

## Työhyvinvointi EF Education Oy:ssä

Jenni Takanen

Opinnäytetyö  
Matkailun liikkeenjohdon  
koulutusohjelma  
22.5.2010



Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma

<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Jenni Takanen</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> RL3F</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Työhyvinvointi EF Education Oy:ssä</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 89 + 3</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Meri Vehkaperä</p>	
<p>EF Education Oy on vuonna 1965 Ruotsissa perustettu maailman suurin yksityinen kielikouluttaja, jolla on toimistoja yli 50 eri maassa. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona EF:n Suomen toimistoon, Helsinkiin, jossa työskentelee noin 20 henkilöä. Opinnäytetyön tavoitteena oli EF:n henkilökunnan haastattelujen avulla kartoittaa yrityksen työhyvinvoinnin nykytilaa sekä saada selville, miten sitä voisi työntekijöiden mielestä parantaa. Työn aihe valittiin sillä perusteella, että EF:llä ei tutkita työhyvinvointia systemaattisesti, joten ajankohtaista tietoa siitä ei tällä hetkellä ole.</p> <p>Tietoperustassa pohdittiin työhyvinvointia, työkykyä ja työssä jaksamista. Käsitteet olivat hyvin laajoja, joten ne rajattiin koskemaan tekijöitä, jotka olivat merkittäviä tämän tutkimuksen kannalta. Työhyvinvointia pohdittaessa huomioitiin yksilön lisäksi työyhteisön näkökulma, kun taas työkyky ja työssä jaksaminen liittyivät enemmän yksilön hyvinvointiin. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä.</p> <p>Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa EF:n Helsingin toimipisteen työntekijää, jotka työskentelivät EF:n eri osastoilla ja toimivat erilaisissa työtehtävissä. Sen lisäksi tehtiin kahdeksan viikkoa systemaattista havainnointia EF:n työhyvinvoinnista. Havainnointi tehtiin pääosin EF:n yritysmyynnistä vastaavan osaston työntekijöistä ja se toimi haastattelujen tukena työhyvinvoinnin ilmiön ymmärtämisessä.</p> <p>Tutkimuksessa tuli ilmi, että EF:n työhyvinvoinnin nykytilassa on hyvää muun muassa joustavuus, hyvä työilmapiiri ja toimiva esimiestyö. Ongelmatekijöiksi koettiin suhteellisen suuri vaihtuvuus, jatkuva myyntipaine sekä avokonttori työskentelymuotona.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> EF Education Oy, työhyvinvointi, työssä jaksaminen, työkyky, kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä</p>	

Degree programme in tourism management

<p><b>Authors</b> Jenni Takanen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> RL3F</p>
<p><b>The title of thesis</b> Well-being at work in EF Education Ltd.</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 89 + 3</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Meri Vehkaperä</p>	
<p>EF Education Ltd. was founded in 1965 in Sweden. It is the world's largest private education company specializing in language training and has offices across 50 countries. This bachelor's thesis was made as a commission to the office of EF Education Ltd. in Finland located in Helsinki, which has about 20 employees. The aim of the thesis was to survey the present state of wellbeing at work with the help of interviews conducted with EF's employees. The aim was also to clarify what the employees' think should be done to improve wellbeing at work in the Helsinki office of EF Education Ltd. The theme of the thesis was selected, because EF does not do systematic studies about well-being at work so current information about it is not available.</p> <p>The theoretical part of the study includes the definitions of wellbeing at work, and discusses coping with workload and maintaining ability to work. The terms were quite extensive, so they were limited to factors especially relevant to this study. Wellbeing at work was discussed both from individual and work community point of view. Coping with workload and maintaining ability to work were considered to be more closely related to individuals' well-being. The study was made using a qualitative research method.</p> <p>Eight employees of the Helsinki office of EF Education Ltd. were interviewed for the study. They were all working in different sections having different tasks. In addition, eight weeks of systematic observation was made about the well-being at work in the Helsinki office of EF Education Ltd. The observation was mostly done with those employees who work with corporate clients and the purpose of the observation was to find if there was support to the interviews and the observation also helped to understand the phenomenon of well-being at work.</p> <p>The study revealed that flexibility, good work climate and functioning leadership are the good features in the present state of wellbeing at work in the Helsinki office of EF Education Ltd. Problem factors in the present state of well-being at work seemed to be the high turnover, continuous pressure to sell more and open office as a working environment.</p>	
<p><b>Key words</b> EF Education Ltd., well-being at work, coping with workload, maintaining ability to work, qualitative research method</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Työhyvinvointi.....	3
2.1	Työhyvinvointi - fyysinen ja psyykinen kokonaisuus .....	3
2.2	Yksilön työhyvinvointi.....	6
2.3	Työyhteisön hyvinvointi.....	8
2.4	Työhyvinvointi matkailualalla .....	9
2.5	Viestintä työhyvinvoinnin tukena .....	12
2.6	Työterveyshuolto.....	14
2.7	Työhyvinvoinnin ongelmat .....	16
3	Työkyky .....	18
3.1	Työkykyyn vaikuttavat tekijät .....	19
3.2	Työkyvyn arviointi ja mittaaminen.....	22
3.3	Elämäntapojen ja yleisen hyvinvoinnin vaikutus työkykyyn.....	24
3.4	Työympäristön vaikutus työkykyyn .....	25
4	Työssä jaksaminen.....	27
4.1	Stressi .....	28
4.2	Työuupumus .....	30
4.3	Työilmapiiri .....	32
4.4	Työssä jaksaminen ja johtajuuden merkitys.....	34
4.5	Organisaatiokulttuuri jaksamisen ja hyvinvoinnin tukena .....	36
5	EF Education Oy .....	39
5.1	Perustiedot EF Educationista.....	39
5.2	Language Learning Solutions -osasto .....	40
5.3	Työhyvinvoinnin käytännöt EF Education Oy:ssa.....	41
6	Tutkimuksen toteuttaminen.....	43
6.1	Teemahaastatteluaineisto.....	43
6.2	Havainnointi.....	45
6.3	Analyysimenetelmä.....	46
6.4	Luotettavuus ja toiminta kokonaisuutena .....	47

7	Tutkimuksen tulokset .....	50
7.1	Työhyvinvoinnin nykytila ja ongelmat EF:llä .....	50
7.2	Työtyytyväisyys .....	53
7.3	Viestintä .....	56
7.4	Työkyky .....	57
7.5	Työssä jaksaminen.....	58
7.6	Haastateltujen kehittämisehdotukset .....	63
7.7	SWOT -analyysi EF Education Oy:n työhyvinvoinnin nykytilasta .....	65
8	Keskeiset tutkimustulokset ja kehittämisehdotukset.....	70
8.1	Keskeiset tutkimustulokset .....	70
8.2	Omat kehittämisehdotukset ja jatkotutkimuksen aiheet .....	77
8.3	Omaa pohdintaa .....	79
	Lähteet.....	81
	Liitteet.....	90
	Liite 1. Kyselylomake EF:n henkilökunnalle.....	90

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan henkilökunnan haastattelujen avulla EF Education Oy:n työhyvinvoinnin nykytila ja sen ongelmat, sekä selvitetään, miten nykytilaa voitaisiin työntekijöiden mielestä parantaa. EF Education Oy on vuonna 1965 Ruotsissa perustettu maailman suurin yksityinen kielikouluttaja, jolla on toimipisteitä yli 50 eri maassa. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona EF:n Helsingissä, Kalevankadulla sijaitsevaan Suomen toimistoon, jossa työskentelee noin 20 henkilöä.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ihmisen kokonaisvaltaista psyykkisfyysisistä hyvää olotilaa työyhteisössä. Työhyvinvoinnin perusta luodaan johtamisella. Organisaatiopsykologi Pekka Järvisen mukaan jopa 90 % työyhteisön ongelmista on tulosta siitä, että johtajuus on kateissa. Kun johtaja ei osaa johtaa, eivät työyhteisön perusasiat ole kunnossa. Näitä ovat esimerkiksi yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan systemaattinen arviointi. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 37.)

Työhyvinvointi on tärkeä aihe, koska ihminen viettää suuren osan ajastaan työpaikalla. Sen vuoksi on tärkeää, että työpaikalla viihdytään ja voidaan hyvin. Työhyvinvoinnista on olemassa paljon tutkimuksia eri aloilta. Niissä on selvitetty eri asioita, kuten työhyvinvoinnin vaikutusta työn tuottavuuteen ja työympäristön vaikutusta työkykyyn. Työhyvinvointi on yleisesti noussut tärkeäksi puheenaiheeksi kaikkialla, mutta valitettavasti sen ylläpitoon ja kehittämiseen ei panosteta tarpeeksi kaikissa yrityksissä. Vuonna 2011 on tehty tutkimus, jonka mukaan suomalaiset työntekijät haluaisivat työpaikkojen panostavan työhyvinvointiin kokonaisvaltaisemmin. He kokivat riittämättömäksi sen, että työhyvinvointiin on panostettu liikuntapalveluilla ja henkilöstön vuosittaisilla juhlilla. 40 % tutkituista oli sitä mieltä, että henkilöstön henkiseen jaksamiseen ja stressinhallintaan ei panosteta tarpeeksi. Ainoastaan 14 % vastaajista oli sitä mieltä, että työ- ja vapaa-ajan tasapaino on hyvä. (TTK 2011a.)

Opinnäytetyön tietoperustassa on kolme pääkäsitettä, joihin tämä tutkimus perustuu. Ne ovat työhyvinvointi, työkyky ja työssä jaksaminen. Työhyvinvointia pohditaan yksilön ja työyhteisön kannalta. Tietoperustassa pohditaan myös työhyvinvointia matkailualalla, viestinnän ja työterveyshuollon merkitystä työhyvinvoinnissa sekä yleisiä työ-

hyvinvoinnin ongelmia. Työkyky ja työssä jaksaminen liittyvät läheisesti työhyvinvointiin. Myös työkykyä, sen arviointia ja mittaamista sekä elintapojen ja työympäristön vaikutusta henkilön työkykyyn analysoidaan tässä opinnäytetyössä. Kolmantena suurempana asiana tietoperustassa käydään läpi työssä jaksamista. Siihen liittyy muun muassa stressi, työuupumus, työilmapiiri, johtajuus ja organisaatiokulttuuri.

Opinnäytetyön tavoitteena on henkilökunnan haastattelujen avulla kartoittaa EF Education Oy:n työhyvinvoinnin nykytilaa sekä selvittää, miten sitä voisi työntekijöiden mielestä parantaa. Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisilla eli laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Työhön on haastateltu kahdeksaa EF:n työntekijää. Haastatellut työskentelevät erilaisilla osastoilla ja toimivat erilaisissa työtehtävissä, minkä ansiosta työhyvinvoinnin nykytilasta saadaan monipuolinen kuva. Haastatteluaineistoa tukevat EF:ssä tehdyt havainnot, joita on tehty kahdeksan viikon ajan.

Työn aihe valittiin sillä perusteella, että EF:llä ei tutkita työhyvinvointia systemaattisesti, joten ajankohtaista tietoa siitä ei tällä hetkellä ole. Kaikki tieto työntekijöiden hyvinvoinnista ei välttämättä kantaudu ylemmälle johdolle kuulopuheiden mukana, joten tutkimus aiheesta on paikallaan ja sen tulokset arvokkaita. EF Education Oy on yritys, jossa kiire ja paineet ovat jatkuvasti läsnä vaikuttaen henkilöstön hyvinvointiin. Myös sesongit tuovat työhön haasteita, jonka takia on tärkeää kartoittaa työntekijöiden tämänhetkinen työhyvinvoinnin tila, sekä se, miten tämänhetkistä tilaa voidaan parantaa.

Tutkimus rajataan EF:n Suomen toimistoon, jossa työskentelee noin 20 henkilöä. EF on kansainvälinen yritys ja toimintaa on ympäri maailman, joten työhyvinvoinnin käytännöt poikkeavat toisistaan maasta riippuen. Tutkimus on rajattu EF:n henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaan sekä kehittämisehdotuksiin. Työhyvinvointi on aiheena niin laaja, että opinnäytetyössä sitä on mahdotonta käsitellä kaiken kattavasti. Tämän tutkimuksen kehittämisehdotuksista tehtävästä koosteesta on hyötyä EF Education Oy:lle.

## 2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on laaja aihealue. Tämä luku on rajattu käsittämään työhyvinvoinnin osa-alueet, jotka ovat tehdyn tutkimuksen kannalta tärkeimpiä. Tässä luvussa käsitellään työhyvinvoinnin käsitettä. Työhyvinvointia pohditaan psyykkisfyysisenä kokonaisuutena sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta. Luvussa analysoidaan myös työhyvinvointia matkailualalla sekä sitä, miten viestintä toimii työhyvinvoinnin tukena. Luvussa kerrotaan myös työterveyshuollon merkityksestä työhyvinvoinnissa sekä pohditaan yleisiä työhyvinvoinnin ongelmia.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan Työterveyslaitoksen (2010a) mukaan mielekästä ja sujuvaa työtä, joka tehdään terveyttä edistävässä, turvallisessa ja työuraa tukevassa työympäristössä. Myös työyhteisö vaikuttaa työhyvinvointiin. Kun työntekijät ja työpaikka voivat hyvin, se näkyy toiminnan sujumisena sekä siinä, että ammattiosaaminen kehittyy koko ajan. Työhyvinvointi auttaa työntekijöitä pitämään työtä mielekkäämpänä.

Työhyvinvointiin liittyvät läheisesti käsitteet työkyky ja työssä jaksaminen. Ne liittyvät enemmän yksilön hyvinvointiin, kun taas työhyvinvointi liittyy enemmän koko työyhteisön hyvinvointiin. Työkykyyn voi vaikuttaa omilla elintavoilla ja siihen vaikuttaa myös työympäristö. Työssä jaksamiseen vaikuttaa esimerkiksi työn kiireellisyyden mukanaan tuoma stressi, joka voi aiheuttaa työuupumusta. Työilmapiiri liittyy kiinteästi työssä jaksamiseen. Hyvinvoina henkilöstö on todennäköisemmin motivoitunutta, sitoutunutta ja tehokasta, saaden aikaan hyvää tulosta (CIPD 2007). Työhyvinvoinnista huolehtiminen antaa henkilökunnalle kuvan, että heistä ja heidän hyvinvoinnistaan välitetään.

### 2.1 Työhyvinvointi - fyysinen ja psyykinen kokonaisuus

Työhyvinvointia on määritelty monin tavoin. Työterveyslaitoksen (Aaltonen, Anttonen & Husman 2009, 30) julkaisun mukaan työhyvinvoinnin käsitteellä tarkoitetaan kokonaisvaltaisten toimenpiteiden käyttöönottoa, jotta turvallisuus ja hyvinvointi työpaikoilla paranevat. Samaan aikaan tulee kuitenkin pystyä edistämään tuottavuutta ja yrityksen menestymistä. Julkaisussa (Aaltonen ym. 2009, 30) tuodaan lisäksi esille, että yksi tär-



keimmistä tekijöistä työhyvinvoinnissa on esimiehen ja alaisen välinen suhde. Esimiehestä riippuu, pystyykö hän luomaan tiimin, jossa työntekijöiden hyvinvointia huomioidaan tarpeeksi.

Tekniikan Akateemisten Liitto (TEK) puolestaan määrittelee, että työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus sekä psyykinen ja fyysinen olotila. Se perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaksi muotoutuneeseen kokonaisuuteen. Työhyvinvoinnissa on monta osatekijää. Työ itsessään sekä kuinka sitä johdetaan, työyhteisö, osaaminen, motivaatio, elämäntilanne sekä terveys ovat kaikki osatekijöitä työhyvinvoinnin ympärillä. Nämä tekijät vaikuttavat laajasti myös taloudellisesti. (TEK 2009a.) Työterveyslaitoksen julkaisussa tuodaan esimiehen roolia enemmän esille, kun taas TEK painottaa enemmän työntekijän itsensä merkitystä hyvinvointiin. Tämä voi johtua siitä, että TEK on työntekijöiden ammattijärjestö ja ajaa työntekijöiden asioita.

Kolmas tähän ottamani määritelmä on CIPD:n (Chartered Institute for Personnel Development) määritelmä työhyvinvoinnista, jonka mukaan työhyvinvoinnissa on kyse tasapainosta työntekijän ja organisaation tarpeiden välillä. Työympäristön on tärkeää olla sellainen, että työntekijä on siihen tyytyväinen. Hyvä työympäristö antaa työntekijälle mahdollisuuden toteuttaa itseään, jolloin työntekijä alkaa käyttää kokonaisvaltaisesti hyödyksi omia kykyjään. Tämä hyödyttää sekä työntekijää itseään että koko organisaatiota. (Haslam, Humpage, Tehrani & Willmott 2007, 4.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöstön kokonaisvaltaista hyvää oloa ja viihtyvyyttä työpaikalla. Se syntyy hyvän ilmapiirin, joustavuuden sekä ihmisläheisen johtamisen avulla. Työhyvinvointiin sisältyvät myös toimivat fyysiset puitteet, työkyky ja työntekijöiden keskinäinen arvostus sekä luottamus. Yksi tärkeä osa työhyvinvointia on tasaisesti organisoidut työtehtävät, jolla estetään henkilöstön henkistä kuormittumista ja uupumista työhön.

Fyysiseen hyvinvointiin kuuluu riittävä liikunta ja lepo sekä terveellinen ja monipuolinen ravinto. Liikunnan voi ottaa osaksi arkipäivää, kuten vaihtamalla hissien rappusiin tai auton polkupyörään. Liikunnalla on vaikutusta myös henkiseen hyvinvointiin. Se vähentää stressiä ja parantaa mielialaa. (Kandolin, Purola & Sallinen 2007.) On tutkittu,

että jo 20 minuuttia mieleistä liikuntaa viikossa, parantaa henkistä hyvinvointia. Se voi olla esimerkiksi kävelyä, tai puutarhanhoitoa. Liikunnan ei tarvitse olla rankkaa parantaakseen henkistä hyvinvointia ja vähentääkseen esimerkiksi stressiä. (Nursing Standard 2008a, 17.) Suositeltu liikunnan määrä on kuitenkin puoli tuntia päivässä. Monipuolinen ja terveellinen ravinto parantaa fyysistä ja henkistä hyvinvointia. Lisäksi esimerkiksi työpaikan lounastauko katkaisee päivän kiireen ja samalla voi keskustella työtovereiden kanssa päivän kuulumiset. Unta ihminen tarvitsee noin 7,5–8 tuntia yössä voidakseen hyvin. Univajeet ovat yleistyneet ja usein niiden syyt liittyvät työhön. Vähäinen uni heikentää aivojen tiedonkäsittelytoimintoja, laskee mielialaa ja lisää stressihormonin erityystä. Vähäinen uni vaikuttaa myös tiedon sisäistämiseen ja luovuuteen, jotka heikkenevät. (Kandolin ym. 2007.) Univajeet ovat yleisiä työntekijöillä, joilla on epäsäännölliset työajat ja usein esimerkiksi yötoita (Costa, Sartori, & Åkerstedt 2006, 1132).

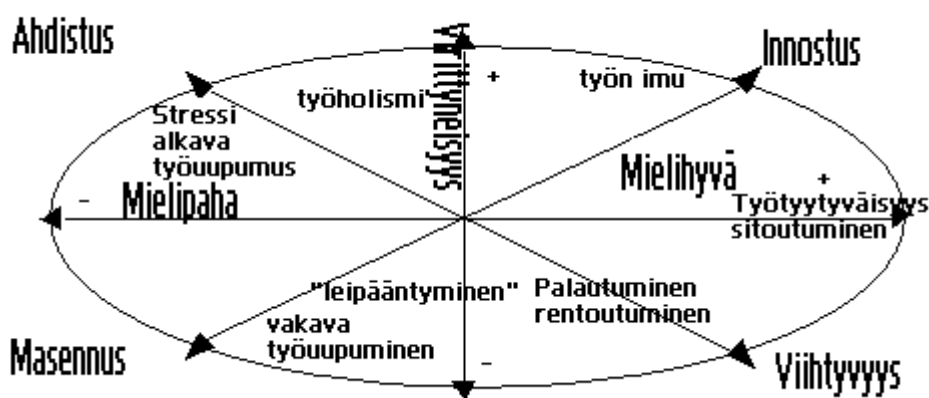
Epäterveellisestä ruokavaliosta sekä vähäisestä liikunnasta johtuva ylipaino on Suomessa vakava ongelma. Liikalihavuus edesauttaa sairauksien syntymistä ja alentaa työkykyä. Työnantajat voivat työpaikoilla yrittää muokata henkilöstön ruokailutottumuksia terveellisempään suuntaan. Vuonna 2005 noin 85 % työnantajista tukivat henkilöstönsä liikunnallisuutta, noin 135 euroa työntekijää kohden, jotta henkilöstö säilyisi työkykyisenä ja työvire pysyisi hyvänä. Liikunta vaikuttaa suoraan yksilön hyvinvointiin ja terveyteen. (Elevaattori 2009a.)

Työhyvinvoinnin psyykinen eli henkinen puoli koostuu yksilön tuntemuksista (Elevaattori 2009). Siitä on tärkeää huolehtia myös työyhteisön tasolla (TEK 2009b). Henkisesti hyvinvoivassa työyhteisössä korostuvat tyytyväisyyden ja onnellisuuden tunteet. Pahoinvoivassa työyhteisössä työilmapiiri puolestaan on levoton, masentunut ja henkilöstö tuntee itsensä yksinäiseksi. Työ voi olla henkisesti rasittavaa, työpaikalla voi olla ristiriitoja, työn jatkuvuus voi olla epävarma tai kehitymis- ja vaikutusmahdollisuudet olemattomat. Huono esimies vaikuttaa helposti psyykkiseen hyvinvointiin. Jos esimies ei tue missään tilanteessa henkilöstöä, eikä anna työntekijöille palautetta, voi se tehdä jopa koko työyhteisöstä pahoinvoivan. (Elevaattori 2009b.) Psyykinen puoli on yhtä tärkeä kuin fyysinen, sillä näillä kummallakin on vaikutusta toisiinsa.

Hyvä psyykinen hyvinvointi ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan siihen vaikuttaa työntekijän, työn ja työyhteisön yhteensopivuus sekä onko mahdollisuutta kehittyä työssä. Ihminen voi henkisesti hyvin, kun arki on kunnossa. Henkisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työtavoitteet ovat realistiset. Tavoitteet ovat realistisia, jos ne voidaan saavuttaa kohtuullisella panoksella ja ne tuovat toteutuessaan riittävää tyydytystä. Henkisestä hyvinvoinnistaan voi huolehtia myös asettamalla työt tärkeysjärjestykseen, jolloin työt eivät kasaannu ja henkistä kuormittumista ei ilmene. (TEK 2009b.)

## 2.2 Yksilön työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokemus ja jokainen yksilö kokee sen eri tavalla. Työhyvinvointi voidaan kokemuksena jakaa erilaisiin hyvinvoinnin tunnetiloihin (kuvio 1).



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Työterveyslaitos 2010b)

Kuviossa 1. kuvataan vastakkain innostusta ja masennusta sekä viihtyvyyttä ja ahdistusta. Lisäksi nämä risteävät toisensa eli kaikella on vaikutusta kaikkeen. Työn imulla tarkoitetaan työntekijän innostuneisuutta eli virittyntä mielihyvää. Vastakkaisena käsitteenä innostuneisuudelle on masennus. Masennus voi johtua esimerkiksi vakavasta työuupumuksesta tai jopa kyllästymisestä, jota kuvataan kuviossa 1. käsitteellä ”leipääntyminen”. Kyllästynyt työntekijä ei pidä työtään tai työtehtäväänsä mieleisenä, eikä panosta siihen kokonaisvaltaisesti. Kyllästymisen voi tapahtua, jos työstä puuttuu työn imua lisääviä ja ylläpitäviä tekijöitä. Työn imua lisääviä tekijöitä ovat muun muassa itsenäisyys, onnistumisen kokemukset työssä ja riittävä palaute. (Työterveyslaitos 2010b.)

Yksi työhyvinvoinnin ulottuvuus on mielihyvän kokemus (kuvio 1). Mielihyvä saattaa kuitenkin olla lievää. Tilapäinen lievä mielihyvän tunne voi tulla kun työntekijä esimerkiksi palautuu rankasta työrupeamasta ja mielihyvän tunne kohdistuu taukoliikuntaan tai kahvitaukoon. Tila saattaa olla myös pysyvä, jolloin työstä tulee rutiininomaista, eikä sen eteen juuri ponnistella. (Työterveyslaitos 2010b.) Mielihyvän tunne parantaa työtyytyväisyyttä ja näin se vaikuttaa myös henkilöstön sitoutuneisuuteen positiivisesti (kuvio 1). Mielihyvää työstään saava ja innostunut työntekijä on sopivasti virittynyt. Jos on kuitenkin koko ajan virittyneessä tilassa, saattaa työntekijästä tulla jopa työholisti (kuvio 1). Vaikeus piilee siinä, että pitäisi pysyä koko ajan sopivasti virittyneessä tilassa eli saada mielihyvää työstään ja olla innostunut siitä.

Työntekijä voi kohdata työssään myös työpahoinvointia. Hän voi olla työpaikkakiusattu, jonka myötä työntekijä kokee ahdistuneisuutta, hermostuneisuutta ja jopa univaikeuksia. Näiden myötä voi syntyä työstressi tai jopa alkava työuupumus (kuvio 1). Työstressiä voi syntyä myös työholistisesta työskentelystä. Töitä tehdään liikaa ja silloinkin kun työntekijä ei niitä tee, hän ajattelee jotain työhön liittyviä asioita. Työholistit kärsivät usein myös työuupumuksesta, joka kehittyy kun työstressi pitkittyy. Työuupumuksen seurauksena voi olla masennus tai työkyvyttömyys. (Työterveyslaitos 2010b.)

On tutkittu, että sosiaalisella pääomalla ja masentuneisuudella on yhteys (Nursing Standard 2008b, 16). Sosiaalinen pääoma -käsitteen määritelmä on hyvin laaja. Tässä työssä sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta, vastavuoroisuutta ja luottamusta virallisissa ja epävirallisissa työyhteisöllisissä tilanteissa. (Nursing Standard 2008b, 16; Taittonen, Janhonen, Johanson, Nikkilä & Pirttilä 2008, 10.) Yllä mainitun tutkimuksen tieto kerättiin 33 577 työntekijältä, jolla ei ollut aiempaa masentuneisuustilaa. Ensimmäinen tutkimus tehtiin vuonna 2000–2002 ja seuranta-tutkimus vuosina 2004–2005. Tutkittavien piti arvioida työpaikan sosiaalisen pääoman tilaa vastaamalla kysymyksiin, joita oli esimerkiksi, minkälainen yhteishenki ja ”me-ajattelu” työpaikalla vallitsee. Osallistujat saivat arvioida työpaikkaansa viisiportaisella mitta-asteikolla. Seurantatutkimuksessa ilmeni, että 33 577 työntekijästä 1608 oli hakenut mielialälääkkeitä ja 1238 työntekijältä oli lääkäri diagnosoinut masennuksen. Ensimmäinen suljettiin pois demografisten tekijöiden sekä elämäntapojen osuus masentuneisuuden syntyyn. Tutkimuksen mukaan yrityksissä, joissa sosiaalisen pääoman taso oli alhainen,

oli 34 % suurempi todennäköisyys, että työntekijät alkavat syödä masennuslääkkeitä. Lääkärit myös diagnosoivat, että yrityksissä, joissa sosiaalisen pääoman taso on matala, on jopa 50 % suurempi todennäköisyys sairastua masennukseen kuin yrityksissä, joissa sosiaalisen pääoman taso on korkea. (Nursing Standard 2008b, 16.)

Kuviossa 1. esiteltyjä työhyvinvoinnin ulottuvuuksia on tässä tutkimuksessa hyödynnetty kyselylomaketta tehtäessä. Kuviota hyödynnetään, kun tärkeimmistä tutkimustuloksista tehdään johtopäätöksiä, jolloin pyritään havainnoimaan kuvion eri osien ilmenemistä tuloksissa.

### **2.3 Työyhteisön hyvinvointi**

Työterveyslaitoksen (2010c) mukaan hyvinvoivalla työyhteisöllä mahdollistetaan henkilöstön motivoituminen ja sitoutuminen työpaikkaan. Työhyvinvoinnin tilasta on vastuussa koko työyhteisö, sillä yksikin ihminen voi pilata koko työpaikan ilmapiirin ja vähentää muiden viihtyvyyttä työssä. Työhyvinvoinnin kehittämisessä avainasemassa ovat esimiehet. Tärkeää työyhteisön hyvinvoinnin kannalta ovat oikein mitoitettut henkilöstöresurssit, työn sopiva jakaminen ja työntekijöiden terveyden ja toimintakyvyn edistäminen. Myös työympäristön tulee olla turvallinen, eikä se saa aiheuttaa haittaa terveydelle. Työhyvinvoinnilla voidaan edistää yrityksen tuloksellisuutta ja tuottavuutta sekä pienentää sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyyskustannuksia. Työhyvinvointi on tärkeässä asemassa myös motivaation sekä työilmapiirin parantamisessa. (STTK 2010.) Työyhteisön hyvinvoinnissa on tärkeässä asemassa myös työsuojelu sekä toimiva työterveyshuolto (Työterveyslaitos 2010c). Työhyvinvoinnin ylläpitäminen sekä kehittäminen vaativat ajallista ja rahallista panostusta, mutta yritysten johto ei välttämättä ymmärrä, että työhyvinvointiin panostamalla säästetään kustannuksissa pitkällä aikavälillä.

Tiedonkulku ja kaikkien työyhteisön jäsenten avoin keskinäinen vuorovaikutus ovat keskeisiä tekijöitä, kun panostetaan työyhteisön hyvinvointiin, eli ongelmat uskalletaan nostaa esiin ja yhteistyö saadaan sujumaan. Yrityksen kehittämissuunnitelmissa on tärkeää huomioida tulevaisuus ja painoarvo tulisi laittaa ennalta ehkäiseviin, ratkaisukeskeisiin toimintatapoihin. Hyvinvoivassa työyhteisössä panostetaan henkilöstön itsenäisyyteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen sekä annetaan henkilöstölle pärjäämisen ko-

kemuksia. Jokaisen yrityksessä työskentelevän olisi hyvä tietää yrityksen arvot, tuntea työnsä tavoitteet ja vastuut sekä tuntea, että on ammattilainen omassa työssään. Tämä mahdollistaa palkitsevan yhteistyön kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä. (Työterveyslaitos 2010c.)

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen perustuvat siis ylimmän johdon, esimiesten sekä työntekijöiden kokonaisvaltaiseen yhteistyöhön. Yhteistyön tärkeitä osapuolia ovat näiden lisäksi muun muassa henkilöstötoimi, työterveyshuolto, työsuojeluhuoneisto, luottamusmiehet ja mahdolliset ulkopuoliset asiantuntijat, jotka tekevät yhteistyötä yrityksen kanssa. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen ovat jatkuvia prosesseja, joihin kaikkien osapuolien tulisi sitoutua. Kehittämisen voi ottaa työyhteisön yhdeksi tärkeäksi toimintamuodoksi, jolloin sitä voidaan kuljettaa ydintoiminnan rinnalla ja se on läsnä koko ajan. (Työterveyslaitos 2010c.)

Työpaikkakiusaamista ja henkistä väkivaltaa esiintyy yhä työyhteisöissä. Näillä tarkoitetaan ristiriitatilanteita, joissa kiusattu alistetaan. Yleisimmin kiusataan esimerkiksi mitättömällä, uhkaamalla, selän takana puhumisella tai painostamalla. Kiusaamiseen puuttumista saatetaan vältellä, koska se koetaan vaikeaksi ja kiusalliseksi. Kiusaamiseen tulisi kuitenkin puuttua heti. Kiusaaminen lähtee yleensä jo työpaikan rakenteista sekä sen sosiaalisesta ilmapiiristä. Työturvallisuuslain mukaan vastuu kiusaamisen lopettamisesta on työnantajalla heti, kun hän saa tiedon kiusaamisesta. (Heiskanen, Salonen & Sassi 2007, 105–106.) Toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä tulisi Työterveyslaitoksen (2010c) mukaan osata käsitellä myös riitatilanteet yhteisten toimintamallien avulla ja kaikkia osapuolia kuunnellen. Työyhteisössä ristiriitoja ja konflikteja voi tulla myös erilaisista työtavoista ja kommunikaatiokatkoksista. (Työterveyslaitos 2010c.)

## **2.4 Työhyvinvointi matkailualalla**

Matkailu- ja elinkeinokeskuksen (MEK) mukaan matkailualalla työskenteli Suomessa vuonna 2010 noin 105 000 henkilöä ja yrityksiä on yli 28 000. Matkailuklusteri, sisältäen majoitus- ja ravitsemistoiminnan, liikenteen ja niitä tukevat palvelut, ohjelmopalvelut ynnä muut, on miltei 14,9 miljardin euron elinkeino. Matkailuala on nousemassa jopa uskottua paremmin taloudellisesta taantumasta. Kotimaanmatkailu on kasvanut viime

aikoina positiivisesti. Siihen on yhtenä syynä aikainen talvisesongin alku vuonna 2010. Rahaa matkailijat käyttävät kuitenkin vielä niukasti. (MEK 2010.)

Vuonna 2008 matkailun ohjelmapalveluyritykset työllistivät Suomessa 6 612 henkilöä ja alan liikevaihto oli 771 miljoonaa euroa. Ohjelmapalveluyrityksiä oli 2 052 kappaletta vuonna 2008. Ohjelma- ja elämyspalveluyritykset ovat yksi suuri osa matkailualan kokonaisuutta. (MEK 2010.) Pohjois-Suomessa matkailuala koostuu suurimmaksi osaksi elämyspalveluista ja siellä on Työterveyslaitoksen aloituksesta aloitettu Matkailijan ja matkailualan työntekijän suojautuminen ja turvallisuus (MatkaSuTu) -hanke. Hankkeella pyritään kehittämään matkailualan työntekijöiden turvallisuutta ja suojautumista ääriolosuhteissa ja -tilanteissa. Hankkeen avulla lisätään henkilökunnan turvallisuusosaamista, kehitetään uusia työkaluja sekä tehdään työntekijöitä tietoisemmaksi hyvistä käytännöistä. Pienten pohjoisessa sijaitsevien matkailualan yritysten haasteena on myös koulutuksen puute, varsinkin harvaan asutuilla alueilla. Koulutuksen puutteen myötä laatu ja ammattitaito kärsivät. Vuoteen 2012 kestävä hanke edesauttaa työhyvinvoinnin paranemista elämyspalveluyrityksissä. (Työterveyslaitos 2010d.)

Matkailualalla työskentelyssä on ongelmana alan sesongittaisuus ja pirstaleisuus. Vaki-  
tuista työpaikkaa voi olla vaikea saada. Osa-aikaista henkilöstöä palkataan yrityksiin  
kiireisen kauden eli sesongin ajaksi, mutta sen päätyttyä ei yrityksellä ole enää tarjota  
töitä. Sesongittaisuus ei ole niin selkeää suurilla paikkakunnilla, sillä niissä tarjonta on  
laajempi. Matkailuala koostuu kuitenkin enimmäkseen pienistä ja keskisuurista yrityksis-  
tä ja vuoden 2008 lopussa alkaneen maailmanlaajuisen taloudellisen taantumana myötä  
on matkailualalta vaikea löytää töitä. Asian ennustetaan muuttuvan lähitulevaisuudessa  
talouden elpessä. (TTS 2008.) Sesongittaisuuden ja lyhyiden työsuhteiden myötä mat-  
kailualan yritysten panostus työhyvinvointiin saattaa jäädä verrattain pieneksi.

Kaiken kaikkiaan matkailualan yritykset ovat sopeuttaneet toimintansa kysyntään.  
Myynnin määrä on laskenut, mutta tilauskantaa on silti riittänyt. Vuokratyövoimaa ei  
vuonna 2010 ole matkailualalla käytetty niin paljoa kuin aikaisempina vuosina, vaan  
yritykset pyritään pitämään toiminnassa nykyisillä henkilöstömäärillä. Matkailualan yri-  
tykset keskittyvät kehittämään myyntiä ja markkinointia. Lisäksi henkilöstöosaamiseen  
panostetaan. MEK:n mukaan markkinoinnin ja myynnin rakenteiden muutokset ovat

sidoksissa tuotekehityksen, tietotekniikan ja laadun kehittämisen tarpeeseen. Yhä suuremmaksi haasteeksi alalla muodostuu suuren tarjonnan myötä erottautuminen. Se pyritään saavuttamaan omalla profiililla ja brändin kehittämisellä. (MEK 2010.)

Matkailualalla pienet yritykset tekevät paljon yhteistyötä keskenään voidakseen tarjota asiakkaille kokonaisvaltaisen matkailupalvelukokonaisuuden. Yhteistyöverkoston tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Sillä saadaan yhtenäisyyttä sirpaleiselle alalle. Matkailualan kansainvälisyys ja verkottuneisuus asettavat työntekijöille haasteita. Sähköinen liiketoiminta nousee koko ajan tärkeämmäksi matkailualalla, sen hallitakseen tulee työntekijän osata käyttää tietokonetta. Matkailualalla työntekijöiltä vaaditaan palveluhenkisyttä sekä hyviä sosiaalisia ja ryhmätyötaitoja. Myös ongelmanratkaisu- ja järjestelykykyä tulee olla sekä kielitaito on tärkeä ominaisuus. Matkailualan monipuolisuus antaa mahdollisuuden työskennellä moninaisissa tehtävissä ja työ on vaihtelevaa. Alan työntekijän tarvitsee olla valmis joustamaan ja ajattelemaan aina asiakkaiden parasta. Työpäivät saattavat venyä pitkiksi ja työmäärä kasvaa suureksi, varsinkin pienissä sesonkiluonteisissa yrityksissä. (TTS 2008.) Hyvinvoivat työntekijät ovat todennäköisesti valmiita panostamaan ja kehittymään sekä tekemään parhaansa sopeutuakseen alan vaatimuksiin.

Tulevaisuudessa matkailualan työtehtävät tulevat yhdistymään keskenään ja työntekijällä tulee olla ammattitaitoa toimia monenlaisissa tehtävissä. Työnkuvat laajenevat ja ammattitaitoon täytyy panostaa. Laatu vaikuttaa suoraan myyntiin ja henkilökunta tekee laadun. Yksilöiden tulee siis voida hyvin työyhteisössä, jotta henkilöstön voimavarat riittävät vaadittuihin tehtäviin ja muutokset yrityksen toiminnassa saadaan sujumaan ongelmitta. Myös yrittäjyysosaamisen hallitseminen nousee koko ajan tärkeämmäksi alalla. Matkailualan yleisenä ongelmana on se, että sitä ei pidetä kovinkaan tuottavana ja työllisyyttä edesauttavana alana. Sen merkitystä ei ymmärretä. Näin siihen ei panosteta ja matkailuyritysten voi olla vaikeaa saada esimerkiksi toimintansa aloittamiseen rahoitusta. Matkailuala kuitenkin kasvaa koko ajan merkittävämmäksi, kun ihmiset panostavat vapaa-aikaan ja elämyksiin yhä enemmän. (Härkönen 2008, 68.)



## 2.5 Viestintä työhyvinvoinnin tukena

Viestinnällä on Juholinin (2003) mukaan monia määritelmiä. Viestintä saatetaan nähdä tiedottamisena yhteen suuntaan, joka on hyvin kapea katsantokanta. Viestintää pidetään myös tiedonsiirtona, jossa tieto saadaan välitettyä kanavien kautta vastaanottajalle. Kaikista tärkeintä on tiedon siirtyminen, ei niinkään sen ymmärtäminen ja vaikuttavuus. Viestintä voidaan ymmärtää olevan myös monisuuntaista ja -tasoista vuorovaikutusta, johon sisältyy tulkintaa ja asioille luodaan uusia merkityksiä. Määritelmät tulisikin ymmärtää toistensa täydentäjinä, ei niinkään erillisinä. (Juholin 2003.) Myös Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen (2008, 45) ovat sitä mieltä, että viestintä työelämässä on vuorovaikutusta puheessa ja kirjoitetuissa teksteissä.

Osa viestinnän tehtävistä organisaatiossa on tiedostettuja, osa tiedostamattomia. Viestintä on Juholinin (2003) mukaan tavoitteellista toimintaa, jonka tuloksia tulisi myös arvioida. Viestintää voidaan kutsua organisaatiota kasassa pitäväksi liimaksi (Aarnikoivu 2010, 123). Tärkeimpiä viestinnän tehtäviä on informointi, joka on sitä, että tärkeät ja oleelliset asiat uutisoidaan henkilöstölle ja tärkeille sidosryhmille. Informointi ei sisällä minkäänlaista markkinointia, vaan se on neutraalia. Informointivastuu on aina tiedon haltijalla. Informointia on myös työyhteisön jäsenten palaute ja kehitysehdotukset esimiehelle. (Juholin 2003.)

Vaikka viestin sisältö olisi kaikille sama, pitäisi viestin lähettäjän tiedostaa, että viestin vastaanottajat eivät välttämättä kuitenkaan tulkitse viestiä samalla tavalla. Varsinkaan jos viestintäkanava ei mahdollista henkilökohtaista kontaktia viestin lähettäjän ja vastaanottajien välille. Jokaisella ihmisellä on erilainen maailmankuva ja jokainen tulkitsee asioita eri tavalla. Tällöin on mahdollista, että viesti vääristyy tai vastaanottaja ei ymmärrä sen merkitystä. Viestintä on usein tiedonsiirron lisäksi myös asioiden merkitysten siirtoa, eikä viestin sisältö kerro sen syvempää merkitystä. Viestin merkitys on siis tärkeää saada ymmärretyksi. (Biesta & Vanderstraeten 2006, 165–166.) Viestinnän tärkeä tehtävä on tuoda henkilöstölle esiin yrityksen visio, missio, arvot ja yhteiset tavoitteet. On kuitenkin tärkeää, että henkilöstö ymmärtää, kuinka he voivat toteuttaa tavoitteita ja strategiaa omassa työssään. Ymmärtämistä voi edesauttaa yrityksen esimiehet ja joh-tohenkilökunta, jotka viime kädessä ovat vastuussa viestinnästä. (Juholin 2003.)

Juholinin (2003) mukaan koko työyhteisön toiminta perustuu viestintään. Organisaatio ei voi toimia, jos siellä ei ole viestintää ja vuorovaikutusta ihmisten välillä (Aarnikoivu 2010, 123). Viestintä voi tapahtua suoraan kasvotusten tai välillisesti, esimerkiksi sähköpostin kautta. Viestintä voi olla suunniteltua tai spontaania, virallista tai epävirallista. Virallista ja suunnitelmallista viestintää käytetään usein yrityksissä, kun viestitään työyhteisön toiminnasta, suunnitelmista tai muutoksista. Ensin niistä annetaan informaatiota, jonka jälkeen informaation pohjalta asioista keskustellaan kasvotusten. Viestintätilanteita ovat esimerkiksi perehdyttäminen, tavoite- ja tulokeskustelut, palautekeskustelut, kokoukset, palaverit, tiedotteet, muistiot ja sisäinen tietoverkko eli intranet. (Juholin 2003.) Puheeksi ottamisen taito kuuluu hyviin viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin. Näin pystytään ottamaan esiin ja käsittelemään myös vaikeat asiat rakentavasti. Viestintätaitoja voi kehittää ja viestijänä kehittykin työvuosien myötä. (Aarnikoivu 2010, 123–124.) Viestintä koskee koko työyhteisöä ja siihen osallistuu ylin johto, esimiehet ja muu henkilöstö. (Juholin 2003.) Myös työyhteisön sisäisen viestinnän tulee olla toimivaa. Sisäinen viestintä voi jopa motivoida henkilöstöä tuloksellisempaan työskentelyyn ja parantaa heidän tyytyväisyyttään työhön. (Kortetjärvi ym. 2008, 8–9.)

Yhteistä toimiville ja hyvinvoiville työyhteisöille on usein palautemyönteisyys. Palautetta annetaan ja vastaanotetaan avoimesti. Palautteen antaminen on merkki työntekijän sitoutuneisuudesta ja vastuullisuudesta yritystä kohtaan. Luottamus ja toisen kunnioitus ovat palautteen perusta. Avoimuus ja keskusteleavuus osana yrityksen arkea, tekevät palautteen antamisesta helpompaa. Palautteen määrä on usein verrannollinen työyhteisön keskinäiseen hyvään henkeen. (Aarnikoivu 2010, 125–126.)

Viestinnällä on vaikutusta koko työyhteisön ilmapiiriin. Viestintä voi tehdä siitä esimerkiksi avointa, torjuvaa tai jopa tukahdutettua. Viestintäilmastoksi kutsutaan työyhteisön ilmanalaa, työyhteisön näkemyksiä, tulkintoja ja suhtautumista viestintään. Viestintäilmasto voi muuttua hetkessä ja sillä on vaikutusta muun muassa sairauspoissaoloihin sekä henkilöstön pysyvyyteen. Viestintäilmasto on Juholinin (2003) mukaan osa viestintäkulttuuria. Viestintäkulttuuriksi kutsutaan kulttuuria, jossa tarkastelunäkökulma perustuu viestintään. Viestintäkulttuuri muotoutuu johdon toiminnan ja näkemysten perusteella sekä työyhteisön jäsenten yhteisten kokemusten myötä. Kulttuuri voi olla yh-

tenäistä koko organisaatiossa tai sitten se on eriytynyt esimerkiksi yksiköiden mukaan. (Juholin 2003.)

Viestinnällä on Juholinin (2003) mukaan vaikutusta myös organisaatiokulttuuriin, sekä siihen minkälaista yhteisöllisyyttä organisaatiossa tunnetaan. Vuorovaikutus eli viestintä, yhdessä tekeminen ja yhteiset kokemukset ovat pohja organisaatiokulttuurille. Kulttuuriin liittyvät lisäksi arvot, jotka luovat pohjan yrityksen toimintatavoille. Monilla organisaatioilla on muutama tavoitearvo. Usein arvot saattavat olla varsin tavoite- ja tulokeskeisiä. (Juholin 2003.) Aarnikoivu (2010, 123) taas on sitä mieltä, että organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus viestinnän tapaan, määrään ja viestintätilanteiden avoimuuteen. Eli hänen mukaansa organisaatiokulttuuri määrittää viestintätavat eikä päinvastoin. (Aarnikoivu 2010, 123.) Itse ajattelisin asian Aarnikoivua mukailen, että ensin muodostuu organisaatiokulttuuri ja sen pohjalta viestintätavat ja -tilanteet. Viestinnän käytäntöihin vaikuttavat monet asiat, kuten johtajuus, kansainvälisyys sekä yleiset käytännöt. Yhden ihmisen on vaikea lähteä muuttamaan suuremmissa linjoissa määriteltyä viestintätyyliä, vaikka huomaisikin sen toimimattomaksi.

Tässä tutkimuksessa viestinnällä tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta, henkilöstön välistä vuorovaikutusta sekä oikeudenmukaista, informatiivista ja tasapuolista tiedottamista asioista. Tutkimuksessa viestintä kattaa myös sen, kuinka viestintää hyödynnetään tekemään selväksi yrityksen tavoitteet, arvot ja toimintatavat.

## **2.6 Työterveyshuolto**

Yleiset sopimukset ja lainsäädäntö on tehty, jotta työympäristölle voitaisiin taata mahdollisimman hyvä perusta, lopullinen vastuu on kuitenkin työpaikoilla itsellään (STTK 2010; Elevaattori 2009a). Suomessa työturvallisuuslain avulla valvotaan, että itse työ ja työolosuhteet ovat mahdollisimman asianmukaiset, eivätkä vaaranna työntekijän terveyttä. Henkilöstön henkisten ongelmien valvonta ei kuulu minkään lain piiriin ja juuri ne ovat usein työpaikalla se ongelmatekijä, ei fyysinen työympäristö. (TEK 2009a.)

Työterveyshuolto kuuluu Suomessa perusoikeutena kaikille työssä käyville. Se on osa perusterveydenhuoltoa. Työterveyshuolto huolehtii yhteistyössä työpaikkojen kanssa

työturvallisuudesta sekä henkilöstön työ- ja toimintakyvyn ylläpitämisestä. Työnantajan velvollisuus on järjestää työterveyshuolto työntekijöilleen. Työterveyshuolto on asiantuntija terveyden ja työn osa-alueilla. (Työterveyslaitos 2010e.) Työterveyshuollon asiantuntijat ovat kuitenkin enemmän tukena kuin vastuun kantajina. (STTK 2010.) Toimivalla työterveydenhuollolla työnantaja investoi tuottavuuteen sekä henkilöstön hyvinvointiin. Kun työntekijöiden ja työpaikan työterveys- ja työturvallisuusongelmiin puututaan varhain, se maksaa jokaisen sijoitetun euron jopa viisinkertaisena takaisin. Toimivalla työterveydenhuollolla voidaan jopa kasvattaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumishalukkuutta yritykseen. Työterveyshuollon tehtäviin kuuluvat esimerkiksi ohjaaminen erikoissairaanhoidon tai kuntoutukseen. Työterveyshuolto auttaa myös muun muassa pitkällä sairauslomalla ollutta henkilöä palaamaan työpaikkaan. (Työterveyslaitos 2010e.)

Kansaneläkelaitos (KELA) korvaa osan työterveyshuollon kuluista työnantajalle. Yrityksen on aina tehtävä työterveyshuollosta kirjallinen sopimus. Työnantajalla tulee olla kirjallinen ajan tasalla oleva toimintasuunnitelma työterveyshuollosta. Sen perustana oleva työpaikkaselvitys tulee olla työntekijöiden nähtävillä. Työpaikkaselvitykseen sekä toimintasuunnitelman laatimiseen osallistuu työterveyshuollon sekä työnantajan lisäksi työsuojeluvaltuutettu. Työsuojeluvaltuutettuna toimii joku yrityksen henkilöstöstä. (SAK 2010a.) Työterveyshuollon painopisteet vaihtelevat toimialoittain. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla tärkeässä asemassa ovat ergonomiset tekijät sekä työssä jaksaminen. (Työterveyslaitos 2010f.)

Työterveyshuolto toimii yhteistyössä työsuojelun kanssa. Työsuojelun viranomainen on Sosiaali- ja terveysministeriö. Suomi on jaettu viiteen vastuualueeseen, jossa jokaisessa on oma aluehallintavirasto. Näin voidaan taata, että työoloja todella pystytään valvomaan. Työsuojeluviranomaiset voivat halutessaan tehdä työpaikoille tarkastuksia, että heidän määräyksiään noudatetaan. (SAK 2010b.) Yhteistyöllä edistetään työpaikan eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Sillä myös lisätään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työpaikan turvallisuus- ja terveysasioihin. Työ tulee järjestää niin, että se ei aiheuta terveyden menettämistä tai haitallista kuormitusta, eikä pahenna olemassa olevaa sairautta. (Työterveyslaitos 2010g.)

Työsuojelua koskevat säädökset on mainittu työturvallisuuslaissa, työsuojelun valvontalaissa sekä työterveyshuoltolaissa. Näiden lisäksi ovat erilaiset työmarkkinajärjestöt tehneet työsuojelua sääteleviä sopimuksia. Työsuojelu perustuu kaikkien työpaikalla työskentelevien tekemään yhteistyöhön. Työnantajalla on kuitenkin viime kädessä vastuu ja päätösvalta työsuojeluasioissa. Yritykset toimivat toimintaohjelmien mukaan, joissa on työpaikasta riippuen huomioitu erilaisia asioita. Jokaisella työpaikalla tulee olla myös työnantajan nimeämä työsuojelupäällikkö. Jos työpaikalla on vähintään kymmenen ihmistä töissä, on työsuojelupäällikkö lakisääteinen. Hänen tehtäviään ovat muun muassa työpaikan työsuojeluun liittyvien asioiden seuraaminen ja niihin vaikuttaminen. Jos yrityksessä on yli kaksikymmentä työntekijää, tulee yritykseen perustaa työsuojelutoimikunta. (SAK 2010b.)

## **2.7 Työhyvinvoinnin ongelmat**

Työelämä tuo Klemelän (2006, 31) mukaan tullessaan ongelmia, sekä vanhoja että sellaisia, joita vasta nyt ollaan kartoittamassa. Työterveyslaitoksen (2010h) mukaan ongelmat voivat ilmetä yksilö- sekä ryhmätasolla. Yksilötason ongelmat on havaittavissa usein esimerkiksi työssä jaksamisen ongelmina. Ryhmätasolla ongelmat puolestaan ilmenevät muun muassa keskinäisinä konflikteina ja epäasiallisena kohteluna. (Työterveyslaitos 2010h.) Klemelä (2006, 30) on sitä mieltä, että edellä mainittujen lisäksi myös kiire, vaikutusmahdollisuuksien heikentyminen sekä tehokkuuden korostaminen työpaikoilla ovat syitä henkilöstön vähentyneeseen viihtyvyyteen työpaikoilla. Kun henkilöstö ei enää viihdy työpaikalla, haluavat ihmiset yhä aikaisemmin eläkkeelle ja pois työelämästä. Myös globalisaatio eli kansainvälistyminen on muuttanut työelämää pysyvästi ja työntekijöiden kokemukset työelämästä ovat yhä kielteisempiä. (Klemelä 2006, 30.) Ongelmiin, jotka vaikuttavat henkilöstön psyykkiseen hyvinvointiin, on hyvä puuttua varhain. Avoimen keskustelun avulla voi löytää vaihtoehtoisia toimintatapoja sekä antaa ja saada tukea. Ongelmia voi ilmetä työnkuvan tai työmäärän muuttuessa, sillä työmäärä ei saisi kasvaa liian suureksi. Työntekijän tulee tuntea itsensä ja omat rajansa sekä pitää rajoistaan kiinni. (TEK 2009b.)

Työelämän viime vuosien rajut muutokset ovat lisänneet ongelmia työhyvinvoinnissa. Kustannustehokkuus on johtanut irtisanomisiin ja kilpailukyvyn tavoittelu on johtanut kiireen ja stressin lisääntymiseen. Häirintä ja epäasiallinen kohtelu ovat ongelmatekijämonilla työpaikoilla. Ongelmien syy on usein esimiehen toimintatavoissa, josta voi joutua myös alaistaidon puute. Työntekijät eivät aina tiedä, kuinka työpaikalla tulee käyttäytyä. (Uudenmaan työsuojelupiiri 2008, 4.) Työelämä ei ole siis enää ennakoitavissa. Työntekijät saattavat tuntea itsensä turvattomiksi ja jopa arvottomiksi, kun ainoastaan tehokkuudella on merkitystä. Työntekijät eivät siinä tapauksessa sitoudu itseään yritykseen, sillä heidän epäluottamuksensa yritystä kohtaan kasvaa. Työntekijän henkisen hyvinvoinnin lisäksi tilanteesta voi usein kärsiä työn tekemisen moraali ja sen myötä myös työn tulos. Työpaikan pysyvyyttä ei voida taata, vaikka yrityksessä tehtäisiin hyvää. Työnantaja ei nykyään välttämättä sitoudu takaamaan turvattua työsuhdetta ja enustettavissa olevia ansioita, vaikka työntekijä menestyisi kokonaisvaltaisesti työssään. On mahdollista, että yritys siirretään jossain vaiheessa halvemmän työvoiman maihin. Tätä kutsutaan Kiina-ilmiöksi ja se yleistyy koko ajan. Mitä helpompaa työntekijä on korvata, sen vapaammin työnantaja voi toimia. (Klemelä 2006, 31.)

Työtehtäviä ulkoistetaan koko ajan, varsinkin julkisella sektorilla. Vuokratyövoimaa käytetään yhä enemmän ja niin sanotut pätkätyöt ovat yleistyneet vauhdilla. Työn tekemisen mallien muuttuessa, ovat työaika- ja työpaikkakäsitteet saaneet uusia ulottuuksia. Työ voidaan yhä useammin tehdä esimerkiksi etätyönä kotoa käsin, eikä sitä ole sitoutettu aikaan tai paikkaan. Työ tehdään yksin, eikä työyhteisöä ole. Myöskään selkeää työaikaa ei ole, työn voi tehdä silloin kun se itselle parhaiten sopii. Tästä seuraa se, että työntekijä ei saa konkreettista tulosta työstään. Tehtäviä seuraa kuitenkin yksi toisensa perään. Työnantaja pääsee työntekijöiden hyvinvoinnin vastuusta ja vastuu siirtyy yhä enemmän työntekijälle itselleen. Työhyvinvoinnin merkitystä ei välttämättä tiedosteta yrityksissä, eikä työhyvinvoinnissa ilmeneviin ongelmiin ole resursseja tai kiinnostusta puuttua. (Klemelä 2006, 31.) Kaikkiin työelämän ongelmiin ei voi vaikuttaa koko työpaikan tasolla. Tärkeintä olisi paneutua omaan työhön ja pohtia asioita, jotka tekevät työn tekijälleen mielekkääksi ja tuottavat kokonaisvaltaista hyötyä asiakkaille, työntekijälle sekä koko työyhteisölle. (Klemelä 2006, 16.)

### 3 Työkyky

Tässä luvussa pohditaan työkyvyn käsitettä. Ensin pohditaan työkyvyn määritelmää, jonka jälkeen kerrotaan, kuinka työkykyä voidaan analysoida ja mitata. Seuraavaksi käsitellään elintapojen ja yleisen hyvinvoinnin vaikutusta työkykyyn ja lopuksi pohditaan, mikä merkitys työympäristöllä on työkyvyssä.

Työkyky liittyy läheisesti työhyvinvointiin, sillä tarkoitetaan yksilön psyykkistä ja fyysistä toimintakykyä. Työkyky on noussut viime aikoina tärkeäksi puheenaiheeksi niin mediassa kuin monissa yrityksissäkin. Vuoden 2011 eduskuntavaalien alla monien puolueiden puheenjohtajat pohtivat huolestuneena suomalaisten korkeita sairauspoissaololukuja. Työterveyslaitoksen vuonna 2009 tekemässä tutkimuksessa haastatelluista työssäkäyvistä kuitenkin 84 % koki fyysisen ja henkisen työkykynsä erittäin tai melko hyväksi. (Hanhela, Kandolin, Karjalainen, Kasvio, Kauppinen, Perkiö-Mäkelä, Priha, Toikkanen & Viluksela 2010.) Tästä voisi päätellä, että suomalaisten työkyky on oletettua parempi.

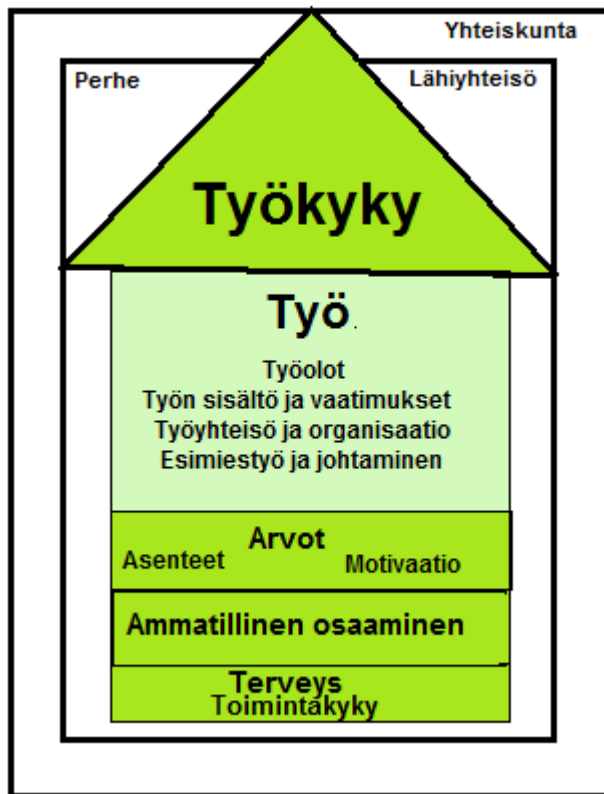
Toista kertoo Kauppalehden (2010, 3) artikkeli, jonka mukaan työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien vuosittainen määrä Suomessa on 24 000 ihmistä. Päähteet tai mielenterveysongelmat ovat yli puolilla näistä syynä työkyvyttömyyseläkkeeseen, sekä kolmannes työkyvyttömyyseläkkeelle jäävistä kärsii tuki- ja liikuntaelinsairauksista. Työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden määrä on kuitenkin laskenut vuodesta 2006, jolloin se oli 28 000. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien nuorien käyttämätön työpanos on noin kuusi miljardia euroa, joka on kymmenen kertaa enemmän kuin raha, mikä käytetään vuosittain työterveyshuollon palvelujen ylläpitoon. Artikkelissa kerrotaan, että tutkimuksissa on havaittu työaikajoustojen alentavan neljänneksellä työkyvyttömyyseläkkeelle joutumisen riskiä. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien määrää voitaisiin saada pienennettyä myös johtamisen ja henkilöstön motivoinnin avulla. (Kauppalehti 2010, 3.) Suomalaisien työkyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen tulisi panostaa työpaikoissa enemmän. Myös työterveydenhuollon vastuuta ja roolia pitäisi kasvattaa. Ihmisten syrjäytymistä voisi ehkäistä puuttamalla asioihin jo ensimmäisten työkykyyn alentavasti vaikuttavien oireiden ilmetessä.

Työkykyä ylläpitävää toimintaa kutsutaan TYKY-toiminnaksi. Sillä pyritään parantamaan ihmisten hyvinvointia ja fyysistä terveyttä työpaikoilla. TYKY-toimintaa ovat esimerkiksi organisaation ja työympäristön kehittäminen, työntekijöiden kannustaminen terveyttä edistävään toimintaan, tarjoamalla terveellisiä valintoja ja rohkaisemalla henkilöstöä henkilökohtaiseen kehitykseen. Esimerkkejä TYKY-toiminnasta ovat työaikajouston mahdollisuus, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, tupakointikielto yrityksessä, liikuntakurssien sekä kulttuuritapahtumien tarjoaminen ja rahoittaminen esimerkiksi liikunta ja kulttuuriseteleillä. TYKY-toiminnasta huolehtimalla voidaan vähentää henkilöstön poissaoloja, kasvattaa heidän työmotivaatiotaan, parantaa tuottavuutta ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. TYKY-toiminnassa tärkeää on organisaation pysyvä sitoutuminen henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseen. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2010.)

### **3.1 Työkykyyn vaikuttavat tekijät**

Työkyky määrittyy monen erilaisen tekijän summana. Näitä tekijöitä ovat yksilön fyysinen ja psyykinen toimintakyky, työolot, itse työ sekä ammatillinen osaaminen ja työyhteisö. Työkykyyn voivat vaikuttaa myös erilaisten toimialojen ominaiset riskitekijät, kemialliset sekä fysikaaliset ympäristötekijät, psyykkiset ja biologiset tekijät sekä fyysinen kuormitus. Ihmisen työkykyyn vaikuttaa myös henkinen ylikuormitus. Ylikuormituksen seurauksena työkyky laskee, jolloin työn tulokset, tuottavuus ja työmotivaatio kärsivät. Myös työn ilo katoaa. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää, että yksilö tietää oikeutensa ja velvollisuutensa, kuinka toimia, että työstä tulee jälleen mieleistä. Ihmisten tulisi myös tarkkailla toisiaan ja puuttua ajoissa tilanteeseen, jos he huomaavat työntekijän ylikuormittuvan. (TEK 2009b.)





Kuvio 2. Työkyvyn talomalli (Työterveyslaitos 2010i)

Työkyvystä on tehty erilaisia malleja, joista valitsin tarkastelunäkökulmaksi professori Juhani Ilmarisen kehittämän työkyvyn talomallin (kuvio 2). Malli perustuu tutkimuksiin, joiden avulla on selvitetty työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Työkyvyn talomallissa on neljä kerrosta, joista kolme alinta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros puolestaan kuvaa työoloja ja itse työtä. (Työterveyslaitos 2010i.)

Talon perustana toimivat yksilön terveys ja toimintakyky (kuvio 2). Toimintakykyä tulee ajatella kokonaisuutena, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta toimintakyvystä. Toisesta kerroksesta löytyy ammatillinen osaaminen (kuvio 2). Se perustuu peruskoulutukseen ja ammatillisiin tietoihin sekä taitoihin. On hyvin tärkeää, että henkilöstön tietoja ja taitoja päivitetään jatkuvasti, sillä oppiminen on elinikäinen prosessi. Tämä saattaa nykypäivänä helposti unohtua, kun kaikilla toimialoilla syntyy koko ajan uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita. (Työterveyslaitos 2010i.)

Kolmannessa kerroksessa ovat asenteet, arvot ja motivaatio (kuvio 2). Yksilön omat asenteet työntekoon liittyen vaikuttavat työkykyyn. Kun työtä pidetään mielekkäänä ja yksilö tuntee sen sopivan haasteelliseksi, työkyky vahvistuu. Jos työ on vain pakollinen

hoidettava asia, eikä se vastaa omia odotuksia, työkyky heikentyy. Työ- ja eläkeasenteet muuttuvat yksilön oman iän myötä ja asenteiden muutokset voivat johtaa jopa työelämästä luopumiseen ennen eläkeikää tai ennenaikaiseen syrjäytymiseen. Työkyky mallin kolmannessa kerroksessa kohtaavat myös työelämän sovittaminen muuhun elämään. Itse työ löytyy talon neljännessä kerroksesta (kuvio 2). Tämä kerros on konkreettinen kuvaus työpaikasta ja siihen liittyvät myös työ ja työolot, työyhteisö sekä organisaatio. Esimiestyö ja johtaminen kuuluvat myös keskeisesti tähän talon neljänteen kerrokseen (kuvio 2). Esimiehillä ja johtajilla on valta kehittää tai olla kehittämättä esimerkiksi yrityksen työkykyä vahvistavaa toimintaa. Jos johto ei miellä työkyvyn kehittämistä tarpeeksi tärkeänä, voi koko työyhteisön työkyky kärsiä. (Työterveyslaitos 2010i.)

Työkyky perustuu yksilön voimavarojen ja työn väliseen yhteensopivuuteen ja tasapainoon. Työkyvyn talomalli (kuvio 2) toimii ja pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset ovat toistensa tukena. Ihmisen ikä tuo muutoksia asenteisiin ja arvoihin sekä yksilön voimavaroja kuvaaviin kerroksiin. Työ, joka on mallin neljäs kerros, muuttuu usein nopeasti, eikä aina ota välttämättä huomioon ihmisen edellytyksiä muutostilanteisiin. Jos neljäs kerros (kuvio 2) kasvaa liian raskaaksi, se painaa alakerroksia ja vaikuttaa niihin negatiivisesti. (Työterveyslaitos 2010i.)

Kaikkia talon kerroksia (kuvio 2) voi ja pitäisi kehittää jatkuvasti. Kerrosten tulee olla yhteensopivia myös työn ja ihmisten muuttuessa. Omista voimavaroistaan voi vastata vain yksilö itse. Esimiesten ja työnantajan tulee kantaa päävastuu neljännessä kerroksesta, johon kuuluvat työ ja työolot (kuvio 2). Yhteistyö tuo parhaan tuloksen myös työkyvyn kohdalla, esimerkiksi työterveyshuollon ja työsuojelutoimikunnan yhteistyö edistävät työkykyä. Hyvä työnantaja ja esimies antavat myös tukensa yksilön voimavarojen kehittämiseksi. Työntekijä voi aktiivisuudellaan vaikuttaa työnsä ja työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseen. Työkyvyn talomallia ympäröivät perhe, sukulaiset ja ystävät (kuvio 2). Myös yhteiskunnan rakenteilla ja säännöillä on vaikutus työkykyyn. Vastuu yksilön työkyvystä ei ole ainoastaan yksilöllä itsellään, vaan yrityksen ja yhteiskunnan tulisi kantaa siitä oma osuutensa. (Työterveyslaitos 2010i.)

Työkyvyn talomalli (kuvio 2) auttaa hahmottamaan työkykyyn liittyviä tekijöitä ja sitä on hyödynnetty tämän tutkimuksen kyselylomaketta suunnitellessa (liite 1). Talomalli (kuvio 2) auttaa ymmärtämään työkyvyn suurempana kokonaisuutena, joka muodostuu pienistä osien yhteenlasketusta summasta. Talomallia hyödynnetään myös tutkimustuloksia analysoidessa. Haastatteluiden tuloksista saatuja työkykyyn liittyviä tekijöitä verrataan talomallin tekijöihin ja etsitään niistä eriävyyksiä ja samankaltaisuuksia.

### **3.2 Työkyvyn arviointi ja mittaaminen**

Työkykyä on vaikea arvioida ja mitata yleisellä tasolla, sillä jokainen työssä käyvä yksilö on erilainen. Työ- ja toimintakyky riippuu muun muassa yksilön fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä. Lisäksi niihin vaikuttavat elinympäristö ja työmotivaatio. Myös itse työllä, työoloilla ja niihin liittyvillä psyykkisillä ja sosiaalisilla tekijöillä on merkitystä työ- sekä toimintakyvyn kannalta. (Aromaa 2004.) Karppi (2009) määrittelee toimintakyvyn olevan kyky tai mahdollisuus selvitä erilaisten elämäntilanteiden ja -vaiheiden haasteista eli kyky pystyä huolehtimaan itsestään, työstä, vapaa-ajasta sekä harrastuksista. Toimintakyky on tasapainotila kykyjen, elin- ja toimintaympäristön sekä omien tavoitteiden välillä. Toimintakyky käsitetään usein olevan fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen selviytymiskyvyn yhteenlaskettu summa. Joskus se on parempi, kuin mitä voisi olettaa ja joskus taas oletettua heikompi. Työ- ja toimintakykyyn kiinnitetään usein huomiota vasta, kun se on alentunut ja alkaa vaikuttaa työntekoon heikentävästi. Työ- ja toimintakyvyn muutokset eivät aina ole riippuvaisia yksilöstä itsestään. (Karppi 2009.)

Työkykyä mitattaessa keskitytään helposti yksilön toimintakykyyn eli fyysiseen puoleen, koska fyysistä toimintakykyä on helpompi mitata kuin työkyvyn muita osa-alueita. Yleensä fyysisistä tekijöistä mitataan esimerkiksi hengitys- ja verenkiertoelimistön suorituskykyä tai lihasvoimaa. On tärkeää kuitenkin huomioida, että työkykyyn vaikuttavat myös psyykkiset sekä sosiaaliset tekijät. Näitä ovat esimerkiksi muisti ja oppiminen, elämän ja työntekoa mielekkyys, sosiaalinen osallistuminen sekä sosiaaliset suhteet. Niiden merkitys saattaa olla jopa suurempi, kuin mitä on fyysisillä tekijöillä. (Karppi 2009.)

Suomen Työterveyslaitos (TTL) on kehittänyt työkyvyn mittaamisen tueksi työkykyindeksin, jossa on huomioitu myös henkinen työkyky. Indeksillä mitataan työkykyä suhteessa työn vaatimuksiin. Työkykyindeksi on helppokäyttöinen työkalu ja se määrittelee työkyvyn olevan positiivinen yksilön terveyteen vaikuttava voimavara. Työkykyindeksin tulosten avulla voidaan kartoittaa toimenpiteet, joilla saadaan yksilön työkykyä vahvistettua jo varhaisessa vaiheessa työterveyshuollon kautta. Indeksillä perustana on työntekijän oma arvio ja mittaus tapahtuu kyselylomakkeen kautta. Kysymykset jaetaan osaluokkiin, joihin sisältyvät työn vaatimat henkiset sekä fyysiset vaatimukset, työntekijän terveydentila ja voimavarat. Indeksillä saadaan laskemalla yhteen kyselyn vastausvaihtoehdoista saadut luvut ja pisteyttämällä ne. Työkykyä ei voi kokonaisvaltaisesti mitata mittareilla, jotka perustuvat esimerkiksi pelkästään työntekijöiden sairauspoissaoloihin. Silloin tulee mitattua vain yksilön fyysinen toimintakyky. (Mäki-Fränti 2009, 10.)

Työkyvyn mittaamiseen voidaan käyttää myös tasapainotettua tulokorttia. Se tarkastelee organisaatioiden onnistumista taloudellisten tai yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden toteutuksessa. Tulokortilla pyritään huomioimaan, että onnistumiseen vaikuttavat tekijät ovat tasapainossa. Tulokortti perustuu organisaation visioon ja strategiaan ja se on moniulotteinen mittaristo, sisältäen neljä strategista näkökulmaa: Henkilöstönäkökulma, prosessinäkökulma, asiakasnäkökulma sekä talouden ja vaikuttavuuden näkökulma. Työhyvinvointi liittyy tulokortin henkilöstöosioon, jossa tarkastellaan henkilöstön osaamista ja uudistumis- sekä aikaansaamiskykyä. (Valtiokonttori 2007.)

Henkilöstönäkökulma kuuluu osana myös erilaisiin laatu-arviointeihin, kuten CAF-malliin. CAF:n mukaan on tärkeää, että henkilöstötulokset, jotka kuvaavat työntekijöiden näkemystä organisaatiosta sekä sen missiosta, työympäristöstä, johtamisesta, oman osaamisen kehittymisestä ja organisaation tarjoamista palveluista ja tuotteista, on kirjattu ylös. Mittareihin voidaan myös lisätä tunnuslukuja, kuten sairauspoissaolot, työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet henkilöt ja henkilöstön vaihtuvuus. Suhteellisen uuden toiminnan ohjauksen ja raportoinnin työkalu on tuloprisma. Se sisällyttää tuloksellisuuden kriteereihin myös henkiset voimavarat ja niiden hallinnan sekä kehittämisen. Eli organisaation tulee sisällyttää tulostavoitteisiinsa myös henkilöstötavoitteita ja niiden toteutumista tulee tuloraportoinnissa myös seurata. (Valtiokonttori 2007.)

Työ- ja toimintakyky saattaa alentua, jos työ on hyvin suoritekeskeistä. Yksilö voi kokea, että suorittaminen ei ole merkityksellistä, eikä hän saa siitä motivaatiota. Yksilön toimintakykyä tarkastelee usein ulkopuolinen henkilö, joka helposti ohittaa yksilön oman tahto- ja tarvemaailman keskittyen siihen, mitkä asiat tarkastelijan itsensä mielestä ovat ihmiselle tarpeellisia. Usein keskitytään vain fyysisiin tarpeisiin. (Karppi 2009.) Tällöin työkykyyn vaikuttavat henkiset seikat saattavat jäädä huomaamatta.

### **3.3 Elämäntapojen ja yleisen hyvinvoinnin vaikutus työkykyyn**

Työkykyä ja terveellisiä elämäntapoja voidaan työpaikoilla edistää eri tavoilla. Suomessa elintason nousun myötä ovat kansan elämäntavat muuttuneet yhä epäterveellisemmiksi. Henkilökohtaisilla valinnoilla on vaikutus niin omaan kuin työtoverien ja läheistenkin hyvinvointiin. Suomessa elämäntapojen kohentamiseen tulisi panostaa, jotta ihmiset pysyvät työkykyisinä myös tulevaisuudessa. Hyvinvointia heikentäviin asioihin, kuten liikunnan puutteeseen, epäterveelliseen ruokavalioon, mielenterveysongelmiin ja tupakan sekä alkoholin käyttöön tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Niiden tuomiin terveyshaittoihin tulisi puuttua jo varhaisessa vaiheessa. (Työterveyslaitos 2010j.)

Vuonna 2009 tehdyn Työ ja terveys -haastattelututkimuksen mukaan reilu kolmasosa (38 %) kaikista työssä käyvistä kärsi jostain pitkäaikaissairaudesta tai vammaan jälkitilasta. Osuus on ollut lähes yhtä korkea jo vuodesta 1997. Yleisimpiä pitkäaikaissairauksia olivat tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Noin kahdella kolmasosalla työssä käyvistä oli pitkäaikaisesti tai toistuvasti tuki- ja liikuntaelinoireita, näistä yleisimpinä niska- ja hartiavaiivat. Kyseiset sairaudet olivat yleisimpiä naisilla, jotka työskentelevät palvelu-, myynti- ja hoitotyön toimialoilla. (Elo, Hirvonen, Kandolin, Kauppinen, Kauppinen, Ketola, Leino, Manninen, Miettinen, Perkiö-Mäkelä, Reijula, Salminen, Toivanen, Tuomivaara, Vartiala, Venäläinen & Viluksela 2010, 250–251.)

Vuoden 2009 haastattelututkimukseen osallistuneista työssäkäyvistä puolet oli kokenut psyykkisiä oireita, naiset enemmän kuin miehet. Yleisin oire oli väsymys (34 %) ja harvinaisin masentuneisuus (11 %), joka oli yleisintä toimistotyössä ja asiakaspalvelussa. Psykkisten oireiden määrä oli vähentynyt kokonaisuudessaan 2000-luvulla, mutta vuodesta 2006 vuoteen 2009 ei ollut havaittavissa muutosta. (Elo ym. 2010, 250–251.)

Tutkimuksen mukaan työssä käyvien ylipainoisten osuus oli lisääntynyt vuodesta 2006 vuoteen 2009. Yleisintä ylipaino on miehillä, jotka työskentelevät rakentamisen, maatalouden, kuljetuksen sekä tietoliikenteen aloilla. Naisista 18 % ja miehistä 40 % kuului riskiryhmään alkoholin käytön suhteen. Joka kuudes työssä käyvistä nukkuu enintään kuuden tunnin yöunia työviikolla. Positiivista Työ ja terveys-haastattelututkimuksessa oli se, että suomalaisista työssä käyvistä noin puolet kuntoili vähintään kolmesti viikossa. Osuus oli kasvanut vuodesta 1997 alkaen. Joka neljäs työssä käyvä tupakoi, puolet työssä käyvistä ei ole koskaan tupakoinut. (Elo ym. 2010, 251–252.)

Yhä useammassa työpaikassa panostetaan työntekijöiden fyysiseen hyvinvointiin muun muassa sisällyttämällä työtuihin mahdollisuus käyttää hierojan palveluja tai tarjotaan liikuntaseteleitä sekä työpaikkaliikuntaa. Joogaaminen on esimerkiksi hyvä keino pitää yllä ja edistää työkykyä. Jooga tekee hyvää varsinkin toimistotyötä tekeville ihmisille, sillä se rentouttaa hartioita ja selkää, jotka usein toimistotyössä rasittuvat eniten. On tutkittu, että säännöllisen joogaamisen myötä stressi vähenee, nukkuu paremmin sekä tuntee vähemmän pelon tunteita työhön liittyen. (Angelöw 2002, 90.)

### **3.4 Työympäristön vaikutus työkykyyn**

Työympäristöllä on vaikutusta henkiseen ja fyysiseen työkykyyn. Hyvällä työergonomialla saadaan lisättyä työtehoa ja vähennettyä lihasten kuormitusta Hyvän työergonomian lisäksi työntekijän olisi hyvä myös harrastaa taukojumppaa ja venytellä. Huonon ergonomian seurauksena voi tulla nivelten kulumia, jotka hankaloittavat työntekoa ja seurauksena on lääkärikäyntejä ja kipulääkkeitä. Toimistotyössäkin on riskejä, jotka voivat heikentää työkykyä. Runsaasta näyttöpäätteellä istumisesta voi saada jännetupin tulehduksen ranteeseen tai alaselän vaivoja jalkojen huonosta asennosta. (Virtanen 2004, 96.)

Fyysisellä työympäristöllä on suora vaikutus työn tuottavuuteen. Ilman laatu, valaistus, akustiikka ja lämpötila ovat fyysisiä tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa viidestä kymmeneen prosenttia sairauspoissaoloihin ja toimistotyön tuottavuuteen. Näillä tekijöillä on Suomen mittakaavassa jopa miljardien eurojen vaikutus tuottavuuteen. Muita tekijöitä, jotka vaikuttavat tuottavuuteen, ovat sosiaalinen ympäristö, organisaatio itsessään sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. (Aalto, Peltomäki & Westermarck 2007, 28.) Ketolan

(2007, 14) mukaan työtilan tulisi olla riittävän suuri ja tilava. Lisäksi on hyvä, jos työtilassa on ikkunat, joista tulee luonnonvaloa. Työtilan värimaailman tulisi olla hillitty, ei kirkkaita tai voimakkaita värejä. Tulostimet ja muut jokapäiväisessä työssä tarvittavat välineet olisi hyvä olla sijoitettuna sopivan matkan päässä työpisteestä, jotta niiden luomeneminen vaatii liikkumista. Ne eivät kuitenkaan saa olla liian kaukana työpisteestä, koska silloin liikkuminen ei välttämättä enää tunnu mielekkäältä. (Ketola 2007, 9-11.)

Yhdysvalloissa on otettu erilainen näkökulma siihen, minkälainen voisi olla fyysisesti miellyttävä toimisto työympäristönä. Siellä on tutkittu, että ihminen käyttää keskimäärin 2000 tuntia vuodessa työntekoon, joten toimistosta tulisi tehdä kuin toinen koti. Ideointiin on otettu aistinäkökulma, eli toimiston suunnittelussa huomioidaan kaikki ihmisen viisi aistia. Erilaisista tekstiileistä sekä esineiden koosta ja muodoista pyritään tekemään sellaisia, että ne innostavat työntekijöitä. Hiirimatto voitaisiin esimerkiksi tehdä sormenpäitä stimuloivasta karheasta materiaalista, sillä on tutkittu, että sormenpäitä aktivoimalla, aktivoi myös aivoja. Työntekijöiden hajuaistia voisi hyödyntää aromaterapeuttisilla tuoksuilla, jotka vähentävät stressiä. Vaarana on, että työntekijät eivät esimerkiksi pidä tuoksusta tai ovat sille allergisia. (Carter 2010.)

Fyysisen työympäristön lisäksi sosiaalinen työympäristö, eli työpaikan sosiaaliset suhteet, vaikuttavat työkykyyn (Costa ym. 2006, 1126). Huonot ihmissuhteet työyhteisössä vähentävät motivaatiota, sillä pitäisi työskennellä työyhteisössä, jossa ei tule toimeen kaikkien ihmisten kanssa. Negatiivisista jännitteistä voi aiheutua stressiä ja jännitteet vaikuttavat myös fyysisesti, aiheuttamalla lihaksistolle hapen puutetta. Esimiesten ja työnjohdon tulisi puuttua näihin jännitteisiin sekä ihmissuhteisiin ajoissa ja selvittää ne. Viestintä on tässä tärkeässä asemassa ja jokaisella työyhteisön jäsenellä tulee olla kyky kuunnella ja puhua. Näitä taitoja voi myös harjoitella. (Virtanen 2004, 100.)

Työympäristön huomioiminen kokonaisuutena on tärkeää. Ei riitä, että fyysiset puitteet ovat kunnossa, myös sosiaalisessa työympäristössä tapahtuvan ihmisten välisen vuorovaikutuksen pitäisi olla toimivaa. Fyysisen työympäristön puutteisiin voi henkilöstö vaikuttaa tekemällä hyvin perusteltuja parannusehdotuksia esimiehelle, joka voi viedä ehdotuksia eteenpäin ja käytäntöön. Jokainen yksilö voi ainakin jossain määrin vaikuttaa myös työpaikan sosiaaliseen työympäristöön käytöksellään ja toimintatavoillaan.

## 4 Työssä jaksaminen

Tässä luvussa pohditaan työssä jaksamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten stressiä, työuupumusta ja työilmapiiriä. Luvussa analysoidaan myös johtajuuden ja organisaatiokulttuurin vaikutusta työssä jaksamiseen sekä pohditaan, miten niiden avulla voitaisiin tukea henkilöstöä, jotta he jaksaisivat paremmin työssään. Lukuun on valittu kyseiset työssä jaksamisen osa-alueet, koska ne soveltuvat hyvin tähän tutkimukseen. Stressi, työilmapiiri, johtajuus ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat siihen, minkälaisena henkilöstö kokee työhyvinvoinnin tilan.

Joustavuus on tärkeä tekijä työssä jaksamisen kannalta. Se vaikuttaa psyykkiseen hyvinvointiin. Joustavuuden merkitys on henkilökohtainen. Yhdelle se voi tarkoittaa muutoksia työtuntien määrässä ja toiselle joustavuutta lomien pitämisessä. Mitä paremmin henkilöstön yksilölliset tarpeet huomioidaan joustavuudessa, sitä tyytyväisempiä työntekijät todennäköisesti ovat. (Costa ym. 2006, 1126).

Työmarkkinakeskusjärjestöt ovat Suomessa sopineet käyttöön otettavista toimenpiteistä, joilla voidaan parantaa työelämän laatua. Näitä ovat esimerkiksi joustavammat työaikajärjestelyt, työaikapankin käyttö ja vuorotteluvapaa sekä henkilöstöraportoinnin käytön yleistäminen. Loppujen lopuksi ylätasolla voidaan kyllä tehdä päätöksiä, mutta työpaikasta riippuu, kuinka asiat toteutuvat käytännössä. (Knuuttila 2005, 632.) Vuoden 2007 työolobarometrissa yli puolet työssä käyvistä kokivat työnsä olevan henkisesti raskasta (Nummelin 2008, 15). Vuonna 2009, Työ ja terveys -tutkimuksen tulosten mukaan, tämä luku oli joka kolmas palkallista työtä tekevä, eli luku on saatu laskemaan. Kiirettä työssään koki tutkimuksen mukaan joka toinen työssäkävijä. (Elo ym. 2010, 3.) Työssä jaksamista heikentää työpaikkakiusaaminen, joka on Suomessa jopa kansainvälisesti korkealla tasolla. Yhä useammin masennus on työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen syynä. Työelämä muuttuu koko ajan yhä vaativammaksi. (Nummelin 2008, 15.)

Jaksamisen määrittellään olevan oman elämän hallintaa. Työssä jaksaminen on oman työelämän hallintaa ja kuinka selviytyä siitä ilman, että asiat tuntuvat kohtuuttomilta. Käsite sisältää myös kyvyn hoitaa itseään ja huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Yksilön tulee kyetä kohtaamaan eteen tulevat ongelmat. Usein ihminen ei tyydy voimaan hyvin,



vaan hän haluaa koko ajan voida paremmin. Tämän myötä tulee ristiriitoja omien tarpeiden sekä arvojen ja työpaikan tarpeiden sekä arvojen välille. Jaksamisen raja saattaa tulla vastaan ja työntekijä alkaa stressata työstään. Stressin pahentuessa hän sairastuu työuupumukseen. (Heiskanen, Salonen & Sassi 2007, 91.)

Työssä jaksamisen edellytyksenä on hyvinvointi työelämässä. Hyvinvointiin ja työilmapiiriin vaikuttavat työntekijät, esimiehet ja heidän toimintansa sekä asenteensa. Hyvinvointia työpaikalla voi parantaa omalla toiminnallaan. (Nykänen 2007, 15; TTK 2008, 3.) Ihminen saa hyvinvoinnista voimavaroja, joka auttaa jaksamaan. Hyvinvoiva henkilö edesauttaa usein positiivisen ilmapiirin syntymistä ja hän parantaa myös muiden oloa. Yhdessä sovitut toimintatavat ja asenteet, johon kaikki työntekijät ovat sitoutuneet, auttavat henkilöstöä saamaan työstä onnistumisen tunteita ja positiivisia kokemuksia. Esimiehen toiminta työssä jaksamisen kannalta on myös hyvin tärkeää, sillä usein esimies organisoii työtehtävät tasaisesti ja luo työpaikalle kannustavaa ilmapiiriä.

#### **4.1 Stressi**

Aikojen alussa stressi tarkoitti valmistautumista taisteluun tai pakenemiseen. Stressitilanteissa erittyy hormoneja, kuten adrenaliini, noradrenaliini sekä kortisoli. Tunteisiin vaikuttava tilanne käynnistää adrenaliinin erityksen. Kortisolia alkaa erittyä, kun ihminen tuntee epävarmuutta tai ei hallitse tilannetta. Sellainen tilanne voisi esimerkiksi olla työolosuhteiden muutostilanne. On tutkittu, että myös yksitoikkoinen työ voi olla stressaavaa. Sopiva stressitaso on usein hyvä asia, mutta se on haastavaa saavuttaa. Usein ihmiset elävät sopivan tason ylä- tai alapuolella, eli joko he eivät käytä kaikkia kykyjään tai heillä on liian suuret vaatimukset. (Jabe 2010, 63.) Esimiesten tehtäviä olisi tunnistaa työyhteisön negatiiviset signaalit, joita ovat muun muassa työstressi, joka vaikuttaa työntekijän terveyteen, työtyytyväisyyteen ja suorituskyykyyn. Stressi vähentää työn tuottavuutta suorituskyykyyn heikentyessä. (Hamidi & Eivazi 2010, 964.) Toisaalta sopiva stressi lisää tuottavuutta ja työn mielekkyyttä. (Hamidi & Eivazi 2010, 967).

Stressi voi ilmetä sekä fyysisesti että psyykkisesti. Pelkällä työergonomian kunnossa pidolla ei voida ehkäistä stressiä kokonaisuudessaan. Siihen tarvitaan myös työterveydenhuoltoa ja psykologeja. Tiukat aikataulut ja työnjaon epäselvyys ovat suurimpia

stressitekijöitä. On laskettu, että taloudelliset hyödyt, jotka saatiin edellisen laman aikaan supistamalla henkilöstöä, on menetetty lähes kokonaan sairauspoissaolojen lisääntymisen myötä. Laman aikana työpaikkansa säilyttäneet voivat silti huonosti. Syynä on esimerkiksi työmäärän jatkuva lisääntyminen. Irtisanomisten jälkeen heille organisoitiin pois lähteneiden työt. (Jabe 2010, 52.) Työn epätasapainoinen organisointi on stressitekijä, joka voi johtaa henkiseen ylikuormittumiseen.

Stressi on henkisen toimintakyvyn kuormittumista. Jos stressi on lyhytkestoista ja lievä, se saattaa hyvinkin edistää tehtävistä ja haasteista suoriutumista, mutta kun se pitkittyy tai esiintyy hyvin voimakkaana seuraa ongelmia. Näitä ovat esimerkiksi terveysongelmat, työuupumus tai jopa työkyvyttömyys. Henkisesti hyvinvoiva työntekijä on yleensä avoin, aktiivinen ja tyytyväinen työhönsä sekä elämäänsä. Hän sietää epävarmuutta ja hyväksyy itsensä sekä toimintatapansa virheineen. Hän on aikaansaava ja osallistuva, sekä sitkeä ja kiinnostunut asioista. Henkisesti hyvinvoiva työntekijä ei pelkää sitoutua organisaation tavoitteisiin ja käytäntöihin. (Työterveyslaitos 2010k.)

Yksi suomalaisista ominaispiirteistä on tottelevaisuus. Suomalaiset noudattavat kaikkia mahdollisia lakeja ja sääntöjä. Tämä heijastuu myös esimiehiin ja he palkkaavat tottelevaiset alaiset, joiden tulee olla aina valmiina toimimaan. Sellainen yrityskulttuuri ei anna ihmisten olla omanlaisiaan, vaan pitää sovittautua tottelevaisuuden muottiin. Nykyajan työelämässä kaiken pitää olla koko ajan tehokkaampaa, uudempaa ja parempaa. Siinä on kolme keskeistä stressitekijää. (Jabe 2010, 58.)

Yleisin syy stressiin toimistotyössä, riippumatta toimialasta, on kiire. Sen lisäksi niitä voi olla rutinoituminen työhön ja sen yksitoikkoisuus tai esimiehet ja johto, jotka eivät tue alaisiaan. Ihmisen adrenaliinitaso on 60–70 % korkeampi töissä kuin kotioloissa. Johtajien stressitaso ei ole alaisiinsa verrattuna juurikaan suurempi. Heillä saattaa olla enemmän töitä, mutta he ottavat sen ajan pois vapaa-ajastaan. Johtajien ei myöskään usein tarvitse ottaa stressiä siitä, onko heillä vaikutusvaltaa asioihin. Henkilökunnasta taas vaikutusvallattomuus saattaa tuntua suureltakin stressitekijältä. Stressiä voi työntekijöille syntyä myös siitä, että he eivät saa tarpeeksi kontrolloida työtään. Työyhteisön tuen myötä syntyvä itseluottamus on tärkeä stressin ehkäisyn keino. (Jabe 2010, 64.) Myös

positiivinen ajattelu ja avoin ristiriitojen käsittely auttaa ennaltaehkäisemään stressiä. (Jabe 2010, 66).

Vuonna 2009 tehtiin tutkimus, jossa haastateltiin kyselylomakkeen avulla 120 iranilaista terveystieteiden työntekijää, sekä kartoitettiin heidän stressitekijöitään ja tyytyväisyyttään. (Hamidi & Eivazi 2010, 964). Suuri osa heistä ei ollut korkeasti stressaantuneita ja tyytyväisyys oli normaalin tai tyytyväisen luokkaa. Yhteys stressin ja iän, koulutuksen sekä työvuosien välillä oli selvä. Sukupuoli puolestaan ei lisännyt stressiä. Työntekijät olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä työhönsä ja esimiehiinsä, mutta tyytymättömiä ylennysmahdollisuuksiin ja palkkaan. Liian pieni palkka aiheutti stressiä. (Hamidi & Eivazi 2010, 966). Tulokset ovat todennäköisesti samankaltaiset kuin monessa muussakin työpaikassa eli ollaan tyytyväisiä, kun saadaan mitä saadaan, ei välttämättä osata vaatia parempaa. Salaa itsekseen ollaan kuitenkin tyytymättömiä esimerkiksi palkkaan, mutta silti ei mennä vaatimaan esimieheltä palkankorotusta.

On tutkittu, että ihmisen ei aina tulisi olla saavutettavissa. Asiat tulee priorisoida tärkeysjärjestykseen ja niistä tulee tehdä vain tärkeimmät. Muut tehtävät voi jättää muille tai hoitaa myöhemmin. Henkilön tulisi lisäksi tunnistaa oma tilansa ja oireensa. Stressin ensimmäinen oire on unettomuus. Aluksi stressin oireet eivät välttämättä näy ulospäin, mutta pikkuhiljaa oireet alkavat muuttua myös fyysisiksi. Niin sanottuja stressitauteja ovat hikoilu, vatsavaivat, sydänongelmat, niska- ja hartiasäryt sekä pahoinvointi. Fyysisen vaiheen jälkeen seuraa toimintakyvyttömyys eli burnout. (Jabe 2010, 66.) Stressin vaiheita voi olla vaikeaa tunnistaa itsestään, helpommin oireet huomaa joku ulkopuolinen. Stressaantunut ei välttämättä ota oireiluaan vakavasti, vaan jatkaa hektistä työtahtiaan, jolloin vaarana on totaalinen uupumus. Ihmisen tulisi osata nauttia myös vapaaajasta ja unohtaa silloin työkiireet sekä töissä odottavat tekemättömät asiat.

## 4.2 Työuupumus

Henkisesti huonosti voiva työntekijä voi olla niin väsynyt työssään, että sairastuu työuupumukseen. Työuupumuksen oireina yksilö väsyä ja hänen ammatillinen itsetuntonsa heikkenee. 2000-luvulla tehdyssä tutkimuksessa on todettu, että työuupumusta esiintyi noin seitsemällä prosentilla työssäkäyvistä ja väsyneimpiä olivat alle 35-vuotiaat. Yli 20

prosentilla työssäkävivistä ilmeni toistuvaa tai pitkäaikaista masennusta. (Elevaattori 2009b.) Työuupumus johtuu loputtomista ponnisteluista, jotka eivät kuitenkaan johda mihinkään ratkaisuun. Ponnistelut kuluttavat ihmisen voimavarat ja tällöin on riski sairastua työuupumukseen. (Nummelin 2008, 80; Nykänen 2007, 141.) Kaikki väsyminen ei kuitenkaan ole työuupumusta. Se voi olla myös normaalia fyysistä väsymystä työpäivän jälkeen. (Jabe 2010, 55.) Erona normaaliin fyysiseen väsymiseen työuupumuksella on se, että voimat eivät palaudu yön aikana. Uupumisena tuntuvalla väsymyksellä elimistö suojelee yksilöä voimavarojen ylikäytöltä. Elimistö säätelee yksilön energian käyttöä tilanteessa, jossa voimavaroja on vähän. Elimistö antaa hälytysmerkkejä ja yrittää pakottaa ihmistä hidastamaan tahtia, jotta voimavarat riittäisivät. Uupunut työntekijä asennoituu työhön kielteisesti. Usein yksilö ei tätä itse huomaa, sillä uupuminen tapahtuu vähitellen. (Nummelin 2008, 80–81.)

Työuupumuksella tarkoitetaan kyllästymistä samanlaisena pysyvään työhön. Työ ei tunnu enää mielekkäältä, eikä tulevaisuus näytä valoisalta. Jos henkilö huomaa itsessään työuupumuksen merkkejä, ei hänen tulisi jäädä tilanteeseen tekemättä mitään. Henkilö voi esimerkiksi miettiä, haluaako hän sitoutua uransa kehittämiseen nykyisessä työpaikassaan vai haluaako hän hakeutua uusiin haasteisiin ja uuteen työpaikkaan. Vastuu kehityksestä työpaikalla on ihmisellä itsellään. Toki työpaikan tulisi tarjota mahdollisuuksia onnistumisiin ja kehittämiseen. Sitoutuessa uraan ja itsensä kehittämiseen on tärkeää, että se lähtee omista toiveista, päätöksistä ja arvomaailmasta. Työn pitää tuntua mielekkäältä, että sitä jaksaa tehdä jopa vuosikymmeniä uupumatta. (Jabe 2010, 55–56.)

Suomalaisten työssä jaksamiseen ja työhön liittyvät arvot tulevat niin syvältä suomalaisesta ajattelumaailmasta, että usein on vaikeaa tunnistaa ovatko ne omia vai tulevatko ne esimerkiksi perimätietona. Työntekijöiden tulisi jokaisen määrittää omat arvonsa tarkasti miettien, sillä ne ovat kehys, jonka mukaan elämä eletään. Arvot auttavat jaksamaan ja selviytymään. Arvot voivat lisätä jopa työntekijän motivaatiota tehdä työtään. (Palin & Raivio 2005, 19–20.)

Organisaation tulostavoitteet tai henkilön itsensä asettamat ylisuuret tavoitteet voivat johtaa pettymysten kautta työuupumukseen. Sillä vaatimukset vain kasvavat saavutettujen tulosten myötä. Riski sairastua työuupumukseen riippuu paljon myös henkilöstä

itsestään. Jos työntekijä on hyvin vastuun- ja velvollisuudentuntoinen sekä motivoitunut ja sitoutunut, hän pyrkii tekemään kaikkensa saavuttaakseen tavoitteet ja aina tämä ei silti riitä. Tämän lisäksi tuen puute altistaa uupumiskiarteeseen. Stressi, kiire ja tunne siitä, että ei hallitse työtään, ovat asioita, jotka edesauttavat työuupumukseen sairastumisen riskiä. Jos työntekijä ei itse ymmärrä hakea uupumukseen apua, tulisi esimiesten ja muiden työtovereiden puuttua tilanteeseen ja auttaa uupunutta työntekijää. (Nummelin 2008, 81.)

Työn ja perheen yhteensovittaminen on stressitekijä, joka voi aiheuttaa työuupumusta. Työn ja vapaa-ajan vaatimukset voivat joskus olla ristiriidassa keskenään. On yleisempää, että työ häiritsee kotiasioita kuin toisinpäin. Ristiriitoja tulee useimmiten lapsiperheissä. Työ ja terveys 2009-haastattelututkimuksen mukaan eniten ongelmia työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa oli esimiehillä ja johtotason henkilöillä. 2000-luvulla ristiriitaisuudet ovat vähentyneet ja vuonna 2009 joka viides tutkimukseen osallistuneista yksilöistä ilmoitti huolehtivansa ansiotyönsä lomassa apua tarvitsevasta läheisestään. (Elo ym. 2010, 7.) Yksi työn ja vapaa-ajan ristiriitojen aiheuttaja on työajat. Työajoilla on vaikutusta myös työntekijän toimintakykyyn ja terveyteen. Työ- ja lepoajat tulee rytmittää tasaisesti, eikä työ saa kuormittaa liikaa tai liian vähän henkisesti tai fyysisesti. Työuupumusta voivat aiheuttaa myös työt, joita ei ehditä tehdä työpaikalla ja ne jäävät kotiin vietäviksi. Tämä tarkoittaa myös menetettyä vapaa-aikaa. Työaikoja sitovat myös työaikasäädökset ja työsuojelu- sekä työterveyslainsäädäntö. (Työterveyslaitos 2010l.)

### **4.3 Työilmapiiri**

Hyvä työkuulttuuri on pohja hyvälle työilmapiirille. Ratkaiseva vaikutus työilmapiiriin on ihmisten välisellä yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella. Työilmapiirillä voidaan parantaa yrityksen sisäistä toimivuutta, jolloin se vaikuttaa myös ulkoiseen toimivuuteen ja yrityksen menestymiseen. Huonon työilmapiirin syy voi usein olla johtamisessa, työyhteisöön kohdistuvissa ulkoisissa uhkatekijöissä sekä epävarmuudessa työn jatkuvuuden suhteen. (ITK 2011b.) Hoitoalalle tehdyssä tutkimuksessa tuli ilmi, että 67 % tutkituista koki työilmapiirin vaikuttavan työtyytyväisyyteen ja 84 % koki työilmapiirin vaikuttavan myös tuottavuuteen (Brown-Mahoney, Knape, Meeusen, van Dam & van Zundert 2011,65). Työyhteisön jäsenten sosiaaliset- sekä ryhmätyötaidot vaikuttavat työilmapiiri-

riin. Näitä taitoja voi myös kehittää ja harjoittaa, jotta työilmapiiriä saadaan kohotettua. Sosiaaliin taitoihin sisältyvät esimerkiksi yhteisön keskinäinen avoimuus ja luottamus, esimiestaidot, sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen taito. Sosiaaliset taidot luovat perustan myös ryhmätyötaidoille. (Angelöw 2002, 76–77.)

Toimihenkilöunionin (2009) mukaan työilmapiiri on osa henkistä hyvinvointia. Työilmapiirin lisäksi siihen kuuluu työpaikan me-henki sekä toiminnan häiriöttömyys. Työilmapiiri kuuluu psykososiaaliseen työympäristöön. Esimiehillä on aina vaikutusta työilmapiiriin. Se johtuu siitä, että esimiehet määrittävät työn sisällön sekä töiden organisoinnin ja päättävät henkilöstön kehittämisohjelmista. Myös työsuojeluhenkilöt voivat kehittää työilmapiiriä, heidän vaikutusvaltansa on kuitenkin rajallinen. Heidän tehtävänsä on tunnistaa ongelmia, joita työpaikassa henkisen hyvinvoinnin tiimoilta ilmenee ja antaa esimiehille toimenpide-ehdotuksia. Viime kädessä vastuu on kuitenkin esimiehellä. (Toimihenkilöunioni 2009.)

Vuonna 2010 on tehty tutkimus, että suomalaisille työyhteisön ilmapiiri on tärkein motivaation tuoja. Vasta työilmapiirin jälkeen tulee muita kriteereitä, esimerkiksi palkka ja mahdollisuus omien taitojen hyödyntämiseen. (HS 2010.) Myönteisen työilmapiirin piirteitä ovat muun muassa yhteiset tavoitteet, selvyys työtehtävistä ja vastuualueista, kehittyvä työyhteisö, sujuva yhteistyö, ongelmien ratkaisemiskyky ja henkilöstön kykyjen ja taitojen hyödyntäminen työssä. Kielteisessä työilmapiirissä toimintatavat ovat epäselvät, on paljon poissaoloja ja henkilöstössä paljon vaihtuvuutta, johtajuus epäselvää sekä tiedonkulku heikkoa, jolloin liikkuu paljon huhuja. (TTK 2011b.)

Työilmapiirin kehittäminen tulisi olla osa työyhteisön kehittämistoimintaa. Johdon ja henkilöstön sitoutuminen kehitysprosessiin on tärkeää. Kaikilla on vaikutusta työilmapiiriin. Kehittämistyössä voidaan käyttää hyödyksi erilaisia työilmapiirikartoituksia esimerkiksi haastatteleamalla, havainnoimalla tai kyselemällä yksilöiltä ja ryhmiltä. Kartoituksen voi tehdä itse tai sen voi tilata ulkopuoliselta tutkijalta. On tärkeää, että kartoituksen tulokset käsitellään yhdessä koko henkilöstön kanssa ja tulosten pohjalta tehdään kehittämistoimia. Tuloksia pitää seurata ennen uusia kartoituksia. (TTK 2011b.)

#### 4.4 Työssä jaksaminen ja johtajuuden merkitys

Palkansaajista noin 41 % tehtäviin kuuluu jonkinlaista johtamista tai töiden jakamista toisille työntekijöille. Tiimityöstä on tullut yleisempää ja on tutkittu, että enää ei niinkään haluta edetä hallinnollisiksi esimiehiksi, vaan halutaan kehittyä nykyisissä työtehtävissä. Kaikki sellainen toiminta, joka auttaa työryhmää saavuttamaan päämääränsä voidaan Aarnikoivun (2010, 33) mukaan määritellä johtajuudeksi. Johtaja hallinnoi siis laajaa joukkoa ja on jatkuvasti vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Johtajaan kohdistuu usein paljon ristiriitaisia odotuksia ja paineita. Johtajan tulee osata tehdä päätöksiä jatkuvassa tietotulvassa ja ennen kaikkea löytää se olennainen tieto kaiken keskeltä. Johtajan tulee myös huolehtia työyhteisön hyvinvoinnista ja oltava mahdollisuuksien mukaan valmis kehittämään työpaikan hyvinvointia. (Aarnikoivu 2010, 32–33.)

Johtajuuden merkitys työssä jaksamisessa ja työkyvyn ylläpitämisessä on suuri. Organisaation johdolla on suuri vaikutus siihen, kuinka työkykyä ja -hyvinvointia johdetaan. Johtaminen perustuu työpaikan yleisiin sovittuihin käytäntöihin. Toimintatavoista sovietaan henkilöstöhallinnon, työntekijöiden sekä johdon kesken. Työpaikan tukena on myös työterveyshuolto. (Työterveyslaitos 2010m.) Suomen eläinlääkärilehden (2002, 358) artikkelissa haastateltiin hallituksen työssä jaksamisen projektijohtajaa Tuulikki Petäjäniemeä päivittäisjohtamisesta. Hänen mielestään sen tulisi sisältää avoimuutta, vuorovaikutusta, erilaisuuden kunnioittamista sekä yhteistä kehittämistä. Työntekijöiden ja työmäärän hyvä tasapaino on myös tärkeää. Johtajan tulisi tarvittaessa pystyä myös työn uudelleen organisointiin sekä pitää huolta henkilöstön jatkuvasta koulutuksesta. Petäjänieniemi oli myös sitä mieltä, että henkilöstön tyytyväisyydellä on suora yhteys laatuun sekä asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta tuottavuuteen. (Suomen eläinlääkärilehti 2002, 358.)

Työ- ja elinkeinoministeriön tekemässä työolobarometri-tutkimuksessa työelämän laatua on mitattu vuosittain. Vuoden 2009 barometriin haastateltiin 1059 työssäkäyvää kansalaista. Työelämän laatu ja työpaikan taloudellinen menestys olivat kiinteästi yhteydessä toisiinsa vuoden 2009 tutkimuksessa. Hyvä työelämän laatu vaikutti lisäksi selvästi positiivisesti työssä jaksamiseen ja työurien pitenemiseen. (Ylöstalo & Jukka 2010, 3.) Barometrissa mitattavia asioita olivat muun muassa epävarmuus työpaikasta, tasapuoli-

nen kohtelu työpaikalla, voimavarat suhteessa vaatimustasoon sekä kannustavuus, innovatiivisuus ja luottamus (Ylöstalo & Jukka 2010,17). Tutkimukseen olisi kannattanut lisätä yhtenä osa-alueena esimiestyö, sillä kaikki edellä mainitut liittyvät jollain tavalla esimiestyöhön. Epäpätevän esimiehen alaisuudessa työilmapiiri on sulkeutunut ja voimavarat suhteessa vaatimustasoon voivat olla mitoitettu aivan väärin.

Esimiesten oikeudenmukaisuus työyhteisön kaikkia jäseniä kohtaan, on tutkitusti yhdistetty työntekijöiden motivaation kasvuun sekä stressin ja sairauspoissaolojen vähentymiseen. Työntekijöiden verenpainetta mitattaessa, on tutkimuksessa huomattu, että heidän työskennellessään reilun esimiehen alaisuudessa, on verenpaine ollut alhaisempi kuin epäreilun esimiehen alaisuudessa. (Brunner ym. 2005, 2245.) Työn organisointi ja työyhteisön toimivuus on yhteydessä terveydentilaan. On tutkittu, että työpaikan yhteistoiminnan kehittämällä voisi olla yhtä suuri vaikutus hyvinvointiin kuin elintapojen muutoksella. Yhteistoiminnan kehittämisessä on tärkeää, että henkilöstö ymmärtää toiminnan yhteiset tavoitteet. (Elovainio, Kivimäki, Sutinen & Vahtera 2002, 9-11.) Sillä, kuinka esimies työntekijöitä kohtelee, on siis suuri merkitys. Kohtelu ilmentää suoraan työntekijän asemaa ja arvoa. Epäoikeudenmukaisesti kohdeltu työntekijä tuntee todennäköisemmin stressiä ja jopa masentuneisuutta. (Brunner ym. 2005, 2245.)

Jabe (2010, 194) sekä Brunner (ym. 2005, 2245) korostavat, että työntekijöiden vuorovaikutus esimiesten kanssa sekä riittävät resurssit ja palkkiot ovat tärkeitä hyvinvoinnin kannalta. Riittäväillä resursseilla tarkoitetaan riittävää määrää työntekijöitä työtehtävää kohti. Esimiesten olisi hyvä keskustella alaisten kanssa heidän jaksamisestaan säännöllisesti, sekä kuunnella myös heidän kehitysehdotuksiaan. (Brunner ym. 2005, 2245.)

Jaben (2010, 114) mukaan teot ratkaisevat, ei ainoastaan keskustelu. Esimiehen tulisi saada työntekijöihinsä luotua luottamuksellinen suhde, jotta ilmapiiri olisi avoin. Epäluottamus aiheuttaa muun muassa selän takana pahan puhumista. Sekä henkilöstön että johdon tulisi olla selvillä organisaation tavoitteista ja arvoista. Henkilökunnan ajan tasainen tieto tärkeistä asioista on pääosin esimiesten vastuulla. (Jabe 2010, 114–115.) Johtajan tehtävä on olla myös aktiivinen kuuntelija ja saada alaiset avoimesti kertomaan tunteuksistaan ja tavoitteistaan. Johtajan tulee kyetä rakentamaan dialogiin alaistensa



kanssa. On tärkeää, että johtaja on mahdollisuuksien mukaan valmis toteuttamaan alaisensa ehdotuksia. (Jabe 2010, 122–123.)

Johtajan täytyisi toimia esimerkkinä ja huolehtia määrätietoisesti konkreettisilla toimenpiteillä, että työpaikassa voidaan hyvin, jotta työpaikasta saataisiin hyvinvoiva. Esimerkki konkreettisesta hyvinvointia edistävästä toimenpiteestä on savuttomaksi tehty työpaikka. Yhtä tärkeää kuin henkilöstön fyysiseen hyvinvointiin vaikuttaminen, on vaikuttaminen henkilöstön henkiseen hyvinvointiin. Työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin voi vaikuttaa esimerkiksi antamalla haastavia ja monipuolisia työtehtäviä sekä tarpeeksi vaikutusmahdollisuuksia. (Jabe 2010, 194–195.) Jaben (2010, 195–196) mukaan henkisesti hyvinvoiva työntekijä kokee kuuluvansa joukkoon ja tuntee, että häntä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Sairauspoissaoloja seuraamalla esimies voi konkreettisesti seurata alaistensa työkykyä. Jatkuvat lyhyet tai pidemmät poissaolot ovat yksi peruste esimiehen pitämään työkyvyn varhaiseen tukikeskusteluun. Työkyvystä ei ole vastuussa siis ainoastaan työntekijä sekä työterveyshuolto, vaan viime kädessä lähin esimies. (Työterveyslaitos 2010n.)

Johtajuudessa on tärkeää, että esimies huolehtii myös omasta hyvinvoinnistaan. Se voi unohtua, jos keskittyy ainoastaan alaisten hyvinvointiin. Esimiehen voidessa hyvin, voivat alaisetkin todennäköisesti paremmin. Johtamisen lisäksi esimiehen tulee myös huomioida muuttuvat tilannetekijät ja alaistensa erityispiirteet. Hyvä esimies osaa johtaa ihmisiä yksilöinä. (Aarnikoivu 2010, 71.)

#### **4.5 Organisaatiokulttuuri jaksamisen ja hyvinvoinnin tukena**

Edgar Scheinin (1987) mukaan kulttuuri on ilmiö, joka ympäröi meitä kaikkialla. Kulttuuri on myös johtajuutta. Kun ymmärretään organisaation kulttuuri, ymmärretään myös organisaation toimintatavat. Vallitsevaa organisaatiokulttuuria on vaikea muuttaa. Schein on jakanut organisaatiokulttuurin kolmeen osaan. Ensimmäinen osa on artefaktit, eli näkyvät rakenteet ja ihmisten aikaansaannokset. Artefaktit näkyvät organisaation jäsenille sekä siellä vieraileville ihmisille. Niitä ovat esimerkiksi palvelutavassa, ulkoisissa puitteissa ja siinä, miten työntekijät tuntuvat suhtautuvan toisiinsa. Toinen osa on arvot ja normit. Organisaation tulee tarkkaan pohtia omat arvonsa ja norminsa, sekä miten ne

näkyvät yrityksen toiminnassa. Kolmantena tulevat pohjimmaisat perusoletukset eli tiedostamattomat käsitykset ja uskomukset, joita organisaatiossa on syntynyt pitkällä aikavälillä. Ajan kuluessa ne ovat muuttuneet itsestänselvyyksiksi. (Sopanen 2006.)

Organisaation tulisi kohdella työntekijöitä oikeudenmukaisesti, arvostaa heitä ja heidän työpanostaan sekä huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista henkilöstöjohtamisen avulla. Kun edellä mainitut toteutuvat, kokee henkilöstö organisaation sekä sen kulttuurin hyväksi ja työntekijöitä tukevaksi. Hyvällä organisaatiokulttuurilla voidaan myönteisesti vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja työasenteisiin. Stressitekijöitä, työhön kohdistuvaa uupumista ja jopa sairauspoissaoloja saadaan vähennettyä. (Nummelin 2008, 125.)

Parhaiten voivat työntekijät työskentelevät usein yrityksissä, joissa on ihmisläheinen organisaatiokulttuuri. Sellaisissa yrityksissä käytetään paljon osallistavia toimintamalleja, joiden avulla lisätään luottamusta ja yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Ihmisläheinen organisaatiokulttuuri edesauttaa työntekijöiden halua sitoutua yritykseen sekä lisää työtyytyväisyyttä. Henkilöstö tuntee olevansa arvostettua ja he kokevat, että heistä huolehditaan, kun heidän tarpeensa ja odotuksensa halutaan täyttää. Ihmisläheisessä organisaatiossa myös johtaminen on usein hyvin oikeudenmukaista. Sitä edesauttavat yhtenäiset toimintakäytännöt. (Nummelin 2008, 125.)

Organisaatiokulttuuri ei siis varsinaisesti ole johtamisen väline, vaan se on seurausta aiemmin opitusta ja niiden myötä syntyneistä totutuista toimintatavoista. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 288.) Toimintakäytännöillä rakennetaan merkitykset, joiden kautta työntekijät oman asemansa ja arvostuksensa tulkitsevat. Esimerkiksi mahdollisuus etätyöhön, liukuva työaika tai osa-aikatyö ennaltaehkäisee työstressiä ja lisää puolestaan työtyytyväisyyttä. Erityisesti pienten lasten vanhemmille työaikajoustot helpottavat arkea huomattavasti. Joustavan työajan periaatteet pitää kuitenkin selkeästi ilmaista organisaation henkilöstöstrategiassa, jotta työaikajousto voidaan konkreettisesti toteuttaa arjen tasolla. Parhaimmillaan joustavuutta on molemminpuolisesti eli työntekijällä on mahdollisuus tehdä joskus lyhyempi päivä ja toisinaan hän suostuu jäämään puolestaan ylitöihin. Yhtenäisillä käytännöillä myös varmistetaan työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Sitoutuminen toimintakäytäntöihin lähtee siitä, että yrityksen

johto sitoutuu niihin. Vasta tämän jälkeen voidaan vaatia, että myös henkilöstö noudattaa toimintakäytäntöjä. (Nummelin 2008, 126–127.)

Joustavuudella on työntekijöille erilaisia merkityksiä. Costan (ym. 2006, 1127–1128) tutkimuksessa henkilöt kokivat joustavuuden työelämässä tarkoittavan yksilöihin liittyvää joustavuutta, koskien esimerkiksi taukoja ja lomiam sekä vaihtelevuutta työn määrässä. Tutkimuksessa tuli ilmi, että työn joustavuudella ja vaihtelevuudella oli vaikutusta psyykkiseen hyvinvointiin. Joustavuus oli merkittävin työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Perhe-elämään ja muihin sosiaalisiin suhteisiin koettiin joustavuuden vaikuttavan toiseksi ja vaihtelevuuden kolmanneksi eniten. (Costa ym. 2006, 1127–1128.)

Organisaatio, jossa arvostetaan henkilöstön asiantuntijuutta, kehittää toimintaansa jatkuvasti. Kehityskeskustelut ovat hyvä keino pitää henkilöstö tietoisena yrityksen tavoitteista. Keskusteluissa esimiehet voivat antaa henkilöstölle palautetta ja päinvastoin. Ne ovat myös mainio tilanne esimiehille saada tietää, minkälaiset odotukset työntekijöillä esimiehiä kohtaan on. Hyvinvoinnin kehittämisperiaatteet tulisi kirjata kokonaisuudessaan organisaation strategiaan, jotta niiden toteutuminen voidaan varmistaa myös käytännössä. (Nummelin 2008, 126–127.) Esimiesten tulisi nostaa työkykyä ylläpitävä toiminta ja sen tavoitteet strategisesti samalle viivalle kuin tuottavuustavoitteet. Hyvinvoinnista saadaan haaste, johon koko henkilöstö osallistuu, kun siitä tehdään tavoitteellista, suunnitelmallista ja arvioitavaa toimintaa. (Nummelin 2008, 144.)

## 5 EF Education Oy

Tässä luvussa kerrotaan perustiedot EF Education Oy:sta, jonka Suomen toimistoon opinnäytetyön tutkimus tehtiin toimeksiantona. Luvussa kerrotaan EF:n liikeideasta, kohderyhmästä sekä hieman tarkemmin kielikursseja yrityksille myyvistä Language Learning Solutions -osastosta, johon tämän tutkimuksen havainnointiosuus perustuu. Lopuksi kerrotaan EF:n yleisistä linjauksista työhyvinvoinnin suhteen, jotka perustuvat EF:n Suomen toimiston johtajan, Anja Salon, antamaan haastatteluun 16.2.2011.

### 5.1 Perustiedot EF Educationista

EF Education Oy on vuonna 1965 ruotsalaisen Bertil Hultin perustama perheyritys, joka on vuosien myötä laajentunut maailman suurimmaksi yksityiseksi kielikouluttajaksi. EF -lyhenne tulee sanoista ”education first” eli ”koulutus ennen kaikkea”. EF Educationilla on 15 sisaryritystä ja ei-kaupallista organisaatiota, jotka toimivat muun muassa kielikoulutuksen, opetusmatkojen, kulttuurivaihdon sekä akateemisten opintojen parissa. EF:llä on maailmanlaajuisesti yli 25 000 työntekijää, opettajaa ja vapaaehtoista palveluksessaan. EF:n kielikursseilla on ollut yli 15 miljoonaa opiskelijaa. EF:n missio on rikkoa ihmisiä jakavia kieli-, kulttuuri- ja maantieteellisiä muureja. (EF 2010a.)

EF: on perheomisteinen yritys, jota ei koskaan ole haluttu viedä pörssiin kilpailijoiden takia. Pörssistä saatavista tunnusluvuista kilpailevat yritykset saisivat tietää esimerkiksi EF:n asiakkaiden määrän. Tämän takia taloustiedot eivät ole millään tavalla julkisia. EF:n perustajat ovat kuitenkin luoneet EF:lle tuloskeskeisen kulttuurin, ottaen oppia muun muassa Amerikasta, asuessaan siellä. EF on siis täysin tuloshakuinen myyntiyksikkö ja tämä pyritään selventämään työntekijöille jo rekrytointivaiheessa. Jokaisen EF:n työntekijän pitää tietää omat ja muiden myyntiluvut, jos tapaa B. Hultin, EF:n perustajan. Tuloskeskeisyys on vahvasti läsnä EF:n toiminnassa. (Salo, A. 16.2.2011).

EF:n Suomen toimisto sijaitsee Helsingissä, osoitteessa Kalevankatu 44. Siellä työskentelee noin 20 henkilöä ja lisäksi usein työharjoittelijoita eri osastoilla. Työharjoittelijoiden työjakso kestää usein kahdesta neljään kuukautta. EF:n toimintaa Suomessa, johtaa

Anja Salo. (Saarelainen, M. 12.10.2010.) Toimisto on jaettu osastoiksi ja jokainen osasto vastaa yhdestä kielimatkatuotteesta. Osastoilla työskentelee yleensä tuotepäällikkö sekä myynnistä vastaava henkilö. Eli osastolla on yhdestä viiteen työntekijää sisältäen kii-reapulaiset ja harjoittelijat. (EF 2010b.)

EF tarjoaa kielikursseja aina kolmevuotiaista jo työelämässä työskenteleville aikuisille. 3–16-vuotiaille on tarjolla paikallisia kielikouluja, joissa harjoitellaan englantia jo pienestä pitäen. 10–18-vuotiaille on tarjolla ulkomaan kursseja, jossa he pääsevät asumaan isäntäperheeseen ja parantamaan kielitaitoaan. Näitä kielikursseja järjestetään oppilaiden kesälomien aikana. Yli 16-vuotiaille on tarjolla Opintovuosi ulkomailla -ohjelma. Nämä kurssit kestävät 6–9 kuukautta ja kieltä opiskellaan normaalia syvällisemmällä tasolla. Kansainväliset kielikoulut puolestaan on yli 16-vuotiaille suunnattu kieliohjelma. Se pitää sisällään kielimatkan, jonka kesto on 2–52 viikkoa. EF:n kautta voi hakea vuodeksi au pairiksi ulkomaille. Au paireilta vaaditaan toisen asteen tutkinto, joten suuri osa hakeneista on juuri lukiosta valmistuneita. Lisäksi on vielä aikuisille suunnatut työelämälähtöiset kielikurssit, joita järjestetään aikuisille yritysasiakkaille. (EF 2010b.)

EF:n liikeidea on yksinkertainen: Tarjota ihmisille mahdollisuus matkustaa ulkomaille oppimaan kieltä sen aidossa ympäristössä. EF Educationin perustaja koki jo vuonna 1965, että tällaisella liikeidealla olisi hyvät tulevaisuuden näkymät. Hän oli oikeassa. Nykyään EF:llä on toimintaa jopa 50 eri maassa ja muun muassa yhteistyökouluja tulee koko ajan lisää. EF tekee myös yhteistyötä muun muassa Englannissa sijaitsevan Cambridgen yliopiston kanssa ja on perustanut tutkimuskeskuksia Zürichiin, Shanghaihin sekä Cambridgeen. Näissä työllistetään noin 300 kielitieteilijää, tiedemiestä ja suunnittelijaa. Tällä tavoin taatan, että tarjottavan palvelun laatu pysyy erinomaisena. (EF 2010c.)

## **5.2 Language Learning Solutions -osasto**

Language Learning Solutions -osasto on EF:n sisäinen osasto, jossa myydään työelämälähtöisiä ulkomaan kielikursseja työssä käyville ihmisille. Usein he eivät maksa matkansa itse, vaan työnantaja haluaa panostaa alaisensa koulutukseen ja rahoittaa matkan. Suosituimmat kurssikohteet ovat Boston USA:ssa sekä Cambridge Englannissa. Tästä

osastosta kerrotaan tarkemmin, koska tämän tutkimuksen havainnointi on tehty pääosin kyseiselle osastolle.

Language Learning Solutionissa eli LLS:ssä myydään myös online- eli verkkokielikoulutusta avainasiakkaille ja muille suurehkoille yrityksille. Tällöin oppiminen tapahtuu sähköisesti opettajalähtöisen verkkokoulun kautta. (Saarelainen, M. 12.10.2010.) Verkkokoulun käyttöjärjestelmä EF's Efecta System on kehitetty yhdessä tietokoneyritys Apple'n kanssa ja sitä käyttää tällä hetkellä jo yli 14 miljoonaa opiskelijaa (EF 2010d). Monet yritysasiakkaat eivät ehdi lähtemään ulkomaille opiskelemaan kieltä, jolloin he ottavat verkko-opiskelukokonaisuuden. (Saarelainen, M. 12.10.2010.)

LLS -osaston missiona on tarjota asiakkaille suurin mahdollinen tuotto kielikoulutusinvestoinnille. Oli koulutustarve sitten pienessä tai suuressa mittakaavassa. (EF 2010e.) Tähän pyritään tehokkuudella, räätälöitävyydellä ja tasokkaalla opetuksella sekä opetusmetodeilla. Myös työelämälähtöisyys on tärkeää, koska asiakkaat ovat työelämässä ja usein johtoportaassa, he haluavat todella vastinetta rahoilleen, olivat he valinneet minkä kielikoulutusratkaisun tahansa.

Kurssikonaisuudet pyritään räätälöimään asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaan. Myös alakohtaiset teemakurssit ovat mahdollisia. Niillä keskitytään syventämään tietyn ammattialan sanastoa. EF:n asiakas voi valita kielikurssin ulkomailla tai verkkokoulutusta. Myös totaali ratkaisu on mahdollinen, jolloin tehdään yhdistelmä näistä kahdesta vaihtoehdosta. Opiskelijoille tehdään kielitesti ennen kurssille lähtöä tai ennen paikalliskoulutusryhmän perustamista, jotta opiskeluryhmistä saadaan tasoltaan tasaisia. Siten pyritään takaamaan se, että kaikki oppivat ja että kaikilla on tavoitetta oppimisessaan. Kukaan ei tylsisty ja aloittelija pysyy opetuksessa mukana. EF:n motto yrityspuolella onkin: ”Vahva englantia = vahva yritysosaaminen.” (Saarelainen, M. 12.10.2010.)

### **5.3 Työhyvinvoinnin käytännöt EF Education Oy:ssa**

EF:n yleiset linjaukset työhyvinvoinnin suhteen ovat A. Salon (16.2.2011) mukaan hyvät. EF:n käytäntöihin kuuluu, että sillä on maailmanlaajuisesti muutama henkilö vastaamassa koko EF:n henkilöstöstä. Suomessa ei esimerkiksi ole yhtään työntekijää, joka

pääasiallisesti vastaisi henkilöstöstä. EF:n kulttuuriin ei kuulu se, että työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen huomiointi näkyisivät siinä selvästi. Se on kuitenkin koko ajan läsnä perusarvojen kautta, joita ovat esimerkiksi ”Positive attitude” sekä ”Work hard, play hard” eli positiivinen asenne ja rankka työ, rankat hovit. (Salo, A. 16.2.2011.)

EF:n Suomen toimisto koostuu eri osastoista. Yksi osasto vastaa aina yhdestä kielimatkatuotteesta. Jokaisella osastolla on oma esimies Suomessa, jonka lisäksi jokaisella tuotteella on vielä ylempi esimies, joka vastaa maailmanlaajuisesti koko tuotteesta. Ylemmän esimiehen vastuulla on siis yhdet osastot monen eri maan toimistosta. Ylemmät esimiehet työskentelevät esimerkiksi Zürichissa, joten he eivät usein ole konkreettisesti läsnä osastojen jokapäiväisessä työssä. Henkilöstöstä vastataan siis tuote-, ei toimistokohtaisesti. Esimiehet saattavat huolehtia osastoistaan eri tavoin, jolloin osastojen välillä voi ilmetä eroja. Työhyvinvoinnin yleiset käytännöt ovat kuitenkin usein toimistokohtaisia ja esimerkiksi Suomen toimistossa toimistopäällikkö huolehtii työntekijöistään, mutta vain yleisellä tasolla, koska toimistopäällikkö on ainoastaan yhden tuotteen esimies. (Salo, A. 16.2.2011.)

EF:n organisaatiokulttuuri on levittäytynyt maiden rajojen yli ja EF:llä on hyvin amerikkalainen työympäristö. Tehdään nopeita päätöksiä ja toimitaan tiettyjen mallien mukaisesti. Se huomioidaan myös rekrytoinnissa, jolloin EF:lle pyritään rekrytoimaan ihmisiä, jotka viihtyvät EF:n organisaatiokulttuurissa, uskovat dynaamisiin arvoihin ja haluavat saada vastuuta sekä mennä eteenpäin urallaan. (Salo, A. 16.2.2011.)

EF:n eri maiden toimistot tekevät jossain määrin yhteistyötä, esimerkiksi kehityshankkeissa ja työhyvinvointiin liittyvissä koulutuksissa. Se ei kuitenkaan jokapäiväisessä työssä välttämättä näy kaikille työntekijöille. EF:llä työntekijät käyvät myös vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelun lähimmän esimiehensä kanssa. Sen lisäksi EF:llä on toimiva työterveyshuolto ja työpisteiden ergonomiasta pyritään huolehtimaan. EF:n työhyvinvoinnissa on huomioitu tarkasti lain vaatimat asiat. Jokaiselle työntekijälle on myös tehty tietoiseksi kanavat, jota kautta hän voi hyvinvoinnistaan keskustella. EF:llä työhyvinvoinnista huolehditaan sekä yksilö- että yhteisötasolla. (Salo, A. 16.2.2011.)

## 6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön tutkimuksen aineiston keruun menetelmät, jotka ovat teemahaastattelut ja kahdeksan viikon ajan kestänyt systemaattinen havainnointi. Sen jälkeen kuvataan analyysimenetelmää, joka on laadullinen sisällönanalyysi. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen ja sen tavoitteena on henkilökunnan haastattelujen avulla kartoittaa EF Education Oy:n työhyvinvoinnin nykytilaa sekä selvittää, miten sitä voisi työntekijöiden mielestä parantaa.

### 6.1 Teemahaastatteluaineisto

Tähän opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiiviseksi aineiston pääkeruumenetelmäksi teemahaastattelu. Teemahaastattelussa kysymykset on jaoteltu etukäteen valittujen teemojen alle ja teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Eli haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen teemojen mukaisesti. Teemahaastattelu mahdollistaa sen, että ihmisten tulkinnat todella pääsevät esiin vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Kyselylomakkeessa (liite 1) teemat olivat työhyvinvointi ja sen ongelmat, työtyytyväisyys, viestintä, työkyky, työssä jaksaminen sekä työhyvinvoinnin kehitysehdotukset. Teema-alueet muodostettiin tietoperustan pohjalta ja ne laitettiin kysymyslomakkeeseen niin, että lähdettiin suuremmasta kokonaisuudesta pienempään. Haastattelut tallennettiin sanelukoneeseen, josta ne purettiin tietokoneelle ja litte- roitiin, eli kirjoitettiin lähes sanasta sanaan auki.

Tutkimuksen aineiston keruun yhteydessä tulee miettiä kerättävän aineiston kokoa. Usein siihen ovat rajalliset resurssit ja näin ollen aineiston koko on suhteellisen pieni. Ei ole kuitenkaan tarkkoja sääntöjä aineiston sopivasta määrästä. On tärkeää, että haastateltavat henkilöt tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon ja, että heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Tärkeintä ei Eskolan ja Suorannan (1998, 18) mukaan siis ole määrä vaan laatu ja kuinka tutkija pystyy hyödyntämään tuloksia tehdessään niistä syvällisiä johtopäätöksiä ja analyysseja. Tässä tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa EF:llä eri työtehtävissä työskentelevää henkilöä. Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että tutkimukseen haluttiin mukaan haastateltavia, jotka työskentelevät erilaisissa työtehtävissä eri osastoilla EF:n Helsingin toimipisteessä. Haasta-



telluilla henkilöillä oli omakohtaista kokemusta vastata haastattelussa kysytyihin työhyvinvoinnin asioihin. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineistosta puhutaan näytteenä, ei otantana. Näyte eroaa otannasta sillä, että otantamenetelmä ei ole tilastollinen. Lähes aina laadullisessa tutkimuksessa on kyseessä näyte, ei otos. (Eskola & Suoranta 1998, 18; Tuomi & Sarajärvi 2009, 87.)

Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin sähköpostitse erillinen kysely, pääsevätkö he osallistumaan haastattelutilanteeseen. Kaikki kysytyt eivät päässeet, mutta kahdeksan ihmistä EF:n toimistolta osallistui haastatteluun. EF:n kaikki eri osastot olivat edustettuina haastatteluissa. Haastattelun kestot olivat neljästäkymmenestä minuutista tuntiin.

Tutkimushaastattelun tavoitteena on, että tutkija saa sen avulla välitettyä kuvaa haastateltavan kokemuksista, tunteista ja ajatuksista. Haastateltavaa voidaan lähestyä suoraan kysymällä häneltä esimerkiksi hänen kokemussisältöjään tai epäsuorasti tulkitsemalla esimerkiksi hänen tekemiään piirustuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41.) Tässä tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin suoraan heidän kokemuksiaan EF:n työhyvinvoinnin nykytilasta ja sen eri osa-alueista sekä kehitysehdotuksia. Haastateltavat puhuivat suhteellisen avoimesti ja miettivät vastauksensa tarkasti. Monet haastateltavat olivat sitä mieltä, että haastattelukysymykset olivat kattavat ja monipuoliset. Joissain kysymyksissä haastateltavat kertoivat myös muita kuin kysytyjä asioita.

Haastattelu sopi aineistonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen sen joustavuuden ja informatiivisuuden vuoksi. Lisäksi parhaiten yrityksen työhyvinvoinnin nykytilasta ja sen kehittämisehdotuksista osaavat kertoa tutkitun yrityksen työntekijät. Haastattelun hyviä puolia puolestaan on suora vuorovaikutus tutkittavien kanssa. Reaaliaikaisessa haastattelutilanteessa voi lisäksi muokata kysymysten järjestystä ja syventää niitä pyytämien tutkittavien kertomaan taustalla olevia motiiveja. Haastattelu menetelmänä sopii moniin erilaisiin tutkimustilanteisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34.)

Opinnäytetyössä tehty tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen lähestymistapa sopii parhaiten silloin, kun halutaan tuoda esille tutkittavien henkilöiden havainnot tilanteista ja se antaa myös mahdollisuuden huomioida tutkittavien menneisyyteen ja kehitykseen liittyvät tekijät. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 27.) Kvalitatiivinen aineis-

tonkeruumenetelmä eli teemahaastattelut sopivat tässä tapauksessa tutkimukseen hyvin, koska niiden avulla voitiin selvittää, minkälainen on EF:n työhyvinvoinnin nykytila työntekijöiden mielestä. Työntekijöiltä saatiin myös ehdotuksia, kuinka henkilökunnan hyvinvointia EF:llä voitaisiin parantaa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teorialla on suuri merkitys, sillä se on usein tutkimuksen perusta. Teorialla tarkoitetaan tutkimuksen tietoperustaa eli teoreettista osuutta tutkimuksesta. Teoriaa tarvitaan, jotta voidaan määritellä tutkimuksen metodit, etiikka sekä luotettavuus. Teorian avulla voidaan ymmärtää tutkimuskokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi. 2009, 18.) Tässä tutkimuksessa kysymyslomakkeen (liite 1) kysymykset on tehty tietoperustan pohjalta, joten teoria on toiminut tutkimuksen lähtökohtana.

## **6.2 Havainnointi**

Havainnointi on havaintojen keräämistä tutkimuksessa ja se on yksi perusmetodi tieteelliselle tutkimukselle. Vilkan (2006, 37) mukaan havainnoinnilla saadaan selville esimerkiksi se, toimivatko ihmiset todella samalla tavalla kuin he sanovat toimivansa. Kun havainnointi tehdään luonnollisessa ympäristössä, havainnot tehdään aina asiayhteydessä, jossa se ilmenee. Havaintojen oikea asiayhteys on tärkeä toimintatutkimuksen edellytys. (Vilka 2006, 37.)

Systemaattisesti tehty havainnointi tuki haastatteluista tehtyjä päätelmiä. Tutkimuksessa toteutuu havainnoinnin tarkoitus, eli se kytkee toisen aineistonkeruumenetelmän paremmin saatuun tietoon ja näin monipuolistaa saatua tietoa. Havainnoinnilla voidaan myös selventää haastatteluja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.) Tein EF:lle työharjoittelun yritysmyyntistä vastaavalle osastolle syksyllä 2010. Harjoittelun aikana tein kahdeksan viikkoa havainnointia työhyvinvoinnista EF:llä. Havainnointini keskittyi yritysmyyntistä vastaavan osaston työntekijöihin. Yritysmyyntiosasto jakautuu ulkomaan kielikursseja tarjoavaan ja verkkokielikoulua tarjoavaan osaan. Työskentelin harjoitteluni aikana lähinnä ulkomaan kielikursseja tarjoavalla puolella, joten havainnoin eniten niitä tehtäviä hoitavia työntekijöitä. Koko yritysmyyntitiimi työskentelee kuitenkin suhteellisen tiiviisti yhdessä, joten pystyin havainnoimaan osittain myös verkkokielikoulun kanssa työskenteleviä tiimin jäseniä.

Jäsennelty havainnointi on etukäteen tarkasti suunniteltua havainnointia. Ongelma tulee asetella ennen havainnointia. Havainnointi sopii hyvin laadulliseen tutkimukseen.

(Vilka 2006, 38.) Ennen tutkimuksen aloitusta, päätettiin havainnoitava aihe, joka oli työhyvinvointi EF:llä. Havainnointia tehtiin kahdeksan viikkoa systemaattisesti ja havainnointi on tämänkin jälkeen jatkunut epäsäännöllisesti. Tutkimus perustuu kuitenkin ennen kaikkea tehtyihin haastatteluihin ja tehtyjä havaintoja hyödynnettiin luotettavien tulkintojen tekemisessä.

Tutkimukseen tehty havainnointi oli osallistuvaa havainnointia. Se määritellään olevan havainnointia, jossa tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan ja sen on tapahduttava tutkimuskohteen ehdoilla, yhdessä sen jäsenten kanssa. Tutkimuksen ajanjakso on myös oltava ennalta sovittu. (Vilka 2006, 44.) Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että havainnointia tehtiin systemaattisesti kahdeksan viikkoa ja havainnoitavat henkilöt olivat tietoisia havainnoinnista. Havainnointia jatkettiin myös kahdeksan viikon jälkeen aina silloin, kun työskentelin EF:llä kiireapuna, joka oli noin kerran tai kaksi viikossa useamman kuukauden ajan.

Systemaattisella havainnoinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että havainnot kirjattiin tarkkaan ylös kahdeksan viikon ajalta. Havainnot kirjattiin välittömästi ylös, jotta havainnot pysyivät oikeanlaisina eivätkä vääristyneet ajan kuluessa. Havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota työilmapiiriin, keskinäisiin henkilökemioihin, viestintään, yleiseen hyvinvointiin, työmotivaatioon sekä erilaisten ajanjaksojen vaikutusta havainnoitaviin työntekijöihin ja sen kautta kiireen ilmenemistä ja vaikutusta.

### **6.3 Analyysimenetelmä**

Ensin aineisto litteroitiin, jonka jälkeen se luettiin kokonaisuudessaan moneen kertaan läpi. Samalla kiinnitettiin huomiota, mitä yleisiä teemoja haastatteluista tuli esiin. Haastatteluaineistoa oli 71 sivua. Litteroinnin jälkeen aineisto ryhmiteltiin teemojen alle värikoodien avulla. Teemoittelusta käy ilmi, mitä mistäkin temasta on sanottu, eli aineistoa saadaan teemoittelun avulla pilkottua ja jäsenneltyä selkeämmäksi. Teemahaastatte-

lussa on se hyvä puoli, että teemat ovat näkyvillä jo kyselylomakkeessa, joten niiden jäsentely ei ole niin vaikeaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, eli analyysissa on kytkentöjä teoriaan, mutta se ei pohjautu siihen suoraan. Analyysissa pitää silti näkyä aikaisemman tiedon vaikutus. Teoriaohjaavan analyysin päättelylogiikassa on usein kyse abduktiivisesta päättelystä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.) Abduktiivinen päättely on päättelyä, jossa teorianmuodostus on mahdollista silloin, kun jokin johtolanka tai -ajatus liittyy havaintojen tekemiseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Sitä käytettiin tässä tutkimuksessa, eli ensin tehtiin analyyseja, jotka linkitettiin teoriaan.

Käytännössä siis ensin haettiin kokonaiskäsitys, mitä haastatellut olivat sanoneet kustaakin teemasta, jonka jälkeen haastattelujen tuloksista haettiin yhteisiä ja toistuvia teemoja. Löydetyt yhteydet on tärkeä ymmärtää myös teoreettisesti (Hirsjärvi & Hurme 2001, 150). Tämän jälkeen heidän sanomansa asiat tiivistettiin ja mietittiin, mitkä olisivat kunkin teeman yhteiset tekijät. Analyysin jälkeen tehtiin tulkintoja, joiden perusteella tehtiin johtopäätökset. Aina lähdettiin yksittäisestä yleiseen päin. Sitä kutsutaan induktiiviseksi päättelylogiikaksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Tutkijan pyrkimyksenä on aina päätyä tulkintoihin, jotka ovat onnistuneita. Tulkinnat ovat onnistuneita, kun ulkopuolinen lukija pystyy löytämään samat tulkinnat tekstistä vaivatta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 151.) Tulkinnat pohjautuivat tämän tutkimuksen teoreettiseen tietoperustaan ja lopuksi niistä tehtiin SWOT-analyysi (kuvio 3), joka löytyy alaluvusta 7.7. Siihen on kerätty tutkimustuloksissa esiin nousseet EF:n työhyvinvoinnin nykytilan vahvuudet (S), heikkoudet (W), mahdollisuudet (O) sekä uhat (T). SWOT on hyvä tapa koota yhteen ja pohtia, miten vahvuudet muutetaan mahdollisuuksiksi ja heikkoudet uhkiksi. Sen pohjalta voidaan tehdä toimintasuunnitelma siitä, miten jatkossa pitäisi toimia. Tässä tutkimuksessa tutkimustuloksista on kerrottu suhteellisen pitkästi, joten SWOT-analyysistä näkee kerralla tärkeimmät tutkimustulokset.

#### **6.4 Luotettavuus ja toiminta kokonaisuutena**

Tutkimuksessa on käytetty kahta eri aineistonkeruumenetelmää, haastatteluja ja havainnointia, samassa tutkimuskohteessa. Tätä kutsutaan Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 39)

mukaan menetelmätriangulaatioksi. Ensin on kerätty laajempi tutkimusaineisto teema-haastatteluiden avulla. Menetelmätriangulaatiolla tästä tutkimuksesta saatiin kattavampi ja havainnointi haastattelujen lisänä auttoi ymmärtämään käsiteltävää ilmiötä paremmin. Menetelmätriangulaatio lisäsi tämän tutkimuksen luotettavuutta. Havainnointi tehtiin ennen haastatteluja ja koen, että olisi ollut parempi tehdä ensin haastattelut. Toisaalta tämä taas olisi saattanut muuttaa havainnointia subjektiivisempaan suuntaan, kun minulla olisi ollut EF:n työhyvinvoinnista jo ennakkokäsitys haastattelujen perusteella.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa laaja tietoperusta. Laaja tietoperusta muodostettiin läpikäydystä monipuolisesta aineistosta, joka käsitteli työhyvinvointia ja sen eri osaluokkia. Laajan tietoperustan hyödyntäminen kyselylomakkeen laatimisessa mahdollisti sen, että kyselylomakkeesta saatiin kattava ja se käsittää työhyvinvoinnin ilmiön mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Luotettavuutta parantaa myös haastatteluista analyysivaiheessa esiin nousseiden asioiden pohjaaminen tutkimuksen tietoperustaan.

Empiirisen tutkimuksen aineiston keräämis- ja analyysimenetelmät on aina selostettava tutkimuksessa. Näiden perusteella voidaan arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja kokonaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20–21.) Tässä tutkimuksessa keräämis- ja analyysimenetelmät sekä koko tutkimusprosessi on selostettu yksityiskohtaisen tarkasti. Huolellinen haastattelujen litterointi, eli auki kirjoittaminen parantaa myös tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa oli 71 sivua litteroitua aineistoa. Haastattelut litteroitiin lähes sanasta sanaan, jotta haastateltujen vastauksista saataisiin kattava kuva.

Luotettavuutta pohdittaessa on tärkeää, että tutkija on puolueeton ja pyrkii tietoisesti olemaan objektiivinen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–136). Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kyselylomaketta laatiessa pyrin säilyttämään objektiivisen näkökulman ja myös haastattelutilanteissa olin tarkka siitä, että en johdatellut haastateltavia kysymysten avulla. Havainnointi oli alussa objektiivista, sillä aloitin työskentelyn EF:llä samaan aikaan kuin havainnoinnin, eli en tuntenut havainnoitavia henkilöitä etukäteen eikä minulla ollut heistä ennakkokäsityksiä.

Tutkimuksessa teoreettisen peruskuvion esiin tuomiseksi riittää tietty määrä aineistoa. Aineiston määrä on kvalitatiivisissa tutkimuksissa usein tutkimuskohtainen. Aineistoa

voidaan kokea olevan riittävästi, kun uusi aineisto ei enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa, eli samat asiat nousevat esiin yhä uudelleen. Tällöin voidaan puhua saturaatiosta. Saturaation saavuttamisessa on tärkeää, että tietää sen, mitä aineistostaan hakee. (Eskola & Suoranta 1998, 62–63.) Tässä tutkimuksessa aineistosta haettiin vastausta kysymykseen EF:n työhyvinvoinnin nykytilasta ja miten sitä voitaisiin parantaa. Monessa eri haastattelussa alkoi nopeasti nousta esiin samoja asioita, vaikka haastatellut oli valittu eri osastoilta ja erilaisista työtehtävistä. Suuri osa haastatelluista tuntui puhuvan suhteellisen avoimesti, joka parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Avoimuuteen saattoi vaikuttaa se, että he tunsivat minut, uskaltuen näin olla avoimempia. Haastatelluille myös korostettiin että mitään heidän sanomaansa ei tämän tutkimuksen tuloksia tulkittaessa voida henkilöidä yhteen ihmiseen, vaan kaikki kerrottu tieto pysyy luottamuksellisena. Empiirisessä tutkimuksessa onkin tärkeää häivyttää tutkittujen henkilöiden henkilöllisyys tuntemattomaksi eettisyys huomioiden (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20–21).

Luotettavuutta heikentävä tekijä tässä tutkimuksessa oli haastateltujen pieni lukumäärä. Haastateltuja oli kahdeksan kappaletta, joka oli toisaalta kohtuullinen määrä tässä tutkimuksessa, sillä jo siitä määrästä oli havaittavissa saturaation ilmenemistä, eli samat asiat alkoivat nousta nopeasti esiin monessa haastattelussa. Luotettavuuteen vaikutti myös havainnoitavien pieni määrä. Havainnoin ainoastaan EF:n yhtä osastoa, joka ei välttämättä anna kokonaiskuvaa yrityksen työhyvinvoinnin tilasta.

Luotettavuutta heikensivät myös haastattelujen ja havainnoinnin osittainen subjektiivisuus. Haastatellut ja havainnoinnin kohteet tiesivät minun olevan EF:llä töissä, joka saattoi vaikuttaa heidän avoimuuteensa. Haastattelut eivät lisäksi ole välttämättä paras tapa tehdä tutkimusta niin arasta aiheesta, kuin työhyvinvointi, koska haastattelutilanteissa haastateltu ei ole anonymi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Havainnoitavat henkilöt lisäksi tiesivät minun havainnoivan heitä, joka saattoi vaikuttaa heidän käyttökseen erilaisissa tilanteissa. Havainnoinnista tekee osittain subjektiivista myös se, että siihen vaikuttivat omat kokemukseni ja näkemykseni, jotka saattoivat vääristää tehtyjä havaintoja.

## 7 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa analysoidaan tehtyjä työhyvinvointihaastatteluja. Analysoinnin tukena toimii kahdeksan viikon systemaattinen havainnointi. Haastattelut tehtiin kahdeksalle EF Education Oy:n työntekijälle, jotka toimivat keskenään erilaisissa työtehtävissä ja eri osastoilla. EF:n kaikki eri osastot olivat edustettuina haastatteluissa. Tulokset on jaoteltu kuuteen alalukuun teemoittain ja jokaisessa alaluvussa on tarkentavia otsikoita, jotta tulokset saadaan ilmaistua selkeämmin. Alalukujen teemat ovat: Työhyvinvoinnin nykytila ja ongelmat EF:llä, työtyytyväisyys, viestintä, työkyky, työssä jaksaminen ja kehittämissuhteet. Lopuksi haastattelujen tuloksista on koottu SWOT-analyysi (kuvio 3).

### 7.1 Työhyvinvoinnin nykytila ja ongelmat EF:llä

Haastatellut tunnustivat työhyvinvoinnin käsitteen hyvin. Työssä jaksamisen käsitettä he eivät puolestaan määritelleet tarkemmin. Haastatellut sanoivat sen vain liittyvän läheisesti työhyvinvointiin tai olevan osa sitä. Haastatellut olivat sitä mieltä, että työyhteisön hyvä yhteishenki on jopa tärkeämpää kuin se, että fyysiset puitteet ovat viimeisen päälle kunnossa. Yhteishengestä saa voimaa ja se auttaa jaksamaan. Yhteenvetona työhyvinvointi tarkoitti haastateltujen mielestä:

- Hyvää työilmapiiriä ja yhteishenkeä
- Fyysisen ja henkisen työympäristön toimivuutta
- Johtamiskykyä
- Oikeaa ihmistä oikeassa työtehtävässä
- Ajankäyttötaitoa
- Viestinnän ja tiedottamisen toimivuutta
- Yhteisiä toimintatapoja

Haastatellut kokivat, että EF:n työhyvinvoinnin nykytila on suhteellisen hyvä. Yhdeksi positiiviseksi asiaksi EF:n työhyvinvoinnin nykytilassa nousi joustavuus. Siinä mielessä, että itse voi vaikuttaa omiin aikatauluihinsa ja perheelliset työntekijät on huomioitu. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että osastojen välillä on eroja niin joustavuuden kuin työmäärienkin suhteen. EF:n työhyvinvoinnin nykytilassa hyväksi asioiksi haastatellut

kokivat myös laajennetun hoitoturvan, joka oli haastateltujen mielestä mukava lisä perusterveyspalveluihin. Haastatellut olivat sitä mieltä, että EF:llä henkisestä hyvinvoinnista on huolehdittu paremmin kuin fyysisestä, eli esimerkiksi työtehtävät tietyillä osastoilla mitoitetaan tarkasti jaksamisen ja osaamisen mukaan kun taas työtuoli ja -pöytä saattavat olla suurimmalla osalla toimiston työntekijöitä rikkinäisiä. EF:n tuloskeskeisyyden koettiin tuovan yhteishenkeä, kun kaikki työntekijät yrittävät päästä myyntitaivoitteisiin. Muutamat haastatellut olivat sitä mieltä, että osastojen työntekijät kannustavat toisiaan ja kaikki työntekijät ovat jollain tasolla kavereita keskenään. Myös virkistyspäivät, pikkujoulut ja muu yhteinen tekeminen olivat haastateltujen mielestä EF:n työhyvinvoinnin nykytilaa nostattavia tekijöitä.

EF:n työhyvinvoinnin nykytilaa koettiin heikentävän suhteellisen suuri vaihtuvuus henkilöstössä. Työntekijöiden omaa taakkaa lisääväksi koettiin se, että jatkuvasti pitää tutustua edellisten tilalle tuleviin uusiin työntekijöihin. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että EF:n kaikilla työntekijöillä ei ole halua kantaa niin paljon vastuuta, kuin sitä annetaan, jolloin saatetaan antaa liikaa vastuuta väärille ihmisille ja he kuormittuvat liikaa. Yksi haastatelluista koki vastuu-politiikan kuitenkin olevan osa EF:n organisaatiolinjasta. Työhyvinvoinnin nykytilaa heikentäväksi tekijäksi totesi moni haastatelluista EF:n ”tulos tai ulos”-mentaliteetin. Työn synnyttämän paineen myötä haastatellut kokivat, että työtovereiden jokapäiväinen kannustus ja tuki ovat tärkeitä. Paineet vaikuttavat tutkitusti sekä stressin määrään että sosiaalisiin suhteisiin (Costa ym. 2006, 1126).

Haastatellut kokivat oman työhyvinvointinsa tällä hetkellä erittäin tai kohtuullisen hyväksi, muun muassa ajoittaista stressiä ja kiirettä pidettiin työhyvinvoinnin tilaa heikentävänä tekijänä. Yksi haastateltu pohti, että omaan työhyvinvointiin vaikuttaa kyky priorisoida ja delegoida asioita. Haastatellut kokivat myös, että vaihtuvuus tuo EF:llä paineita ja joskus pitäisi tietää asioista enemmän kuin oikeasti tietää, jotta voi opastaa uusia työntekijöitä. Tämän koettiin vaikuttavan työhyvinvoinnin tilaan heikentävästi.

Suuri osa haastatelluista oli sitä mieltä, että henkilökohtaista huomiointia työhyvinvoinnissa voisi EF:llä olla nykyistä enemmän. He kokivat, että henkilökohtaista huomiointia on tällä hetkellä jonkin verran, esimerkiksi työntekoon on annettu joustoa, lomiin saa yhdistellä ylityövapaita ja lomista sopiminen on joustavaa. Haastatellut kokivat, että



arvostusta antamalla on työhyvinvointia EF:llä viety henkilökohtaisemmalle tasolle. Haastateltujen mielestä EF:llä arvostetaan työntekijää ja vastavuoroisesti työntekijät arvostavat esimiehiä. Haastatellut kokivat, että EF:llä työhyvinvointia viedään henkilökohtaisemmalle tasolle tarjoamalla tilaisuuksia, kannustusta ja mahdollisuutta rakentaa itse oma työympäristönsä. Lisäksi työfysioterapeutin vuosittainen käynti ja toimiva työterveyshuolto koettiin työntekijöiden hyvinvoinnin henkilökohtaiseksi huomioinniksi.

### **Ongelmakohdat EF:n työhyvinvoinnissa**

Jatkuva myyntipaine koettiin ongelmaksi EF:n työhyvinvoinnissa. Paine koettiin toisinaan niin kovaksi, että se heijastui jopa asiakkaisiin. Muutenkin haastatellut kokivat ongelmalliseksi EF:n tuloshakuisen asenteen, että raha on se mikä ratkaisee ja esimerkiksi työntekijöiden kouluttamisesta pitää saada rahallista hyötyä. Ei riitä, että saadaan kouluksella kasvatettua työntekijän motivaatiota.

Haastatellut kokivat ongelmatekijäksi viestinnässä sen, että joitakin ihmisiä on jätetty viestinnän ulkopuolelle, erityisesti tilanteissa, joissa viestintä koskettaa negatiivisia asioita. Haastatellut kokivat ongelmana myös muutostilanteissa viestimisen. Selvää tietoa ei esimiestasolta välttämättä muutostilanteissa tule, jolloin juurut lähtevät leviämään. Syntyvällä juoruilulla oli negatiivista vaikutusta suoraan koko toimiston ilmapiiriin ja hyvän ilmapiirin palautumiseen saattaa mennä useita kuukausia. Johdosta ja esimiestasolta toivottiin tiukempaa ja selkeämpää linjaa tällaisissa tilanteissa, että asiat kerrottaisiin heti suoraan niin kuin ne ovat ja huhuilta katkaistaisiin siivet. Yllättävistä henkilöstömuutoksista pidettiin kyllä tiedotustilaisuus ja niissä keskusteltiin asioista, mutta haastatellut kokivat, ettei kuitenkaan tarpeeksi. Haastatellut kokivat myös, että työsuojeluasioista ei tiedoteta tarpeeksi. Monet haastatelluista sekoittivat keskenään luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun. EF:llä toimii kuitenkin lain mukaisesti toimiston pienen koon myötä ainoastaan työsuojeluvaltuutettu.

Ongelmaksi koettiin myös epätasapaino osastojen työmäärän ja henkilökunnan määrän välillä. Haastatellut kokivat, että kollegoiden jaksamisesta todella välitetään. Erityisesti kollegojen, jotka ovat läheisiä. Usea haastatelluista perusteli välittämisen sillä, että oli itse kokenut uupumistilanteen niin läheltä. Moni haastatelluista koki uupumisen koskevan lähes aina vain yhtä tiettyä osastoa. Haastatellut kertoivat, että monet hyvät työnte-

kijät ovat lähteneet, kun työstä on tullut liian kuormittavaa. Haastatellut kokivat ongelmalliseksi, että EF:llä oletetaan, että kaikki työntekijät ovat hyvin yrittäjähenkisiä. Oletetaan myös, että kaikilla työntekijöillä on suuri näyttämisen tarve, että tehdään mitä vaan, kunhan työpaikka saadaan pitää. Näin ei kuitenkaan kaikkien kohdalla ole ja nämä oletukset saattavat edesauttaa työntekijöiden uupumista. Ongelmatilanteita oli haastateltujen mukaan ilmennyt myös henkilökemioiden keskinäisessä toimimattomuudessa. Haastateltujen mukaan ristiriidat henkilökemioissa vaikuttavat koko toimiston ilmapiiriin. Nämä koettiin kuitenkin yksittäisiksi tilanteiksi ja tällä hetkellä ei haastateltujen mielestä henkilökemioissa ole mainittavia ristiriitoja. Ongelmia saattoi haastateltujen mukaan joskus tulla myös kulttuuri- ja aikakäsityseroista muista maista, kuin Suomesta, kotoisin olevien esimiesten kanssa.

Ongelmaksi koettiin se, että Helsingin toimistossa osa henkilöstöstä työskentelee fyysisesti suhteellisen kaukana toimistopäälliköstä. Tällöin heillä ei välttämättä ole niin läheistä suhdetta toimistopäällikön kanssa. Yksi haastateltu oli sitä mieltä, että kaikki uudet työntekijät eivät välttämättä edes tiedä, että toimistopäällikölle voi purkaa huoliaan jaksamisesta tai häneltä voi hakea tukea. Tämä olisi haastateltujen mielestä tärkeä ongelma ratkaistavaksi, jotta ihmiset eivät uupuessaan suoraan irtisanoisi itseään keskustelematta ensin toimistopäällikön kanssa asioista.

Avokonttori työskentelytilana koettiin ongelmatekijäksi työhyvinvoinnissa. Se koettiin haasteelliseksi, koska siinä ei voi välttyä toisten yksityiselämän asioiden kuuntelemiselta. Osa haastatelluista sanoi tottuneensa siihen ja nyt avokonttorissa työskentely tuntui luontevalta. Jokapäiväisten työkalujen toimimattomuus oli yhden haastateltavan mielestä ongelma, kuten häiriöt puhelinlinjojen toiminnassa. Yksi haastateltu koki turhauttavaksi, että uusia työvälineitä pitää pyytää monta kertaa.

## **7.2 Työtyytyväisyys**

Haastatellut olivat erittäin tai suhteellisen tyytyväisiä työhönsä. Haastatellut kertoivat olevansa motivoituneita ja innostuneita työstään. Haastatellut kokivat, että heidän omat arvonsa ovat antaneet motivaatiota työhön. Haastateltujen arvoja olivat esimerkiksi reiluus ja lojaalius työtovereita sekä esimiehiä kohtaan, laadukas asiakaspalvelu ja tun-

nollisuus. Työtyytyväisyyteen vaikuttivat haastateltujen mielestä vastuun saaminen ja luottamuksen syntyminen sekä kehittymismahdollisuudet. Työn tuomat haasteet ja säännöllinen työaika nostivat myös työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyttä haastateltujen mielestä paransivat myös oman osaston keskinäinen hyvä henki ja tyytyväiset asiakkaat. Tärkeänä haastatellut pitivät omaa uskoa myytävään kielimatkatuotteeseen sekä vaikutusmahdollisuuksia. Haastatellut pohtivat, että osa työstä on rutiininomaista, mutta se ei laske kuitenkaan työtyytyväisyyden tilaa. Haastateltujen mukaan negatiivisesti työtyytyväisyyteen oli vaikuttanut oma uupuminen työhön ja työn ajoittainen rankkuus. Motivaatiota laskevana tekijänä pidettiin jatkuvaa kontrollointia esimerkiksi myynneistä ja liian vähäistä palkitsemista tehdystä työstä.

### **Annettujen tavoitteiden selkeys ja omat tavoitteet**

Kaikki haastatellut kokivat, että tulos- ja muut tavoitteet on tuotu selkeästi esille viestinnän, koulutuksen ja kehityskeskustelujen keinoin. Haastateltujen mukaan tavoitteet tulevat esimiestasolta ja ne ovat lähinnä tiimitason tavoitteita. Haastatellut kokivat, että kehityskeskustelut ovat hyvä paikka miettiä myös omia tavoitteita. Moni haastateltu kertoi pyrkivänsä myyntitavoitteen toteutumiseen. Tosin haastatellut kokivat, että myyntitavoitteet ovat hieman ylimitoitettuja, eikä niihin ole välttämättä realistista päästä. Monet haastatellut kertoivat pyrkivänsä toteuttamaan esimiesten asettamat tavoitteet. Yhteisten tavoitteiden laatimiseen ei suuri osa haastatelluista kokenut voivansa vaikuttaa. Haastatellut pitivät haastavana sitä, että esimerkiksi osastokohtaiset myyntitavoitteet annetaan usein pitkälle aikavälille ja näin tavoitteita on vaikeampi hahmottaa. Haastatellut olivat sitä mieltä, että viikoittaiset tavoitteet olisivat konkreettisempia.

### **Vaikutusmahdollisuudet**

Haastatellut kokivat voivansa vaikuttaa työnsä sisältöön jossain määrin. Päälinjaukset työn sisältöön tulivat haastateltujen mielestä kuitenkin EF:n yleisistä käytännöistä. Mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön oli haastateltujen mielestä osastokohtaista. Yksi haastatelluista koki, että ehdotuksia työn perussisällön muokkaamiseksi otetaan vastaan, mutta ehdotukset menevät harvoin läpi. Haastatellut kokivat vaikutusmahdollisuuksia olevan enemmän työrytmiin, tapaan tehdä asioita ja työnjakoon. Jotkut haastatelluista kokivat voivansa vaikuttaa työaikoihin enemmän kuin toiset haastatellut. Haastatellut pohtivat, että työn sesongittaisuudesta johtuen, työn ajoitukseen ja määrään ei juuri voi

vaikuttaa. Haastatellut pohtivat, että joitain asioita voi kyllä tehdä ennakkoon, kun tietää kiireisen sesongin olevan tulossa. Haastatellut olivat sitä mieltä, että vaikutusmahdollisuuksia on mahdollisuus saada lisää olemalla aktiivinen. Suuri osa haastatelluista oli sitä mieltä, että Suomen toimiston toimintatapoihin on mahdollisuus vaikuttaa enemmän, kuin koko EF:n organisaation linjauksiin asioissa.

### **Työn vaihtelevuus, haastavuus ja kehittymismahdollisuudet**

Suuri osa haastatelluista koki työnsä tarpeeksi vaihtelevaksi. Eräs haastateltu pohti, että vaihtelevat ja tarpeeksi haastavat työtehtävät ovat varmasti yksi syy siihen, että EF:llä viihtyy. Osa haastatelluista sai vaihtelua siitä, että osa töistä tapahtuu toimiston ulkopuolella. Tämä ei pätenyt kuitenkaan kaikkiin haastateltuihin. Yksi haastateltu mainitsi, että viime aikoina työstä on tullut suhteellisen rutiininomaista ja vaihtelua sekä haasteita on vähemmän kuin ennen. Lähes kaikki haastatelluista kokivat tämänhetkisen työnsä haastavaksi. He olivat kuitenkin sitä mieltä, että työ ei ole liian haastavaa. Yhtenä haastavuutta ja vaihtelua tuovana tekijänä haastatellut kokivat olevan asiakkaat. Haastavuutta tuoviksi tekijöiksi mainittiin myös myyntitavoitteet ja omien tehtävien vaihtuminen. Vain yksi haastateltu kaipasi lisää haasteita tämänhetkiseen työhönsä.

Haastatellut kertoivat tiedostavansa, että EF:n suomen organisaatorakenne on matala, eli Suomen sisällä ei ylennysmahdollisuuksia ole kuin tiettyyn pisteeseen asti. Monet haastatelluista mainitsivat, että EF tarjoaa työmahdollisuuksia myös ulkomailla. Haastatellut toivoivat, että ulkomaille lähdön mahdollisuutta tuotaisiin aktiivisemmin esiin.

### **Kouluttautuminen**

Pääasiassa haastatellut kaipasivat nykyistä enemmän koulutusta. He kokivat, että koulutusta saadakseen, tulee koulutuksen tarve perustella erittäin tarkasti. Haastatellut olivat sitä mieltä, että koulutuksen määrä riippuu paljon osastosta. Yhden haastatellun mukaan erot osastojen välillä johtuvat varmasti siitä, että kaikille osastoille ei ole budjetoitu koulutukseen samaa rahamäärää. Muutamat haastatellut olivat sitä mieltä, että osaston sisälläkään koulutus ei jakaudu tasaisesti. Haastatellut toivoivat, että kaikilla tiimin jäsenillä olisi mahdollisuus kouluttautua tasapuolisesti. EF:llä aiemmin paikalliskoulutuksena järjestetyt Excel- ja ruotsin kielen kurssit olivat haastateltujen mielestä olleet erittäin

hyödyllisiä. Vastaavanlaisia kursseja ei niiden jälkeen ole järjestetty. Haastatellut olivat sitä mieltä, että he haluaisivat vastaavia yleishyödyllisiä kursseja myös tulevaisuudessa.

Suuri osa haastatelluista kertoi, että ei ole viimeisen vuoden sisään harkinnut tosissaan työpaikan vaihtoa, mutta olevansa sitä mieltä, että EF tuskin olemaan loppuelämän työpaikka. Yksi työpaikan vaihtoa tosissaan harkinnut kertoi syyksi muun muassa työn liian suuren määrän ja toinen pohti harkinnan johtuneen työntekijän ja esimiehen välisen suhteen toimimattomuudesta.

### **7.3 Viestintä**

Haastateltujen mielestä EF:n viestintä on suhteellisen hyvällä tasolla toimiston sisäisesti ja globaalisti, lukuun ottamatta viestintää negatiivisista asioista ja muutoksista. Esimerkiksi irtisanoutumis- ja irtisanomistilanteista viestintään toivottiin avoimempaa linjaa, jotta välttyttäisiin spekulatioilta. Muutostilanteissa koettiin, että esimerkiksi osasto, jota muutos koskee, saa tietää asiasta usein vasta viime hetkellä. Haastateltujen mukaan siitä tulee tunne, että ei saa osallistua millään tavalla päätöksentekoon, eikä ole vaikutusmahdollisuuksia. Haastatellut pohtivat, että jokaisella osastolla olisi kuitenkin oikeus olla ajan tasalla tapahtuvista muutoksista. Haastatellut pohtivat, että EF:llä on todennäköisesti omat linjauksensa viestintään ja se tapahtuu aina niiden puitteissa.

Haastatellut olivat sitä mieltä, että EF:n Suomen toimisto on niin pieni, että tieto kulkee siellä hyvin ihmisten välillä. Tiedotuksen yleisistä asioista koettiin olevan informatiivista, mutta tiedotuksen tasapuolisuuteen toivottiin parannusta. Haastateltujen mielestä joitain asioita pitäisi jakaa tasapuolisemmin ja olennainen tieto pitäisi saada pyytämättä. Haastateltujen mielestä tiedottamisessa pitäisi huomioida Suomen toimistossa myös se, että kaikki työntekijät eivät ole suomenkielisiä ja laittaa tiedotteen loppuun lyhyt yhteenvedo englanniksi. Haastatellut sanoivat toivovansa myös esimiesten tekemiä mallivastauksia joihinkin tapauksiin, jotta toimintatavat olisivat kaikilla yhtenäiset.

Muutamit haastatelluista pitivät hyvänä sitä, että kaikki viestintä tapahtuu suurelta osin sähköpostin välityksellä. Haastatellut kokivat, että se kuuluu EF:n organisaatiokulttuuriin, jossa tärkeitäkin päätöksiä tehdään hyvin nopeasti ja viestintä on hyvin globaalia.

Suuremmatkin toimintaohjeet saattavat tulla yhtäkkiä sähköpostilla. Yksi haastateltu koki, että tämän vuoksi olennainen tieto saattaa joskus hävitä matkan varrelle.

Osa haastatelluista koki, että EF:n arvot, asenteet ja tavoitteet on tehty selväksi viestinnän avulla. Haastateltujen mielestä EF:n arvot, tavoitteet ja toimintatavat voisi tehdä selväksi heti, kun uusi työntekijä aloittaa. Silloin voitaisiin käydä läpi yrityksen peruslähökohdat. Haastatellut olivat lisäksi sitä mieltä, että arvot, tavoitteet ja toimintatavat olisi hyvä käydä tietyin väliajoin läpi myös vanhojen työntekijöiden kanssa. Sillä saataisiin luotua yhteishenkeä ja kannustavaa ilmapiiriä. Haastatellut kokivat, että nykyään arvot tehdään selväksi lähinnä kehityskeskusteluissa ja ne ovat löydettävissä myös EF:n intranetistä

#### **7.4 Työkyky**

Haastatellut kokivat oman työ- ja toimintakykynsä pääosin ihan hyväksi, jotkut jopa erinomaiseksi. Haastatellut pohtivat, että osastojen välisessä kuormittavuudessa on eroja. Haastatellut kokivat, että työ EF:llä kuluttaa pääosin enemmän henkisiä kuin fyysisiä voimavaroja. Henkinen kuormittuminen ilmeni muistivaikeuksina ja sillä tavalla, että joillain haastateltavilla työ tuli uniin ja oli mielessä myös vapaa-ajalla. Myös EF:n viestinnän epäonnistuminen henkilöstön muutostilanteissa oli tuonut joillekin haastatelluille lisää henkistä kuormitusta. Yksi haastateltu koki, että hän myös itse kuormittaa itseään olemalla liian tunnollinen ja ottamalla kaikki työasiat henkilökohtaisesti. Haastatellut kokivat, että eniten kuormittumiseen vaikuttavat työn sisältö ja vaatimukset sekä esimiestyöhön ja johtamiseen perustuvat asiat. Tämä onkin suurin työkykyyn vaikuttava kerros työkyvyn talomallissa (kuvio 2). Varsinkin työuran alkuvaiheessa työn henkinen puoli koettiin raskaaksi ja työ uuvuttavaksi. Haastatellut kertoivat työuran edetessä oppineensa olemaan stressaamatta joka asiasta.

Haastatellut kertoivat huolehtivansa hyvinvoinnistaan sekä fyysisesti että henkisesti. Fyysistä hyvinvointia huollettiin purkamalla työpaineita urheiluun muutaman kerran viikossa sekä nukkumalla kunnon yöunia. Henkistä puolta hoidettiin perheen ja ystävien avulla sekä kulttuuririennoista nauttimalla. Haastatellut pitivät tärkeänä, että joskus tulee myös saada olla yksin, koska itse työ on niin sosiaalista. Haastatellut kertoivat

henkisen puolen pysyvän kunnossa, kun pyrkii erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan. Vapaa-ajan koettiin tuovan voimavaroja työhön. Haastatellut olivat sitä mieltä, että EF:n keskinäinen hyvä henki parantaa henkistä hyvinvointia, sillä työtoverit ovat myös vapaa-ajan ystäviä ja heille voi purkaa mieltä painavia työasioita.

Osa haastatelluista koki fyysisen työympäristön vaikuttavan merkittävästi työkykyyn. Haastateltujen mielestä fyysisen työympäristön kunnosta voi suoraan päätellä välitetäänkö työntekijöiden työolosuhteista. Fyysisillä tekijöillä voidaan vaikuttaa viidestä kymmeneen prosenttia sairauspoissaoloihin ja toimistotyön tuottavuuteen (Aalto, Peltonmäki & Westermarck 2007, 28). Haastatellut olivat sitä mieltä, että EF:n fyysisessä työympäristössä on paljon parannettavaa. Avokonttorin koettiin työskentelymuotona vaikuttavan työkykyyn rauhattomuudellaan sekä ilmastoinnin toimimattomuutta pidettiin työkykyä alentavana tekijänä. Haastatellut olivat tyytymättömiä kokoustilan akustiikkaan ja joidenkin työpisteiden huonoon sijaintiin. Kesällä 2011 tulevaa toimistoremonttia haastatellut odottivat kovasti. Haastatellut toivoivat, että remontin myötä työviihtyvyys paranee ja jopa työmotivaatio kasvaa. Haastatellut kokivat tulevan paperiton toimisto-hankkeen vaikuttavan työkykyyn positiivisesti.

Haastatellut kokivat, että ergonomisia asioita työympäristössä on huomioitu työterveyshuollon ammattilaisen tekemillä vuosittaisilla työpistetarkastuksilla. Tosin haastatellut pohtivat, että tarvittavia muutoksia ei aina voi tehdä toimistokalusteiden huonon kunnan takia.

## **7.5 Työssä jaksaminen**

Kaikki haastatellut kertoivat kokevansa jossain määrin stressiä ja sen vaikuttavan myös työssä jaksamiseen. Muutama haastateltu oli sitä mieltä, että stressi tuo adrenaliinia ja tekemisen intoa. Paine ja jännitys tehostavat suorituksia, joten pieni stressaantuminen on vain hyvää. Haastatellut kertoivat stressanneensa eniten, kun he ovat aloittaneet työt EF:llä. Silloin on paljon uutta opittavaa, eikä välttämättä ymmärrä kaikkea vastuuta, jota työssä joutuu ottamaan. Muutama haastateltu koki, että ilmennyt stressi on hetkittäistä, ei jatkuvaa. Haastatellut kertoivat stressin ilmenevän stressipiikkeinä, jolloin se tuntuu fyysisesti koko vartalossa. Haastatellut kokivat stressin ilmenevän myös esimer-

kiksi unettomuutena, vatsaoireina, töiden kasaantumisenä ja hermojen kiristymisenä. Jaben (2010, 66) mukaan stressi alkaa unettomuudella, jonka jälkeen oireet muuttuvat myös fyysisiksi. Haastatellut olivat sitä mieltä, että työ pitää ottaa tietyllä tavalla rennosti. Parhaansa pitää tehdä, mutta sen on riitettävä.

Kaikki haastatellut kertoivat kokevansa työssään kiirettä, joillain osastoilla kiire on sesongittaisempaa kuin toisilla. Sesonkien ajankohdat vaihtelevat myytävän tuotteen mukaan, joillain osastoilla kiire kestää ympäri vuoden. Yksi haastateltu sanoi, että kiire on hyvä merkki, sillä kiire tarkoittaa myyntiä. Hän pohti alkavansa helposti stressaamaan, jos on hiljaista, koska silloin ei ole myyntiäkään. Haastatellut kokivat, että kiireeseen voi varautua tekemällä töitä ennakkoon ja priorisoimalla työt tärkeysjärjestykseen. Kiire on yhden haastatellun mielestä EF:llä pahin asia, jonka kanssa taistellaan. Aika ei vain riitä kaikkeen mihin haluaisi, eivätkä aikataulut tästä syystä aina pidä.

Kaikkien haastateltujen virallinen työaika on kello 8.30–17.15. Välillä päivä venyy pidemmäksi, jolloin pitää itse joustaa. Säännölliset työajat saivat monelta haastatellulta arvostusta. Työn säännöllisyydessä on osastojen välillä vaihtelua. Kaikilla haastatelluilla oli satunnaisia tapaamisia tai työmatkoja myös virallisen työajan ulkopuolella. Haastatellut kokivat, että he saavat lepoa riittävästi työaikojen välissä. Tunnin ruokataukoa haastatellut pitivät hyvänä kiireisen työpäivän katkaisevana asiana. Monet haastatelluista kertoivat, että he eivät pidä ruokatauon lisäksi muita varsinaisia taukoja.

Suuri osa haastatelluista kertoi, että he eivät vie tekemättömiä töitä kotiin. Moni haastatelluista oli sitä mieltä, että jos on tärkeä asia työn alla, niin sitä kyllä miettii myös kotona. Haastatellut kokivat, että osastojen välillä on eroja siinä kuinka paljon tekemättömiä töitä jää. Yksi haastateltu kertoi välttävänsä paineita tekemättömistä töistä tekemällä työtehtävistä aikataululistoja.

### **EF:n työilmapiiri**

Haastateltujen mielestä EF:n työilmapiiri oli erittäin tai suhteellisen hyvä. Heidän mielestään tiimihenki ja tiimien välinen ilmapiiri on hyvä ja kannustava. Haastatellut olivat sitä mieltä, että työilmapiiri vaihtelee osastosta riippuen. Yksi haastateltu pohti, että vaikka ilmapiiri on toisinaan kilpailuhenkinen ja tiukka, se kuuluu työn luonteeseen.



Haastatellut kokivat EF:n työilmapiirin sellaiseksi, että kaikesta voi kysyä ja aina saa apua. Ilmapiirin kohottajiksi mainittiin joka tiustainen toimiston yhteinen aamupala, jossa käydään läpi tulevan viikon tapahtumat ja vieraat. Haastatellut nimesivät esimiehen tärkeäksi työilmapiirin luojaksi. Esimies pystyy luomaan avoimen ja kannustavan ilmapiirin työn tuomista paineista huolimatta ja puolestaan ongelmat esimiehen kanssa heijastuvat työilmapiiriin heikentäen sen laatua. Osa haastatelluista pohti myös esimiehen vaihtumisen vaikuttavan työilmapiiriin. Silloin pitää opetella toimimaan uuden esimiehen toimintatapojen mukaisesti ja se vaatii työntekijältä muutosvalmiutta. Yksi haastateltu pohti, että työilmapiiriin vaikuttaa heikentävästi työn ajoittainen itsenäisyys, jolloin ei tarvitse olla muiden työntekijöiden kanssa tekemisissä.

Haastatellut olivat sitä mieltä, että henkilöstömuutokset vaikuttavat työilmapiiriin muun muassa kiristämällä tunnelmaa ja tuomalla jännitteitä. Henkilöstön vaihtuvuus vaikutti haastateltujen mukaan työnjakoon ja myös tietotaitoa lähtee pois henkilöiden mukana. Haastatellut kokivat, että uusien ihmisten kanssa ilmapiirin joutuu aina rakentamaan uudelleen. Se voi olla raskasta, jos vaihtuvuus on suurta. Yksi haastatelluista koki, että henkilöstömuutokset, jotka johtuvat henkilöstömäärän tietoisesta vähentämisestä osastolla, tuovat työilmapiiriin epävarmuutta. Haastatellut kokivat, että tietynlainen vaihtuvuus kuuluu EF:n organisaatiokulttuuriin, mutta siihen pitää kuulua myös pysyvyyttä.

Haastatellut olivat sitä mieltä, että EF:llä on aikaisemmin ollut ristiriitoja ihmisten välillä, mutta tällä hetkellä tilanne on hyvä. Pienehköjä ristiriitatilanteita koettiin tosin joskus tulevan pitkän päivän jälkeen, kun työntekijät ovat väsyneitä, jolloin helposti tiuskahtaa toiselle työntekijälle. Haastateltujen mukaan ristiriitoja on ollut osastojen esimiesten välillä sekä myyntipäällikkötasolla. Haastatellut kokivat, että myös henkilöstön ja esimiesten välillä on toisinaan ollut ristiriitatilanteita. He pohtivat, että myös uusien työntekijöiden tullessa taloon, voi tulla ristiriitoja ennen kuin he ansaitsevat kunnioituksen ja luottamuksen. Ristiriitojen syitä olivat haastateltujen mielestä epäoikeudenmukainen tehtävänjako, liian kovat vaatimukset resursseihin nähden, erilaiset henkilökemiat ja toimintatavat. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että työntekijöiden tämänhetkinen suuri vaihtuvuus kertoo siitä, että kaikilla ihmisillä ei ole hyvä olla EF:llä töissä.

## **Työtovereiden keskinäiset suhteet**

Haastateltujen mukaan riippuu persoonallisuudesta, minkälaiseksi suhteet työtovereiden välillä muodostuvat. Toiset jakavat avoimesti kaiken, kun taas jotkut pitävät mieluummin asiat omana tietonaan. Yksi haastatelluista koki, että avokonttori tuo läheisyyttä. Erityisesti lähellä toisiaan työskentelevät ihmiset saattavat muodostaa hyvin luotamukselliset välit keskenään. Haastatellut kokivat, että toimistossa muista erillään olevat osastot saattavat joskus jäädä ulkopuolisiksi asioista. Haastatellut pohtivat, että luottamus menee myös osastorajojen yli. Oma osasto oli kuitenkin haastatelluille paikka, josta löytyivät läheisimmät ihmiset. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että yleisesti pitää vähän miettiä, mitä työasioita voi kenellekin kertoa. EF:llä jotkut työasiat saattavat hänen mukaansa lähteä leviämään.

## **Palaute ja kehityskeskustelut**

Haastatellut kokivat EF:n ilmapiirin sellaiseksi, että palautetta uskaltaa antaa kenelle tahansa. Suuri osa haastatelluista koki saavansa jonkin verran palautetta ja antavansa sitä itse. He kertoivat kaipaavansa nykyistä enemmän positiivista palautetta onnistumisista. Haastatellut pohtivat, että palautteen antaminen jää usein tekemättä omien työkiireiden vuoksi. Haastatellut kokivat myös asiakkailta saadun palautteen merkittäväksi. Palautteen antamisessa haastatellut pitivät tärkeänä, että sitä annetaan aina hyvässä hengessä. Haastatellut pohtivat, että palautetta olisi helpompi antaa ja sitä saisi myös itse varmasti useammin, jos osastoesimies olisi konkreettisesti läsnä.

Kehityskeskustelut koettiin hyväksi palautekanavaksi. Haastatellut kertoivat käyvänsä kehityskeskusteluissa kerran tai kaksi vuodessa. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että työhyvinvoinnista ei keskustella kehityskeskusteluissa kuin yleisellä tasolla. Haastatellut kokivat, että on paljon itsestä kiinni, mitä kehityskeskusteluissa haluaa keskustella. Myös suhde esimieheen vaikuttaa siihen, kuinka avoin uskaltaa olla. Monet haastatellut olivat sitä mieltä, että työhyvinvointi ei ole kehityskeskusteluissa pääaiheena, jos siinä ei ole ongelmia. Haastatellut kertoivat, että EF:llä ei tehdä virallisia työhyvinvointikyselyjä. Yksi epävirallinen on ollut viimeisen viiden vuoden aikana. Kysely lähti työntekijöiden omasta aloitteesta ja se koettiin erittäin hyväksi.

### **Tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen esimiestyössä**

Kaikki haastatellut kokivat, että tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus toteutuvat esimiestyössä tällä hetkellä hyvin. Haastatellut olivat sitä mieltä, että esimiehet ovat kuitenkin tarkkoja siitä, että työt sujuvat. Mikäli työt eivät suju, ei työsuhdetta jatketa, eli esimiesten toiminta on siinä suhteessa hyvinkin napakkaa. Haastatellut kokivat myös, että esimiehet eivät nosta itseään jalustalle, vaan ovat tasavertaisia työntekijöiden kanssa. Tasa-arvoisempia käytäntöjä toivottiin siltä osin, että ihmiset saisivat samasta tehtävästä saman palkan ja ylimääräinen työpanos ja tehokkuus huomioitaisiin paremmin.

### **Esimiehen vaikutus yleiseen työilmapiiriin ja esimies-alaissuhde**

Haastatellut olivat sitä mieltä, että esimiehellä on aina vaikutusta työilmapiiriin. Jos esimies työskentelee samassa toimistossa, on vaikutusta enemmän, kuin jos hän työskentelee fyysisesti muualla. Monet haastatelluista kokivat, että vaikka EF:llä ei ole varsinaista hierarkiaa, on esimies kuitenkin auktoriteetti. Pääosin haastatellut kokivat, että esimieheltä on tarvittaessa saatavissa hyvin tukea ja kynnys hakea häneltä tukea on matala. Päivittäisissä rutiineissa on saatavilla tukea ja apua voi kysyä. Haastatellut tosin olivat sitä mieltä, että esimiehen tuki tuntuisi konkreettisemmalta, jos hän olisi fyysisesti läsnä. Usein ylemmät esimiehet työskentelevät muualla kuin Suomessa. Haastatellut kokivat, että henkilökemiat esimiehen kanssa on tärkeää saada kohtaamaan, jotta esimiehen läsnäoloa ei tarvitse jännittää. Haastatellut pitivät tärkeänä sitä, että esimies tuntee tuotteen, jossa hän on esimiehenä, mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jolloin esimies ymmärtää myös alaisiaan paremmin ja osaa antaa tukea.

Lähes kaikki haastatellut kertoivat luottavansa omaan esimieheensä, vaikka esimies ei läheskään aina ole fyysisesti läsnä. Haastatellut pitivät suhdetta esimieheensä suhteellisen avoimena ja kynnys antaa esimiehelle palautetta koettiin matalaksi. Avoimuuteen oli haastateltujen mielestä vaikutusta esimiehen persoonallisuudella, sillä kaikki esimiehet eivät halua täysin avointa suhdetta alaisensa kanssa. Moni haastatelluista oli sitä mieltä, että luottamussuhteen taso vaihtelee EF:n osastojen välillä. Luottamuksen syntyyn vaikutti haastateltujen mukaan henkilökemioiden toimivuus esimiehen kanssa. Monet haastatellut kokivat, että myös kulttuurierot tulee ottaa huomioon, koska monen esimies on esimerkiksi ruotsalainen tai englantilainen. Yksi haastateltu oli sitä mieltä, että vaikka luottamusta löytyy, voi arkista ymmärrystä jäädä puuttumaan, erityisesti jos

esimies ei ole läsnä arkisessa työssä fyysisesti. Kauempaa on vaikea nähdä asioiden oikeaa laitaa. Yksi haastateltu totesi, että jotkut esimiehet ehkä haluavatkin niin sanotusti sokeuttaa itseään tiimin sisäisiltä ongelmilta päästäkseen itse helpommalla.

Haastatellut kokivat, että uudet ideat otetaan EF:llä hyvin vastaan. Yksi haastateltu oli sitä mieltä, että EF:n työntekijät sekä esimiehet ovat kaikki hyvin ulospäin suuntautuneita eli ekstroverttejä ja tämän johdosta uusia ideoita otetaan usein kokeiluun. Haastatellut kokivat, että lähin esimies kannustaa viemään ideoita eteenpäin. Haastatellut saivat ymmärtävänsä sen, että kaikkia ideoita ei välttämättä voida toteuttaa. Haastateltujen mielestä ideointi tapahtuu yleensä omalle osastolle ja omalle tuotteelle. Yksi haastateltu koki hyvänä, että EF:llä ei uutta ideaa ehdotettaessa juututa hierarkiaan, vaan idea saatetaan nopeasti pystyä viemään käytäntöön.

## **7.6 Haastateltujen kehittämisehdotukset**

Monet haastatelluista toivoivat, että yhteistä tekemistä olisi enemmän myös vapaaajalla. Yksi haastateltu koki, että aloittaessaan työt EF:llä, hän olisi kaivannut jotain yhteistä tempausta, missä olisi saanut tutustua muihin työntekijöihin. Haastattelussa pohdittiin, että yhteinen tekeminen voisi olla vaikka menemistä laskiaispulkkamäkeen tai yhteiset illanistujaiset toimistolla. Sillä saataisiin myös yhteishenkeä lisää, eikä tekemisen tarvitsisi maksaa juuri mitään. Jokaviikkoisten aamupalahetkien sisältöön toivottiin muutosta sekä että toimistopäällikkö ja muu henkilöstö osallistuisi niihin aktiivisemmin. Haastatellut olivat sitä mieltä, että aamupalalla voitaisiin vielä nykyistä enemmän keskustella tulevan viikon tapahtumista ja muista tärkeistä asioista. Aamupalakäytäntöä kritisoitiin siitä, että se ei koske harjoittelijoita. Haastateltujen mielestä olisi tärkeää, että myös harjoittelijat olisivat tietoisia tulevan viikon kulusta ja tärkeimmistä asioista, jotka aamupalalla käydään läpi.

Haastatteluissa toivottiin resurssimitoituksen kartoitusta eri osastoille. Kartoituksen avulla voitaisiin selvittää, kuinka monta työntekijää tarvitaan kullekin osastolle, jotta päivittäiset tehtävät saadaan hoidettua työajan puitteissa ja jatkuvilta ylitöiltä sekä työuupumukselta vältytään. Kehitysehdotuksena haastatellut ehdottivat, että yhden päivän työviikosta voisi tehdä etätöinä kotoa käsin. Osa haastatelluista toivoi myös parempaa

perehdytystä. Vaikka on kiire, pitäisi aikaa uusien työntekijöiden perehdyttämiseen olla, eikä perehdytyksen pitäisi olla työharjoittelijan tehtävä. Haastatellut toivoivat myös enemmän työntekijöiden muistamista pienin lahjoin. Hyvänä esimerkkinä yksi haastateltu kertoi ystävänpäivänä saaduista suklaarasioista, jotka annettiin jokaiselle työntekijöille ja joista jäi hyvä mieli.

Haastatellut toivoivat, että jokainen osasto olisi tasavertainen ja jokaisella osastolla olisi yhtä hyvä tehdä töitä. Haastatellut pohtivat, että EF:llä pitäisi huolehtia myös siitä, että osastot eivät pirstaloidu, vaan että osaston toiminta yhtenäisenä säilyy. Kehitettävää haastateltujen mukaan olisi myös EF:n tuotteissa, joiden yhteisiä käytäntöjä tulisi selkeyttää. Haluttaisiin enemmän tasa-arvoisia, oikeudenmukaisia käytäntöjä, jolloin hyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia mielikuvia tai vääriä käsityksiä ei pääsisi liikkeelle. Lisäksi esimerkiksi työaikajoustosta toivottiin tasapuolisempaa, ettei se olisi niin osastokohtaista. Myös koulutuksia toivottiin enemmän ja niihin tasapuolisuutta osastojen ja työntekijöiden välille. Haastatellut toivat ilmi, että he haluaisivat yksilöitä huomioitavan EF:llä työhyvinvoinnissa enemmän. He toivoivat säännöllisiä henkilökohtaisia keskusteluja työterveyshuollon kanssa työssä jaksamisestaan. Haastatellut toivoivat myös fyysisen työympäristön parempaa kuntoa, toiveissa olivat muun muassa uudet työtuolit ja pöydät sekä nykyistä rauhallisemmat työtilat. Haastatellut haluaisivat osallistua kesän 2011 toimistoremontin suunnitteluun työpisteiden osalta.

Haastatellut kokivat, että toimistolla pitäisi aina olla paikalla esimies, jonka kanssa voisi keskustella juuri esimerkiksi hyvinvointiin liittyvistä asioista. Yhtenä vaihtoehtona tähän ongelmaan eräs haastateltava piti sitä, että osastojen tuotepäälliköt koulutettaisiin kantamaan enemmän vastuuta tiimensä hyvinvoinnista tai, että toimistoon palkattaisiin ihminen henkilöstötehtäviin.

Myös EF:n tapaan kommunikoida ja viestiä haluttiin selkeyttä ja kommunikaation määrää haluttiin kasvattaa. Toivottiin myös, että negatiivisista asioista viestiessä olisi käytössä avoimempi linja, jolloin säästyttäisiin liikkeelle lähteviltä huhuilta esimerkiksi irtisanomistilanteissa. Haastatteluissa koettiin, että työsuojelusta tiedottamisen tulisi olla kattavampaa kuin mitä se on tällä hetkellä. Muutama haastateltu toivoi saavansa enemmän

palautetta ja, että kehityskeskusteluja olisi useammin. Haastatellut toivoivat, että kehityskeskusteluissa käytäisiin läpi myös oman osaston kehittämideoita.

## 7.7 SWOT -analyysi EF Education Oy:n työhyvinvoinnin nykytilasta

SWOT -analyysi (kuvio 3) on koottu haastatteluista esiin nousseista tekijöistä. Yhteen-  
veto keskeisimmistä tutkimustuloksista kuvion muodossa selkeyttää ja helpottaa tutki-  
mustuloksien tulkitsemista. Kuvioon 3. on kerätty EF:n työhyvinvoinnin nykytilan si-  
säiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat.

<b>Vahvuudet:</b>	<b>Heikkoudet:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Joustavuus</li> <li>- Toimiva työterveyshuolto</li> <li>- Yhteiset vapaa-ajan aktiviteetit</li> <li>- Työntekijöiden ja esimiesten keskinäinen arvostus</li> <li>- Luottamus ja tuen saaminen ja antaminen, myös osastorajojen yli</li> <li>- Korkea auttamishalukkuus</li> <li>- Haastava ja vaihteleva työ</li> <li>- Säännöllinen työaika</li> <li>- Hyvä ilmapiiri ja keskinäinen yhteishenki</li> <li>- Uusien ideoiden kannustava vastaanotto</li> <li>- Informatiivinen tiedotus</li> <li>- Tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus toteutuu esimiestyössä</li> <li>- Esimiehet eivät nosta itseään jalustalle</li> <li>- Kehityskeskustelut</li> <li>- Uskaltaa antaa palautetta → avoin suhde esimieheen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaihtuvuus</li> <li>- Jatkuva myyntipaine → tuloskeskeisyys</li> <li>- Stressi ja kiire → sesongit</li> <li>- Vähäinen tiedotus työsuojeluasioista</li> <li>- Työhyvinvoinnin merkitys kehityskeskusteluissa liian pieni</li> <li>- Epätasapaino osastojen välillä joustavuudessa, henkilöstöresursseissa ja työilmapiirissä</li> <li>- Oletus työntekijän yrittäjähenkisyydestä → liikaa vastuuta</li> <li>- Toimistopäällikön fyysinen sijainti toimistossa kaukana osasta työntekijöitä</li> <li>- Fyysisen työympäristön puutteet</li> <li>- Työkalujen toimimattomuus</li> <li>- Myyntitavoitteet pitkällä aikavälillä</li> <li>- Liian vähän koulutusta, koulutuksen tasapuolisuus osastojen sisällä</li> <li>- Viestintä negatiivisista asioista ja muutoksista heikkoa</li> <li>- Liian vähän positiivista palautetta</li> <li>- Osastoesimies sijaitsee fyysisesti muualla</li> </ul>

<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijöiden kehitysehdotusten hyödyntäminen</li> <li>- Kehityskeskustelujen tulosten kokonaisvaltainen hyödyntäminen</li> <li>- Henkilöstön yhteistoimintaa vapaa-ajalla</li> <li>- Resurssimitoituksen kartoitus → kiireen väheneminen, kattavampi perehdytys</li> <li>- Tasavertaiset osastot, kaikissa yhtä hyvä tehdä töitä</li> <li>- Yhteiset toimintatavat osastoilla</li> <li>- Toimiva fyysinen työympäristö</li> <li>- Esimiesten lisäkoulutus henkilöstöjohtamisessa</li> <li>- Avoimet ja yhtenäiset viestintäkäytännöt</li> </ul>	<p><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijöiden irtisanoutuminen parempien kehittymismahdollisuuksien perässä</li> <li>- Työuupumus stressistä ja kausivaihtelusta johtuen</li> <li>- Luonnonkatastrofien vaikutus työhön</li> </ul>
--	--

Kuvio 3. SWOT-analyysi EF:n työhyvinvoinnista

EF:n vahvuuksia ovat joustavuus työnteossa ja loma-asioiden sopimisessa sekä toimiva työterveyshuolto, jonka toiminnasta ja palveluista on työntekijöille viestitty kattavasti. Yhteisiä vapaa-ajan aktiviteetteja pidettiin työilmapiiriä vahvistavana tekijänä, jota kautta niillä on vaikutusta myös henkilöstön hyvinvointiin. Yhteisten aktiviteettien koettiin antavan mahdollisuuksia tutustua uusiin työntekijöihin. Vahvuutena EF:n työhyvinvoinnin nykytilassa pidettiin sitä, että työntekijöiden ja esimiesten välinen arvostus on kunnossa. Työntekijät saavat valtaa ja vastuuta esimiehiltä osoituksena arvostuksesta ja vastavuoroisesti työntekijät arvostavat esimiehiään pyrkimällä esimiesten asettamiin tavoitteisiin. Luottamusta ja tukea koettiin olevan saatavilla osastorajojen yli, apua oli aina saatavilla ongelmatilanteissa. Säännöllistä työaikaa pidettiin vahvuutena, jolloin illat ja viikonloput voitiin pyhittää ystäville ja perheelle, saaden niistä voimavaroja työhön.

Vahvuutena tuli esille myös henkilöstön uusien ideoiden kannustava vastaanotto. Esimiehet kannustivat työntekijöitä ideoimaan ja keksimään uusia toimintatapoja. Tämänhetkistä tiedotusta asioista pidettiin informatiivisena ja kattavana. Esimiestyö oli yksi

selkeä vahvuus. Esimiestyössä koettiin toteutuvan tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus. Esimiehet eivät nosta itseään jalustalle, vaan ovat tasa-arvoisia työntekijöiden kanssa, ollen kuitenkin auktoriteetti. Kehityskeskustelut koettiin olevan paikka keskustella omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta ja pidettiin hyvänä, että niitä järjestetään. Kehityskeskusteluita pidettiin myös hyvänä palautteen annon paikkana ja kynnyksen antaa esimiehelle palautetta koettiin olevan matala.

Heikkouksina EF:n työhyvinvoinnin nykytilassa pidettiin henkilöstön suhteellisen suurta vaihtuvuutta. Se saattaa johtua EF:n tuloskeskeisyydestä ja siitä, että joillain osastoilla ikäjakauma on varsin nuori. EF saattaa olla nuorille ensimmäinen vakituinen työpaikka ja sen ei ole tarkoituskaan olla pitkäaikainen. Suurena heikkoutena pidettiin jatkuvaa myyntipainetta, jonka koettiin tuovan lisästressiä ja henkistä kuormitusta. Myyntipaine perustuu EF:n tuloskeskeisestä organisaatiokulttuurista lähtöisin oleviin toimintamalleihin. Heikkous oli myös työn sesongittaisuuden mukanaan tuoma stressi ja kiire. Sesonkiajoissa on vaihtelua eri osastoilla ja joillain osastoilla kiire on jatkuvaa ympäri vuoden. Heikkoutena pidettiin vähäistä tiedotusta työsuojeluasioista, eli niistä toivottiin kattavampaa informointia. Tutkimuksessa tuli ilmi, että työhyvinvoinnin merkitys kehityskeskusteluissa oli liian pieni. Koettiin, että kehityskeskusteluissa keskitytään enemmän muihin asioihin, kuin työhyvinvointiin. Heikkoutena nähtiin myös se, että joustavuudessa, työntekijöiden määrissä suhteessa työmääriin sekä työilmapiirissä on eroja osastojen välillä. Tämä johtaa siihen, että kaikilla osastoilla ei hyvinvointi ole samalla tasolla.

Heikkoutena EF:n työhyvinvoinnin nykytilassa pidettiin sitä, että oletetaan työntekijöiden olevan hyvin yrittäjähenkisiä. Siitä voi johtua, että annetaan liikaa vastuuta väärille ihmisille ja ihmiset uupuvat henkisesti. Toimistopäällikön fyysistä sijaintia toimistossa pidettiin lisäksi epätasapuolisena. Toimistopäällikkö sijaitsee hyvin kaukana osastoista ja näiden osastojen työntekijät eivät välttämättä saa luotua luottamuksellista suhdetta toimistopäällikköön, koska ovat hänen kanssaan tekemisissä niin vähän päivittäisessä työssä. Fyysisen työympäristön puutteet, esimerkiksi jokapäiväisten työkalujen toimimattomuus mainittiin heikkoutena ja se, että jos tarvitsee jotain uutta työvälinettä, sitä pitää pyytää monta kertaa saadakseen sen. Heikkoutena koettiin, että myyntitavoitteet on ilmoitettu niin pitkällä aikavälillä monilla osastoilla. Tuntuisi konkreettisemmal-



ta, jos myyntitavoitteet ilmaistaisiin esimerkiksi viikoittain tai kuukausittain. Viestintä negatiivisista asioista ja muutoksista nähtiin heikkona. Ennen virallisen viestin saapumista, oli muutoksesta usein kuultu jo esimerkiksi puskaradion kautta. Tutkimuksessa tuli esiin, että viestinnästä puuttuu yhtenäinen linja ja se on liian hidasta, jolloin esimerkiksi juoruja ehtii usein lähteä liikkeelle, ennen virallista tietoa. Positiivisen palautteen määrään koettiin olevan liian alhainen. Usein jos palautetta sai, se oli rakentavaa. Hyvistä suorituksista ei kaikilla osastoilla annettu kiitosta ja palautetta tarpeeksi. Heikkoutena koettiin lisäksi se, että osaston ylempi esimies sijaitsee usein muualla kuin Suomessa. Monien osastojen ylemmät esimiehet työskentelevät esimerkiksi Zürichissä tai Ruotsissa, jolloin jokapäiväinen konkreettinen tuki työstä jää puuttumaan.

Vahvuudet voidaan kääntää mahdollisuuksiksi ja EF:llä olisi mahdollisuus kehittää työhyvinvointiaan hyödyntämällä työntekijöiden kehitysehdotuksia esimerkiksi oman osastonsa toiminnasta nykyistä enemmän. Kehityskeskusteluissa ilmi tulleita työhyvinvointiin liittyviä asioita voisi myös hyödyntää kokonaisvaltaisemmin ja niiden pohjalta voisi ryhtyä konkreettisiin toimenpiteisiin, jotta työntekijöiden hyvinvointia yrityksessä saataisiin parannettua. Henkilöstön yhteisten vapaa-ajan aktiviteettien määrää voisi kasvattaa, jolla saataisiin luotua yhteishenkeä ja parannettua työilmapiiriä. Aktiviteetit voisivat olla esimerkiksi yhteisiä illanviettoja, johon ei tarvitsisi budjetoida suuria summia, vaan työntekijät voisivat kustantaa syömisensä ja juomisensa itse. Resurssimitoituksen kartoituksella saataisiin työntekijöiden määrä osastoilla vastaamaan paremmin työn määrää, jolloin kiire vähenisi ja kattavampaan perehdytykseen uusille työntekijöille olisi enemmän aikaa.

Osastoja voitaisiin huomioida nykyistä tasavertaisemmin ja tarjota esimerkiksi koulutusta ja mahdollisuutta joustoon tasapuolisemmin. Tasapuolisuuden on tärkeää olla kunnossa myös osaston sisäisesti. Silloin kaikilla osastoilla olisi yhtä hyvä tehdä töitä. Osastoille voisi tehdä osastokohtaiset toimintatavat, jolloin säästyttäisiin ristiriidoilta erilaisten toimintatapojen vuoksi. Tämä selkeyttäisi myös työnkuvaa ja vähentäisi sitä kautta stressiä ja henkistä kuormitusta. Fyysistä työympäristö voisi parantaa, jotta jokainen pystyisi työskentelemään mahdollisimman hyvillä työvälineillä ja ergonomisessa asennossa, jolloin välttyttäisiin turhilta sairauspoissaoloilta. Esimiehiä voisi kouluttaa ottaa enemmän vastuuta osastostaan, eli panostaa henkilöstöjohtamiseen. Heille voitai-

siin tehdä paremmin selväksi, että he ovat vastuussa osastolla myydyin kielimatkatuotteen lisäksi myös osaston henkilöstöstä. Sillä pahoinvoiva henkilöstö vähentää myös tuottavuutta ja tuottavuus on hyvin tärkeä asia EF:lle tuloskeskeisen organisaatiokulttuurin myötä. Viestinnästä voitaisiin tehdä avoimempaa ja sen käytäntöjä yhtenäistää, jolloin välttyttäisiin liikkeelle lähteviltä juoruilta, kun kaikki saisivat heti tiedon esimerkiksi muutostilanteesta virallista kautta. Yhtenäisillä käytännöillä voitaisiin myös huomioida nykyistä paremmin se, että kukaan ei koe jäävänsä viestinnän ulkopuolelle.

Työhyvinvointiin vaikuttavia uhkia ovat ne, että työntekijät irtisanoutuvat EF:ltä riittämättömien kehittymismahdollisuuksien tai kausivaihtelusta sekä stressistä johtuvan työuupumuksen takia. EF:n matala organisaatorakenne asettaa kehittymismahdollisuuksille rajoja, joka saattaa aiheuttaa sen, että ylenemismahdollisuudet jossain vaiheessa Suomen toimistossa loppuvat. Tämä voi aiheuttaa sen, että lähdetään parempien kehittymismahdollisuuksien perässä toiseen työpaikkaan. Irtisanomisiin voi johtaa myös työuupumus. Työntekijät eivät välttämättä tee tietoiseksi omaa uupumistaan, eivätkä keskustele siitä esimiehen kanssa, vaan pahimmassa tapauksessa he irtisanovat itsensä varoittamatta. EF:n toiminta on kansainvälistä, joten yksi uhka on luonnonkatastrofit. Ne voivat lisätä Suomen toimiston työntekijöiden kiirettä ja stressiä ja vaikuttaa työuupumuksen syntymiseen. Luonnonkatastrofit tapahtuvat yllättäen ja niiden myötä pitää työntekijöiden huolehtia esimerkiksi kielimatalla olevien turvallisuudesta sekä tiedottaa kotimaassa olevia kielimatkalaisten läheisiä, joten työtaakka saattaa kasvaa hyvin suureksi.

## 8 Keskeiset tutkimustulokset ja kehittämisehdotukset

Tässä luvussa käsitellään tärkeimmät tutkimustulokset, joita pohditaan tämän tutkimuksen tietoperustan, omien johtopäätösten sekä EF:llä tehtyjen havaintojen pohjalta. Tavoitteena tässä tutkimuksessa on selvittää EF Education Oy:n työhyvinvoinnin nykytilaa ja sen ongelmat sekä miten sitä voitaisiin työntekijöiden mielestä parantaa. Luvussa pohditaan myös kehittämisehdotuksia tutkijan näkökulmasta sekä jatkotutkimusten mahdollisuuksia. Lopuksi pohditaan mitä opinnäytetyöprosessista on opittu.

### 8.1 Keskeiset tutkimustulokset

#### **Työhyvinvoinnin nykytila ja sen ongelmat EF:llä**

EF:n työhyvinvoinnin nykytila on suhteellisen hyvä, kuitenkin EF:n eri osastojen työhyvinvoinnin tilassa on eroja. Positiivista EF:n työhyvinvoinnin nykytilassa on haasteltujen mukaan joustavuus, hyvä työilmapiiri, toimivat työterveyshuolto, yhteiset vapaa-ajan aktiviteetit ja panostus henkiseen työhyvinvointiin. Joustavuus onkin Costan (ym. 2006, 1126) mukaan tärkeä tekijä työviihtyvyyden kannalta ja sillä on tutkitusti vaikutusta psyykkiseen hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin nykytilaa puolestaan heikentävät vastuun määrä, henkilöstön vaihtuvuus sekä tuloskeskeisyys, joka johtuu EF:n tuloskeskeisestä organisaatiokulttuurista. Se luo työntekijöille paineita. Paineet vaikuttavat tutkitusti stressin määrään ja sosiaalisiin suhteisiin (Costa ym. 2006, 1126). Havainnoinnissa huomattiin tuloskeskeisyys siinä, kuinka tärkeä asema myynnillä on yrityksessä. Esimerkiksi Suomen hyvistä myyntituloksista kerrottiin myös muihin maihin, joista tuli heti paljon onnitteluja saavutuksesta. Suhtautumiseen vastuun määrästä ja tuloskeskeisyydestä saattaa vaikuttaa myös se, että joillain osastoilla ikäjakauma on hyvin nuori, eivätkä he ehkä ole vielä valmiita ottamaan töitä niin tosissaan, eikä heillä ole vielä kokemuksen tuomaa näkökulmaa asioihin.

Työterveyshuollon perus- ja lisäpalveluihin, sekä niistä tiedottamiseen oltiin tyytyväisiä. Työterveyshuolto kuuluu Suomessa perusoikeutena kaikille työssä käyville (Työterveyslaitos 2010e). Havainnoinnissa huomattiin hyvä tiedottaminen työterveyshuollosta sähköpostitse. Työsuojelusta puolestaan kaivattiin lisää tiedottamista, moni haastateltu ei

tiennyt kuka on EF:n työsuojeluvaltuutettu. Työsuojelun tulisi SAK:n (2010b) mukaan perustua kaikkien työpaikalla työskentelevien tekemään yhteistyöhön. Asia ei ole näin EF:llä, jos kaikki eivät edes tiedä kuka työsuojelusta vastaa. Työnantajalla on kuitenkin viime kädessä vastuu ja päätösvalta työsuojeluasioissa (SAK 2010b).

Haastatellut kokivat oman työhyvinvointinsa tällä hetkellä olevan erittäin tai kohtuullisen hyvä. Työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin voi vaikuttaa esimerkiksi antamalla haastavia ja monipuolisia työtehtäviä sekä tarpeeksi vaikutusmahdollisuuksia (Jabe 2010, 194–195). Pääosin työtehtäviä pidettiin tarpeeksi vaihtelevina ja haastavina. Suuri osa haastatelluista toivoi, että henkilökohtaista huomiointia EF:n työhyvinvoinnissa olisi enemmän. Havainnoidessa tuli ilmi, että työtehtävien kirjo oli laaja ja vaihtelua oli mahdollista saada sekä annetun vastuun määrään sai itse vaikuttaa. EF:llä on nähtävissä, että matkailualalla työtehtävät tulevat yhdistymään yhä enemmän keskenään ja työntekijällä tulee olla ammattitaitoa toimia monenlaisissa tehtävissä (Härkönen 2008, 68). EF:llä työtehtävät ovat hyvin monipuolisia, vaaditaan asiakaspalveluhenkisyttä, viestintätaitoja, atk-ohjelmien käyttötaitoa sekä kielitaitoa.

Ongelmatekijöitä työhyvinvoinnissa koettiin olevan vähäinen tiedottaminen työsuojeluasioista ja avokonttorin rauhattomuus työskentelytilana. Ongelmana haastatellut kokivat EF:n työhyvinvoinnissa myös jatkuvan myyntipaineen ja tuloshakuisen asenteen. Klemelä (2006, 30) on sitä mieltä, että kiire sekä tehokkuuden korostaminen työpaikoilla ovat syitä henkilöstön vähentyneeseen viihtyvyyteen työpaikoilla. Työntekijät saattavat tuntea itsensä turvattomiksi ja jopa arvottomiksi, kun ainoastaan tehokkuudella on merkitystä. Työntekijät eivät siinä tapauksessa sitouta itseään yritykseen, sillä heidän epäluottamuksensa yritystä kohtaan kasvaa. (Klemelä 2006, 31.) Tässä voisi olla syitä EF:n suhteellisen suurelle vaihtuvuudelle, jonka haastatellut toivat yhtenä ongelmana esiin. Vaaditaan liian paljon, liian vähällä henkilöstöllä. Suorituksista ei kuitenkaan paljasta riittävän motivoivasti ja näin voi helposti tuntea tekevänsä turhaa työtä. Tärkeää työyhteisön hyvinvoinnin kannalta onkin oikein mitoitettujen henkilöstöresurssien ja työn sopiva jakaminen (STTK 2010). EF:llä henkilöstön määrä ei kaikilla osastoilla riitä kattamaan työn määrää. Tästä syntyy ylikuormittumista, joka voi johtaa työuupumukseen.

## Työtyytyväisyys

Haastatellut kokivat olevansa erittäin tai suhteellisen tyytyväisiä työhönsä. Henkisesti hyvinvoivassa työyhteisössä korostuvat tyytyväisyyden ja onnellisuuden tunteet (Elevaattori 2009b). Haastatellut olivat innostuneita ja motivoituneita työstään. Havainnoinnissa huomattiin motivaation olevan korkeimmillaan juuri ennen vuoden tilikauden päättymistä, jolloin tulos pyrittiin maksimoimaan. Työtyytyväisyyttä lisäsivät myös vastuun saaminen, haasteet, luottamuksen syntyminen, omat arvot sekä kehittymismahdollisuudet. Kuten kuvioista 1. kappaleessa 2.2. näkyy innostus ja viihtyvyys ovat sidoksissa toisiinsa. Yhdessä ne parantavat työtyytyväisyyttä. Työn imua eli innostuneisuutta lisääviä tekijöitä ovat muun muassa itsenäisyys, onnistumiset työssä sekä työtehtävissä ja riittävä palaute (Työterveyslaitos 2010b). Haastatellut kokivat saavansa tehdä työtään suhteellisen itsenäisesti, he kokivat omaavansa ammattitaitoa, jonka myötä työtehtävistä tuli onnistumisen kokemuksia sekä palautetta he kokivat saavansa myös jonkun verran. Innostus voi joskus johtaa työholistisuuteen (kuvio 1). Haastatelluista ei tullut ilmi työholistisia piirteitä, vaikka jotkut haastatellut kertoivatkin kokevansa paljon stressiä ja jollain haastatellulla oli ollut jopa alkavan työuupumuksen oireita. Edellä mainittujen tekijöiden koettiin laskevan työtyytyväisyyttä.

Työterveyslaitoksen (2010c) mukaan jokaisen yrityksessä työskentelevän olisi hyvä tietää yrityksen arvot, tavoitteet ja vastuut. EF:llä arvot, asenteet ja tavoitteet on tehty selväksi viestinnän, koulutuksen ja kehityskeskustelujen avulla. Myyntitavoitteita ei kuitenkaan pidetty realistisina. TEK:n (2009b) mukaan epärealistiset tavoitteet voivat aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta. Tässä tutkimuksessa myyntitavoitteet koettiin kuitenkin motivoivana tekijänä, vaikka tiedostettiin niiden epärealistisuus. Työn sisältöön voitiin vaikuttaa jossain määrin. Enemmän vaikutusmahdollisuuksia oli työrytmiin, toimintatapoihin ja työnjakoon. EF:n yleisiin organisaatiolinjauksiin koettiin, ettei ole valtaa vaikuttaa. Työ tuntui tarpeeksi vaihtelevalta ja haastavalta myyntitavoitteiden, asiakaskontaktien ja omien tehtävien vaihtumisen myötä. Koulutusta kaivattiin nykyistä enemmän. Toivottiin myös, että kaikilla tiimin jäsenillä olisi mahdollisuus kouluttautua tasapuolisesti. Lisäksi perehdytystä kritisoitiin. Havainnoinnissa huomattiin, että perehdytykseen ei EF:llä panosteta ja pitää olla hyvin omatoiminen oppiakseen asiat.

## **Viestintä**

EF:n viestintä on suhteellisen hyvällä tasolla toimiston sisäisesti ja globaalisti, lukuun ottamatta viestintää negatiivisista asioista ja muutoksista. Tärkeimpiä viestinnän tehtäviä on Juholinin (2003) mukaan informointi, jolla uutisoidaan tärkeitä ja oleelliset asiat henkilöstölle. Koettiin, että EF:n tavassa viestiä muutostilanteista on ongelmia. Viestinnän ongelmat esimerkiksi irtisanomistilanteissa tulivat esiin myös havainnoinnissa. Asianosaiset eivät saa tietoa muutoksista tarpeeksi ajoissa. Aarnikoivu (2010, 123) on sitä mieltä, että organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus viestinnän tapaan, määrään ja viestintätilanteiden avoimuuteen. Tämä pätee EF:n, jossa viestinnän suuremmat linjat pohjautuvat organisaatiokulttuurissa määriteltyihin toimintatapoihin. EF:n organisaatiokulttuuriin myös kuuluu, että suuretkin päätökset tehdään usein nopeasti ja sähköpostin välityksellä, eikä perinteisesti neuvottelemalla kasvotusten. Sähköpostin käyttö viestinnässä on Juholinin (2003) mukaan välillistä viestintää.

Yleisistä asioista tiedottamisen koettiin olevan informatiivista, mutta tiedotuksen tasa-  
puolisuuteen toivottiin parannusta. Tiedonkulku ja kaikkien työyhteisön jäsenten avoin keskinäinen vuorovaikutus ovat tärkeässä asemassa, kun panostetaan työyhteisön hyvinvointiin (Työterveyslaitos 2010c). Haastatellut kokivat, että EF on pieni toimisto, joten tieto kulkee hyvin, kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Myös avoin ilmapiiri edistää työyhteisön jäsenten vuorovaikutusta. Havainnoinnissa huomattiin, että vuorovaikutusta edesauttaa avokonttori työskentelymuotona, jolloin kaikkien pitää koko ajan olla jollain tavalla tekemisissä vierustovereiden kanssa. Jokaviikkoiset yhteiset aamupalat, joissa on iloinen ja välitön ilmapiiri ja paljon keskustelua, olivat havainnoinnin perusteella myös vuorovaikutuksen edistäjiä.

## **Työkyky**

Haastatellut kokivat työ- ja toimintakykynsä olevan ihan tai erittäin hyvä ja työn EF:llä kuluttavan enemmän henkisiä kuin fyysisiä voimavaroja. Koettiin, että osastojen kuormittavuudessa on eroja. Työkykyä pohdittiin lähinnä itse työn sekä oman terveyden kautta. Ilmarisen työkyvyn talomallissa (kuvio 2), jota on käsitelty kappaleessa 3.1, työkykyyn sisältyy lisäksi arvot, asenteet ja motivaatio sekä ammatillinen osaaminen. Monet haastatellut kokivat saavansa motivaatiota omista arvoistaan. Palinin ja Raivion (2005, 19–20) mukaan arvot auttavat jaksamaan ja selviytymään. Arvot voivat lisätä

jopa työntekijän motivaatiota työhön. Haastateltujen asenteet omaa työtä kohtaan olivat pääosin positiivisia, lisäksi he olivat motivoituneita. Yhteiskunnan vaikutus työkykyyn (kuvio 2) voisi havainnoinnin mukaan olla EF:n yleiset organisaatiolinjaukset, joita noudatetaan kaikissa toimintatavoissa.

Fyysisestä työkyvystä kerrottiin huolehdittavan liikunnan avulla ja nukkumalla riittävät yöunet. Haastatellut kokivat, että liikunnan kautta voi myös purkaa työstä syntyneitä paineita. Kandolin (ym 2007) onkin määritellyt, että voidakseen fyysisesti hyvin täytyy liikkua ja levätä riittävästi. Liikunta vaikuttaa hänen mukaansa myös henkiseen hyvinvointiin. Henkistä puoltaan haastatellut huolehtivat perheen, ystävien ja kulttuurierojen voimin. Ilmarisen työkyky mallissa (kuvio 2) on nähtävillä, että perheen ja lähiyhteisön merkitys ihmisen työkykyyn on suuri. Myös havainnoinnissa huomattiin monen työntekijän perhekeskeisyys ja he kertoivatkin saavansa omalta perheeltä voimavaroja.

Virtanen (2004, 96) toteaa, että työympäristö vaikuttaa henkiseen ja fyysiseen työkykyyn. Myös haastatellut olivat sitä mieltä, että EF:n työympäristöllä on vaikutusta työkykyyn. EF:n fyysisessä työympäristössä koettiin olevan paljon parannettavaa ja kesän 2011 toimistoremonttia odotettiin kovasti. Tällä hetkellä EF:llä on jokaiselle työntekijälle oma työpöytä ja lähes jokaiselta työpisteeltä näkee ikkunan kautta ulos. Tosin kii-reapuna tulevien työntekijöiden työpisteet saattavat vaihdella sen mukaan, missä on tilaa. Eli extra-työntekijöiden työpisteiden ergonomia ei välttämättä ole aina paras mahdollinen. Hyvänä asiana pidettiin työterveydenhuollon tekemiä vuosittaisia työpistetar-kastuksia, jossa vakituisten työntekijöiden työpisteiden ergonomiaa parannettiin. Hyvällä työergonomialla voidaankin Virtasen (2004, 96) mukaan lisätä työtehoa ja vähentää kuormitusta lihaksissa. Angelöwin (2002, 90) mukaan on yleistä, että työpaikoissa panostetaan henkilöstön fyysiseen hyvinvointiin, heille voidaan tarjota myös mahdollisuutta työpaikkaliikuntaan. EF:llä kerättiin muun muassa keväällä 2011 vapaaehtoisten ryhmä, jotka osallistuivat Naisten Kymppi-urheilutapahtumaan. EF:llä on pääosin naisia töissä, joten naisille suunnatut urheiluaktiviteetit kiinnostavat EF:n työntekijöitä.

## Työssä jaksaminen

Stressi ja kiire ovat läsnä EF:llä jonkin verran koko ajan. Stressi koettiin kuitenkin tehokkuutta edistävänä asiana ja sen koettiin johtuvan suuresta työn määrästä, josta aiheutuu toisinaan kiirettä ja aikatauluongelmia. Jaben (2010, 52) mukaan juuri tiukat aikataulut ja työnjaon epäselvyys ovat suurimpia stressitekijöitä. Yleisin syy stressiin toimistotyössä, riippumatta toimialasta, on kiire (Jabe 2010, 64). Havainnoinnissa huomattiin, että työt alkoivat toisinaan kasaantua, kun koko ajan tuli tärkeämpiä tehtäviä. Tästä seurasi stressiä ja tunne, että miten ehtii hoitaa kaikki asiat ennen työpäivän päättymistä.

EF:llä sesonkien ajankohdat vaihtelevat osastoittain. Sesongit aiheuttavat kiirettä, johon haastatellut pohtivat varautuvansa tekemällä töitä ennakkoon ja priorisoimalla työt tärkeysjärjestykseen. Matkailualalla työskentelyssä on usein ongelmana alan sesonkiluonteisuus ja pirstaleisuus (TTS 2008). Tämä on havaittavissa myös EF:llä. Työskentelyn EF:llä koettiin opettaneen oman jaksamisen rajat ja moni haastateltu kertoi tarkkailevansa omaa jaksamistaan ja toimivansa sen rajoissa. TEK:n (2009b) mukaan voidakseen paremmin, tulee työntekijän tuntea itsensä ja omat rajansa, sekä pitää niistä kiinni.

EF:n työilmapiiriä pidettiin erittäin tai suhteellisen hyvänä ja kannustavana. Työilmapiirissä koettiin olevan vaihtelua eri osastoilla. Henkilöstöllä on selkeät tavoitteet johon pyritään sekä ongelmatilanteissa saa aina apua. Havainnoinnissa huomattiin, että koskaan ei kieltäydytty antamasta apua tai neuvoja. Irtauduttiin oman työn kiireestä, jotta voitiin auttaa ongelmatilanteessa olevaa. Selkeät tavoitteet ja avun antaminen tarvittaessa ovat TTK:n (2011b) mukaan myönteisen työilmapiirin piirteitä. Haastatellut kokivat esimiehellä olevan suuri rooli työilmapiirin luomisessa. Henkilöstömuutoksilla koettiin aina olevan vaikutusta työilmapiiriin. Uusien ihmisten kanssa joutuu aina työilmapiirin luomaan uudelleen. Persoonallisuudesta riippuu, minkälaiseksi suhteet työtovereiden välillä muodostuvat. Työtovereille koettiin kuitenkin olevan keskinäistä luottamusta ja sen menevän myös osastorajojen yli. Lisäksi tukea on aina saatavissa. Monet EF:n työntekijät ovat myös vapaa-ajan ystäviä keskenään. Costa (ym. 2006, 1126) onkin todennut, että yhtä tärkeää kuin fyysinen työympäristö on työpaikan sosiaaliset suhteet. Havainnoinnissa tämä tuli ilmi, kun ihmiset eri osastoilta keskustelivat keskenään hyvässä hengessä henkilökohtaisistakin asioista. Työilmapiiriä heikentävänä tekijänä puolestaan koettiin työn ajoittainen itsenäisyys, jolloin kontaktia muihin työntekijöihin ei juuri ole.



Esimiestyö EF:llä koettiin tasa-arvoiseksi ja oikeudenmukaiseksi. Esimiesten oikeudenmukaisuus työyhteisön kaikkia jäseniä kohtaan, onkin tutkitusti yhdistetty työntekijöiden motivaation kasvuun sekä stressin ja sairauspoissaolojen vähentymiseen (Brunner ym. 2005, 2245). Haastatteluissa tuli ilmi, että esimiehet eivät nosta itseään jalustalle ja näin tuntuu, että jokainen EF:n työntekijä on samanarvoinen. EF:llä voi jopa yrityksen johtajalle lähettää sähköpostia ja saada siihen vastauksen, josta huomaa kuinka ei-hierarkkinen organisaatiokulttuuri EF:llä vallitsee.

EF:llä ei tehdä virallisia työhyvinvointikyselyjä. Asioita käydään läpi ainoastaan kehityskeskusteluissa kerran tai kaksi vuodessa. He olivat sitä mieltä, että työhyvinvointi ei ole pääaiheena kehityskeskusteluissa, ellei siinä ole ongelmia. He pitivät kehityskeskusteluita hyvänä palautekanavana. Haastatellut kokivat, että EF:llä kynnyks antaa palautetta on tehty matalaksi. Heidän mielestään keskustelukanava esimiehen suuntaan on avoinna, mutta palautteen määrä varmasti lisääntyisi, jos esimies olisi fyysisesti läsnä. Palaute-myönteisyys on usein merkki toimivasta ja hyvinvoivasta työyhteisöstä (Aarnikoivu 2010, 125–126). Havainnoinnissa huomattiin, että koko ajan läsnä olevan kiireen johdosta ei omaa työhyvinvointia ja jaksamista paljoa ehditty miettiä. Kaikki keskittyminen oli siinä, että selviää työpäivästä kunnialla.

Huono esimies vaikuttaa helposti psyykkiseen hyvinvointiin. Koko työyhteisö voi alkaa voida pahoin, jos esimiehen tukea ei ole saatavilla, eikä esimies anna työntekijöille palautetta. (Elevaattori 2009b.) Pääosin esimieheltä koettiin saatavan tarvittaessa tukea ja kynnyks hakea tukea oli matala. Tosin haastattelut pohtivat, että tuki tuntuisi konkreettisemmalta, jos esimies olisi fyysisesti läsnä. Jaben (2010, 114) mukaan esimiehen tulisi saada työntekijöihinsä luotua luottamuksellinen suhde, jotta ilmapiiri olisi avoin. Haastatellut kertoivat luottavansa omaan esimieheensä ja he pohtivat myös suhteen esimiehen kanssa olevan suhteellisen avoin. Jabe (2010, 194) sekä Brunner (ym. 2005, 2245) korostavat, että työntekijöiden vuorovaikutus esimiesten kanssa sekä riittävät resurssit ja palkkiot ovat tärkeitä hyvinvoinnin kannalta. Haastatellut kertoivat, että vuorovaikutus esimiehen kanssa toimii ja luottamussuhde esimieheen on hyvä. He kertoivat esimiesten palkitsevan heitä esimerkiksi rahalahjoin hyvistä myynneistä. Havainnoinnissa

huomattiin, että esimiehen fyysinen sijainti muualla, ei estä luottamuksellisen ja avoimen esimies-alaisuuden syntymistä. Tässäkin on osastoittain vaihtelua.

## 8.2 Omat kehittämissuhteet ja jatkotutkimuksen aiheet

Työhyvinvointia saadaan harvoin tilaan, jossa siinä ei ole mitään kehitettävää. Myös EF:n työhyvinvoinnin nykytilaa pohtiessani tuli mieleen kehitysehdotuksia. Ensiksi ehdottaisin, että EF:llä alettaisiin tehdä kerran vuodessa henkilöstötutkimus. Tutkimus voitaisiin tilata ulkopuoliselta taholta, esimerkiksi joltain konsulttiyritykseltä, jolloin saataisiin objektiivista tietoa työhyvinvoinnin tilasta ja kaikki työntekijät uskaltaisivat olla vastauksissaan avoimia. Tärkeää olisi myös, että henkilöstötutkimuksen tulokset kerättäisiin ja niitä hyödynnettäisiin systemaattisesti tekemällä tulosten pohjalta kehittämistoimenpiteitä. Vuosittain toistettavasta tutkimuksesta voidaan seurata, mitkä työhyvinvoinnin tekijät pysyvät samana ja mitkä parantuvat.

EF:n pitäisi panostaa työhyvinvoinnin kehittämiseen systemaattisesti, eikä vain antaa asioiden olla sillä tavalla kuin ne ovat nyt. Henkilöstön ja esimiesten pitäisi sitoutua pitkäjänteisesti tähän kehittämiseen. EF voisi ottaa käyttöön esimerkiksi tasapainotetun tuloskortin, josta on kerrottu enemmän luvussa 3.2, tai muita mittareita, jolla työkykyä voitaisiin mitata. Työpaikalle voitaisiin lisäksi laittaa seinälle yhteiset pelisäännöt, jotka olisi mietitty yhdessä henkilöstön kanssa ja joita kaikki sitoutuisivat noudattamaan. Esimiehien lisäkoulutukseen voisi panostaa tarjoamalla esimerkiksi kurssi henkilöstöjohtamisesta, jonka jälkeen he osaisivat ottaa enemmän vastuuta osastonsa henkilökunnan työhyvinvoinnista ja tietäisivät miten toimia erilaisissa henkilöstöjohtamista vaativissa tilanteissa.

Henkilöstölle tulisi tarjota säännöllisesti mahdollisuus antaa palautetta esimiehen toiminnasta. Palaute jää helposti antamatta, jos ei sitä erikseen kysytä. Palaute voitaisiin antaa kirjallisesti tai suullisesti. Kirjallisesti ihmiset saattaisivat uskaltaa olla avoimempia. Esimiesten tulisi käydä palautteet läpi ja todella miettiä toimintaansa niiden perusteella. Avoimella tiedotuksella ja vuorovaikutuksella saataisiin henkilöstön uskoa kasvamaan, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi oman osaston kehittämiseen tulisi myös lisätä. Henkilöstö kuitenkin työskentelee osas-

tolla, joten heidän olisi tärkeää saada vaikuttaa siihen, kuinka osastolla toimitaan. Henkilöstöltä voisi esimerkiksi säännöllisesti kerätä kehitysehdotuksia ja ne pitäisi myöntää käyttöön. EF voisi esimerkiksi järjestää kilpailuja, joissa pyydetään kehitysehdotus johonkin tiettyyn asiaan ja paras ehdotus palkitaan ja otetaan käyttöön. Vaikutusmahdollisuuksien kasvaessa myös työviihtyvyys kasvaa.

Tehtävänkuvan selkeyttä osastoilla voisi parantaa. Osastoilla mahdollisesti käytettävät uuden työntekijän opas -kansiot pitäisi päivittää ajan tasalle. Alusta alkaen selvät tehtävänkuvat tekevät työnteosta helpompaa ja stressi sekä paineet vähenevät, kun ei tarvitse koko ajan kysyä muilta tai olla epätietoinen, että mitä seuraavaksi tulisi tehdä. Silloin osaa myös asennoitua siihen mitä vaaditaan, eikä tule yllätyksiä vaatimusten suhteen.

EF voisi alkaa tukea enemmän työntekijöiden työkykyä esimerkiksi kulttuuri- ja liikuntaseteleillä ja järjestämällä enemmän yhteisiä liikunta-aktiiviteetteja, esimerkiksi ohjattua kuntosalilla käyntiä. EF voisi tehdä yleisen tiedotteen taukoliikunnan tärkeydestä ja pistää taukoliikuntavinkeistä koosteen jokaisen työntekijän sähköpostiin. EF:llä voisi myöntää käyttöön viiden minuutin aamujumpan. Jokainen työntekijä voisi suunnitella jumpan vuorollaan ja sen jälkeen olisi mukava aloittaa työpäivä virkeämpänä. Työntekijöiden halukkuutta johonkin liikuntajoukkueeseen voisi kartoittaa. Henkilöstöstä voisi koota esimerkiksi harrastelija koripallo- tai jalkapallojoukkueen. Sillä saisi lisättyä myös yhteishenkeä ja uudetkin työntekijät tutustuisivat paremmin muihin.

Kaikki työntekijät ovat tietoisia EF:n tuloskeskeisestä organisaatiokulttuurista. Tuloskeskeisyyden voisi kääntää positiiviseksi asiaksi. Hyvistä myynneistä voisi antaa palkintoja. Välttämättä ei tarvitsisi aina olla rahapalkintoja, vaan myös esimerkiksi hemmottelupaketti Naantalin kylpylään voisi motivoida työntekijöitä. Näin saataisiin myös työntekijät motivoitua hyviin myynneihin. Tärkeää on, että palkitseminen tapahtuu tasapuolisesti osastojen kesken, ettei joillekin osastoille tule tunnetta, että heitä kohdellaan epäoikeudenmukaisesti. Palkitsemista voitaisiin tehdä muistakin ansioista, kuin hyvistä myynneistä. Paras työtoveri -palkinnolla esimerkiksi saataisiin motivoitua työntekijöitä ylläpitämään hyvää työilmapiiriä ja pitämään huolta kollegoidensa jaksamisesta.

Tästä tutkimuksesta saa aineksia myös jatkotutkimuksiin. Sama tutkimus voitaisiin toistaa esimerkiksi kolmen vuoden kuluttua ja katsoa ovatko tulokset muuttuneet tai tämän työn kehitysehdotuksia otettu käyttöön. Uusi tutkimus voitaisiin tehdä myös keskittyen johonkin tiettyyn osa-alueeseen, esimerkiksi työmotivaatioon tai kiireaikaan ja tutkia työhyvinvointia niistä näkökulmista. Tutkimuksen voisi myös rajata koskemaan jotain tiettyä osastoa EF:n toimistossa tai sitten tutkia työhyvinvointia koko EF:n konsernissa. EF on hyvin kansainvälinen yritys, joten jatkossa voitaisiin tutkia myös kansainvälistymisen vaikutusta työhyvinvointiin. EF:lle on tulossa toimistoremontti kesällä 2011 ja olisi mielenkiintoista tietää, minkälainen vaikutus sillä on henkilöstön työkykyyn ja hyvinvointiin.

### 8.3 Omaa pohdintaa

Työhyvinvointi on aiheena niin laaja, että siitä löytyy paljon tietoa. Opin rajaamaan luotettavaa tietoa suuresta määrästä aineistoa ja tekemään haastatteluaineistosta teoriaan pohjautuvia tulkintoja. Opin lisäksi jäsentelemään asiat loogisesti päälukujen alle ja käyttämään lähteitä monipuolisemmin kuin ennen. Sain lähteet keskustelemaan keskenään. Työhyvinvointi on hyvin työelämälähtöinen aihe ja koin, että sain opinnäytetyön tuomasta tietomäärästä paljon tietoa, jota voin mahdollisesti itsekkin hyödyntää tulevaisuudessa, jos tulen toimimaan esimiestehtävissä ja johtamaan omaa tiimiä.

Koko opinnäytetyöprosessini kesti noin vuoden ja työ valmistui suunnitellussa aikataulussa. Vuonna 2010 toukokuun lopussa menin mukaan Haaga-Helian palvelukulttuurin teemaryhmään ja opinnäytetyön aiheen valitsin melkein heti. Kesän 2010 luin opinnäytetyöoppaita ja tutustuin aineistoon työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä tekijöistä, eli tein taustatiedon kartoitusta. Syksyllä aloin työstää opinnäytetyötä. Tein tutkimuksen havainnot EF:ltä heti syksyn 2010 alussa, mutta en vielä ollut varma miten ne tulisivat näkymään työssäni. Koen, että olisi ollut parempi ensin tehdä tietoperusta, sitten haastattelut ja viimeisenä havainnointi. Haastatteluista kerätty tutkimusaineisto oli sivumäärältään varsin laaja, mutta muutamaan kertaan uudestaan kirjoittamalla, sain sitä tiivistettyä huomattavasti ja aloin löytää haastatteluista toistuvia asioita. Pidin siitä, että teemaryhmän kautta oli mahdollista saada tiivistä ohjausta ja monen opettajan arviointia työstäni. Teemaryhmä antoi sysäyksen opinnäytetyön kirjoittamiseen ja ilman siihen

liittymistä alkaisin varmaan vasta hahmotella opinnäytetyön tekemistä mielessäni. Olen koko opinnäytetyöprosessin ajan saanut tukea ja ohjausta sekä ohjaajaltani Meri Vehkaperältä että luokkatovereiltani, jotka ovat myös tekemässä opinnäytetyötä. Tuki ja ohjaus ovat toimineet motivoivina tekijöinä työn tekemisessä ja parantelemisessa.

Minulla oli tavoitteena saada opinnäytetyöstä aikaan hyvä ja monipuolinen tietoperusta työhyvinvoinnista, jota pystyi käyttämään kyselylomakkeen laatimisessa sekä tutkimustulosten analysoinnin perustana. Halusin myös saada lisättyä omaa tietämystäni työhyvinvoinnista. EF:n henkilökunnalle tekemieni haastattelujen jälkeen motivaationi kasvoi entisestään ja halusin saada tehtyä erinomaisen työn, jonka tuloksista olisi todella EF:lle hyötyä. Etenkin, kun EF:llä muutama työntekijä sanoi minulle, että työni tuloksia odotetaan EF:llä innokkaasti, koska EF:llä ei työhyvinvointia tutkita systemaattisesti. Tämän myötä koin, että työni tulokset ovat merkityksellisiä ja EF:n työntekijät ovat siitä kiinnostuneita niistä. Ennen opinnäytetyön valmistumista sain vielä tietää, että saan EF:ltä työpaikan, joten siinä oli taas yksi tekijä lisää, miksi halusin tehdä laadukkaan tutkimuksen EF Education Oy:lle. Työhyvinvointi on niin laaja aihe, että jos tekisin työn nyt uudelleen, rajaisin aiheen tarkemmin. Tosin siinä on vaarana, että rajaa liian tiiviiksi, jolloin tutkimustuloksista ei välttämättä saa kattavia.

Mielestäni olen hahmottanut ja ymmärtänyt koko opinnäytetyöprosessin kulun ja onnistunut toteuttamaan sen kaikki osa-alueet. Olen oppinut siirtämään teoriaa ja koulussa opittuja asioita käytäntöön sekä käyttämään omaa päättelykykyä ja kehitysehdotusten kautta myös innovoimaan uutta. Olen oppinut myös työskentelemään pitkäjänteisesti, jotta saan esimerkiksi tekstin haluamaani muotoon ja tietyn otsikon alle sisällytettyä tarvitut asiat luotettavista lähteistä. Nämä ovat arvokkaita asioita ajatellen sitä, että kouluelämä jää nyt taakse ja siirryn työelämään. Opinnäytetyö valmensi ja kasvatti minua työelämään, etenkin tehdessäni sen yritykseen, jossa tulen myös jatkossa työskentelemään. Koen hyväksi asiaksi, että olen päässyt näinkin syvälle työhyvinvoinnin maailmaan tulevassa työpaikassani. Opinnäytetyön tekeminen alusta loppuun on laaja prosessi ja toivon, että työn punainen lanka säilyy loppuun asti.

## Lähteet

Aalto, L., Peltomäki, S. & Westermarck, I. 2007. Tehokkaasti toimistossa. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Aaltonen, M., Anttonen, H., Husman, P. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitoksen julkaisu. Luettavissa:  
[http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good\\_practice/progressal/tyohyvinvointi/tyohyvinvointi.pdf](http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/progressal/tyohyvinvointi/tyohyvinvointi.pdf). Luettu: 6.2.2011.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä – menesty ja voi hyvin. WS Bookwell Oy. Juva.

Angelöw, B. 2002. Friskare arbetsplats – Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats. Studentlitteratur. Lund.

Aromaa, A. 2004. Hyvä työkyky ja toimintakyky Suomen menestymisen avaimia. Kansanterveys Lehti. 2/24. Luettavissa:  
[http://www.ktl.fi/portal/suomi/julkaisut/kansanterveyslehti/lehdet\\_2004/2\\_2004/hyva\\_tyokyky\\_ja\\_toimintakyky\\_suomen\\_menestymisen\\_avaimia/](http://www.ktl.fi/portal/suomi/julkaisut/kansanterveyslehti/lehdet_2004/2_2004/hyva_tyokyky_ja_toimintakyky_suomen_menestymisen_avaimia/). Luettu: 10.1.2011.

Biesta, G., Vanderstraeten, R. 2006. How is education possible? Pragmatism, communication and the social organisation of education. *British Journal of Educational Studies*. Vol. 54 Issue 2. p. 155–166.

Brown-Mahoney, C., Knape, H., Meeusen, V., van Dam, K., van Zundert, A. 2011. Work Climate Related to Job Satisfaction Among Dutch Nurse Anesthetists. *AANA Journal*. Feb.2011, Vol. 79 Issue 1. p. 65.

Brunner, E., Ferrie, J., Head, J., Kivimäki, M., Marmot, M., Shipley, M., Vahtera, J. 2005. Justice at Work and Reduced Risk of Coronary Heart Disease Among Employees. The Whitehall II Study. *ARCH INTERN MED*/VOL 165, OCT 24, 2005. p. 2245.

Carter, M. 2010. Use All Five Senses to Create A Unique Office Space. Luettavissa: <http://www.suite101.com/content/use-all-five-senses-to-create-a-unique-office-space-a247194>. Luettu: 6.2.2011.

Costa, G., Sartori, S., Åkerstedt, T. 2006. Influence of flexibility and variability of working hours on health and well-being. *Chronobiology International* 2006. Vol 23 Issue 16. p. 1126–1128, 1132.

EF 2010a. EF Lyhyesti. Luettavissa: <http://www.ef.com/about-ef/company/>. Luettu: 10.11.2010.

EF 2010b. Ohjelmavaihtoehdot Kielikurssit ja Kielikoulut. Luettavissa: <http://www.ef.com/about-ef/company/products/language/>. Luettu: 10.11.2010.

EF 2010c. Historia. Luettavissa: <http://www.ef.com/about-ef/company/history/>. Luettu: 10.11.2010.

EF 2010d. Company fact sheet. Luettavissa: [http://media.ef.com/\\_pdfs/AboutUs.pdf](http://media.ef.com/_pdfs/AboutUs.pdf). Luettu: 10.11.2010.

EF 2010e. Kielikoulutusratkaisut. Luettavissa: <http://www.ef.fi/corporate/language-solutions/>. Luettu: 10.11.2010.

Elevaattori 2009a. Fyysinen työhyvinvointi. Luettavissa: <http://www.elevaattori.fi/default2.asp?id=2D9DC2F1-F99D471EAA62-BB3DA0AF87A3>. Luettu: 3.1.2011.

Elevaattori 2009b. Psykkinen työhyvinvointi. Luettavissa: <http://www.elevaattori.fi/default2.asp?id=A0952984-80A3479EA287-0A952177E179>. Luettu: 3.1.2011.

Elo, A-L., Hirvonen, M., Kandolin, I., Kauppinen, K., Kauppinen, T., Ketola, R., Leino, T., Manninen, P., Miettinen, S., Perkiö-Mäkelä, M., Reijula K., Salminen, S., Toiva-

nen, M., Tuomivaara, S., Vartiala, M., Venäläinen, S., Viluksela, M. 2010. TYÖ JA TERVEYS haastattelututkimus 2009. Työterveyslaitoksen julkaisu. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/tyo\\_ja\\_terveys\\_haastattelututkimus\\_2009.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/tyo_ja_terveys_haastattelututkimus_2009.pdf). Luettu: 15.1.2011.

Elovainio, M., Kivimäki, M., Sutinen, R., Vahtera, J. 2002. Yhteistoiminnan ongelmat lääkäreiden terveystarve. *Duodecim* 2002. Vol. 118 Issue 1. p. 9–11.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2010. 93 Facts. TYKY-toimintaa työnantajille. Luettavissa: [http://osha.europa.eu/fi/publications/factsheets/fi\\_93.pdf](http://osha.europa.eu/fi/publications/factsheets/fi_93.pdf). Luettu: 6.5.2011.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K., Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WS Bookwell Oy. Juva.

Hamidi, Y. & Eivazi, Z. 2010. The relationships among employees' job stress, job satisfaction, and the organizational performance of Hamadan Urban Health Centers. *An International Journal*, 2010, Vol. 38 Issue 7. p. 964, 966–967.

Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Kauppinen, T., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J., Viluksela, M. 2010. Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitoksen julkaisu. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala.

Haslam, I., Humpage, S., Tehrani, N., Willmott, B. 2007. What's happening with well-being at work? Chartered Institute of Personnel and Development. Luettavissa: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/DCCE94D7-781A-485A-A702-6DAAB5EA7B27/0/whthapwbwrk.pdf>. Luettu: 3.5.2011.

Heiskanen, T., Salonen, K. & Sassi, P. 2007. Mielenterveyden ensiapukirja. SMS-Tuotanto Oy. Helsinki.



Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

HS 2010. Tutkimus: Hyvä työilmapiiri tärkein motivaation lähde. Luettavissa:  
<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Tutkimus+Hyv%C3%A4+ty%C3%B6ilmapiiri+t%C3%A4rkein+motivaation+l%C3%A4hde/1135256442086>. Luettu 8.5.2011.

Härkönen, A. 2008. Hyvinvointi-, matkailu- ja vilja-alojen Osaamistarpeet päijät-hämeessä. Luettavissa:  
[http://www.lamk.fi/material/map\\_julkaisu\\_nettiin.pdf](http://www.lamk.fi/material/map_julkaisu_nettiin.pdf). Luettu: 30.12.2010.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat Oy. Vantaa.

Juholin, E. 2003. Viestintä työyhteisössä. Luettavissa:  
[http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta\\_tyoyhteisossa.html](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta_tyoyhteisossa.html). Luettu: 12.3.2011.

Kandolin, I., Purola, M., Sallinen, M. 2007. Fyysinen hyvinvointi. Luettavissa:  
[http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=onn00040&p\\_teos=onn&p\\_selaus=](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00040&p_teos=onn&p_selaus=). Luettu: 3.5.2011.

Karppi, S-L. 2009. Toimintakyky on selviytymistä elämän haasteista. Luettavissa:  
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/261006153959HJ?OpenDocument>. Luettu: 16.1.2011.

Kauppalehti 2010. Näitä lukuja ei voi hyväksyä. Kauppalehti. 17.6.2010. Pääkirjoitus. Luettavissa:  
[http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/index.jsp?xid=3813149&date=2010/06/17&request\\_ahaa\\_info=true](http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/index.jsp?xid=3813149&date=2010/06/17&request_ahaa_info=true). Luettu: 5.5.2011.

Ketola, R. 2007. Toimiva toimisto. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Klemelä, R. 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla Yhteinen etu. Suomen mielenterveysseuran julkaisu. Luettavissa:

[http://www.mielenterveysseura.fi/files/66/Henkinen\\_hyvinvointi\\_tyopaikalla.pdf](http://www.mielenterveysseura.fi/files/66/Henkinen_hyvinvointi_tyopaikalla.pdf).

Luettu: 5.1.2011.

Knuutila, P. 2005. Työssään uupuneet aiemmin eläkkeelle. Suomen eläinlääkärilehti 111 (2005) : 12, 4. artikkeli. p. 632.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L., Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Manka, M-L., Hakala, L., Nutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Kuntoutussäätiö, Tampereen Yliopisto & Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tammerprint Oy. Tampere. Luettavissa:

[http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf). Luettu: 2.4.2011.

Mäki-Fränti, P. 2009. Henkilöstön työkyky ja toimipaikkojen tuottavuus. Luettavissa: [http://www.ptt.fi/dokumentit/tp118\\_1302091004.pdf](http://www.ptt.fi/dokumentit/tp118_1302091004.pdf). Luettu: 15.1.2011.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. WS Bookwell Oy. Juva.

Nursing Standard 2008a. Moderate physical activity can improve mental wellbeing. 5/28/2008, Vol. 22 Issue 38. p. 16–17.

Nursing Standard. 2008b. Wellbeing at work protects employees' mental health. 7/16/2008, Vol. 22 Issue 45 p. 16.

Nykänen, E. 2007. Rennosti töissä. Käytännön ohjeita työssäjaksamiseen. WSOY-pro/Docendo-tuotteet. Jyväskylä.

Palin, E. & Raivio, M. 2005. Elinvoimaa etsimässä. Kirja työssä jaksamisesta. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Saarelainen, M. 12.10.2010. Country Product Manager. EF Education Oy. Luento. Helsinki.

SAK 2010a. Työterveyshuolto. Luettavissa:

<http://www.sak.fi/suomi/tyossa.jsp?lang=fi&location1=2&id=29910&sl2=8&sl3=5>.

Luettu: 30.12.2010.

SAK 2010b. Työsuojelu. Luettavissa:

<http://www.sak.fi/suomi/tyossa.jsp?location1=2&sl2=8&sl3=7&lang=fi&id=29912>.

Luettu: 30.12.2010.

Salo, A. 16.2.2011. Country Manager. EF Education Oy. Haastattelu. Helsinki.

Sopanen, R. 2006. Asiaa organisaatiokulttuurista: organisaatiokulttuurin luonne ja ilmeneminen. Organisaatiokulttuurin tasot. Luettavissa:

[http://aokk.jamk.fi/oppimisaihiot/sisu/tyo/orgkult/tekstit/02\\_2.html](http://aokk.jamk.fi/oppimisaihiot/sisu/tyo/orgkult/tekstit/02_2.html). Luettu:

13.3.2011.

STTK 2010. Työhyvinvointi. Luettavissa: <http://www.sttk.fi/fi-FI/tyohyvinvointi/>.

Luettu: 9.4.2011.

Suomen eläinlääkärilehti 2002. Eettinen foorumi jälleen koolla Työhyvinvoinnista merkittävä kilpailutekijä. Suomen eläinlääkärilehti 108 (2002) : 6, 7. artikkeli. p. 358.

Taittonen, M., Janhonen, M., Johanson, J-E., Nikkilä, R. & Pirttilä, I. 2008. Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa – Sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet. Työterveyslaitos ja Helsingin yliopisto. Helsinki.

TEK 2009a. Tekniikan Akateemisten Liitto. Henkinen Hyvinvointi. Luettavissa:

<http://www.tek.fi/index.php?id=3782>. Luettu: 3.1.2011.

TEK 2009b. Tekniikan Akateemisten Liitto. Mitä on työhyvinvointi? Luettavissa:  
<http://www.tek.fi/index.php?id=3780>. Luettu: 3.1.2011.

Toimihenkilöunioni 2009. Työsuojelutoiminnan kohteet ja sisältö. Luettavissa:  
<http://www.toimihenkilouioni.fi/web/lmkansio/viewer.php?id=28>. Luettu: 6.2.2011.

TTK 2008. Työstressi hallintaan. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa:  
[http://www.tyoturva.fi/files/942/TTK\\_stressiesite\\_B5\\_5.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/942/TTK_stressiesite_B5_5.pdf). Luettu: 23.1.2011.

TTK 2011a. Työntekijät toivovat panostuksia kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin.  
Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: [http://www.tyoturva.fi/ttk\\_uutiset?1350\\_m=2109](http://www.tyoturva.fi/ttk_uutiset?1350_m=2109).  
Luettu: 8.5.2011.

TTK 2011b. Työyhteisön ilmapiiri. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa:  
<http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=133>. Luettu: 8.5.2011.

TTS 2008. Matkailuala tarjoaa monipuoliset mahdollisuudet työllistyä. Luettavissa:  
[http://www.tts.fi/index.php?option=com\\_content&task=view&id=447&Itemid=769](http://www.tts.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=447&Itemid=769).  
Luettu: 30.12.2010.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Livonia Print.  
Latvia.

Työterveyslaitos 2010a. Työhyvinvointi. Luettavissa:  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>. Luettu: 27.12.2010.

Työterveyslaitos 2010b. Yksilön työhyvinvointi. Luettavissa:  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/yksilon\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/yksilon_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx). Luettu:  
27.12.2010.

Työterveyslaitos 2010c. Työyhteisön hyvinvointi. Luettavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx).

Luettu: 30.12.2010.

Työterveyslaitos 2010d. Matkailijan ja matkailualan työntekijän suojautuminen ja turvallisuus (MatkaSuTu). Luettavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/matkailijan\\_ja\\_matkailualan\\_tyontekijan\\_suojautuminen\\_ja\\_turvallisuus/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/matkailijan_ja_matkailualan_tyontekijan_suojautuminen_ja_turvallisuus/Sivut/default.aspx). Luettu: 30.12.2010.

Työterveyslaitos 2010e. Mitä työterveyshuolto on? Luettavissa:

<http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/mita/Sivut/default.aspx>. Luettu: 30.12.2010.

Työterveyslaitos 2010f. Sosiaali- ja terveysala. Luettavissa:

<http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/Sivut/default.aspx>. Luettu: 30.12.2010.

Työterveyslaitos 2010g. Työsuojelun ja työterveyshuollon yhteistyö. Luettavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/jarjestelma/Tyosuojelu\\_ja\\_tyoterveyshuolto/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/jarjestelma/Tyosuojelu_ja_tyoterveyshuolto/Sivut/default.aspx). Luettu: 30.12.2010.

Työterveyslaitos 2010h. Työhyvinvoinnin ongelmat. Luettavissa:

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/ongelmat/sivut/default.aspx>. Luettu: 5.1.2011.

Työterveyslaitos 2010i. Mitä työkyky on? Luettavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/terveys\\_ja\\_tyokyky/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx). Luettu: 6.1.2011.

Työterveyslaitos 2010j. Elintavat ja hyvinvointi. Luettavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/terveys\\_ja\\_tyokyky/elintavat\\_ja\\_tyokyky/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/elintavat_ja_tyokyky/sivut/default.aspx). Luettu: 15.1.2011.

Työterveyslaitos 2010k. Henkinen toimintakyky ja kuormittuminen. Luettavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/terveys\\_ja\\_tyokyky/tyokuormituksen\\_hallinta/henkinen\\_kuormittuminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tyokuormituksen_hallinta/henkinen_kuormittuminen/sivut/default.aspx). Luettu: 23.1.2011.

Työterveyslaitos 2010l. Työaika. Luettavissa:

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/Sivut/default.aspx>. Luettu: 23.1.2011.

Työterveyslaitos 2010m. Työkyvyn varhainen tuki. Luettavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/terveys\\_ja\\_tyokyky/sairauspoissaolo/tyokyvyn\\_varhainen\\_tuki/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/sairauspoissaolo/tyokyvyn_varhainen_tuki/Sivut/default.aspx). Luettu: 6.2.2011.

Työterveyslaitos 2010n. Esimies työkyvyn johtajana. Luettavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/terveys\\_ja\\_tyokyky/sairauspoissaolo/tyokyvyn\\_varhainen\\_tuki/esimies\\_tyokyvyn\\_johtajana/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/sairauspoissaolo/tyokyvyn_varhainen_tuki/esimies_tyokyvyn_johtajana/Sivut/default.aspx). Luettu: 6.2.2011.

Uudenmaan työsuojelupiiri. 2008. Työhyvinvoinnin valvonta Uudenmaan työsuojelupiirissä vuonna 2007. Raportti. Luettavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/upload/uutsp-tyohyvointiraportti.pdf>. Luettu: 8.5.2011.

Valtiokonttori 2007. Työhyvinvoinnin seuranta ja arviointi. Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=16342>. Luettu: 16.1.2011.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Gummerus kirjapaino Oy. Vaajakoski.

Ylöstalo, P. & Jukka, P. 2010. Työolobarometri – lokakuu 2009. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 34/2010. Luettavissa:

[http://www.tem.fi/files/27208/TEM\\_34\\_2010\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/27208/TEM_34_2010_netti.pdf). Luettu: 6.2.2011.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake EF:n henkilökunnalle

#### TAUSTATIEDOT JA TYÖHYVINVOINTI KÄSITTEENÄ

1. Kauanko olet työskennellyt EF:llä? Oletko koko ajan ollut samalla osastolla töissä?
2. Mitä työhyvinvointi mielestäsi yleisesti on? Mitä se sisältää? Entä mitä on työssä jaksaminen?
3. Millaiseksi koet oman työhyvinvointisi? Entäpä työssä jaksamisesi?
4. Minkälainen on EF:n työhyvinvointi yleisesti ottaen?

#### ILMAPIIRI TYÖYHTEISÖSSÄ

5. Minkälaiseksi koet työskentelyilmapiirin EF:llä?
6. Jos työyhteisössä on tapahtunut esimerkiksi henkilöstömuutoksia, miten ne ovat vaikuttaneet työilmapiiriin?
7. Millaiset suhteet mielestäsi työtovereiden välillä on? Minkälainen luottamussuhde EF:llä on mielestäsi yleisesti työtovereiden kesken? Onko myös eri osastoilla työskentelevillä keskenään luottamuksellinen suhde?
8. Onko työpaikallasi ollut ristiriitoja joidenkin ihmisten välillä? Minkälaisissa tilanteissa?
9. Oletko saanut työtovereilta tarvittaessa tukea?

#### TIEDON KULKU

10. Miten viestintää on käytetty EF:llä hyödyksi? Koetko tuntevasi EF:n tavoitteet, arvot ja toimintatavat?
11. Tiedotetaanko asioista kaikille työntekijöille tasapuolisesti? Minkälaista sisäinen viestintä on?

#### TYÖTERVEYSHUOLTO JA TYÖSUOJELU

12. Miten työterveyshuolto mielestäsi toimii?
13. Miten mielestäsi työsuojelusta ja työterveyshuollosta on tiedotettu työntekijöitä?

#### TYÖTYTYTYVÄISYYS JA OMA HYVINVOINTI

14. Miten EF:llä on mielestäsi huomioitu sinun hyvinvointisi?
15. Miten huolehdit omasta hyvinvoinnistasi, että voit myös töissä hyvin? Fyysisesti/henkisesti?
16. Kuinka tyytyväinen olet työhösi?

17. Oletko motivoitunut tekemään työtäsi? Tunnetko työn iloa vai tuntuuko työ rutiininomaiselta? Miten olet pohtinut omia arvojasi työsi suhteen? Oletko saanut arvoista motivaatiota työhösi?
18. Saatko tarvittaessa koulutusta, jotta voit suoriutua työtehtävistäsi mahdollisimman hyvin?

### TYÖKYKY JA KIIRE

19. Minkä verran työ kuluttaa fyysisiä voimavarojasi? Entä henkisiä?
20. Minkälaiseksi koet fyysisen terveydentilasi ja toimintakykysi?
21. Koetko työssäsi stressiä? Kerro tarkemmin, miten se ilmenee?
22. Miten koet kiireen työssäsi? Esiintyykö sitä enemmän tiettyinä ajanjaksoina?
23. Minkälaiset ovat työaikasi? Saatko niiden välissä tarpeeksi lepoa?
24. Miten koet tekemättömistä töistä tulevat paineet? Vietkö töitä myös kotiin?

### TYÖYMPÄRISTÖ

25. Miten EF:n työympäristö vaikuttaa työkykyysi? Fyysinen/Psyykinen? Miten ergonomisia asioita on huomioitu työympäristössä?
26. Oletko viimeisen vuoden aikana harkinnut työpaikan vaihtoa? Jos olet, onko syy siihen työympäristössä vai jossain muussa?

### TAVOITTEET JA KEHITTYMISMAHDOLLISUUDET

27. Miten sinulle on tehty selväksi työsi tulos- ja muut tavoitteet? Minkälaisia tavoitteita olet itse asettanut työtehtävillesi?
28. Minkälaiset vaikutusmahdollisuudet sinulla on työsi sisältöön? Entäpä työmäärään tai töiden järjestykseen ja ajoitukseen? Työpaikan toimintaperiaatteisiin? Koetko, että vaikutusmahdollisuuksia on riittävästi? Saatko itse kontrolloida työtäsi?
29. Miten EF:llä ollaan suhtauduttu antamiisi uusiin ideoihin? Kannustetaanko? Kuka kannustaa?
30. Miten koet työsi vaihtelevuuden? Minkälaiset kehittymismahdollisuudet koet sinulla olevan? Miten koet työsi haastavuuden?

### ESIMIEHEN TOIMINTA

31. Miten tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus toteutuvat esimiestyössä?
32. Käytkö esimiehesi kanssa riittävästi kehityskeskusteluja? (Kuinka usein?) Keskustellaanko niissä myös työhyvinvointiin liittyvistä asioista?
33. Millä tavoin annat palautetta/miten saat sitä itse? Miten suhtaudut siihen?
34. Miten esimies tarvittaessa tukee sinua? Miten esimies vaikuttaa mielestäsi yleiseen työilmapiiriin?
35. Minkälainen luottamussuhde mielestäsi EF:llä on esimiesten ja alaisten kesken?



## ONGELMAT JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

36. Mitä ongelmia olet kohdannut EF:llä työhyvinvointiin liittyen?
37. Miten kehittäisit/muuttaisit/parantaisit työhyvinvointia ja työssä jaksamista EF:llä?