

Linja-autonkuljettajan työyhteisön tuki

Case: Kuopion Liikenne Oy

Riku Sand

Opinnäytetyö

31.8.2013 Kuopio

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä Riku Sand			
Työn nimi Linja-autonkuljettajan työyhteisön tuki. Case: Kuopion Liikenne Oy			
Päiväys	31.8.2013	Sivumäärä/Liitteet	73 + 16
Ohjaajat Milla Siimekselä, Virpi Laukkanen, Heikki Likitalo			
Toimeksiantaja Koiviston Auto –konserni, Antti Unkuri			
Tiivistelmä			
<p>Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu monista asioista, kuten oikeudenmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista tukevasta työyhteisöstä, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja työntekijän terveydestä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin vain yhteen osa-alueeseen eli työyhteisön tukeen. Työyhteisön tuella viitataan työpaikan ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyviin asioihin. Näistä muodostuu työyhteisön sosiaalinen pääoma.</p> <p>Hyvä työilmapiiri ja toimivat ihmissuhteet työpaikalla ovat keskeisiä työn voimavarakantajia. Työntekijän kokemus työyhteisön tuki ilmenee havaintona siitä, kuinka työyhteisö arvostaa hänen työpanosta ja välittää hänen mielipiteistä. Työyhteisön tuki lisää esimerkiksi työhön sitoutumista ja sillä on vaikutusta toiminnasta syntyviin kustannuksiin. Mikäli työntekijöiden työkykyyn voidaan vaikuttaa jo varhaisessa vaiheessa, on todennäköistä, että sairastumisista ja ennenaikaisista eläköitymisistä syntyvät kustannukset jäävät pienemmiksi.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka tärkeänä esimerkkiyrityksen linja-autonkuljettajat pitävät työyhteisön tukea ja toisaalta, kuinka tyytyväisiä he ovat yrityksessä ilmenevään työyhteisön tukeen. Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena ja aineisto kerättiin osana laajempaa työhyvinvoinnin kyselytutkimusta. Kysely suunnattiin kaikille esimerkkiyrityksen noin 200 linja-autonkuljettajalle. Vastausprosentiksi saatiin 96 prosenttia, joten tutkimuksen tulokset kuvaavat hyvin esimerkkiyrityksen henkilöstön mielipidettä työyhteisön tuesta. Tutkimus toteutettiin vuorovaikutteisena prosessina vastaajien kanssa. Vastaajilta selvitettiin etukäteen mielipiteitä asiaan liittyen ja kyselyn tuloksia käsiteltiin ryhmissä.</p> <p>Tutkimus osoittaa, että esimerkkiyrityksen linja-autonkuljettajat pitävät työyhteisön tukea tärkeänä osana työhyvinvointia, ja että työyhteisön tuki on yrityksessä hyvällä tasolla. Esimerkkiyrityksellä on kolme toimipistettä Pohjois-Savossa. Tuloksien mukaan pienemmissä toimipisteissä työyhteisön tukea koettiin olevan enemmän kuin suuressa toimipisteessä. Pienemmissä toimipisteissä vastaajien odotukset ja arvio nykytilasta asiaan liittyen kohtasivat paremmin. Opinnäytetyön lopussa on listattuna muutamia toimenpidesuosituksia, joilla esimerkkiyrityksen työyhteisön tuki saadaan hyvältä tasolta vielä paremmaksi.</p>			
Avainsanat työhyvinvointi, työyhteisötaidot, sosiaalinen tuki, vuorovaikutus			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author Riku Sand			
Title of Thesis The support of the work community of a bus driver. Case: Kuopion Liikenne Ltd.			
Date	31.8.2013	Pages/Appendices	73 + 16
Supervisors Milla Siimekselä, Virpi Laukkanen, Heikki Likitalo			
Client Organisation Koiviston Auto Corporation, Antti Unkuri			
<p>Abstract</p> <p>Employee well-being is an entity which consists of many factors, such as fair management, skills development, the support of the work community, the interactive mode of action and employee health. In this thesis, however, the focus is set on only one part of the area. The support of the work community refers to the human relations and interaction in the workplace. These form the social capital in the workplace.</p> <p>A good working environment and working relationships in the workplace are key factors in job resources. Employee perception of the support of the work community is manifested through the observation of how the workplace appreciates his work and cares for his opinions. The support of the work community increases commitment to the work and it has an impact on operations costs incurred. If the employee's ability to work may be affected at an early stage, it is likely that the costs of illnesses and premature retirement will be lower.</p> <p>The aim of this thesis was to find out how important the support of the work community is to the company's bus drivers and on the other hand how satisfied they are with the support of the work community at the moment. The study was conducted as a quantitative research and data were collected as a part of a more comprehensive well-being survey questionnaire. The questionnaire was targeted at all the company's approximately 200 bus drivers. The response rate was 96 per cent, so the results of the study illustrate well the company's bus drivers' perceptions. The study was conducted as an interactive process with the respondents. The respondents were asked of the opinions of the relevant context in advance and the results of the survey were talked through in groups.</p> <p>The study shows that the company's bus drivers consider the support of the work community an important part of well-being and that it is at a good level in the company. The company has three depots in North Savo. The results show that in smaller depots the support of the work community was felt to be more substantial than in a large depot. In smaller depots the respondents' expectations and assessments of the current state of the matter hereof were more congruous. At the end of this thesis there are listed some policy recommendations for the company, which will increase the support of the work community from the existing good level to an even better one.</p>			
<p>Keywords well-being at work, work community skills, social support, interaction</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	LINJA-AUTOALA JA KUOPION LIIKENNE OY	8
2.1	Toimialan tulevaisuuden näkymiä.....	8
2.2	Euroopan tehokkaimman linja-autoliikennejärjestelmän romuttuminen	9
2.3	Ketkä pärjäävät muutoksessa?.....	10
2.4	Kuopion Liikenne Oy	12
2.4.1	Tulevaisuuden näkymiä	12
3	TYÖYHTEISÖN TUKI OSANA TYÖHYVINVOINTIA.....	14
3.1	Johtaminen ja työhyvinvointi	14
3.2	Työyhteisön tuki	17
3.3	Työyhteisön sosiaalinen tuki	18
3.3.1	Sosiaalisen tuen vaikutus työhyvinvointiin	19
3.3.2	Työyhteisön sosiaalinen tuki tutkimuksien valossa.....	21
3.4	Linja-autonkuljettajan työyhteisön tuki	22
3.4.1	Tuen tyypit.....	23
3.4.2	Tuen puute.....	25
3.4.3	Tuen lisääminen.....	26
3.5	Työhyvinvoinnin haasteet Kuopion Liikenne Oy:ssä.....	30
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA MENETELMÄT	34
4.1	Tapaustutkimus.....	34
4.2	Määrällinen tutkimus.....	34
4.2.1	Aineiston kerääminen ja kyselylomake	35
4.3	Aineiston analysointi	36
4.3.1	Määrällisen aineiston analysointi.....	36
4.3.2	Laadullisen aineiston analysointi.....	37
5	TYÖHYVINVOINTIKYSELY.....	39
5.1	AHJO–menetelmä kehittämistarpeen tarkentamiseksi toimenpidesuunnitelmaksi.....	39
5.2	Kyselyn toteuttaminen	42
5.2.1	Kyselyn rakenne.....	42
5.2.2	Kyselyyn vastaajat.....	43
5.2.3	Kyselyn määrällinen ja laadullinen analyysi	45
5.3	Kyselyn tulosten käsittely ryhmissä.....	45
5.3.1	Ryhmäkeskustelujen laadullinen analyysi.....	46
6	TULOKSET.....	47

6.1 Tärkeäksi koetut asiat	49
6.2 Nykytilanne esimerkkiyrityksessä	52
6.2.1 Yhteenveto summamuuttujien avulla	56
6.3 Johtopäätökset	61
7 TOIMENPIDESUOSITUKSET	65
8 POHDINTA.....	67

LIITTEET

Liite 1 Tiedote

Liite 2 Kyselylomake

Liite 3 Vastauksien jakaumat

1 JOHDANTO

Työterveyslaitos on määritellyt työhyvinvoinnin tarkoittavan, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Tällöin työyhteisössä toimivat tiedonkulku ja vuorovaikutus avoimesti, ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö sujuu. (Työterveyslaitos 3.9.2012.)

Nykyaikainen tapa edistää työhyvinvointia tukeutuu ajatukseen, että sujuvassa ja turvallisessa ympäristössä tehty työ itsessään luo työhyvinvointia. Työnteon edellytyksiä parantamalla lisätään myös työhyvinvointia. Tällöin on tärkeää työhyvinvointia koskevan tiedon käyttö ja työhyvinvoinnin johtaminen. (Forma, Kaartinen & Pekka 2013.)

Työhyvinvointi on siis kokonaisuus, joka koostuu monista asioista, kuten oikeudenmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista tukevasta työyhteisöstä, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja työntekijän terveydestä. (Manka 2011, 35.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin vain yhteen osa-alueeseen eli työyhteisön tukeen. Työyhteisön tuella viitataan opinnäytetyössä työpaikan ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyviin asioihin. Näistä muodostuu työyhteisön sosiaalinen pääoma (Manka 2011, 34). Linja-autonkuljettajan työ on usein itsenäistä ja keskustelut lähiesimiehen kanssa lyhyitä ja asiapitoisia. Esimerkkiyrityksen toiminta on hyvin organisoitua ja työhyvinvointipanoset ovat keskittyneet työssä onnistumista tukeviin toimiin. Työyhteisön tukea ei ole aiemmin esimerkkiyrityksessä tutkittu eikä liiemmalli tiedostettu sen vaikutusta työhyvinvointiin.

Aihealuetta on rajattu koskemaan vain työhön liittyviä sosiaalisia suhteita ja osallistumista sosiaalisiin tilanteisiin. Tärkeää on tiedostaa, että iso osa sosiaalisesta tuesta saadaan työn ulkopuolelta, esimerkiksi puolisolta tai ystäviltä. Työn ulkopuolinen sosiaalinen tuki liittyy yksilön hyvinvointiin ja on ainakin jossakin määrin yksilön vastuulla. Lisäksi voidaan ajatella, että työyhteisön tukeen voidaan vaikuttaa organisaation sisällä. Näin ollen on perusteltua rajata esimerkiksi puolisolta tai ystäviltä saatava sosiaalinen tuki tämän pohdinnan ulkopuolelle.

Työyhteisön tuella on selkeä yhteys henkilön työhyvinvointiin työn imun kautta. Kuitenkin työn tekemiseen liittyy monia muita asioita, jotka voivat nousta työhyvinvoinnin kannalta sosiaalista tukea tärkeämmäksi. (Hakanen 2011, 56–57.) Työyhteisön tuki lisää työhyvinvointia esimerkiksi tilanteessa, jossa työn tekemisen fyysiset edellytykset ovat olemassa ja yksilön hyvinvointi on kunnossa. Työhyvinvoinnin kannalta kyse on siis kokonaisuudesta ja sen hallinnasta, vaikka nyt tarkastellaan vain yhtä osa-aluetta. Opinnäytetyössä on esitetty muutamia työyhteisön tukea lisääviä toimenpiteitä, joiden avulla

esimerkkiyrityksen linja-autonkuljettajien työhyvinvointi saadaan hyvältä tasolta vielä paremmaksi.

Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka ja Bordi (2013) tekivät tutkimuksessaan johtopäätöksiä toimivasta lähiesimiestyöstä. Heidän mukaan työntekijät painottavat esimiestyötä läsnäolona eli työssä saatua tukea ja työn käytäntöjen tuntemista. Esimerkkiyrityksessä linja-autonkuljettajan esimieheltä saama tuki on lähinnä muodollista. Tukea esiintyy keskusteluissa, joita aiheuttavat asiakaspalautteet (kiitokset ja rakentava palaute), liikennevahingot ja muut esille tulevat keskusteltavat aiheet. Lisäksi viimeaikoina on otettu käyttöön Varhaisen tuen toimintamallin sisältämät keskustelut kuten työkykykeskustelu (sairauspoissaolorajat ylittävät tilanteet ja esimerkiksi pitkältä sairauslomalta töihin palaaminen) sekä työterveysneuvottelu (työntekijä, esimies ja työterveys).

Tutkimuskysymykset pohjautuvatkin työyhteisön arjessa tehtyihin havaintoihin työyhteisön tuesta. Opinnäytetyössä tarkastellaan edellä rajattua aihealuetta eli linja-autonkuljettajan työyhteisön tukea, johon etsitään tietoa seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- mitä on työyhteisön tuki?
- onko työyhteisön tuella merkitystä linja-autonkuljettajan työhyvinvoinnin kannalta esimerkkiyrityksessä?
- miten linja-autonkuljettajien kokema työyhteisön tuki vaihtelee erikokoisissa toimipisteissä?

Näihin kysymyksiin etsitään vastauksia teorian pohjalta ja tutkimuksella, jossa on sekä määrällisiä että laadullisia osioita. Huomionarvoista on, että tässä opinnäytetyössä raportoidaan vain aihealueen mukainen osa esimerkkiyrityksen linja-autonkuljettajille toteutetusta työhyvinvointikyselystä.

Linja-autoala on suuren muutoksen edessä. Käynnissä on käytännössä alan suurin muutos eivätkä tulevaisuuden näkymät ole kovin hyvät. Muutostilanteessa tarvitaan uudenlaista johtajuutta. Johtamista on kuitenkin tässä opinnäytetyössä (luvussa 3) käsitelty vähän aiheen rajauksen vuoksi. Pääpaino on linja-autonkuljettajan näkökulmassa. Aluksi on kuitenkin syytä käsitellä hieman alaa ja esimerkkiyritystä koskevaa muutosta (luku 2). Luvussa 3 käsitellään työyhteisön tuen teoriataustaa ja tutustutaan esimerkkiyrityksessä havainnoituun työyhteisön tukeen. Luvussa 4 kuvataan käytettyä tutkimusmenetelmää. Luvussa 5 esitellään opinnäytetyöprosessin yhteydessä toteutettua työhyvinvointikyselyä ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tuloksia käsitellään luvussa 6. Luvussa 7 esitetään esimerkkiyritykselle kehittämisehdotuksia ja viimeisessä luvussa 8 pohditaan tutkimusprosessia.

2 LINJA-AUTOALA JA KUOPION LIIKENNE OY

Tässä luvussa kuvataan linja-autoalaa Suomessa ja esimerkkiyritystä. Mainitut asiat perustuvat linja-autoliiton internetsivuilta saatuihin materiaaleihin ja ennen kaikkea opinäytetyöntekijän omaan kokemukseen alasta ja esimerkkiyrityksestä, mitä on kertynyt 13 vuoden työuran aikana esimiestehtävissä.

Suomessa on Euroopan tehokkain linja-autoliikennejärjestelmä (vertailumaista yhteiskunnalle edullisin ja palvelutasoltaan matkustajille paras). Julkisen liikenteen matkoista lähes 60 % tehdään linja-autoilla. Pääkaupunkiseudun ulkopuolella linja-autojen osuus joukkoliikennematkoista on noin 80 %. Linja-auto on siis Suomen tärkein joukkoliikenneväline. (Linja-autoliitto ry a.)

Linja-autoyrityksiä on maassamme noin 400. Yritykset ovat pääosin pieniä. Tyypillisellä yrityksellä on omistuksessaan korkeintaan viisi linja-autoa. Yli sadan linja-auton määrään yltää Suomessa vain kymmenen yritystä. Vanhimmat edelleenkin toimivat yritykset on perustettu yli 85 vuotta sitten. (Linja-autoliitto ry b.)

Linja-autoalan omistama Oy Matkahuolto Ab ylläpitää ilman valtion rahoitusta kokonaan kattavaa linja-autoasemaverkostoa ja lippujärjestelmää sekä linja-autoliikenteen aikataulutettuun reittiverkostoon perustuvaa paketinkuljetusjärjestelmää. Rahtituloilla yritysten on mahdollista pitää palvelutarjontaa eri reiteillä kattavampana kuin mihin pelkillä matkustajatuloilla kyettäisiin. (Linja-autoliitto ry b.)

Linja-autoliikenne voidaan jakaa kuuteen liikennetyyppiin (Linja-autoliitto ry b):

1. vakiovuoroliikenne
2. pienten ja keskisuurten kaupunkien paikallisliikenne
3. sopimusliikenne (suurten kaupunkien paikallisliikenne)
4. pikavuoroliikenne
5. tilausliikenne
6. palveluliikenne

2.1 Toimialan tulevaisuuden näkymiä

Tällä hetkellä eniten linja-autoalan tulevaisuuden toimintaan vaikuttava asia on uusi kansallinen joukkoliikennelaki, joka astui voimaan 3.12.2009. Laki tulee täysimääräisenä voimaan siirtymäajan jälkeen 3.12.2019. Jo tätä ennen lakia sovelletaan asteittain 1.7.2014 alkaen.

Joukkoliikennelain tarkoitusta on perusteltu EU:n palvelusopimusasetuksen (n:o 1370/2007) voimaantulolla 3.12.2009. Hallituksen esityksessä joukkoliikennelainsäädäntöä koskeista

(2009, 4) kerrotaan, että palvelusopimusasetuksella määritellään viranomaiselle ne toimintatavat, joita heidän on noudatettava turvatesaansa kansalaisille ”riittävät, laadukkaat ja varmat julkisen henkilöliikenteen palvelut”. Hallituksen esityksen (2009, 4) mukaan aiemmat kansalliset lait ovat olleet osittain ristiriidassa palvelusopimusasetukseen verrattuna, minkä vuoksi uusi laki on tarvittu.

Joukkoliikennelaki vaikuttaa suuresti toimialaan, mutta vielä ei ole tiedossa täysin miten. Nykyisellä tavalla jatkuvat tilausajo- ja sopimusliikenne. Pikavuoroliikenteessä on mahdollista niin sanottu markkinaehtoinen liikenne, jossa yritys sitoutuu liikennöimään vähintään kaksi vuotta esittämiään vuoroja ilman yksinoikeuden turvaa ja ilman, että yhteiskunnan tukemat seutu-, kaupunki- tai työmatkaliput saa hyväksyä maksuksi. Tällä hetkellä tuetuilla lipuilla maksaa matkansa pikavuoroliikenteessä noin 10 – 20 % matkustajista. Muu liikenne järjestettäneen joko yritysperusteisena käyttöoikeussopimusliikenteenä tai niin sanotulla tilaaja-tuottajamallilla.

Yritysperusteisessa käyttöoikeussopimusliikenteessä liikennöitsijät kilpailevat käyttöoikeussopimuskohteista ja voittaja saa yksinoikeuden liikennöidä kohteen vuoroja sopimuskauden ajan. Lupaviranomainen määrittelee vähintään palvelutason ja voittanut liikennöitsijä suunnittelee liikenteen sekä saa matkustajatulot että tarjoamansa sopimuskorvauksen. Tilaaja-tuottajamallissa lupaviranomainen määrittelee palvelutason, suunnittelee ja kilpailuttaa liikenteen sekä vastaa lipputuloriskistä (matkustajatulot kuuluvat viranomaiselle). Liikennöitsijä saa sopimuskorvauksen liikennöinnistä ilman, että matkustajamäärällä on vaikutusta tuloihin.

2.2 Euroopan tehokkaimman linja-autoliikennejärjestelmän romuttuminen

Linja-autoliiton esitteen (a) mukaan Suomessa on ollut Euroopan tehokkain linja-autoliikennejärjestelmä. Ennen joukkoliikennelakia toimintatapa perustui yrityslähtöiseen liikennesuunnitteluun, jonka perusteella viranomainen myönsi (tarveharkinnan tehtyään) yrityksille yksinoikeuden liikennöidä luvan sisältämät vuorot. Tämä taas antoi yritykselle riittävän turvan investoida pitkäjänteisesti liikennöinnissä tarvittavaan kalustoon, toimitiloihin ja henkilöstöön. Yritys lähtöinen liikennesuunnittelu mahdollisti liikennöinnin hallinnollisten rajojen (esimerkiksi kunta- tai maakuntarajat) yli ja toiminnan kannalta järkeviin kokonaisuuksiin oli mahdollista yhdistellä myös kannattamattomia vuoroja (esimerkiksi maaseudun asiointivuoroja). Käytännössä yrityksen hallussa olevat liikenneluvat muodostivat linja-autoyrityksen taloudellisen arvon. Joukkoliikennelain astuessa voimaan päättyivät liikenneluvat ja samalla linja-autoyrityksien arvot romahtivat. Pelkona on, että joukkoliikennelain siirtymäajan jälkeen iso osa Suomen 400 linja-autoyrityksestä lopet-

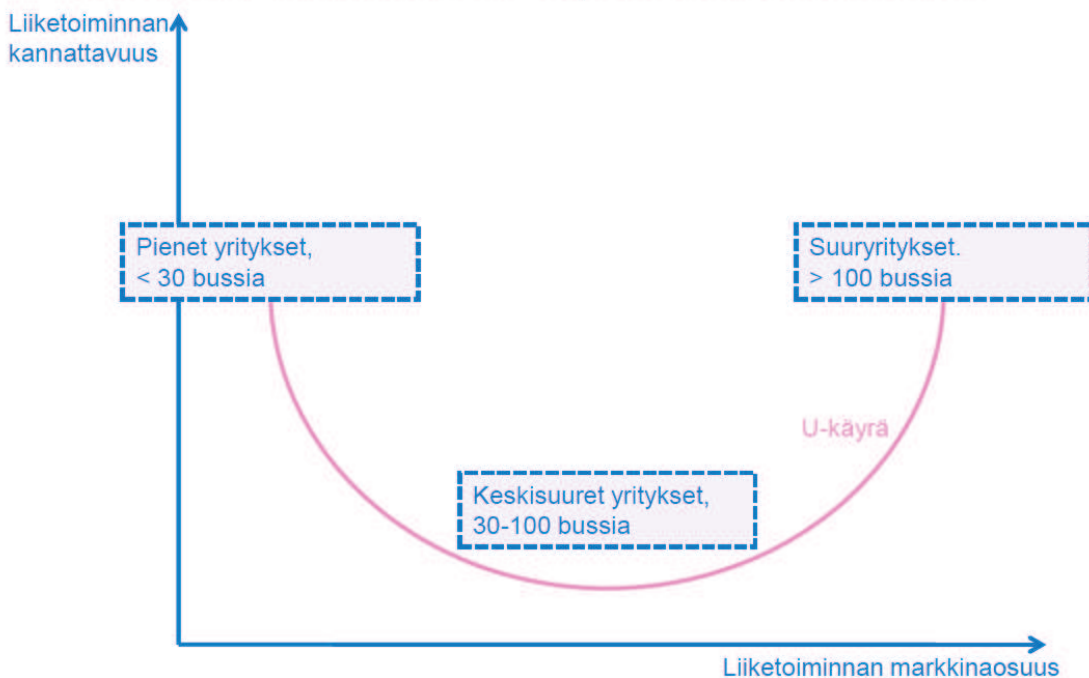
taa toimintansa. Toiminnan loppuminen uhkaa ennen kaikkea pieniä yrityksiä, joilla ei riitä resursseja isoihin investointeihin, kun tarjolla on viranomaisvetoisesti lyhytaikaisia ”pätkäsopimuksia” ja suuria kokonaisuuksia.

2.3 Ketkä pärjäävät muutoksessa?

Pekka Aalto ja Tero Anttila esittivät Paikallisliikennepäivillä 27.9.2012, että linja-autoliikenteessä toteutunee tulevaisuudessa Porterin U-käyrä (katso kuvio 1). Heidän mukaansa suuret ja pienet linja-autoyritykset tulevat pärjäämään jatkossa, mutta keskisuurilla yrityksillä tulee olemaan vaikeuksia. Pieniä yrityksiä auttavat ketteryys ja monituote-edut, kun taas suurilla yrityksillä on kokemusta eri osamarkkinoilla toimimisesta ja mittakaavaedut auttavat. Keskisuurilla yrityksillä on helposti vain yksi pääliikennöntialue ja kilpailussa saattaa olla kerralla koko liiketoiminta. (Aalto & Anttila 27.9.2012.)

Porterin U-käyrä ja bussiliikenne

- toiminnan kannattavuus kilpailuilla markkinoilla



KUVIO 1. Pekka Aallon ja Tero Anttilan näkemyksen mukaan pienet ja suuret yritykset tulevat pärjäämään linja-autoalalla tulevaisuudessa. (Aalto & Anttila 27.9.2012)

Toimialan suurten yritysten, kuten esimerkkiyrityksen, tärkeimpiä kilpailuetuja on ollut suurten kokonaisuuksien hallinta. Tällöin on korostunut kustannustehokas liikennesuunnittelu. Ainut tapa saavuttaa kustannustehokkuutta on ollut hallita reittien ja vuorojen sekä kaluston ja henkilöstön käytön suunnittelu. Liikevaihdosta kuluu reilu puolet henkilöstökustannuksiin ja polttoainekustannuksiin lähes 20 prosenttia. Näin ollen liikennesuunnitteluprosessi on käytännössä määritellyt syntyvät kustannukset. Siinä epäonnis-

tuminen on tarkoittanut toiminnan tappiollisuutta, koska muilla toimilla ei enää pystytä paikkaamaan syntyvää haittaa katteiden ollessa pieniä. Nyt viranomaisten tavoitteena näyttää olevan liikennesuunnittelun sekä lippu- ja informaatiojärjestelmien kunnallistaminen verovaroin. Yrityksille halutaan jäävän ainoastaan palvelujentuottajan rooli. Ikävä puoli asiassa on se, että aiemmin kannattamattomia vuoroja on pystytty hoitamaan suurempien kokonaisuuksien yhteydessä, mutta jatkossa hallinnolliset rajat määrittelevät liikennöintikokonaisuudet, mikä tuo huomattavaa tehottomuutta linja-autoliikennejärjestelmään. Viranomaisten tahtotila näyttää olevan järjestää liikennettä vain sinne missä kysyntä on parasta ja muu liikenne karsiutuu pois.

Linja-autoliikenteen hoitamisesta aiheutuviin henkilöstökustannuksiin vaikuttaa liikennesuunnittelun lisäksi vallitseva linja-autoliikennehenkilökunnan työehtosopimus. Mikäli yritys noudattaa työehtosopimusta, on kustannussäästöjä hankala löytää. Työehtosopimuksessa on muun muassa määritely, että linja-autonkuljettaja saa takuupalkan eli 2-viikkojaksossa maksetaan 80 tunnin palkka, vaikka töitä ei olisi. Samalla kielletään osa-aikaisten työntekijöiden käyttö muutoin kuin osa-aikaeläkejärjestelyjen kautta. Tämä johtaa esimerkiksi siihen, että kaupunkiliikenteessä kysynnän ollessa huipussaan ruuhka-aikoina ei ole mahdollista käyttää tuntityöntekijöitä, vaan pahimmillaan yhden tunnin työskentelystä maksetaan 8 tunnin palkka. Matkustajamäärän vähäinenkin lisääntyminen ruuhka-aikoina saattaa aiheuttaa lisäautotarpeen, mikä taas nostaa linjan liikennöintikustannuksia huomattavasti. Pahimmillaan lisäautosta aiheutuvat kustannukset tekevät koko päivän liikennöinnistä tappiollisen. Esimerkkiyrityksen toiminnassa on aina korostunut työehtosopimuksen noudattaminen. Toivottavaa on, että tulevaisuudessa kilpailuissa kaikki tarjoajat sitoutuvat noudattamaan lakeja ja sopimuksia. Tämä aiheuttaa myös viranomaiselle paineita valvoa toimintaa tarkemmin.

Edellä kuvatun perusteella on selvää, että toimialalla toimivien yritysten on valmistauduttava muutokseen. Ongelmallisen asiasta tekee se, että lain tulkinta on tällä hetkellä vielä epäselvää. Selviä käytäntöjä ei ole muodostunut lain kahden vuoden voimassaoloajan aikana eikä oikein kukaan tiedä kuinka lakia tullaan soveltamaan siirtymäajan ensimmäisen vaiheen loppuessa 30.6.2014. Mutta mikään ei ole niin varmaa kuin muutos. Toimialan rakenteita on ravisteltu eikä paluuta entiseen enää ole.

Tulevaisuuden ennakoimisessa vuoteen 2025 asti voidaan pitää tiettyjä perusasioita muuttumattomina. Ihmiset tulevat jatkossakin liikkumaan ja joukkoliikennettä tarvitaan. Edelleen tarvitaan linja-autoja ja niille kuljettajia sekä varikkotiloja. Samoin alan yrityksiä tarvitaan, vaikka välillä tuntuu niiden olevan viranomaisille välttämätön paha. Henkilöstökustannukset tulevat säilymään suurimpana kulueränä, mutta yrityksen mahdollisuu-

det vaikuttaa syntyviin kustannuksiin heikkenevät kapenevista liikennesuunnittelumahdollisuuksista johtuen (mikäli noudatetaan työehtosopimusta). Toisaalta kaikki yritykset ovat tällöin samalla viivalla. Teknologinen kehitys siirtää kalustokustannuksia enemmän polttoainekustannuksista pääomakustannuksiin. Toisin sanoen linja-autojen hinnat tulevat nousemaan uuden tekniikan myötä, mutta polttoainekustannukset tulevat alenemaan. Uusi tekniikka tuonee uusia huolto- ja korjauskustannuksia, mutta niiden osuus auton kokonaiskäyttökustannuksista jäänee vähäiseksi. Linja-autojen elinkaari tulee lyhenemään kilpailutuksista ja uudesta tekniikasta johtuen.

2.4 Kuopion Liikenne Oy

Kuopion Liikenne Oy on osa Koiviston Auto – konsernia. Yhtiö tuottaa linja-autolla tapahtuvia henkilöliikennepalveluja useiden eri liikennetyyppien mukaisesti Pohjois-Savossa. Liikennettä hoidetaan kolmelta varikolta käsin (Kuopio, Varkaus ja Iisalmi). Yhtiöllä on 130 linja-autoa ja työntekijöitä 250 kappaletta. Yhtiön liikevaihto oli 18,7 miljoonaa euroa vuonna 2012. Liikevaihdosta noin 60 prosenttia tulee paikallisliikenteestä, 20 prosenttia pikavuoroliikenteestä ja 20 prosenttia vakiovuoroliikenteestä. Tilausajojen osuus on hyvin pieni. Sopimus- ja palveluliikennettä yhtiö ei harjoita.

Yhtiön tavoitteena on olla toiminta-alueensa johtava yritys ja tarjota asiakkailleen kilpailijoitaan parempaa palvelua. Tämä edellyttää toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja uudistamista asiakkaiden vaatimusten mukaisesti. Työskentelyä ohjaavat toiminnalliset perusarvot, joita ovat hyvä asiakaspalvelu, ammattitaito, luottamus ja tuottavuus. Sertifioitu laatu- ja ympäristöjärjestelmä varmistaa sen, että toimintatapa on sekä kustannustehokas että ympäristöystävällinen.

2.4.1 Tulevaisuuden näkymiä

Kuopion Liikenne Oy on toimialallaan suuri yritys ja osa Suomen suurinta linja-autokonsernia. Näin ollen toimialaan vaikuttavat asiat koskevat yhtiötä erityisen paljon ja monessa asiassa yhtiö on ollut toimialan suunnannäyttävä yhdessä konsernin muiden yhtiöiden kanssa.

Yhtiöllä ei ole taloudellisia ongelmia ja omistajat ovat hyvin sitoutuneita toimialaan. Yhtiön tulevaisuuden haasteet liittyvätkin toimialan pelisääntöjen muuttumiseen joukkoliikennelain myötä. Laki on suunniteltu muuttamaan juuri yhtiön kaltaisten toimijoiden tilannetta markkinoilla. Yhtiö on hoitanut Kuopion paikallisliikennettä 60 vuotta pääosin 10 vuoden liikennelupajaksoina. Koska toiminta on hoidettu laadukkaasti, ei viranomainen ole nähnyt tarpeelliseksi liikennöitsijän vaihtamista. Nyt kuitenkin näyttää siltä, että

30.6.2014 päättyvän siirtymäajan liikennöintisopimuksen jälkeen tapahtuva liikennöinti kilpailutetaan käyttöoikeussopimusliikenteenä (Kuopion kaupunki). Yhtiön tulevaisuuden uhkana on toiminnan supistuminen käyttöoikeussopimuskilpailutusten kautta. Toisaalta tämä tarjoaa mahdollisuuden laajentaa toimintaa voittamalla uusia kohteita. Pikavuoro-liikenne tullaan hoitamaan markkinaehtoisesti, mutta riskinä on alalle tulevien uusien toimijoiden uhka. Markkinaehtoisella liikenteellä ei ole yksinoikeuden tarjoamaa suojaa, joten päällekkäistä vuorotarjontaa saattaa syntyä.

Yhtiön kannalta on tärkeää laatia vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvia eli skenaarioita ja pyrkiä tätä kautta valmistautumaan tulevaan. Yhtiön toiminta on saatava kustannustehokkaammaksi. Tällöin avainasemassa ovat henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi sekä sisäiset prosessit. Ympäristöystävällinen ja polttoainetaloudellinen kalusto auttavat pienentämään muuttuvia kustannuksia. Kaluston uusiutumista on nopeutettava yksikkökustannuksien pienentämiseksi. Nykyisen kolmen varikon toimintatapa on harkittava uudelleen kiinteiden kulujen pienentämiseksi. Yhtiö on saavuttanut nykyisen asemansa lähinnä suuren tarjonnan tuomaa mittakaavaetua hyödyntäen. Tästä saatetaan joutua luopumaan viranomaismenettelyistä johtuen. Tällöin uhkana on Pohjois-Savon vuorotarjonnan voimakas vähentyminen kannattamattomien vuorojen osalta. Tällä taas voi olla ennalta arvaamattomia vaikutuksia myös kannattavien vuorojen säilymiseen. Tehokkaat auto- ja kuljettajakierrot ovat tärkein liikennesuunnittelun osa-alue, jolla voidaan vaikuttaa syntyviin yksikkökustannuksiin.

Kaiken kaikkiaan yhtiön kannalta on nähtävissä muutostarve. Parhaimmassa tapauksessa muutos on vain hallinnollinen eikä vaikuta suuresti yhtiön talouteen, henkilöstöön, kalustoon tai toimitilatarpeeseen. Yhtiölle avautuu tällöin mahdollisuus laajentaa toimintaa pikavuoro- ja paikallisliikenteessä. Pahimmassa tapauksessa yhtiö häviää käyttöoikeussopimuskilpailutuksissa merkittävän osan paikallis- ja vakiovuoroliikenteestä ja joutuu sopeuttamaan toimintaansa. Tällöin ongelmaksi muodostuvat kalusto sekä Kuopion toimitilat, joihin on investoitu vuonna 2003 noin 10 miljoonaa euroa ja varauduttu noin 50 vuoden käyttöikään. Koska tähän asti viranomaisen järjestämissä kilpailutuksissa on hinta ollut tärkein ratkaisuperuste, on helppo tehdä johtopäätös, että strategiseksi kilpailueduksi kannattaisi valita kustannusjohtajuus ja pyrkiä alentamaan yksikkökustannukset minimiin.

3 TYÖYHTEISÖN TUKI OSANA TYÖHYVINVOINTIA

Luvussa käsitellään työyhteisön tuen teoreettista taustaa ja aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Yritystoiminnassa johtamisella on aina keskeinen vaikutus. Näin ollen aluksi pohditaan hieman johtamista työhyvinvoinnin näkökulmasta. Aiheen rajauksen vuoksi johtamista käsitellään kuitenkin vähän tässä opinnäytetyössä.

3.1 Johtaminen ja työhyvinvointi

Johtajuus on perinteisesti jaettu kahteen osa-alueeseen: asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamiseen. Hyppänen (2007, 10) on viitannut Kotterin (1996) ajatukseen, että asioiden johtajat (managerit) tekevät asioita oikein ja ihmisten johtajat (leaderit) tekevät oikeita asioita. Hyvin todettu, mutta hyvä johtaja tekee kumpaakin ja nykyjohtamismalleissa tällaisesta jaottelusta on pääosin luovuttu.

Suomessa on perinteisesti kunnioitettu hyviä asiajohtajia, joiden menestys voidaan mitata prosessien tehokkuuden kautta. Tämä onkin monen menestyvän yrityksen perusta. Yritykset menestyvät, mikäli yritystoiminnan perusasiat ovat kunnossa. Johtajilta on hyväksytty ja jopa oletettu muilta hyväksymätöntä käyttäytymistä, kunhan yritys on menestynyt. Nykyinen työelämä edellyttää esimiehiltä ja johtajilta asioiden johtamistaitojen lisäksi myös ihmisten johtamistaitoja.

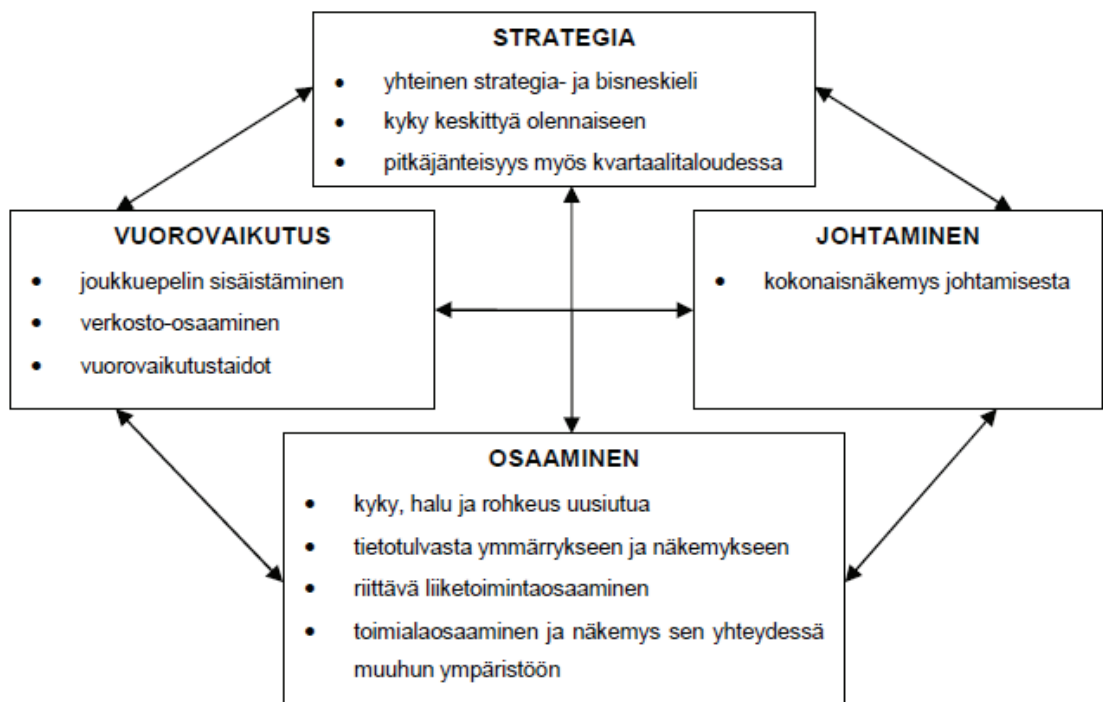
Laineen (2009, 9–10) mukaan hyvällä esimiehellä on taito johtaa sekä asioita että ihmisiä. Hänen mukaansa asioiden johtaminen sisältää muun muassa strategiatyön, budjetoinnin ja henkilöstöresurssien riittävydestä huolehtimisen. Ihmisten johtaminen taas koostuu yhteisten tavoitteiden ja arvojen selkiyttämisestä, tuen antamisesta sekä ihmisten innostamisesta ja motivoinnista. Mikäli keskitytään liikaa asioiden johtamiseen, heijastuu se kielteisesti työhyvinvointiin.

Sydänmaanlakka (2009, 155–156) on kuvannut johtamista jatkuvan uudistumisen haasteena. Tasapainoinen johtaminen vaatii yhtäaikaista panostuksia tehokkuuteen, uudistumiseen, hyvinvointiin ja luovuuteen, kun perinteinen johtaminen on keskittynyt pääosin tehokkuuden parantamiseen. Tässä mallissa on työhyvinvointi keskiössä. Jatkuva uudistuminen vaatii työntekijöiltä ja työyhteisöltä voimavaroja, joiden avulla jaksaa olla tehokas, luova ja uudistua. Johtajan ja esimiehen tulee innostua, innostaa ja innovoida.

Kamenskyn (2010, 27) mukaan strategisen johtamisen uusin suuntaus on strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Kyseessä on johtamistapa, jolla hallitaan ympäristön, yrityksen ja yksilön välisiä monimutkaisia riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita mahdollisim-

man tehokkaasti (Kamensky 2010, 50). Joukkuepelin sisäistäminen ja hyvät vuorovaikutustaidot ovat tämän johtamistavan osa-alueita (katso kuvio 2), joilla on selkeimmin kytkös työyhteisön tukeen. Esimies, joka on taidokas näissä asioissa ja hyödyntää niitä työssään, lisää työyhteisön hyvinvointia (katso esimerkiksi Nuutinen ym. 2013, 99–101).

Kamensky (2010, 51) on määritellyt yrityksen pitkäjänteisen menestymisen kulmakiveksi nelisakaraisen menestyksen timantin. Sakarat ovat kytköksissä toisiinsa eli kyse on vuorovaikutussuhteista. Kuviossa kaksi on kuvattu menestyksen timantti ja strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät.



KUVIO 2. Strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät menestyksen timantin näkökulmasta tarkasteltuna (Kamensky 2010, 51)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta näyttää siltä, että yksittäisiä toimenpiteitä paremmin työhyvinvointia voidaan kehittää ottamalla se osaksi yrityksen strategista päätöksentekoa (katso esimerkiksi Forma ym. 2013, 8–9). Tätä ajatusta tukee myös Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012 – raportti (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2012), jonka tuloksien mukaan yksittäisiin työhyvinvoinnin toimenpiteisiin sijoitetun rahan määrä ei ole taan kehitymisestä, vaan hyvinvoinnin kattava edistäminen ja selkeä johtaminen ovat yhteydessä saavutettaviin tuloksiin. Kuitenkin tutkimuksen mukaan vain kolmasosalla suomalaisista yrityksistä on strateginen hyvinvointi selkeästi johdettua. Tässä yhteydessä strateginen hyvinvointijohtaminen sisältää hyvinvointityön sisällön määrittämisen, tavoitteet, suunnitelmat, resurssit ja seurannan. (Aura ym. 2012, 52–54.)

Edellä mainittu tutkimus osoittaa, että esimiesten rooli hyvinvoinnin edistäjänä on kehittynyt aiemmasta vastaavasta tutkimuksesta. Erityisesti yrityksissä on panostettu kehityskeskusteluihin ja puututtu työpaikkakiusaamiseen. Esimiehet myös ottavat vastuun varhaisen tuen toimintamallin toteutumisesta. Yhteenvedona tutkimuksen tuloksista on todettu, että järjestelmälliseen strategisen hyvinvoinnin edistämiseen sisältyy vahva lähiesimiesten panos alaistensa hyvinvoinnin edistäjinä. Tämä tarkoittaa muun muassa kehityskeskustelujen hyödyntämistä, työn ja työilmapiirin edistämistä ja henkilökohtaista tukemista. (Aura ym. 2012, 54.)

Nuutinen ym. (2013, 99) tekivät tutkimuksessaan johtopäätöksiä toimivasta lähiesimiestyöstä. Heidän mukaan työntekijät painottavat esimiestyötä läsnäolona eli työssä saatua tukea ja työn käytäntöjen tuntemista. Työyhteisössä tulisi kannustaa yhteistyöhön ja vastavuoroisuuteen, jolloin työyhteisön sosiaalinen pääoma lisääntyy. Lisäksi arvostava vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä synnyttää kokemusta kuulluksi tulemisesta.

Nuutisen ym. (2013, 53) tutkimuksen taustakyselyn avoimen kysymyksen vastauksissa hyvään johtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä mainintoja tuli kolmeen eri luokkaan: 1) Työntekijän kuunteleminen, huomioiminen ja mukaan ottaminen muun muassa päätöksenteossa, 2) Avoin, rehellinen keskustelu ja hyvä tiedonkulku sekä 3) Palautteen antaminen, kannustaminen ja palkitseminen.

Laine (2009, 16) korostaa luottamuksen rakentamista ja säilyttämistä esimiehen ja alaisen välillä. Molempinpuolinen luottamus rakentuu ajan ja yhteisten kokemusten kautta päivittäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. Esimiehen tuki työntekijälle on ensisijaisen tärkeää.

Johtajuudesta on alettu puhua myös muussa kuin yritystoiminnan asiayhteydessä. Jääkiekkjoukkue tarvitsee menestyäkseen valmentajan lisäksi joukkueen sisäistä johtajuutta ja vanhempien oletetaan osoittavan lapsille johtajuutta. Tällöin johtajuudessa korostuu asioiden lisäksi ihmisten johtaminen.

Yritysten siirtyessä entistä enemmän tavaroiden tuottamisesta palvelujen ja kokonaisuuksien tuottamiseen tarvitaan ihmisten johtamistaitoja. Harva yritys enää tuottaa tavaroita, joihin ei liity palveluita tai esimerkiksi verkostoitumista muiden yritysten kanssa. Toimittaessa ihmisten kanssa tarvitaan luottamusta, vastuullisuutta ja hyviä ihmissuhdetaitoja. Johtamistaitoja tarvitaan organisaation kaikissa portaissa aina asiakasrajapintaa lähinnä olevien työntekijöiden lähiesimiehistä konsernijohtajaan saakka.

3.2 Työyhteisön tuki

Työpaikoilla ollaan tekemisissä toisten ihmisten kanssa. Työkavereiden ja esimiesten kanssa toimitaan usein vuorovaikutuksessa. Työntekijän kokema työyhteisön tuki ilmenee havaintona siitä, kuinka työyhteisö arvostaa hänen työpanosta ja välittää hänen mielipiteistä (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 10). Työn keskeiseksi voimavaratekijäksi koetaan hyvä ilmapiiri sekä toimivat ihmissuhteet ja toisaalta ristiriidat voivat haitata työyhteisön toimivuutta kuten tiedonkulkua. (Kauppinen ym. 2013, 79.)

Työyhteisön tuella on myös vaikutusta toiminnasta syntyviin kustannuksiin. Mikäli työntekijöiden työkykyyn voidaan vaikuttaa jo varhaisessa vaiheessa, on todennäköistä, että sairastumisista ja ennenaikaisista eläköitymisistä syntyvät kustannukset jäävät pienemmiksi. Työyhteisön tuki lisää esimerkiksi työhön sitoutumista. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2011, 40.) Työntekijä sitoutuu työhön ja organisaatioon, kun hän saa osakseen arvostusta, ystävällisyyttä ja luottamusta työpaikalla (Brewer 1996, 26). Brewer (1996) toteutti australialaisille linja-autonkuljettajille kyselytutkimuksen organisaatioon sitoutumisesta. Tutkimuksen tuloksien mukaan noin yhdeksän vastaajaa ($n = 179$) kymmenestä koki työkavereiden kohtelun, arvostuksen ja ystävällisyyden hyväksi. Samoin esimiesten hyväksyntä (69 %) ja arvostus (81 %) arvioitiin hyvälle tasolle. Näillä tekijöillä todettiin olevan yhteys työhön sitoutumiseen (Brewer 1996, 31.)

Hakanen ym. (2012, 26–27) tutkivat työyhteisön voimavaratekijöinä (organisatoriset voimavarat) oikeudenmukaisuutta, luottamusta, työpaikan varmuutta, havaittua organisaation tukea ja ystävällisyyttä työpaikalla. Kun tarkastellaan vastauksia, joissa työnantajana on yritys ($n = 1490$) huomataan, että tutkimuksen tuloksien mukaan ystävällisyys työpaikoilla koettiin myönteisimmin (keskiarvo 4,7 asteikolla 0–6) ja havaittu organisaation tuki melko heikkona (keskiarvo 2,9 asteikolla 0–6). Huomioitavaa on lisäksi, että luottamus muihin työntekijöihin koettiin vahvemaksi (keskiarvo 3,9 asteikolla 1–5) kuin luottamus esimiehiin (keskiarvo 3,5 asteikolla 1–5). Oikeudenmukaisuuden osalta vastaajien keskimääräinen arvio oli, että käytännöt olivat ”joskus” reiluja (keskiarvo 3,2 asteikolla 1–5).

Hakasen ym. (2012, 89) tutkimista työyhteisön voimavaratekijöistä oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan kuinka oikeudenmukaisesti työt jaetaan ja konfliktien ratkaisuun liittyvät asiat koetaan sekä koetaanko saatavan arvostusta hyvin tehdystä työstä. Oikeudenmukainen johtamistapa lisää työntekijöiden arvostetuksi tulemisen kokemista, koska

tehdyt päätökset perustellaan ja työntekijöillä on mahdollisuus tulla kuulluksi omassa asiassaan (Manka ym. 2011, 40).

Ystävällisyys työpaikalla tarkoittaa myönteistä ja hyväntahtoista vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuutta vahvistavia käytäntöjä. Tämä ilmenee esimerkiksi tervehtimisellä työpaikalla ja keskusteluna muistakin kuin työhön liittyvistä asioista. (Hakanen ym. 2012, 89.) Esimerkkiyrityksen linja-autonkuljettajilla on tapana tervehtiä toisiaan heilauttamalla kättä linja-autojen kohdatessa liikenteessä. Kun tämä pieni ele tehdään iloisen hymyn saattelemana, toimii se hyväntahtoisen vuorovaikutuksen välineenä.

Toimiva työyhteisö synnyttää yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteisöllisyyden voidaan katsoa tukevan työntekijän terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys ja työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus lisäävät sosiaalista pääomaa. Sosiaalista pääomaa taas voidaan lisätä kehittämällä luottamusta, vastavuoroisuutta, yhteisiin arvoihin sitoutumista ja aktiivista toimintaa kaikkien hyväksi. (Manka 2011, 116–118.) Tätä edistäviä taitoja ovat tervehtiminen, kuunteleminen, auttaminen ja lupauksen pitäminen eli ihmisiksi olemisen taidot (Manka 2011, 122).

Seuraavaksi käsitellään työyhteisön tukea nimenomaan sosiaalisena tukena eli ihmisten välisenä vuorovaikutuksena.

3.3 Työyhteisön sosiaalinen tuki

Meriläinen (2011, 26) on määritellyt sosiaalisen tuen ilmenevän kahden ihmisen välisenä vuorovaikutuksena. Siihen liittyy tavallisesti molemminpuolisuus. Jotta sosiaalisella tuella on vaikutusta, tulee sitä osata antaa ja ottaa vastaan. Meriläisen määrittely perustuu Housen (1981, 29–30) *Work stress and Social Support* –teokseen, johon viitataan myös useissa muissa Pro gradu –tutkielmissa, kun selvitetään mitä sosiaalinen tuki on (katso esimerkiksi Selander 2010; Göös 2001).

Göös (2001, 45) huomasi Pro gradu –tutkielmassaan, että työyhteisön sosiaalinen tuki liitetään usein avun saamiseen ja antamiseen työyhteisössä. Tutkielmaa varten tehdyissä teemahaastatteluissa sosiaalinen tuki työyhteisössä mainittiin useimmiten tarkoittavan avun saamista pyydetessä, kuuntelua ja puhumista tai keskustelua (Göös 2001, 44).

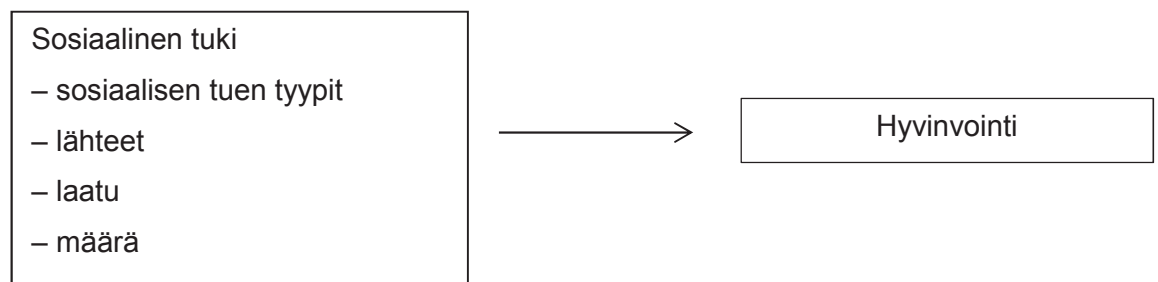
Tukea antavassa työyhteisössä esiintyy luottamusta esimiesten ja työntekijöiden välillä sekä työntekijöiden toistensa kesken. Tällöin työyhteisössä vallitsee tunne siitä, että

apua on tarvittaessa saatavilla ja ilmapiiri on avoin. Vaikeistakin asioista uskalletaan puhua ja ongelmiin haetaan ratkaisuja yhdessä. (Kehusmaa 2011, 116.)

Meriläinen (2011, 25) on todennut Housen ja Kahnin (1985, 84) jakaneen sosiaalisen tuen neljään päätyyppiin:

1. välineellinen sosiaalinen tuki, joka tarkoittaa suoraa avun antamista.
2. emotionaalinen tuki, joka merkitsee kiinnostuksen näyttämistä, ymmärrystä, välittämistä ja sympatian tuntemista vaikeuksissa olevaa henkilöä kohtaan.
3. tiedollinen tuki, joka tarkoittaa sellaisen tiedon antamista henkilölle, joka voi auttaa häntä selviytymään tehtävistään ja ongelmistaan.
4. arvostava tuki, joka merkitsee toisen itsearvostusta parantavan palautteen antamista.

Meriläinen (2011, 31) on havainnollistanut Housen ja Kahnin (1985, 84–85) esittämän mukaisesti sosiaalisen tuen toiminnan sisältöä ja vaikutusta hyvinvointiin (katso kuvio 3).



KUVIO 3. Sosiaalisen tuen vaikutus hyvinvointiin (Meriläinen 2011, 31)

3.3.1 Sosiaalisen tuen vaikutus työhyvinvointiin

Lehto ja Sutela (2008, 77) kirjoittavat, että hyvin toimivat sosiaaliset suhteet voivat vaikuttaa työn tuloksellisuuteen. Tällöin tieto kulkee ja ongelmatilanteissa on helppo pyytää ja saada apua työkavereilta tai esimiehiltä sekä tarjota näille itse apua ja tukea. Toisin päin ajateltuna ongelmat ja ristiriitatilanteet työpaikan sosiaalisissa suhteissa huonontavat työssä viihtymistä ja tuottavuutta (Leiviskä 2011, 97).

Selanderin (2010, 5) mukaan sosiaalinen tuki luo työhyvinvointia työn imun (työuupumuksen vastakohta) muodossa, koska se luo turvallisuuden tunteen ja käsityksen siitä, että on hyväksytty jäsen työyhteisössä. Selanderin kertoma perustuu Kahnin (1990) vastaavaan määrittelyyn. Työn imua on mahdollista vahvistaa työn sosiaalisilla ja vuorovaikutuksella ilmenevillä voimavaroilla, joita ovat muun muassa työyhteisön ja esimiehen tuki, oikeudenmukaisuus, luottamus, palaute ja arvostus sekä arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys. (Hakanen 2011, 56–60.)

Hakasen ym. (2012, 76) tutkimuksen mukaan tutkituilla työyhteisön voimavaratekijöillä (organisatoriset voimavarat) oli myönteinen yhteys työn imuun. Näin ollen voidaan olettaa, että vahvistamalla mitä tahansa niistä voidaan työn imua lisätä ja samalla työhön leipääntymistä vähentää. Toinen mielenkiintoinen tulos on, että ystävällisellä vuorovaikutuksella työpaikalla oli muita työyhteisön voimavaratekijöitä voimakkaampi myönteinen vaikutus. (Hakanen ym. 2012, 77.) Lisäksi on hyvä nostaa esiin käsite havaittu organisaation tuki. Tällä tarkoitetaan työntekijän käsitystä siitä, minkä verran työyhteisö arvostaa hänen panostaan työlle ja välittää hänen hyvinvoinnistaan. Kun työntekijä kokee olevansa tärkeä ja arvostettu työssään, hän todennäköisesti kokee työn imua. Tämän viestin välittäminen kaikille työntekijöille lisää yhteisöllisyyttä ja työn imua. (Hakanen 2011, 61–62.)

Työn muokkaamisen mielenkiintoisemmaksi (eli tuunaaminen) on koettu lisäävän työn imua ja vähentävän työhön leipääntymistä. Toisin sanoen työtä tuunaamalla siitä on mahdollista tehdä innostavampaa. (Hakanen ym. 2012, 44.) Työntekijä voi esimerkiksi tuunata työtään innostavammaksi lisäämällä työkavereiden kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen määrää tai parantaa sen laatua (Hakanen 2011, 85). Hakasen ym. (2012, 44) tutkimuksessa selvisi kuitenkin, että kysytyistä asioista vähiten työtä muokattiin sosiaalisten voimavarojen (esimerkiksi neuvojen tai palautteen pyytäminen työkavereilta tai esimiehiltä) osalta.

Työstä innostuminen näkyy myös asiakaspalvelussa. Hakanen (Savon Sanomat 7.5.2013) on kertonut esimerkin pääkaupunkiseudun ruuhkabussin kuljettajasta, joka levittää asiakkaille hyvää mieltä tervehtimällä jokaista asiakasta iloisesti. Kuljettaja on siis tuunannut työnsä innostavammaksi. Vastaava esimerkki löytyy myös esimerkkiyrityksen asiakkaalta saamasta palautteesta (28.8.2012):

”Kiitos kuljettajalle. On niin ihana, kun kuski tervehtii iloisesti kyytiin noustessa ja kiittää, kun kyydistä jää pois. Tulin oikein hyvälle mielelle, kun kuski oli niin mukava, eikä vain jurottanut ratin takana. Tällaisia kuljettajia lisää!”

Vastakohtaisesti työyhteisössä saattaa olla työkaveri, joka onnistuu osittain tahattomastikin pilaamaan toisen työntekijän päivän. Opinnäytetyön osana olevan työhyvinvointikyselyn tulosten ryhmäkeskustelussa eräs osallistuja kertoi esimerkin, jossa työkaveri oli onnistunut pahoittamaan mielen tokaisemalla iloiseen hyvän huomenen – toivotukseen ”mitä hyvää tässä aamussa on”. Osallistuja kertoi tilanteen vähentäneen työstä innostumista.

3.3.2 Työyhteisön sosiaalinen tuki tutkimuksien valossa

House (1987) on artikkelissaan todennut, että tutkittaessa tai selitettäessä sosiaalista tukea, tulee ymmärtää mistä tekijöistä se koostuu. Näitä ovat sosiaaliset suhteet (määrä), niiden rakenne (sosiaalinen verkosto) ja toiminnan sisältö.

Petra Meriläinen (2011, 41) on sosiaalipsykologian Pro gradu – tutkielmassaan tutkinut Työolotutkimus 2008 – tutkimuksen vastauksia työyhteisön sosiaalisen tuen osalta. Tutkimuksessa työyhteisön sosiaalinen tuki sisälsi kolme eri muuttujaa, jotka kuvasivat kokemusta esimiehen tuesta ja rohkaisusta, työkavereiden tuesta ja rohkaisusta sekä työyhteisön arvostuksesta. Meriläinen on yhdistänyt nämä kolme muuttujaa yhdeksi muuttujaksi. (Meriläinen 2011, 50.)

Tutkimuksen mukaan naisista 80 prosenttia koki saavansa aina tai useimmiten työyhteisöltä (sisältää sekä esimiehet että työkaverit) sosiaalista tukea, kun taas miehistä 68 prosenttia koki samalla lailla. Naisten joukossa oli enemmän niitä, jotka kokivat saavansa työyhteisöltä aina sosiaalista tukea ja miesten joukossa oli enemmän niitä, jotka kokivat saavansa joskus sosiaalista tukea. (Meriläinen 2011, 41.)

Lehdon ja Sutelan (2008, 77) havaintojen mukaan Työolotutkimus 2008 – tutkimuksen vastaajat kokivat työpaikan sosiaalisilla suhteilla olevan suuri merkitys työssä viihtymiseen. Naisista 71 prosenttia ja miehistä 64 prosenttia kertoivat, että suhteet työkavereihin lisäävät heidän työssä viihtymistään.

Kirsikka Selander (2010) on todennut Pro gradu – tutkielmassaan, että työn imua lisäävät työn hallintamahdollisuudet ja sosiaalinen tuki, kun taas vaatimukset vähentävät sitä. Selanderin aineistona on ”Elämänlaatu muuttuvassa Euroopassa” – projektin vuonna 2007 keräämä aineisto ($n = 7869$), jossa on mukana kahdeksan Euroopan maata ja neljä palvelusektorille kuuluvaa organisaatiota. Aineistosta selviää, että 77 prosenttia vastaajista kokee saavansa sosiaalista tukea työpaikalla. (Selander 2010, 49.)

Meriläisen (2011, 42–43) tutkielman mukaan sosioekonomisen aseman mukainen tarkastelu osoittaa, että alemmista ja ylemmistä toimihenkilöistä liki 80 prosenttia koki saavansa aina tai useimmiten sosiaalista tukea, mutta työntekijöistä vain 66 prosenttia koki samoin.

Meriläinen (2011, 46) tulee tutkielmassaan siihen tulokseen, että työyhteisön, esimiesten ja työkavereiden sosiaalisen tuen lisääminen vähentää joiltakin osin työntekijän

stressikokemusta. Hän kuitenkin toteaa, että sosiaalinen tuki selittää vain alle 10 prosenttia työntekijöiden stressikokemuksesta. Loput 90 prosenttia työntekijän stressioireilusta selittyy muilla tekijöillä.

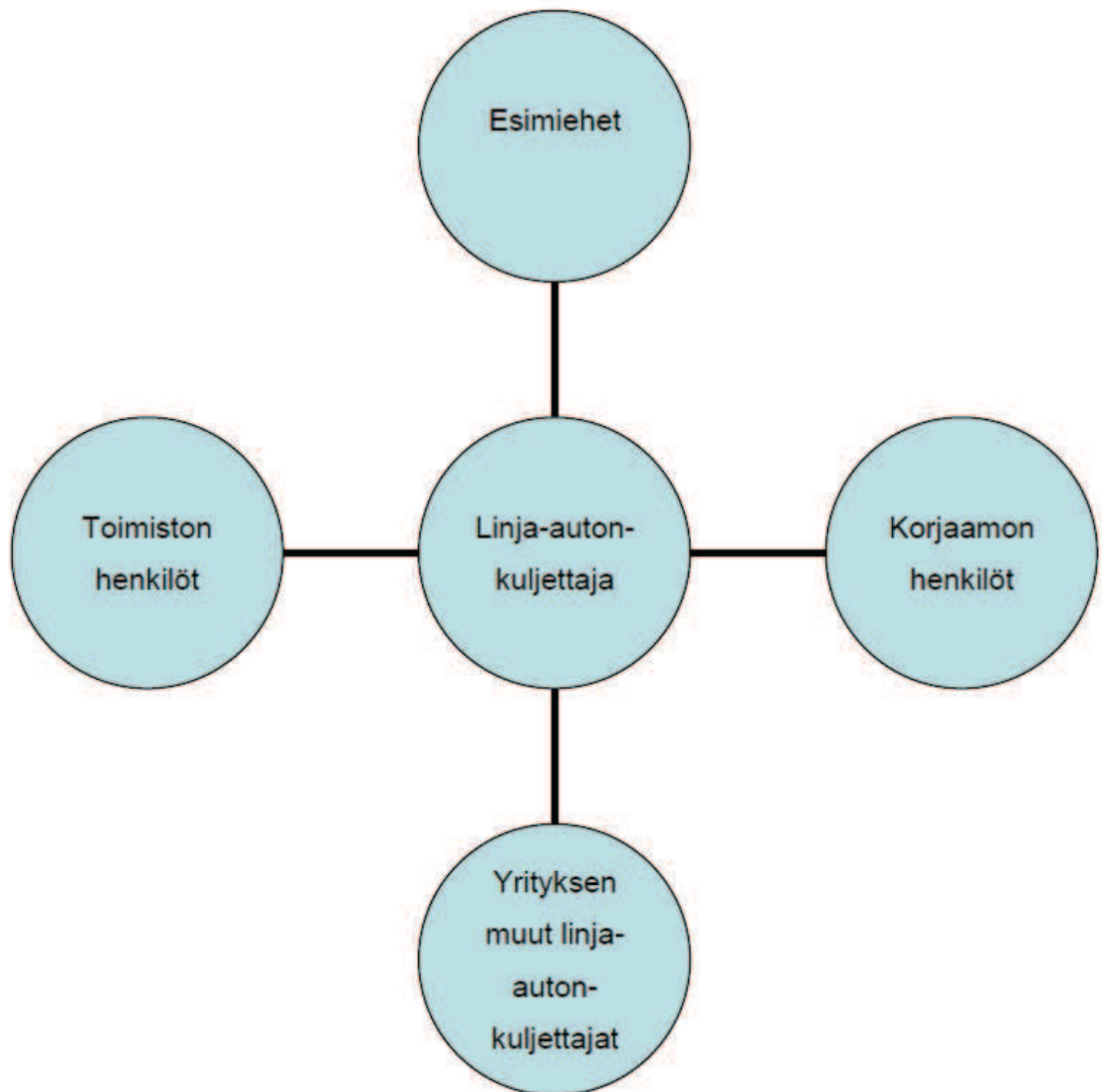
Meriläinen (2011, 47) jatkaa, että myös aiemmat tutkimustulokset vahvistavat sen, että sosiaalinen tuki auttaa stressin hallinnassa tai jopa vähentää stressioireilua. Meriläinen mainitsee Housen (1981, 70–78) tekemän tutkimuksen 1970-luvulla, jossa miespuolisten tehdastyöntekijöiden stressiä vähensi sekä esimiesten että työkavereiden sosiaalinen tuki, mutta vahvemmin esimiesten tuki.

Työterveyslaitoksen asiantuntijoiden toteuttaman Työ ja terveys Suomessa 2012 – tutkimuksen vastaajista ($n = 700$) 81 prosenttia luonnehti työpaikkansa ilmapiiriä vapautuneeksi ja mukavaksi. Saman tutkimuksen tuloksien mukaan suhteet työkavereihin koetaan yleisesti hyväksi ja valtaosa saa tukea ja apua työkavereiltaan. (Kauppinen ym. 2013, 79–80.)

3.4 Linja-autonkuljettajan työyhteisön tuki

Tässä osiossa kuvataan esimerkkiyrityksessä tehtyjä havaintoja linja-autonkuljettajan työyhteisön tukeen liittyen. Havainnot perustuvat työyhteisöstä kerättyyn tietoon ja opinnäytetyön tekijän omaan kokemukseen perustuen. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt yrityksessä 13 vuotta erilaisissa esimiestehtävissä, joista viimeisimmät neljä vuotta toimitusjohtajana. Osion tarkoitus ei ole toimia tyhjentävänä luettelona, vaan antaa pohjatietoja myöhemmin esiteltäviä kyselytutkimuksen tuloksia varten.

Linja-autonkuljettajan työyhteisön henkilöihin kuuluvat muut yrityksen linja-autonkuljettajat, lähiesimiehet, ylempi johto, korjaamon henkilöstö ja toimiston henkilöstö. Lisäksi työpäivän aikana saadaan sosiaalisia kontakteja asiakkaiden ja erilaisten sidosryhmien (esimerkiksi siivoojat ja työterveys) kanssa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään saman työnantajan palveluksessa oleviin henkilöihin. Kuviossa 4 (katso sivu 23) on kuvattu linja-autonkuljettajan työyhteisön sosiaalisen tuen verkostoa.



KUVIO 4. Linja-autonkuljettajan työyhteisön sosiaalinen verkosto

3.4.1 Tuen tyypit

Linja-autonkuljettajan saama (ja antama) sosiaalinen tuki voidaan jakaa Housen ja Kahnin (1985, 84) esittämiin päätyyppeihin (katso sivu 19). Välineellistä sosiaalista tukea voi esiintyä esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä haluaa vaihtaa työvuoronsa toisen työntekijän kanssa. Tällaisia tilanteita esiintyy aika ajoin ilman, että esimies järjestää asiaa. Työntekijät sopivat asian keskenään ja ilmoittavat esimiehelle asiasta. Käytäntö on hyväksyttävää, kun työntekijöiden osaamistaso on yhdenmukainen.

Emotionaalista tukea esiintyy eniten työntekijöiden välisessä kanssakäymisessä esimerkiksi taukotiloissa, joihin kokoonnutaan viettämään työpäivän aikaista taukoa. Tällöin keskustellaan työpäivän aikana sattuneista asiakastilanteista tai muista työpaikan asiois-

ta. Nuutinen ym. (2013, 99) huomasivat tutkimuksessaan, että työntekijät painottavat esimiestyönä läsnäoloa eli työssä saatua tukea ja työn käytäntöjen tuntemista. Linja-autonkuljettajien osalta esimieheltä saatua emotionaalista tukea on liian vähän, koska linja-autonkuljettaja ei välttämättä tapaa esimiestään työviikon aikana. Kohtaamiset ovat siis harvinaisia ja tapahtuvat usein puhelimitse. Myös Nuutisen ym. (2013, 99) tutkimuksessa esimiehet toivat esiin, että käytännön työssä mahdollisuudet läsnäoloon saattavat olla heikkoja. Kuitenkin mikäli esimerkkirytyksessä henkilöllä on vaikeuksia, joista hän itse haluaa keskustella esimiehensä kanssa tai työyhteisöstä joku on asian huomannut, niin tällöin toimitaan käytössä olevan Varhaisen tuen toimintamallin mukaisesti (katso 3.4.3 Tuen lisääminen). Toimintamallin tärkeimpiä perusajatuksia on osoittaa vaikeuksissa olevalle henkilölle välittämistä ja pyrkiä keskustelemaan asioista niin aikaisessa vaiheessa, että ongelmat eivät kasaannu.

Tiedollista tukea voidaan katsoa olevan kaikenlainen tiedottaminen ja ohjeistaminen linja-autonkuljettajalle, jotta hän selviytyy työtehtävistään hyvin. Sisäisen viestinnän eri keinoja on tutkittu Koiviston Auto – konsernissa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä (katso 3.4.3 Tuen lisääminen). Linja-autonkuljettaja saa tiedollista tukea esimiehen lisäksi muilta linja-autonkuljettajilta sekä korjaamon ja toimiston henkilöiltä. Esimerkiksi korjaamon henkilöt auttavat linja-auton teknisiin yksityiskohtiin liittyvissä asioissa ja toimiston henkilöt asiakaspalveluun liittyvissä asioissa.

Esimieheltä saatava arvostava tuki on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Arvostava vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä synnyttää kokemuksen kuulluksi tulemisesta (Nuutinen ym. 2013, 99). Henkilön tuntiessa saavansa arvostusta sekä työkavereilta että esimieheltä, tuntee hän olevansa työyhteisön jäsen. Yhteenkuuluvuuden tunne syventää luottamusta, jota pidetään esimerkkirytyksen työyhteisön tärkeänä perusarvona. Yhteisöllinen johtaminen hyödyntää työyhteisön sosiaalista pääomaa ja luottamuksen merkitystä. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa ja organisoida työyhteisöön riittävästi sisäistä vuorovaikutusta, jotta yhteinen tekeminen onnistuu. (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 10.) Haastavissa asiakaspalvelutilanteissa auttaa terve itsetunto ja luottamuksen tuoma uskallus toimia asiakkaan parhaaksi tiedossa olevien toimintatapojen rajoissa. Arvostavaa tukea ilmenee keskusteluissa sanojen ja tekojen lisäksi myös ilmeinä ja eleinä. Kiitos hyvin tehdystä työstä lisää henkilön itsearvostusta vain jos se koetaan aidoksi. Kuten rakentavan palautteen antaminen myös kiitospalautteen antaminen tulee hoitaa harkitusti ja huomioiden vastaanottajan tunteet. Kuitenkin niin, että kiitospalautteen antamisen kynnyks tulee olla matalampi kuin rakentavan palautteen.

3.4.2 Tuen puute

Linja-autonkuljettajalle on työyhteisöstä eniten saatavilla tiedollista tukea. Kuitenkin vaikuttaa siltä, että eniten keskustelua herättää juuri tämä aihealue. Tiedollisen tuen vaikuttavuus ei aina ole paras mahdollinen. Vaikka tietoa on saatavilla, niin sen tavoitettavuus ja ymmärtäminen eivät aina ole parhaat mahdolliset. Tiedollisen tuen vaikuttavuutta voidaan parantaa lisäämällä emotionaalista ja arvostavaa tukea. Perinteisesti miesvaltaisissa työyhteisöissä karsastetaan tunteiden käsittelyä, mikä helposti ilmenee asiapitoisina keskusteluina ja ohjeistuksina. Työhyvinvoinnin kannalta ideaali tilanne on se, että henkilö on innostunut työstään, jolloin hän imee itseensä kaiken mahdollisen tiedon selvittääkseen parhaalla mahdollisella tavalla työtehtävistään. Tällainen työn imua kokeva työntekijä tartuttaa innostuksellaan myös muita. (Hakanen 2011, 60.)

Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus tulee olla toimivaa. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluvat myös ongelmista puhuminen ja rakentavan palautteen antaminen (Manka 2011, 125). Aina vuorovaikutuksen ei tarvitse olla henkilökohtaisella tasolla tai kasvatusten tapahtuvaa. Kasvatusten tapahtuvalle vuorovaikutukselle tulisi kuitenkin löytää keinot ja aika. Vain kasvatusten asioita käsiteltäessä voidaan parantaa yhteisymmärrystä asioiden nykytilasta ja tavoista toimia. Tärkeää on kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen sävyyn (Manka 2011, 124).

Palaute tulee aina olla henkilökohtaista ja rakentavaa (katso esimerkiksi Manka 2011, 125). Puheeksi ottaminen on haastavaa, mutta sitä voi harjoitella. Asianmukaisesti annettu palaute koetaan usein kiinnostuksena ja välittämisenä (Aarnikoivu 2010, 127). Kiitospalaute tulee antaa henkilökohtaisesti, mutta se voidaan tämän jälkeen antaa myös julkisesti. Työyhteisön myönteisyyttä voidaan edistää myönteisen, julkisen palautteen kautta (Manka 2011, 124). Esimerkkiyrityksessä on tapana, että kolme kertaa vuodessa ilmestyvässä henkilöstölehdessä tuodaan esille saatuja asiakkaiden kiitospalautteita, joiden yhteydessä mainitaan myös hyvin toimineen henkilön nimi. Tällä katsotaan olevan henkilön itsearvostusta lisäävää vaikutusta (katso sivu 19; House ja Kahn 1985, 84). Saatu negatiivinen asiakaspalaute käsitellään aina työntekijän kanssa henkilökohtaisesti. Tällä varmistetaan palautteen paikkansa pitävyys ja pyritään löytämään yhteinen ratkaisu, jotta vastaavilta palautteilta vältytään jatkossa. Tilanne on usein haastava sekä esimiehelle että työntekijälle. Mikäli henkilöt tapaavat vain näissä tilanteissa, voi vuorovaikutus olla pintapuolista.

Kaiken kaikkiaan sosiaalista tukea tarvitaan linja-autonkuljettajan työssä ja suurin puute liittyy esimiehen ja työntekijän väliseen kanssakäymiseen. Kasvatusten tapahtuvaa vuo-

rovaikutusta on vähän, mikä hankaloittaa sosiaalisen tuen sekä antamista että saamista. Toinen kehitettävä alue on yhdessä tekemisen lisääminen. Työyhteisön jäsenten välinen sosiaalinen kanssakäyminen sekä työaikana että sen ulkopuolella lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työajan ulkopuolinen kanssakäyminen tulee olla vapaaehtoista ja vapaaehtoista. Missään nimessä ei saa käydä niin, että ne jotka eivät osallistu työajan ulkopuolella yhteistoimintaan, jäävät tai kokevat jäävänsä työhönsä liittyvissä olennaisissa asioissa paitsioon.

3.4.3 Tuen lisääminen

Linja-autonkuljettajan sosiaalista tukea tulee siis lisätä esimiehen ja työntekijän välillä sekä yhdessä tekemisen kautta. Seuraavaksi on kuvattu muutamia sosiaalista tukea lisääviä ratkaisuja.

1. Varhaisen tuen toimintamalli

Varhaisen tuen toimintamallilla voi olla eri yhteisöissä eri nimi. Kuitenkin kaikissa malleissa on kyse tuen antamisesta mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jolloin ongelmien selvittäminen ja korjaaminen on yleensä helpompaa. Toimintamalli luo henkilöstölle turvallisuuden tunnetta, koska se osoittaa työnantajan halua huolehtia henkilökuntansa jaksamisesta, työkyvystä ja hyvinvoinnista. Tärkeää on myös se, että yhteinen toimintamalli edistää yhdenvertaisuutta työyhteisössä eli asiat nostetaan esille samaa menettelytapaa noudattaen riippumatta henkilöstä. Aina ei esimiehen tarvitse olla aloitteellinen, vaan jokainen työyhteisön jäsen voi ehdottaa esimiehelle keskustelua mieltä askarruttavista asioista. Kuitenkin esimiehellä on velvollisuus reagoida, jos hän havaitsee asiaan liittyviä seikkoja. (Manka ym. 2011, 38–39.)

Esimerkkiyrityksessä on ollut toimintamalli käytössä kaksi vuotta. Toimintamalli luo pohjan keskustelulle, kun esimerkiksi sairauspoissaolojen raja-arvo ylittyy. Yrityksessä seurataan myös asiakaspalautteita ja liikennevahinkoja. Toimintamallia voidaan hyödyntää, mikäli henkilölle kasaantuu näihin liittyviä tilanteita tai esimerkiksi työkaveri huomaa henkilön käytöksessä muutosta negatiiviseen suuntaan. Esimerkkiyrityksen Varhaisen tuen toimintamallissa (Kuopion Liikenne Oy 16.3.2011) on asia kiteytetty näin:

”Työkykyongelmien puheeksi ottaminen on yhteistoimintaa. Työyhteisössä ymmärrämme, että työyhteisö muodostuu erilaisten ihmisten välisestä vuorovaiku-

tuksesta. Siksi tilanteiden ja ongelmien tunnistaminen edellyttää meiltä jokaiselta kykyä itsearviointiin ja oman toiminnan jatkuvaan arviointiin.”

Englannissa toimivassa suuressa linja-autoalan yrityksessä on käytössä osana sairauspoissaoloseurantajärjestelmää internetpohjainen Työhön paluu – haastattelulomake. Esimies ja työntekijä täyttävät lomakkeen työntekijän palatessa töihin sairauspoissaolon jälkeen (Pollitt, 2008.) Vastaava käytäntö sisältyy myös esimerkkiyrityksen Varhaisen tuen malliin. Tosin lomake täytetään vain pitkältä poissaololta töihin palattaessa ja paperiversiona. Internetpohjainen lomake mahdollistaisi helpomman tietojen rekisteröinnin ja tilastoinnin.

2. Esimies-työntekijäkeskustelut – henkilö- vai ryhmäkeskusteluna?

Manka ym. (2011, 47) ovat määritelleet kehityskeskustelut esimiehen ja työntekijän väliseksi ennalta sovituksi ja suunnitelluksi vuorovaikutteiseksi keskusteluksi. Heidän mukaansa kehityskeskusteluja voidaan käydä ryhmässä tai kahdenkesken. Kehityskeskusteluilla ei kuitenkaan voida korvata päivittäistä vuorovaikutusta ja läsnäoloa. Toisin päin ajateltuna kehityskeskusteluja ei voida ohittaa päivittäisellä vuorovaikutuksella, koska tällöin jäisi suunnitelmallisuus ja keskusteluun valmistautuminen pois. (Manka ym. 2011, 47.)

Kehityskeskusteluja pidetään monessa organisaatiossa sosiaalisen tuen lähteenä. Tällöin esimies ja työntekijä voivat keskittyä yhteisesti sovittuna aikana vain työntekijän kannalta tärkeisiin asioihin. Molemmat osapuolet voivat tuoda esiin mieltä askarruttavia asioita rakentavasti. Se on parhaimmillaan ainutkertainen kiireetön vuorovaikutustilanne, jossa esimies ja työntekijä oppivat tuntemaan toisiaan myös persoonina, mikä helpottaa yhteistyötä jatkossa. (Hämäläinen 2005, 103.) Vuorovaikutustilanteessa on mahdollista antaa ja saada emotionaalista ja arvostavaa tukea. Tähän liittyy kuitenkin sudenkuoppa. Mikäli tilanteeseen ei aidoisti panosteta, vaan kyse on enemmänkin lomakkeen täyttöä ja paperista lukua, voi lopputulos olla toivottua päinvastainen. Tilanteeseen saatetaan myös ladata liikaa odotuksia ja jos ne eivät täyty, niin pettymys voi olla suuri. Rohkeutta keskustella asioista kuitenkin tarvitaan ja keskustelun tulee olla luontevaa.

Esimerkkiyrityksessä on usein todettu, että toistuvat ja kaikkia koskevat esimies-työntekijäkeskustelut vievät liikaa aikaa varsinaisesta työstä eivätkä tuota taloudellisesti. Tämä on osittain totta, koska noin 200 linja-autonkuljettajaa varten on organisaatiossa seitsemän lähiesimiestä, jotka tekevät pääosin vuorotyötä. Rat-

kaisu voisi olla toistuvasti käytävät teemaryhmäkeskustelut. Aarnikoivu (2010, 108) toteaa ryhmäkehityskeskustelujen lisäävän yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä. Käytäntö voisi olla, että eri teemoihin liittyviä asioita käsiteltäisiin ryhmissä, joihin osallistuisi linja-autonkuljettajia, lähiesimiehiä ja yrityksen johtoa. Tarpeen mukaan osallistujia tulisi olla myös korjaamon ja toimiston henkilöistä. Esimerkiksi linja-autojen teknisiä asioita käsiteltäessä korjaamon henkilöitä tulee olla paikalla. Ongelmana ryhmämuotoisissa keskusteluissa on henkilökohtaisuuden puuttuminen. Toisaalta henkilökohtaisia asioita varten on käytössä Varhaisen tuen toimintamalli ja esimiehen tulee olla muutenkin työntekijöiden saatavilla tarpeen mukaan.

Opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn tulosten ryhmäkeskustelussa tuli esille toive kehityskeskustelusta. Osallistuja toivoi keskustelua usean kerran vuodessa, jotta asiat eivät unohtuisi.

3. Sisäinen viestintä

Tiedollisen tuen antamisen tulee olla monikanavaista. Koiviston Auto – konsernissa on tutkittu sisäistä viestintää opinnäytetyön avulla. Opinnäytetyön pohjalta on sisäisen viestinnän keinoja lisätty viime aikoina muun muassa ottamalla käyttöön henkilöstölehti, intranet ja autolaitteiden viestijärjestelmä (Rantakömi 2009). Yrityksen toiminnan muutoksista on aiemmin jaettu tietoa myös tietohetkillä eli sisäisillä tiedotustilaisuuksilla. Näissä on käsitelty tulevia muutoksia ja muitakin ajankohtaisia asioita.

Jatkossa sisäisen viestinnän lisäkanavina voisivat olla taukotilojen infomonitorit ja informaation jakaminen matkapuhelimeen (Rantakömi 2009, 69–70). Tämän opinnäytetyön kyselyn tuloksien ryhmäkeskustelussa eräs vastaaja toivoi viestintää sähköpostilla, koska monilla on mahdollisuus lukea sähköpostinsa älypuhelimesta.

Intranetin kautta on mahdollista lisätä tiedollista tukea työyhteisössä. Voisiko se tarjota myös kanavan emotionaaliselle tuelle? Esimerkiksi eräänlainen työyhteisön sisäinen sosiaalinen media voisi toimia intranetin välityksellä. Siellä voitaisiin käydä keskustelua erilaisista asiakastilanteista tai mieltä askarruttavista kaikille yhteisistä asioista. Kanavan kautta olisi mahdollista saada vertaistukea sekä toisilta linja-autonkuljettajilta että esimiehiltä. Tähän liittyvä vaaranpaikka on ei-toivottujen asioiden leviäminen työyhteisön ulkopuolelle. Keskustelua tulisi valvoa ja siellä ei saisi julkaista arkaluontoisia asioita. Esimerkiksi asiakaspalveluti-

lanteissa sattuu kaikenlaista. Näistä keskustelu voi ryöpsähtää epäasialliseksi ja mikäli tällaiset keskustelut irrotetaan asiayhteydestä ja julkaistaan esimerkiksi julkisissa sosiaalisissa medioissa, voi se vahingoittaa yrityskuvaa.

4. Esimiesten vierailut taukotiloissa eli ”yhteiset kahvihetket”

Esimiesten ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja sitä kautta sosiaalista tukea työyhteisössä voidaan lisätä säännöllisillä yrityksen johdon, esimiesten ja työntekijöiden tapaamisilla. Kyselyn tulosten käsittelyn yhteydessä eräs linja-autonkuljettaja ehdotti johdon ja esimiesten säännöllisiä ja etukäteen ilmoitettuja ”vierailuja” linja-autonkuljettajien taukotiloihin. Sana vierailu tuntuu tässä yhteydessä väärältä, mutta kuvastanee parhaiten nykytilannetta. Yleisimmin työyhteisössä liikkuvat huhut leviävät nimenomaan taukotiloissa, joissa esimiehet eivät oikeastaan käy. Vapaamuotoinen jutustelu esimiesten ja työntekijöiden välillä mistä tahansa esille tulevista asioista auttaisi tässä asiassa. Mikäli huhuja on liikkeellä, voitaisiin niistä keskustella.

5. Työsuojelutoimikunta

Esimerkkyrityksen työsuojelutoimikuntaan kuuluu edustajia yrityksen johdosta ja työntekijöiden valitsemia luottamushenkilöitä. Lisäksi työterveyshenkilöitä vieraillee kokouksissa tarpeen mukaan. Toimikunnan perustehtävä on nimensä mukaisesti käsitellä työsuojeluun liittyviä asioita. Kuitenkin aikojen saatossa toimikunnan kokouksista (neljä kertaa vuodessa) on muodostunut ennen kaikkea työhyvinvointiin liittyvien asioiden käsittelypaikka. Tähän suuntaan on myös tietoisesti edetty. On hyvä, että asioita pystytään käsittelemään yhteisesti ja keskitetysti. Toki yksittäisiä asioita käsitellään muutoinkin, mutta työntekijät usein viestittävät luottamushenkilöille asioita, joita toivovat käsiteltävän. Palaute esimiehille ja työyhteisölle tulee siis nimettömänä.

Työsuojelutoimikunta lisää työyhteisön sosiaalista tukea, koska asioita käsitellään yhteisesti ja yleensä niihin löydetään ratkaisu. Työntekijöillä tulee olla luottamus esille tuomansa asian hoitumiseen työyhteisössä. Toimikunnan nimen muutos Työhyvinvointiryhmäksi kuvaisi paremmin ryhmän tarkoitusta ja olisi viesti asian tärkeydestä.

6. Urheilukerho ja yhdessä tekeminen

Esimerkkiyrityksen urheilukerho on perustettu 1970-luvulla lisäämään yhdessä tekemistä vapaa-ajalla. Rekisteröidyn yhdistyksen säännöissä mainitaan kerhon järjestävän ryhmäliikuntaa ja tilaisuuksia. Kerhon toiminta on viime vuosina hii-punut. Nyt on kuitenkin löytynyt asiaan uutta kipinää. Toiminta-ajatus on, että yri-tys myöntää pienehkön avustuksen toimintaa varten ja muutoin toiminta rahoite-taan talkoilla ja omakustanteisesti. Vaikka kerhon vastuuhenkilöt ovat linja-autonkuljettajia, niin toimintaan on toivottua osallistua henkilöitä myös muista henkilöstöryhmistä. Esimerkkinä toiminnasta ovat sählyvuorot, pilkkikilpailut ja pikkujoulut. Lisäksi on toteutettu retkiä muun muassa jääkiekkopeliin ja moottori-pyöränäyttelyyn. Yhdessä tekemisellä halutaan lisätä kanssakäymistä myös va-paa-ajalla. Tämä on eräs sosiaalisen tuen esiintymismuoto ja parhaimmillaan li-sää yhteenkuuluvuuden tunnetta.

3.5 Työhyvinvoinnin haasteet Kuopion Liikenne Oy:ssä

Lienee selvää, että joukkoliikenteen järjestämistavan muutokseen liittyvät asiat vaikutta-vat myös esimerkkiyrityksen henkilöstön hyvinvointiin. Kuten kuuluisa johtamisen ja muutoksen professori John P. Kotter ja yritysjohtaja Holger Rathgeber (2008) kuvaavat osuvasti kirjassaan muutostarvetta, on jäävuoremme todellakin sulamassa. Linja-autonkuljettajan työhön vaikuttavia muutoksia tulevat olemaan muun muassa muuttuvat kalusto, ajoreitit, aikataulut, lippu- ja maksujärjestelmät sekä pahimmillaan kokonaan uusi työyhteisö. Näiden osalta tarvitaan koko työyhteisössä muutosta ajatusmalleihin ja toimintatapoihin. Muutos kohdataankin työyhteisönä, jolloin kokonaisuuden hallinta on tärkeää.

Muutoksen hallitsemiseen liittyvät toimenpiteet koskevat aina henkilöitä ja vaikka henki-löstöhallinto on aina ollut tärkeä osa yritystoimintaa, on se nykyisin entistä tärkeämpi yrityksen kilpailutekijä. Henkilöstöstrategialla varmistetaan yrityksen kilpailukyky jatku-vasti muuttuvassa ympäristössä. (Kalyani & Sahoo 2011, 280.)

Henkilöstönäkökulma otetaan entistä aiemmin huomioon suunniteltaessa ja toteutetta-essa yrityksen strategiaa. Aiemmin henkilöstön tuli mukautua yritysjohton laatimaan strategiaan. Uusi toimintatapa erottaa yrityksen kilpailijoista varsinkin toimialoilla, joissa tuotantotapa on kaikilla sama. Ihmiset ovat jokaisen menestystarinan takana. (Kalyani & Sahoo 2011, 281.) Myös Kotter ja Cohen (2002, 1) näkevät muutoksen ihmisten kautta. Kyse on siitä kuinka ihmiset saadaan muuttamaan toimintaansa niin, että he säilyvät motivoituneina. Tärkeämpää on vaikuttaa henkilöiden tunteisiin osoittamalla tosiasiat

kuin yrittää analyysien avulla vaikuttaa henkilöiden ajattelutapaan. Muutoksen suurin ongelma onkin saada aikaan henkilöissä aito muutostahto (Kotter 2009, 10).

Keskinäinen työeläkeyhtiö Varman selvityksen (2006, 22) mukaan johto, henkilöstöjohto ja esimiehet yhteistyössä rakentavat puitteet onnistuneelle muutokselle suunnittelemalla, viestimällä, keskustelemalla, kuuntelemalla ja johtamalla. Selvityksessä on suositeltu muutamia toimenpiteitä, joilla tuetaan henkilöstön ja esimiesten työhyvinvointia muutostilanteissa:

- työhyvinvoinnin tukiohjelma osaksi muutosprosesseja
- valmennusta esimiehille muutostilanteiden hallintaan
- henkilöstöjohdolta selkeämmin tukea ja käytännön työkaluja esimiehille
- työhyvinvoinnin johtaminen osaksi esimiestyötä
- valmennusta ja keinoja erilaisuuden johtamiseen

Varman selvityksen suositusten perusviestinä on, että työhyvinvoinnin johtaminen ei ole muun työn ohessa tehtävää työtä, vaan se kuuluu esimiehen työnkuvaan. Työhyvinvointi on osa arkea ja vastuu siitä kuuluu myös työntekijöille. Esimiehetkin tarvitsevat tukea muutostilanteissa ja aikaa ihmisten johtamiselle. (Keskinäinen työeläkeyhtiö Varma 2006, 22–23.)

Kotter (katso Kotter & Cohen 2002, 3-7; Kotter & Rathgeber 2008, 125–127; Kotter 2009, 11) on esittänyt mallin muutoksenhallintaan. Mallin pääajatuksena on näe-tunne-muutu. Henkilöille pitää yksilöidä ongelma tai jo mahdollinen ratkaisu esittämällä mahdollisimman visuaalisesti ja tunteisiin vetoavasti tosiasiat muutoksen aikaansaamiseksi. (Kotter & Cohen 2002, 181.) Kotter (2009, 42) on esittänyt, että paras strategia aidon muutostahdon luomiseksi on yrittää voittaa henkilöiden sydämet ja järki. Tällä hän tarkoittaa sitä, että kannattaa viestiä järkisyin perusteluja ja tunnetasolla vetoavia tarpeita, ei vain uusia vaativia tavoitteita, vaan tavoitteita, jotka aidosti innostavat ja herättävät päättäväisyyden toimia. Tällöin vaikutetaan ihmisten tunteisiin ja ajatuksiin, niin että syntyy riittävän vahva muutostahto ja pakottavan tekemisen ilmapiiri. (Kotter 2009, 42.)

Työyhteisön tuki auttaa muutoksessa. Joukkoliikenteen järjestämistavan muutos aiheuttaa vääjäämättä henkilöstössä pelkotiloja oman työpaikan säilymisen suhteen. Asiassa auttaa se, että kaikki ovat samassa tilanteessa. Tällä voi olla työyhteisöä lujittava vaikutus. Henkilöstön hyvinvointi on tulevassa tilanteessa yrityksen kilpailuetu. Asialla on merkitystä myös syntyneisiin kustannuksiin. Työhyvinvointia lisäävillä toimenpiteillä voidaan katsoa olevan henkilöstön työstä innostumisen lisäksi sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia. Välittömiä vaikutuksia ovat muun muassa sairaus- ja tapaturmakulujen vähentyminen, tehokkaan työajan lisääntyminen ja yksilön tuottavuuden kasvami-

nen. Välillisiä talousvaikutuksia ovat esimerkiksi työn tuottavuuden ja laadun paraneminen. (Työterveyslaitos.) Esimerkkiyrityksen tapauksessa lyhyellä aikavälillä panostukset työyhteisön tukeen ja muutosviestintään auttavat selviytymään edessä olevasta muutoksesta. Pidemmällä aikavälillä työhyvinvointipanostukset tuovat kilpailuetua myös kilpailijoita alhaisempien henkilöstökulujen myötä. Linja-autonkuljettajan työn laatu vaikuttaa olevan arviointikriteerinä kilpailutetun joukkoliikenteen laadunarvioinnin osalta. Pahimmillaan linja-autonkuljettajan heikko työn laatu aiheuttaa rahallisia sanktioita yritykselle. Työstään innostunut ja motivoitunut linja-autonkuljettaja tulee siis olemaan jatkosakin tärkeä tekijä linja-autoyrityksen toiminnassa. Juuri tähän pystytään työyhteisön tuella vaikuttamaan.

Linja-autonkuljettajan työssä tarvitaan sosiaalista tukea. Tuen tarve ja esiintymismuodot lienevät yhteneviä muiden asiakaspalvelutyötä tekevien kanssa. Omat vivahteensa tuovat työn miesvaltaisuus sekä toimialaan liittyvät perinteet ja toimintatavat. Sosiaalisen tuen tyyppejä pohdittaessa on huomioitavaa, että opinnäytetyössä kuvattua Housen ja Kahnin (1985, 84) tyypittelyä pystytään soveltamaan myös linja-autonkuljettajien osalta. Tukea esiintyy eniten tiedollisella ja emotionaalisella tasolla ja vähiten välineellisellä tasolla. Eniten kehitettävää on emotionaalisella ja arvostavalla tasolla.

Esimiehen ja työntekijän välistä sosiaalista tukea tulee lisätä työyhteisössä. Tähän on löydettävissä erilaisia keinoja, mutta henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa tuen laatu nousee voimakkaasti esiin. Sosiaalisen tuen lisäämisellä ei välttämättä ole toivotua vaikutusta, mikäli tuen laatu ei ole kohdallaan. Avainasemassa on esimies. Ellei hän panosta vuorovaikutuksen laatuun, epäonnistuu tilanne todennäköisesti. On siis tarpeellista antaa esimiehille koulutusta vuorovaikutus- ja puheeksi ottamistilanteisiin.

Toinen kehityskohde on yhdessä tekemisen lisääminen. Tästä esimerkkinä on työyhteisön oma urheilukerho, joka järjestää ryhmäliikuntaa ja yhteisiä tilaisuuksia. Työhyvinvointiryhmän kautta saadaan yhteistoimintaa lisättyä, kun avoimessa ja rakentavassa ilmapiirissä pohditaan yhteisesti yhteisiä asioita.

Seuraavaksi on yhteenvedona listaus perusedellytyksistä, joita tarvitaan, mikäli linja-autonkuljettajien sosiaalista tukea halutaan lisätä.

- tarvitaan **tietämys** sosiaalisen tuen olemassaolosta ja tarpeellisuudesta.
- luodaan **mahdollisuudet** sosiaaliselle tuelle erilaisten tilanteiden kautta.
- annetaan esimiehille vuorovaikutus- ja puheeksi ottamiskoulutusta.
- annetaan työntekijöille **työyhteisötaitoihin** liittyvää koulutusta.

Kehittämisen tueksi tarvitaan tutkimusta. Jotta voidaan hahmottaa tarkemmin aihealueen sisältö ja kehittämistarpeet, tarvitaan tutkimuksellista kehittämistä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus on löytää ratkaisu käytännön ongelmiin tai esimerkiksi uusien toimintatapojen toteuttaminen. Oleellista on, että kehittäminen tapahtuu analyyttisesti ja kriittisesti. Tällöin tietoa hankitaan monipuolisesti sekä teoriasta että käytännöstä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 177.)

Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti kehittämistä, joka ei perustu tutkimukseen, vaan paremminkin toiminnassa mukana olevien henkilöiden omiin päätelmiin. Tieteellisen tutkimuksen vastakohtana voidaan pitää kehittäjän kritiikitöntä omiin näkemyksiin ja perustelemattomiin päätelmiin pohjautuvaa kehittämistä. Ojasalo ym. (2009, 17) käyttävät tällaisesta kehittämisestä käsitettä arkiajatteluun perustuva kehittäminen.

Ojasalo ym. (2009, 18) ovat kuvanneet tutkimuksellisen kehittämisen luonnetta vertaamalla sitä tieteelliseen tutkimukseen ja kehittämiseen arkiajattelulla. Heidän mukaansa tutkimuksellisessa kehittämisessä hyödynnetään tieteellisen tutkimuksen teoreettisuutta ja arkiajattelulla kehittämisen käytännönläheisyyttä. Tarkoitus on siis saada aikaan käytännön parannuksia hyödyntämällä tieteellisen tutkimuksen periaatteita. Tästä on kyse myös opinnäytetyön tekemisessä.

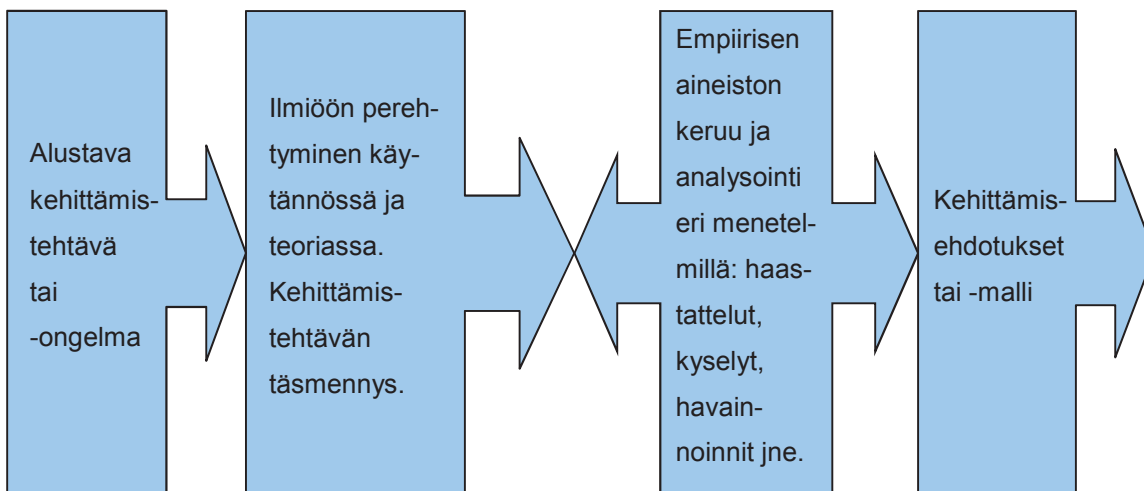
Tämän opinnäytetyön teoriatausta ja arkiajatteluun perustuva pohdinta osoittavat, että työyhteisön tuella on merkitystä työhyvinvoinnin osalta. Seuraavassa luvussa tarkemmin kuvattavalla kyselytutkimuksella saadaan kerättyä linja-autonkuljettajien mielipiteitä ja kehittämisajatuksia työyhteisön tukeen liittyen. Mielipiteiden kerääminen on tärkeää, jotta kehittämistyön pohjaksi saadaan selvitettyä tarkemmin nykytilanne. Yhdistämällä edellä kuvattu teoriatausta, arkiajatteluun pohjautuva pohdinta ja kyselytutkimuksella kerätyt mielipiteet, pystytään kehittämistyö kohdentamaan oikeisiin asioihin ja lisäämään esimerkkiyrityksen linja-autonkuljettajien työhyvinvointia.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA MENETELMÄT

Tämän opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus. Aineistoa on kerätty pääosin määrällisesti kyselytutkimuksella, mutta myös laadullisesti keräämällä tietoa esimerkiksi yrityksen järjestelmistä ja toimintatavoista havainnoimalla sekä käsittelemällä kyselytutkimuksen tuloksia vastaajien kanssa ryhmissä. Aineiston keräämistä on kuvattu tarkemmin luvussa 5.

4.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus soveltuu kehittämistehtävän lähestymistavaksi, kun on tarkoitus tuottaa tietoa tutkittavasta tapauksesta ja esittää kehittämisehdotuksia. Tutkittavan tapauksen tulisi muodostaa jonkinlainen kokonaisuus eli se voi olla esimerkiksi yritys, tuote, palvelu tai prosessi. Tarkoitus on lisätä ymmärrystä tietystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon (kuvio 5). (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Ojasalo yms. 2009, 52.)



KUVIO 5. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 54)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tapaustutkimus on ammattikorkeakoulu-opiskelijoiden opinnäytetöissä tyypillinen lähestymistapa, koska aihe liittyy yleensä työelämään (johonkin yritykseen tai organisaatioon).

4.2 Määrällinen tutkimus

Tutkimus on aina luova prosessi. Sen tarkoitus on ratkaista ongelmia ja löytää selityksiä. Tutkimus voi olla teoreettista kirjoituspöytä tutkimusta tai empiiristä eli havainnoivaa tutkimusta. Empiirinen tutkimus voidaan jakaa kahteen osaan: laadullinen (kvalitatiivinen) ja määrällinen (kvantitatiivinen) tutkimus. (Heikkilä 2010, 13.)

Määrällistä tutkimusta nimitetään myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Tarkoitus on kerätä numeerisesti suuri ja edustava otos. Ilmiötä kuvataan numeerisen tiedon pohjalta, jolloin saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne. Aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin tai kuvioin. (Heikkilä 2010, 16.)

Heikkilä (2010, 29–32) on kuvannut joitakin hyvän määrällisen tutkimuksen perusvaatimuksia. Ensinnäkin tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä oli tarkoitus selvittää (validiteetti eli pätevyys). Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia eli tuloksien on oltava tarkkoja (luotettavuus eli reliabiliteetti). Tuloksia ei saa myöskään vääristellä (objektiivisuus eli puolueettomuus). Lisäksi hyvä tutkimus on tehokas ja taloudellinen. Siinä tulee noudattaa avoimuuden periaatetta, huolehtia tietosuojasta ja sen tulee olla relevantti eli hyödyllinen ja käyttökelpoinen. Toteutuksen osalta sopiva aikataulu on tärkeää. (Heikkilä 2010, 29–32.)

4.2.1 Aineiston kerääminen ja kyselylomake

Kun määrällisessä tutkimuksessa päätetään kerätä aineisto itse, on tutkimusongelman perusteella päätettävä mikä on kohderyhmä ja tiedonkeruumenetelmä. Tiedonkeruumenetelmänä voivat olla esimerkiksi posti- tai www-kyselyt tai puhelinhaastattelu. (Heikkilä 2010, 18; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 196–197.) Kohderyhmänä voivat olla kaikki tutkivan joukon jäsenet (kokonaistutkimus) tai vain osa suuresta joukosta (otantatutkimus). Otantatutkimuksessa valittava otos on edustava pienoiskuva perusjoukosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 179; Heikkilä 2010, 33.)

Kyselylomakkeen laadinnassa on huomioitava, että lomakkeen laadinnalla ja kysymysten tarkalla suunnittelulla tehostetaan kyselyn onnistumista (Hirsjärvi ym. 2009, 198). Kysymystyyppinä voidaan käyttää avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä (strukturoidut kysymykset) tai asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä. On myös mahdollista yhdistää monivalintakysymykseen avoimia kysymyksiä. Tällöin osa vastausvaihtoehdoista on annettu ja osa on avoimia. (Heikkilä 2010, 49–52; Hirsjärvi ym. 2009, 198–200.)

Mielipidetiedusteluissa käytetään usein strukturoidussa muodossa esitettyjä väittämiä, joihin otetaan kantaa asteikkoon perustuvalla tavalla. Tällöin vastaaja ottaa kantaa onko hän väittämän kanssa samaa vai eri mieltä ja lisäksi miten voimakas hänen kantansa on. Tyypillinen asteikko on Likertin asteikko, jossa vastausvaihtoehtojen ääripäinä ovat täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Asteikolla voi olla useita vaihtoehtoja (usein 5 tai

7). Mahdollista on, että asteikolla ei ole keskikohtaa, jolloin ”en osaa sanoa” vaihtoehtoa ei ole ja vastaajan on ilmaistava mielipiteensä. (Heikkilä 2010, 52–53; Hirsjärvi ym. 2009 200.) Toinen tyypillinen asteikko on Osgoodin asteikko. Tällöin asteikon ääripäinä ovat vastakkaiset adjektiivit (Heikkilä 2010, 54).

Käytettäessä Likertin tai Osgoodin asteikkoja voidaan puhua järjestys- tai välimatka-asteikoista (Heikkilä 2010, 81). Selvyyden vuoksi todettakoon, että tämän opinnäytetyön kyselyn tuloksia on analysoitu välimatka-asteikon periaatteiden mukaisesti.

4.3 Aineiston analysointi

Empiirisessä tutkimuksessa aineistosta päästään tekemään päätelmiä esitöiden jälkeen. Näitä ovat tietojen tarkastaminen, tietojen täydentäminen ja aineiston järjestäminen. Määrällisessä tutkimuksessa tietojen tarkistamisen yhteydessä voidaan esimerkiksi päättää hylätä jokin lomake. Tietoja voidaan täydentää esimerkiksi muistuttamalla vastaajia puuttuvista vastauksista. Määrällisessä tutkimuksessa aineistosta muodostetaan muuttujia ja jokaiselle havaintoyksikölle annetaan jokin arvo jokaisella muuttujalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.)

Analyysitavat voidaan jakaa kahteen osaan. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.)

4.3.1 Määrällisen aineiston analysointi

Määrällisen tutkimuksen aineisto voi olla suuri. Muuttujien arvoissa oleva tieto voidaan pelkistää muutamaa muuttujaa kuvaavaan tunnuslukuun, jolloin tieto saadaan helpommin johtopäätöksiä tukevaan muotoon. Tunnuslukujen valinta riippuu muuttujan mitta-asteikosta. (Heikkilä 2010, 82.)

Välimatka-asteikolliseen mitta-asteikkoon soveltuvia tunnuslukuja ovat muun muassa keskiarvo, moodi, mediaani, vaihteluväli ja keskihajonta (Heikkilä 2010, 90). Keskiarvo, moodi ja mediaani ovat keskilukuja. Keskiarvo toimii parhaiten havaintojen määrän ollessa suuri. Pienissä havaintomäärissä ääriarvojen vaikutus keskiarvoon voi olla huomattava. Mediaani on suuruusjärjestykseen asetetuista havainnoista keskimäinen ja se on käyttökelpoinen tilanteessa, jossa vastauksien hajonta on suuri. Moodi on arvo, joka esiintyy useimmin. Se on käyttökelpoinen pienissä havaintomäärissä, koska ääriarvoilla ei ole siihen vaikutusta. (Heikkilä 2010, 83–84.)

Hajontalukujen, kuten vaihteluvälin ja keskihajonnan, on tarkoitus kuvata, kuinka hajallaan havaintoarvot ovat. Mitä pienempi hajonta on, sitä lähempänä havaintoarvot ovat keskiarvoa. Vaihteluväli ilmoittaa vastauksien pienimmän ja suurimman arvon. Keskihajonta kuvaa sitä, kuinka hajallaan arvot ovat keskiarvon ympärillä. (Heikkilä 2010, 85–87.)

Kyselylomakkeen tiedot syötetään yleensä havaintomatriisin muotoon joko tilasto-ohjelmaan (esimerkiksi SPSS) tai taulukkolaskentaohjelman (esimerkiksi Excel) taulukkoon. Havaintomatriisi on taulukko, jossa vaakariveillä ovat vastaukset (arvot) ja pystysarakkeissa kysymykset (muuttujat). Taulukkoon syötetyt tiedot tulee mahdollisuuksien mukaan tarkistaa. Muuttujien nimet ja arvojen selitteet on hyvä tarkistaa, koska virheelliset selitteet voivat aiheuttaa virheellisiä tuloksia. Arvojen tarkistamiseen voidaan käyttää esimerkiksi vaihteluväli – tunnuslukua, jolloin asteikon ylittävät ja alittavat arvot viittaavat virheelliseen tietoon. Tietojen syöttö tulee tehdä huolellisesti. (Heikkilä 2010, 123–132.)

Aineiston käsittelyn aikana voidaan määritellä uusia muuttujia tarpeen mukaan. Esimerkiksi samaan aiheeseen liittyvien kysymyksien vastaukset voidaan yhdistää summamuuttujaksi, jolloin tieto saadaan tiivistettyä. (Heikkilä 2010, 133.) Summamuuuttuja saadaan laskemalla vastaajittain useiden erillisten, mutta samaa ilmiötä mittaavien väitteiden vastauksien summa, joka voidaan muuntaa alkuperäiseen asteikkoon käyttämällä summan asemasta väittämävastauksien keskiarvoa. Kyselytutkimuksessa summamuuttujia käytetään asenneväittämiin saatujen vastausten yhdistämiseen. (Paaso 2009.)

4.3.2 Laadullisen aineiston analysointi

Laadullista aineistoa on voitu saada esimerkiksi kyselylomakkeen avoimista kysymyksistä, kyselyä täydentävistä haastatteluista tai havainnoimalla. Tallennettu laadullinen aineisto voi olla järkevää kirjoittaa puhtaaksi sanasanaisesti eli litteroida. Litterointi voidaan tehdä koko aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.)

Myös laadullista aineistoa on mahdollista käsitellä tilastollisten tekniikoiden avulla, mutta yleensä menetelmät ovat: teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Laadullisessa tutkimuksessa teoriolla on paikkansa. Saaranen-Kauppinen ja Puusniikka (2006) ovat kuvanneet aineistolähtöisyyden tarkoittavan, että tutkimuksessa teoria muodostetaan aineiston avulla ilman ennakkokäsityksiä.

Aineistoon tutustumisen yhteydessä on hyödyllistä merkitä aineistosta oleellisia asioita. Nämä aineistoa jäsentävät merkinnät helpottavat aineiston käsittelyä, koska oleelliset tekstiosat löytyvät nopeasti laajastakin aineistosta. Laajan aineiston ollessa kyseessä on vielä hyödyllisempää merkitä samoilla tavoilla samaa tarkoittavat tai samaan asiaan liittyvät tekstinkohdat analyysia varten. Tällöin voidaan puhua koodauksesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Analysoitaessa tutkimusaineistoa aineistolähtöisesti voidaan käyttää teemoittelua. Teemoja eli keskeisiä aiheita muodostetaan etsimällä aineistosta yhdistäviä tai erottavia asioita ennakkoluulottomasti. Teemojen muodostamisessa voidaan käyttää apuna koodausta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) toteavat, että kunkin teeman alle kootaan kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan kyseessä olevassa teemasta. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi tekstinkäsittelyohjelmassa poimimalla haastatteluista teemojen alle niihin liittyvät asiat.

5 TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Tämän opinnäytetyön aineistoa kerättiin osana laajempaa esimerkkiyrityksessä toteutettua työhyvinvointikyselyä. Kysely suunnattiin kaikille yrityksen linja-autonkuljettajille (kokonaistutkimus). Aiheenrajauksen vuoksi tässä opinnäytetyössä raportoidaan vain työyhteisön tukeen liittyvä osuus kyselystä. Menetelmä valittiin, koska haluttiin selvittää johdannossa esiteltyjen tutkimuskysymyksien mukaisesti kokonaisvaltaisesti linja-autonkuljettajien mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä. Kyselytutkimuksen tuloksia on mahdollista arvioida määrällisin menetelmin, mikä soveltuu asiaan laadullisia menetelmiä paremmin.

Kyselyn toteuttaminen oli prosessi, johon sisältyi useita vaiheita. Ensimmäisessä vaiheessa hyödynnettiin seuraavaksi kuvattavaa AHJO–menetelmää, jonka avulla saatiin laadittua laajempi toimenpidesuunnitelma linja-autonkuljettajien työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Prosessi eteni vuorovaikutuksessa esimiesten ja työntekijöiden välillä, mikä osaltaan lisäsi prosessin merkittävyyttä. Linja-autonkuljettajat saivat mahdollisuuden vaikuttaa kyselylomakkeen sisältöön ja tulokset käytiin yhdessä läpi muutamassa ryhmässä.

5.1 AHJO–menetelmä kehittämistarpeen tarkentamiseksi toimenpidesuunnitelmaksi

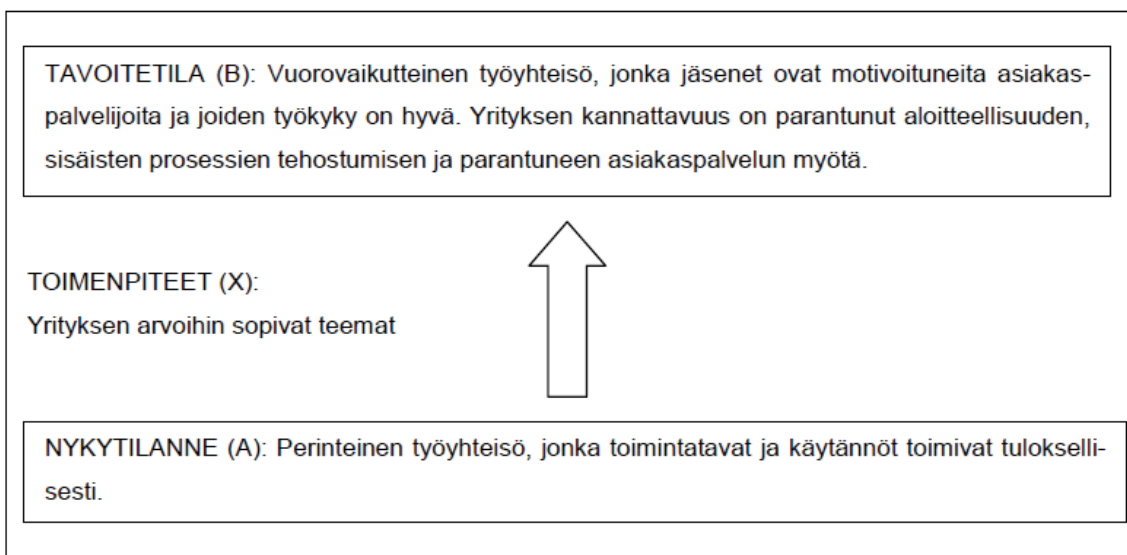
Ahjo on menetelmä, jolla kehittämistarve jäsennetään toimenpidesuunnitelmaksi. Yksinkertaisimmillaan menetelmässä on kyse niiden toimenpiteiden (X) löytämisestä, joiden avulla nykytilanteesta (A) päästään tavoitettiin (B). (Kajanus 2.3.2012).

Ahjon toteutuksessa käytetään usein seuraavaksi kuvattua toimintatapaa (Kajanus 2.3.2012):

1. tapaaminen (2 h):
 - määritellään pääkysymys: missä tilanteessa ollaan (A), mitä halutaan (B) ja mitä pitää tehdä (X),
 - laaditaan alustava toivelista X (keinoja, toimenpiteitä, tavoitteita) ja
 - arvioidaan elementtien tärkeydet (merkitys ja tila).
2. työstetään välillä (noin viikko):
 - kartoitetaan olemassa oleva tieto asiantuntijakeskusteluihin,
 - tarkennetaan toivelista ja jäsennetään se kartaksi eli tavoitekeinohierarkiaksi ja tarkennetaan tärkeydet sekä
 - laaditaan alustava toimintasuunnitelma.
3. tapaaminen (2 h):
 - täsmennetään hierarkia ja arvioidaan tärkeydet sekä
 - koostetaan toimintasuunnitelma.

Ensimmäinen vaihe (AHJO–menetelmään tutustumisen jälkeen) oli koota työryhmä. Työryhmä nimettiin Puuharyhmäksi, jonka jäseniä olivat toimitusjohtajan ja liikennepäällikön lisäksi linja-autonkuljettajina toimivat pääluottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu. Ryhmän jäseniä pyydettiin etukäteen pohtimaan aihealueeseen liittyviä tekijöitä.

Ensimmäisen tapaamisen aluksi käytiin läpi ryhmän tarkoitus ja tavoitteet (kuvio 6). Tärkeää oli selvittää, miksi ryhmä on perustettu ja mitä tavoitellaan. Tavoitteena oli löytää tekijöitä, jotka koetaan tärkeiksi linja-autonkuljettajan hyvinvoinnin kannalta. Tämän vuoksi tapaamisessa päätettiin, että pyydetään esiin tulleiden ajatusten lisäksi yrityksen työntekijöiltä avoimesti mielipiteitä asiaan liittyen. Mielipiteitä päätettiin pyytää laittamalla ilmoitustaululle ja intranettiin tiedote (katso liite 1) asiasta. Lisäksi jokaiselle linja-autonkuljettajalle lähetettiin henkilökohtainen viesti autolaitejärjestelmän kautta. Mielipiteet pyydettiin osoittamaan kirjallisesti toimitusjohtajalle tai vaihtoehtoisesti työsuojeluvaltuutetulle.

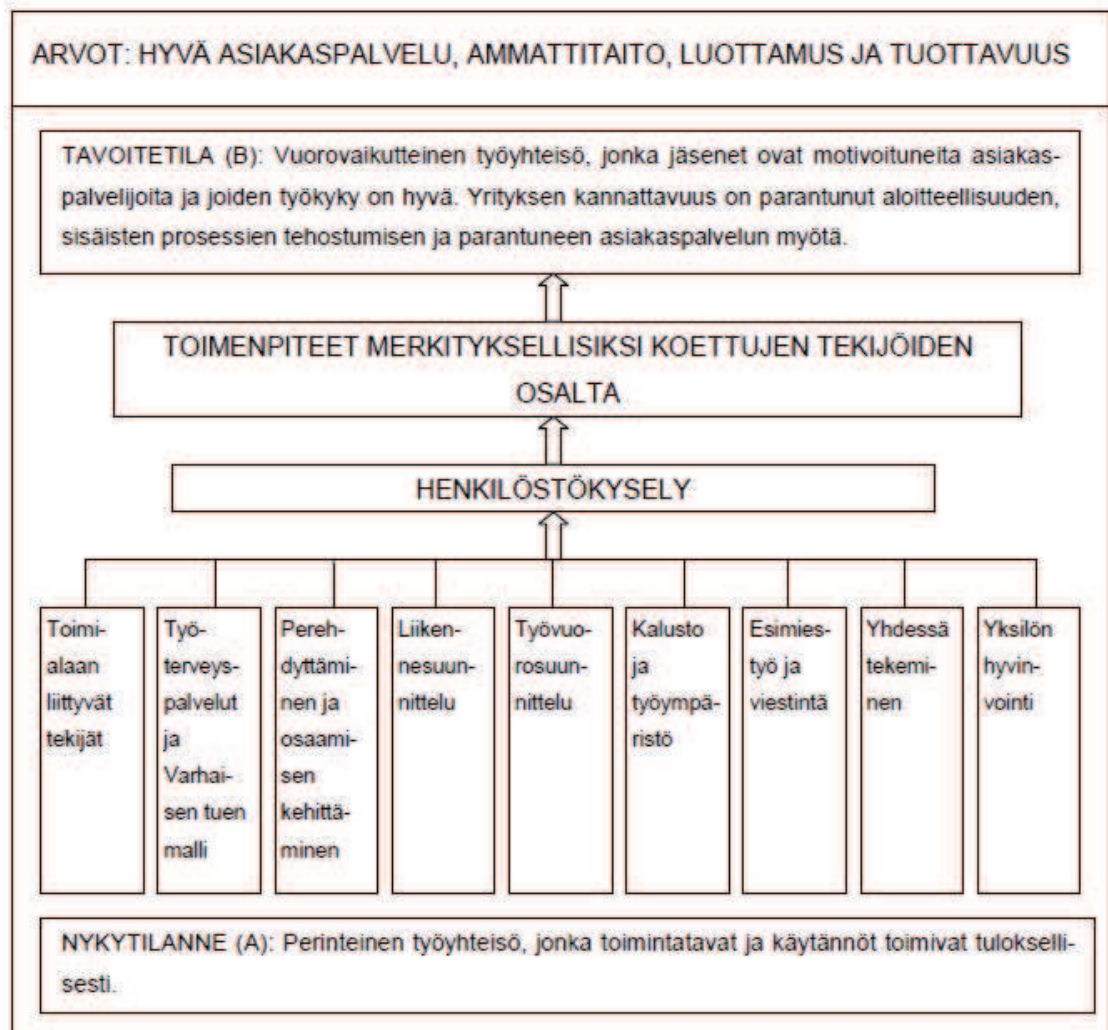


KUVIO 6. Alustava tavoite-keinohierarkia ensimmäisen tapaamisen jälkeen

Puuharyhmän ensimmäisessä tapaamisessa valtuutettiin toimitusjohtaja koostamaan aineistoa toiseen tapaamiseen. Toimintavaiheen aikana varmistettiin, että tiedotteet ja viestit ovat saavuttaneet linja-autonkuljettajat kyselemällä satunnaisesti onko tiedote tai viesti huomioitu. Viesti saavutti linja-autonkuljettajat. Kahden viikon aikana saatiin kahdeksan vastausta, joissa jokaisessa oli mainittu useita asiaan liittyviä tekijöitä. Vastauksista koostettiin yhteenvetona teemat, jotka käytiin tarkemmin läpi Puuharyhmän toisessa tapaamisessa.

Toisen tapaamisen aluksi käytiin läpi kaikki tulleet mielipiteet. Mielipiteissä toistuivat samat teemat, jotka olivat myös pääosin nousseet esiin Puuharyhmän ensimmäisessä

tapaamisessa. Kuviossa 7 on kuvattu yhteenvedona tavoite-keinokartta, jonka mukaisesti edetessä saavutetaan tavoitetila.



KUVIO 7. Tavoite-keinokartta linja-autonkuljettajan hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä

Toimenpidesuosituksena oli, että löydettyjen teemojen pohjalta laaditaan työhyvinvointikysely (henkilöstökysely). Kyselyn tarkoitus oli selvittää mitkä teemoihin sisältyvät tekijät koetaan yleisesti merkityksellisiksi linja-autonkuljettajan hyvinvoinnin osalta. Huomiona on, että Puuharyhmän selvityksestä korostui muutamia tärkeitä tekijöitä, joihin kyselyllä saataisiin vastauksia:

- työvuorosuunnittelun tasapuolisuus koettiin erittäin tärkeäksi tekijäksi. Olisikin selvitettävä koetaanko yleisesti työvuorosuunnittelun tasapuolisuus vai joustavuus elämäntilanteiden mukaan (heikentää jonkun toisen työvuoroja) tärkeämmäksi?
- linja-autonkuljettajan ammattiin liittyy yleisesti hyvinvoinnin kannalta haastavia tekijöitä, kuten epäsäännöllinen vuorotyö sekä pitkät ja lyhyet työvuorot asiakasvaatimuksista johtuen. Ymmärretäänkö nämä tekijät ammattiin liittyvinä tekijöinä vai työnantajan aikaansaamina?
- kaluston (ja ohjaamon ergonomian) vaikutus hyvinvointiin.

- työterveyspalvelujen vaikutus hyvinvointiin. Ovatko työterveyshoitajan sairaanhoitopalvelut riittävät vai tulisiko palvelua laajentaa yleislääkäritasoiseksi?
- työyhteisön tuki, sisäinen viestintä ja vuorovaikutus hyvinvoinnin tekijöinä.

5.2 Kyselyn toteuttaminen

Kysely suunnattiin kaikille esimerkkiyrityksen linja-autonkuljettajille. Kyselyn avulla selvitettiin esimerkkiyrityksen linja-autonkuljettajien mielipiteitä työhyvinvoinnin kannalta merkittäviksi koettuihin asioihin sekä työhyvinvoinnin tilaa. Kyselylomake (katso liite 2) oli jaettu teemoihin, joista yksi oli tähän opinnäytetyöhön liittyvä työyhteisön tuki.

Lomakkeen alussa oli ohjeistus lomakkeen täyttämiseen ja taustatietoja. Nämä asiat kerrattiin vielä ennen vastaamista. Kyselylomakkeet jaettiin vastaajille henkilökohtaisesti ja yhdellä kertaa kyselyyn vastasi 10–15 henkilöä (yhteensä 16 ryhmää). Vastausaika oli 30 minuuttia ja se riitti kaikkien vastaajien osalta hyvin. Lomakkeet palautettiin saman tien ryhmätilassa olleelle henkilölle (14 ryhmän osalta toimitusjohtaja ja 2 ryhmän osalta liikennepäällikkö). Vastatut lomakkeet sekoitettiin vielä ennen kuin niitä ryhdyttiin käsittelemään. Näin varmistettiin, että vastauksista ei pysty päättelemään vastaajaa. Lomakkeita käsitteli vain toimitusjohtaja.

5.2.1 Kyselyn rakenne

Kyselylomake alkoi saateosiolla, jota seurasi vastaajien taustatietoihin (osio A.) liittyvät kysymykset. Taustatietoja kerättiin iän, toimipisteen, työsuhteen keston ja liikennetyypin osalta. Näihin vastattiin valitsemalla sopiva monivalintavaihtoehto. Lomake jatkui jakautuen viiteen eri työhyvinvointiin liittyvään teemaan, joiden osalta vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa eri väittämiin. Teemojen sisällä väittämät oli vielä jaettu kahteen eri ryhmään. Toisaalta pyydettiin arvioimaan väittämän merkitystä työhyvinvoinnin kannalta (tärkeys) ja toisaalta arvioimaan miten asiassa on onnistuttu (tyytyväisyys). Teemoja olivat B. Yksilön hyvinvointi, C. Työ, Esimiestyö ja Työnantaja, D. Työyhteisön tuki, E. Työterveyspalvelut ja sairauspoissaolot sekä F. Työhyvinvointi, työkyky ja työstä innostuminen. Lomakkeella viimeisenä kohtana oli mahdollisuus antaa avoimia kommentteja työhyvinvointiin liittyen.

Kyselylomakkeen teemat valittiin edellä kuvatun AHJO-menetelmän soveltamisen yhteydessä ja ne pohjautuivat sekä linja-autonkuljettajilta saatuihin mielipiteisiin että Puuharyhmän pohdintaan. Työyhteisön tukeen liittyvien väittämien osalta voidaan väittämiä peilata luvun 3 teoriaan.

Kuten aiemmin todettiin, kysely oli laajempi kuin mitä tässä opinnäytetyössä raportoidaan. Työyhteisön tukeen (lomakkeen teema D) liittyvien asioiden tärkeyttä linja-autonkuljettajan työssä kysyttiin 12 väittämällä (väittämät D1–D12). Lisäksi kerättiin lisätietoja väittämillä D13, D14, D27 ja D28. Väittämiin tuli ottaa kantaa Likertin asteikolla (vaihtoehtoja parillinen määrä, jossa ääripäät 1 ei tärkeää ja 6 erittäin tärkeää). Samoin käytettiin 12 vastaavaa väittämää (väittämät D15–D26), kun haluttiin selvittää kuinka näissä asioissa on työyhteisössä onnistuttu. Väittämiin tuli ottaa kantaa Likertin asteikolla (vaihtoehtoja parillinen määrä, jossa ääripäät 1 erittäin huono ja 6 erittäin hyvä).

Likertin asteikolle valittiin tarkoituksella 6 vaihtoehtoa, jotta vastaajan tuli ottaa joko positiivinen tai negatiivinen kanta väittämään. Lisäksi vastaus kertoi vastaajan kannan voimakkuuden positiiviseen (vaihtoehdot 4 – 6) tai negatiiviseen suuntaan (vaihtoehdot 1–3). Vastausvaihtoehtoja sekä negatiiviseen että positiiviseen suuntaan haluttiin useampia, jotta vastauksien hajonta olisi luotettava. Oletuksena on, että useampi vastausvaihtoehto lisää hajontaa tilanteessa, jossa vastaajat ovat epävarmempia vastauksestaan.

Kyselyssä pyydettiin myös vastaajia arvioimaan yhdellä kysymyksellä oman työhyvinvointinsa tasoa (Likertin asteikko 1–6). Samoin yhdellä kysymyksellä tuli arvioida innostumista työtä kohtaan. Tämän kysymyksen osalta käytettiin Osgoodin asteikkoa, jossa toinen ääripää oli työ ahdistaa ja toinen työ innostaa (vastausvaihtoehtoja 1–6).

Kysely sisälsi myös neljä avointa kysymystä, joiden vastauksista on poimittu tähän opinnäytetyöhön työyhteisön tukeen liittyviä asioita. Avoimilla kysymyksillä kerättiin lisätietoja ja tarkennuksia vastaajien mielipiteisiin työkyvyn, työstä innostumisen ja työssä jatkamisen osalta. Lisäksi oli mahdollisuus antaa lisäkommentteja työhyvinvointiin liittyen.

5.2.2 Kyselyyn vastaajat

Kyselyn kohderyhmänä olivat esimerkkiyrityksen kaikki linja-autonkuljettajat. Kyselyyn vastattiin ammattipätevyyteen liittyvän koulutuspäivän aluksi, joten vastausprosentiksi saatiin erinomainen 96. Kaiken kaikkiaan vastaajia oli 196 henkilöä, joista valtaosa (76 %, $n = 148$) työskentelee Kuopion toimipisteessä. Varkauden toimipisteessä vastaajista työskentelee 17 prosenttia ($n = 33$) ja Iisalmissa 6 prosenttia ($n = 11$). Neljä vastaajaa ei ilmoittanut toimipistettään. Vastausprosentit vaihtelivat hieman toimipisteittäin. Iisalmissa kaikki linja-autonkuljettajat vastasivat kyselyyn. Varkaudessa yksi linja-autonkuljettaja ei vastannut johtuen työkyvyttömyydestä (ei palaa töihin). Kuopion toimipisteen vastausprosentti oli 93. Vastaamatta jäi niiltä henkilöiltä, jotka eivät osallistuneet

aiemmin mainittuun koulutuspäivään. He ovat vasta aloittaneet työnsä (työsuhteen kesto alle vuosi) tai eläköitymässä lähiaikoina, minkä vuoksi heidät oli vapautettu koulutuksesta. Yhteenvedona voidaan todeta, että koska lähes kaikilta kohderyhmän henkilöiltä saatiin vastaus, voidaan aineistoa pitää kattavana ja edustavana.

Vastaajista oli suurin osa 40–59-vuotiaita (65 %), johon ryhmään kuuluvat kaikki lisälmen toimipisteen vastaajat. Työsuhteen keston mukaan tarkasteltuna yli puolet (51 %) vastaajista on työskennellyt yrityksessä yli 12 vuotta. Liikennetyypeistä erottuu eniten paikallisliikenne, jota vastasi pääosin hoitavansa 59 prosenttia vastaajista. Tämä vastaa myös yrityksen liikevaihdon mukaista jakaumaa eli liikevaihdosta 60 prosenttia tulee paikallisliikenteestä.

Vastaajien joukossa oli muutama nainen, mutta kyselylomaketta laadittaessa ei nähty tarpeelliseksi kysyä sukupuolta. Esimerkkiyrityksen linja-autonkuljettajista naisten osuus on 6 prosenttia ja he kaikki työskentelevät Kuopion toimipisteessä, joten tuloksien kannalta asialla ei ole oleellista merkitystä.

Kyselyyn vastanneiden taustatiedot löytyvät tarkemmin taulukosta 1. Muutaman kysymyksen kohdalla ei saatu kaikilta vastausta.

TAULUKKO 1. Kyselyyn vastanneiden taustatiedot toimipisteittäin

Taustatiedot	Toimipiste				
	Kuopio (n = 148)	Varkaus (n = 33)	Iisalmi (n = 11)	Yhteensä (n = 196)	
Ikäryhmä	alle 30 v.	7 %		5 %	
	30–39 v.	22 %	27 %	22 %	
	40–49 v.	30 %	33 %	36 %	31 %
	50–59 v.	32 %	27 %	64 %	34 %
	yli 60 v.	8 %	12 %		8 %
Työsuhteen kesto	alle vuosi	6 %		5 %	
	1–3 vuotta	11 %	9 %		10 %
	4–7 vuotta	19 %	24 %	64 %	22 %
	8–12 vuotta	12 %	12 %		12 %
	yli 12 vuotta	51 %	55 %	36 %	51 %
Liikennetyyppi	Paikallisliikenne	68 %	15 %	18 %	59 %
	Vakiovuoroliikenne	9 %	33 %	73 %	18 %
	Pikavuoroliikenne	17 %	48 %		22 %
	Ei vastausta	6 %	4 %	9 %	1 %
Vastausprosentti	93 %	97 %	100 %	96 %	

5.2.3 Kyselyn määrällinen ja laadullinen analyysi

Määrällistä analyysia varten vastatuista lomakkeista tallennettiin vastaukset Excel-taulukkoon havaintomatriisiksi. Taulukoituna aineistoa oli helppo lajitella ja suodattaa tietojen analysointia varten. Aineistosta laskettiin Excel-ohjelmalla väittämittäin vastauksien kokonaismäärä, määrät vastausvaihtoehdoittain, keskiarvo, mediaani, moodi, vaihteluväli ja keskihajonta.

Analyysin teon yhteydessä väittämät ryhmiteltiin (katso esimerkiksi taulukko 4 sivulla 50) asiayhteyden mukaan viiteen ryhmään (summamuuttujiksi): luottamus yrityksen johtoon (väittämät D1–D2 ja D15–D16), tavoitteet ja palaute (väittämät D3,D4,D11 ja D17,D18,D25), arvostus (väittämät D6,D9 ja D20,D23), työilmapiiri (D5,D8 ja D19,D22) ja havaittu tuki (väittämät D7,D10,D12 ja D21,D24,D26). Väittämien jakaminen ryhmiin tiivisti aineistoa, mikä helpotti oleellisesti tulosten havainnollistamista (katso kuvio 8 sivulla 57).

Summamuuttujien tunnusluvut (keskiarvo ja keskihajonta) muodostettiin laskemalla ensiksi kuhunkin ryhmään sisältyvien väittämien vastaajakohtainen vastauksien keskiarvo (pyöristettynä lähimpään kokonaislukuun eli vastaajan antamien arvosanojen summa palautettiin käytetylle Likertin asteikolle) ja laskemalla näiden kokonaisnäkemysten keskiarvo ja keskihajonta. Summamuuttujaan ei huomioitu vastaajan vastauksia, mikäli yksikin vastaus puuttui. Näin ollen puuttuva vastaus ei vääristänyt aineistoa. Tämän menettelyn mahdollisesti hylättyjen vastauksien vähäinen määrä, mikä käy ilmi korkeista vastausprosentista hylkäyksien jälkeenkin (katso liite 3).

Laadullista aineistoa saatiin kyselyn avoimista kysymyksistä, joita olivat:

- Mitkä asiat vaikuttavat työkykyysi?
- Mitkä asiat työpaikalla erityisesti vaikuttavat siihen, että koet työsi ahdistavana/innostavana?
- Jos et ole nykyisessä työtehtävässäsi kahden vuoden kuluttua, niin miksi et?
- Avoimet kommentit (mitä erityisen hyvää työympäristössä on ja mitä voisi parantaa?)

Näiden kysymysten vastaukset tallennettiin Excel-taulukkoon ja ryhmiteltiin aineistolähtöisesti sisältöanalyysin omaisesti. Tätä opinnäytetyötä varten poimittiin vastauksista mainintoja, jotka liittyivät työyhteisön tukeen.

5.3 Kyselyn tulosten käsittely ryhmissä

Kyselyn tulosten valmistuttua käsiteltiin tuloksia aiemmin mainitussa Puuharyhmässä. Tämän jälkeen varattiin muutamia vaihtoehtoisia päiviä ryhmämuotoiselle tuloksien läpi-

käymiselle. Ryhmiin osallistuminen oli vapaaehtoista ja se laskettiin työajaksi. Ryhmiin pyydettiin ilmoittautumaan, minkä perusteella ryhmiä järjestettiin Kuopion toimipisteessä kaksi ja Iisalmessa yksi. Kuopion ryhmiin osallistui yhteensä 11 ja Iisalmen ryhmään seitsemän linja-autonkuljettajaa.

Ryhmissä käytiin läpi kyselyn tuloksia sekä koko yrityksen osalta että kyseessä olevan toimipisteen osalta. Ryhmän jäsenet saivat kommentoida väittämiä ja vastauksien keskiarvojen mukaisia tuloksia.

5.3.1 Ryhmäkeskustelujen laadullinen analyysi

Ryhmäkeskusteluja analysoitiin sisältöanalyysin avulla. Ryhmäkeskusteluista nauhoitettiin kaksi: toinen Kuopion keskusteluista ja Iisalmen keskustelu. Lisäksi analyysin tukena oli keskustelun aikana tehdyt muistiinpanot. Aineistosta poimittiin vain työyhteisön tukeen liittyviä mainintoja.

6 TULOKSET

Seuraavaksi käsitellään kyselyn ja ryhmäkeskustelujen tuloksia sekä väittämien tärkeyden että oman toimipisteen nykytilanteen (tyytyväisyys) kannalta. Väittämien vastauksille on laskettu keskiarvo sekä koko aineistosta että toimipisteittäin. Esimerkkiyritys poikkeaa suurimmasta osasta Suomen linja-autoyrittäjistä kokonsa puolesta. Yrityksellä on työntekijämäärällä mitattuna sekä suuri, keski-suuri että pieni toimipiste. Näin ollen on mielenkiintoista selvittää onko toimipisteen koolla merkitystä vastauksien osalta.

Huomionarvoista on, että arvioitaessa työyhteisön tukeen liittyviä väittämiä oman toimipisteen osalta oli 92 prosenttia vastauksista positiivisia (vastaukset 4–6). Toimipisteistä positiivisia vastauksia oli prosentuaalisesti hieman eniten Varkaudessa (93 %). Kuopion ja Iisalmen toimipisteen vastauksista 92 prosenttia oli positiivisia. Liitteestä 3 on kuvattu tarkemmin vastauksien jakautuminen eri vastausvaihtoehtojen mukaan sekä kaikkien vastaajien osalta että toimipisteittäin (katso taulukot 7–30 liitteestä 3).

Kyselyssä vastaajia pyydettiin myös arvioimaan yksittäisillä kysymyksillä oman työhyvinvoinnin tasoa ja innostumista työtä kohtaan. Työhyvinvoinnin taso osoittautui hyväksi. Vastauksien keskiarvoksi saatiin 4,6 (77 % maksimiarvosta 6, $n = 195$). Samoin innostuminen työtä kohtaan kysymyksen vastauksien keskiarvo oli 4,6 (77 % maksimiarvosta 6, $n = 193$).

Jäljempänä esitettävistä summamuuttujista (katso esimerkiksi taulukko 4 sivulta 50 ja taulukko 5 sivulta 53) on jätetty pois Varhaisen tuen toimintamalliin ja tuloksiin liittyvään ryhmäkeskusteluun liittyvät väittämät, koska niiden osalta ei kysytty muiden väittämien kaltaisesti työhyvinvointiin liittyen asian tilaa. Esimerkiksi Varhaisen tuen toimintamallin osalta kysyttiin kyllä asian merkityksellisyyttä työhyvinvoinnin kannalta, mutta vastaparinä ollut väittämä mittasi vastaajan tietämystä toimintamallista, eikä sitä kuinka toimintamalli toimii esimerkkiyrityksessä. Oletuksena oli, että vastaajien tietämys toimintamallista on alhainen. Tällöin toimivuuden arviointi olisi ollut hankalaa. Näiden kahden väittämäparin tuloksia käsitellään siis erillään muista taulukoissa 2 ja 3 (katso sivu 48).

TAULUKKO 2. Varhaisen tuen toimintamallia ja kyselyn tuloksien ryhmämuotoista poh-
timista pidettiin väittämistä vähiten tärkeinä työhyvinvoinnin kannalta

Arvioi asian merkitystä työhyvinvointisi kannalta	Toimipiste							
	Yhteensä (n = 188)		Kuopio (n = 142)		Varkaus (n = 33)		Iisalmi (n = 10)	
Väittämä	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh
D13. Varhaisen tuen toimintamalli on toimiva	4,9	0,8	4,9	0,8	4,8	0,9	4,9	0,7
D14. Tämän kyselyn tuloksia pohditaan yhdessä	4,8	1,2	4,8	1,2	4,8	1,1	4,4	0,9

Ka = keskiarvo, Kh = keskihajonta

TAULUKKO 3. Tietämys Varhaisen tuen toimintamallista on alhaisella tasolla

Arvioi asiaa toimipisteesi osalta	Toimipiste							
	Yhteensä (n = 189)		Kuopio (n = 142)		Varkaus (n = 33)		Iisalmi (n = 11)	
Väittämä	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh
D27. Tietämykseni Varhaisen tuen toimintamallista on	3,6	1,3	3,5	1,3	3,8	1,2	3,5	1,1
D28. Halukkuuteni osallistua ryhmämuotoiseen tulosten läpikäymiseen on	4,3	1,3	4,3	1,3	4,5	1,3	3,5	1,0

Ka = keskiarvo, Kh = keskihajonta

Taulukossa 2 on esitetty näiden väittämien tärkeyden osalta vastauksien keskiarvot ja keskihajonnat toimipisteittäin. Väittämät koettiin tärkeiksi työhyvinvoinnin kannalta. Kummankin väittämän osalta suurin osa vastauksista oli välillä 4–6 ja tyypillisin vastaus oli 5. Varhaisen tuen toimintamallin kokee vähintään jonkin verran tärkeäksi (vastaukset 4–6, alin vastaus 3) 95 prosenttia vastaajista (katso taulukko 7 liitteen 3 sivulta 1). Ryhmämuotoisen tulosten käsittelyn osalta vastauksien hajonta oli suurempaa (keskihajonta 1,2 ja vastauksien vaihteluväli 1–6). Toimipisteistä erottui Iisalmi, jossa vastauksien keskiarvo (4,4) oli muita toimipisteitä alhaisempi. On kuitenkin huomioitava, että Iisalmen vastauksien vaihteluväli oli pienin eli kaikki vastaukset olivat välillä 3–6 (katso taulukko 25 liitteen 3 sivulta 10). Esimerkiksi Kuopion toimipisteen osalta vastauksien hajonta oli suurempaa ja vaihteluväli 1–6 (katso taulukko 13 liitteen 3 sivulta 4), mutta vastauksien keskiarvo selkeästi Iisalmen toimipisteen vastauksia korkeampi.

Tietämys Varhaisen tuen toimintamallista on melko alhainen (vastauksien keskiarvo 3,6, katso taulukko 3). Toimintamallin kokee tuntevansa melko tai erittäin hyvin (vastaukset 5 tai 6) vain neljännes vastaajista ja lähes sama määrä vastaajista arvioi, että ei tiedä toimintamallista (vastaukset 1 tai 2) (katso taulukko 8 liitteen 3 sivulta 2). Yhteenvetona

voidaan todeta, että toimivaa Varhaisen tuen mallia pidetään tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta, mutta tietämys toimintamallista on melko alhainen kaikissa toimipisteissä.

Halukkuus osallistua ryhmämuotoiseen tulosten pohdintaan oli kohtuullinen (keskiarvo 4,3). Vastaajista lähes puolet oli melko tai erittäin halukas (vastaukset 5 ja 6) osallistumaan. Toisaalta joka kymmenes vastaaja oli sitä mieltä, että ei halua osallistua (vastaukset 1 ja 2). (katso taulukko 8 liitteen 3 sivulta 2.) Lisälmen toimipisteessä halukkuus osallistua oli selkeästi alhaisin. Vastauksien vaihteluväli oli 2–5 (katso taulukko 26 liitteen 3 sivulta 11) ja keskiarvo 3,5.

6.1 Tärkeäksi koetut asiat

Taulukossa 4 sivulla 50 on esitetty kyselyn työyhteisön tukeen liittyvien väittämien vastauksien keskiarvo ja keskihajonta (sekä kaikkien vastaajien osalta että toimipisteittäin) arvioitaessa väittämien tärkeyttä työhyvinvoinnin kannalta. Väittämiä on myös yhdistetty summamuuttujiksi asiasisällön mukaan. Summamuuttujalle on laskettu sekä kaikkien vastaajien osalta että toimipisteittäin keskiarvo ja keskihajonta. Summamuuttujan laskentatapaa on kuvattu sivulla 45 (kohdassa 5.2.3 Kyselyn määrällinen ja laadullinen analyysi). Taulukossa 4 (katso sivu 50) kuvaa summamuuttuja *Työyhteisön tuki* vastaajien kokonaisnäkemysten keskiarvoa (ja keskihajontaa) työyhteisön tuen tärkeydestä työhyvinvoinnin kannalta.

TAULUKKO 4. Vastauksien keskiarvot ja keskihajonnat arvioitaessa väittämien tärkeyttä työhyvinvoinnin kannalta (Likertin asteikolla 1 ei tärkeää – 6 erittäin tärkeää)

Arvioi asian merkitystä työhyvinvointisi kannalta		Toimipiste							
		Yhteensä (n = 191)		Kuopio (n = 145)		Varkaus (n = 33)		Iisalmi (n = 10)	
Ryhmä	Väittämä	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh
Arvos- tus	D6. Työkavereiden hyväksyntä ja arvostus.	5,3	0,7	5,2	0,8	5,5	0,7	5,3	0,6
	D9. Lähimmän esimiehen hyväksyntä ja arvostus.	5,3	0,7	5,3	0,7	5,5	0,6	5,3	0,6
Summamuuttuja		5,4	0,6	5,4	0,6	5,7	0,5	5,5	0,5
Luotta- mus yrityk- sen joh- toon	D1. Luottamus siihen, että toimipisteeni johto tekee järkeviä päätöksiä työpaikkasi tulevaisuuden suhteen.	5,4	0,7	5,4	0,7	5,5	0,6	5,3	0,5
	D2. Luottamus siihen, että yrityksen johto tekee järkeviä päätöksiä työpaikkasi tulevaisuuden suhteen.	5,6	0,6	5,6	0,7	5,6	0,5	5,4	0,5
Summamuuttuja		5,6	0,6	5,6	0,6	5,7	0,4	5,4	0,5
Tavoit- teet ja palau- te	D3. Työn tehtävät ja tavoitteet ovat selkeitä.	5,2	0,7	5,2	0,7	5,4	0,5	5,0	0,8
	D4. Voin vaikuttaa työhöni ja tavoitteisiin.	4,9	0,9	4,9	1,0	5,0	0,9	5,0	0,9
	D11. Lähimmän esimiehen palaute.	5,2	0,8	5,2	0,8	5,3	0,6	5,1	0,7
Summamuuttuja		5,1	0,7	5,1	0,7	5,2	0,6	5,0	0,8
Havait- tu tuki	D7. Työkavereiden tuki ja apu.	5,3	0,7	5,3	0,7	5,4	0,6	5,5	0,7
	D10. Lähimmän esimiehen tuki ja apu.	5,4	0,7	5,3	0,7	5,5	0,7	5,5	0,7
	D12. Esimiesten ja työntekijöiden välinen tiedonkulku toimii hyvin.	5,4	0,8	5,4	0,8	5,4	0,8	5,3	0,6
Summamuuttuja		5,4	0,6	5,3	0,6	5,5	0,6	5,6	0,5
Työ- ilma- piiri	D5. Toimipisteen työilmapiiri.	5,4	0,7	5,3	0,8	5,5	0,7	5,4	0,5
	D8. Toimipisteessä ei esiinny kiusaamista.	5,5	0,9	5,4	1,0	5,7	0,5	5,4	0,7
Summamuuttuja		5,6	0,7	5,5	0,7	5,7	0,4	5,6	0,5
Summamuuttuja Työyhteisön tuki		5,4	0,6	5,3	0,6	5,5	0,6	5,5	0,5

Ka = Keskiarvo, Kh = Keskihajonta

Yksittäisistä väittämistä tärkeimmiksi työhyvinvoinnin kannalta vastaajat arvioivat luottamuksen siihen, että yrityksen johto tekee järkeviä päätöksiä työpaikan tulevaisuuden suhteen ja että toimipisteessä ei esiinny kiusaamista. Luottamusta yrityksen johtoon piti työhyvinvoinnin kannalta melko tai erittäin tärkeänä (vastaukset 5 tai 6) 95 prosenttia vastaajista (katso taulukko 7 liitteen 3 sivulta 1). Eräs asiaa selittävä seikka on joukkoli-

kenteen järjestämistapaan tulossa oleva muutos (katso luku 2). Työntekijä kokee yritysjohdon toimet tärkeänä työn jatkuvuuden kannalta. Tällöin asialla on tärkeä merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Lähes samaan tulokseen ylsi väittämä ”Toimipisteessäni ei esiinny kiusaamista”. Sen osalta vastaajista 93 prosenttia vastasi asian olevan melko tai erittäin tärkeä työhyvinvoinnin kannalta (vastaukset 5 ja 6) (katso taulukko 7 liitteen 3 sivulta 1).

Summamuuttujista tärkeimmiksi työhyvinvoinnin kannalta nousivat *Luottamus yrityksen johtoon* ja *Työilmapiiri* (keskiarvot 5,6). Vastaajille muodostetuista näiden summamuuttujien aiheiden kokonaisnäkemyksistä yli 90 % olivat arvoltaan 5 tai 6 (katso taulukko 9 liitteen 3 sivulta 2). Toisin sanoen vastaajista yhdeksän kymmenestä arvioi nämä aihealueet melko tai erittäin tärkeiksi työhyvinvoinnin kannalta.

Yksittäisistä väittämistä kaikkein vähiten tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta pidettiin vaikutusmahdollisuuksia työhön ja tavoitteisiin. Kuitenkin kolme neljästä vastaajasta piti tätäkin väittämää melko tai erittäin tärkeänä (vastaukset 5 tai 6) (katso taulukko 7 liitteen 3 sivulta 1). Voidaankin todeta, että vastaajat pitivät kaikkia väittämiä työhyvinvoinnin kannalta tärkeinä. Tätä johtopäätöstä tukevat myös summamuuttujien keskiarvot, jotka olivat kaikki vähintään 5,0.

Yksittäisten väittämien vastauksien keskiarvot poikkeavat hieman toimipisteen koon mukaan. Pienessä lisälmen toimipisteessä tärkeimmiksi väittämiksi ovat vastaajat arvioineet sekä työkavereilta että esimieheltä saatavan tuen ja avun, joita pitää tärkeänä yhdeksän vastaajaa kymmenestä (molemmissa vastauksien keskiarvot 5,5) (katso taulukko 25 liitteen 3 sivulta 10). Summamuuttujista Kuopion toimipisteen osalta tärkein oli *Luottamus yrityksen johtoon*. Varkaudessa taas yhtä tärkeitä olivat keskiarvolla mitattuna summamuuttujat *Arvostus*, *Luottamus yrityksen johtoon* ja *Työilmapiiri*. Lisälmessa tärkeimpiä olivat summamuuttujat *Havaittu tuki* ja *Työilmapiiri*. Selkeästi muista erottui summamuuttuja *Tavoitteet ja palaute*. Sen saamat keskiarvot olivat kaikissa toimipisteissä alhaisimmat eli vastaajat kokivat tämän summamuuttujan aihealueen vähiten tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta.

Kokonaisuudessaan esimerkkiyrityksen eri toimipisteissä linja-autonkuljettajat kokevat työyhteisön tuen tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta. Summamuuttujan *Työyhteisön tuki* keskiarvo on kaikkien vastaajien osalta 5,4 (90 % maksiarvosta 6). Kun vertaillaan tämän summamuuttujan keskiarvoja toimipisteittäin, huomataan, että vaihtelua on aika vähän. Kuopion toimipisteen keskiarvo on hieman alhaisempi (5,3) kuin Varkauden ja lisälmen (5,5). Näin ollen voidaan todeta, että esimerkkiyrityksessä toimipisteen koolla ei

ole suurta merkitystä linja-autonkuljettajien kokemukseen työyhteisön tuen tärkeydestä työhyvinvoinnin osalta.

6.2 Nykytilanne esimerkkiyrityksessä

Taulukossa 5 (katso sivu 53) on esitetty kyselyn työyhteisön tukeen liittyvien väittämien vastauksien keskiarvot ja keskihajonta (sekä kaikkien vastaajien osalta että toimipisteittäin) arvioitaessa väittämiä oman toimipisteen nykytilanteen osalta (tyytyväisyys). Väittämiä on myös yhdistetty summamuuttujiksi asiasisällön mukaan. Summamuuttujalle on laskettu sekä kaikkien vastaajien osalta että toimipisteittäin keskiarvo ja keskihajonta. Summamuuttujan laskentatapaa on kuvattu sivulla 45 (kohdassa 5.2.3 Kyselyn määrällinen ja laadullinen analyysi). Taulukossa 5 (sivulla 53) kuvaa summamuuttuja *Työyhteisön tuki* vastaajien kokonaisnäkemysten keskiarvoa (ja keskihajontaa) työyhteisön tuen nykytason osalta.

TAULUKKO 5. Vastauksien keskiarvot ja keskihajonnat arvioitaessa väittämien tilaa oman toimipisteen osalta (Likertin asteikko 1 erittäin huono – 6 erittäin hyvä)

Arvioi asiaa toimipisteesi osalta		Toimipiste							
		Yhteensä (n = 192)		Kuopio (n = 145)		Varkaus (n = 33)		Iisalmi (n = 10)	
Ryhmä	Väittämä	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh
Arvos- tus	D20. Suhteet työkavereihini ovat.	5,3	0,6	5,2	0,6	5,6	0,5	5,3	0,5
	D23. Lähimmän esimieheni arvos- tus minua kohtaan on.	4,8	1,0	4,8	1,0	5,0	1,1	4,9	0,7
Summamuuttuja		5,2	0,7	5,2	0,7	5,5	0,7	5,4	0,5
Luotta- mus yrityk- sen joh- toon	D15. Luottamukseni toimipisteeni johtoon on.	5,0	0,9	5,0	0,8	5,1	1,1	4,9	1,2
	D16. Luottamukseni yrityksen johtoon on.	5,1	0,9	5,0	0,8	5,1	1,1	5,2	0,8
Summamuuttuja		5,1	0,9	5,1	0,8	5,2	1,1	5,2	0,8
Tavoit- teet ja palau- te	D17. Perehdytys työni tehtäviin ja tavoitteisiin on.	4,7	0,8	4,6	0,9	4,9	0,7	5,0	0,6
	D18. Vaikuttamismahdollisuuteni työhöni ja tavoitteisiin on.	4,1	1,1	4,0	1,1	4,5	1,1	4,3	1,2
	D25. Lähimmän esimieheni an- taman palautteen määrä on.	4,4	1,1	4,3	1,0	4,8	1,2	4,3	1,1
Summamuuttuja		4,4	0,9	4,3	0,9	4,7	0,9	4,5	0,8
Havait- tu tuki	D21. Työkavereilta saamani tuen ja avun määrä on.	5,2	0,6	5,1	0,6	5,4	0,6	5,6	0,5
	D24. Lähimmän esimieheni tuki ja apu on.	4,8	0,9	4,8	0,9	5,1	1,0	5,0	0,6
	D26. Esimiesten ja työntekijöiden välinen tiedonkulku toimipis- teeni osalta on.	4,3	0,9	4,2	0,9	4,7	1,1	4,6	0,6
Summamuuttuja		4,8	0,7	4,8	0,7	5,1	0,8	5,0	0,6
Työ- ilma- piiri	D19. Toimipisteeni työilmapiiri on.	4,9	0,9	4,7	0,9	5,5	0,6	5,0	1,0
	D22. Työkavereitteni käytös mi- nua kohtaan on.	5,3	0,6	5,2	0,6	5,6	0,5	5,7	0,4
Summamuuttuja		5,3	0,6	5,2	0,6	5,7	0,5	5,5	0,7
Summamuuttuja Työyhteisön tuki		4,9	0,7	4,8	0,7	5,2	0,8	4,9	0,7

Ka = Keskiarvo, Kh = Keskihajonta

Vastaajien mielestä työkavereiden käytös itseä kohtaan ja suhteet työkavereihin ovat väittämistä parhaalla tasolla (keskiarvot 5,3) esimerkkiyrityksessä. Työkavereiden käytöksen itseä kohtaan arvioi olevan melko tai erittäin hyvällä tasolla (vastaukset 5 tai 6) 93 prosenttia vastaajista ja suhteet työkavereihin arvioi olevan vastaavalla tasolla yhdeksän vastaajaa kymmenestä (katso taulukko 8 liitteen 3 sivulta 2). Vastauksien vaihteluväli oli väittämien osalta kolmen ja kuuden välillä eli kukaan esimerkkiyrityksen linja-

autonkuljettajista ei kokenut suhteita työkavereihin tai työkavereiden käytöstä itseään kohtaan erityisen huonona. Vertailutietona voidaan käyttää australialaisille linja-autonkuljettajille suunnatun kyselytutkimuksen ($n = 179$) tuloksia, jotka olivat tältä osin lähes vastaavia eli 90 prosenttia vastaajista koki suhteet (käytös itseä kohtaan, arvostus ja ystävällisyys) työkavereihinsa hyväksi (Brewer 1996, 31).

Summamuuttujista parhaalla tasolla on *Työilmapiiri*. Vastaajille muodostettujen aihealueen kokonaisnäkemyksistä yli 90 % oli melko tai erittäin hyviä (arvot 5 tai 6) (katso taulukko 10 liitteen 3 sivulta 3). Erityisesti pienempien toimipisteiden vastaajat kokivat työilmapiirin hyväksi. Lisälmen toimipisteen vastaajien osalta summamuuttujan keskiarvo on 5,5 ja Varkauden osalta 5,7.

Vaikuttamismahdollisuudet työhön ja tavoitteisiin (vastauksien keskiarvo 4,1), esimiesten ja työntekijöiden välinen tiedonkulku (keskiarvo 4,3) ja lähimmän esimiehen antaman palautteen määrä (keskiarvo 4,4) arvioitiin selvästi muita yksittäisiä väittämiä heikommalla tasolla. Vaikuttamismahdollisuutensa työhön ja tavoitteisiin arvioi melko tai erittäin hyväksi (vastaukset 5 tai 6) 44 prosenttia vastaajista, kun taas neljännes vastaajista totesi vaikuttamismahdollisuutensa huonoksi (vastaukset 1–3) (katso taulukko 8 liitteen 3 sivulta 2). Tulosta voidaan verrata edellä mainittuun australialaisille linja-autonkuljettajille suunnatun kyselytutkimuksen tulokseen, jossa lähes 50 prosenttia vastaajista ($n = 179$) koki, että heillä on vähäinen mahdollisuus vaikuttaa työhönsä (Brewer 1996). Australialaiset linja-autonkuljettajat arvioivat siis mahdollisuutensa vaikuttaa työhönsä heikommiksi kuin esimerkkiyrityksen linja-autonkuljettajat.

Esimiesten ja työntekijöiden välinen tiedonkulku onnistuu hyvin (vastaukset 5 ja 6) vastaajista 45 prosentin mielestä ja seitsemän (4 %) vastaajan mielestä tiedonkulku ei onnistu (vastaukset 1 ja 2) (katso taulukko 8 liitteen 3 sivulta 2). Australialaisessa tutkimuksessa 60 prosenttia vastaajista koki esimiesten antavan riittävästi tietoa (Brewer 1996, 31). Esimerkkiyrityksen vastaajista 85 prosenttia vastasi samoin (vastaukset 4–6). Lähimmän esimiehen palautteen määrään oli tyytyväinen (vastaukset 5 ja 6) 55 prosenttia vastaajista. Noin joka viides oli vähintään hieman (vastaukset 1–3) tyytymätön lähimmän esimiehen antaman palautteen määrään. (katso taulukko 8 liitteen 3 sivulta 2.)

Summamuuttujista alhaisimman keskiarvon sai kaikkien toimipisteiden osalta *Tavoitteet ja palaute*. Tämän summamuuttujan osalta kaikkien vastaajien kokonaisnäkemysten keskiarvo oli 4,4, joka on selkeästi muiden summamuuttujien keskiarvoa alhaisempi.

Pieni lisälmen toimipiste eroaa hieman parhaalla tasolla olevien väittämien osalta. Vastaajien mielestä parhaalla tasolla väittämistä ovat ”Työkavereiden käytös itseä kohtaan”

(keskiarvo 5,7) ja ”Työkavereilta saamani tuen ja avun määrä on” (keskiarvo 5,6). Kumpaankin väittämään ovat kaikki lisalmen vastaajat vastanneet 5 tai 6. 73 prosenttia vastaajista on arvioinut saavansa työkavereilta tukea ja apua erittäin hyvin (vastaus 6) ja työkavereiden käytös itseä kohtaan on erittäin hyvä (vastaus 6) vastaajista 64 prosentin mielestä. (katso taulukko 26 liitteen 3 sivulta 11.)

lisalmen vastaajat ovat myös arvioineet suhteensa työkavereihin melko tai erittäin hyväksi (kaikki vastaukset 5 tai 6). 30 prosenttia vastaajista pitää suhteita erittäin hyvinä (vastaus 6). (katso taulukko 26 liitteen 3 sivulta 11.) Kaiken kaikkiaan voidaankin todeta, että lisalmen toimipisteen linja-autonkuljettajien keskinäiset suhteet ovat erittäin hyvällä tasolla.

Keskisuuressa Varkauden toimipisteessä ovat vastaajat arvioineet lähimmältä esimieheltään saamansa palautteen määrän muiden toimipisteiden vastaajia korkeammaksi (keskiarvo 4,8). Koska toimipisteessä on vain yksi esimies, voidaan todeta hänen antavan muiden toimipisteiden esimiehiä enemmän palautetta. Huomioitavaa on myös, että esimiesten ja työntekijöiden välinen tiedonkulku on pienemmissä toimipisteissä (keskiarvo Varkaus 4,7 ja lisalmi 4,6) Kuopion (keskiarvo 4,2) toimipistettä parempaa.

Vertailtaessa taulukon 5 (katso sivulla 53) keskiarvoja toimipisteittäin huomataan myös, että pienemmissä toimipisteissä arvioidaan työilmapiirin olevan parempi (keskiarvo Varkaus 5,5 ja lisalmi 5,0) kuin Kuopion toimipisteessä (keskiarvo 4,7). Varkauden toimipisteen työilmapiirin arvioi olevan melko tai erittäin hyvä (vastaukset 5 ja 6) jopa 97 prosenttia vastaajista (yksi on vastannut 4) (katso taulukko 20 liitteen 3 sivulta 8). Kukaan vastaajista ei siis kokenut Varkauden toimipisteen työilmapiiriä huonona. Vastaavasti lisalmen toimipisteen vastaajista 63 prosenttia (katso taulukko 26 liitteen 3 sivulta 11) ja Kuopion toimipisteen vastaajista 73 prosenttia on vastannut 5 tai 6 (katso taulukko 14 liitteen 3 sivulta 5). Vaikka siis keskiarvolla mitattuna lisalmen toimipisteen linja-autonkuljettajat kokevat työilmapiirin paremmaksi, niin Kuopion toimipisteen vastaajista löytyy suhteellisesti enemmän sekä tyytyväisiä että tyytymättömiä.

Hyvä työilmapiiri näkyi myös kysyttäessä innostumisesta työtä kohtaan (kysymys F4, $n = 193$, asteikko 1 työ ahdistaa – 6 työ innostaa). Vastauksien keskiarvoksi saatiin 4,6 (77 % maksimiarvosta 6). Vastaajista 88 prosenttia vastasi työn innostavan enemmän kuin ahdistavan (vastaukset 4–6). Vastaajilla oli myös mahdollisuus kertoa avoimesti asioita, jotka työssä innostavat. Työyhteisön tukeen liittyviä mainintoja tuli yhteensä 33 kappaletta, joista työssä innostavia asioita oli 21 kappaletta ja työssä ahdistavia oli 12 kappaletta.

ta. Innostuksen lähteitä olivat hyvä työilmapiiri (6 kpl), hyvät työkaverit (10 kpl) ja esimiehet (4 kpl). Eräs vastaaja kiteytti asian näin:

”Hyvä, rento työilmapiiri → hyvät työkaverit, avoimet suhteet lähimpiin esimiehiin”.

Työssä ahdistavia asioita eli kehitettäviä mainittiin olevan muun muassa tasapuolisuus työvuoroissa tai lomissa (6 kpl) ja positiivisen palautteen puuttuminen (3 kpl).

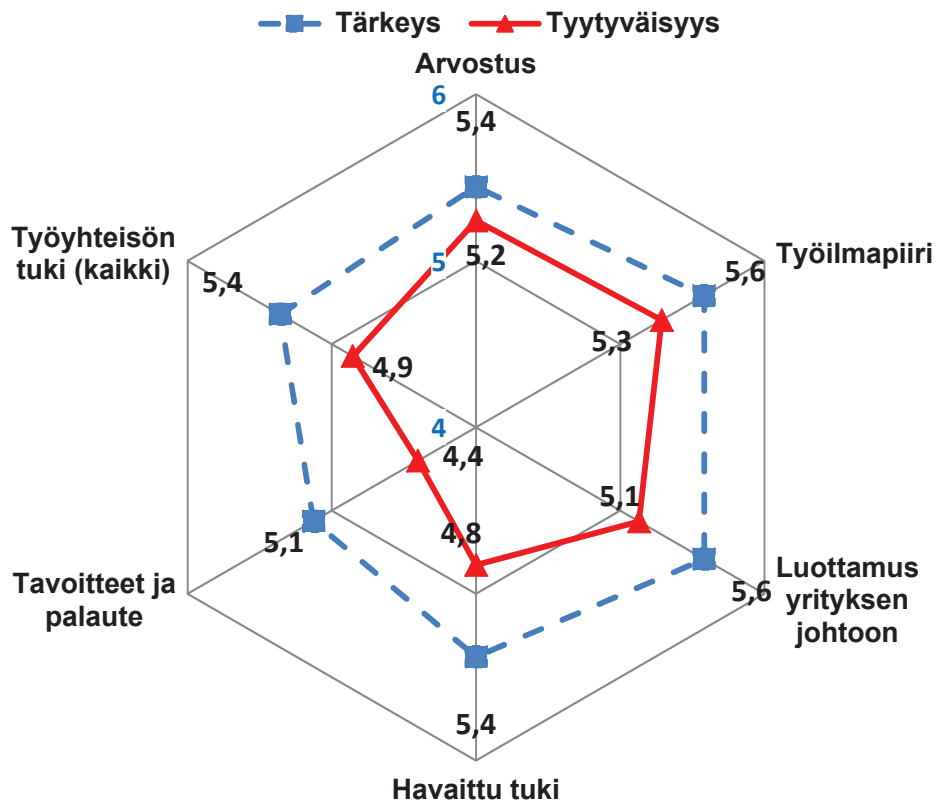
Samansuuntaisia mainintoja saatiin myös avoimet kommentit – kysymyksen osalta. Työyhteisön tukeen liittyviä mainintoja tuli yhteensä 38 kappaletta, joista positiivisia oli 24 kappaletta ja rakentavia 14 kappaletta. Eniten positiivisia kommentteja saivat työkaverit (12 kpl), työilmapiiri (5 kpl) ja esimiehet (5 kpl). Kehitettävää oli vastaajien mielestä eniten työntekijöiden kuuntelemisessa (4 kpl), esimiestyössä (3 kpl) ja työntekijöiden tasapuolisessa kohtelussa (3 kpl). Kaikki edellä mainitut kehitettävät asiat liittyvät oikeudenmukaiseen ja reiluun esimiestyöhön (katso sivulta 16 Nuutinen ym. 2013, 53; sivulta 17 Hakanen ym. 2012, 89; sivuilta 17–18 Manka ym. 2011, 40).

6.2.1 Yhteenvedo summamuuttujien avulla

Taulukko 5 (katso sivu 53) osoittaa, että työyhteisön tuki on esimerkkiyrityksessä hyvällä tasolla. Esimerkiksi verrattaessa summamuuttujan *Työyhteisön tuki* keskiarvoa (4,9) vastaajien arvioon omasta työhyvinvoinnin tasosta (kysymys F1, keskiarvo 4,6), on se korkeampi. Kun hyvästä halutaan parempi, niin kehitettävää on summamuuttujia tarkasteltaessa ryhmissä *Tavoitteet ja palaute* ja *Havaittu tuki*. Summamuuttujan *Tavoitteet ja palaute* keskiarvo on 4,4, joka alittaa selvästi summamuuttujan *Työyhteisön tuki* keskiarvon 4,9. Summamuuttujan *Havaittu tuki* keskiarvo 4,8 on myös alle edellä mainitun kokonaissummamuuttujan keskiarvon. Huomioitavaa on, että vertailtaessa toimipisteittäin summamuuttujia huomataan, että summamuuttuja *Tavoitteet ja palaute* saa kaikissa toimipisteissä selvästi alhaisimman keskiarvolukeman. Näin ollen kaikissa kolmessa toimipisteessä toimenpiteitä kannattaa kohdistaa *Tavoitteet ja palaute* – summamuuttujan sisältämiin asioihin.

Kuviossa 8 (katso sivu 57) on yhteenvedona vertailtu summamuuttujien keskiarvoja aihealueen tärkeyden ja tyytyväisyyden välillä. Mitä lähempänä summamuuttujan tyytyväisyyden keskiarvo on tärkeyden keskiarvoa, sitä paremmin asiassa on yrityksessä onnistuttu. Kuvio siis osoittaa miten hyvin nykytilanne vastaa linja-autonkuljettajien odotuksia työyhteisön tuen osalta.

Työyhteisön tukeen liittyvistä väittämistä muodostettujen summamuuttujien vertailu $n = 192$



KUVIO 8. Työyhteisön tukeen liittyvistä väittämistä muodostettujen summamuuttujien vertailu aihealueen tärkeyden ja siihen tyytyväisyyden välillä (kaikki vastaajat)

Kuviosta 8 huomataan, että esimerkkiyrityksen linja-autonkuljettajien mielestä parhaiten on työhyvinvoinnin osalta onnistuttu summamuuttujien *Arvostus* (keskiarvojen ero 0,2) ja *Työilmapiiri* kohdalla (keskiarvojen ero 0,3). Heikoiten taas on onnistuttu summamuuttujan *Tavoitteet ja palaute* osalta (keskiarvojen ero 0,7). Vastaava huomio tehtiin myös edellisessä kappaleessa. Summamuuttuja *Työyhteisön tuki* kuvaa kokonaisuutena linja-autonkuljettajien arvioimaa työyhteisön tuen tärkeyttä työhyvinvoinnin kannalta ja sen nykytilaa. Tämän kokonaissummamuuttujan osalta tärkeyden ja tyytyväisyyden ero on 0,5, joka on melko suuri. Linja-autonkuljettajien odotukset työyhteisön tuesta ylittävät siis sen toteuman.

Taulukossa 6 sivulla 58 on yhteenvedona vertailtu työyhteisön tukeen liittyvistä väittämistä koostettujen summamuuttujien arvoja aihealueen tärkeyden ja siihen tyytyväisyyden välillä toimipisteittäin. Kuviossa 9–11 (katso sivut 59–60) on vastaava asia esitetty toimipisteittäin.

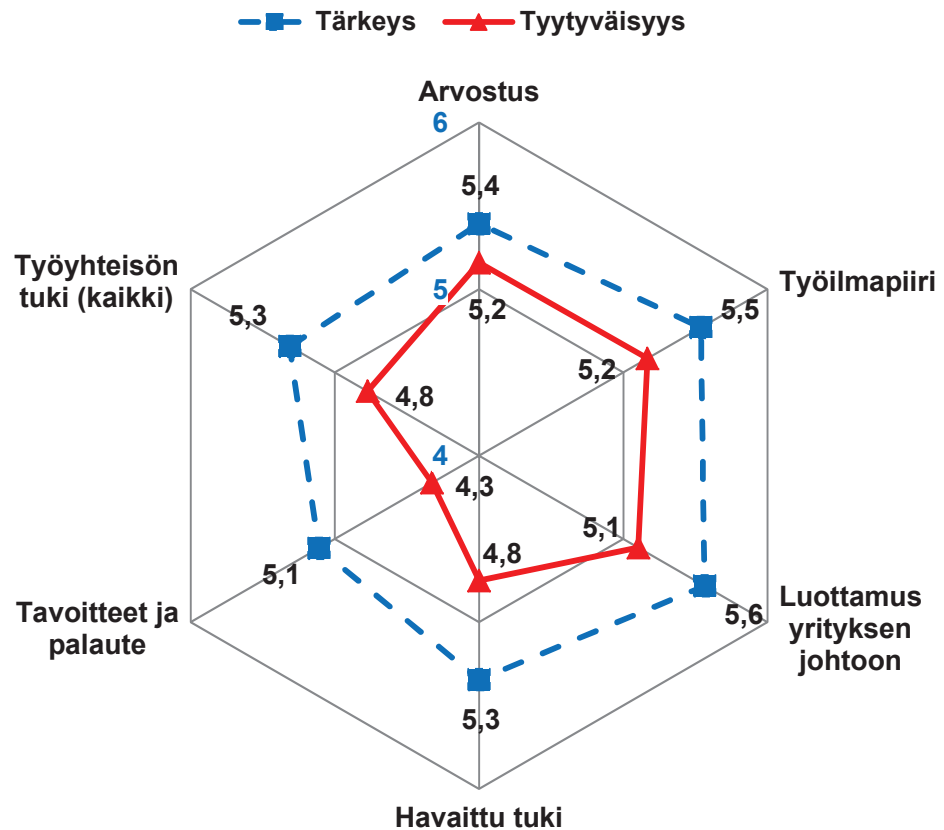
TAULUKKO 6. Summamuuttujille laskettujen keskiarvojen vertailu toimipisteittäin aihealueen tärkeyden ja siihen tyytyväisyyden välillä

Summamuuttujien arvojen vertailu toimipisteittäin (<i>n</i> = 188)		Keskiarvo		Tyytyväisyys-Tärkeys
		Tärkeys	Tyytyväisyys	
Arvostus	Kuopio	5,4	5,2	-0,2
	Varkaus	5,7	5,5	-0,2
	Iisalmi	5,5	5,4	-0,1
Luottamus yrityksen johtoon	Kuopio	5,6	5,1	-0,5
	Varkaus	5,7	5,2	-0,5
	Iisalmi	5,4	5,2	-0,2
Tavoitteet ja palaute	Kuopio	5,1	4,3	-0,8
	Varkaus	5,2	4,7	-0,6
	Iisalmi	5,0	4,5	-0,5
Havaittu tuki	Kuopio	5,3	4,8	-0,6
	Varkaus	5,5	5,1	-0,4
	Iisalmi	5,6	5,0	-0,6
Työilmapiiri	Kuopio	5,5	5,2	-0,4
	Varkaus	5,7	5,7	0,0
	Iisalmi	5,6	5,5	-0,1
Työyhteisön tuki	Kuopio (<i>n</i> = 145)	5,3	4,8	-0,5
	Varkaus (<i>n</i> = 33)	5,5	5,2	-0,3
	Iisalmi (<i>n</i> = 10)	5,5	4,9	-0,6

Kokonaissummamuuttujan *Työyhteisön tuki* tärkeyden ja tyytyväisyyden arvosanojen vertailu toimipisteittäin osoittaa, että Varkauden toimipisteessä ovat linja-autonkuljettajien odotukset lähimpänä työyhteisön toteutunutta tukea. Kuopion ja Iisalmen toimipisteiden osalta arvosanojen ero on melko suuri (Kuopiossa 0,5 ja Iisalmessa 0,6), vaikka tyytyväisyyden arvosanat ovat korkeat. On huomioitava, että Iisalmen vastaajista 40 prosenttia (4 kpl) kokee tyytyväisyyden työyhteisön tukeen vähintään samalle tasolle kuin asian tärkeys on työhyvinvoinnin kannalta. Vastaavasti Kuopion toimipisteen vastaajista 18 prosenttia (26 kpl) ja Varkauden toimipisteen vastaajista 34 prosenttia (11 kpl) kokee samoin. Kaiken kaikkiaan vastaajat odottavat työyhteisöltä enemmän tukea.

Vertailtaessa summamuuttujien keskiarvoja toimipisteittäin huomataan, että vaihtelua on jonkin verran. Kuopion toimipisteen osalta toteutuma (tyytyväisyys) on lähinnä odotuksia (tärkeys) summamuuttujan *Arvostus* (keskiarvojen ero 0,2) osalta. Eniten parannettavaa on summamuuttujan *Tavoitteet ja palaute* osalta (keskiarvojen ero 0,8), mikä erottuu selkeästi myös kuviosta 9 (katso sivu 59). Koska Kuopion vastaajamäärä on oleellisesti suurin, noudattaa kaikkien vastaajien vertailukuvio (kuvio 8 sivu 57) lähes Kuopion toimipisteen vastaajien vertailukuviota (kuvio 9 sivu 59).

Työyhteisön tukeen liittyvistä väittämistä muodostettujen summamuuttujien vertailu Kuopio $n = 145$

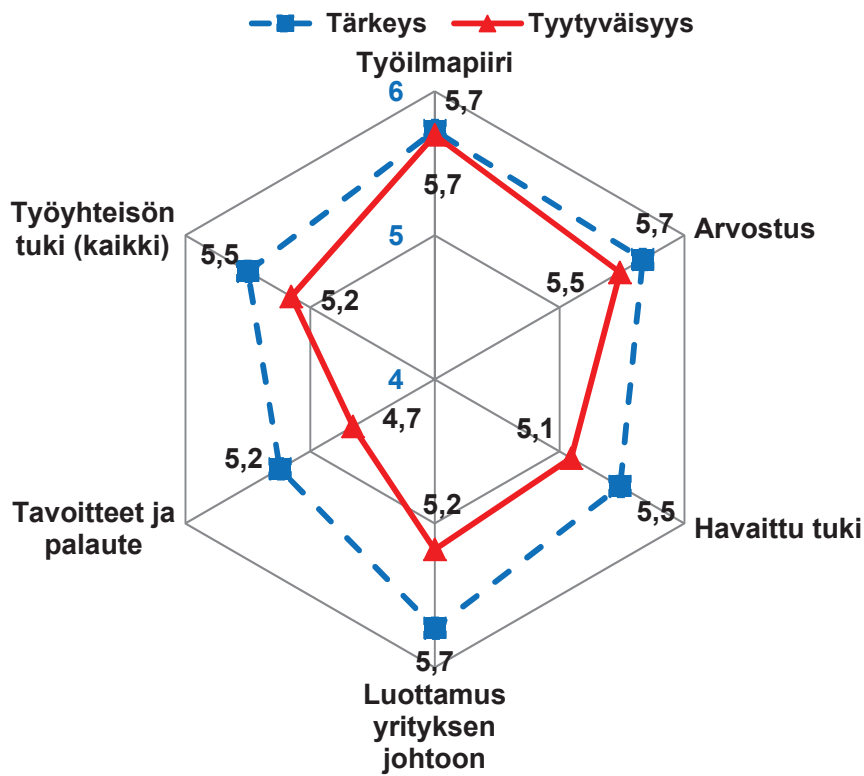


Kuvio 9. Kuopion vastaajien vastauksien keskiarvojen vertailu summamuuttujittain

Tulokset eroavat pienempien toimipisteiden osalta verrattuna Kuopion toimipisteeseen (katso kuviot 10 ja 11 sivulta 60). Varkauden toimipisteen linja-autonkuljettajien tyytyväisyys työyhteisön tukeen on selvästi lähempänä heidän odotuksiaan kuin Kuopion ja Iisalmen toimipisteen vastaajilla. Varkauden toimipisteen osalta summamuuttujan *Työyhteisön tuki* tärkeys työhyvinvoinnin kannalta on vain hieman suurempi kuin työyhteisön tuelle annettu arvosana (keskiarvojen ero 0,3). Summamuuttujan *Työilmapiiri* osalta tilanne on kummassakin pienemmässä toimipisteessä erittäin hyvä, koska Varkaudessa vastaajien arvio asian nykytilasta (tyytyväisyys) on täysin sama kuin asian tärkeys ja Iisalmissa eroa on vain 0,1 vastauksien keskiarvolla mitattuna. Myös tyytyväisyys summamuuttujaan *Arvostus* on vastaajien mielestä lähes tärkeyden arvosanan tasolla sekä Iisalmen että Varkauden toimipisteessä.

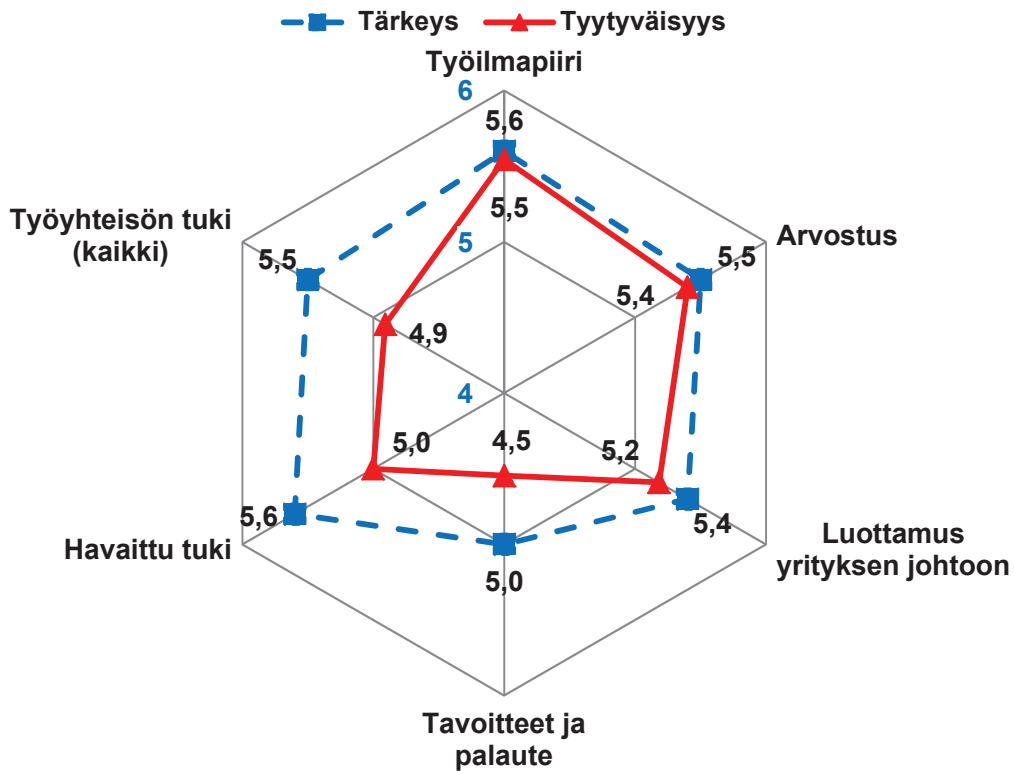
Varkauden toimipisteessä eniten eroa arvosanoissa on summamuuttujissa *Luottamus yrityksen johtoon* (keskiarvojen ero 0,5) ja *Tavoitteet ja palaute* (keskiarvojen ero 0,6). Iisalmissa eroa on eniten summamuuttujissa *Tavoitteet ja palaute* (keskiarvojen ero 0,5) ja *Havaittu tuki* (keskiarvojen ero 0,6).

Työyhteisön tukeen liittyvistä väittämistä muodostettujen summamuuttujien vertailu Varkaus $n = 33$



Kuvio 10. Varkauden vastaajien vastauksien keskiarvojen vertailu summamuuttujittain

Työyhteisön tukeen liittyvistä väittämistä muodostettujen summamuuttujien vertailu Iisalmi $n = 10$



Kuvio 11. Iisalmen vastaajien vastauksien keskiarvojen vertailu summamuuttujittain

6.3 Johtopäätökset

Luvussa 3 esitellyissä tutkimuksissa todettiin työyhteisön tuella olevan merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Esimerkiksi Manka (2011, 116–118) totesi toimivan työyhteisön synnyttävän yhteisöllisyyden tunnetta, mikä tukee työntekijän terveyttä ja hyvinvointia. Hakanen (2011, 61–62) puolestaan painottaa, että kun työntekijä kokee olevansa tärkeä ja arvostettu työssään, hän kokee työn imua. Myös Selander (2010) on tutkielmassaan todennut, että työn imua lisää sosiaalinen tuki. Hänen aineistona on ”Elämänlaatu muuttuvassa Euroopassa” – projektin vuonna 2007 keräämä aineisto ($n = 7869$), jossa oli vastaajia kahdeksasta Euroopan maasta.

Esimiehellä on tärkeä rooli työyhteisön tuen osalta. Nuutisen ym. (2013, 99) tutkimuksen mukaan työntekijät toivovat esimieheltä ennen kaikkea läsnäoloa ja tukea työhönsä. Työntekijä sitoutuu työhön, kun hän saa osakseen arvostusta, ystävällisyyttä ja luottamusta (Brewer 1996, 26). Brewer (1996) huomasi tutkimuksessaan, että työyhteisön tuella oli vaikutusta australialaisten linja-autonkuljettajien työhön sitoutumiseen.

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jossa johtamisella on merkittävä rooli (katso esimerkiksi Sydänmaalakka 2009, 155–156; Kamensky 2010, 27). Selkeä ja oikeudenmukainen johtamistapa vaikuttaa lisäävän työyhteisön tuen kokemusta ja työhyvinvointia (Hakanen ym. 2012 89; Manka ym. 2011, 40). Yksittäisiä toimenpiteitä paremmin työhyvinvointia voidaan kehittää ottamalla se osaksi yrityksen strategista päätöksentekoa (Forma ym. 2011, 8–9; Aura ym. 2012).

Tarkasteltaessa edellä kuvattuja tuloksia kokonaisuutena voidaan todeta, että esimerkiksi yrityksessä työyhteisön tuella on merkitystä linja-autonkuljettajien työhyvinvoinnin kannalta. Samoin on todettavissa, että työyhteisön tukea esiintyy ja se on hyvällä tasolla erityisesti pienemmissä Varkauden ja Iisalmen toimipisteissä. Kuopionkin toimipisteen työyhteisön tuen kaikkien väittämien vastauksien keskiarvo (4,9) ylittää vastaajien omalle työhyvinvoinnilleen antaman arvosanan keskiarvon (4,6). Kuitenkin vastaajat odottavat työyhteisöltä enemmän tukea kuin sitä saavat, mikä näkyy aihealueeseen liittyvien väittämien tärkeyden korkeampana arvosananana verrattuna tyytyväisyyteen. Tutkimuksen tulokset ovat siis luvussa 3 kuvattujen tutkimusten kanssa yhdensuuntaisia.

Seuraavaksi luetellaan muutamia tutkimuksesta johdettavia päätelmiä esimerkkiyrityksen työyhteisön tukeen liittyen.

Työilmapiiri on ilahduttavan hyvä

Työ ja terveys Suomessa 2012 – tutkimuksessa 81 prosenttia vastaajista ($n = 700$) luonnehtivat työpaikkansa ilmapiiriä vapautuneeksi ja mukavaksi (Kauppinen ym. 2013, 79–80). Esimerkkiyrityksen linja-autonkuljettajista 94 prosenttia ($n = 192$) kokee toimipisteensä ilmapiirin vähintään arvosanan 4 arvoisena asteikolla 1–6 (katso taulukko 8 liitteen 3 sivulta 2). Vastaajista 77 prosenttia arvioi työilmapiiriin olevan arvosanan 5 tai 6 arvoinen (katso taulukko 8 liitteen 3 sivulta 2). Varkauden toimipisteen osalta jopa yhtä vaille kaikki vastaajat ($n = 33$) antavat työilmapiirille arvosanan 5 tai 6 (katso taulukko 20 liitteen 3 sivulta 8).

Varhaisen tuen toimintamalli on tärkeä

Varhaista tukea ja välittämistä pidetään tärkeänä kaikissa toimipisteissä, joskin tietämys toimintamallista on heikkoa. Kyselyyn vastanneista linja-autonkuljettajista 96 prosenttia ($n = 188$) pitää toimivaa Varhaisen tuen toimintamallia tärkeänä (vastaukset 4–6) työhyvinvoinnin kannalta (katso taulukko 7 liitteen 3 sivulta 1). Toimintamallista tiedetään kuitenkin aivan liian vähän. Vain neljännes vastaajista kertoo tuntevansa toimintamallin hyvin (katso taulukko 8 liitteen 3 sivulta 2).

Luottamus yrityksen johtoon on hyvällä tasolla

Esimerkkiyrityksen linja-autonkuljettajat luottavat yrityksen ja toimipisteen johtoon ja uskovat heidän tekevän järkeviä päätöksiä työpaikkansa tulevaisuuden suhteen. Vastaajista 95 prosenttia ($n = 191$) pitää työhyvinvointinsa kannalta tärkeänä, että voi luottaa yrityksen ja toimipisteen johtoon (katso taulukko 7 liitteen 3 sivulta 1). Olettaa sopii, että vastauksiin on vaikutusta tulevalle joukkoliikenteen järjestämistapa muutoksella (katso luku 2). Työsuhteen jatkumisen epävarmuus lienee vaikuttanut vastauksiin nostamalla keskiarvoa.

Luottamuksen taso yrityksen ja toimipisteen johtoon on hyvä. Linja-autonkuljettajista 79 prosenttia ilmoittaa luottavansa esimiehiin ja johtoon (katso taulukko 8 liitteen 3 sivulta 2). Vastauksien keskiarvojen mukaan toimipisteen koolla ei merkitystä asiassa.

Arvostusta tarvitaan sekä työkavereilta että esimiehiltä

Kun työntekijä kokee olevansa tärkeä ja arvostettu työssään, hän todennäköisesti kokee työn imua. Tämän viestin välittäminen kaikille työntekijöille lisää yhteisöllisyyttä ja työn imua. (Hakanen 2011, 61–62.) Esimerkkiyrityksen linja-autonkuljettajat kokivat sekä

työkavereilta että esimiehiltä saatavan arvostuksen yhtä tärkeäksi. Vastaajista yhdeksän kymmenestä koki, että tunne työkavereiden ja esimiehen arvostuksesta lisää työhyvinvointia (katso taulukko 7 liitteen 3 sivulta 1).

Arvostusta myös saadaan työyhteisössä. 90 prosenttia vastaajista kokee suhteet työkavereihin hyväksi (vastaukset 5 ja 6, $n = 192$) ja vastaavasti lähimmän esimiehen arvostuksen kokee hyväksi kolme vastaajaa neljästä (katso taulukko 8 liitteen 3 sivulta 2). On huomionarvoista, että myös australialaisille linja-autonkuljettajille toteutetussa kyselytutkimuksessa ($n = 179$) saatiin vastaava tulos työkavereiden osalta eli 90 prosenttia vastaajista koko suhteensa (käytös itseä kohtaan, arvostus ja ystävällisyys) työkavereihin hyväksi (Brewer 1996, 31).

Vastauksien keskiarvolla mitattuna Varkauden toimipisteessä arvioidaan suhteet työkavereihin paremmaksi kuin muissa toimipisteissä. Kuitenkin Iisalmen toimipisteessä kaikki vastaajat ($n = 10$) kokevat suhteensa työkavereihin arvosanan 5 tai 6 arvoiseksi (katso taulukko 26 liitteen 3 sivulta 11), kun Varkaudessa näin tekee 97 prosenttia vastaajista (yksi vastasi 4) (katso taulukko 20 liitteen 3 sivulta 8). Kuopion toimipisteessä linja-autonkuljettajista yhtä vaille kaikki arvioivat suhteensa työkavereihin vähintään arvosanan 4 arvoiseksi (katso taulukko 14 liitteen 3 sivulta 5).

Työkavereilta ja esimiehiltä toivotaan tukea

Kyselyyn vastanneet pitivät tärkeänä työkavereilta ja esimiehiltä saatavaa tukea työhyvinvoinnin kannalta. Samoin työhyvinvoinnin kannalta pidetään tärkeänä tiedonkulkua esimiehen ja työntekijän välillä. Näistä asioista kootun summamuuttujan vastauksien keskiarvo oli 5,3 (88 % maksimiarvosta 6, $n = 191$). Vastaajat arvioivat, että edellä mainituissa asioissa onnistutaan kohtuullisesti. Vastaajia pyydettiin arvioimaan asioiden nykytilaa ja vastauksien keskiarvo oli 4,8 (80 % maksimiarvosta 6, $n = 191$).

Tiedonkulkua tulee parantaa

Tiedonkulku esimiesten ja työntekijöiden välillä sai selvästi huonommat arvostukset kuin työyhteisön tuen muut väittämät. Vastauksien keskiarvo oli 4,3 ($n = 191$) ja ainoastaan 45 prosenttia vastaajista koki tiedonkulun hyvin toimivaksi (vastaukset 5 ja 6) (katso taulukko 8 liitteen 3 sivulta 2). Vastauksien keskiarvoa alentaa Kuopion toimipisteen vastaajien muita heikommät arvostukset. Varkauden vastaajista 63 prosenttia ($n = 33$) (katso taulukko 20 liitteen 3 sivulta 8) ja Iisalmen vastaajista 73 prosenttia ($n = 11$) (katso taulukko 26 liitteen 3 sivulta 11) koki tiedonkulun toimivan arvosanan 5 tai 6 arvoises-

ti. Vastaavasti Kuopion toimipisteen linja-autonkuljettajista koki samoin vain 38 prosenttia ($n = 144$) (katso taulukko 14 liitteen 3 sivulta 5). Kuitenkin Kuopionkin vastaajista 84 prosenttia vastasi väittämään positiivisesti eli arvosanan 4–6. Tietoa siis kulkee, mutta parannettavaa on isossa toimipisteessä, jossa henkilökohtainen vuorovaikutus on vähäisempää.

Eniten parannettavaa on vaikuttamismahdollisuuksissa työhön ja tavoitteisiin sekä palautteen määrässä

Kaikista väittämistä heikommat arvosanat saivat väittämät ”Vaikuttamismahdullisuuteni työhön ja tavoitteisiin on” (keskiarvo 4,1, $n = 191$) ja ”Lähimmän esimieheni antaman palautteen määrä on” (keskiarvo 4,4, $n = 191$). Muita toimipisteitä paremmin on näissä asioissa onnistunut Varkauden toimipiste, jossa vastauksien keskiarvot olivat 4,5 ja 4,8 ($n = 33$). Kyselyn avoimissa vastauksissa tuotiin esiin esimiehen positiivisen palautteen lisäävän innostusta työtä kohtaan. Hakanen (2011, 56–60) on todennut, että työn imua on mahdollista vahvistaa työn sosiaalisilla ja vuorovaikutuksessa ilmenevillä voimavaroilla, joihin myös palautteenantaminen kuuluu.

Työhön ja tavoitteisiin vaikuttamismahdollisuuksien osalta on hyvä huomata, että australialaiset linja-autonkuljettajat ($n = 179$, Brewer 1996) kokivat asian heikommalle tasolle kuin esimerkkiyrityksen tulokset ovat. Tähän syynä voi olla maiden välinen kulttuuriero ja se, että ajallisesti tutkimuksilla on yli 15 vuotta eroa.

Pienissä toimipisteissä toteutuu yhteisöllisyys

Tulokset osoittavat, että linja-autonkuljettajien odotukset ja arvio nykytilasta kohtaavat pienemmissä toimipisteissä suurta Kuopion toimipistettä paremmin. Varsinkin summa-*muuttuja Työilmapiiri* on sekä Varkauden että Iisalmen toimipisteissä erinomaisella tasolla. Vastauksien mukaan työilmapiiri on samalla tasolla kuin sen tärkeys työhyvinvoinnin kannalta. Voidaankin todeta, että pienissä toimipisteissä linja-autonkuljettajilla on voimakkaampi yhteisöllisyyden kokemus kuin suuressa Kuopion toimipisteessä.

7 TOIMENPIDESUOSITUKSET

Tutkimuksen tuloksien perusteella työyhteisön tuella on merkitystä linja-autonkuljettajien työhyvinvoinnin kannalta. Esimerkkiyrityksessä on työyhteisön tuki hyvällä tasolla, varsinkin pienemmissä toimipisteissä. Yleisesti työhyvinvoinnin kehittämisessä on tällä hetkellä vallitsevana suuntauksena työn ja työyhteisön positiivisten asioiden korostaminen heikommin olevien asioiden sijaan. Tämä näkyy muun muassa työn imuun ja työstä innostumiseen liittyvien tutkimusten kautta (katso esimerkiksi Nuutinen ym. 2013; Hakanen ym. 2012). Työyhteisöistä pyritään löytämään positiivisia ominaispiirteitä, joita pyritään entisestään vahvistamaan.

Edellä mainittu huomioiden on tärkeää, että esimerkkiyrityksessä jatketaan ponnisteluja työyhteisön hyvinvoinnin eteen avoimen vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen kautta. Vahva yhteisöllisyys on vahvuus työyhteisön kohdatessa haasteita. Linja-autoalalla on edessä historiansa suurin myllerrys ja ei voi olla haittaa kohdata sitä vahvana työyhteisönä.

Seuraavaksi on lueteltu muutamia työyhteisön tukea edistäviä toimenpiteitä. Toimenpidelistaus ei ole tyhjentävä ja kuten aiemmin on todettu, lähes jokaisella työyhteisön tukeen liittyvällä positiivisella toimenpiteellä on työhyvinvointia lisäävä vaikutus.

1. Kysely tulee toistaa viimeistään kolmen vuoden kuluttua.

Työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi tarvitaan jatkuvasti tietoa työyhteisön tilasta. Toistamalla kysely pääosin samankaltaisena voidaan tuloksia verrata ja huomata muutokset työhyvinvoinnissa.

2. Sisäistä viestintää tulee edelleen lisätä.

Sisäisen viestinnän osalta on viime vuosina otettu harppaus eteenpäin. Asiaan on suuresti vaikuttanut tehty tutkimus (katso sivu 28, Rantakömi 2009). Toimenpiteitä tulee kuitenkin jatkaa, koska viestintä on aina haasteellista ja uusien tekniikoiden myötä mahdollisuudet viestiä paranevat. Esimerkkiyrityksen Kuopion linja-autonkuljettajat kokivat kyselyn vastauksien mukaan, että esimiehen ja työntekijän välillä tapahtuvassa tiedonkulussa on parannettavaa. Tämä näkyy myös alhaisena tietämyksenä Varhaisen tuen toimintamallista. Toimintamalli on ollut käytössä kaksi vuotta, mutta linja-autonkuljettaja arvioivat tietämyksensä siitä alhaiseksi.

3. Ryhmäkehityskeskusteluilla lisätään vuorovaikutusta, palautteen määrää ja vaikuttamismahdollisuuksia työhön.

Työyhteisön vuorovaikutusta pystytään lisäämään ottamalla käyttöön ryhmäkehityskeskustelut (katso sivut 27–28). Keskusteluilla pystytään keräämään muitakin toiminnan kehittämiseen tarvittavia tietoja. Kyselyn mukaan heikoiten toteutui työyhteisön tukeen liittyvistä asioista summamuuttujan *Tavoitteet ja palaute* väitämät. Ryhmäkehityskeskusteluilla pystytään lisäämään linja-autonkuljettajien mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja lisätä heidän tietämystään työn tavoitteista. Samoin keskustelujen yhteydessä välittyy ryhmälle palautetta työssä onnistumisesta.

4. Työyhteisötaitoihin tarvitaan koulutusta.

Linja-autonkuljettajan ammattipätevyyskoulutukset ovat tulleet lain mukaan pakollisiksi kaikille ammattia harjoittaville. Koulutuspäiviä tulee olla noin yksi vuodessa. Koulutuksen aiheet voivat vaihdella. Nykykäytännön mukaan myös työhyvinvointiin liittyvä koulutus on Liikenteen turvallisuusvirasto Trafín (valvova viranomainen) mukaan ammattipätevyyskoulutukseksi hyväksyttävää. Työhyvinvointiin liittyvän koulutuspäivän painopisteenä tulisi olla työyhteisötaidot. Tällä olisi työyhteisön tukea vahvistava vaikutus.

5. Esimiehille tarvitaan puheeksi ottamiskoulutusta.

Varhaisen tuen toimintamalli on todettu tärkeäksi (katso esimerkiksi Manka ym. 2011, 38–39). Myös esimerkkiyrityksen linja-autonkuljettajat ovat kyselyn tulosten mukaan sitä mieltä, että toimiva Varhaisen tuen toimintamalli on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää (katso sivu 48). Haasteellisinta tuen antamisessa on puheeksi ottaminen. Näin ollen esimiehille tulisikin antaa asiaan liittyvää koulutusta. Tästä olisi apua myös annettaessa rakentavaa ja positiivista palautetta. Kyselyn mukaan esimiehen antaman palautteen määrässä olisi parannettavaa. Tähän voi olla osa syynä puheeksi ottamisen liian korkea kynnys.

8 POHDINTA

Opinnäytetyö on opiskelijalle vaativa työ ja prosessi jakaantuu helposti pitkälle aikavälille. Tämän opinnäytetyön tekeminen oli ajallisesti pitkäkestoinen. Prosessi pääsi kunnolla alkuun keväällä 2012 Puuharyhmän perustamisella ja linja-autonkuljettajilta työhyvinvointiin liittyvistä asioista kyselemisellä. Syksyllä 2012 alkoi teorian tiedon kerääminen ja kyselylomakkeen suunnittelu. Talven 2012–2013 aikana kerättiin kyselyyn vastaukset, joita analysoitiin keväällä 2013. Syksyllä 2013 valmistui vihdoin opinnäytetyöraportti.

Tutkimusprosessi on vasta-alkajalle aina opettelua. Ajankohtaisen ja sopivan teoriataustan ja nimenomaan hyvin rajatun viitekehyksen löytäminen on työlästä. Itse tutkimus ja vastausten analysointi on mielenkiintoisempaa. Tämän opinnäytetyön tärkeä anti oli vuorovaikutteinen prosessi työntekijöiden kanssa. Lisäpanostuksia olisi voinut laittaa teoriataustan pohtimiseen. Kyselylomakkeen laadinnassa laajemman teoriataustan hahmottaminen olisi voinut tuoda lisäarvoa. Joka tapauksessa opinnäytetyö lisäsi merkittävästi osaamistani työhyvinvoinnin ja työyhteisön tuen osalta.

Kohdeorganisaatio sai arvokasta lisätietoa linja-autonkuljettajien työhyvinvoinnista ja työyhteisön tuesta. Tuloksia tullaan käyttämään johtamisen ja esimiestyön tukena ja niitä on jo käsitelty yhdessä henkilöstön kanssa. Jatkossa tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi sidosryhmien kanssa keskusteltaessa. Hyvä työyhteisön tuen taso on myös tärkeä valtti rekrytoitaessa uusia linja-autonkuljettajia.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan verrata tulevien tutkimusten tuloksiin. Linja-autonkuljettajien työyhteisön tukeen liittyviä julkaistuja tutkimuksia ei oikeastaan löydy. Näin ollen tällä tutkimuksella on myös yleisemmin merkitystä. Tuloksia voidaan hyödyntää vertailutietona linja-autoalalla ja palvelusektorin muiden alojen vastaavien tutkimusten kanssa. Tulee kuitenkin huomioida, että esimerkiksi linja-autoalan yritysten toimintakulttuurit ja yritysten koot vaihtelevat eikä tuloksia voida välttämättä suoraan verrata.

Tutkimuksen tulokset ovat pääosin aiempien tutkimuksien kaltaisia. Työilmapiiriä ja suhteita työkavereihin pidetään yleisesti hyvänä. Esimiestoiminnassa ja vaikuttamismahdollisuuksissa työhön nähdään olevan aina parannettavaa. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012 – tutkimuksen mukaan esimiesten rooli hyvinvoinnin edistäjänä on kehittynyt. Tämä on tärkeä suuntaus, johon myös tämän opinnäytetyön tulokset antavat tukea.

Opinnäytetyön luotettavuutta lisää sen toteutustapa. Valitulla tiedonkeruumenetelmällä vältettiin tutkimuksen tekijän vaikutus vastaajien mielipiteisiin. Esimerkiksi haastattelu-tutkimuksella tietoja olisi saanut kerättyä, mutta tällöin riskinä olisi ollut esimies-alaisuuden tuoma vaikutus vastaajien mielipiteisiin. Kyselytutkimuksella mahdollistettiin yrityksen jokaisen linja-autonkuljettajan henkilökohtaisten mielipiteiden välittyminen tutkimukseen. Kyselyn vastausprosentti oli korkea, minkä ansiosta tulokset kattavat luotettavasti koko yrityksen linja-autonkuljettajien mielipiteet asiaan liittyen. Kyselylomakkeeseen vastattiin valvotusti, joten jokainen vastaaja kertoi oman mielipiteensä asioihin. Lisäksi tarkistettiin, että jokainen linja-autonkuljettaja vastaa vain kerran kyselyyn.

Kyselylomakkeilta vastaukset tallennettiin Excel-tilaukseen. Tässä on luonnollisesti mahdollisuus virhenäppäilyyn aiheuttamaan virheeseen, mutta tätä virhemahdollisuutta pienennettiin tarkistamalla joitakin syötettyjä tietoja. Excel-tilauksessa hyödynnettiin ohjelman kaavoja, minkä voidaan myös katsoa pienentävän näppäilyvirheiden riskiä. Kyselylomakkeen kysymyksillä pystyttiin selvittämään esimerkkiyrityksen linja-autonkuljettajien mielipiteitä työyhteisön tuen tärkeydestä ja tyytyväisyydestä siihen.

On kuitenkin huomioitava, että päätös käyttää Excel-ohjelmaa vastauksien analysointiin rajoitti aineiston tilastollista testausta. Esimerkiksi SPSS-tilasto-ohjelmalla olisi voinut testata summamuuttujiin valittujen väittämien yhteyden toisiinsa (riippuvuus). Tämä olisi lisännyt tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää linja-autonkuljettajien mielipiteitä työhyvinvointiin ja työyhteisöön tukeen liittyen. Tutkimus tuo selvästi esiin vastaajien mielipiteet ja tutkimusta voidaan pitää valitulla analysointimenetelmällä luotettavana eikä se sisällä oleellisia virheitä.

Opinnäytetyön lähdeaineistoa on etsitty pääosin kotimaisista tietokannoista ja aineistoista. Kansainvälistä tutkimustietoa on hyödynnetty aika vähän, mitä voidaan pitää tämän opinnäytetyön teoriaosan heikkoutena. Teoriaosan laatimisen yhteydessä olisi voinut etsiä enemmän asiaan liittyvää kansainvälistä tietoutta. Toisaalta tutkimuksen kohteena oli yksittäisen Pohjois-Savon alueella toimivan linja-autoalan yrityksen henkilöstö, eivätkä tämän tutkimuksen tulokset ole kansainvälisesti merkittäviä.

Esimerkkiyrityksen linja-autonkuljettajille suunnatulla työhyvinvointikyselyllä saatiin kerättyä laaja aineisto työhyvinvoinnin eri näkökulmista. Tässä opinnäytetyössä aineistosta hyödynnettiin vain osa. Esimerkkiyrityksen toiminnan kehittämisessä hyödynnetään lopuaineistoa. Aineiston laajuuden vuoksi sitä olisi mahdollista hyödyntää lisätutkimuksissa. Yrityksen toiminta ei koskaan säily ennallaan ja tulevilla muutoksilla on vääjäämättä vaikutusta myös työntekijöiden työhyvinvointiin. Kyselytutkimus tulee toistaa (mahdoli-

sesti parannettuna) kahden vuoden kuluttua, jolloin nähdään mitkä asiat ovat muuttuneet ja niihin päästään reagoimaan.

Aihealue on hedelmällinen myös laajemmalle tutkimukselle. Esimerkiksi laajentamalla kohderyhmää kattamaan useamman yrityksen ja maantieteellisen alueen aiheesta on mahdollista tehdä väitöskirjatasoinen tutkimus. Tällöin tutkimukseen voidaan lisätä laadullisia aineistonkeruumenetelmiä. Joukkoliikenteen järjestämistavan muutos tulee vaikuttamaan linja-autonkuljettajan työhön kaikkialla Suomessa. Nähtäväksi jää mikä vaikutus tällä tulee olemaan työhyvinvoinnin osalta.

LÄHTEET

Aalto, Pekka 2012. Toiminnanjohtaja. Paikallisliikenneliitto & Anttila, Tero 2012. Osastonjohtaja. Helsingin Seudun Liikenne. Paikallisliikennepäivät 27.9. – 28.9.2012 Turku. Helsinki 27.9.2012. Esitelmä.

Aarnikoivu, H. 2010. *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Helsinki: Helsingin kauppakamari Oy.

Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2012. *Tutkimusraportti: Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012*. [verkkajulkaisu]. Helsinki: Pohjola Terveys Oy [viitattu 6.6.2013]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Sivut/strategisen hyvinvoinnin tila suomessa 2012.aspx](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Sivut/strategisen_hyvinvoinnin_tila_suomessa_2012.aspx)

Brewer, A. 1996. Developing commitment between managers and employees. *Journal of Managerial Psychology* [verkkolehti]. 1996 nro 4, 24–34 [viitattu 23.7.2013]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/>

Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. 2013. *Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohton rooli kunta-alalla*. [verkkajulkaisu]. Helsinki: Kevan tutkimuksia 1/2013 [viitattu 6.6.2013]. Saatavissa: <http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tutkimusjulkaisut.aspx>

Göös, M. 2001. *Supportiivinen viestintä työyhteisössä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu – tutkielma. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-2001878134>

Hakanen, J. 2011. *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. *Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia*. [verkkajulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos [viitattu 22.5.2013]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Sivut/Kohti innostuksen spiraaleja.aspx](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Sivut/Kohti_innostuksen_spiraaleja.aspx)

Hallituksen esitys joukkoliikennelaiksi HE 110/2009. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 12.10.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2009/20090110.pdf>

Heikkilä, T. 2010. *Tilastollinen tutkimus*. 7.-8. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hiekkala, K. 2013. Imua työssä. *Savon Sanomat* 7.5.2013.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

House, J. 1981. *Work Stress and Social Support*. Addison-Wesley Series on Occupational Stress. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

House, J. 1987. Social Support and Social Structure. *Sociological Forum*. 1987 nro 1, 135–146.

House, J. & Kahn, R. 1985. Measures and concepts of social support. Teoksessa Cohen, S. & Syme, L. (toim.). *Social support and health*. Orlando: Academic Press. 83–108.

Hyppänen, R. 2007. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy

Hämäläinen, P. 2005. *Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Joukkoliikennelaki L 13.11.2009/869. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 12.10.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090869>

Kahn, W. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 1990 nro 33, 692–724.

Kajanus, Miika 2012. Projektipäällikkö. Ahjo – menetelmä kehittämistarpeen tarkentamiseksi toimenpidesuunnitelmaksi. Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon Innovaatiojohtaminen – opintojakso. Kuopio 2.3.2012. Luentoaineisto.

Kalyani, M. & Sahoo, M. P. 2011. Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence. *International Journal of Business and Management* [verkkolehti]. 2011 nro 8 [viitattu 6.6.2013]. Saatavissa: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/11576/8189>

Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomi-vaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. [verkkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos [viitattu 22.5.2013]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Sivut/default.aspx

Kehusmaa, K. 2011. *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Helsinki: Helsingin kamari Oy.

Keskinäinen työeläkeyhtiö Varma 2006. *Esimiestyön kipukohdat ja valopilkut muutostilanteissa. Kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta* [verkkojulkaisu]. Helsinki: Keskinäinen työeläkeyhtiö Varma [viitattu 23.8.2013]. Saatavissa: <https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/EsimiestyonKipukohdat.pdf>

Kotter, J. P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. 2009. *Tärkeys järjestykseen. Nyt*. Helsinki: Talentum.

Kotter, J. P. & Cohen, D. S. 2002. *The heart of change: real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. & Rathgeber, H. 2008. *Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa*. Helsinki: WSOYpro

Kuopion kaupunki. Kuopion kaupunkiseudun joukkoliikennelautakunta. Pöytäkirja 24.10.2012. Pykälä 59 [viitattu 1.6.2013]. Saatavissa: <http://kuopio02.hosting.documenta.fi/kokous/2012208057-3.HTM>

Kuopion Liikenne Oy. Varhaisen tuen toimintamalli. Toimintaohje 16.3.2011 [viitattu 27.5.2013].

Kuopion Liikenne Oy. Asiakaspalaute 28.8.2012. [viitattu 27.5.2013].

Laine, N. 2009. *Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä – Miten työpaikan luottamussuhteita rakennetaan?* [verkkojulkaisu]. Helsinki: KEVA [viitattu 6.6.2013]. Saatavissa: http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx

Lehto, A.-M. & Sutela, H. 2008. *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2008*. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavissa: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf

Leiviskä, E. 2011. *Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. & Vähätiitto, H. 2011. *Kohti innostunutta työyhteisöä*. [verkkokirja]. Työterveyslaitos [viitattu 27.5.2013]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Sivut/default.aspx>

Linja-autoliitto ry a. *Bussiliikenne ei ole itsestäänselvyys! Päätjäesite* [esite]. Helsinki: Linja-autoliitto ry [viitattu 12.10.2012]. Saatavissa: http://www.linja-autoliitto.fi/lal_tiedostot/LAL_paattajaesite.pdf

Linja-autoliitto ry b. Tietoa bussialasta [viitattu 12.10.2012]. Saatavissa: <http://www.linja-autoliitto.fi/fi>

Manka, M-L. 2011. *Työnilo*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2011. *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. 2. painos. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.

Meriläinen, P. 2011. *Sosiaalinen tuki työhyvinvoinnin tekijänä työyhteisössä. Tutkielma työntekijöiden stressikokemuksen ja työyhteisön antaman sosiaalisen tuen yhteydestä Suomessa 2000-luvulla*. Tampere: Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Pro gradu – tutkielma. Saatavissa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu04814.pdf>

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. *Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa*. [verkkojulkaisu]. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu & Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. [viitattu 27.5.2013]. Saatavissa: www.tsr.fi

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYPro Oy.

Paaso, E. 2009. *KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Summamuuttajat* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 30.5.2013]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Peutere, L. 2006. *Työolot, työyhteisön sosiaalinen pääoma ja psyykinen oireilu*. Tampere: Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Pro gradu – tutkielma. Saatavissa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01517.pdf>

Pollitt, D. 2008. Driving down sickness absence at First Group: Nurse-led system promotes employee health. *Human Resource Management International Digest* [verkkolehdi] 2008 nro 2, 26–27[verkkolehdi]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/>

Rantakömi, H. 2009. *Sisäisen viestinnän tehostaminen linja-autoyrityksessä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinäytetyö.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 26.5.2013]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Selander, K. 2010. *Sosiaalisen tuen rooli työn imun taustalla. Vaatimusten, hallintamahdollisuuksien ja sosiaalisen tuen erilaiset vaikutusmekanismit*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Pro gradu –tutkielma. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201011033055>

Sydänmaanlakka, P. 2009. *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi [viitattu 3.9.2012]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/>

KUOPION LIIKENNE OY

TIEDOTE
8.3.2012

**KERRO MIELIPITEESI LINJA-AUTONKULJETAJAN TYÖHYVINVOINTIIN
VAIKUTTAVISTA ASIOISTA**

"Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä." (Työterveyslaitos 12.8.2011).

Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat linja-autonkuljettajan työhyvinvointiin?

Millä keinoilla työyhteisön vuorovaikutusta voitaisiin lisätä?

Mielipiteet pyydetään antamaan lyhyesti (muutamalla sanalla) ja tarkoitus on kerätä yleisiä tekijöitä, jotka asiaan vaikuttavat jatkoselvittelyä varten. Mielipiteissä ei tarvitse kuvata millä tasolla asiat yrityksessämme ovat.

Mielipiteesi voit kertoa Repun kautta Viesti esimiehelle -toiminnon avulla (Valitse vastaanottajat: Yksikön johto) torstaihin 22.3.2012 mennessä.

Vaihtoehtoisesti voit toimittaa mielipiteesi myös kirjallisesti joko minulle tai Kuopiossa työsuojeluvaltuutettu Seppo Haapalan reppukaappiin (nro 25).

Mielipiteet tullaan käsittelemään työryhmässä, johon kuuluvat Riku Sand, Raimo Kohvakka, Juha Rissanen ja Seppo Haapala.

Työyhteisön kehittämisen lisäksi asia liittyy Savonia AMK:n ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintoihini ja varaan mahdollisuuden käyttää mielipiteitä asiaan liittyvässä opinnäytetyössäni.

KUOPION LIIKENNE OY
Riku Sand
toimitusjohtaja



Hyvä vastaaja!

Tämän kyselyn tarkoitus on selvittää mitä asioita Kuopion Liikenne Oyn linja-autonkuljettajat pitävät tärkeinä työhyvinvoinnin kannalta ja sitä kuinka näissä asioissa on yrityksessämme onnistuttu. Sinun mielipiteesi asioista on erityisen tärkeää. Pyydänkin sinua pohtimaan vastauksesi omalta kannaltasi.

Kyselyyn vastataan ammattipätevyyskoulutuksien yhteydessä ajalla 2.10.2012 - 21.3.2013. Jokaisen linja-autonkuljettajan vastaukset ovat tärkeitä ja tätä tavalla toteutettuna kaikilla on mahdollisuus vastata kyselyyn.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 - 30 minuuttia. Kysymyksiin vastataan päätään ympyröimällä sopivin vaihtoehto. Lisäksi muutamaa avoimeen kysymykseen voit kirjoittaa vastauksen sile varattuun tilaan.

Kyselylomakkeille ei kirjoiteta vastaajan nimeä tai muuta yksilöivää tietoa. Lomakkeet käsitellään luottamuksellisesti ja tuloksista julkaistaan vain ne, joista saadaan riittävän yleinen käsitys. Tällöin yksittäisen vastaajan vastauksia ei voi selvittää.

Kysely liittyy osaltaan ylempään ammattikorkeakoulututkimtoni opinnäytetyöhön, johon tulen käsittelemään kyselylomakkeita ja kokoomaan tulokset, jotka julkaistaan keväällä 2013.

Riku Sand, toimitusjohtaja

A. TAUSTATIEDOT. Valitse ja ympyröi kysymyksistä itseäsi koskeva vastausvaihtoehto.

1. Ikä

alle 30 v.	1
30 - 39 v.	2
40 - 49 v.	3
50 - 59 v.	4
yli 60-vuotias	5

2. Toimipäte (työvuorojärjestelmän mukaan)

Kuopio	1
Varkaus	2
lisämi	3

3. Työsuhteen kesto Kuopior Liikenteellä

alle vuosi	1
1 - 3 vuotta	2
4 - 7 vuotta	3
8 - 12 vuotta	4
yli 12 vuotta	5

4. Liikemetyyppi (vuositaitaisten työpäivien mukaan arvio)

Paikkaliikenne	1
Vakiovuoroliikenne	2
Pikavuoroliikenne	3

B. YKSILÖN HYVINVOINTI. Valitse ja ympyröi kysymyksistä mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Melko paljon eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Melko paljon samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Arvioi asiaa itsesi kannalta	Erittäin huono	Erittäin hyvä
1. Arvioi asian merkitystä työhyvinvointisi kannalta	1	2	3	4	5	6	1	2
2. Riittävästi ulkopuolisilla ihmisuuhteilla on merkitystä	1	2	3	4	5	6	1	2
3. Riittävästi levollia on merkitystä	1	2	3	4	5	6	1	2
4. Monipuolisella ravinnolla on merkitystä	1	2	3	4	5	6	1	2
5. Liikunnalla on merkitystä	1	2	3	4	5	6	1	2
6. Raha-asioilla on merkitystä	1	2	3	4	5	6	1	2
7. Sillä, että arvostan ammattiani on merkitystä	1	2	3	4	5	6	1	2
8. Arvostuksen ammattiani kohtaan on merkitystä	1	2	3	4	5	6	1	2
9. Työpaikan ulkopuoliset ihmisuuhteetni ovat merkitystä	1	2	3	4	5	6	1	2
10. Mahdollisuuteni harrastaa liikuntaa ovat merkitystä	1	2	3	4	5	6	1	2
11. Mahdollisuuteni monipuoliseen ravintoon ovat merkitystä	1	2	3	4	5	6	1	2
12. Raha-asioitteni tila on nyt merkitystä	1	2	3	4	5	6	1	2

C. TYÖ, ESIMIESTYÖ JA TYÖNANTAJA. Välttämättä ympäristö kysymyksiä mielestäsi sopivin vastausvaihtoehdo.

Arvioi asian merkitystä työhyvinvointisi kannalta	Ei tärkeitä		Vähän tärkeitä		Verran paljon tärkeitä		Melko paljon tärkeitä		Erittäin tärkeitä	Arvioi nykyisen työhyvinvointisi kannalta	Erittäin huono	Erittäin hyvä				
	1	2	3	4	5	6	7	8								
1. Autokaluista vastaa toteuttamiseksi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	17. Toimipisteesi autokaluston taso	1	2	3	4	5	6
2. Autokaluston toimintakunnosta pidetään huolta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	18. Toimipisteesi autokaluston kunnossapito taso	1	2	3	4	5	6
3. Vikailemisiin reagoidaan nopeasti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	19. Vikailemisiin reagointi toimipisteessäni	1	2	3	4	5	6
4. Vankkolut ovat tarkoituksenmukaiset	1	2	3	4	5	6	7	8	9	20. Toimipisteesi vankkolut	1	2	3	4	5	6
5. Työvuorosunnittelu on tasapuolista	1	2	3	4	5	6	7	8	9	21. Toimipisteesi työvuorosunnittelun tasapuolisuus	1	2	3	4	5	6
6. Työvuorosunnittelu on joustavaa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	22. Toimipisteesi työvuorosunnittelun joustavuus	1	2	3	4	5	6
7. Työvuorot ovat minulle sopivat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	23. Työvuoroni viimeisen vuoden ajalta	1	2	3	4	5	6
8. Työvuoroterveeni huomioidaan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	24. Työvuoroterveiden toteutuminen	1	2	3	4	5	6
9. Reilu ja oikeudenmukainen esimiestyö	1	2	3	4	5	6	7	8	9	25. Esimiestyö toimipisteessäni	1	2	3	4	5	6
10. Työhön perehdyttäminen on riittävästi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	26. Työhön perehdyttäminen toimipisteessäni	1	2	3	4	5	6
11. Koulutukseni on saatavilla riittävästi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	27. Koulutustarjonta/ohjelmat/työhyvinvointi osalta	1	2	3	4	5	6
12. Osaamiseni vastaa työn vaatimuksia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	28. Osaamiseni vastaavuus työntekijäni vaatimuksiin	1	2	3	4	5	6
13. Työnantaja hoitaa velvoitensa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	29. Arvosana työnantajalleni	1	2	3	4	5	6
14. Työnantaja on yleisesti arvostettu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	30. Arvostuksen työnantajaani kohtaan	1	2	3	4	5	6
15. Asiakaspalvelu on antoleisa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	31. Arvostuksen asiakkaitamme kohtaan	1	2	3	4	5	6
16. Asiakaspalvelu on turvallista	1	2	3	4	5	6	7	8	9	32. Onko asiakas uhananut sinua väkivalloilla viimeisen vuoden aikana:	Kyllä	1	Ei	2		

D. TYÖYHTEISÖN TUKEA. Välttämättä ympäristö kysymyksiä mielestäsi sopivin vastausvaihtoehdo.

Arvioi asian merkitystä työhyvinvointisi kannalta	Ei tärkeitä		Vähän tärkeitä		Verran paljon tärkeitä		Melko paljon tärkeitä		Erittäin tärkeitä	Arvioi asiaa toimipisteessäni	Erittäin huono	Erittäin hyvä				
	1	2	3	4	5	6	7	8								
1. Luottamus siihen, että toimipisteesi johto tekee järkeviä päätöksiä työpaikkaasi tulevaisuuden suhteen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	15. Luottamus toimipisteesi johtoon on	1	2	3	4	5	6
2. Luottamus siihen, että yrityksen johto tekee järkeviä päätöksiä työpaikkaasi tulevaisuuden suhteen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	16. Luottamus yrityksen johtoon on	1	2	3	4	5	6
3. Työn tehtävät ja tavoitteet ovat selkeitä	1	2	3	4	5	6	7	8	9	17. Perehdytys työntekijäni tehtäviin ja tavoitteisiin on	1	2	3	4	5	6
4. Voin vaikuttaa työhöni ja tavoitteisiin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	18. Vaikuttamismahdollisuuteni työhöni ja tavoitteisiin on	1	2	3	4	5	6
5. Toimipisteessäni on työllisyystilanne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	19. Toimipisteessäni työllisyystilanne on	1	2	3	4	5	6
6. Työkaverien hyökkäys ja arvostus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	20. Suhteet työkaverihäni ovat	1	2	3	4	5	6
7. Työkaverien tuki ja apu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	21. Työkaverit saavat tuen ja avun määrän on	1	2	3	4	5	6
8. Toimipisteessäni ei esiinny kiusaamista	1	2	3	4	5	6	7	8	9	22. Työkaverien käytös minua kohtaan on	1	2	3	4	5	6
9. Lähimmän esimiehen hyväksyntä ja arvostus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	23. Lähimmän esimiehen arvostus minua kohtaan on	1	2	3	4	5	6
10. Lähimmän esimiehen tuki ja apu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	24. Lähimmän esimiehen tuki ja apu on	1	2	3	4	5	6
11. Lähimmän esimiehen palaute	1	2	3	4	5	6	7	8	9	25. Lähimmän esimiehen antaman palautteen määrä on	1	2	3	4	5	6
12. Esimieheni ja työkaverien välinen tiedonkulkua toimii hyvin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	26. Esimieheni ja työkaverien välinen tiedonkulkua toimipisteessäni on	1	2	3	4	5	6
13. Varhaisen tuen toimintamalli on toimiva	1	2	3	4	5	6	7	8	9	27. Tietämyksen varhaisen tuen toimintamallista on	1	2	3	4	5	6
14. Tämän kyselyn tuloksia pohditaan yhdessä	1	2	3	4	5	6	7	8	9	28. Halukkuuteni osallistua ryhmämuotoiseen tuen läpikäymiseen on	1	2	3	4	5	6



E. TYÖTERVEYSPALVELUT JA SAIRAUSPOISSAOLOT. Valitse ja ympyröi kysymyksistä mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto tai kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan.

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Arvioi nykyisen työhyvinvointisi kannalta	Erittäin huono	Erittäin hyvä				
Arvioi asian merkitystä työhyvinvointisi kannalta											
1. Työterveystarkastuksella on merkitystä	1	2	3	4	5	6					
2. Työterveyshoitajan palveluita on merkitystä	1	2	3	4	5	6					
3. Yleisaikaritaisoiser palvelut Kuoopiossa, Varkaudessa ja lissimmissä lisäisivat työhyvinvointia	1	2	3	4	5	6					
4. Montako päivää olet ollut poissa töistä sairaudentaikaa viimeisen vuoden aikana?											
5. Vakuuttaako työnteijiesi (työmotivaatio, työskentely esimieisten ja työkatereiden kanssa) sairauspoissaolojesi määrään?											
					Vähentää poissaolojen määrää	1	Ei vaikuta lainkaan	2	Lisää poissaolojen määrää	3	
6. Työterveystarkastuskäytännöt toimipisteessani						1	2	3	4	5	6
7. Työterveyshoitajan sairaanhoitopalvelujen taso nyt						1	2	3	4	5	6

4. Montako päivää olet ollut poissa töistä sairaudentaikaa viimeisen vuoden aikana? _____ päivää

5. Vakuuttaako työnteijiesi (työmotivaatio, työskentely esimieisten ja työkatereiden kanssa) sairauspoissaolojesi määrään?

Vähentää poissaolojen määrää

Ei vaikuta lainkaan

Lisää poissaolojen määrää

F. TYÖHYVINVOINTI, TYÖKYKY JA TYÖSTÄ INNOSTUMINEN. Valitse ja ympyröi kysymyksistä mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto tai kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan.

	Erittäin huono	1	2	3	4	5	6	Erittäin hyvä
1. Arvioi tämän heikistä työhyvinvointiasi	1	2	3	4	5	6		
2. Arvioi tämän heikistä terveydentilaasi	1	2	3	4	5	6		
3. 1. Arvioi tämän heikistä työkykyä	1	2	3	4	5	6		
2. Mikä asiat erityisesti vaikuttavat työkykyysi?								

4. 1. Arvioi tämän heikistä innostumista työssäsi kohtaan.

Työ ahdistaa

Työ innostaa

2. Mikä asiat työpäivällä erityisesti vaikuttavat siihen, että koet työsi ahdistavana/innostavana?

5. 1. Arvioi oletko nykyisessä työtehtävissäsi kahden vuoden kuluessa.

2. Jos et ole niin, miksi ei?

Kyllä

En

M. Avoin kommentti (mitä erityisen hyvää työympäristössä on ja mitä voisi parantaa? Voit jatkaa paperin toiselle puolelle.)

TAULUKKO 7. Työyhteisön tukeen liittyvien väittämien D1-D14 vastauksien jakauma

Väittämä	Vastauksien lukumäärät vastausvaihtoehdoittain					
	Ei tärkeää	Vähän tärkeää	Melko vähän tärkeää	Jonkin verran tärkeää	Melko paljon tärkeää	Erittäin tärkeää
	1	2	3	4	5	6
D1. Luottamus siihen, että toimipisteeni johto tekee järkeviä päätöksiä työpaikkasi tulevaisuuden suhteen.			1 %	7 %	39 %	54 %
D2. Luottamus siihen, että yrityksen johto tekee järkeviä päätöksiä työpaikkasi tulevaisuuden suhteen.			1 %	4 %	32 %	63 %
D3. Työn tehtävät ja tavoitteet ovat selkeitä.			1 %	4 %	46 %	40 %
D4. Voin vaikuttaa työhöni ja tavoitteisiin.	1 %	2 %	6 %	16 %	48 %	29 %
D5. Toimipisteen työilmapiiri.		1 %	2 %	8 %	41 %	49 %
D6. Työkavereiden hyväksyntä ja arvostus	1 %		2 %	8 %	41 %	49 %
D7. Työkavereiden tuki ja apu			1 %	12 %	42 %	45 %
D8. Toimipisteessä ei esiinny kiusaamista.	1 %	1 %	2 %	4 %	29 %	64 %
D9. Lähimmän esimiehen hyväksyntä ja arvostus.			1 %	10 %	46 %	43 %
D10. Lähimmän esimiehen tuki ja apu.			1 %	9 %	45 %	46 %
D11. Lähimmän esimiehen palaute.	1 %		2 %	14 %	48 %	37 %
D12. Esimiesten ja työntekijöiden välinen tiedonkulku toimii hyvin.		1 %	1 %	9 %	38 %	51 %
Kaikki yhteensä	0 %	0 %	2 %	9 %	42 %	46 %
D13. Varhaisen tuen toimintamalli on toimiva.			5 %	27 %	46 %	23 %
D14. Tämän kyselyn tuloksia pohditaan yhdessä.	2 %	3 %	7 %	23 %	34 %	31 %

TAULUKKO 8. Työyhteisön tukeen liittyvien väittämien D15-D28 vastauksien jakauma

Väittäjä	Vastauksien lukumäärät vastausvaihtoehdoittain					
	Erittäin huono					Erittäin hyvä
	1	2	3	4	5	6
D15. Luottamukseni toimipisteeni johtoon on.	1 %	1 %	6 %	15 %	47 %	32 %
D16. Luottamukseni yrityksen johtoon on.		1 %	5 %	15 %	45 %	34 %
D17. Perehdytys työni tehtäviin ja tavoitteisiin on.	1 %	1 %	4 %	31 %	48 %	15 %
D18. Vaikuttamismahdollisuuteni työhöni ja tavoitteisiin on.	3 %	7 %	17 %	29 %	39 %	5 %
D19. Toimipisteeni työilmapiiri on.	1 %	2 %	4 %	17 %	55 %	22 %
D20. Suhteet työkavereihini ovat			1 %	9 %	54 %	36 %
D21. Työkavereilta saamani tuen ja avun määrä on.			1 %	11 %	56 %	32 %
D22. Työkavereitteni käytös minua kohtaan on.			1 %	9 %	54 %	39 %
D23. Lähimmän esimieheni arvostus minua kohtaan on.	2 %	2 %	5 %	17 %	56 %	19 %
D24. Lähimmän esimieheni tuki ja apu on.	2 %	2 %	5 %	18 %	53 %	22 %
D25. Lähimmän esimieheni antaman palautteen määrä on.	2 %	4 %	12 %	28 %	43 %	12 %
D26. Esimiesten ja työntekijöiden välinen tiedonkulkua toimipisteeni osalta on.	1 %	3 %	11 %	41 %	36 %	9 %
Kaikki yhteensä	1 %	2 %	6 %	20 %	49 %	23 %
D27. Tietämykseni Varhaisen tuen toimintamallista on.	6 %	19 %	17 %	33 %	22 %	4 %
D28. Halukkuuteni osallistua ryhmämuotoiseen tulosten läpikäymiseen on.	3 %	7 %	13 %	30 %	30 %	16 %

TAULUKKO 9. Työyhteisön tukeen liittyvien summamuuttujien tärkeyden arvosanojen jakaumat

Summamuuttuja	Väittämät	Arvojen lukumäärät vastausvaihtoehdoittain						Vastausprosentti
		Ei tärkeää 1	Vähän tärkeää 2	Melko vähän tärkeää 3	Jonkin verran tärkeää 4	Melko paljon tärkeää 5	Erittäin tärkeää 6	
Arvostus	D6, D9			1 %	5 %	45 %	50 %	93 %
Luottamus yrityksen johtoon	D1, D2			1 %	5 %	31 %	64 %	93 %
Tavoitteet ja palaute	D3, D4, D11			1 %	16 %	51 %	31 %	93 %
Havaittu tuki	D7, D10, D12				7 %	48 %	45 %	93 %
Työilmapiiri	D5, D8			2 %	4 %	28 %	66 %	93 %
Kaikki yhteensä				1 %	7 %	41 %	51 %	93 %

TAULUKKO 10. Työyhteisön tukeen liittyvien summamuuttujien tyytyväisyyden arvosanojen jakaumat

Työhyvinvoinnin tila (n = 191)		Arvojen lukumäärät vastausvaihtoehdoittain						Erittäin hyvä 6	Vastausprosentti
Summamuuttuja	Väittämät	Erittäin huono 1	2	3	4	5			
Arvostus	D20, D23			2 %	9 %	52 %	37 %	93 %	
Luottamus yrityksen johtoon	D15, D16		1 %	4 %	13 %	45 %	37 %	94 %	
Tavoitteet ja palautte	D17, D18, D25		2 %	13 %	34 %	44 %	7 %	92 %	
Havaittu tuki	D21, D24, D26		1 %	2 %	25 %	58 %	14 %	93 %	
Työilmapiiri	D19, D22			1 %	7 %	53 %	38 %	93 %	
Kaikki yhteensä			1 %	4 %	18 %	51 %	27 %	93 %	

TAULUKKO 11. Summamuuttujan Työyhteisön tuki tärkeyden arvosanojen jakaumat

Työhyvinvoinnin kannalta asian tärkeys (n = 193)	Arvojen lukumäärät vastausvaihtoehdoittain						Vastausprosentti
	Ei tärkeää 1	Vähän tärkeää 2	Melko vähän tärkeää 3	Jonkin verran tärkeää 4	Melko paljon tärkeää 5	Erittäin tärkeää 6	
	Työyhteisön tuki			1 %	6 %	50 %	

TAULUKKO 12. Summamuuttujan Työyhteisön tuki tyytyväisyyden arvosanojen jakaumat

Työhyvinvoinnin tila (n = 193)	Arvojen lukumäärät vastausvaihtoehdoittain						Vastausprosentti
	Erittäin huono 1	2	3	4	5	Erittäin hyvä 6	
Työyhteisön tuki		1 %	2 %	26 %	56 %	16 %	94 %

TAULUKKO 13. Kuopion toimipisteen vastaajien työyhteisön tukeen liittyvien väittämien D1-D14 vastauksien jakauma

Väittämä	Vastauksien lukumäärät vastausvaihtoehdoittain					
	Ei tärkeää	Vähän tärkeää	Melko vähän tärkeää	Jonkin verran tärkeää	Melko paljon tärkeää	Erittäin tärkeää
	1	2	3	4	5	6
D1. Luottamus siihen, että toimipisteeni johto tekee järkeviä päätöksiä työpaikaksi tulevaisuuden suhteen.			1 %	8 %	36 %	54 %
D2. Luottamus siihen, että yrityksen johto tekee järkeviä päätöksiä työpaikaksi tulevaisuuden suhteen.			1 %	5 %	29 %	65 %
D3. Työn tehtävät ja tavoitteet ovat selkeitä.			1 %	15 %	43 %	40 %
D4. Voin vaikuttaa työhöni ja tavoitteisiini.			5 %	18 %	48 %	29 %
D5. Toimipisteen työilmapiiri.		1 %	2 %	9 %	41 %	47 %
D6. Työkavereiden hyväksyntä ja arvostus	1 %		2 %	8 %	54 %	35 %
D7. Työkavereiden tuki ja apu			1 %	12 %	42 %	44 %
D8. Toimipisteessä ei esiinny kiusaamista.	1 %	1 %	3 %	3 %	30 %	61 %
D9. Lähimmän esimiehen hyväksyntä ja arvostus.			1 %	12 %	46 %	41 %
D10. Lähimmän esimiehen tuki ja apu.			1 %	8 %	48 %	43 %
D11. Lähimmän esimiehen palaute.	1 %		2 %	14 %	47 %	37 %
D12. Esimiesten ja työntekijöiden välinen tiedonkulku toimii hyvin.		1 %	1 %	10 %	36 %	52 %
Kaikki yhteensä	0 %	0 %	2 %	10 %	42 %	46 %
D13. Varhaisen tuen toimintamalli on toimiva.			5 %	25 %	46 %	23 %
D14. Tämän kyselyn tuloksia pohditaan yhdessä.	3 %	3 %	6 %	23 %	34 %	32 %

TAULUKKO 14. Kuopion toimipisteen vastaajien työyhteisön tukeen liittyvien väittämien D15-D28 vastauksien jakauma

Työhyvinvoinnin tila väittämittäin KUOPIO (n = 145)	Vastauksien lukumäärät vastausvaihtoehdoittain					
	Erittäin huono					Erittäin hyvä
Väittämä	1	2	3	4	5	6
D15. Luottamukseni toimipisteeni johtoon on.	1 %		4 %	17 %	51 %	28 %
D16. Luottamukseni yrityksen johtoon on.		1 %	4 %	17 %	48 %	30 %
D17. Perehdytys työni tehtäviin ja tavoitteisiin on.	1 %	1 %	5 %	36 %	43 %	14 %
D18. Vaikuttamismahdollisuuteni työhöni ja tavoitteisiin on.	3 %	8 %	19 %	30 %	37 %	3 %
D19. Toimipisteeni työilmapiiri on.	1 %	2 %	5 %	20 %	61 %	12 %
D20. Suhteet työkavereihini ovat			1 %	11 %	59 %	29 %
D21. Työkavereilta saamani tuen ja avun määrä on.			1 %	14 %	61 %	25 %
D22. Työkavereitteni käytös minua kohtaan on.			1 %	8 %	60 %	31 %
D23. Lähimmän esimieheni arvostus minua kohtaan on.	1 %	1 %	7 %	17 %	56 %	17 %
D24. Lähimmän esimieheni tuki ja apu on.	1 %	2 %	6 %	21 %	52 %	18 %
D25. Lähimmän esimieheni antaman palautteen määrä on.	1 %	4 %	12 %	31 %	43 %	8 %
D26. Esimiesten ja työntekijöiden välinen tiedonkulku toimipisteeni osalta on.	1 %	3 %	13 %	47 %	31 %	7 %
Kaikki yhteensä	1 %	2 %	6 %	22 %	50 %	19 %
D27. Tietämykseni Varhaisen tuen toimintamallista on.	8 %	18 %	18 %	32 %	20 %	4 %
D28. Halukkuuteni osallistua ryhmämuotoiseen tulosten läpikäymiseen on.	4 %	5 %	14 %	32 %	29 %	16 %

TAULUKKO 15. Kuopion toimipisteen vastaajien työyhteisön tukeen liittyvien summa-
muuttujien tärkeyden arvosanojen jakaumat

Työhyvinvoinnin kannalta asian tärkeys KUOPIO (n = 145)		Arvojen lukumäärät vastausvaihtoehdoittain						Vas- taus- pro- sentti
Summamuuttuja	Väittämät	Ei tär- keää 1	Vähän tär- keää 2	Melko vähän tär- keää 3	Jonkin verran tär- keää 4	Melko paljon tär- keää 5	Erittäin tär- keää 6	
Arvostus	D6, D9			1 %	6 %	46 %	47 %	91 %
Luottamus yrityksen johtoon	D1, D2			1 %	6 %	29 %	64 %	91 %
Tavoitteet ja palaute	D3, D4, D11			1 %	17 %	50 %	31 %	91 %
Havaittu tuki	D7, D10, D12				8 %	49 %	43 %	91 %
Työilmapiiri	D5, D8			3 %	5 %	28 %	64 %	91 %
Kaikki yhteensä				1 %	9 %	38 %	52 %	91 %

TAULUKKO 16. Kuopion toimipisteen vastaajien työyhteisön tukeen liittyvien summa-
muuttujien tyytyväisyyden arvosanojen jakaumat

Työhyvinvoinnin tila KUOPIO (n = 145)		Arvojen lukumäärät vastausvaihtoehdoittain						Vas- taus- pro- sentti
Summamuuttuja	Väittämät	Erit- tän huono 1	2	3	4	5	Erittäin hyvä 6	
Arvostus	D20, D23			1 %	12 %	57 %	30 %	91 %
Luottamus yrityksen johtoon	D15, D16		1 %	3 %	13 %	50 %	32 %	91 %
Tavoitteet ja palaute	D17, D18, D25		2 %	15 %	37 %	32 %	6 %	91 %
Havaittu tuki	D21, D24, D26		1 %	2 %	28 %	59 %	10 %	91 %
Työilmapiiri	D19, D22			1 %	9 %	61 %	28 %	91 %
Kaikki yhteensä			1 %	5 %	20 %	53 %	21 %	91 %

TAULUKKO 17. Kuopion toimipisteen vastaajien summamuuttujan Työyhteisön tuki
tärkeyden arvosanojen jakaumat

Työhyvinvoinnin kannalta asian tärkeys KUOPIO (n = 144)	Arvojen lukumäärät vastausvaihtoehdoittain						Vastaus- prosentti
	Ei tärkeää 1	Vähän tärkeää 2	Melko vähän tärkeää 3	Jonkin verran tärkeää 4	Melko paljon tärkeää 5	Erittäin tärkeää 6	
Työyhteisön tuki			1 %	8 %	51 %	40 %	91 %

TAULUKKO 18. Kuopion toimipisteen vastaajien summamuuttujan Työyhteisön tuki tyytyväisyyden arvosanojen jakaumat

Työhyvinvoinnin tila KUOPIO (n = 146)	Arvojen lukumäärät vastausvaihtoehdoittain						
	Erittäin huono			Erittäin hyvä			
	1	2	3	4	5	6	
Työyhteisön tuki		1 %	1 %	29 %	58 %	11 %	Vastausprosentti 92 %

TAULUKKO 19. Varkauden toimipisteen vastaajien työyhteisön tukeen liittyvien väittämien D1-D14 vastauksien jakauma

Työhyvinvoinnin kannalta asian tärkeys väittämittäin VARKAUS (n = 33)	Vastauksien lukumäärät vastausvaihtoehdoittain					
	Ei tärkeää	Vähän tärkeää	Melko vähän tärkeää	Jonkin verran tärkeää	Melko paljon tärkeää	Erittäin tärkeää
	1	2	3	4	5	6
Väittämä						
D1. Luottamus siihen, että toimipisteeni johto tekee järkeviä päätöksiä työpaikkasi tulevaisuuden suhteen.				3 %	39 %	58 %
D2. Luottamus siihen, että yrityksen johto tekee järkeviä päätöksiä työpaikkasi tulevaisuuden suhteen.					36 %	64 %
D3. Työn tehtävät ja tavoitteet ovat selkeitä.					64 %	36 %
D4. Voin vaikuttaa työhöni ja tavoitteisiin.			9 %	9 %	52 %	30 %
D5. Toimipisteen työilmapiiri.				9 %	30 %	61 %
D6. Työkavereiden hyväksyntä ja arvostus				9 %	33 %	58 %
D7. Työkavereiden tuki ja apu				9 %	45 %	45 %
D8. Toimipisteessä ei esiinny kiusaamista.				3 %	21 %	76 %
D9. Lähimmän esimiehen hyväksyntä ja arvostus.				3 %	39 %	58 %
D10. Lähimmän esimiehen tuki ja apu.				6 %	38 %	56 %
D11. Lähimmän esimiehen palaute.				9 %	48 %	42 %
D12. Esimiesten ja työntekijöiden välinen tiedonkulku toimii hyvin.		3 %		6 %	39 %	52 %
Kaikki yhteensä		0 %	1 %	6 %	41 %	53 %
D13. Varhaisen tuen toimintamalli on toimiva.			6 %	30 %	39 %	24 %
D14. Tämän kyselyn tuloksia pohditaan yhdessä.		3 %	9 %	24 %	27 %	36 %

TAULUKKO 20. Varkauden toimipisteen vastaajien työyhteisön tukeen liittyvien väittämien D15-D28 vastauksien jakauma

Työhyvinvoinnin tila väittämittäin VARKAUS (n=33)	Vastauksien lukumäärät vastausvaihtoehdoittain					
	Erittäin huono					Erittäin hyvä
Väittämä	1	2	3	4	5	6
D15. Luottamukseni toimipisteeni johtoon on.		3 %	9 %	6 %	36 %	45 %
D16. Luottamukseni yrityksen johtoon on.		3 %	9 %	6 %	39 %	42 %
D17. Perehdytys työni tehtäviin ja tavoitteisiin on.			3 %	18 %	64 %	15 %
D18. Vaikuttamismahdollisuuteni työhöni ja tavoitteisiin on.	3 %	3 %	9 %	24 %	52 %	9 %
D19. Toimipisteeni työilmapiiri on.				3 %	39 %	58 %
D20. Suhteet työkavereihini ovat				3 %	33 %	64 %
D21. Työkavereilta saamani tuen ja avun määrä on.				6 %	45 %	48 %
D22. Työkavereitteni käytös minua kohtaan on.				3 %	33 %	64 %
D23. Lähimmän esimieheni arvostus minua kohtaan on.	3 %	3 %		12 %	52 %	30 %
D24. Lähimmän esimieheni tuki ja apu on.	3 %		3 %	6 %	50 %	38 %
D25. Lähimmän esimieheni antaman palautteen määrä on.	3 %	3 %	6 %	16 %	44 %	28 %
D26. Esimiesten ja työntekijöiden välinen tiedonkulku toimipisteeni osalta on.		6 %	6 %	24 %	42 %	21 %
Kaikki yhteensä	1 %	2 %	4 %	11 %	44 %	39 %
D27. Tietämykseni Varhaisen tuen toimintamallista on.		21 %	12 %	33 %	27 %	6 %
D28. Halukkuuteni osallistua ryhmämuotoiseen tulosten läpikäymiseen on.		15 %	6 %	18 %	39 %	21 %

TAULUKKO 21. Varkauden toimipisteen vastaajien työyhteisön tukeen liittyvien summamuuttujien tärkeyden arvosanojen jakaumat

Työhyvinvoinnin kannalta asian tärkeys VARKAUS (n = 33)		Arvojen lukumäärät vastausvaihtoehdoittain						
Summamuuttuja	Väittämät	Ei tärkeää	Vähän tärkeää	Melko vähän tärkeää	Jonkin verran tärkeää	Melko paljon tärkeää	Erittäin tärkeää	Vastausprosentti
		1	2	3	4	5	6	
Arvostus	D6, D9					33 %	67 %	97 %
Luottamus yrityksen johtoon	D1, D2					27 %	73 %	97 %
Tavoitteet ja palaute	D3, D4, D11				9 %	58 %	33 %	97 %
Havaittu tuki	D7, D10, D12				6 %	39 %	55 %	97 %
Työilmapiiri	D5, D8					27 %	73 %	97 %
Kaikki yhteensä					3 %	37 %	60 %	97 %

TAULUKKO 22. Varkauden toimipisteen vastaajien työyhteisön tukeen liittyvien summamuuttujien tyytyväisyyden arvosanojen jakaumat

Työhyvinvoinnin tila VARKAUS (n = 33)		Arvojen lukumäärät vastausvaihtoehdoittain						
Summamuuttuja	Väittämät	Erittäin huono					Erittäin hyvä	
		1	2	3	4	5	6	Vastausprosentti
Arvostus	D20, D23			3 %	3 %	36 %	58 %	97 %
Luottamus yrityksen johtoon	D15, D16		3 %	9 %	6 %	30 %	52 %	97 %
Tavoitteet ja palaute	D17, D18, D25		3 %	6 %	22 %	59 %	9 %	94 %
Havaittu tuki	D21, D24, D26			3 %	16 %	50 %	31 %	94 %
Työilmapiiri	D19, D22					30 %	70 %	97 %
Kaikki yhteensä			1 %	4 %	9 %	41 %	44 %	96 %

TAULUKKO 23. Varkauden toimipisteen vastaajien summamuuttujan Työyhteisön tuki tärkeiden arvosanojen jakaumat

Työhyvinvoinnin kannalta asian tärkeys VARKAUS (n = 32)	Arvojen lukumäärät vastausvaihtoehdoittain							
	Ei tärkeää		Vähän tärkeää		Melko vähän tärkeää		Melko paljon tärkeää	
	Erittäin tärkeää		Erittäin tärkeää		Erittäin tärkeää		Erittäin tärkeää	
	1	2	3	4	5	6	Vastausprosentti	
Työyhteisön tuki					3 %	44 %	53 %	94 %

TAULUKKO 24. Varkauden toimipisteen vastaajien summamuuttujan Työyhteisön tuki tyytyväisyyden arvosanojen jakaumat

Työhyvinvoinnin tila VARKAUS (n = 33)	Arvojen lukumäärät vastausvaihtoehdoittain						
	Erittäin huono					Erittäin hyvä	
	1	2	3	4	5	6	Vastausprosentti
Työyhteisön tuki			3 %	15 %	45 %	36 %	97 %

TAULUKKO 25. Iisalmen toimipisteen vastaajien työyhteisön tukeen liittyvien väittämien D1-D14 vastauksien jakauma

Työhyvinvoinnin kannalta asian tärkeys väittämittäin IISALMI (n = 10)	Vastauksien lukumäärät vastausvaihtoehdoittain					
	Ei tär- keää	Vähän tärkeää	Melko vähän tärkeää	Jonkin verran tärkeää	Melko paljon tärkeää	Erittäin tärkeää
	1	2	3	4	5	6
Väittämä						
D1. Luottamus siihen, että toimipisteeni johto tekee järkeviä päätöksiä työpaikkasi tulevaisuuden suhteen.					70 %	30 %
D2. Luottamus siihen, että yrityksen johto tekee järkeviä päätöksiä työpaikkasi tulevaisuuden suhteen.					60 %	40 %
D3. Työn tehtävät ja tavoitteet ovat selkeitä.				30 %	40 %	30 %
D4. Voin vaikuttaa työhöni ja tavoitteisiin.			10 %	10 %	50 %	30 %
D5. Toimipisteen työilmapiiri.					60 %	40 %
D6. Työkavereiden hyväksyntä ja arvostus				10 %	50 %	40 %
D7. Työkavereiden tuki ja apu				10 %	30 %	60 %
D8. Toimipisteessä ei esiinny kiusaamista.				10 %	40 %	50 %
D9. Lähimmän esimiehen hyväksyntä ja arvostus.				10 %	50 %	40 %
D10. Lähimmän esimiehen tuki ja apu.				10 %	30 %	60 %
D11. Lähimmän esimiehen palaute.				20 %	50 %	30 %
D12. Esimiesten ja työntekijöiden välinen tiedonkulku toimii hyvin.				10 %	50 %	40 %
Kaikki yhteensä			1 %	10 %	48 %	41 %
D13. Varhaisen tuen toimintamalli on toimiva.				30 %	50 %	20 %
D14. Tämän kyselyn tuloksia pohditaan yhdessä.			20 %	30 %	40 %	10 %

TAULUKKO 26. Iisalmen toimipisteen vastaajien työyhteisön tukeen liittyvien väittämien D15-D28 vastauksien jakauma

Työhyvinvoinnin tila väittämittäin IISALMI (n = 11)	Vastauksien lukumäärät vastausvaihtoehdoittain					
	Erittäin huono 1	2	3	4	5	Erittäin hyvä 6
D15. Luottamukseni toimipisteeni johtoon on.			18 %	18 %	18 %	45 %
D16. Luottamukseni yrityksen johtoon on.				27 %	27 %	45 %
D17. Porehdytys työni tehtäviin ja tavoitteisiin on.				18 %	64 %	18 %
D18. Vaikuttamismahdollisuuteni työhöni ja tavoitteisiin on.		9 %	18 %	27 %	27 %	18 %
D19. Toimipisteeni työilmapiiri on.			9 %	27 %	18 %	45 %
D20. Suhteet työkavereihini ovat					70 %	30 %
D21. Työkavereilta saamani tuen ja avun määrä on.					36 %	64 %
D22. Työkavereitteni käytös minua kohtaan on.					27 %	73 %
D23. Lähimmän esimieheni arvostus minua kohtaan on.				27 %	55 %	18 %
D24. Lähimmän esimieheni tuki ja apu on.				18 %	64 %	18 %
D25. Lähimmän esimieheni antaman palautteen määrä on.		9 %	18 %	18 %	45 %	9 %
D26. Esimiesten ja työntekijöiden välinen tiedonkulku toimipisteeni osalta on.			9 %	18 %	73 %	
Kaikki yhteensä		2 %	6 %	17 %	44 %	32 %
D27. Tietämykseni Varhaisen tuen toimintamallista on.		27 %	9 %	45 %	18 %	
D28. Halukkuuteni osallistua ryhmämuotoiseen tulosten läpikäymiseen on.		18 %	27 %	36 %	18 %	

TAULUKKO 27. Iisalmen toimipisteen vastaajien työyhteisön tukeen liittyvien summuuttujien tärkeyden arvosanojen jakaumat

Työhyvinvoinnin kannalta asian tärkeys IISALMI (n = 11)		Arvojen lukumäärät vastausvaihtoehdoittain						
Summamuuttuja	Väittämät	Ei tär-keää	Vähän tär-keää	Melko vähän tär-keää	Jonkin verran tär-keää	Melko paljon tär-keää	Erittäin tär-keää	Vas-taus-pro-sentti
		1	2	3	4	5	6	
Arvostus	D6, D9					50 %	50 %	91 %
Luottamus yrityksen johtoon	D1, D2					60 %	40 %	91 %
Tavoitteet ja palaute	D3, D4, D11				30 %	40 %	30 %	91 %
Havaittu tuki	D7, D10, D12					40 %	60 %	91 %
Työilmapiiri	D5, D8					40 %	60 %	91 %
Kaikki yhteensä					6 %	46 %	48 %	91 %

TAULUKKO 28. Iisalmen toimipisteen vastaajien työyhteisön tukeen liittyvien summamuuttujien tyytyväisyyden arvosanojen jakaumat

Työhyvinvoinnin tila IISALMI (n = 11)		Arvojen lukumäärät vastausvaihtoehdoittain						Vas- taus- pro- sentti
Summamuuttuja	Väittämät	Erit- tään huono 1	2	3	4	5	Erittäin hyvä 6	
Arvostus	D20, D23					60 %	40 %	91 %
Luottamus yrityksen johtoon	D15, D16				27 %	27 %	45 %	100 %
Tavoitteet ja palaute	D17, D18, D25			9 %	36 %	45 %	9 %	100 %
Havaittu tuki	D21, D24, D26				18 %	64 %	18 %	100 %
Työilmapiiri	D19, D22				9 %	27 %	64 %	100 %
Kaikki yhteensä				2 %	19 %	44 %	35 %	98 %

TAULUKKO 29. Iisalmen toimipisteen vastaajien summamuuttujan Työyhteisön tuki tärkeiden arvosanojen jakaumat

Työhyvinvoinnin kannalta asian tärkeys IISALMI (n = 10)	Arvojen lukumäärät vastausvaihtoehdoittain						Vastaus- prosentti
	Ei tärkeää 1	Vähän tärkeää 2	Melko vähän tärkeää 3	Jonkin verran tärkeää 4	Melko paljon tärkeää 5	Erittäin tärkeää 6	
Työyhteisön tuki					50 %	50 %	91 %

TAULUKKO 30. Iisalmen toimipisteen vastaajien summamuuttujan Työyhteisön tuki tyytyväisyyden arvosanojen jakaumat

Työhyvinvoinnin tila IISALMI (n = 11)	Arvojen lukumäärät vastausvaihtoehdoittain						Vastaus- prosentti
	Erittäin huono 1	2	3	4	5	Erittäin hyvä 6	
Työyhteisön tuki				27 %	55 %	18 %	100 %

