymistä, jolla on kyvykkyyttä yhteistyöhön hallinnon eri alueiden kesken. Hän korostaa myös, että yhteistyön tiivistäminen on tärkeää. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa havaittiin, että tauoilla on selkeä merkitys yhteisöllisyyden kokemisella. Lisäksi se antaa myös viitteitä siitä, että parhaimmillaan tauot voivat toimia moniammatillisen yhteistyön kohtaamispaikkoina, kuten alla olevista lainauksista voidaan huomata. Lainaukset ovat vastauksia avoimeen kysymykseen mikä tauoissa on hyvää ja mitkä asiat taukokäytännöissä nyt toimivat.

Tauot ovat mukavia siinäkin mielessä, että työkaverit joita ei muuten tapaa, tulevat yhteisissä tauoilla tutuiksi ja heitä on helpompi lähestyä tarvittaessa myös työasioissa.

Tauot ovat talon yhteinen käytäntö, niiden lomassa tapaa muiden osastojen työntekijöitä kunnantalon sisältä.

Myös esihenkilön on tärkeää muistaa taukojen pitäminen. Kuten aiemmin todettiin, taukojen pitämättä jättäminen vaikuttaa päätöksentekokykyyn negatiivisesti. Lisäksi tutkimustulokset antoivat viitteitä siitä, että he, jotka viettivät taukoja esihenkilönsä kanssa, kokivat todennäköisemmin, että heidän esihenkilönsä oli kiinnostunut siitä, mitä heille kuuluu sekä kuuntelee, mitä sanottavaa heillä on sekä kokevat esihenkilönsä helpommin lähestyttävänä. Jos esihenkilö ei näe alaisiaan arjessa kuin satunnaisesti, on ymmärrettävää, että hän ei tiedä mitä hänen alaisilleen kuuluu. Näin ollen myös pienet muutokset työhyvinvoinnissa voivat jäädä huomaamatta, jolloin työhyvinvointi ehtii pahimmillaan laskea rajusti ennen kuin asia huomataan. Kun esihenkilö on tuttu myös muista kuin virallisista yhteyksistä,

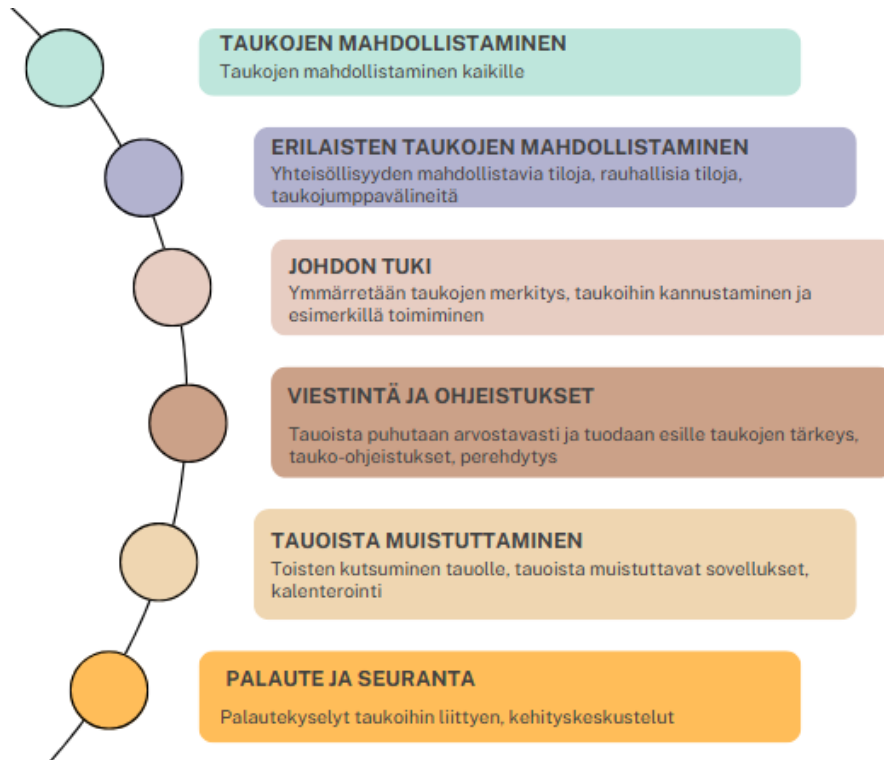
esihenkilön juttusille on helpompi tulla, olipa kyseessä sitten hieno idea tai pieni huoli.

Esihenkilön kannattaa myös omalla esimerkillään ja kannustuksella kannustaa alaisiaan erilaisten taukojen pitämiseen sen mukaan, minkä kokee olevan sillä hetkellä omalle hyvinvoinnille parasta. Lisäksi taukoja kannattaa pitää ja niitä kannustaa pitämään silloin, kun itselle sopii. Kuten haastatteluista kävi ilmi, taukoja ei aina voida eikä muisteta pitää. Hienoa oli kuitenkin huomata, että molemmat haastateltavat kertoivat käytännöstä, jossa muita käydään kutsumassa kahville. Tällainen käytäntö onkin suositeltavaa. Voitaisiin myös miettiä, kannattaako taukoja kalenteroida tai hankkia käyttöön taukosovelluksia, jotka muistuttaisivat myös mikrotauoista.

Tauoista viestiminen vaikuttaa taukoilmastoon. Siksi erityisesti johdon ja esihenkilöiden kannattaa miettiä, miten tauoista viestitään. Pidetäänkö niitä välttämättömänä pahana vai iloisena ja tärkeänä asiana. Tärkeää olisi myös huolehtia, että tauoista on olemassa riittävät ohjeistukset, jotka myös luovat positiivista viestiä tauoista. Tauoista, taukojen pitämisestä ja niiden merkityksestä kannattaa keskustella myös perehdytyksessä sekä esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

Sitä mikä ei ole rikki, ei kannata korjata. Tärkeää on keskustelu yhdessä työntekijöiden kanssa siitä, mitä he tauoilta toivovat ja millaiseksi he tauot kokevat. Olisikin hyvä, jos taukoihin liittyen pidettäisiin säännöllisesti seurantakyselyitä. Näin saataisiin selville, kuinka hyvin ne toteutuvat ja millaisia toiveita ja vaikutuksia tauoilla on.

Edellä mainittuja suosituksia on kerätty yhteenvedoksi alla olevaan kuvioon (Kuvio 19). Näillä suosituksilla voidaan kehittää kuntaorganisaatioita kohti taukoja arvostavaa työkulttuuria.



Kuvio 19. Toimia, joilla voidaan kehittää taukoja arvostavaa työkuilttuuria

## 6.2 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tekemisessä noudatettiin ammattikorkeakoulujen rehtori-neuvosto Arene ry:n (2019, 26) ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia hyvästä tieteellisestä käytännöstä, tieteelliseen käytäntöön liittyviä tutkijan vastuita, ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita, aineiston hallintaa sekä TKI-toimintaan sovellettavaa lainsäädäntöä. Opinnäytetyön kyselyn laatimisessa sekä sen analysoinnissa ja teemahaastattelujen suunnittelussa pyrittiin noudattamaan mahdollisimman suurta huolellisuutta. Lisäksi lähdeviitteet on merkitty huolellisuutta noudattaen, jolloin tekstistä käy selkeästi ilmi, että ne ovat muiden kirjoittamia.

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on Vilkan (2007, 152) mukaan hyvä silloin, kun otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä. Esimerkiksi kyselyn väittämistä taukoja vietetään usein yhdessä esihenkilön kanssa ja esihenkilöni viettää aikaa työntekijöiden kanssa kahvitaulla voitiin laskea tunnusluku reliabiliteetin mittaamiseksi. Tunnuslukuna reliabiliteetin mittaamiseksi käytettiin Cronbachin alfaa, joka lasketaan muuttujien välisten keskimääräisten korrelaatioiden ja väittämien lukumäärän perusteella. Mitä suurempi

alfan arvo on, sitä yhtenäisempi mittarin voidaan katsoa olevan. (Tietoarkisto b.) Edellä mainittujen väittämien Cronbachin alfan arvoksi saatiin 0.8744, jonka voidaan katsoa olevan hyvä. Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 363 henkilöä yhteensä kuudesta eri organisaatiosta. Vastaajien ikä ja sukupuoli noudattivat tyyppillistä kuntaorganisaation ikä- ja sukupuolijakaumaa sekä edustivat oikeassa suhteessa eri asemaa työyhteisössä. Tämän perusteella voidaan sanoa, että tutkimukseen vastaajista saatiin edustava otos (Tietoarkisto c).

Erityisen mielenkiintoista tutkimustuloksissa oli sukupuolen vaikutus siihen, koettiinko esihenkilön esimerkki taukojen pitämisessä tärkeänä ja vaikuttiko esihenkilön taukojen pitäminen vastaajan omiin taukokäytäntöihin. Kyselyn tutkimustulokset vahvistivat Phanin & Beckin (2023, 278) tutkimuksen väitettä, että naiset saattavat kokea tiukempia normeja taukojen pitämisessä. Siinä missä miehet kokevat voivansa pitää taukoja tarvittaessa, naiset ovat useammin haluttomia pitämään taukoja silloin kun heidän esihenkilönsäkään ei niitä pidä.

Opinnäytetyön tekeminen oli antoisaa ja erittäin mielenkiintoista. Kunta-alan tuntemus helpotti opinnäytetyön tekemistä, myös tutkimuksen laatimisessa tästä oli etua. Koin tätä työtä tehdessäni valtavasti oivalluksen ja innostuksen hetkiä ja koin myös sisäisen tutkijan itsessäni heräävän. Opinnäytetyön tekeminen vahvisti omaa hyvinvoinnin analytiikan osaamistani ja koin vahvasti olevani omalla alallani tätä opinnäytetyötä tehdessäni. Opinnäytetyön tekemisessä haastavinta oli määrittelyissä tutkimuskysymyksissä pysyminen ja tulosten analysointi niin, että ne pyrkivät vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja rajaukseen. Toisaalta ne myös helpottivat suunnattomasti tutkimuksen tekemisessä sekä teoriaosuutta kirjoittamassa.

Eniten jäi harmittamaan haastateltujen esihenkilöiden määrä, olisi ollut mielenkiintoista haastatella useampaa esihenkilöä heidän parhaista taukokäytännöistään sekä ajatuksista esimerkillä johtamisesta. Mielestäni onnistuin tässä opinnäytetyössäni löytämään tärkeitä tutkimustuloksia, suosituksia sekä tietopohjaa, jonka avulla toimeksiantaja sekä muut kunta-alan organisaatiot voivat pohtia omaa suhdettaan tauskokulttuuriin, esimerkillä johtamiseen sekä näiden vaikutuksia työhyvinvointiin.

Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia esimerkiksi johtamisen vaikutuksia henkilöstön affektiiviseen ergonomiaan. Affektiivinen ergonomia vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen ja Päätalon ym. (2024, 337) mukaan affektiiviseen ergonomiaan kuuluvat työhön liittyvä eettinen kuormitus, organisaatiokulttuuri sekä vuorovaikutus- ja tunneympäristö. He toteavat myös, että eettisen kuormituksen on todettu olevan työkyöyriski. Affektiivisen ergonomian tunnistaminen on myös ajankohtainen aihe, sillä uudistunut työturvallisuuslaki edellyttää, että työn psykososiaalisia kuormitustekijöitä tulee jatkossa arvioida ja niihin puuttua entistä tehokkaammin (Päätalo ym. 2024, 336). Erityisesti kunta-alalle aiheen tutkiminen ja siitä saatavat tulokset olisivat tärkeitä, koska kunta-ala työympäristöt ovat usein monitahoisia ja hierarkkisia. Tutkimus tarjoaisi käytännönläheisiä, johtajuuden kehittämiseen liittyviä suosituksia, joista kunta-alan organisaatiot voivat hyötyä.

## LÄHTEET

Aho, T. 2023. Kokeilukulttuuri – johda kasvua joka päivä. Helsinki: Alma Talent.

Arene ry. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset.

Viitattu 3.9.2024

[https://www.arene.fi/wpcontent/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?\\_t=1578480382](https://www.arene.fi/wpcontent/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382).

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Huottilainen, M. 2021. Aivosi tarvitsevat tauon: Taukokulttuurin elvytysopas.

Jyväskylä: Tuuma.

Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M.,

Råman, S. & Sahimaa, S. 2023. Inhimillinen tehokkuus. Alma Talent.

Juhila, K. 2021. (2021). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

Viitattu 18.11.2024

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>.

Kaltainen, J., Hakanen, J. & Suutala, S. 2024. Miten Suomi voi? Tuloksia yhteisöllisyydestä työssä. Työterveyslaitos. Viitattu 31.10.2024.

<https://www.ttl.fi/file-download/download/public/8391>.

Kemin kaupunki 2024. Henkilöstöraportti 2023. Viitattu 20.8.2024

<https://www.kemi.fi/wp-content/uploads/2024/08/henkilostoraportti-2023.pdf>.

Keminmaan kunta 2024. Tilinpäätös 2023. Viitattu 20.8.2024

<https://www.keminmaa.fi/wp-content/uploads/2024/04/Tilinpaaatos-2023.pdf>.

Kesti, M. and Syväjärvi, A. 2015. Human Capital Production Function in Strategic Management. *Technology and Investment*, 6, 12–21. Viitattu

18.11.2024 <http://dx.doi.org/10.4236/ti.2015.61002>.

Keva 2023a. Kuntasektorin työvoimaennuste. Viitattu 3.11.2024

<https://www.keva.fi/contentassets/de5752333bfb4e0a8194a8797ed24935/analyysi-kuntien-tyovoimatarpeista-2023.pdf>.

Keva 2023a. Varhaiskasvatuksen henkilöstöllä on kohonnut riski

työkyvyttömyyteen. Viitattu 28.10.2024 [https://www.keva.fi/uutiset-ja-](https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/varhaiskasvatuksen-henkilostolla-on-kohonnut-riski-tyokyvyttomyyteen/)

[artikkelit/varhaiskasvatuksen-henkilostolla-on-kohonnut-riski-](https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/varhaiskasvatuksen-henkilostolla-on-kohonnut-riski-tyokyvyttomyyteen/)

[tyokyvyttomyyteen/](https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/varhaiskasvatuksen-henkilostolla-on-kohonnut-riski-tyokyvyttomyyteen/).

Kouzes, J. M., Posner, B. Z., Biech, E. & Kouzes, T. M. 2016. *A Coach's Guide to Developing Exemplary Leaders: Making the Most of The Leadership Challenge and the Leadership Practices Inventory (LPI)*.

Kunta-alan yleinen työ- ja virkaehtosopimus KVTES 2022-2025 2022. Viitattu 1.10.2024 <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2022/luku-3-tyoaika/lepoajat>.

Kunta- ja hyvinvointialue työnantajat 21.2.2024. Henkilöstö ikäluokittain ja keski-  
iät. Viitattu 18.11.2024 <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/ika>.

Kuntaliitto 2024. Kunnan johtaminen. Viitattu 18.11.2024  
<https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnan-toimielimet-ja-johtaminen/kunnan-johtaminen>.

Lapin ammattikorkeakoulu 2022. Sotetieto tehokäyttöön – Hyvinvoinnin analytiikan asiantuntijoiden YAMK-opinnot käyntiin. Viitattu 28.10.2024  
<https://www.lapinamk.fi/blogs/-Sotetieto-tehokayttoon---Hyvinvoinnin-analytiikan-asiantuntijoiden-YAMK-opinnot-kayntiin/31955/fe6b9798-96d8-416d-8195-5c048f7ac531>.

Lehto, K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopiston raportteja, 6. Viitattu 20.4.2024  
[https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-770-5.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf).

Lyly-Yrjänäinen, M. 2024. Työolobarometri 2023. Viitattu 1.5.2024. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-917-9>

Manka, M-L., & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi (3., uudistettu painos.). Alma Talent.

Meri-Lapin kehittämiskeskus 2024. Meri-Lapin kehittämiskeskus. Viitattu 12.9.2024 <https://meri-lappi.fi>.

Niu, Q. 2016. Exploring the Nomological Net of Micro-breaks from a Cross-level Perspective. Doctoral dissertation, George Mason University. Viitattu 20.8.2024  
[http://ebot.gmu.edu/bitstream/handle/1920/10554/Niu\\_gmu\\_0883E\\_11331.pdf](http://ebot.gmu.edu/bitstream/handle/1920/10554/Niu_gmu_0883E_11331.pdf).

Phan, V. & Beck, J.W. 2023. Why Do People (Not) Take Breaks? An Investigation of Individuals' Reasons for Taking and for Not Taking Breaks at Work. *J Bus Psychol* 38, 259–282. Viitattu 17.9.2024  
<https://doi.org/10.1007/s10869-022-09866-4>.

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent.

Päätalo, K., Hartikainen, K., Susipolku, R., Bordi, L., & Kolonen, M. 2024. Affektiivinen ergonomia osana aivoterveellistä työtä. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 61.

Sarkkinen, M. 2020. Psykologinen palautuminen työstä – nämä kuusi kokemusta edistävät sitä. *Työpiste-verkkolehti*. Työterveyslaitos. Viitattu 13.9.2024 <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-palautuminen-tyosta-nama-kuusi-kokemusta-edistavat-sita>.

Simon kunta 2024. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2023. Viitattu 20.8.2024  
<https://simo.oncloudos.com/kokous/2024229-5-9768.PDF>.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus henkivakuutuksena. Viitattu 27.5.2024 <https://penttisydanmaanlakka.fi/2022/05/06/johtajan-kokonaiskuntoisuus-henkivakuutuksena/>.

Tammeaid, M. 2023. Public sector leadership meta-skills. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 11.22.2024  
<https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15490/978-952-395-080-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y>.

Tervolan kunta 2024. Tilinpäätös 2023. Viitattu 20.8.2024 <https://tervola.fi/wp-content/uploads/2024/07/a1-tilinpaatos-2023final.pdf>.

Tornion kaupunki 2024. Tilinpäätös 2024. Viitattu 20.8.2024  
<https://www.tornio.fi/wp-content/uploads/2024/06/tilinpaatos-2023.pdf>.

Tietoarkisto a. Kyselylomakkeen laatiminen. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.9.2024  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>.

Tietoarkisto b. Mittaaminen: mittarin luotettavuus. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 11.11.2024.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/luotettavuus/#reliabiliteetti>.

Tietoarkisto c. Otantamenetelmät. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.11.2024  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmät/>.

Tarkkonen, J. 2019. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi. United Press.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos 2022. Tutkimus: toimijahahmoista uusi näkökulma nuorten aikuisten mielenterveyteen ja työkykyyn. Viitattu 28.10.2024  
<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tutkimus-toimijahahmoista-uusi-nakokulma-nuorten-aikuisten-mielenterveyteen-ja-tyokykyyn>.

Työterveyslaitos 2024. Työkyky. Viitattu 5.11.2024.  
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>.

Valtioneuvoston kanslia 2022. Suomen kestävän kehityksen toimikunta. Kestävän kehityksen toimikunnan strategia 2022–2030. Valtioneuvoston kanslian julkaisu 2022:6.

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163958/VNK\\_2022\\_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163958/VNK_2022_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Valtioneuvoston kanslia 2024. Suomen kestävän kehityksen toimikunta. Tavoite 8. Edistää kaikkia koskevaa kestävää talouskasvua, täyttä ja tuottavaa työllisyyttä sekä säällisiä työpaikkoja. Viitattu 7.11.2024  
<https://kestavakehitys.fi/agenda2030/tavoite-8>.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Virtanen, A. 2021. Psykologinen palautuminen. Tuuma-kustannus.

Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2022. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Viitattu 19.9.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-058-4>.

Virtanen, A., Perko, K., Törnroos, K., de Bloom, J. & Kinnunen, U. 2019. Erilaisten taukojen merkitys työkuormituksesta palautumisessa ikääntyvillä opettajilla. Työraportteja 104/2019. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1065-3>.

Vo, T.T.D., Tulliao, K.V., Chen, C.-W. 2022. Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. Behav. Sci. 2022, 12, 49. Viitattu 18.11.2024 <https://doi.org/10.3390/bs12020049>.

Whiting, K. 2020. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. Viitattu 15.5.2024  
<https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>.

Ylitornion kunta 2024. Tilinpäätös 2023. Viitattu 20.8.2024 <https://ylitornio.fi/wp-content/uploads/2024/06/Tilinpaaatos-2023.docx.pdf>.

Åkerblad, L. & Seppänen-Järvelä, R. 2024. Monimenetelmällinen tutkimus. Opas suunnitteluun ja tutkimukseen. Gaudeamus.

## LIITTEET

Liite 1 Opinnäytetyön kyselyn saatekirje

## Liite 1 Opinnäytetyön kyselyn saatekirje

Kysely kunta-alalla työskentelevien taukokäytännöistä

Hyvä kuntatyöntekijä,

Toivon sinun osallistuvan tähän kyselyyn, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa kuntatyöntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä tauoista, miten koet esihenkilösi taukokäytännöt, sekä taukojen merkityksestä työhyvinvointiin. Kyselyyn vastaaminen kestää alle 15 minuuttia.

Tämä kysely on osa hyvinvoinnin analytiikan asiantuntija yamk-opinnäytetyötä ja kyselyn toimeksiantajana on Meri-Lapin kehittämiskeskus. Kysely on tarkoitettu kaikille Kemin ja Tornion kaupunkien sekä Keminmaan, Simon, Tervolan ja Ylitornion kuntien työntekijöille. Tällä kyselyllä halutaan selvittää kuntatyöntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä omista henkilökohtaisista taukokäytännöistä sekä miten he kokevat esihenkilöiden taukokäytäntöjen vaikuttavan jaksamiseen, yhteisöllisyyteen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja sinulla on oikeus keskeyttää kyselyyn vastaaminen milloin tahansa. Kyselyyn osallistuminen, osallistumatta jättäminen tai sen keskeyttäminen ei aiheuta sinulle kielteisiä seuraamuksia. Kaikki vastaukset käsittelee ainoastaan opinnäytetyöntekijä eikä kyselyn vastauksia siirretä kolmansille osapuolille. Kyselyn vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa vastauksista. Vastauksia käytetään vain tässä opinnäytetyössä ja vastausaineisto tuhoetaan heti opinnäytetyön valmistuttua. Mikäli sinulla on jotain kysyttävää tästä kyselystä, ota yhteyttä opinnäytetyön tekijään. Kysely on avoinna 20.10.2024 saakka.

Täyttämällä tämän kyselyn suostut siihen, että kyselyssä antamiasi vastauksia hyödynnetään edellä mainitun opinnäytetyön tekemisessä.

Kiitos jo etukäteen arvokkaasta ajastasi ja panoksestasi työhyvinvoinnin ja taukokäytäntöjen kehittämiseen!

Ystävällisin terveisin,

██████████  
██