Heidi Kankaanranta

ESIMIESTEN TYÖHYVINVOINTI MATKAILUALAN YRITYKSESSÄ

Opinnäytetyö
Matkailu- ja palveluliiketoiminta

2019

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Heidi Kankaanranta	Restonomi (AMK)	Toukokuu 2019
Opinnäytetyön nimi		
Esimiesten työhyvinvointi matkailualan yrityksessä		90 sivua 17 liitesivua
Toimeksiantaja		
Yritys X		
Ohjaaja		
Päivi Lahikainen		

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yritys X:n esimiesten työhyvinvoinnin tila tutkimuksen ajankohtana ja saada selville hyvät ja kehitettävät kohteet sekä pohtia kehittämisehdotuksia. Tutkimuksessa on laaja teoreettinen viitekehys työhyvinvoinnista, jota on hyödynnetty paljon tutkimuksessa. Tutkimuksessa yhdistettiin laadullinen ja määrällinen tutkimus ja aineistonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja kyselylomaketta.

Tutkimustuloksista selvisi, että esimiesten työn fyysinen kuormittavuus vaihtelee työtehtävien mukaan. Esimiesten mielestä fyysiset tekijät, joissa on parannettavaa, ovat työolosuhteet, ergonomia, työtilat, työtavat, työn kierto ja perehdyttäminen. Esimiehet tuntevat oman fyysisen hyvinvointinsa keskimäärin melko hyväksi.

Esimiesten sosiaalisen työhyvinvoinnin keskiarvo on hyvä. Esimiesten mielestä tärkeimmät sosiaaliset tekijät, jotka auttavat jaksamaan, ovat töiden ulkopuoliset sosiaaliset suhteet, työyhteisö, työkaverit ja työilmapiiri. Sosiaaliset tekijät, jotka heikentävät jaksamista eniten, ovat yhteisöllisyyden puute, selän takana puhuminen, vuorovaikutuksen puute, haasteelliset asiakastilanteet, epätasa-arvon tunteminen, työn organisointi ongelmat ja kiire.

Esimiesten psyykkisen työhyvinvoinnin keskiarvo on hyvä. Tärkeimmät psyykkiset tekijät, jotka auttavat esimiehiä jaksamaan, ovat työn monipuolisuus, oma ammatillinen osaaminen ja onnistumiset. Esimiehet tunsivat psyykkisen kuormittavuuden vaihtelevasti. Psyykkiset tekijät, jotka kuormittavat jaksamista eniten, ovat kiire, stressi, työn valuminen vapaa-ajan puolelle, arvostuksen, kunnioituksen ja palautteen puute. Esimiesten tyytyväisyys omaan lähiesimieheensä on keskimäärin hyvä ja tyytyväisyys yrityksen ylimpään johtoon on keskimäärin melko hyvä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksen esimiesten työhyvinvointi on melko hyvää, mutta kehitettäviä kohteita on. Esimiesten työhyvinvointia voidaan kehittää muuttamalla kuormittavat tekijät voimavaroiksi. Saatujen kehittämisehdotusten avulla voidaan tulevaisuudessa parantaa yrityksen esimiesten työhyvinvointia ja tehdä jatkotutkimuksia.

Asiasanat

toimintakyky, työkyky, työhyvinvointi, esimiestyö

South-Eastern Finland University of Applied Sciences

Author (authors)	Degree	Time
Heidi Kankaanranta	Bachelor of Hospitality Management	May 2019

Thesis title

Well-being of the superiors in a tourism company

90 pages
17 pages of appendices

Commissioned by

Company X

Supervisor

Päivi Lahikainen

Abstract

The aim of the study was to research into the well-being of the superiors of Company X in order to identify positive aspects and objects to be developed. The purpose was also to provide suggestions for development. The study incorporated a wide theoretical framework for well-being at work. There were qualitative and quantitative methods used in this thesis. Theme interviews and questionnaires were used for collecting data.

The results of the study showed that there is variation in the experienced workload of the superiors depending on the job description. Superiors reported that physical factors that need improvement are working conditions, ergonomics, work space, working methods, work rotation and introduction. Physical well-being was reported as quite good.

The average level of social well-being of superiors was good. The most important social factors were social relationships outside work, the work community, colleagues and the working atmosphere. Social well-being was reduced by poor sense of community, talking behind the back, lack of interaction, challenging customer situations, experiences of inequality, work organization problems and haste.

The average level of mental well-being of superiors was good. The most important psychological factors were the versatility of the job, professional skills and successes. The mental stress varied according to the job. Haste, stress, working over office hours, lack of appreciation, respect and feedback all reduced mental well-being. The satisfaction of the superiors for their forepersons was good and the satisfaction with the top management of the company was quite good.

In conclusion, the well-being of superiors was fairly good, but there were things to be developed. Superiors' well-being at work can be developed by changing load factors into strengths. In the future the well-being of the superiors could be improved by using received development proposals.

Keywords
ability to function, ability to work, well-being at work, superior work

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 6
2 TOIMEKSIANTAJA 7
3 TYÖHYVINVOINTI 9
3.1 Työhyvinvointiin liittyvät keskeiset käsitteet 9
3.2 Fyysinen työhyvinvointi 14
3.3 Sosiaalinen työhyvinvointi 16
3.4 Psyykkinen työhyvinvointi 19
3.5 Hyvinvoiva työyhteisö 20
3.6 Hyvinvoiva esimies 22
3.7 Aikaisempia tutkimuksia työhyvinvoinnista 24
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN 26
4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset 26
4.2 Tutkimusmenetelmät 27
4.3 Kvalitatiivisen teemahaastattelun toteutus 29
4.4 Kvantitatiivisen kyselylomakkeen toteutus 31
4.5 Tutkimuksen luotettavuus 34
5 TUTKIMUSTULOKSET JA TARKASTELU 35
5.1 Fyysisen työhyvinvoinnin tulokset 36
5.2 Sosiaalisen työhyvinvoinnin tulokset 43
5.3 Psyykkisen työhyvinvoinnin tulokset 57
5.4 Lähiesimiehen tuen ja johtamisen tulokset 69
5.5 Työhyvinvoinnin kehittämisen ja avoimen kysymyksen tulokset 77
5.6 Tulosten yhteenveto ja vertaaminen aikaisempiin tutkimuksiin 78
6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET 81
7 POHDINTA 85
LÄHTEET 88

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Liite 2. Kyselylomake

1 JOHDANTO

Idean opinnäytetyöhöni sain omasta kiinnostuksestani työhyvinvointia kohtaan. Työelämäni, ja etenkin ammattikorkeakoulussa suorittamieni harjoittelujeni aikana, olen kiinnittänyt paljon huomiota työyhteisön toimivuuteen ja työntekijöiden jaksamiseen. Olen myös pohtinut, kuinka työyhteisöissä voitaisiin parantaa työntekijöiden jaksamista.

Valmistun matkailu- ja palveluliiketoiminnan restonomiksi ja tulen tulevaisuudessa työskentelemään esimiestehtävissä. Mielestäni on tärkeää ymmärtää, mitkä eri tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin, sillä työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen yhteys yrityksen tuottavuuteen. Opinnäytetyöni antaa minulle tärkeää tietoa työhyvinvoinnin eri osa-alueista ja erityisesti esimiesten näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön avulla syvennän ja kehitän omaa osaamistani tulevana esimiehenä.

Opinnäytetyöni aihe on esimiesten työhyvinvointi matkailualan yrityksessä. Aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen ja aihe on rajattu toimeksiantajan tarpeen mukaisesti. Opinnäytetyöni ansiosta toimeksiantaja saa tarkempaa tietoa esimiestensä työhyvinvoinnista. Opinnäytetyö on aloitettu 11.1.2019, jolloin opinnäytetyöstä on sovittu sähköpostitse. Mielestäni opinnäytetyöni aihe on mielenkiintoinen ja myös hieman haastava, sillä tiedän, että työhyvinvointi on todella laaja kokonaisuus.

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa yritys X:n esimiesten työhyvinvoinnin tila tutkimuksen ajankohtana ja saada selville hyvät ja kehitettävät kohteet työhyvinvoinnissa. Tarkoituksena on myös pohtia kehittämisehdotuksia. Opinnäytetyön tärkeät tutkimuskysymykset ovat: ”Mikä on yritys X:n esimiesten työhyvinvoinnin tila tutkimuksen ajankohtana?” ja ”Kuinka yritys X:n esimiesten työhyvinvointia voidaan kehittää tutkimustulosten pohjalta?” Opinnäytetyön lopputuloksena saadaan selville esimiesten työhyvinvoinnin tila, esimiesten työhyvinvoinnin hyvät ja kehitettävät kohteet ja kehittämisehdotuksia. Kehittämisehdotuksia voi yritys hyödyntää tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen keskeisiä käsitteitä ovat toimintakyky, työkyky, työhyvinvointi, fyysinen työhyvinvointi, sosiaalinen työhyvinvointi ja psyykkinen työhyvinvointi. Keskeisten käsitteiden avulla pyritään hahmottamaan tutkittavaa ilmiötä teoreettisella tasolla. Teoreettinen viitekehys käsittelee tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ja työhyvinvoinnin osa-alueita: fyysistä, sosiaalista ja psyykkistä työhyvinvointia. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään hyvinvoivaa työyhteisöä ja hyvinvoivaa esimiestä. Teoreettisen viitekehyksen tärkeimpinä tietolähteinä on käytetty työhyvinvoinnin professorin Marja-Liisa Mankan teoksia sekä Työterveyslaitoksen ja Työturvallisuuskeskuksen nettisivuja.

Opinnäytetyössä käytetään menetelmätriangulaatiota eli yhdistetään laadullinen ja määrällinen tutkimus. Opinnäytetyössä hyödynnetään myös aineistotriangulaatiota, koska aineistonkeruumenetelminä käytetään teemahaastattelua ja kyselylomaketta. Triangulaatioiden avulla varmistetaan monipuolisen aineiston kerääminen tutkimuksessa.

Opinnäytetyön toisessa luvussa esitellään toimeksiantaja lyhyesti. Seuraava luku käsittelee teoreettista viitekehystä. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen siirrytään neljänteen lukuun, jossa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta. Viidennessä luvussa esitellään tutkimustulokset. Kuudennessa luvussa esitellään tulosten pohjalta saadut kehittämisehdotukset. Viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen onnistumista, tavoitteisiin pääsemistä ja omaa oppimista.

2 TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyön toimeksiantajan nimeä ei mainita opinnäytetyössä, millä varmistetaan, että tutkimustuloksia ei voida yhdistää tiettyyn yritykseen. Tällä on haluttu suojata myös tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyys. Opinnäytetyössä käytetään nimeä toimeksiantaja tai yritys X, kun puhutaan toimeksiantajasta. Lähteisiin, jotka liittyvät toimeksiantajaan, viitataan myös käyttämällä kirjainta X.

Opinnäytetyön toimeksiantaja yritys toimii majoitus- ja ravitsemisalalla Etelä-Suomessa. Yrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota laadukkaita majoitus-, ravintola- ja kokouspalveluita. Yrityksen organisaatioon kuuluu 70 työntekijää, joista noin 20 % työskentelee majoitustoiminnan puolella ja noin 80 % ravintolatoimen puolella. Yrityksessä on naisia noin 80 % henkilöstöstä ja työntekijöistä noin 40 % on alle 30-vuotiaita. Kiinteistönhoito, kerroshoito ja yleinen siivous on ulkoistettu. (Henkilö X 2019.)

Henkilö X:n (2019) mukaan yrityksen työhyvinvointiin liittyviä arvoja ovat luotettava ja vastuullinen toiminta sekä arvopohjainen ja huolehtiva toiminta. Yrityksellä on käytössään työhyvinvointitoimikunnan vuosisuunnitelma, jota päivitetään vuosittain. Yritys tekee työtyytyväisyystutkimuksen myös vuosittain, jonka tuloksia puretaan ja kehitetään yhdessä henkilöstön kanssa. Lisäksi työtyytyväisyys tavoitteet asetetaan aina seuraavalle vuodelle.

Yritys tarjoaa työntekijöille lain edellyttämää perustasoa kattavammat työterveyspalvelut ja yritys antaa työntekijöille liikunta-, kulttuuri ja hyvinvointitukea ePassilla. Etu on henkilökohtainen, mikä liittyy työssäkäyntiin. Täyden tuen saadakseen henkilön tulee olla vakituinen koko- tai osa-aikainen työntekijä. Määräaikainen työntekijä saa edun samassa suhteessa kuin hänen tekemänsä työ on vakituisen työntekijän koko vuoden työajasta. Etu annetaan käyttöön kahdessa erässä vuoden aikana. Yritys on myös kustantanut jokaiselle laadukkaat työkengät vuonna 2018. (Henkilö X 2019.)

Henkilö X:n (2019) mukaan yrityksen suuret muutokset, kuten yt-neuvottelut ja uuden ravintolan avaaminen ovat voineet vaikuttaa joidenkin työntekijöiden työhyvinvointiin. Yrityksessä tapahtuu myös jatkuvia muutoksia, kuten henkilöstömuutoksia, jotka voivat vaikuttaa työhyvinvointiin. Tulevaisuuden suunnitelmissa yrityksen työ- ja asiakastiloja tullaan päivittämään, mikä voi myös tulevaisuudessa näkyä muutoksina työhyvinvoinnissa.

3 TYÖHYVINVOINTI

Tämän luvun alaluvuissa esitellään työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä, jotka ovat tässä opinnäytetyössä keskeisiä. Alaluvuissa määritellään myös tarkemmin, mitä työhyvinvoinnin osa-alueet: fyysinen, sosiaalinen ja psyykkinen tarkoittavat. Lisäksi määritellään, minkälainen on hyvinvoiva työyhteisö ja hyvinvoiva esimies teoreettisesta näkökulmasta. Lopuksi tarkastellaan aikaisempia tutkimuksia työhyvinvoinnista.

3.1 Työhyvinvointiin liittyvät keskeiset käsitteet

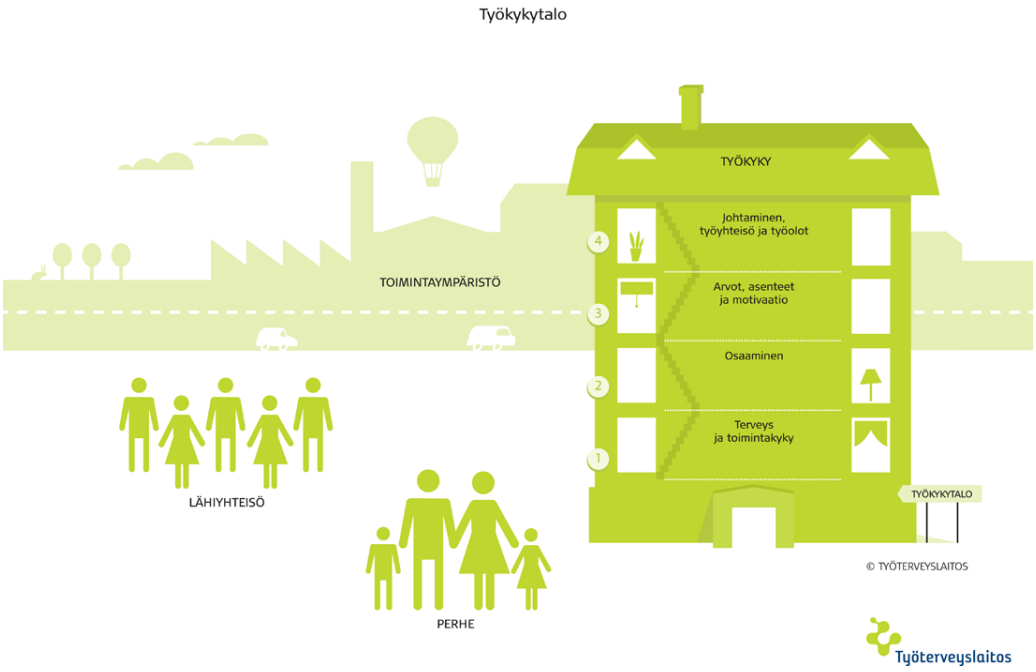
Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointiin liittyvät keskeiset käsitteet ovat toimintakyky, työkyky, työhyvinvointi, fyysinen työhyvinvointi, sosiaalinen työhyvinvointi ja psyykkinen työhyvinvointi. Käsitteet fyysinen, sosiaalinen ja psyykkinen työhyvinvointi on koottu omiksi alaluvuikseen, koska käsitteet ovat laajoja ja tärkeitä tässä tutkimuksessa.

Ensimmäinen käsite on **toimintakyky**, joka tarkoittaa ihmisen fyysisiä, sosiaalisia ja psyykkisiä edellytyksiä selviytyä jokapäiväisen elämän toiminnoista. Elämän toiminnot, kuten työ, opiskelu ja vapaa-aika ovat ihmiselle itselleen välttämättömiä ja merkityksellisiä. Ihmisen toimintakyky riippuu myös ympäristöstä. Elinympäristöön liittyvät tekijät, kuten muut ihmiset ja erilaiset palvelut, tukevat ihmisen toimintakykyä. (Mitä toimintakyky on? 2016.)

Toimintakyvyn ulottuvuudet eli fyysinen, sosiaalinen ja psyykkinen toimintakyky liittyvät monin tavoin toisiinsa. Fyysisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan ihmisen fyysisiä edellytyksiä selviytyä arjen tärkeistä tehtävistä. Fyysinen toimintakyky ilmenee esimerkiksi kykynä liikuttaa itseään. Ihmisen fysiologiset ominaisuudet ja aistitoiminnot ovat tärkeitä fyysisessä toimintakyvyssä. Sosiaalinen toimintakyky muodostuu yksilön ja sosiaalisen verkoston, ympäristön, yhteisön tai yhteiskunnan vuorovaikutuksessa. Sosiaalinen toimintakyky ilmenee esimerkiksi vuorovaikutustilanteissa, sosiaalisena aktiivisuutena ja osallisuuden kokemuksina. (Toimintakyvyn ulottuvuudet 2015.)

Psyykkisessä toimintakyvyssä on kyse ihmisen voimavaroista. Voimavarojen avulla ihminen selviytyy arjen haasteista ja kriisitilanteista. Psyykkinen toimintakyky liittyy psyykkiseen hyvinvointiin, mielenterveyteen ja elämänhallintaan. Myös persoonallisuus ja selviytyminen sosiaalisen ympäristön haasteista kuuluvat psyykkiseen toimintakykyyn. Psyykkisesti toimintakykyinen ihminen arvostaa itseään, luottaa kykyynsä selviytyä arjen tilanteista, suhtautuu realistisen luotettavasti tulevaisuuteen ja ympäröivään maailmaan, pystyy tekemään harkittuja päätöksiä ja tuntee voivansa hyvin. Hyvä fyysinen, sosiaalinen ja psyykkinen toimintakyky ja ympäristö auttavat ihmisiä voimaan hyvin, jaksamaan työelämässä eläkeikään asti ja selviytymään arjesta itsenäisesti vanhuusiässä. (Toimintakyvyn ulottuvuudet 2015.)

Käsite **työkyky** tarkoittaa ihmisen voimavarojen ja työn välistä yhteensopivuutta ja tasapainoa (Työkyvyn muodostuminen s.a.). Työkykyä voidaan kuvata käyttämällä työkyky-talomallia, jonka on kehittänyt professori Juhani Ilmarinen (kuva 1).



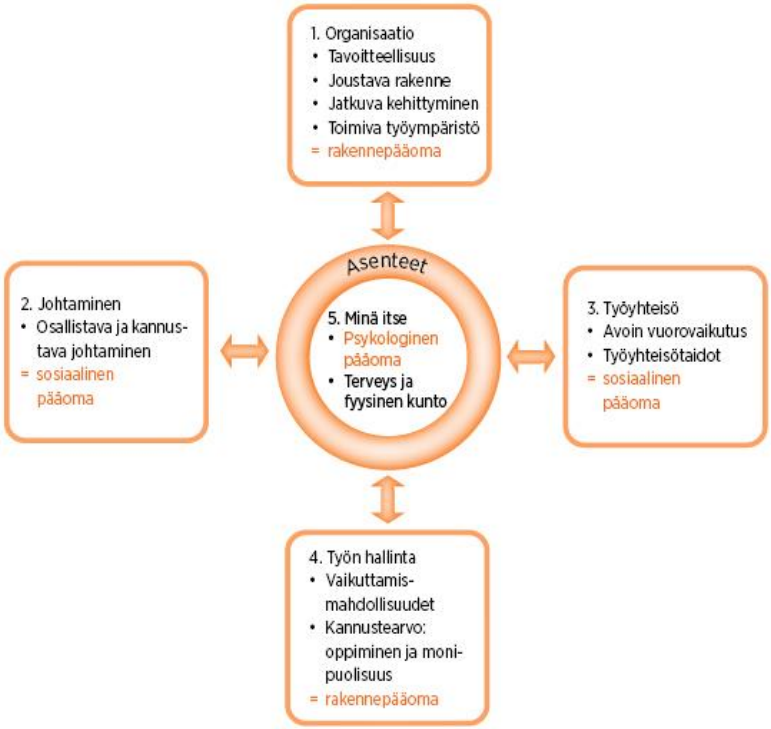
Kuva 1. Työkykytalo (Työkykytalo s.a.)

Työkyky-talomallissa ensimmäinen kerros on työkyvyn perusta ja se muodostuu työntekijän terveydestä ja fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä toimintakyvystä. Toisessa kerroksessa on työntekijän osaaminen, jonka perustana ovat koulutus ja ammatilliset tiedot ja taidot. Kolmannessa kerroksessa ovat

työntekijän arvot, asenne ja motivaatio. Tässä kolmannessa kerroksessa työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaa. Neljäs kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti ja työyhteisöä, työoloja ja johtamista. Kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan ja kaikkia kerroksia kehitetään jatkuvasti koko työelämänajan, pysyy työkykytalo pystyssä. Työkykytaloa ympäröi myös sosiaaliset verkostot ja yhteiskunta, jotka vaikuttavat myös työntekijän työkykyyn. Vastuu yksilön työkyvystä jakautuukin yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken. (Työkykytalo s.a.)

Työhyvinvointi käsitteenä on mielestäni todella laaja. Työhyvinvointia on tutkittu paljon, joten myös käsitteelle työhyvinvointi on saatavilla todella monta erilaista selitystä tai määritelmää. Työhyvinvointia on vaikea määritellä lyhyesti ja ytimekkäästi. Itse pidän Marja-Liisa Mankan (2016) määritelmää työhyvinvoinnille parhaaksi, jota tuen muiden lähteiden määritelmillä.

Mankan ja Mankan mukaan (2016) työhyvinvointi on strateginen resurssi, jonka sisältö, kuten tavoitteet ja haasteet, on hyvä määritellä organisaatiossa. Työhyvinvoinnin rakenteena ovat toimenpiteet ja käytännöt, joilla edistetään ergonomiaa ja luodaan työntekijöiden turvallista ja terveellistä työntekoa sekä työkykyä. Työhyvinvoinnin rakenne luodaan siis itse työssä. Joustavat työprosessit ja johtajien antamat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä antavat kestävän rakenteen työhyvinvoinnille. Kun työhyvinvoinnin rakenne on kunnossa, voidaan keskittyä työyhteisötaitoihin ja työhön sitoutumiseen, jotka vahvistavat työyhteisön sosiaalista työhyvinvointia ja toiminnan tuloksellisuutta. Sosiaaliset suhteet työyhteisössä ovat olennaisia osatekijöitä työhyvinvoinnissa. Työhyvinvointiin kuuluu myös tärkeänä osana työntekijöiden psykologinen hyvinvointi ja motivoituminen. Työhyvinvoinnin tekijät voidaankin jakaa sosiaalisiin, psykologisiin ja rakennetekijöihin (kuva 2).



Kuva 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016)

Työhyvinvoinnin rakenne eli työn fyysiset tekijät muodostuvat pääosin työn sisällöstä, toimivasta työympäristöstä ja vaikutusmahdollisuuksista. Sosiaaliset tekijät muodostuvat työyhteisötaidoista, työilmapiiristä, vuorovaikutustaidoista ja johtamisen laadusta. Myös työntekijän psykologiset tekijät, kuten asenne, oma henkinen ja fyysinen kunto ja terveydentila vaikuttavat työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016.)

Työhyvinvointi tarkoittaa terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työyhteisöt ja työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijöiden on tärkeää pitää työtä mielekkäänä ja palkitsevana. Työn olisi tärkeä myös tukea työntekijöiden elämänhallintaa. (Työhyvinvointi s.a.) Kauhanen (2016) toteaa, että työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä tuntee kokonaisvaltaista hyvää oloa ja tyytyväisyyttä. Työntekijä jaksaa työssä ja kotona ja sietää myös epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. Myös koko työyhteisön viretila on osa työhyvinvointia. Työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus tuntea työn iloa ja onnistumisia. Innostus, sitoutuminen ja positiivisuus tarttuvat helposti koko työyhteisöön ja näin syntyy hyvää energiaa. Hyvällä energialla luodaan menestystä.

Työhyvinvoinnissa vastuu jakautuu työnantajalle ja työntekijälle. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työympäristön turvallisuudesta, työntekijöiden oikeudenmukaisesta kohtelusta ja hyvästä johtamisesta. Työntekijällä on vastuu huolehtia omasta työkyvystään ja ammatillisen osaamisen ylläpitämisestä. Jokaisen täytyy kantaa päävastuu omasta terveydestään. (Matikainen ym. 1995; Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.)

Paasivaara (2009) toteaa, että työhyvinvointia ei saavuteta vain liikkumalla yhdessä tai yhteisillä teatterimatkoilla eikä työhyvinvointia saada aikaiseksi yhdessä koulutuspäivässä. Työhyvinvointia ei voi myöskään ulkopuolinen tuottaa eikä se ole ostettavissa pelkästään rahalla tai resursseja lisäämällä.

Työhyvinvoinnin edistäminen on ensinnäkin yhteistyömuoto, johon sitoutuvat ja osallistuvat yritysjohdosta lähtien henkilöstöhallinto, esimiesporras, työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio. Työhyvinvointia voidaan edistää parantamalla työn kuormittavuutta ja työympäristöä, kehittämällä työyhteisön toimivuutta, työn organisointia ja erityisesti esimiestyötä sekä omaksumalla elintavat, jotka vahvistavat työntekijän terveyttä ja toimintakykyä. (Matikainen ym. 1995.) Työhyvinvointia edistää myös hyvä ja motivoiva johtaminen ja työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.).

Mankan ym. (2010) mukaan työhyvinvoinnin ongelmat voivat ilmetä runsaina poissaoloina työstä, sairaana työskentelynä, vuorovaikutusongelmina asiakkaiden tai kollegoiden kanssa, vaikeuksina suoriutua työstä, muutoksina työyhteisökäyttäytymisenä ja työn ja vapaa-ajan eron hämärtymisenä. Työhyvinvoinnin parantuessa työhön sitoutuminen ja työn tuottavuus kasvaa ja sairaspoissaolojen määrä laskee (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.).

Työtä ei tehdä vain elinkeinona vaan se on merkityksellistä ja arvokasta. Työn ja ihmisen oma kehitys ovat sidoksissa toisiinsa. Työ, joka vaikuttaa myönteisesti toimeentuloon, osallistumiseen, ihmisarvoon, luovuuteen ja innovaatioon, vaikuttaa myönteisesti myös ihmisen omaan kehitykseen. Ihmisen kehitys, kuten parempi terveys, tietämys ja taidot ja avoimuus lisäävät mahdollisuuksia työssä ja myös työhyvinvointia. Ihmisen hyvinvoinnin ja työn yhteys on tärkeä.

Työtä täytyy analysoida moniulotteisesti, koska se on vuorovaikutuksessa ihmisen hyvinvointiin. (Addabbo ym. 2017, 8−13.)

3.2 Fyysinen työhyvinvointi

Mielestäni työhyvinvoinnin rakenne eli **fyysinen työhyvinvointi** muodostuu fyysisestä työympäristöstä, työolosuhteista, työn fyysisestä kuormituksesta, ergonomiasta, työterveyshuollosta ja työpaikkaliikunnasta. Fyysiseen työhyvinvointiin kuuluu myös työntekijän oma fyysinen hyvinvointi, kuten ravinto, liikunta, lepo ja palautuminen.

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työoloja ja -ympäristöä, jotta voidaan turvata työntekijöiden työkyky ja ehkäistä työtapaturmia ja muita fyysisiä ja henkisiä haittoja. Lain mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan täytyy huomioida työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön liittyvät asiat. Työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta on jatkuvasti tarkkailtava. Työnantajan on huolehdittava, että turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla organisaation kaikkien osien toiminnassa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.) Fyysistä työkuormitusta (s.a.) käsittelevän nettisivun mukaan työnantajalla on myös velvollisuus perehdyttää jokainen työntekijä työhön. Perehdyttäminen on myös tärkeä osa fyysistä työhyvinvointia. Perehdyttämisellä edistetään esimerkiksi oikeiden työasentojen omaksumista.

Työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat fyysisen voiman käyttö, työasennot, työliikkeet ja liikkuminen. Liiallinen fyysinen kuormitus on yhteydessä liikunta- ja tukielinoireisiin. Työn tulisikin olla sopivasti kuormittavaa huomioiden henkilön terveys ja toimintakyky. Myös työolosuhteet, kuten kuumuus tai kylmyys vaikuttavat elimistön kuormittavuuteen. (Fyysinen työkuormitus s.a.)

Fyysiseen kuormittavuuteen voidaan vaikuttaa huolehtimalla työprosessien hyvästä suunnittelusta ja työvälineiden tarkoituksenmukaisuudesta. Työmenetelmät ja -asennot täytyisi suunnitella hyvin, jotta niistä ei aiheutuisi fyysistä

kuormitusta. Työn monipuolistaminen työkierron avulla antaa vaihtelua työpäivään ja muutosta työn aiheuttamaan kuormitukseen. Etenkin, jos työn eri vaiheet ovat yhteydessä toisiinsa, on tärkeää, että työtilat on suunniteltu sellaisiksi, että eri toiminnot ovat lähellä toisiaan eikä tavaroita tarvitse kuljettaa paikasta toiseen. Huonot työasennot johtuvat usein huonosti suunnitelluista ja liian ahtaista työtiloista. Hyvä suunnittelu ja järjestys tehostaa työskentelyä ja luo myös turvallisen ja siistin työympäristön ja näin vältytään myös mahdollisilta työtapaturmilta. Työn tauotuksesta huolehtiminen on myös tärkeää. (Fyysinen työkuormitus s.a.)

Työpaikoilla edistetään työkykyä ja terveellisiä elintapoja monin tavoin. Työyhteisö ja -ympäristö mahdollistavat ja kannustavat terveellisiin valintoihin. Työyhteisön tavat vaikuttavat omaan, työkavereiden ja läheisten työkykyyn, palautumiseen, terveyteen ja hyvinvointiin. Työikäisten toimintakykyä ja terveyttä heikentävät usein epäterveellinen ruokavalio, liikunnan puute, alkoholin käyttö, tupakointi ja mielenterveysongelmat. Edellä mainitut asiat ovat myös yhteydessä kansansairauksiin ja heikentävät työkykyä ja jopa aiheuttavat ennenaikaisia kuolemia. Työikäisten täytyykin pitää erityisesti huolta fyysisestä hyvinvoinnistaan, kuten liikunnasta, ravinnosta, levosta ja palautumisesta. (Elintavat ja työhyvinvointi s.a.)

Säännöllisellä liikunnalla tuetaan työntekijän jaksamista töissä ja vapaa-ajalla. Liikunta vahvistaa fyysistä ja psyykkistä työhyvinvointia. Liikunta auttaa työkykyä heikentävien tai uhkaavien sairauksien ennaltaehkäisyssä ja hoidossa. Hyväkuntoinen työntekijä kestää työn fyysistä kuormitusta paremmin ja palautuu nopeammin kuin huonokuntoinen työntekijä. Aktiivinen liikunta vaikuttaa positiivisesti työsuoritukseen ja työkykyyn, kohottaa mielialaa, vähentää unettomuutta, auttaa rentoutumaan ja hallitsemaan työstressiä. Säännöllinen liikunta heijastuu myös vähäisempinä sairauspoissaoloina työyhteisössä. Fyysistä hyvinvointia voi lisätä liikkumalla töissä ja vapaa-aikana mahdollisimman paljon ja monipuolisesti. Olisi tärkeää saada arkiliikunnan lisäksi puoli tuntia hikiliikuntaa kolme kertaa viikossa. Työpaikka ja työterveyshuolto tukevat usein liikuntaa, mutta fyysinen hyvinvointi lähtee kuitenkin jokaisesta työntekijästä itsestään. (Voutilainen ym. 2016; Elintavat ja työhyvinvointi s.a.)

Ravinto on tärkeä tekijä työntekijän fyysisessä hyvinvoinnissa. Ruoka- ja juomavalinnat vaikuttavat työkykyyn ja jaksamiseen. Näillä valinnoilla voidaan lisätä tai heikentää virkeyttä töissä. Työt tulisi organisoida siten, että jokaisella työntekijällä olisi mahdollista ruokailla työpaikalla. Terveelliset ruokatottumukset syntyvät säännöllisestä ateriarytmistä, normaalista annoskoosta, lautasmallin käytöstä ja sydänystävällisestä ruoasta. Työntekijän olisi hyvä syödä 3−4 tunnin välein ja käyttää lautasmallia apuna. (Salmi ym. 2011; Elintavat ja työhyvinvointi s.a.)

Sallisen ym. (2007) ja Partisen (2009) mukaan lepo auttaa myös työntekijän fyysiseen jaksamiseen. Kun nukkuu hyvin, voi hyvin. Uni korjaa päivän rasituksia, lisää vireyttä ja voimia. Unen tarve on noin 7,5−8 tuntia vuorokaudessa eli unta olisi hyvä saada noin kolmasosa vuorokaudesta. Hyvä uni tukee psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia.

Työhön liittyvät asiat vaikuttavat usein unenvajeeseen. Tyypillinen uneton ihminen on työntekijä, joka ei osaa tehdä eroa vapaa-ajan ja työn välillä. Puutteellinen uni aiheuttaa mielialan laskemisen, stressihormonin lisääntymisen ja heikentää opitun tiedon lujittumista aivoissa ja luovaa ajattelua. Univaje huonontaa myös vaativimpia aivotoimintoja, kuten päätöksentekoa, ennakointikykyä ja muistia. Elämänlaatu ja työkyky huononevat myös puutteellisen unen saannin takia. Pitkään jatkunut unettomuus voi johtaa lopulta sairauseläkkeelle tai jopa työkyvyn menettämiseen. Unettomuutta tulisi hoitaa käsittelemällä unettomuuden syitä. On suositeltavaa puhua läheisten tai ulkopuolisen avun kanssa unettomuuden syistä. Unilääkkeet ovat vasta viimeinen vaihtoehto. (Sallinen ym. 2007; Partinen 2009.)

3.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen työhyvinvointi jakautuu esimiehen ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. On tärkeää, että esimieheen voi luottaa ja esimies kunnioittaa työntekijöitä. Työyhteisön jäsenten on tärkeää toimia yhdessä ja huomioida muut jäsenet. Sosiaalinen työhyvinvointi syntyy toimivasta työyhteisöstä. (Manka & Manka 2016.)

Manka ja Manka (2016) korostavat, että sosiaalinen työhyvinvointi on koko työyhteisön ja yksilön voimavara, jolla tehostetaan tavoitteiden saavuttamista. Yhteisöllisyys ja työyhteisön jäsenten vuorovaikutus vahvistavat työyhteisön toimintaa edistävää vastavuoroisuutta, verkostoitumista ja luottamusta. Sosiaalinen työhyvinvointi vaikuttaa myös työntekijöiden terveyteen, koska työpaikalla vietetään paljon aikaa. Psykososiaalista kuormitusta (s.a.) käsittelevän nettisivun mukaan sosiaalisia voimavaroja työyhteisössä ovat arvostus, vuorovaikutus, oikeudenmukaisuus, esimiehen ja työyhteisön tuki, palaute ja selkeä johtaminen.

Paasivaaran (2009) mukaan työelämään liittyvissä kuormitus- ja muutostilanteissa ja niihin sopeutumisessa sosiaalinen tuki on tärkeää työntekijälle. Työyhteisön sosiaalinen tuki tarkoittaa sosiaalisiin suhteisiin liittyvää, stressiä ehkäisevää ja terveyttä edistävää vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksessa työntekijät antavat ja saavat emotionaalista, henkistä, tiedollista ja toiminnallista tukea. Yksi sosiaalisen tuen muoto on vertaistuki. Vertaistuki on tukea, jota samassa elämäntilanteessa olevat henkilöt antavat toisilleen tasavertaisesti ja luottamuksellisesti. Sosiaalinen tuki perustuu kokemusten, tunteiden ja tuntemusten jakamiseen ja sen perustana on toisten auttaminen ja jokaisen aktiivinen osallistuminen yhteiseen toimintaan. Ihmisten välinen vuorovaikutus ei synny itsestään, vaan sen kehittäminen tarvitsee aikaa.

Työkavereiden tuki on tärkeää, mutta erityisen tärkeää on myös esimieheltä tai johtajalta saatu tuki. Esimiehen tuki ilmenee yksilön kunnioittamisena ja arvostamisena ja huomioonottamisena. Esimiehen tuki vähentää työuupumusta ja se on myös voimavara, jolla selviää työn vaatimuksista. Tärkeintä on, että esimiehen tukea on saatavissa tarvittaessa. (Paasivaara 2009.)

Sosiaalisella työhyvinvoinnilla voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Jos työyhteisössä ei siedetä erilaisuutta, voi se aiheuttaa ei-toivottuja ilmiöitä. Työyhteisön jäsenet eivät halua toisilleen pahaa eivätkä ole pahantahtoisia, he vain näkevät erilaiset tilanteet ja työsuoritukset eri tavoin. Jokaisella on oma näkökulmansa asioihin. Näkemyserot kasvavat, kun näkökulmista ei keskustella eikä

niiden taustoja avata paremmin toisille. Kun työyhteisö voi huonosti on todennäköistä, että oma pahoinvointi kohdistetaan muihin. (Manka & Manka 2016; Juuti & Vuorela 2015.)

Sosiaaliset suhteet voivat saada aikaan esimerkiksi kateutta, kiusaamista ja kuppikuntaisuutta työyhteisössä. Jos työyhteisössä ei olla avoimia eikä luoteta toisiin voi esiintyä toisten syyttelyä, suosikkijärjestelmiä, pilkantekoa, selän takana puhumista ja huumorin kohdistumista toisiin. Tämän seurauksena työyhteisössä käydyt keskustelut muuttuvat enemmänkin väittelyiksi, joissa vahvin voittaa ja työyhteisön jäsenet alkavat miettimään vain omaa etuaan. (Manka & Manka 2016; Juuti & Vuorela 2015.)

Sosiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan organisaation, työn johtamisen ja suunnittelun, työympäristön, työyhteisön ja vuorovaikutuksen ominaisuuksia, jotka vaikuttavat kuormittavalla tavalla ihmiseen. Kuormitustekijät työssä liittyvät usein vuorovaikutukseen työyhteisössä. Sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi työyhteisöongelmat, hankalat sosiaaliset suhteet, yhteistyöongelmat, heikko tiedonkulku, haasteelliset asiakastilanteet, epätasa-arvon tunteminen, seksuaalinen häirintä, epäasiallinen kohtelu, huono työkäyttäytyminen, yksintyöskentely ja eristyneisyys. Myös tyytymättömyys omaan esimieheen, esimiestyön epäjohdonmukaisuus ja työn organisointiongelmat ovat sosiaalisia kuormitustekijöitä. Työnantajalla on vastuu tehdä asianmukaiset toimet haitallisen työkuormituksen ennaltaehkäisemiseksi ja poistamiseksi. (Stressi ja työuupumus s.a.; Psykososiaalinen kuormitus s.a.)

Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan työyhteisön sosiaalista hyvinvointia voidaan parantaa kohtelemalla kaikkia oikeudenmukaisesti, olemalla toisen puolella tapahtui mitä tahansa, pitämällä toisen esittämiä asioita merkittävinä ja keskustellessa pitäisi pyrkiä siihen, että kumpikin osapuoli voittaa. Manka ja Manka (2016) korostavat, että työyhteisössä jokaisen täytyy huolehtia omasta osaamisestaan ja perustehtävistä, olla reilu, kohtelias ja auttavainen, tehdä yhteistyötä työkavereiden ja esimiesten kanssa ja edistää myönteistä ilmapiiriä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä kiittäminen ja anteeksipyytämi-

nen ovat myös tärkeitä taitoja. Manka (2013) toteaa, että yhteisöllisyyttä voidaan edistää positiivisella vuorovaikutuksella, opettelemalla työyhteisötaitoja, arvostamalla jokaisen työtä ja yhteisillä pelisäännöillä.

3.4 Psyykkinen työhyvinvointi

Psyykkinen työhyvinvointi kytkeytyy mahdollisuuteen olla oman elämän ohjaksissa. Omaan psyykkiseen hyvinvointiin voi jokainen vaikuttaa. Kyse ei ole minkälainen työntekijä olet nyt, vaan millaiseksi voit tulla. Jokainen voi siis muuttua ja kasvattaa omaa psyykkistä hyvinvointiaan. (Manka & Manka 2016.) Vesterinen (2006) toteaa, että psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat työn jatkuvuus, mielenkiintoinen ja riittävän haasteellinen työ, henkinen turvallisuus, lähiympäristön ilmapiiri, oma esimies ja stressin määrä.

Psyykkisen työhyvinvoinnin voimavaroja ovat yksilön ominaisuudet, kuten hyvä itsetunto, joustavuus, sinnikkyys ja optimismi. Työtehtävistä saatavia voimavaroja ovat merkityksellisyys, palkitsevuus, onnistuminen, kehittävyys, hyvät tulokset ja asiakastyössä onnistuminen. Vaikuttamismahdollisuudet työssä, työn varmuus, innovatiiviset toimintatavat, tavoitteiden ja roolien selkeys ja työaikojen joustavuus ovat myös voimavaratekijöitä työssä. (Psykososiaalinen työkuormitus s.a.)

Psyykkisillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, jotka aiheuttavat ristiriitaa voimavarojen ja työn vaatimusten välillä. Psyykkisen työhyvinvoinnin kuormitustekijät liittyvät usein työtehtävään, työn johtamiseen ja suunnitteluun tai työympäristöön ja työjärjestelyihin. Psyykkisesti kuormittavia tekijöitä esiintyy jokaisella työpaikalla. Kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi jatkuvat muutokset ja kiire, pitkäaikainen epävarmuus, epäselvät tavoitteet työssä, liiallinen tai liian vähäinen työ, palautteen tai arvostuksen puute, määräaikojen pettäminen, työn huono laatu aikapaineiden takia ja työn valuminen vapaa-ajan puolelle. Suuri vastuu ihmisistä, huono mahdollisuus uuden oppimiseen ja kehittymiseen ja haasteellisuuden puute ovat myös psyykkisesti kuormittavia tekijöitä. (Psykososiaalinen työkuormitus s.a.)

Liiallinen psyykkinen työkuormitus voi ilmetä tunnetasolla, erilaisina muistivaikeuksina, työn hallinnan katoamisena, käyttäytymisen muutoksina sekä fyysisinä kipuina ja elimistön toiminta häiriöinä. Jokaiselle työntekijällä on velvollisuus huolehtia omasta psyykkisestä työkuormituksesta ja pitää oma esimies ajan tasalla työtilanteesta. Työkuormituksesta täytyy aina keskustella esimiehen kanssa, jolloin ryhdytään selvittämään tilannetta yhdessä työntekijän kanssa. Myös työterveyshuollon asiantuntemusta voidaan hyödyntää. (Psykososiaalinen työkuormitus s.a.)

Psyykkistä työhyvinvointia voi tukea joustamalla työajoissa, oikeudenmukaisella palkitsemisella, kehityskeskusteluilla, palavereilla, ammatillisen osaamisen seurannalla ja kehittämisellä ja hyvään työkäyttäytymiseen velvoittamisella. Esimiehen tuki vaikuttaa merkittävästi psyykkiseen työhyvinvointiin ja hyvä esimiestyö vähentää haitallista työkuormitusta. Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa omalla toiminnallaan toisten psyykkiseen hyvinvointiin. Työyhteisön jäsenten täytyy luoda hyvää henkeä, auttaa, tukea, käyttäytyä ystävällisesti ja osoittaa kiitollisuutta toisilleen. Omasta psyykkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen, oman asenteen tarkistaminen, palautumisesta huolehtiminen ja ajankäytön ja töiden suunnittelu vähentävät haitallisen työkuormituksen vaikutuksia. (Psykososiaalinen työkuormitus s.a.)

3.5 Hyvinvoiva työyhteisö

Mankan (2012) mukaan hyvinvoiva työyhteisö on tavoitteellinen. Tavoitteellisella työyhteisöllä on selkeä visio tulevaisuudesta ja strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. On tärkeää, että henkilöstö on myös mukana tavoitteiden luomisessa eikä vain organisaation johto. Mitä enemmän työntekijät ovat mukana tavoitteiden luomisessa, sitä kiinnostuneempia he ovat toimimaan tavoitteiden mukaisesti.

Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijöiden työaika kuluu työntekoon eikä ongelmien tai huhujen pohtimiseen ja läpikäymiseen. Työntekijöiden osaaminen ja oppiminen kehittyy jatkuvasti, jolloin innovatiivisuus avaa uusia mahdollisuuksia. Työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä ja se vaikuttaa myönteisesti

työn laatuun. Hyvinvoivassa työyhteisössä työtyytyväisyys, motivaatio, työilmapiiri ja asiakaspalvelu ovat hyvällä tasolla, mitkä vaikuttavat suoraan yrityksen tuloksellisuuden kasvuun. (Manka 2012.)

Paasivaara (2009) toteaa, että työyhteisöt muodostuvat usein erilaisista ihmisistä ja eri ammattiryhmistä. Toimivalla työyhteisöllä on kyky hyödyntää erilaisten ja eri-ikäisten ihmisten ja eri ammattiryhmien kokemuksia ja osaamista. Menestys ja työilmapiiri pohjautuvat siihen, että eri tehtävissä olevat, eri tavoin koulutetut henkilöt kykenevät tuomaan esille omat ajatuksensa tilanteista, joissa he päivittäin työskentelevät. Työyhteisössä on myös tärkeää osata kuunnella muiden näkökulmia ja ymmärtää, että myös asiakkaat ovat erilaisia. Ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä työtä, vaan asiat voidaan tehdä monella eri tavalla ja moninaisuus tuo mukanaan myös ennennäkemättömiä ja arvaamattomia mahdollisuuksia. Hyvin toimiva työyhteisö osaa käyttää ja arvostaa jäsentensä persoonallisuutta, erilaisia näkemyksiä, odotuksia ja yksilöllistä osaamista. Jokaisen työyhteisön jäsen on arvokas. Esimiehen on tärkeää ottaa huomioon henkilöstön erilaisuus ja tehtävä siitä voimavara työyhteisössä.

Myös Manka (2012) korostaa, että hyvässä työyhteisössä autetaan jokaista jäsentä toteuttamaan yksilöllisyyttään ja yksilöiden erilaisuus tuo yhteisöön sitä energiaa, jolla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. Yhteisöllisyyden perusta on erilaisuuden hyväksyminen. Oman osaamisen ja ammattitaidon jatkuva päivittäminen on myös työyhteisötaitojen kehittämistä. Kehittämistarpeiden arviointi on sekä esimiehen että työntekijän tehtävä, ja niitä tulee tarkastella yhteisesti ja säännöllisesti.

Työyhteisön ilmapiiri kulkeutuu ajan kuluessa myös tuleville työntekijöille. Työyhteisön sisäinen toimivuus, raikas ja hyvä työilmapiiri tukevat työyhteisön menestymistä kuin myös sen jäsenten hyvinvointiakin. Hyvää työilmapiiriä tuetaan parhaiten toimimalla vuorovaikutteisesti, antamalla palautetta, hyväksymällä ja arvostamalla erilaisuutta, kuuntelemalla ja luomalla toivoa. Innostavassa ja hyvässä työyhteisössä yksilöllä on myönteisiä mahdollisuuksia. Yhteisöllisyys työyhteisössä synnyttää työniloa. Aito työnilo syntyy, kun työntekijä nauttii osaamisestaan nykyhetkessä. Hyvinvoivassa työyhteisössä uskalletaan

kannustaa, tukea ja nauttia omasta ja ennen kaikkea toisten osaamisesta. (Paasivaara & Nikkilä 2010.)

Dayn ym. (2014, 62–66) mukaan positiiviset kokemukset työyhteisössä ja menestyksen mahdollistaa organisaatio, joka tunnistaa ja käsittelee ongelmat työyhteisössä. Kaikki ongelmat täytyy ratkaista työyhteisössä ennen kuin voidaan edistää positiivisia kokemuksia. Positiiviset kokemukset vaikuttavat etenkin yksilön psyykkiseen ja fyysiseen työhyvinvointiin. Työyhteisön jäsenillä voi olla negatiivisia ajatuksia positiivisista toimista työpaikalla ja tällaiset ajatukset voivat luoda haasteita ja johtaa vähäiseen sitoutumiseen ja ponnisteluihin. Tällaisten esteiden voittaminen on tärkeää, jotta voidaan jatkaa ponnisteluja hyvinvoinnin ja onnellisuuden lisäämiseksi.

Kun antaa aikaa ja ilmaisee kiitollisuutensa, keskittyy positiivisuuteen ja osallistuu vahvuuksien kehittämisen toimiin, syntyy tehokas strategia onnellisuuden ja hyvinvoinnin edistämiselle työyhteisössä. Kiitollisuuden ilmaisemisen tärkeimpiä periaatteita, työn positiivisten tapahtumien korostamista ja vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä voidaan varmasti soveltaa jokaisessa organisaatiossa. (Day ym. 2014, 62–66.)

3.6 Hyvinvoiva esimies

Esimiehellä on vastuu alaistensa työhyvinvoinnista, mutta työyhteisössä on yksi ihminen, jonka hyvinvoinnista esimiehen täytyy olla erittäin kiinnostunut: hän itse. Hyvinvoiva esimies on työyhteisön onnistumisien takana. Ihmisten johtaminen, kannustaminen ja tukeminen sekä osaamisen vahvistaminen vievät henkistä panostusta ja innostusta olla mukana muiden ihmisten pulmien kanssa. Esimies on esimerkkinä muille ja se on vaativaa. Hyvinvoivana esimies jaksaa johtaa ja olla esimerkkinä muille. (Harju & Kallasvuo 2007.)

Harju ja Kallasvuo (2007) korostavat, että esimiehen on tärkeää pitää huolta fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä hyvinvoinnistaan. Esimiehellä on vastuu huolehtia omasta ravinnosta, liikunnasta, riittävästä levosta ja palautumisesta. Fyysisesti huonokuntoinen, väsynyt ja tiukkapinnainen esimies ei pysty kovin vaativiin muisti- ja päättelysuorituksiin.

Esimiehen monipuoliset vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset suhteet ovat sosiaalisen hyvinvoinnin tärkeä voimavara. Esimiehen on tärkeää pitää huolta omista ihmissuhteistaan ja kehittää itseään sopivan paineisissa haasteissa ja tilanteissa. Esimiehen pitää olla myötätuntoinen, iloinen, tyytyväinen ja kyvykäs vastaamaan muidenkin hyvinvoinnista. Esimies tarvitsee sellaisia sosiaalisia taitoja, joilla voidaan käsitellä vaikeita asioita. Esimiehen täytyy osata tehdä ratkaisuja, joista hyötyvät molemmat osapuolet. (Harju & Kallasvuo 2007.)

Harjun ja Kallasvuon (2007) mukaan esimiehen psyykkisten ominaisuuksien kehittäminen on tärkeää, koska niiden avulla esimies luo eettiset periaatteensa ja hahmottaa tärkeät arvonsa. Esimiehellä pitäisi olla mahdollisuus tuntea oma työ mielekkääksi, hyödyntää omaa tietämystään ja saada lupa innostua. Edellä mainitut asiat ovat tärkeitä esimiehelle, jonka ydintehtävänä on luoda toimivat puitteet muiden jaksamiselle. Puutunut esimies ei pysty herättämään muidenkaan innostusta esiin. Psyykkisesti hyvinvoiva esimies sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä, tunnistaa vahvuutensa ja kehityshaasteensa, on rohkea ja optimistinen ja uskaltaa tarvittaessa ajatella ja toimia toisin kuin muut.

Manka ja Manka mainitsevat (2016), että esimies tarvitsee myös itseluottamusta. Esimiehen täytyy uskoa omiin motivoitumiskykyihinsä, resursseihinsa ja tietyn tehtävän suorittamiseen menestyksellisesti. Esimies, jolla on hyvä itseluottamus, ottaa mielellään vastaan haasteita, on sisäisesti motivoitunut, asettaa itselleen tavoitteita ja tekee parhaansa saavuttaakseen ne. Esimiehen täytyy olla myös toiveikas. Toiveikkuus liittyy haluun asettaa tavoitteita ja saavuttaa niitä. Toiveikas esimies on itsenäinen ja sisältä päin ohjautuva ja tarvitsee työympäristön, jossa ei käsketä tai rajoiteta.

Hyvinvoiva esimies pystyy myös johtamaan hyvin. Esimies johtaa hyvin, kun hän huolehtii, että työntekijöiden on turvallista suorittaa heille määrätyt työtehtävät. Esimiehen täytyy omata johdonmukaiset ja läpinäkyvät periaatteet, arvostaa työntekijöitään, kiittää, tukea, keskustella, kuunnella murheita, olla avoin, oikeudenmukainen, myönteinen ja läsnä. Esimiehen on myös tärkeää

pitää yllä myönteistä mielialaa, olla aito, tietää tavoitteet ja ohjata niiden mukaan. Esimiehen täytyy tarttua ongelmiin ratkaisukeskeisesti ja antaa myös sanavaltaa alaisilleen. Esimiehen on tärkeää myös pyytää palautetta ja kehittää esimiestaitojaan. Esimiehen täytyy innostaa ja kannustaa työntekijöitään kiitoksella, kehuilla ja palautteella. On myös tärkeää, että esimies kuuntelee ja kyselee työntekijöiltään, kuinka työhyvinvointia voisi parantaa. (Manka 2013.)

Hyvinvoiva esimies on motivoitunut ja vastuuntuntoinen, tietää ja tuntee työnsä tavoitteet, tuntee itsensä tarpeelliseksi ja yhteenkuuluvaksi, saa palautetta työstään, hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan, onnistuu ja innostuu työssään, tuntee työn imua ja johtaa hyvin (Työhyvinvointi s.a.).

3.7 Aikaisempia tutkimuksia työhyvinvoinnista

Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja saatavilla on paljon erilaisia tutkimuksia kyseisestä aiheesta. Tarkastelin aikaisempia tutkimuksia, jotta saisin tietoa, minkälaisia tutkimusmenetelmiä on käytetty ja minkälaisia tutkimustuloksia on saatu työhyvinvointia tutkittaessa. Voin myös myöhemmin verrata omia tutkimustuloksiani jo aikaisempien tutkimusten tutkimustuloksiin ja pohtia niiden erilaisuutta tai samankaltaisuutta. Saatavilla ei ollut täysin vastaavaa tutkimusta kuin oma tutkimukseni, mutta valitsin kolme tutkimusta, jotka jokainen liittyvät jollakin tavalla opinnäytetyöni aiheeseen tai tukevat opinnäytetyöni toteutusta. Valitsin tarkasteltavaksi tutkimushankkeen ja kaksi pro gradu -tutkielmaa.

Nuutinen ym. (2013) ovat olleet osallisena tutkimushankkeeseen nimeltä Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Tutkimushanke käsitteli eri-ikäisten työhyvinvointia ja työssä jatkamista tukevia johtamiskäytäntöjä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaiset johtamiskäytännöt tukevat eri-ikäisten työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Valitsin tämän tutkimuksen tarkasteltavaksi, koska tutkimuksessa oli myös sovellettu laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää, joita käytän myös omassa tutkimuksessani. Päädyin tähän tutkimukseen myös siksi, että tutkimus oli eri asiantuntijoiden tekemä ja hankkeen vastuullinen johtaja oli professori Marja-Liisa Manka, jonka teoksia työhyvinvoinnista olen pitänyt tärkeänä.

Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona -hanketutkimuksen tuloksista selvisi, että tärkeimmät työssä jatkamista kannustavat tekijät olivat työilmapiiri, kannustus- ja palkitsemisjärjestelmät, mielekkäät työtehtävät ja esimiehen tuki työn teon tilanteissa. Tuloksista myös selvisi, että etenkin nuorille on tärkeää esimiehen tuki ja ohjaus ja huomioonottaminen työyhteisössä. Keski-ikäisille tärkeää oli töiden organisointi ja oma vaikutus työn sisältöön. Iäkkäimmille tärkeää oli sosiaaliset suhteet ja oman työn organisointi. Tutkimuksessa todettiin, että eniten työssä jatkamista edistää työyhteisö, jossa on hyvä ilmapiiri ja jossa tuetaan työntekijöitä ja kiinnitetään myös huomiota työntekijöiden kannustamiseen ja palkitsemiseen. (Nuutinen ym. 2013.)

Toinen tutkimus, jota tarkastelin, oli Tuomisen (2018) pro gradu -tutkielma nimeltä Työhyvinvointi kaupan alan työntekijöiden arjessa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työhyvinvointi näyttäytyy kaupan alan työntekijöiden työssä. Otin tämän tutkimuksen pohdittavaksi, koska tutkimus on toteutettu laadullisella tutkimusmenetelmällä, jota käytän myös omassa opinnäytetyössäni. Tutkimus oli myös kiinnostava, koska tutkimuksessa oli kartoitettu työntekijöiden voimavaroja vahvistavia ja kuormittavia tekijöitä. Myös omassa opinnäytetyössäni on tarkoituksena kartoittaa esimiesten työhyvinvoinnin hyviä ja kehitettäviä kohteita. Tutkimus liittyy myös palvelualaan niin kuin oma opinnäytetyöni.

Tuomisen (2018) pro gradu -tutkielman tuloksista selvisi, että kaupan alan työntekijöiden voimavaratekijöitä ovat hyvä ilmapiiri ja työkaverit. Kuormittavina tekijöinä nousi esiin useat iltavuorot viikossa ja ilta- ja aamuvuoroyhdistelmät, joissa työntekijä ei ehdi palautumaan vuorojen välissä. Tutkimuksessa todettiin, että kaupan alan työntekijät voivat hyvin, mutta työpaikan siisteydessä, työilmapiirissä ja työvuorojen suunnittelussa on kehitettävää.

Viimeinen tutkimus, jota silmäilin, oli Moilasen (2014) pro gradu -tutkielma nimeltä Hoitotyön johtajien työhyvinvointi. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hoitotyön johtajien työhyvinvointia ja siihen liittyviä tekijöitä. Kiinnostuin tästä tutkimuksesta siksi, että tutkimusaineisto oli kerätty kyselylomakkeella, jota

aion myös hyödyntää omassa tutkimuksessani. Tutkielmassa keskityttiin johtajien työhyvinvointiin ja myös oma tutkimukseni käsittelee esimiesten työhyvinvointia.

Hoitotyön johtajien työhyvinvointi -tutkielman tuloksista selvisi, että johtajien työhyvinvointi on hyvällä tasolla. Sosiaalinen tuki, työn vetovoimaisuus ja hyvä perehdytys liittyvät positiivisella tavalla johtajien työhyvinvointiin. Tuloksien mukaan johtajien työhyvinvointia voidaan parantaa vahvistamalla heidän ammattitaitoaan, sosiaalisen tuen saantia ja kokemusta työn vetovoimaisuudesta. Perehdytyksen lisäämisellä voidaan myös parantaa johtajien työhyvinvointia. (Moilanen 2014.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tavoitetta ja tutkimuskysymyksiä, esitellään ja perustellaan valitut tutkimusmenetelmät, kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen aihe, työhyvinvointi, on mielestäni mielenkiintoinen, koska jokainen tuntee asiat omalla tavallaan. Tutkimuksen haasteena oli valita oikeat tutkimusmenetelmät, joiden avulla saisin mahdollisimman paljon aineistoa tutkimusta varten ja vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan.

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yritys X:n esimiesten työhyvinvoinnin tila tutkimuksen ajankohtana ja saada selville hyvät ja kehitettävät kohteet työhyvinvoinnissa. Tarkoituksena oli myös pohtia kehittämisehdotuksia. Tutkimuksessa keskityttiin vain esimiesten työhyvinvointiin, joten tutkittava ryhmä oli pieni, vain 20 henkilöä.

Vilkan (2015) mukaan tutkimuksen perusta on täsmällisesti määritetyssä asiaongelmassa ja siitä johdetussa tutkimusongelmassa eli tutkimuksen päätutkimuskysymyksessä. Tutkimuksessa on tärkeää miettiä päätutkimuskysymykset, joihin pyritään saamaan vastauksia. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on saada vastaukset kahteen päätutkimuskysymykseen:

- Mikä on yritys X:n esimiesten työhyvinvoinnin tila tutkimuksen ajankohtana?
- Kuinka yritys X:n esimiesten työhyvinvointia voidaan kehittää tutkimustulosten pohjalta?

Edellä mainittujen tutkimuskysymysten pohjalta, pohdin erilaisia tutkimusmenetelmiä ja mikä tutkimusmenetelmä olisi sopivin tähän tutkimukseen. Päätin hyödyntää tutkimuksessani menetelmätriangulaatiota. Yhdistän siis kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän. Menetelmätriangulaatio tarkoittaa siis useamman tutkimusmenetelmän yhdistämistä (Vilkka 2015). Hyödynnän myös aineistotriangulaatiota tutkimuksessani. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan, että tutkimuksessa hyödynnetään ja yhdistetään useita eri tutkimusaineistoja keskenään (Vilkka 2015). Tässä tutkimuksessa yhdistän teemahaastattelulla ja kyselylomakkeella kerätyn tutkimusaineiston.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tutkimusmenetelminä käytin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta. Käytin kvalitatiivista tutkimusta, koska tutkittava ryhmä oli kooltaan 20 henkilöä ja tavoitteena oli saada selville työntekijöiden ajatuksia, mielipiteitä ja käyttäytymisen syitä. Heikkilän (2014) mukaan kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa yritetään ymmärtää ilmiötä tai tutkimuskohdetta ja sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava ryhmä on usein pieni. Tavoitteena on ymmärtäminen, ei määrien selvittäminen. Kvalitatiivinen tutkimus sopii usein toiminnan kehittämiseen, sosiaalisten ongelmien tutkimiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen. Tilastokeskuksen (s.a.) mukaan usein kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkija laatii etukäteen kysymyksiä ja tutkittava kohderyhmä saa suhteellisen vapaamuotoisesti kertoa aihealueeseen liittyvistä mielipiteistään ja kokemuksistaan.

Alasuutari (2011) korostaa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää rajata aineiston määrä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoreettinen viitekehys määrää

sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää sen analyysissa kannattaa käyttää. Aineiston luonne voi myös asettaa rajat sille, millainen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pitää olla.

Käytin aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelun avulla pystyin ymmärtämään enemmän tutkittavia henkilöitä ja heidän käyttäytymisensä ja päätöksiensä syitä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää myös hyvät ja kehitettävät kohteet työhyvinvoinnissa ja antaa kehittämisehdotuksia. Teemahaastattelusta oli eniten hyötyä tämän tavoitteen saavuttamisessa.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Haastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, käydä keskustelua tiedonantajan kanssa ja selventää ilmaisun sanamuotoa. Kysymykset voidaan myös haastattelussa esittää sellaisessa järjestyksessä kuin tutkija haluaa ja tuntee aiheelliseksi. Haastattelussa on myös mahdollista suorittaa havainnointia, jolloin muistiin ei vain kirjoiteta sitä mitä sanotaan, vaan kuinka se sanotaan. Teemahaastattelussa on etuna se, että haastattelussa voidaan syventää ja tarkentaa kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen.

Käytin myös kvantitatiivista tutkimusta, koska tavoitteena oli selvittää työhyvinvoinnin tila tutkimuksen ajankohtana ja toimeksiantajan toiveena oli saada myös sellaista tietoa, jonka voi taulukoida asteikolla 1−10. Heikkilän (2014) mukaan kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa kuvataan ilmiö numeerisen tiedon pohjalta. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan kartoitettua nykyinen tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. Alasuutari (2011) toteaa, että kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on se, että aineisto tehdään taulukkomuotoon.

Käytin kyselylomaketta toisena aineistonkeruutapana. Kyselylomakkeella sain selville työhyvinvoinnin nykyisen tilanteen, mikä oli yksi tutkimuksen tavoitteista. Vilkka (2015) toteaa, että kyselylomake on tavallisesti määrällisessä tutkimuksessa käytetty aineistonkeruutapa. Kyselylomakkeen rakentamisessa on tärkeää huomioida useita eri seikkoja tutkittavan kohderyhmän mukaan. Kyselylomakkeen pohjana tulee aina olla teoreettinen viitekehys ja keskeiset

käsitteet. Kyselylomakkeessa täytyy varmistaa, että vastaaja ymmärtää kysytyt kysymykset ja käytetyt käsitteet. Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Kysymyksien johdonmukaisuus on myös tärkeää.

Kyselylomake olisi hyvä aina testata ensin. Testaaminen tarkoittaa sitä, että muutama perusjoukkoa vastaava ihminen arvioi kyselylomaketta kriittisesti. Testaajien olisi esimerkiksi hyvä pystyä kertomaan puuttuuko kyselylomakkeesta jotakin oleellista tai onko kyselylomakkeessa jotakin tarpeetonta. Yksi kyselylomakkeen eduista on se, että vastaaja jää halutessaan anonyymiksi. (Vilkka 2015.)

Päätin käyttää ja yhdistää kahta eri tutkimusmenetelmää ja kahta eri aineistonkeruumenetelmää, koska Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistäminen luo parempaa ymmärrystä tutkimusongelmaan. Yhdistäminen paikkaa niitä ongelmia, mitä määrällinen niin kuin laadullinen tutkimus pitää yksinään sisällään. Tutkimuksen tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon monipuolista tietoa, joten kahden tutkimusmenetelmän käyttö yhdessä mahdollisti runsaan aineiston keräämisen. Kyselylomakkeen avulla sain kartoitettua työhyvinvoinnin nykyisen tilanteen ja teemahaastattelulla ymmärtämään asioiden syitä. Mielestäni molemmat aineistot olivat erittäin hyödyllisiä tutkimuksessani.

4.3 Kvalitatiivisen teemahaastattelun toteutus

Ensimmäisenä tutkimusmenetelmänä käytin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineistoa kerättiin teemahaastattelun avulla, joka on tyypillinen aineistonkeruumenetelmä kvalitatiivisessa menetelmässä. Vallin (2018) mukaan teemahaastattelun idea on yksinkertainen: kun halutaan tietää, mitä joku ajattelee jostakin asiasta, on parasta kysyä asiaa häneltä itseltään. Haastattelu on keskustelu, jossa tutkija pyrkii saamaan selville haastateltavien mielipiteitä ja ajatuksia, jotka kuuluvat tutkimuksen aihepiiriin. Käytin teemahaastattelua, koska tutkimusongelmani oli sellainen, johon tutkittavan ryhmän mielipiteillä, ajatuksilla ja käyttäytymisen syillä sai eniten tietoa.

Teemahaastattelu on aikaa ja resursseja vievä aineistonkeruumuoto, mutta tiesin, että siitä olisi suuri hyöty tutkimukselleni. Teemahaastattelurunkoa luonnostelin teoreettisen viitekehyksen ja toimeksiantajan tarpeiden mukaan. On tärkeää tietää, mitä kyseisiä asioita toimeksiantaja välttämättä haluaa saada selville tutkimuksessa. Pidin tärkeänä, että teemahaastattelu etenisi loogisesti, keskustelu olisi luontevaa ja saisin paljon tietoa tutkimustani varten. Muotoilin teemahaastattelurunkoni edellä mainittujen periaatteiden mukaan (liite 1).

Teemahaastattelun ensimmäinen teema liittyi taustatietoihin. Tutkittavan taustat eivät ole tämän tutkimuksen oleellisin tieto, mutta ne päädyttiin keräämään kuitenkin. Teemahaastattelun muut teemat olivat: työhyvinvointi yleisesti, fyysinen työhyvinvointi, sosiaalinen työhyvinvointi, psyykkinen työhyvinvointi, esimiesten tuki ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Teemahaastattelun teemat muodostin mukaillen teoreettista viitekehystä. Teemahaastattelun kysymykset pyrin muotoilemaan sellaisiksi, että niihin ei voisi vastata vain kyllä tai ei.

Teemahaastattelut suoritin 7.2.2019 ja 12.2.2019 toimeksiantajan tiloissa. Haastattelin kasvotusten viisi esimiestä, jotka ovat tulosvastuullisia esimiehiä. He eivät saaneet nähdä teemahaastattelurunkoa etukäteen, mutta tiesivät, mitä aihetta teemahaastattelu tulee käsittelemään. Olin itse aktiivisesti mukana haastattelussa ja esitin tarkentavia ja lisäkysymyksiä tarvittaessa. Teemahaastattelurungossa oli paljon kysymyksiä ja muokkasin niitä aina haastattelutilanteen mukaan. Esimerkiksi kaikilta ei tarvinnut kysyä kaikkia kysymyksiä, koska vastaukset saattoivat tulla ilmi jo edellisten kysymysten vastauksissa. Teemahaastattelussa olikin erityisen tärkeää arvioida, kuinka teemahaastattelussa kannattaa edetä. Tarkoituksena oli, että teemahaastattelu on rento ja luonteva keskustelu eikä haastattelutilanne.

Havainnoin myös haastateltavia henkilöitä teemahaastattelun aikana, koska havainnointia voisi mahdollisesti hyödyntää tulosten analysoimisessa. Havainnoinnin tuloksena huomasin haastateltavien erilaisen asenteen ja suhtautumisen haastattelua kohtaan. Kiinnitin myös huomiota haastateltavien elekieleen ja kuinka he sopeutuivat haastattelutilanteeseen.

Nauhoitin kaikki haastattelut. Jokaisen haastattelun yritin litteroida heti haastattelun jälkeen ja litterointi oli kokonaisuudessaan valmis 15.2.2019. Litterointimateriaaliin lisäsin myös teemahaastattelun aikana tehdyt havainnot. Teemahaastattelussa nousi esille erityisesti yrityksen ylimmän johdon ja lähiesimiehen toiminta. Edellä mainittuja asioita ei ollut aluksi korostettu toisen tutkimusmenetelmän kyselylomakepohjassa, joten päätin teemahaastattelun pohjalta lisätä edellä mainituista asioista enemmän kysymyksiä kyselylomakkeeseen.

4.4 Kvantitatiivisen kyselylomakkeen toteutus

Toisena tutkimusmenetelmänä käytin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Menetelmän aineistonkeruutapana käytin sähköistä kyselylomaketta, jonka tein Webropol online -kyselytutkimustyökalulla (liite 2). Webropol online on kotimainen kysely- ja raportointityökalu, joka tarjoaa monipuolisen ja nopean tavan kyselytutkimusten laatimiseen verkossa (Webropol s.a.). Käytin Webropol online -työkalua kyselylomakkeen luomiseen, koska se on helppokäyttöinen, nopea, monipuolinen, luotettava ja turvallinen työkalu. Myös tulosten käsittely ja analysoiminen olivat helppoa Webropol online -työkalun avulla.

Mielestäni sähköinen kyselylomake oli tässä tutkimuksessa helpoin ja kätevin tapa kerätä vastaukset tutkittavilta henkilöiltä, koska suurin osa tutkittavasta ryhmästä oli tavoitettavissa sähköpostin avulla. Sähköinen kysely säästi tutkittavien henkilöiden aikaa, koska vastaaminen sähköisessä lomakkeessa oli nopeaa ja helppoa. Kyselylomakkeen kysymykset loin teoreettisen viitekehyksen ja toimeksiantajan toiveiden pohjalta. Kyselylomaketta muokkasin vielä lopuksi teemahaastattelujen pohjalta ennen kuin se julkaistiin.

Työhyvinvointi on käsitteenä todella laaja, joten mielestäni oli tärkeää tehdä kyselystä selkeä ja selittää kyselyssä olevat käsitteet vastaajille. Näin myös varmistin, että vastaajat ymmärtävät, mitä aihetta kyselyssä käsitellään. Tein kyselylomakkeeseen kokonaisuuksia, joihin ryhmittelin samaa aihetta koskevat kysymykset. Kokonaisuudet olivat: taustatiedot, fyysinen työhyvinvointi, sosiaalinen työhyvinvointi, psyykkinen työhyvinvointi ja lähiesimiehen tuki ja johtaminen. Kyselyn lopuksi oli avoimet kysymykset koskien työhyvinvoinnin

kehittämistä ja työhyvinvointia yleisesti. Yritin luoda kyselylomakkeesta loogisesti etenevän, helpon ja nopean täyttää. Korostin myös vastaamisen tärkeyttä.

Kyselylomakkeen luomisessa pidin myös tärkeänä, että saan mahdollisimman tarkkaa tietoa eikä tyhjiä vastauksia tulisi. Kyselyssä oli paljon monivalintoja ja vain muutama avoin kysymys. Oman kokemukseni pohjalta tiesin, että usein avoimiin kysymyksiin jätetään vastaamatta tai vastataan todella lyhyesti. Edellä mainitun asian takia yritin välttää avoimia kysymyksiä. Hyvässä tapauksessa avoimilla kysymyksillä saadaan vastanneiden henkilöiden mielipiteitä, ajatuksia ja ideoita, joita ei ole edes välttämättä ajateltu, mutta huonossa tapauksessa ei saada yhtäkään vastausta. Avoimet kysymykset sijoitin lomakkeen loppuun ja varasin vastauksille riittävästi tilaa.

Normaalien valintakysymysten lisäksi pidin monivalintakysymyksiä hyvänä vaihtoehtona, koska monivalintojen avulla vastaaja tiesi minkälaisia asioita kysymyksessä haetaan. Monivalinnoissa oli tärkeää, että vaihtoehdoissa on myös vaihtoehto: ”muu”, johon vastaaja voi itse vielä kirjoittaa vastauksen halutessaan. Vastaaminen kysymykseen voi helposti jäädä, jos vastaaja ei ymmärrä minkä tyyppisiä asioita kysymyksellä haetaan, joten mielestäni monivalinnat olivat loistava valinta kyselylomakkeeseen.

Osan kysymyksistä muodostin käyttämällä Likertin asteikkoa. Likertin asteikko on tavallisesti 4- tai 5-portainen asteikko, jossa usein asteikon toisena ääripäänä on täysin samaa mieltä -vaihtoehto ja toisena ääripäänä täysin erimieltä -vaihtoehto. Vastaajille esitellään siis väittämiä, joihin vastaajat ottavat kantaa merkitsemällä heidän mielestään sopivimman vaihtoehdon. (Heikkilä 2014.) Käytin kyselylomakkeessa 4-portaista asteikkoa, jossa ei ollut en osaa sanoa -vaihtoehtoa. Muodostin Likertin asteikon vaihtoehdoilla: ei lainkaan, joskus, usein, aina tai vaihtoehdoilla: ei lainkaan, jonkin verran, melko paljon ja erittäin paljon. Edellä mainituilla asioilla yritin välttää sen, että vastaajat eivät menisi helpoimman kautta eli päätyisivät aina laittamaan keskimmäisen vastauksen. Kyselyssä oli kuitenkin mahdollisuus jättää vastaamatta koko kysymykseen, jos vastaajalla ei ollut mielipidettä jostakin asiasta tai kysymys ei koskenut vastaajaa.

Hyödynsin kyselyssä myös yksinkertaista intensiivisyys -asteikkoa. Vallin (2015) mukaan yksinkertainen intensiivisyys -asteikko on kehitetty erityisesti subjektiivisten asioiden, kuten kivun, mielihyvän tai mielipiteen kuvaamiseen. Tavallisesti yksinkertainen intensiivisyys -asteikko on 10 senttimetrin jana, jolle vastaaja merkitsee oman näkemyksensä asiasta. Janalle on usein asetettu numerot vastaajan avuksi. Yksinkertaisella intensiivisyys -asteikolla saadaan tarkempia vastauksia kuin Likertin asteikolla. Webropol online -työkalussa yksinkertainen intensiivisyys -asteikko oli nimeltään liukukytkin. Liukukytkimen avulla sain tarkkaa numeraalista tietoa joistakin asioista. Liukukytkimen asteikolla käytin numeroita 0−10, missä 0 tarkoitti erittäin huonoa ja 10 tarkoitti todella hyvää.

Kyselylomakkeen testaus ja arviointi on tärkeää ennen kyselyn lähettämistä (Vilkka 2015). Opinnäytetyöohjaajani tarkasti kyselyn 20.2.2019, minkä jälkeen testasin kyselylomaketta muutamalla työssä käyvällä henkilöllä. Kyselylomake oli testauksessa sellainen, että toimeksiantajaa ei pystynyt selvittämään. Koevastaajat vastasivat kyselyyn ja tarkastelivat sitä kriittisesti. Koevastaajat arvioivat muun muassa kyselyn selkeyttä, helppokäyttöisyyttä ja kysymysten sisältöä ja tarpeellisuutta. Kyselyä muokkasin hieman koevastaajien ja ohjaajani mielipiteiden perusteella. Testasin myös itse kyselyn teknisen toimivuuden, kuten vastaamisen ja tulosten raportoinnin, jonka jälkeen resetoin kyselyn.

Lähetin kyselylomakkeen linkin ja saatteen 21.2.2019 sähköpostitse tutkittaville, 16 henkilölle. Tutkittaviin henkilöihin kuului myös teemahaastatellut esimiehet, koska tavoitteena oli kartoittaa myös heidän työhyvinvointinsa tila kvantitatiivisesti. Neljälle henkilölle sähköinen kyselylomake annettiin tulostettuna, koska heillä ei ollut työsähköpostia. Toimeksiantaja huolehti tulostettujen versioiden jakamisesta. Kyselylomakkeita jaettiin yhteensä siis 20 kappaletta ja vastausaikaa annettiin 6.3.2019 saakka.

Nettilinkin kyselyyn suljin 7.3.2019 ja tulostetut versiot hain 7.3.2019 toimeksiantajalta. Tulostetut versiot oli laitettu luotettavasti kirjekuoreen, jolloin henki-

löiden vastaukset pysyivät anonyymeina eikä ulkopuoliset päässeet näkemään niitä. Tulostettujen kyselylomakkeiden vastaukset lisäsin Webropoliin, jotta pystyin analysoimaan kaikkia tuloksia kokonaisuutena. Vastauksia tuli sähköisesti yksitoista kappaletta ja niiden lisäksi sain kolme tulostettua kyselylomaketta. Vastauksia sain yhteensä 14 kappaletta ja tavoitteena oli saada 20 kappaletta.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Heikkilän (2014) mukaan tutkimuksen luotettavuutta edesauttavat muun muassa selkeä ja tarkkaan rajattu tutkimusongelma, hyvä tutkimussuunnitelma, hyvin valitut ja perustellut tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät, korkea vastausprosentti, tilastollisten menetelmien hallinta ja selkeä ja objektiivinen raportti. Luotettavien tulosten saamiseksi on varmistettava, että otos on tarpeeksi suuri ja edustava sekä tiedonkeruu, tulosten syöttö ja käsittely tehdään huolellisesti ja virheettömästi. Tutkimuksen luotettavuutta alentaa esimerkiksi väärinymmärretyt ja moniselitteiset kysymykset, epäselvä kohderyhmä ja alhainen vastausprosentti.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty varmistamaan tutkimussuunnitelmalla, jonka suunnittelu oli tehty huolellisesti ja jonka pohjalta tutkimusta oli hyvä lähteä viemään eteenpäin. Tutkimuksen luotettavuutta on yritetty edesauttaa selkeillä tutkimuskysymyksillä ja hyvin mietityillä tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmillä. Luotettavuutta on pyritty lisäämään myös teemahaastattelun ja kyselylomakkeen tarkoin mietityillä, suunniteluilla ja selitetyillä kysymyksillä ja käsitteillä, jotta vältyttäisiin väärinymmärryksiltä.

Tutkimuksen luotettavuutta on yritetty lisätä myös tuloksien huolellisella käsittelyllä. Teemahaastattelut pidettiin yksityisessä tilassa ja nauhoitetut äänitteet olivat vain tutkijan hallussa. Suurin osa tuloksista tuli Webropolin kautta, jolloin vain vastaaja ja tutkija pääsivät näkemään kysymykset ja vastaukset. Webropol-kyselyn linkki lähetettiin henkilökohtaisiin työsähköposteihin. Tulostetut versiot kyselylomakkeista käsiteltiin myös luotettavasti. Tulostetun kyselylo-

makkeen vastaukset laitettiin sinetöityyn kirjekuoreen, joka toimitettiin tutkijalle. Saadut tulokset vastaavat myös aikaisempien tutkimusten tuloksia, joka voi lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta voi alentaa tutkimuksen kyselylomakkeen vastausprosentti. Tutkimuksen kyselylomakkeeseen ei saatu tavoiteltua vastausmäärää, joka oli 20 vastausta. Kyselyyn saatiin vastauksia 14 kappaletta, jolloin kyselyn vastausprosentti oli 70 %. Vastausten kato voi johtua esimiesten kiireisestä työtilanteesta tai haluttomuudesta vastata kyselyyn jostakin syystä.

Tutkimuksen aihe oli todella henkilökohtainen, koska kyse oli jokaisen omasta henkilökohtaisesta työhyvinvoinnista. Teemahaastatteluun osallistuneet ovat todennäköisesti vastanneet kysymyksiin melko rehellisesti. Teemahaastattelun vastaukset ovat olleet hyvin tilannesidonnaisia ja joidenkin haastateltavien vahva reagointi ja tunteet ovat tulleet teemahaastattelussa esille. Todennäköisesti kyselylomakkeeseen vastanneet ovat vastanneet rehellisesti, koska esiin on noussut tyytymättömyyttä työhyvinvoinnissa. Teemahaastattelun ja kyselylomakkeen vastaukset tukevat myös toisiaan, mikä voi antaa viitteitä siitä, että vastaukset ovat olleet rehellisiä. Vastausten rehellisyydestä ei voida kuitenkaan olla täysin varmoja, mikä voi alentaa tutkimuksen luotettavuutta.

5 TUTKIMUSTULOKSET JA TARKASTELU

Tutkimustulokset on jaettu alalukuihin, jotka käsittelevät fyysisen, sosiaalisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin tuloksia sekä lähiesimiehen tuen ja johtamisen, työhyvinvoinnin kehittämisen ja avoimien kysymysten tuloksia. Lopuksi tuloksista on tehty yhteenveto ja verrattu tuloksia aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, teemahaastattelurunko ja kyselylomake on rakennettu edellä mainittujen työhyvinvoinnin osa-alueiden mukaan, joten siksi tuloksia tarkastellaan myös osa-alueittain.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista teemahaastattelua ja kvantitatiivista kyselylomaketta. Edellä mainittujen menetelmien tulokset on koottu yhteen ja esitellään yhdessä. Teemahaastattelussa haastateltiin viittä tulosvastuullista

esimiestä ja kyselylomakkeeseen saatiin vastauksia 14 esimieheltä. Teemahaastattelun ja kyselylomakkeen kysymykset, jotka koskivat taustatietoja, olivat pakollisia, mutta muuten kysymyksiin sai jättää vastaamatta. Tuloksia on selkeytetty kuvilla, joissa näkyy prosenttiosuus ja merkintä *n*, joka tarkoittaa vastaajien määrää. Suurin osa vastaajista oli naisia ja suurin osa vastaajista oli iältään 30−40 vuotta. Suurimmalla osalla vastaajista oli työkokemusta yli 20 vuotta. Vastaajista suurin osa oli työskennellyt yli 10 vuotta tässä kyseisessä yrityksessä. Taustatietoja ei ole esitelty sen tarkemmin, koska niitä ei hyödynnetty tutkimuksessa.

5.1 Fyysisen työhyvinvoinnin tulokset

Esimiesten työn fyysistä kuormittavuutta kartoitettiin liukukytkimen asteikolla 0−10, jossa arvo 0 tarkoitti ei ollenkaan kuormittavaa ja arvo 10 todella kuormittavaa (taulukko 1). Liukukytkimelle pystyi laittamaan vain yhden arvon. Vastaajia oli 14.

Taulukko 1. Työn fyysinen kuormittavuus asteikolla 0−10

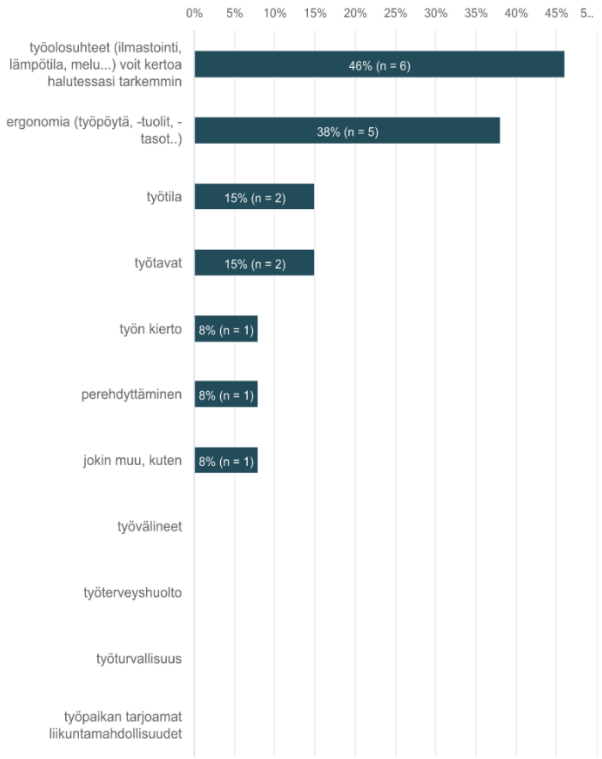
Liukukytkimen arvon lukumäärä	n	Prosentti
0	0	0%
1	1	7,14%
2	1	7,14%
3	3	21,43%
4	2	14,29%
5	1	7,14%
6	0	0%
7	2	14,29%
8	3	21,43%
9	1	7,14%
10	0	0%

Esimiehistä kolme henkilöä oli sitä mieltä, että työn fyysinen kuormittavuus on tasoa 8. Kolme esimiehistä kuvasi työn kuormittavuuden olevan tasolla 3. Esimiehistä kaksi oli sitä mieltä, että työn fyysinen kuormittavuus on tasoa 7 ja kahden mielestä tasoa 4. Yksittäisiä valintoja oli tasoille 1, 2, 5 ja 9. Kaikkien tulosten keskiarvo oli 5.

Teemahaastattelussa esimiehet kuvailivat heidän fyysisesti raskaita tehtäviään olevan kuorman purku, nopeatempoinen työ, staattinen työ, asiakaspalvelussa työskentely ja yksittäiset nostot. Osa mainitsi, että heidän työssään ei oikeastaan ole fyysisesti raskaita tehtäviä.

Työn tulisi olla sopivasti kuormittavaa huomioiden henkilöiden terveys ja toimintakyky (Fyysinen työkuormitus s.a.). Voisin todeta, että työ olisi sopivasti kuormittavaa asteikon tasolla 5. Vastaukset jakautuivat aika lailla puoliksi molemmille puolille asteikkoa, koska esimiehet työskentelevät eri työtehtävissä. Osa esimiehistä tekee toimistotyötä ja osa tekee myös suorittavaa työtä. Uskoisin, että toimistotyötä tekevät ovat arvioineet fyysisen kuormituksen olevan alle 5 ja suorittavaa työtä tekevät ovat arvioineet kuormituksen olevan yli 5. Teemahaastattelussakin kävi ilmi, että fyysisesti kuormittavat tekijät ovat suurimmaksi osaksi yksittäisiä, mitkä tapahtuvat suorittavassa työssä.

Monivalintakysymyksessä kartoitettiin fyysisiä tekijöitä, joissa olisi parannettavaa (kuva 3). Vaihtoehtoja sai valita useita. Esimiehillä oli myös mahdollisuus valita vaihtoehto: ”jokin muu, kuten” ja kirjoittaa siihen fyysinen tekijä, jota vaihtoehdoissa ei ollut mainittu. Vastaajia oli 13.



Kuva 3. Fyysiset tekijät, joissa on parannettavaa

Kuuden esimiehen mielestä työolosuhteissa olisi parannettavaa ja viiden esimiehen mielestä ergonomiassa olisi parannettavaa. Muita fyysisiä tekijöitä, joissa olisi parannettavaa olivat työtilat (2 hlöä), työtavat (2 hlöä), työn kierto (1 hlöä) ja perehdyttäminen (1 hlöä). Yksi esimies oli vastannut jokin muu - vaihtoehdon ja oli tarkentanut sitä sanalla: ”kiire”. Osa esimiehistä oli myös tarkentanut vastaustaan työolosuhteista. Heidän mielestään melu toimistotyössä, taustamelu ja ilmastointi ovat häiriötekijöitä työolosuhteissa. Ilmastointia keittiössä, oli tarkennettu kommentoimalla: ”täl hetkel keittiössä tosi lämmin, kun ulkona keli lämmennyt ja ilmastointi vielä sama, kun kovilla pakkasilla”. Vastauksia tähän kysymykseen oli tullut 13, joten voisin todeta, että todennäköisesti yhden esimiehen mielestä missään fyysisessä tekijässä ei ole parannettavaa.

Teemahaastattelussa kävi ilmi, että esimiehet tuntevat yleisellä tasolla työnsä fyysisesti turvalliseksi. Teemahaastattelussa mainittiin kuitenkin työolosuhteet, joissa olisi parannettavaa. Kommentoitiin, että helteisenä kesänä on kuuma, jopa 35−40 astetta keittiössä. Mainittiin, että työtiloissa olisi myös parannettavaa, koska myyntiin nähden työtilat eivät ole riittävät. Korostettiin, että pelastustiet saattavat olla tavaroiden takana, jolloin myös etenkin työturvallisuus kärsii.

Esimiehistä osa oli sitä mieltä, että ergonomiassa on parannettavaa ja osa oli sitä mieltä, että ergonomia on hyvällä tasolla. Mainittiin, että ergonomiaa vahditaan paljon ja talo tarjoaa työntekijöille työjalkineet ja ergonomia opastusta. Osa mainitsi, että ergonomia on kuitenkin todella huono etenkin tavarakuormia purkaessa. Osa esimiehistä kommentoi, että toimistossa työskentelevien ergonomiasta huolehditaan hyvin, koska useissa toimistoissa on säädettävät pöydät ja tuolit. Haastattelussa todettiin, että esimiehet ovat itse joutuneet vaatimaan esimerkiksi sähköisiä työpöytiä toimistotyössä ja joidenkin yksilöiden tarvetta on kyseenalaistettu.

Teemahaastattelussa esimiehet kertoivat olevansa ihan tyytyväisiä perehdytykseen. Perehdytys on ollut asiantuntevaa, mutta nopeaa ja tietoa on tullut paljon lyhyessä ajassa. Joidenkin esimiesten aikaisempi osaaminen on huo-

mioitu perehdytyksessä, minkä takia perehdytys on ollut nopeampaa kuin toisilla. Osa esimiehistä kertoi perehdytyksensä olleen kevyttä ja heidän on itse pitänyt ottaa asioista selvää. Arkiseen työhön ja järjestelmien käyttöön esimiehet ovat saaneet apua ja ohjeistusta, mutta pääsääntöisesti he ovat itse joutuneet opettelemaan muut asiat. Kommentoitiin, että alkuperehdytyksen jälkeen esimiehille ei tarjota apua, jos sitä ei pyydetä. Mainittiin myös, että perehdytys on tullut hieman negatiivisuuden kautta, jolloin sopeutuminen uuteen työhön on ollut haastavaa. Osa esimiehistä kertoi, että henkilöstölle järjestetään koulutuksia, jotka ovat osa jatkuvaa perehdyttämistä.

Kyselylomakkeen tulokset ja teemahaastattelussa ilmi tulleet asiat tukevat toisiaan. Työolosuhteiden, ergonomian, työtilojen ja perehdyttämisen parantamista kommentoitiin haastattelussa ja kyselylomakkeen tuloksissa. Kommentit ergonomiasta kiinnittivät huomioni, koska siitä oli eniten erilaisia mielipiteitä. Uskoisin, että ergonomiasta on eri näkemyksiä, koska esimiehet työskentelevät eri työolosuhteissa ja eri työtehtävissä. Haastattelussa mainittiin, että yksittäisten esimiesten ergonomiasta huolehtimista on kyseenalaistettu. Lain mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia jokaisen työntekijän terveydestä ja turvallisuudesta (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738). Eikä näin ollen keneenkään toivetta ergonomian parantamisesta voi kyseenalaistaa.

Esimiesten fyysistä jaksamista kartoitettiin hyödyntäen Likertin asteikkoa, jossa oli vaihtoehdot: ei lainkaan, jonkin verran/joskus, melko paljon/usein ja erittäin paljon/aina (taulukko 2). Vastaaja pystyi valitsemaan vain yhden vaihtoehdon jokaisessa väittämässä. Vastaajia oli 14.

Taulukko 2. Esimiesten oma fyysinen jaksaminen

	Ei lainkaan	Jonkin verran / Joskus	Melko paljon / Usein	Erittäin paljon / Aina	Yhteensä
Huolehdin fyysisestä kunnostani	0	6	7	1	14
	0%	42,86%	50%	7,14%	
Minulla on harrastuksia töiden ulkopuolella	0	5	5	4	14
	0%	35,72%	35,71%	28,57%	
Nukun riittävästi (suositus 7,5-8h)	0	7	4	3	14
	0%	50%	28,57%	21,43%	
Uneni on usein laadukasta	0	7	7	0	14
	0%	50%	50%	0%	
Ehdin syömään töissä työvuoroni aikana	0	7	6	1	14
	0%	50%	42,86%	7,14%	
Syön terveellisesti ja monipuolisesti	0	4	7	3	14
	0%	28,57%	50%	21,43%	
Noudatan ruokaympyrää aina, jos siihen on mahdollisuus	1	5	4	4	14
	7,14%	35,72%	28,57%	28,57%	
Ehdin palautumaan työstä ennen seuraavaa työvuoroa	0	6	7	1	14
	0%	42,86%	50%	7,14%	
Yhteensä	1	47	47	17	112

Kysymyksen ensimmäinen väite käsitteli esimiesten huolehtimista omasta fyysisestä kunnostaan. Esimiehistä puolet huolehti fyysisestä kunnostaan melko paljon, kuusi esimiestä huolehti jonkin verran ja yksi esimiehistä huolehti erittäin paljon. Toinen väite koski esimiesten harrastuksia töiden ulkopuolella. Viidellä esimiehellä oli harrastuksia töiden ulkopuolella jonkin verran, viidellä melko paljon ja neljällä erittäin paljon. Kolmas väite käsitteli riittävää nukkumista (suositus 7,5−8 h). Puolet esimiehistä nukkuu joskus riittävästi, neljä nukkuu usein ja kolme aina. Neljäs väite koski esimiesten unen laatua. Tähän puolet esimiehistä vastasi, että heidän unensa on usein laadukasta ja puolet vastasi joskus.

Kysymyksen viides väite koski syömistä työvuoron aikana. Puolet esimiehistä ehtii joskus syömään työvuoronsa aikana, kuusi esimiestä ehtii usein ja yksi esimies aina. Kuudes väite käsitteli terveellistä ja monipuolista syömistä. Puolet esimiehistä syö usein terveellisesti ja monipuolisesti, neljä esimiestä syö terveellisesti ja monipuolisesti joskus ja kolme aina. Seitsemäs väite koski ruokaympyrän noudattamista. Viisi esimiestä noudattaa ruokaympyrää joskus, neljä noudattaa aina ja myös neljä esimiestä noudattaa usein. Yksi esimies ei koskaan noudata ruokaympyrää, vaikka sen noudattamiseen olisi mahdollisuus. Viimeinen väite koski palautumista työstä ennen seuraavaa työvuoroa.

Esimiehistä puolet ehtii usein palautumaan ennen seuraavaa työvuoroa, kuusi esimiestä ehtii joskus ja yksi aina.

Teemahaastattelussa kävi ilmi, että esimiehillä on harrastuksia vapaa-ajalla ja he pitävät fyysisestä kunnostaan huolta. Esimiehet mainitsivat esimerkiksi käyvänsä salilla, ulkoilemassa, lenkkeilemässä koirien kanssa, uimassa tai viettävänsä aikaa kulttuurin parissa. Muutama esimies totesi huolehtivansa liian vähän omasta fyysisestä kunnostaan. Osa esimiehistä kertoi työn olevan hyvää liikuntaa, koska he liikkuvat myös paljon töissä suorittavan työn ansiosta. Esimiehet kertoivat, että he ovat tyytyväisiä työpaikkansa tarjoamiin liikuntamahdollisuuksiin.

Haastattelussa osa esimiehistä totesi, että kiireisenä päivänä ei aina ehdi pitämään taukoa tai ehdi syömään. Esimiehet huolehtivat alaistensa ruokatauoista ja osa esimiehistä kertoi pyrkivänsä siihen, että asiakkaat syövät ensin, sitten alaiset ja viimeiseksi vasta he itse. Etenkin toimistotyötä tekevät esimiehet kertoivat, että ruokatauot ovat itse säänneltävissä ja tauoista on oikeastaan itse pidettävä kiinni, jotta ne pidetään työpäivän aikana. Esimiehet pyrkivät myös syömään terveellisesti, mutta muutama mainitsi, että terveellisyydessä olisi parannettavaa. Haastattelussa todettiin, että työasiat vaikuttavat esimiesten unen laatuun ja määrään, varsinkin kiireisinä ajanjaksoina. Osa esimiehistä kertoi valvovansa työasioiden takia.

Teemahaastattelussa esiin tulleet asiat ja kyselylomakkeen tulokset tukevat melko hyvin toisiaan. Esimiesten fyysisestä hyvinvoinnista haluaisin nostaa muutaman asian esille. Tuloksista käy ilmi, että esimiesten unen määrässä, unen laadussa ja palautumisessa olisi parannettavaa. Esimiehet kommentoivat teemahaastattelussa, että välillä työt vaikuttavat uneen ja uskoisin tämän olevan suurin syy esimiesten vähäiseen uneen ja heikkoon unen laatuun. Myös esimiesten huono palautuminen työpäivien välillä voi johtua liian vähäisestä unesta ja huonosta unen laadusta sekä työpäivien venymisestä vapaa-ajalle.

Esimiesten syöminen työvuoron aikana osoittautui ongelmaksi kyselytuloksissa ja teemahaastattelussa. Kyselytuloksista selvisi, että suurin osa esimiehistä ehtii syömään joskus työvuoronsa aikana. Teemahaastattelussa kommentoitiin, että kiireisenä päivänä ei ehditä pitämään ruokataukoa tai muita taukoja ja muiden syöminen menee oman syömisen edelle. Salmen ym. (2011) mukaan työt tulisi organisoida siten, että jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus ruokailla työpaikalla. Mielestäni kiireiset päivät, jolloin esimiehet eivät ehdi syömään, johtuvat huonosta työn organisoinnista. Työvoimaa voi olla liian vähän tai työvuorot on suunniteltu huonosti, jonka takia kaikki eivät ehdi syömään kiireisen työvuoron aikana.

Esimiesten fyysistä hyvinvointia kartoitettiin liukukytkimellä, jossa oli arvot 0−10 (taulukko 3). Arvo 0 tarkoitti todella huonoa ja arvo 10 todella hyvää. Vastaaja pystyi laittamaan vain yhden arvon asteikolle. Vastaajien määrä oli 14 kappaletta.

Taulukko 3. Esimiesten fyysinen hyvinvointi asteikolla 0−10

Liukukytkimen arvon lukumäärä	n	Prosentti
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	7,14%
5	1	7,14%
6	1	7,14%
7	3	21,43%
8	3	21,43%
9	5	35,72%
10	0	0%

Viisi esimiestä arvioi fyysisen hyvinvointinsa olevan tasolla 9. Kolme esimiestä tunsi voivansa fyysisesti tasolla 8 ja kolme esimiestä vastasi fyysisen hyvinvointinsa olevan 7. Yksittäiset esimiehet arvioivat fyysisen hyvinvointinsa olevan 4, 5 ja 6.

Teemahaastattelussa esimiehet kommentoivat oman fyysisen hyvinvointinsa olevan hyvä tai erittäin hyvä. Osa mainitsi, että haluaisi huolehtia omasta fyysisestä hyvinvoinnistaan enemmän, mutta aikaa ei ole. Esimiehet mainitsivat,

että uni, liikkuminen, ravinto, säännöllinen syöminen ja kohtuulliset elämäntavat auttavat jaksamaan fyysisesti. Edellä mainituista asioista tärkein esimiehille oli uni. Myös nuoruuden urheilutaustasta on ollut hyötyä joillekin esimiehille fyysisessä jaksamisessa. Esimiehet kertoivat, että vähäinen uni ja liikunta heikentävät eniten fyysistä hyvinvointia.

Kyselyn tulokset ja teemahaastattelussa esille tulleet asiat vastaavat melko hyvin toisiaan. Kyselyssä esimiesten fyysisen hyvinvoinnin keskiarvo oli 7,5 ja teemahaastattelussa suurin osa tunsi voivansa hyvin. Kyselyn mukaan suurin osa esimiehistä voi fyysisesti todella hyvin (arvot 9 ja 8). Muutama esimies arvioi kuitenkin fyysisen hyvinvointinsa olevan tasolla 4 ja 5. Tämä voi heijastua siitä, että esimiehillä ei ole aikaa huolehtia fyysisestä hyvinvoinnistaan liiallisen työmäärän takia. Työajat venyvät ja aikaa ei jää harrastuksille tai muille asioille vapaa-aikana, minkä seurauksena esimiesten fyysinen hyvinvointi heikentyy.

5.2 Sosiaalisen työhyvinvoinnin tulokset

Esimiesten sosiaalista työhyvinvointia kartoitettiin liukukytkimellä 0−10, jossa arvo 0 tarkoittaa todella huonoa ja arvo 10 todella hyvää (taulukko 4). Liukukytkimelle pystyi antamaan vain yhden arvon ja vastaajia oli 14.

Taulukko 4. Esimiesten sosiaalinen työhyvinvointi asteikolla 0−10

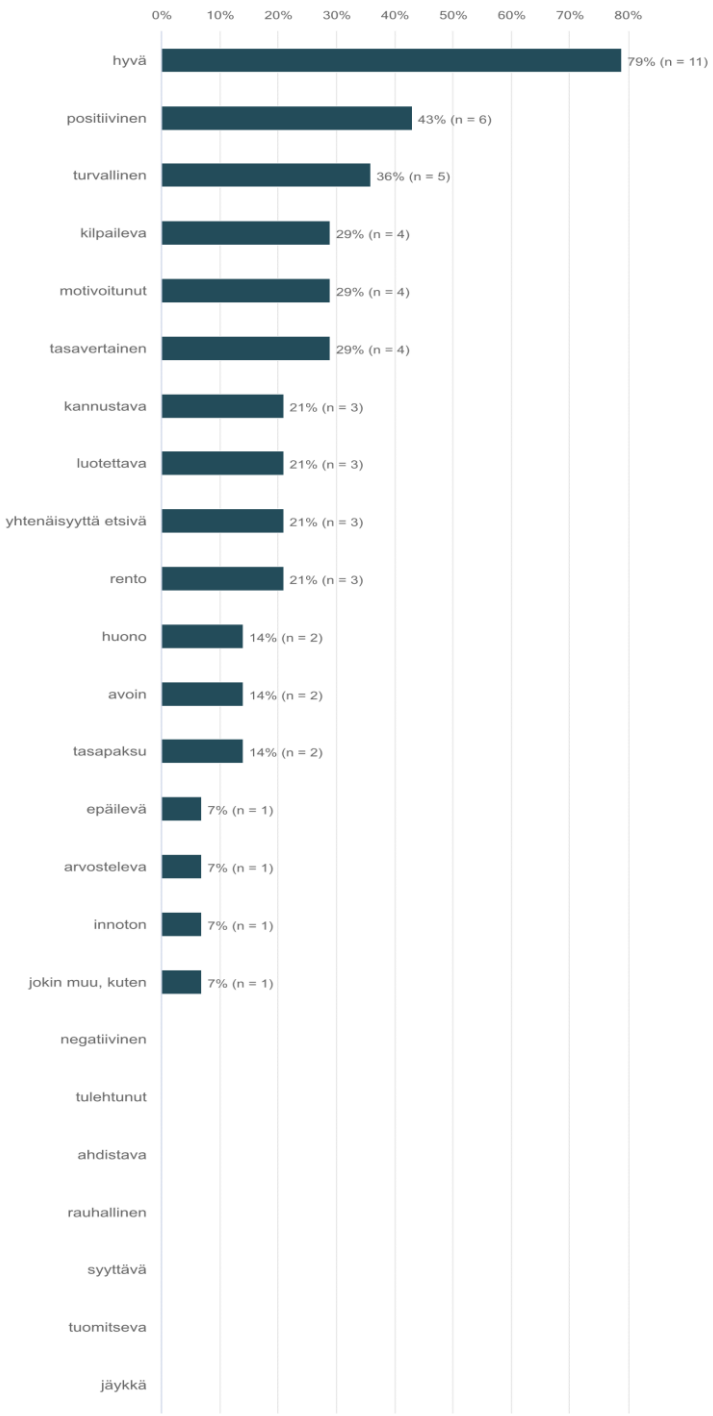
Liukukytkimen arvon lukumäärä	n	Prosentti
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	7,14%
5	0	0%
6	1	7,14%
7	1	7,14%
8	3	21,43%
9	5	35,72%
10	3	21,43%

Viisi esimiestä arvioi sosiaalisen työhyvinvointinsa olevan tasolla 9. Kolme esimiestä arvioi sosiaalisen työhyvinvointinsa olevan 10 ja kolme esimiestä arvioi

sen olevan 8. Yksittäiset esimiehet arvioivat sosiaalisen työhyvinvointinsa olevan tasoilla 7, 6 ja 4.

Esimiesten sosiaalisen työhyvinvoinnin keskiarvo oli 8,29. Suurin osa esimiehistä arvioi sosiaalisen työhyvinvointinsa olevan hyvä (arvot 8 ja 9) tai todella hyvä (arvo 10), mutta esimiesten joukossa oli muutamia, jotka eivät tunne sosiaalisen työhyvinvointinsa olevan lähelläkään todella hyvää. Arvot 4 ja 6 mielestäni antavat viitteitä, että työyhteisössä on ongelmia. Mankan ja Mankan (2016) mukaan sosiaalinen työhyvinvointi on koko työyhteisön ja yksilön voimavara, jolla tehostetaan tavoitteiden saavuttamista. Sosiaalinen työhyvinvointi jakautuu esimiehen ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. Verrattaessa tuloksia teoriaan, mielestäni arvot 4 ja 6 osoittavat sosiaalisen työhyvinvoinnin olevan pian kuormittava tekijä joillekin työntekijöille, eikä voimavara niin kuin Mankat toteavat. Heikko sosiaalinen työhyvinvointi voi johtua ongelmista työyhteisön vuorovaikutuksessa.

Työilmapiiriä kartoitettiin monivalinnalla, jotta saatiin tietää tarkemmin, minkälainen työilmapiiri on (kuva 4). Esimiehet saivat valita useita vaihtoehtoja. Vastausvaihtoehtona oli myös: ”jokin muu, kuten”, johon sai lisätä oman vastauksensa halutessaan. Vastaajien määrä oli 14 kappaletta.



Kuva 4. Työilmapiiri

Työilmapiiriä kuvailtiin suurimmaksi osaksi hyväksi (11 hlöä), positiiviseksi (6 hlöä) ja turvalliseksi (5 hlöä). Työilmapiiriä kuvattiin myös seuraavasti: kilpaileva (4 hlöä), motivoitunut (4 hlöä), tasavertainen (4 hlöä), kannustava (3 hlöä), luotettava (3 hlöä), yhtenäisyyttä etsivä (3 hlöä), rento (3 hlöä), huono (2 hlöä), avoin (2 hlöä), tasapaksu (2 hlöä), epäilevä (1 hlöä), arvosteleva (1 hlöä) ja innoton (1 hlöä). Yksi esimies oli valinnut vaihtoehdon: ”jokin muu, kuten” ja tarkentanut sitä sanoin: ”piittaamaton työmoraali toisilla”.

Teemahaastattelussa esimiehet kuvailivat työilmapiiriä avoimeksi, joustavaksi, hyväksi, tosi hyväksi, parempaan päin meneväksi, haastavaksi ja sellaiseksi, missä pinta on hyvää, mutta syvällistä yhteyttä ei ole. Haastattelussa mainittiin, että työilmapiirin pitäminen hyvänä on rankempaa kuin fyysinen työ. Yrityksen yt-neuvottelet vaikuttavat myös vielä työilmapiiriin muutaman esimiehen mielestä.

Haastattelussa kerrottiin, että isossa yrityksessä, jonka alla toimii majoitus- ja ravitsemistoimintaa, on havaittavissa pientä asettelua ja kitkaa joidenkin osastojen välillä. Vaikka työyhteisössä pitäisi olla samanarvoisia, joistakin esimiehistä tuntuu, että joitakin osastoja arvostetaan enemmän kuin toisia. On havaittu, että pikaruokaa tarjoavaa osastoa pidetään “pohjasakkana”. Muutama esimies totesi, että isossa yrityksessä joidenkin kemiat osuvat yhteen paremmin kuin toisten ja etenkin oman tiimin johtaminen on haastavaa, jos tiimissä on ristiriitatilanteita. Haastattelussa mainittiin, että jokainen työskentelee vain omassa osastossaan, eikä ole yhteistä henkeä. Suurin osa esimiehistä oli sitä mieltä, että ison talon sisällä kaivattaisiin enemmän yhteistyötä ja yhdessä toteuttamista, ja olisi tärkeä saada eri osastot toimimaan yhteen vieläkin paremmin. Esimiehistä osa oli sitä mieltä, että osastojen välillä ei ole ristiriitoja ja kaikki tulevat toimeen ja pystyvät hoitamaan asioita yhdessä.

Voisin todeta, että teemahaastattelussa ja kyselylomakkeessa ilmenneet asiat vastaavat aika hyvin toisiaan positiivisesta näkökulmasta tulkittaessa. Teemahaastattelussa ja kyselytuloksissa mainittiin ja valittiin samankaltaisia adjektiiveja kuvaamaan työilmapiiriä. Työilmapiiri vaikuttaisi yleisellä tasolla olevan hyvä, mutta tuloksista selvisi, että kaikki eivät ole kuitenkaan aivan samaa mieltä työilmapiiristä.

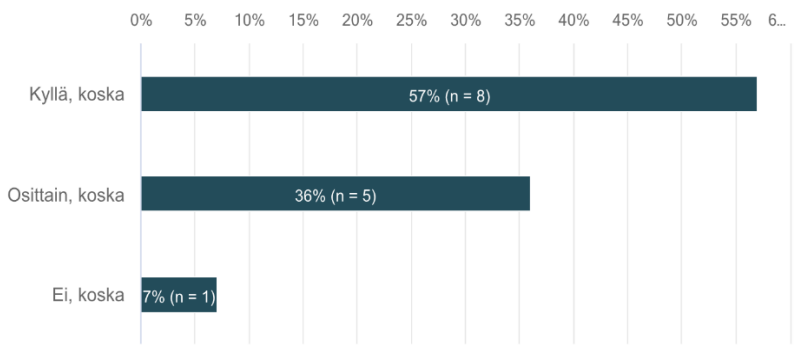
Negatiivisia asioita tulkittaessa, voin havaita hieman erilaisuutta haastattelun ja kyselyn vastauksissa. Kyselytuloksissa tuli paljon esille negatiivisen sävytteisiä adjektiiveja, kuten kilpaileva, yhtenäisyyttä etsivä, huono, tasapaksu, epäilevä, arvosteleva ja innoton. Teemahaastattelussa ei korostettu negatiivisia asioita. Haastattelussa mainittiin vain, että työilmapiiri on sellainen, missä

pinta on hyvää, mutta syvällistä yhteyttä ei ole ja yhteisöllisyys puuttuu. Tämä tuli myös esille kyselytuloksissa.

Negatiiviset adjektiivit kyselytuloksissa antavat viitteitä siitä, että osa esimiehistä tuntee työilmapiirin negatiivisen sävytteiseksi. Mielestäni yksikin negatiivinen adjektiivi kertoo, että työilmapiirissä olisi parannettavaa ja siihen täytyisi kiinnittää huomiota. Adjektiivit epäilevä ja arvosteleva, antavat viitteitä siitä, että työyhteisössä ei luoteta toisten työskentelyyn, kyseenalaistetaan toisten tekeminen ja ei arvosteta toisten tekemää työtä.

Etenkin kilpaileva-adjektiivi herätti kiinnostukseni, koska sen voi tulkita monella tapaa, mutta itse tulkitsisin sen tässä tapauksessa sellaiseksi, että työyhteisön sisällä kilpaillaan työkavereita vastaan. Kilpaileva-adjektiivin voi tietenkin tulkita, että kilpaillaan muita yrityksiä vastaan ja yritetään olla yhdessä parempia kuin muut yritykset, mutta itse mieltäisin sen kyllä negatiivisen sävytteiseksi tässä tapauksessa. Teemahaastattelussa kerrottiin eri osastojen välisistä ristiriidoista ja mielestäni se voi ehkä liittyä tähän, että työilmapiiriä kuvailtiin kilpailevaksi. Ehkä eri osastot eivät tee yhteistyötä, vaan ehkä jopa kilpailevat toisiaan vastaan. Kilpailua paremmuudesta ja arvostuksesta voisi olla havaittavissa esimerkiksi pikaruokaa tarjoavan osaston ja ala carte -ruokaa tarjoavan osaston välillä.

Työyhteisön tasa-arvoisuutta kartoitettiin kysymällä esimiehiltä, kohdellaanko kaikkia heidän mielestään tasa-arvoisesti (kuva 5). Vaihtoehdot olivat kyllä, osittain ja ei, ja vastauksia sai antaa vain yhden kappaleen. Halutessaan esimiehet saivat perustella vastauksen. Vastaajia oli 14.

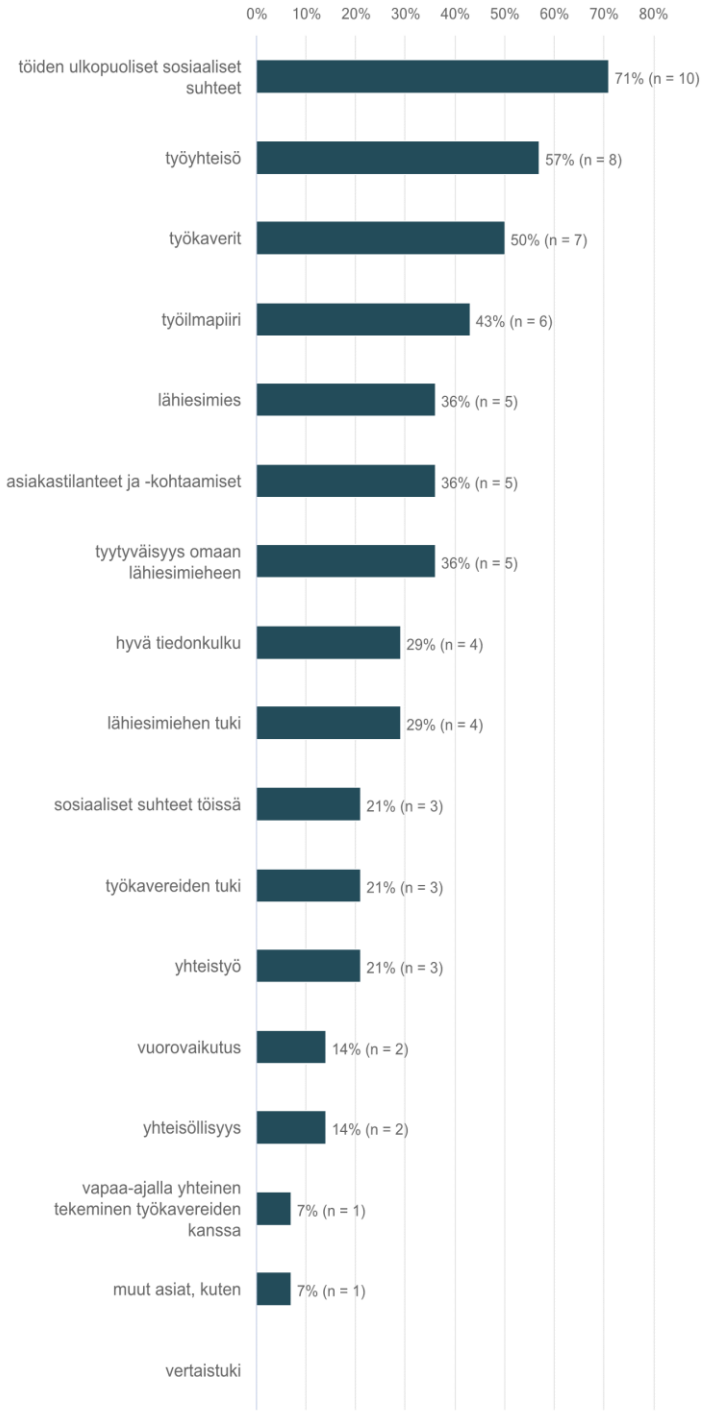


Kuva 5. Tasa-arvoisuus työyhteisössä

Esimiehistä kahdeksan oli sitä mieltä, että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti. Viisi esimiehistä vastasi vaihtoehdon osittain. He olivat perustelleet valintaansa siten, että vastuu/vastuun määrä ei aina jakaudu tasan ja periaatteessa heillä kaikilla on mahdollisuus organisoida oma työ ja oman osaston työt, kuten parhaaksi näkee. Yksi esimiehistä vastasi, että hänen mielestään kaikkia ei kohdella tasa-arvoisesti.

Voisin todeta, että esimiehistä yli puolet tuntee työyhteisön olevan tasa-arvoinen, mutta havaittavissa on myös epätasa-arvoisuutta. Voisin tulkita, että epätasa-arvoisuus liittyy eniten vastuun jakautumiseen ja työn organisointiin niin kuin esimiehet olivat kommentoineet. Tutkimuksen perusteella voisin myös todeta, että epätasa-arvoisuutta näkyy myös arvostuksen jakautumisessa, yksilöiden kohtelussa ja suosikkijärjestelmissä.

Monivalintakysymyksessä kartoitettiin sosiaalisia tekijöitä, jotka auttavat esimiehiä jaksamaan työssään (kuva 6). Vaihtoehtoja sai valita useita, mutta korkeintaan 5. Vastausvaihtoehdoissa oli myös vaihtoehto: ”muut asiat, kuten”, johon sai kirjoittaa oman vastauksensa. Vastaajia oli 14.



Kuva 6. Sosiaaliset tekijät, jotka auttavat jaksamisessa

Viisi tärkeintä sosiaalista tekijää, jotka auttavat esimiehiä jaksamaan, olivat töiden ulkopuoliset sosiaaliset suhteet (10 hlöä), työyhteisö (8 hlöä), työkaverit (7 hlöä), työilmapiiri (6 hlöä) ja jaetulla viidennellä sijalla lähiesimies (5 hlöä), asiakastilanteet ja -kohtaamiset (5 hlöä) ja tyytyväisyys omaan esimieheen (5 hlöä). Muita sosiaalisia tekijöitä, jotka auttavat jaksamisessa, olivat: hyvä tiedonkulku (4 hlöä), lähiesimiehen tuki (4 hlöä), sosiaaliset suhteet töissä (3 hlöä), työkavereiden tuki (3 hlöä), yhteistyö (3 hlöä), vuorovaikutus (2 hlöä),

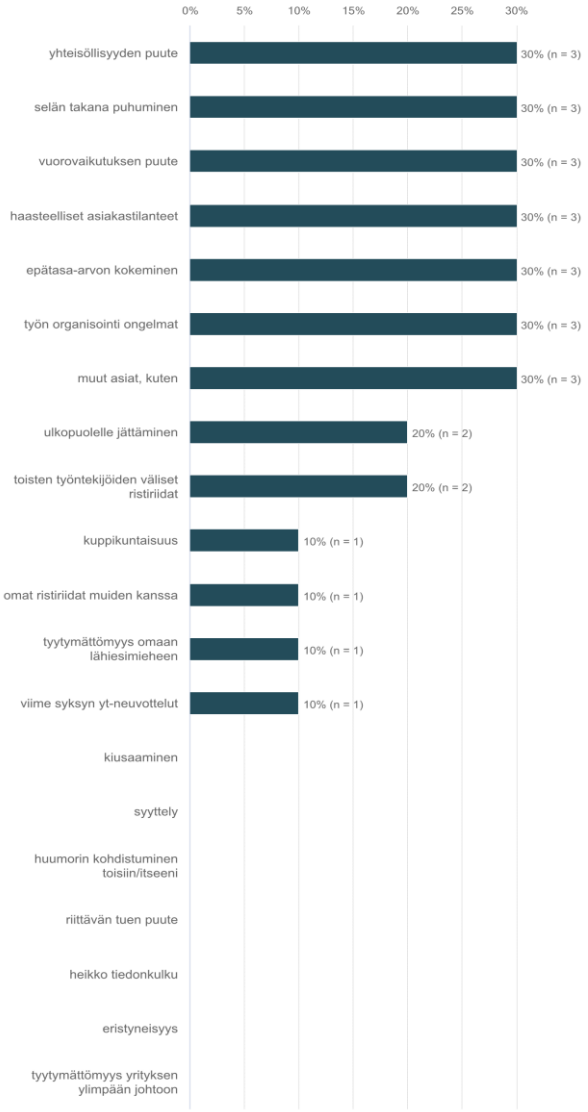
yhteisöllisyys (2 hlöä) ja vapaa-ajalla yhteinen tekeminen työkavereiden kanssa (1 hlöä). Yksi esimies oli valinnut vaihtoehdon: ”muut asiat, kuten” ja oli tarkentanut sitä sanoilla: ”oma perhe”. Tässä tapauksessa tutkijana olen tarkoittanut, että oma perhe kuuluisi myös vaihtoehtoon: ”töiden ulkopuoliset sosiaaliset suhteet”.

Teemahaastattelussa pohdittiin myös sosiaalisia tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisella tavalla esimiesten jaksamiseen. Esiin nousi työpaikan yhteinen henki, työilmapiiri, henkilökohtainen elämä, avoimet välit työyhteisössä, oma perhe, koti, muut ihmiset ja työporukka. Työporukka, johon voi luottaa ja jossa luottamus on molemmin puolista, mainittiin tärkeäksi. Myös toisten innostumisen ja onnistumisen näkeminen tuo joillekin esimiehille lisää energiaa ja rikastuttaa heidän tekemistään.

Haastattelussa esimiehet kertoivat töiden ulkopuolisten sosiaalisten suhteiden vaikutuksesta esimiesten työhön. Suurin osa esimiehistä sanoi, että töiden ulkopuoliset suhteet eivät oikeastaan heijastu heidän työhönsä. Muutama esimies korosti, että haluaa pitää vapaa-ajan ja työn vahvasti erillään toisistaan. Osan mielestä vain positiiviset asiat töiden ulkopuolella heijastuvat töihin. Muutama esimies mainitsi, että huonot asiat töiden ulkopuolella heijastuvat hieman töihin, mutta he pystyvät sanomaan asiasta työkavereilleen, jotta väärinymmärryksiä ei syntyisi. Muutama esimies totesi, että ihminen on kokonaisuus ja töiden ulkopuoliset asiat, olivat ne hyviä tai huonoja asioita, vaikuttavat työhön jollakin tavalla.

Teemahaastattelussa läpi käydyt asiat ja kyselyn tulokset tukevat toisiaan. Molemmissa nousi tärkeimpänä esille työn ulkopuoliset sosiaaliset suhteet, työkaverit ja työyhteisö. Myös Harjun ja Kallasvuon (2007) mukaan edellä mainitut asiat liittyvät sosiaalisiin suhteisiin, jotka ovat esimiehen sosiaalisen hyvinvoinnin tärkeä voimavara. Toteaisin, että työn ulkopuoliset suhteet ovat tärkeitä esimiehille, koska työ saattaa olla henkisesti kuormittavaa, jolloin tukea saadaan läheisiltä. Töissä vietetään myös paljon aikaa, jolloin hyvä työyhteisö ja mielekkäät työkaverit pidetään tärkeinä tekijöinä jaksamisessa.

Seuraavassa monivalintakysymyksessä kartoitettiin sosiaalisia tekijöitä, jotka heikentävät esimiesten jaksamista tutkimuksen ajankohtana (kuva 7). Vastauksia sai valita useita. Vastausvaihtoehdoissa oli myös vaihtoehto: ”muut asiat, kuten”, johon sai kirjoittaa oman vastauksensa. Vastaajia oli 10.



Kuva 7. Sosiaaliset tekijät, jotka heikentävät jaksamista tutkimuksen ajankohtana

Esimiesten mielestä sosiaalisia tekijöitä, jotka heikentävät jaksamista eniten, olivat yhteisöllisyyden puute (3 hlöä), selän takana puhuminen (3 hlöä), vuorovaikutuksen puute (3 hlöä), haasteelliset asiakastilanteet (3 hlöä), epätasa-arvon kokeminen (3 hlöä) ja työn organisointi ongelmat (3 hlöä). Kolme esimiestä oli valinnut vaihtoehdon: ”muut asiat, kuten”. Muita asioita oli kuvattu tarkemmin näin: ”työn epäsäännöllisyys”, ”kiire” ja ”kaikkien kanssa työskentely ei ole kivaa, kun tulee vaan pään aukomista, teit itse mitä tahansa”. Muita

sosiaalisia tekijöitä, jotka heikentävät jaksamista, olivat: ulkopuolelle jättäminen (2 hlöä), toisten työntekijöiden väliset ristiriidat (2 hlöä), kuppikuntaisuus (1 hlöä), omat ristiriidat muiden kanssa (1 hlöä), tyytymättömyys omaan lähiesimieheen (1 hlöä) ja viime syksyn yt-neuvottelut (1 hlöä).

Teemahaastattelussa nousi esille muutamia sosiaalisia tekijöitä, jotka heikentävät esimiesten mielestä heidän sosiaalista työhyvinvointiaan. Suurin osa esimiehistä mainitsi kiireen. Myös ristiriidat työyhteisössä, toisten negatiivisuus ja informaation puute mainittiin. Muutama totesi, että ristiriidat vaikuttavat koko työyhteisön jaksamiseen. Todettiin, että kiireisinä päivinä väsymys ilmenee pahana mielenä ja se heijastuu muihin. Kommentoitiin, että esimies ei aina pysty olemaan valppaana ja paikalla haastavissa tilanteissa, jolloin saattaa syntyä ristiriitoja. Mainittiin, että isossa yrityksessä on haastavaa, kun ei näe päivittäin kaikkia ja välillä ihmiset kertovat toisen kertomia asioita toisille, jolloin syntyy väärinymmärryksiä.

Kyselytuloksissa ja teemahaastattelussa tuli esille samoja tekijöitä, mutta kyselytuloksista nousi esille vielä enemmän sosiaalisia tekijöitä, jotka heikentävät jaksamista. Etenkin yhteisöllisyyden puute oli mainittu jaksamista heikentävänä tekijänä. Mankan (2013) mukaan yhteisöllisyyttä edistetään positiivisella vuorovaikutuksella, opettelemalla työyhteisötaitoja, arvostamalla jokaisen työtä ja yhteisillä pelisäännöillä. Kun verrataan tuloksia ja teoriaa, voisin tulkita, että tulosten mukaan yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät eivät ole kunnossa työyhteisössä. Tulosten mukaan esimerkiksi vuorovaikutuksessa on puutetta, työyhteisössä tunnetaan epätasa-arvoa, työyhteisössä on ulkopuolelle jättämistä, selän takana puhumista, kuppikuntaisuutta ja ristiriitoja, mitkä kaikki vaikuttavat yhteisöllisyyden syntymiseen.

Mielestäni osa sosiaalisista tekijöistä, jotka heikentävät jaksamista, voivat olla seurausta huonosta ja epäselkeästä vuorovaikutuksesta ja luottamuksen ja avoimuuden puutteesta. Haastattelussakin mainittiin, että joskus ihmiset kertovat toisten ihmisten sanomisia eteenpäin, jolloin syntyy väärinymmärryksiä. Mielestäni väärinymmärryksistä syntyy myös helposti ristiriitatilanteita.

Sosiaaliseen työhyvinvointiin liittyviä asioita kartoitettiin Likertin asteikolla, jossa oli vaihtoehdot: ei lainkaan, joskus, usein ja aina (taulukko 5). Jokaisessa väittämässä pystyi valitsemaan vain yhden vaihtoehdon. Vastaajia oli 14, mutta kaikki eivät olleet vastanneet kaikkiin väittämiin.

Taulukko 5. Sosiaaliseen työhyvinvointiin liittyvät asiat

	Ei lainkaan	Joskus	Usein	Aina	Yhteensä
Työyhteisössä keskustellaan työyhteisöön ja työhön liittyvistä asioista avoimesti	1	5	5	3	14
	7,14%	35,72%	35,71%	21,43%	
Työyhteisössä oleviin ongelmiin puututaan heti niiden ilmaannuttua	1	4	7	2	14
	7,14%	28,57%	50%	14,29%	
Autan toisia onnistumaan työyhteisössä	0	0	9	4	13
	0%	0%	69,23%	30,77%	
Työyhteisössä luotetaan minuun	0	0	9	5	14
	0%	0%	64,29%	35,71%	
Työyhteisössä kannustetaan minua	1	4	6	3	14
	7,14%	28,57%	42,86%	21,43%	
Työyhteisössä kunnioitetaan ja arvostetaan minua	1	2	6	5	14
	7,14%	14,29%	42,86%	35,71%	
Työyhteisössä huolehditaan muista	0	3	6	2	11
	0%	27,27%	54,55%	18,18%	
Saan ääneni kuuluviin työyhteisössä	0	1	7	3	11
	0%	9,09%	63,64%	27,27%	
Arvostan erilaisia ihmisiä ja näkökulmia ja erilaisuutta työyhteisössä	0	1	3	7	11
	0%	9,09%	27,27%	63,64%	
Yhteensä	4	20	58	34	116

Kysymyksen ensimmäinen väite käsitteli avointa keskustelua työyhteisöön ja työhön liittyvistä ongelmista työyhteisössä. Esimiehistä viisi oli sitä mieltä, että työyhteisössä keskustellaan joskus työyhteisöön ja työhön liittyvistä asioista avoimesti, viiden esimiehen mielestä usein, kolmen mielestä aina ja yhden mielestä ei lainkaan. Toinen väite käsitteli ongelmiin puuttumista työyhteisössä. Puolet vastanneista esimiehistä oli sitä mieltä, että työyhteisössä oleviin ongelmiin puututaan usein, neljän mielestä joskus, kahden mielestä aina ja yksi esimies oli sitä mieltä, että työyhteisössä oleviin ongelmiin ei puututa lainkaan. Kolmas väite käsitteli esimiesten auttamista toisten onnistumisissa. Yhdeksän esimiestä oli sitä mieltä, että he auttavat usein toisia onnistumaan ja neljä oli sitä mieltä, että he auttavat aina.

Kysymyksen neljäs väite käsitteli esimiesten saamaa luottamusta. Yhdeksän esimiehen mielestä työyhteisössä luotetaan heihin usein ja viiden mielestä

aina. Viides väite käsitteli esimiesten saamaa kannustusta työyhteisössä. Kuuden esimiehen mielestä heitä kannustetaan usein, neljän mielestä joskus, kolmen mielestä aina ja yhden mielestä ei lainkaan. Kuudes väite käsitteli esimiesten saamaa kunnioitusta ja arvostusta työyhteisössä. Kuuden esimiehen mielestä heitä kunnioitetaan ja arvostetaan usein, viiden mielestä aina, kahden mielestä joskus ja yhden mielestä häntä ei arvosteta eikä kunnioiteta lainkaan. Seitsemäs väite koski työyhteisössä huolehtimista muista. Esimiehistä kuusi oli sitä mieltä, että muista huolehditaan usein työyhteisössä, kolmen mielestä joskus ja kahden mielestä aina. Kahdeksas väite koski oman äänen kuuluvuutta työyhteisössä. Seitsemän esimiestä oli sitä mieltä, että he saavat äänensä kuuluviin työyhteisössä usein, kolmen mielestä aina ja yhden mielestä joskus. Viimeinen väite käsitteli arvostusta erilaisia ihmisiä, näkökulmia ja erilaisuutta kohtaan työyhteisössä. Seitsemän esimiestä arvostaa erilaisuutta työyhteisössä aina, kolme usein ja yksi joskus.

Teemahaastattelussa tavoitteena oli saada esimiesten ajatuksia työyhteisön toimivuudesta ja siihen liittyvistä asioista. Suurin osa esimiehistä kertoi tuntevansa olevansa osa työyhteisöä ja tulevansa toimeen hyvin ja helposti työkavereidensa kanssa. Osa esimiehistä kuvaili kuuluvuuden tunnetta sellaiseksi, että töihin on kiva tulla ja työyhteisössä tuntee olonsa turvalliseksi. Haastattelussa kävi myös ilmi, että esimies voi tuntea itsensä ulkopuoliseksi työyhteisössään. Tuntemuksia kuvailtiin sellaisiksi, että töissä tervehditään, mutta kun yrityksen yhteisiä tapahtumia järjestetään, esimies sivuutetaan yhteisestä tekemisestä ja alaiset saavat esimiehelleen sellaisen tunteen, että hän ei kuulu työyhteisöön. Mainittiin myös, että yrityksessä korostetaan me-henkeä teoriassa, mutta se ei toteudu käytännössä.

Haastattelussa esimiehet kommentoivat vuorovaikutusta työyhteisössä haasteelliseksi, ihan hyväksi, kohtuullisesti toimivaksi ja osan mielestä vuorovaikutus voisi olla vieläkin parempi. Haastattelussa mainittiin, että isossa yrityksessä tulee olemaan aina haasteita, koska ihmiset haluavat informaatiota monella eri tavalla. Todettiin, että kaikkien kanssa pystyy kommunikoimaan ja voidaan sanoa myös ikävistäkin asioista toisille. Yrityksessä toimii mobiiliso-

vellus, jossa viestit kulkevat kätevästi. Sovelluksen myötä tunnetaan, että vuorovaikutus on parantunut, mutta ei voida kuitenkaan luottaa siihen, että kaikki informaatio olisi sovelluksessa.

Esimiesten mielestä ihanteellinen työyhteisö olisi sellainen, jossa olisi sitoutuneita, vastuullisia ja toisistaan välittäviä työntekijöitä sekä työntekijöitä, jotka arvostaisivat omaa ja toisen työtä. Mainittiin, että ihanteellisessa työyhteisössä ei työskenneltäisi vain itsensä eteen, vaan myös muiden. Kommentoitiin, että ihanteellisessa työyhteisössä palautetta tulisi molemmin puolin, olisi avointa keskustelua asioista ja ei puhuttaisi kenenkään selän takana. Erilaisuuden hyväksyminen ja erilaisten ihmisten ja persoonien arvostus nousi merkittävästi myös esiin haastattelussa. Mainittiin, että ihanteellisessa työyhteisössä ymmärrettäisiin, että kaikki ovat erilaisia ajatuksiltaan, luonteeltaan ja tekevät asiat eri tavalla. Todettiin, että ihanteellinen työyhteisö olisi sellainen, johon olisi joka päivä kiva tulla ja jokaisella olisi aitoa intoa omaa työtä kohtaan.

Esimiehet pohtivat itse vaikuttavansa työyhteisöön pitämällä oman asenteen hyvänä, johtamalla itseään ja muita, olemalla tasapuolinen, avoin ja kunnianhimoinen. Esimiehet korostivat, että voimalla itse hyvin myös työntekijät voivat hyvin. Haastattelussa nousi esiin myös mielipide: ”välillä hyvään työyhteisöön voisi vaikuttaa pitämällä oman suunsa kiinni tai jos haluaa sanoa jostakin, niin sanoo vain positiiviset asiat”. Kommentin jälkeen todettiin, että asioista täytyy sanoa myös rakentavasti, jotta kehitystä tapahtuisi, mutta rakentavan palautteen vastaanottaminen on välillä haastavaa joillakin. Korostettiin, että pyrkimys on vain pelkkään hyvään rakentavilla kommenteilla, mutta jotkut voivat tuntea sen sellaiseksi, että ei arvosteta heidän työtään.

Haastattelussa kävi ilmi, että esimiesten mielestä ristiriidat olisi parasta selvittää keskustelemalla ja mahdollisimman pian, kun ristiriita on havaittu. Korostettiin, että ristiriitatilanteen ei anneta edetä, koska sitten se voi mennä vieläkin pahemmaksi. Todettiin, että ristiriidoissa on myös tärkeää auttaa kuuntelemalla, koska alaisilla saattaa vain olla tunne kertoa asia jollekin, mutta alaiset eivät välttämättä halua viedä asiaa sen edemmäksi.

Kyselytuloksia ja teemahaastattelussa esille tulleita asioita on vaikea vertailla tässä tapauksessa, mutta kyselytuloksista nostaisin muutaman asian esille. Yksittäisiä ei lainkaan -vastauksia oli tullut seuraaviin väitteisiin: työyhteisössä kannustetaan minua, työyhteisössä kunnioitetaan ja arvostetaan minua, työyhteisössä keskustellaan työyhteisöön liittyvistä ongelmista ja työhön liittyvistä asioista avoimesti ja työyhteisössä oleviin ongelmiin puututaan heti niiden ilmaannuttua. Ei lainkaan -vastaukset edellä mainittuihin väittämiin, voivat antaa viitteitä, että työyhteisön toiminnassa on parannettavaa.

Hyvinvoivassa työyhteisössä pitäisi kannustaa, tukea, kunnioittaa ja arvostaa toisia. (Paasivaara & Nikkilä 2010; Paasivaara 2009.) Dayn ym. (2014, 62−66) mukaan positiiviset kokemukset työyhteisössä ja menestyksen mahdollistaa organisaatio, joka tunnistaa ja käsittelee ongelmat työyhteisössä. Verrattaessa edellä mainittuja negatiivisia kyselytuloksia ja teoriatietoa, voisin tulkita, että työyhteisössä pitäisi toimia toisin. Työyhteisössä kannattaisi käsitellä ongelmat ja kannustaa, kunnioittaa ja arvostaa jokaista.

Kyselyn negatiivisia vastauksia voisi selittää teemahaastattelussa esille tulleiden asioiden avulla. Haastattelussa mainittiin, että välillä vaikeneminen asioista voisi olla paras vaihtoehto, koska etenkin rakentavan palautteen vastaanottaminen on joillakin haastavaa. Tällainen ajatusmaailma voi olla syynä siihen, että jotkut esimiehet tuntevat, että työyhteisössä ei keskustella ongelmista avoimesti eikä ongelmia ratkota heti niiden ilmaannuttua. Myös kannustamisen ja arvostuksen ja kunnioituksen puutteen tunteminen voi johtua haastavasta vuorovaikutuksesta.

Nostaisin esille myös teemahaastattelussa esiin tulleen kommentin, jossa mainittiin, että esimieskin voi tuntea itsensä ulkopuoliseksi joissakin tilanteissa. Psykososiaalista kuormitusta (s.a.) käsittelevän nettisivun mukaan kuormitustekijät työssä liittyvät usein vuorovaikutukseen työyhteisössä ja kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi yhteistyöongelmat, epäasiallinen kohtelu ja huono työkäyttäytyminen. Haastattelussa mainittua kommenttia ja teoriaa verrattaessa, voisin tulkita, että ulkopuolelle jättäminen on epäasiallista kohtelua ja huonoa työkäyttäytymistä, johon täytyisi puuttua. Tulkitsisin, että ulkopuolelle jättäminen on tiettyjen henkilöiden toimintaa, jotka eivät arvosta eivätkä kunnioita

kaikkia työyhteisön jäseniä. Tällaiset henkilöt voivat myös itse voida huonosti ja heijastaa sen huonolla käyttäytymisellä muihin.

5.3 Psyykkisen työhyvinvoinnin tulokset

Esimiesten psyykkistä työhyvinvointia kartoitettiin liukukytkimellä 0−10, jossa arvo 0 tarkoitti todella huonoa ja arvo 10 todella hyvää (taulukko 6). Liukukytkimelle pystyi laittamaan vain yhden arvon. Vastaajien määrä oli 14 kappaletta.

Taulukko 6. Esimiesten psyykkinen työhyvinvointi asteikolla 0−10

Liukukytkimen arvon lukumäärä	n	Prosentti
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	7,14%
5	0	0%
6	2	14,29%
7	2	14,29%
8	1	7,14%
9	4	28,57%
10	4	28,57%

Neljä esimiestä arvio psyykkisen työhyvinvointinsa olevan 10 ja neljä esimiestä arvioi sen olevan 9. Kaksi esimiestä oli arvioinut psyykkisen työhyvinvointinsa sijoittuvan tasolle 7 ja kaksi esimiestä arvio sen olevan tasolla 6. Yksi esimies arvioi psyykkisen työhyvinvointinsa olevan 8 ja yksi arvioi sen olevan 4.

Esimiesten psyykkisen työhyvinvoinnin keskiarvo on 8. Osa esimiehistä voi psyykkisesti todella hyvin (arvot 10, 9), mutta myös muutama voi heikosti (arvot 4, 6). Jokaiselle työntekijällä on kuitenkin velvollisuus huolehtia omasta psyykkisestä työkuormituksestaan ja pitää oma esimies ajan tasalla työtilanteesta (Psykososiaalinen kuormitus s.a.). Voisin tulkita, että esimiehet, jotka voivat psyykkisesti heikosti eivät välttämättä ole ottaneet asiaa esille oman lä-

hiesimiehensä kanssa. Heikko psyykkinen työhyvinvointi voi johtua yksilöllisistä syistä, joita ulkopuolisten on vaikea selvittää, joten niistä olisi tärkeä kertoa lähiesimiehelle.

Psyykkiseen työhyvinvointiin liittyvien asioiden tuntemista kartoitettiin Likertin asteikolla, jossa oli vaihtoehdot: ei lainkaan, jonkin verran, melko paljon ja erittäin paljon (taulukko 7). Jokaiseen väittämään pystyi valitsemaan vain yhden vaihtoehdon. Vastaajia oli 14, mutta kaikki eivät vastanneet kaikkiin väittämiin.

Taulukko 7. Psyykkiseen työhyvinvointiin liittyvät asiat

	Ei lainkaan	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon	Yhteensä
Voin hyödyntää osaamistani ja vahvuuksiani	0	0	8	6	14
	0%	0%	57,14%	42,86%	
Olen motivoitunut ja vastuuntuntoinen	0	1	7	6	14
	0%	7,14%	50%	42,86%	
Tiedän työni tavoitteet	0	1	4	9	14
	0%	7,14%	28,57%	64,29%	
Minulla on mahdollisuus kehittyä ammatissani	0	6	3	5	14
	0%	42,86%	21,43%	35,71%	
Olen tyytyväinen kehityskeskusteluihini	2	3	2	6	13
	15,39%	23,08%	15,38%	46,15%	
Minusta ja jaksamisestani huolehditaan	1	5	1	4	11
	9,09%	45,46%	9,09%	36,36%	
Yhteensä	3	16	25	36	80

Kysymyksen ensimmäinen väite käsitteli osaamisen ja vahvuuksien hyödyntämistä. Kahdeksan esimiestä oli sitä mieltä, että he voivat hyödyntää osaamistaan ja vahvuuksiaan melko paljon ja kuusi esimiestä oli sitä mieltä, että erittäin paljon. Toinen väite käsitteli esimiesten motivoituneisuutta ja vastuuntuntoisuutta. Seitsemän esimiestä on motivoituneita ja vastuuntuntoisia melko paljon, kuusi erittäin paljon ja yksi esimies jonkin verran. Kolmas väite käsitteli työn tavoitteiden tietämistä. Yhdeksän esimiestä tietää työnsä tavoitteet täysin, neljä tietää melko hyvin ja yksi esimies tietää ne jotenkin.

Neljäs väite käsitteli mahdollisuutta kehittyä ammatissa. Kuusi esimiestä oli sitä mieltä, että heillä on jonkin verran mahdollisuutta kehittyä ammatissaan, viiden mielestä heillä on erittäin hyvä mahdollisuus ja kolmen mielestä melko hyvä. Viides väite käsitteli tyytyväisyyttä kehityskeskusteluihin. Kuusi esimiestä on erittäin tyytyväisiä kehityskeskusteluihinsa, kolme on tyytyväisiä jonkin verran, kaksi melko paljon ja kaksi esimiestä ei ole lainkaan tyytyväinen

kehityskeskusteluihinsa. Kuudes väite käsitteli huolehtimista esimiesten jaksamisesta. Viisi esimiestä vastasi, että heistä huolehditaan jonkin verran, neljän mielestä erittäin paljon, yhden mielestä melko paljon ja yhden esimiehen mielestä hänen jaksamisestaan ei huolehdita lainkaan.

Teemahaastattelussa kävi ilmi, että esimiehet tietävät työnsä tavoitteet ja mitä heiltä vaaditaan. Esimiesten mielestä heidän osaamisensa on riittävää työtehtäviin nähden. Osa esimiehistä mainitsi myös vaativansa selkeitä tavoitteita, jos ne eivät ole olleet selkeät. Yksi esimies toivoisi työnsä olevan haasteellisempaa, sillä hänellä on enemmän osaamista kuin työtehtävät vaativat. Esimiehet olivat myös sitä mieltä, että he hallitsevat työnsä hyvin. Osa kertoi, että työn hallinta voi myös muuttua todella nopeasti, jos sattuu jotakin odottamatonta. Muutama mainitsi, että työpäivät venyvät melkein joka päivä muutamalla tunnilla, joten työt ovat hallinnassa teknisesti, mutta ei oikein ajallisesti.

Teemahaastattelussa esimiehet kertoivat, mitkä asiat motivoivat heitä heidän työssään. Esimiesten motivaation lähteitä olivat onnistumiset, positiivinen haasteellisuus, oman työryhmän kehityksen näkeminen, yhteisiin tavoitteisiin pääseminen, uuden oppiminen, sosiaalinen ympäristö työssä, asiakaspalvelu, hyvien työntekijöiden johtaminen, toiset ihmiset ja niiden oikea asenne, tuloksen tekeminen, konkreettiset tulokset, työ- ja asiakastyytyväisyystulokset, asioiden sujuminen ja saumaton yhteistyö kiireisinä päivinä.

Haastattelussa esimiehet kertoivat, että heillä on mahdollisuus kehittyä ja oppia työssään. Esimiehille järjestetään koulutuksia, joista on hyötyä ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Osa kuitenkin toivoi, että uuden oppimiselle ja uuden tiedon hyödyntämiselle annettaisiin aikaa. Osa mainitsi, että kehittyminen lähtee omasta halusta ja siihen on myös motivaatiota. Mainittiin myös, että ei ole halua kehittyä, koska kaikki on hyvin.

Haastattelussa nousi esille, että kehityskeskusteluihin ei olla oltu täysin tyytyväisiä. Kehityskeskusteluista on puuttunut palautteen anto ja keskustelut ovat olleet enemmän tulevien asioiden käsittelyä, eikä työntekijän oman ammatillisen kehittymisen pohjalta käytyjä keskusteluja.

Kyselytuloksissa ja teemahaastattelussa nousi esille samoja asioita. Esimiehet tietävät työnsä tavoitteet, ovat motivoituneita ja pystyvät hyödyntämään osaamistaan ja osaaminen vastaa heidän työtehtäviään. Esille nousi myös tyytymättömyys kehityskeskusteluihin ja liian vähäinen huolehtiminen esimiesten jaksamisesta. Psyykkistä työhyvinvointia tukee kehityskeskustelut ja lähiesimiehen tuki (Psykososiaalinen kuormitus s.a.). Tuloksia ja teoriaa verrattaessa voisin tulkita, että olisi tärkeää, että kehityskeskusteluita parannettaisiin ja esimiehet saisivat enemmän tukea ja huomiota omalta lähiesimieheltään. Tyytymättömyys kehityskeskusteluihin voisi johtua siitä, että kehityskeskusteluissa ei käydä läpi asioita, jotka ovat esimiesten mielestä tärkeitä. Haastattelussakin tuli esiin kommentti, jossa mainittiin, että kehityskeskustelut ovat vain asioiden sopimista eikä niissä keskustella esimiehen jaksamisesta tai kehittymisestä.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin lisää psyykkiseen työhyvinvointiin liittyviä asioita. Asioita kartoitettiin Likertin asteikolla, jossa oli vaihtoehdot: ei lainkaan, joskus, usein ja aina (taulukko 8). Jokaisessa väittämässä pystyi valitsemaan vain yhden vaihtoehdon. Vastaajia oli 14.

Taulukko 8. Psyykkiseen työhyvinvointiin liittyvien asioiden tunteminen

	Ei lainkaan	Joskus	Usein	Aina	Yhteensä
Saan positiivista palautetta työstäni	2	4	7	1	14
	14,29%	28,57%	50%	7,14%	
Saan rakentavaa palautetta työstäni	3	6	4	1	14
	21,43%	42,86%	28,57%	7,14%	
Tunnen itseni tasa-arvoiseksi	1	2	7	4	14
	7,14%	14,29%	50%	28,57%	
Saan apua ja tukea tarvittaessa	0	4	6	4	14
	0%	28,57%	42,86%	28,57%	
Saan työskennellä itsenäisesti	0	1	8	5	14
	0%	7,14%	57,14%	35,72%	
Koen itseni tarpeelliseksi	1	2	6	5	14
	7,14%	14,29%	42,86%	35,71%	
Yhteensä	7	19	38	20	84

Kysymyksen ensimmäinen väite käsitteli positiivisen palautteen saamista. Seitsemän esimiestä saa usein positiivista palautetta työstään, neljä saa joskus, yksi aina ja kaksi esimiestä ei saa lainkaan positiivista palautetta. Toinen

väite käsitteli rakentavan palautteen saamista. Kuusi esimiestä saa rakentavaa palautetta työstään joskus, neljä usein, yksi aina ja kolme esimiestä ei saa lainkaan rakentavaa palautetta. Kolmas väite käsitteli tasa-arvon tuntemista. Seitsemän esimiestä tuntee itsensä tasa-arvoiseksi usein, neljä tuntee aina, kaksi joskus ja yksi esimies ei tunne itseään lainkaan tasa-arvoiseksi. Neljäs väite käsitteli esimiesten saamaa apua ja tukea tarvittaessa. Kuusi esimiestä saa usein apua ja tukea, neljä saa aina ja neljä saa joskus. Viides väite käsitteli itsenäisesti työskentelyä. Kahdeksan esimiestä saa usein työskennellä itsenäisesti, viisi aina ja yksi joskus. Kuudes väite käsitteli tarpeellisuuden tunnetta. Kuusi esimiestä tunsi itsensä tarpeelliseksi usein, viisi aina, kaksi joskus ja yksi esimies ei tunne lainkaan itseään tarpeelliseksi.

Teemahaastattelussa esimiehet kertoivat, että he arvostavat työtään ja muiden työtä, ja he tuntevat, että heidän työtään arvostetaan. Osan mielestä arvostusta ja palautetta voisi olla kuitenkin enemmän ja arvostuksen voisi sanoa ääneen. Osa esimiehistä kommentoi, että arvostus ja palaute ovat tärkeitä tekijöitä jaksamisessa.

Esimiehet tuntevat saavansa riittävää tukea omalta lähiesimieheltään, mutta osan mielestä sitä voisi olla enemmänkin. Osa esimiehistä saa myös mielestään tarpeeksi vertaistukea ja heillä on kollegoita, joille he voivat jakaa kaiken halutessaan. Tunnettiin myös, että vertaistukea ei saada, koska työyhteisössä ei ole ihmisiä, kenen kanssa voisi puhua ja jakaa henkilökohtaisia asioita ja kokemuksia. Toiveet vertaistuen lisäämiseen ovat myös hävinneet, eikä tunneta mahdollisuutta enää sellaiseen tässä yrityksessä.

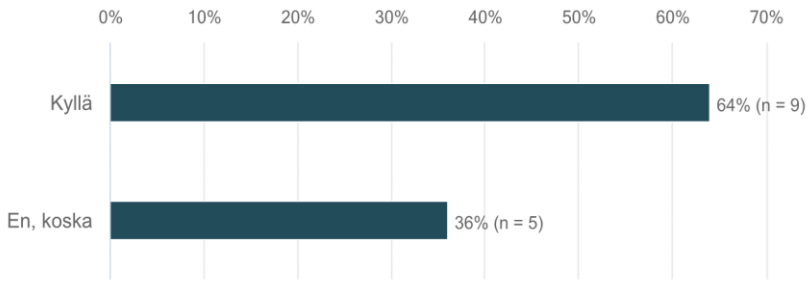
Haastattelussa ilmeni, että esimiehet tuntevat olevansa tarpeellisia työyhteisössään. Muutama esimies mainitsi, että tarpeellisuus näkyy sellaisena, että he voivat antaa neuvoja ja vinkkejä muille, opastaa muita ja aina, kun töihin tulee, töitä myös on. Yksi esimies tunsi, että on jopa liian tarpeellinen työyhteisössä.

Kyselytuloksista nousi esille etenkin tyytymättömyys palautteeseen. Osa esimiehistä ei saa lainkaan omasta mielestään positiivista tai rakentavaa pa-

lautetta. Teemahaastattelussakin mainittiin, että palautetta saisi olla enemmän. Kyselytuloksista kävi myös ilmi, että muutama esimies tuntee itsensä joskus tarpeelliseksi ja yksi esimies ei tunne itseään lainkaan tarpeelliseksi. Mielestäni on hieman huolestuttavaa, että palautteen annossa ja esimiesten tarpeettomuuden tunteessa näkyy negatiivisia vastauksia. Kun esimies tuntisi itsensä tarpeelliseksi ja yhteenkuuluvaksi ja saisi palautetta työstään, voisi esimies myös hyvin (Työhyvinvointi s.a.). Verrattaessa tuloksia teoriaan, voisin tulkita, että toiminta työyhteisössä ei tue muutamien esimiesten psyykkistä jaksamista.

Voisin tulkita, että tarpeettomuuden tunne ja palautteen annon vähyys johtuvat vuorovaikutuksen puutteesta. Lähiesimiehet eivät välttämättä tiedosta, minkälaista palautetta ja kuinka paljon palautetta heidän pitäisi antaa. Esimiehen olisi myös tärkeää pyytää palautetta, jos hän ei sitä saa (Manka 2013). Tarpeettomuuden tunne voisi johtua siitä, että esimiehen työskentelyyn ei luoteta tai esimies ei saa riittävästi vastuuta. Tämän takia esimies voi tuntea, että hänen työllään ja hänellä ei ole merkitystä.

Esimiesten suoriutumista työtehtävistä normaalissa työajassa kartoitettiin valintakysymyksellä (kuva 8). Valintakysymyksessä pystyi valitsemaan vain yhden vastausvaihtoehdon ja vastausvaihtoehdot olivat kyllä ja ei. Vastauksen sai perustella halutessaan. Vastaajia oli 14.



Kuva 8. Esimiesten suoriutuminen työtehtävistä normaalissa työajassa

Yhdeksän esimiestä oli sitä mieltä, että he suoriutuvat työtehtävistään normaalissa työajassa. He olivat lisänneet myönteisen vastauksen perään seuraavia kommentteja: ”useimmiten” ja ”ajoittain tarvitsee myös tehdä työajan ul-

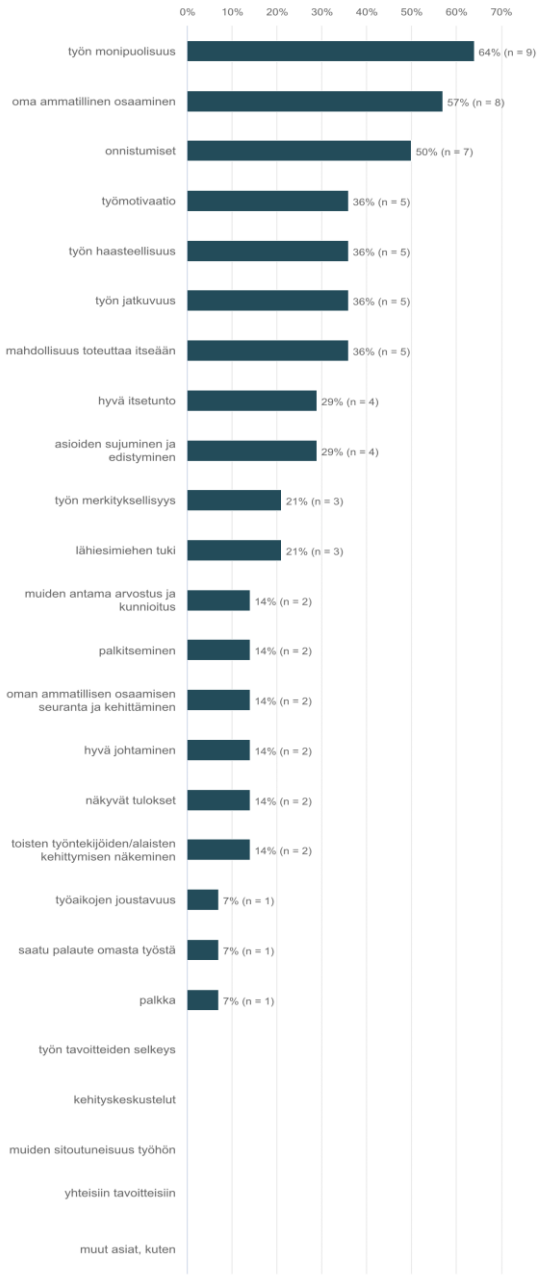
kopuolella, mutta ei säännöllisesti”. Viisi esimiestä vastasi, että he eivät suoriudu työtehtävistään normaalissa työajassa. He olivat perustelleet kielteistä vastaustaan näin: ”esimiehen työt vaan ovat sellaisia, että on joustettava. Ei haittaa minua tai henkilökohtaista elämääni”, ”tiukat tuntiteho tavoitteet” ja ”voin valita, teenkö paljon ajoissa ja teen pitkää päivää tai voin tehdä normityöajan ja koko ajan on töitä rästissä paljon”.

Teemahaastattelussa esimiehet kommentoivat myös työtehtävistä suoriutumista normaalissa työajassa. Esimiehet mainitsivat, että työpäivät venyvät helposti. Osa esimiehistä kertoi, että haastavina aikoina työajat venyvät todella paljon. Osa mainitsi, että tekee ylitöitä melkein joka päivä 2−3 tuntia.

Kyselytulokset ja teemahaastattelun vastaukset vastaavat toisiaan. Kyselyssä esimiehet vastasivat, että he suoriutuvat työtehtävistään normaalissa työajassa, mutta vastausten perustelut viittasivat kuitenkin siihen, että työpäivät venyvät. Voisin tulkita, että vastaukset kyllä ja ei sijoittuvat puoliksi, ja työpäivät venyvät enemmän tulosvastuullisilla esimiehillä.

Jokaisella esimiehellä on kuitenkin velvollisuus huolehtia omasta työkuormituksesta ja pitää oma lähiesimies ajan tasalla työtilanteestaan (Psykososiaalinen kuormitus s.a.). Tulkitsisin, että mahdollisesti tällaisissa tilanteissa, joissa työasiat alkavat venymään vapaa-ajan puolelle, asiaa ei ole välttämättä otettu puheeksi oman lähiesimiehen kanssa, jolla olisi kuitenkin velvollisuus puuttua asiaan ja auttaa esimiestä. Voi olla myös, että asia on otettu puheeksi, mutta lähiesimies ei noudata velvollisuuttaan. Työajan venyminen voisi johtua liiallisesta työmäärästä ja työn tuottamasta paineesta.

Monivalintakysymyksessä kartoitettiin psyykkisiä tekijöitä, jotka auttavat esimiehiä jaksamaan työssään (kuva 9). Vaihtoehtoja sai valita useita, mutta korkeintaan 5. Tällä yritettiin saada esiin tärkeimmät psyykkisesti auttavat tekijät. Vastausvaihtoehdoissa oli myös vaihtoehto: muut asiat, johon sai kirjoittaa oman vastauksensa. Vastaajia oli 14.



Kuva 9. Psyykkiset tekijät, jotka auttavat jaksamaan

Tuloksista nousi esille kolme tärkeintä psyykkistä tekijää, jotka auttavat esimiehiä jaksamaan: monipuolisuus (9 hlöä), oma ammatillinen osaaminen (8 hlöä) ja onnistumiset (7 hlöä). Muita psyykkisiä tekijöitä olivat: työmotivaatio (5 hlöä), työn haasteellisuus (5 hlöä), työn jatkuvuus (5 hlöä), mahdollisuus toteuttaa itseään (5 hlöä), hyvä itsetunto (4 hlöä), asioiden sujuminen ja edistyminen (4 hlöä), työn merkityksellisyys (3 hlöä), lähiesimiehen tuki (3 hlöä), muiden antama arvostus ja kunnioitus (2 hlöä), palkitseminen (2 hlöä), oman ammatillisen osaamien seuranta ja kehittäminen (2 hlöä), hyvä johtaminen (2 hlöä), näkyvät tulokset (2 hlöä) ja toisten työntekijöiden/alaisten kehittymisen

näkeminen (2 hlöä). Yksittäisten esimiesten mielestä työaikojen joustavuus, saatu palaute omasta työstä ja palkka olivat myös tekijöitä, jotka auttavat psyykkisesti jaksamaan.

Teemahaastattelussa mainitut psyykkiset tekijät, jotka auttavat esimiehiä jaksamaan, olivat asenne, tasa-arvoisuus, rikas ja monipuolinen työympäristö, arjen sujuvuus, hyvä johtaminen, oman työn arvostus, ihmisten kanssa työskentely, ihmiskontaktit, asiakaskohtaamiset, yhteiset onnistumiset, silmillä nähtävät muutokset ja tulokset, omien työntekijöiden työilo, palaute, kiitokset, uudet jutut ja niiden onnistuminen, työvuorot, jotka sujuvat tosi hyvin ja se, että näkee olevansa tarpeellinen. Haastattelussa mainittiin myös pienet jutut, kuten auringon valon näkeminen työpäivän aikana.

Kyselytulokset ja teemahaastattelun vastaukset tukevat toisiaan. Molemmissa mainittiin psyykkisesti tärkeinä tekijöinä samoja ja samankaltaisia asioita. Psyykkisen työhyvinvoinnin voimavaroja ovat esimerkiksi yksilön hyvä itsetunto ja ammatillinen osaaminen, oma kehittyminen, työn merkityksellisyys, onnistumiset ja työn tulokset, työn varmuus ja jatkuvuus ja asiakastyössä onnistuminen (Psykososiaalinen kuormittavuus s.a.). Verrattaessa tuloksia ja teoriatietoa, voisin todeta, että saadut tulokset vastaavat aiheeseen liittyvää teoriaa.

Työn psyykkistä kuormittavuutta kartoitettiin liukukytkimellä 0−10 (taulukko 9). Arvo 0 tarkoitti ei lainkaan kuormittavaa ja arvo 10 tarkoitti todella kuormittavaa. Vastaaja pystyi laittamaan vain yhden arvon ja vastaajien määrä oli 14.

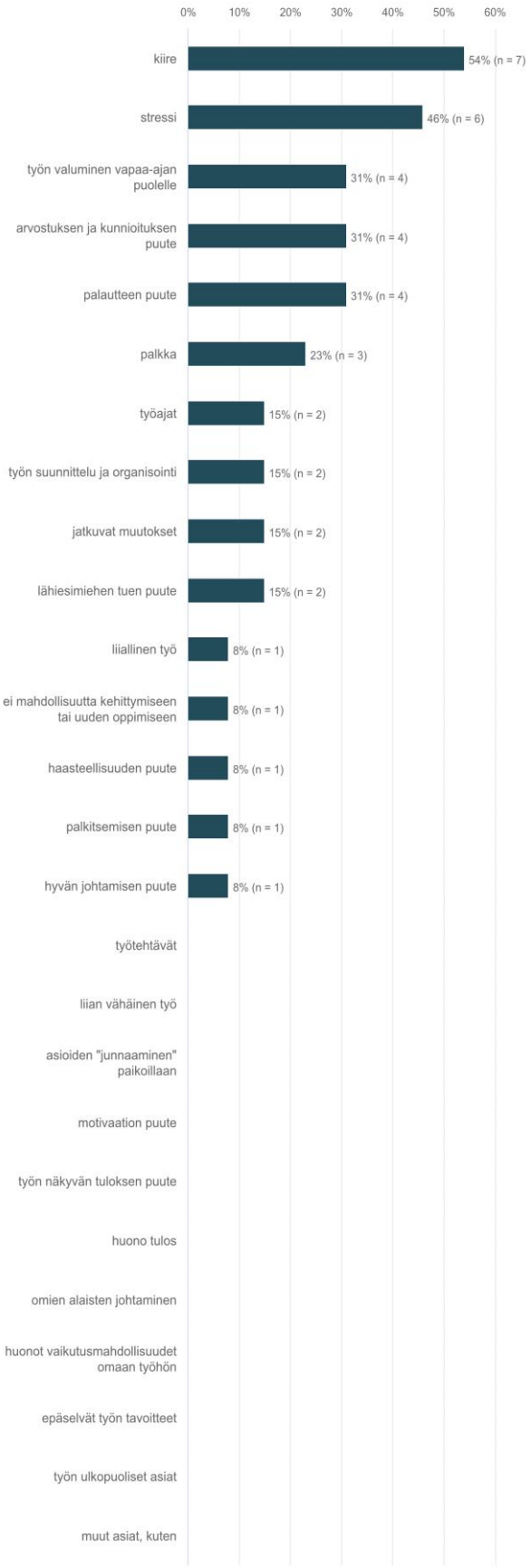
Taulukko 9. Työn psyykkinen kuormittavuus asteikolla 0−10

Liukukytkimen arvon lukumäärä	n	Prosentti
0	0	0%
1	1	7,14%
2	1	7,14%
3	3	21,43%
4	1	7,14%
5	0	0%
6	0	0%
7	5	35,72%
8	3	21,43%
9	0	0%
10	0	0%

Viisi esimiestä tunsi työn kuormittavan psyykkisesti tasolla 7, kolmen esimiehen mielestä kuormittavuus oli tasolla 8 ja kolme esimiestä tunsi sen olevan tasolla 3. Yksittäiset esimiehet tunsivat työn kuormittavan tasoilla 1, 2 ja 4.

Kyselytuloksessa psyykkisen kuormittavuuden keskiarvo oli 5. Vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti keskiarvon molemmille puolille. Kukaan esimiehistä ei tunne, että psyykkinen kuormittavuus olisi huipussaan, mutta suurin osa esimiehistä oli kuitenkin sitä mieltä, että työ kuormittaa psyykkisesti tasolla 7 tai 8, joka on melko kuormittavaa. Manka ja Manka (2016) toteavat, että psyykkinen kuormittavuus on todella yksilöllistä ja omaan psyykkiseen hyvinvointiin voi jokainen vaikuttaa. Työkuormituksesta täytyy aina keskustella lähiesimiehen kanssa, jolloin ryhdytään selvittämään tilannetta yhdessä työntekijän kanssa (Psykososiaalinen työkuormitus s.a.). Verrattaessa tuloksia ja teoriaa, voisin todeta, että suurimmalla osalla esimiehistä työ kuormittaa psyykkisesti melko paljon, joten esimiesten olisi tärkeä tiedostaa oman psyykkisen kuormittavuuden syyt ja keskustella niistä lähiesimiehensä kanssa.

Seuraavalla monivalintakysymyksellä kartoitettiin psyykkisiä tekijöitä, jotka heikentävät esimiesten jaksamista työssä tutkimuksen ajankohtana (kuva 10). Vaihtoehtoja sai valita useita. Vastausvaihtoehdoissa oli myös vaihtoehto: ”muut asiat”, johon sai kirjoittaa oman vastauksensa. Vastaajia oli 13.



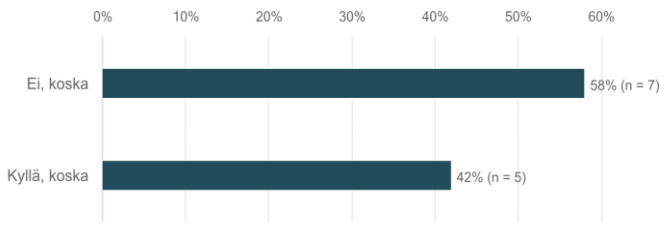
Kuva 10. Psyykkiset tekijät, jotka heikentävät jaksamista tutkimuksen ajankohtana

Esimiesten mielestä psyykkisiä tekijöitä, jotka heikentävät jaksamista eniten, olivat kiire (7 hlöä) ja stressi (6 hlöä). Muita psyykkisiä tekijöitä olivat: työajan valuminen vapaa-ajan puolelle (4 hlöä), kunnioituksen ja arvostuksen puute (4 hlöä), palautteen puute (4 hlöä), palkka (3 hlöä), työajat (2 hlöä), työn suunnittelu ja organisointi (2 hlöä), jatkuvat muutokset (2 hlöä) ja lähiesimiehen tuen puute (2 hlöä). Yksittäiset esimiehet olivat vastanneet, että liiallinen työ, ei mahdollisuutta kehittymiseen tai uuden oppimiseen, haasteellisuuden puute, palkitsemisen puute ja hyvän johtamisen puute olivat psyykkisiä tekijöitä, jotka heikentävät jaksamista. Koska vastaajia oli vain 13, totean, että yksi esimies ei tunne minkään heikentävän hänen jaksamistaan psyykkisesti.

Teemahaastattelussa pohdittiin asioita, jotka kuormittavat esimiehiä psyykkisesti. Haastattelussa nousi esille vastoinkäymiset, kova työtahti, ylimmän johdon toiminta, kiireettömät työpäivät, toisten ihmisten väliset suhteet ja ristiriidat, palautteen puute, ulkopuolelle jättäminen, jaottelu, asioiden ”junnaaminen” paikoillaan ja asiat, joihin ei pysty itse vaikuttamaan. Psyykkisesti kuormittavana asiana mainittiin myös se, jos työntekijöille ei riitä tunteja ja työntekijöitä joudutaan vähentämään.

Kyselylomake ja teemahaastattelu tukevat toisiaan, sillä niissä on mainittu samankaltaisia psyykkisesti kuormittavia tekijöitä. Kiire, stressi, kova työtahti ja työajan valuminen vapaa-ajan puolelle nousevat vahvasti esille. Mielestäni edellä mainitut kuormittavat psyykkiset tekijät voisivat johtua esimiesten liiallisesta työmäärästä ja lähiesimiehen tuen puutteesta. Pohdintaani tukee kyselytulokset, sillä liiallinen työ ja lähiesimiehen puute oli valittu psyykkisesti kuormittaviksi tekijöiksi kyselytuloksissa. Mielestäni psyykkiset tekijät voivat olla usein sidoksissa toisiinsa. Kun jokin asia tunnetaan kuormittavana, heijastuu se myös muihin asioihin, jotka pahimmassa tapauksessa alkavat myös kuormittamaan.

Esimiehiltä kysyttiin, olisivatko he valmiita vaihtamaan työpaikkansa toiseen (kuva 11). Vastausvaihtoehdot olivat ei ja kyllä, ja vastauksista pystyi valitsemaan vain toisen. Vastauksen sai perustella halutessaan. Vastaajia oli 12.



Kuva 11. Mielipide työpaikan vaihtamisesta toiseen

Seitsemän esimiestä ei vaihtaisi työpaikkaansa toiseen. He olivat perustelleet vastaustaan näin: ”ei, koska tämä on sitä mistä olen haaveillut, olen erittäin tyytyväinen”, ”ei, koska pidän tästä nykyisestä työstäni”, ”ei, koska viihdyn työssäni” ja ”ei, koska tykkään todella olla täällä nyt ja koen työn opettavan minua koko ajan lisää, ihanaa kun on asiakkaita <3”. Esimiehistä viisi voisi vaihtaa työpaikkansa toiseen. Yksi esimies oli perustellut vastaustaan näin: ”kyllä, koska en ole tyytyväinen nykyiseen olotilaan työympäristössäni.”

Totean, että kaksi esimiestä ei halunnut vastata kysymykseen, koska vastaajia oli vain 12. Vastaukset antavat viitteitä siitä, että työyhteisössä on mielekästä työskennellä, sillä vastaajista yli puolet ei haluaisi vaihtaa työpaikkaansa toiseen. Osa esimiehistä olisi kuitenkin valmis vaihtamaan työpaikkaansa, mikä antaa viitteitä siitä, että työhyvinvoinnissa saattaa olla parannettavaa tai johonkin muuhun työpaikkaan liittyvään asiaan toivotaan muutoksia. Mielestäni kommentti, jossa mainitaan, että esimies ei ole tyytyväinen nykyiseen olotilaansa työympäristössään, viittaa siihen, että joidenkin osalta työhyvinvoinnissa voi olla kehitettävää.

5.4 Lähiesimiehen tuen ja johtamisen tulokset

Tutkimukseen osallistuneilla esimiehillä on todennäköisesti eri lähiesimies ja esimiehet ovat arvioineet oman lähiesimiehensä toimintaa vastauksissa. Esimiesten tyytyväisyyttä oman lähiesimiehensä antamaan tukeen kartoitettiin liukukytkimellä 0−10 (taulukko 10). Arvo 0 tarkoitti en lainkaan ja arvo 10 tarkoitti todella tyytyväinen. Vastaaja pystyi antamaan vain yhden arvon. Vastaajia oli 14 esimiestä.

Taulukko 10. Tyytyväisyys lähiesimiehen antamaan tukeen asteikolla 0−10

Liukukytkimen arvon lukumäärä	n	Prosentti
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	1	7,14%
4	2	14,29%
5	0	0%
6	0	0%
7	1	7,14%
8	5	35,72%
9	0	0%
10	5	35,71%

Viisi esimiestä oli täysin tyytyväisiä oman lähiesimiehensä antamaan tukeen ja he arvioivat lähiesimiehen tuen olevan 10. Viisi esimiestä oli myös melko tyytyväisiä ja he arvioivat tuen olevan tasolla 8. Kaksi esimiestä arvio tuen olevan tasolla 4 ja yksittäiset esimiehet arvioivat tuen olevan tasoilla 7 ja 3.

Teemahaastattelussa kartoitettiin tarkemmin, minkälaista tukea esimiehet saavat omilta lähiesimiehiltään. Esimiehet mainitsivat että, lähiesimies kuuntelee heitä ja auttaa ongelmissa. Esimiehet saavat myös apua ja tukea tarvittaessa ja pyydettäessä. Esimiehet toivoivat kuitenkin lähiesimiehiltään enemmän oman tekemisensä huomioimista, reagointia asioihin, positiivista ja rakentavaa palautetta, puuttumista työajan venymiseen, huolehtimista heidän hyvinvoinnistaan, arvostuksen näyttämistä, arvostusta heidän tekemiseensä ja omiin ideoihin, joita on toteutettu eikä kyseenalaistettaisi heidän tekemistään, vaan luotettaisiin, kehuttaisiin ja annettaisiin kiitosta. Haastattelussa toivottiin lähiesimiehiltä johdonmukaisempaa johtamista, yhtenäistä johtamista ja esimiesroolien selkeyttämistä.

Haastattelussa esimiehet kertoivat antavansa tukea lähiesimiehelleen tekemällä asiat hyvin ja antamalla palautetta. Esimiehet antavat omille työntekijöilleen tukea keskustelemalla, puuttumalla asioihin, olemalla läsnä, kuuntelemalla, antamalla yhteistä aikaa asioiden keskustelemiseen, palkitsemalla tarvittaessa, osoittamalla luottamusta ja avoimuutta, antamalla palautetta, olemalla käytettävissä, antamalla huomiota tasapuolisesti ja uskaltamalla myöntää omat virheensä.

Kyselytulokset vastaavat aika lailla teemahaastattelussa esille tulleita asioita. Kyselytuloksista käy ilmi, että tyytyväisyys lähiesimieheltä saatuun tukeen oli keskiarvoltaan 8. Jotkut ovat täysin tyytyväisiä (arvo 10), mutta jotkut eivät ole tyytyväisiä (arvot 3 ja 4) lähiesimieheltä saatuun tukeen. Teemahaastattelussa mainittiin joitakin positiivisia asioita lähiesimiesten antamasta tuesta, mikä tukee tuloksen keskiarvoa. Haastattelussa toivottiin kuitenkin lisää tukea lähiesimiehiltä, mikä voi antaa viitteitä, että lähiesimiesten antamassa tuessa on parannettavaa eikä kaikki ole siihen täysin tyytyväisiä. Esimiehet toivoivat esimerkiksi omilta lähiesimiehiltään enemmän heidän tekemisensä huomioimista, palautetta, puuttumista työajan venymiseen, huolehtimista heidän hyvinvoinnistaan, kiittämistä, arvostusta ja luottamusta.

Psykososiaalista kuormitusta (s.a.) käsittelevän nettisivun mukaan lähiesimiehen täytyisi olla oikeudenmukainen, huomioida, arvostaa, kiittää, tukea ja kannustaa työntekijöitä sekä keskustella ja kuunnella murheita. Kun vertaa esimiesten toiveita ja sitä, minkälaista lähiesimiehen toiminta pitäisi olla teoreettisen viitekehyksen mukaan, voisin tulkita, että esimiesten toiveet ovat asianmukaisia ja ymmärrettäviä. Mielestäni lähiesimiehen tuen puutteellisuus voi johtua kiireestä, jota esimiehet ovat maininneet paljon tutkimuksen aikana. Hektisessä työympäristössä, jossa jokaisella on paljon tekemistä ja mietittävää, voi helposti toisen huomioiminen jäädä vähälle. Toteaisin myös, että lähiesimies ei välttämättä tiedosta minkälaista tukea häneltä odotetaan ja sen takia tuki on puutteellista.

Seuraavaksi kartoitettiin esimiesten suhtautumista heidän omiin lähiesimiehiinsä (taulukko 11). Esimiehet arvioivat suhtautumista ja arviointi tapahtui käyttäen Likertin asteikkoa, jossa oli vaihtoehdot: en lainkaan, joskus, usein ja aina. Vastaaja pystyi antamaan vain yhden vaihtoehdon jokaiseen väittämään ja vastaajien määrä oli 14.

Taulukko 11. Esimiesten suhtautuminen omaan lähiesimieheen

	En lainkaan	Joskus	Usein	Aina	Yhteensä
Uskallan kertoa lähiesimiehelleni työyhteisössä olevista ongelmista	0	3	2	9	14
	0%	21,43%	14,28%	64,29%	
Uskallan pyytää apua ja neuvoa lähiesimieheltäni tarvittaessa	0	2	4	8	14
	0%	14,29%	28,57%	57,14%	
Luotan lähiesimieheeni ja hänen toimintaansa	1	2	5	6	14
	7,14%	14,29%	35,71%	42,86%	
Koen, että minun ja lähiesimieheni välit ovat stressaavat	11	3	0	0	14
	78,57%	21,43%	0%	0%	
Pelkään lähiesimiestäni	13	1	0	0	14
	92,86%	7,14%	0%	0%	
Yhteensä	25	11	11	23	70

Kysymyksen ensimmäinen väite käsitteli työyhteisössä olevien ongelmien kertomista omalle lähiesimiehelle. Yhdeksän esimiestä uskaltaa kertoa omalle lähiesimiehelleen työyhteisössä olevista ongelmista aina, kolme esimiestä uskaltaa kertoa joskus ja kaksi usein. Toinen väite käsitteli avun ja neuvon pyytämistä lähiesimieheltä tarvittaessa. Kahdeksan esimiestä uskaltaa pyytää apua aina, neljä usein ja kaksi joskus. Kolmas väite käsitteli luottamista lähiesimieheen ja hänen toimintaansa. Kuusi esimiestä luottaa lähiesimieheensä aina, viisi usein ja kaksi joskus. Yksi esimies ei luota lähiesimieheensä lainkaan. Neljäs väite käsitteli esimiehen ja lähiesimiehen välien tuntemista stressaaviksi. Yksitoista esimiestä ei tunne lainkaan hänen ja lähiesimiehensä välejä stressaaviksi. Kolme esimiestä tuntee joskus välien olevan stressaavat. Viimeinen väite käsitteli pelkoa lähiesimiestä kohtaan. Kolmetoista esimiestä ei pelkää ollenkaan lähiesimiestään ja yksi pelkää joskus.

Mielestäni esimiesten suhtautumisessa omiin lähiesimiehiinsä ei nouse esille mitään poikkeavaa. Yksi esimies ei luota lähiesimiehensä toimintaan lainkaan, mikä on hieman erikoista. Olisi tärkeää, että lähiesimieheen ja hänen toimintaansa luottaa (Manka & Manka 2016). On vaikea pohtia syitä, miksi lähiesimieheensä ei luottaisi, mutta syynä voi olla huonot välit lähiesimiehen kanssa tai erilaisuus arvomaailmassa, kuten arvot johtamisessa ja yleisessä toiminnassa. Muutama esimies tuntee myös, että heidän välinsä lähiesimiehiinsä ovat joskus stressaavat ja mielestäni tämä voi johtua kiireisestä työympäristöstä sekä erilaisesta arvomaailmasta tietyissä asioissa.

Esimiesten lähiesimiehiin liittyviä asioita kartoitettiin Likertin asteikolla (taulukko 12). Likertin asteikon vaihtoehdot olivat: ei lainkaan, joskus, usein ja aina. Vastaajia oli 14, mutta kaikki eivät vastanneet kaikkiin väittämiin. Vastaaja pystyi valitsemaan vain yhden vaihtoehdon jokaisessa väittämässä.

Taulukko 12. Lähiesimieheen liittyvät asiat

	Ei lainkaan	Joskus	Usein	Aina	Yhteensä
Lähiesimieheni on oikeudenmukainen	0	2	7	5	14
	0%	14,29%	50%	35,71%	
Lähiesimieheni arvostaa työntekijöitään	0	2	5	7	14
	0%	14,29%	35,71%	50%	
Lähiesimieheni kiittää työntekijöitä hyvistä työsuorituksista	0	4	6	4	14
	0%	28,57%	42,86%	28,57%	
Lähiesimieheni tukee ja kannustaa	0	4	6	4	14
	0%	28,57%	42,86%	28,57%	
Lähiesimieheni keskustelee ja kuuntelee murheita tarvittaessa	0	4	4	6	14
	0%	28,57%	28,57%	42,86%	
Lähiesimieheni pitää yllä myönteistä mielialaa	0	2	6	6	14
	0%	14,28%	42,86%	42,86%	
Lähiesimieheni tietää tavoitteet ja ohjaa niiden mukaan	0	1	7	6	14
	0%	7,14%	50%	42,86%	
Lähiesimieheni johtaa hyvin	0	4	5	5	14
	0%	28,57%	35,72%	35,71%	
Lähiesimieheni on läsnä	0	2	6	2	10
	0%	20%	60%	20%	
Yhteensä	0	25	52	45	122

Kysymyksen ensimmäinen väite käsitteli lähiesimiehen oikeudenmukaisuutta. Seitsemän esimiehen mielestä heidän lähiesimiehensä on oikeudenmukainen usein, viiden esimiehen mielestä aina ja kahden mielestä joskus. Seuraava väite käsitteli lähiesimiehen arvostusta työntekijöitään kohtaan. Seitsemän esimiehen mielestä heidän lähiesimiehensä arvostaa työntekijöitään aina, viiden mielestä usein ja kahden mielestä joskus. Kolmas väite käsitteli lähiesimiehen osoittamaa kiitosta työntekijöille. Kuuden esimiehen mielestä heidän lähiesimiehensä kiittää työntekijöitä usein, neljän mielestä aina ja neljän mielestä joskus. Neljäs väite käsitteli lähiesimieheltä saatua tukea ja kannustusta. Kuuden esimiehen mielestä heidän lähiesimiehensä tukee ja kannustaa usein, neljän mielestä aina ja neljän mielestä joskus. Viides väite koski lähiesimiehen kiinnostuksen osoittamista keskustelemalla ja kuuntelemalla työntekijöitä.

Kuuden esimiehen mielestä heidän lähiesimiehensä keskustelee ja kuuntelee murheita aina, neljän esimiehen mielestä usein ja neljän mielestä joskus.

Kysymyksen kuudes väite käsitteli lähiesimiehen yllä pitämää myönteistä mielialaa. Kuuden esimiehen mielestä heidän lähiesimiehensä pitää yllä myönteistä mielialaa aina, kuuden mielestä usein ja kahden mielestä joskus. Seitsemäs väite käsitteli lähiesimiehen tietämystä tavoitteista ja ohjaamista niiden mukaan. Seitsemän esimiehen mielestä heidän lähiesimiehensä tietää tavoitteet ja ohjaa niiden mukaan usein, kuuden esimiehen mielestä aina ja yhden mielestä joskus. Kahdeksas väite käsitteli lähiesimiehen hyvää johtamista. Viiden esimiehen mielestä heidän lähiesimiehensä johtaa aina hyvin, viiden mielestä usein ja neljän mielestä aina. Viimeinen väite käsitteli lähiesimiehen läsnä oloa. Kuuden esimiehen mielestä heidän lähiesimiehensä on läsnä usein, kahden esimiehen mielestä aina ja kahden esimiehen mielestä joskus.

Teemahaastattelussa esimiehet kertoivat, että heillä kaikilla on tosi hyvät välit omaan lähiesimieheensä. Osa tarkensi välien olevan kannustavat ja luottavaiset, ja lähiesimiehen olevan helposti lähestyttävä. Mainittiin, että välillä tapahtuu ohijohtamista lähiesimiehen toimesta, mitä ei pidetä hyvänä. Osa sanoi, että he sanovat asioista lähiesimiehelleen, mutta eivät ole varmoja, huomioidaanko asiat.

Kyselytuloksista ja teemahaastattelun vastauksista voi päätellä, että yleisesti välejä omaan lähiesimieheen pidetään hyvänä ja suurimman osan mielestä lähiesimiehet arvostavat työntekijöitään, kuuntelevat ja keskustelevat, pitävät yllä hyvää mielialaa ja johtavat hyvin. Pientä tyytymättömyyttä oman lähiesimiehen toimintaan on havaittavissa tuloksien perusteella. Mielestäni pieni tyytymättömyys ja epävarmuus oman lähiesimiehen toimintaan voi johtua vuorovaikutuksen puutteesta ja erilaisesta arvomaailmasta lähiesimiehen kanssa. Jokainen on kuitenkin yksilö ja toimii omien periaatteidensa mukaan. Toisen periaatteet voivat tuntua erikoisilta verrattuna omiin periaatteisiin.

Esimiesten tyytyväisyyttä yrityksen ylimmän johdon toimintaan kartoitettiin käyttämällä liukukytkintä, jossa oli arvot 0−10 (taulukko 13). Arvo 0 tarkoitti en

lainkaan ja arvo 10 tarkoitti täysin tyytyväinen. Liukukytkimelle pystyi laittamaan vain yhden arvon ja vastaajia oli 14.

Taulukko 13. Esimiesten tyytyväisyys yrityksen ylimmän johdon toimintaan asteikolla 0−10

Liukukytkimen arvon lukumäärä	n	Prosentti
0	0	0%
1	0	0%
2	1	7,14%
3	0	0%
4	1	7,14%
5	3	21,43%
6	0	0%
7	2	14,29%
8	2	14,29%
9	1	7,14%
10	4	28,57%

Esimiehistä neljä oli täysin tyytyväinen yrityksen ylimmän johdon toimintaan ja he arvioivat tyytyväisyyden olevan 10. Kolme esimiestä arvio tyytyväisyyden olevan 5, kaksi esimiestä vastasi tyytyväisyyden olevan tasolla 8 ja kaksi vastasi sen olevan tasolla 7. Yksittäiset esimiehet olivat arvioineet tyytyväisyyden olevan tasoilla 9, 4, ja 2.

Tyytyväisyys yrityksen ylimmän johdon toimintaan on keskimääräisesti 7. Vastaukset ovat sijoittuneet välille 2−10 ja tämä antaa viitteitä siitä, että jokaisella on oma mielipide yrityksen ylimmän johdon toiminnasta ja vastaukset riippuvat varmaankin siitä, kuinka paljon kyseiset esimiehet ovat olleet kontaktissa yrityksen ylimmän johdon kanssa.

Kyselylomakkeessa oli avoin kysymys, jolla kartoitettiin esimiesten mielipidettä yrityksen ylimmän johdon onnistumisista ja kehitettävistä kohteista. Avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä 4 esimiestä. Ylimmän johdon onnistumisia kommentoitiin näin: ”se, että myös ikäviin asioihin puututaan ja että johto tukee meitä esimiehiä ratkaisuissa”, ”he ovat helposti lähestyttäviä” ja ”on johdateltu oikeaan suuntaan ja tulospolulle. Ymmärrän, että se on vaatinut jotain uhrauksiakin ja muutosta totta kai”. Ylimmän johdon kehitettäviä kohteita kommentoitiin näin: ”niin vähän olen heidän kanssaan aikaa viettänyt - lähinnä

vain päällikköpäivissä, joten en osaa sanoa” ja ”enemmän painoarvoa työntekijöiden näkökannoille, jotka perustuvat kokemuksiin työtä tehdessä (johto ei ole tekemässä konkreettisesti)”.

Teemahaastattelussa kysyttiin ajatuksia ylimmän johdon toiminnasta. Haastattelussa mainittiin, että ylin johto ei tiedä edes, mitä vaatii esimiehiltä. Todettiin, että jos asiat eivät ole niin kuin he sanovat, silloin tulee palautetta. Ylin johto antaa palautetta myös huonolla tavalla joidenkin esimiesten mielestä. Kommentoitiin, että ylimmän johdon palaute tulee sellaisena, että itse ei voisi ikinä sanoa samaa palautetta samalla tavalla omille työntekijöilleen. Myös jotkin asiat, jotka tulevat ylimmältä johdolta ovat sellaisia, joiden takana ei välttämättä haluaisi seistä, mutta on pakko. Todettiin, että välillä omat periaatteet, joita pitää tärkeänä johtamisessa ovat ristiriidassa ylimmän johdon ohjeiden kanssa.

Haastattelussa todettiin, että ylimmän johdon pitäisi myös ymmärtää, että toiminta ei voi kehittyä, jos siihen ei käytetä aikaa. Yrityksellä on kovat tehotavoitteet ja ylimmältä johdolta toivottaisiin ymmärrystä ja mahdollisesti budjetin lisäystä, jotta voitaisiin rekrytoida lisää väkeä ja kunnostaa yrityksen tiloja. Kommentoitiin, että lisäämällä työntekijöitä voitaisiin saada tulos nousemaan entistä paremmin, sillä silloin työntekijät olisivat hyvinvoivia ja motivoituneita eikä väsyneitä ja uupuneita kovien tehotavoitteiden ja kiireen takia.

Teemahaastattelussa nousi enemmän esille negatiivisia mielipiteitä yrityksen ylimmän johdon toiminnasta. Uskoisin, että haastateltavat ovat olleet enemmän tekemisissä ylimmän johdon kanssa, jolloin heillä oli myös enemmän sanottavaa ylimmän johdon toiminnasta. Mielestäni esimiesten kommentit ovat asiallisia ja huomioonotettavia. Nostaisin esille suoran lainauksen esimiehen kommentista koskien ylimmän johdon toimintaa: ”Jos esimies voi huonosti, niin se heijastuu työntekijöihin ja suuriin rahamääriin, niin silloin on peiliin katsomisen paikka.” Voisin tulkita edellä mainitun lauseen, että ylimmän johdon on tärkeää huolehtia esimiehistä ja myös kunnioittaa ja arvostaa heitä ja heidän työskentelyään jokaisessa tilanteessa.

5.5 Työhyvinvoinnin kehittämisen ja avoimen kysymyksen tulokset

Esimiehet saivat teemahaastattelussa ja kyselylomakkeessa kertoa, mitä asioita he kehittäisivät työhyvinvoinnissa. Kyselylomakkeen avoimeen kysymykseen vastasi 2 henkilöä. Kyselylomakkeen avoimen kysymyksen vastaukset olivat: ”kannustettaisiin käyttämään työaikaa johtamistehtäviin eikä kannustettaisi niin paljoa suorittavaan työhön (ylin taso) ja yhteisöllisyys, esim. yhteiset toimintasuunnitelmapäivät syksyllä ja keväällä (hotellinjohtaja)” ja ”ei yhden päivän vapaita”.

Teemahaastattelussa esimiehet kertoivat, kuinka heidän mielestään työhyvinvointia voisi kehittää. Esimiesten mielestä esimiesten työhyvinvointia voisi kehittää näyttämällä arvostuksen esimiestyötä kohtaan ja luottamalla heidän ammattitaitoonsa. Positiivista ja rakentavaa palautetta toivottiin myös enemmän ja esimiesten mielestä pitäisi kiinnittää huomioita siihen, miten palautetta annetaan. Toivottiin myös kaikkien huomioimista ja että, kaikkien ääni tulisi kuuluviin.

Palkassa olisi myös joidenkin esimiesten mielestä parannettavaa. Mainittiin, että palkka motivoi ja osaavia ihmisiä pitäisi arvostaa hyvällä palkalla. Osan mielestä palkka ei vastaa vastuuta tehtävissä, jolloin se ei myöskään sitouduta työntekijää. Kommentoitiin, että olisi tärkeää arvostaa hyviä asioita ja henkilöitä, joita heillä on jo ja sen pitäisi näkyä palkan lisänä.

Joidenkin mielestä työhyvinvointia voisi myös kehittää yhteisellä toiminnalla. Toivottiin isossa tai pienessä porukassa toimimista vapaa-ajalla. Mainittiin, että olisi hienoa saada matalampi kynnys kysyä työkavereita mukaan. Ylimmän johdon toimintaan ja johtamiseen toivottaisiin myös kehitystä. Johdolta haluttaisiin aloitteellisempaa keskustelua ja asioiden selittämistä eikä vain huonoa palautetta ja selityksen vaatimista. Mainittiin, että johdolta odotetaan myös selkeää viestiä siitä, että yrityksessä voitaisiin ottaa vähän rennommin ja tarjota toimintaan lisää resursseja. Haastattelussa mainittiin, että joillakin on pitkiä uria takana tässä samassa työpaikassa ja heillä ei ole konkreettista tietoa, miten jossakin muussa työpaikassa asiat ovat. Edellä mainittuun asiaan haluttaisiin myös kehitystä.

Kyselylomakkeessa oli lopuksi avoin kysymys, jossa pyydettiin kertomaan jotain, mitä tulee työhyvinvoinnista mieleen. Sama kysymys käsiteltiin myös teemahaastattelussa. Kyselyssä avoimeen kysymykseen vastasi 3 henkilöä. Vastaukset olivat: ”tällä hetkellä tilanne on avoin, rohkaiseva ja persoonat huomioon ottava”, ”kun keskittyy vain omaan tekemiseen ja omaan työryhmään, niin kaikki on melko OK” ja ”riippuu kenen kanssa tekee töitä, siks vaihtelua työilmapiirissä”.

Esimiehet mainitsivat haastattelussa muutamia asioita, joita heille tuli vielä työhyvinvoinnista mieleen. Nostettiin esille se, että esimiehet pitävät huolta omistaan (alaisista), mutta miksi esimiehistä ei pidetä huolta. Tätä korostettiin lauseilla: ”jos esimies voi huonosti niin sitten, voi kaikki muutkin” ja ”uuden esimiehen perehdyttäminen ja sitouttaminen maksaa aika paljon, joten miksi emme pitäisi esimiehistä kiinni, joita meillä jo on.” Haastattelussa todettiin myös, että kenelläkään ei ole oikeus pilata toisen työpäivää.

5.6 Tulosten yhteenveto ja vertaaminen aikaisempiin tutkimuksiin

Tutkimuksen teemahaastattelun vastaukset ja kyselylomakkeen tulokset tukivat toisiaan useasti ja molemmissa nousi esille samankaltaisia vastauksia. Tutkimustulosten mukaan esimiehet tuntevat keskimääräisesti työn kuormittavan fyysisesti tasolla 5. Esimiesten mielestä fyysiset tekijät, joissa olisi parannettavaa ovat työolosuhteet, ergonomia, työtila, työtavat, työn kierto ja perehdyttäminen. Esimiesten fyysisen hyvinvoinnin keskiarvo oli 7,5. Esimiehet huolehtivat fyysisestä hyvinvoinnistaan hyvin, mutta unen määrässä ja laadussa ja esimiesten palautumisessa olisi parannettavaa. Syöminen työvuorossa osoittautui myös haastavaksi kiireisinä työpäivinä.

Esimiesten sosiaalisen työhyvinvoinnin keskiarvo oli 8. Tärkeimmät sosiaaliset tekijät, jotka auttavat esimiehiä jaksamaan olivat töiden ulkopuoliset sosiaaliset suhteet, työyhteisö, työkaverit ja työilmapiiri. Sosiaaliset tekijät, jotka heikentävät eniten esimiesten jaksamista tutkimuksen ajankohtana, olivat yhtei-

söllisyyden puute, selän takana puhuminen, vuorovaikutuksen puute, haasteelliset asiakastilanteet, epätasa-arvon tunteminen, työn organisointi ongelmat ja kiire.

Esimiesten psyykkisen työhyvinvoinnin keskiarvo oli 8. Tärkeimmät psyykkiset tekijät, jotka auttavat esimiehiä jaksamaan olivat työn monipuolisuus, oma ammatillinen osaaminen ja onnistumiset. Esimiesten psyykkinen kuormittavuus oli keskimääräisesti tasolla 5. Psyykkiset tekijät, jotka kuormittavat eniten esimiesten jaksamista tutkimuksen ajankohtana, olivat kiire, stressi, työn valuminen vapaa-ajan puolelle, arvostuksen ja kunnioituksen puute ja palautteen puute.

Esimiesten tyytyväisyys omiin lähiesimiehiinsä oli keskimääräisesti tasolla 8. Välit lähiesimiehiin tunnetaan hyväksi ja suurimman osan mielestä lähiesimiehet arvostavat työntekijöitään, kuuntelevat ja keskustelevat, pitävät yllä myönteistä mielialaa ja johtavat hyvin. Tyytymättömyyttä oli kuitenkin havaittavissa ja lähiesimiesten toiminnassa oli hieman parannettavaa muutamien esimiesten mielestä. Lähiesimiehiltä toivottiin enemmän esimiesten työn huomioimista, kannustusta ja luottamusta esimiehen työhön ja ideoihin, huolehtimista esimiesten hyvinvoinnista, palautetta, puuttumista työajan venymiseen, luottamusta, kiitosta ja arvostusta.

Esimiesten tyytyväisyys yrityksen ylimpään johtoon oli keskimääräisesti tasolla 7. Vastauksissa oli paljon hajontaa ja havaittavissa oli tyytymättömyyttä ja tyytyväisyyttä. Ylin johto tukee välillä esimiehiä ratkaisuissa ja on johtanut esimiehiä oikeaan suuntaan ja kohti tulosta. Ylimmältä johdolta toivottiin parannusta palautteen antamiseen ja siihen, kuinka se annetaan sekä enemmän arvostusta ja luottamusta esimiesten toimintaan ja ymmärrystä, että toiminta ei voi kehittyä, jos siihen ei saada resursseja ja aikaa.

Voisin todeta, että tulosten perusteella esimiesten työhyvinvoinnin osa-alueet ovat melko hyvällä tasolla, mutta työhyvinvoinnissa on myös kehitettävää. Yksittäisten esimiesten heikko työhyvinvointi voi johtua työyhteisön ongelmista, jolloin lähiesimiehellä ja työnantajalla on vastuu huolehtia ongelmien selvittämisestä ja työhyvinvoinnin kehittämisestä. Heikko työhyvinvointi voi johtua

myös yksittäisten esimiesten heikosta toimintakyvystä, johon vain esimies voi itse vaikuttaa. Työhyvinvoinnin tilaan voi vaikuttaa monet asiat, jotka eivät välttämättä ole selvinneet tässä tutkimuksessa.

Tutkimustuloksiin voi vaikuttaa yrityksen yt-neuvottelut, koska ne ovat varmasti kuormittaneet esimiehiä. Yt-neuvottelut mainittiin myös useasti kysely- ja haastattelutuloksissa, joten uskon niiden vaikuttaneen tutkimustuloksiin. Yritys avasi myös uuden ravintolan tutkimuksen ajankohtana, joka on voinut vaikuttaa tuloksiin. Joillekin uudet muutokset, vaikka ne olisivatkin positiivisia, voivat olla stressaavia.

Verrattaessa tämän tutkimuksen tutkimustuloksia aikaisempiin tutkimuksiin, voin havaita, että tutkimustuloksissa on samankaltaisuutta ja erilaisuutta. Nuutisen ym. (2013) tutkimushankkeessa selvisi, että työssä jaksamiseen vaikuttaa positiivisesti työilmapiiri, kannustus- ja palkitsemisjärjestelmät, mielekkäät työtehtävät ja esimiehen tuki. Myös tässä tutkimuksessa positiivinen työilmapiiri, monipuoliset työtehtävät ja lähiesimiehen tuki nousivat vahvasti esille esimiesten jaksamisessa. Kun taas kannustus- ja palkitsemisjärjestelmien positiivinen vaikutus esimiesten jaksamiseen ei noussut tässä tutkimuksessa esille.

Tuomisen (2018) pro gradu -tutkielman perusteella työntekijöiden voimavaratekijöitä ovat hyvä ilmapiiri ja työkaverit, ja kuormittava tekijä on työntekijöiden huono palautuminen. Tuloksien mukaan kehitettäviä kohteita olivat erityisesti työpaikan siisteys, työilmapiiri ja työvuorojen suunnittelu. Tuomisen tutkielmassa ja tässä tutkimuksessa on saatu samankaltaisia tutkimustuloksia. Molemmissa tutkimuksessa on havaittu, että positiivinen työilmapiiri ja työkaverit auttavat jaksamisessa ja kehitettävää on työntekijöiden palautumisessa ja työvuorojen suunnittelussa. Tässä tutkimuksessa selvisi kuitenkin enemmän kuormittavia tekijöitä kuin Tuomisen tutkielmassa. Tämän tutkimuksen työhyvinvoinnin kuormittavia tekijöitä olivat esimerkiksi yhteisöllisyyden puute ja tyytymättömyys yrityksen ylimmän johdon toimintaan. Edellä mainittuja asioita ei ollut mainittu Tuomisen tutkielmassa.

Moilasen (2014) pro gradu -tutkielmassa saatiin selville, että johtajien työhyvinvointiin vaikuttaa positiivisella tavalla sosiaalinen tuki, työn vetovoimaisuus

ja hyvä perehdytys. Tutkielman tuloksien perusteella johtajien työhyvinvointia voidaan parantaa vahvistamalla heidän ammattitaitoaan, sosiaalisen tuen saantia, kokemusta työn vetovoimaisuudesta ja lisäämällä perehdytystä. Moilasen tutkielmassa ja tässä tutkimuksessa on saatu selville, että sosiaalinen tuki on vahva tekijä, joka auttaa johtajia ja esimiehiä jaksamisessa. Molemmissa tutkimuksissa on myös havaittu, että perehdytyksen parantamisella ja sosiaalisen tuen lisäämisellä voidaan parantaa työhyvinvointia.

Tässä tutkimuksessa nousi esille yrityksen ylimmän johdon toiminnan vaikutus esimiesten työhyvinvointiin. Aikaisemmissa tutkimuksissa ylimmän johdon toiminnan vaikutuksesta työhyvinvointiin ei ollut havaintoja. Tässä tutkimuksessa selvisi myös, että työhyvinvointia voidaan parantaa lisäämällä yhteisöllisyyttä, parantamalla kehityskeskusteluita ja lisäämällä työntekijöille tietoa, kuinka toisissa yrityksissä huolehditaan työhyvinvoinnista. Edellä mainittuja asioita ei ollut mainittu aikaisempien tutkimusten tuloksissa. Tässä tutkimuksessa kartoitettiin työhyvinvoinnin eri osa-alueiden tasoa tarkemmin. Olisi ollut mielenkiintoista verrata eri osa-alueiden tuloksia aikaisempien tutkimusten tuloksiin, mutta aikaisemmissa tutkimuksissa ei ollut eritelty tuloksia samojen osa-alueiden mukaan.

6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tutkimukseen osallistuneet ovat maininneet kehitettäviä kohteita ja niihin myös mahdollisia kehittämisehdotuksia. Olen myös itse kartoittanut mielestäni suurimmat kehitettävät kohteet ja pohtinut niihin kehittämisehdotuksia.

Yleisesti esimiesten työhyvinvointia voidaan kehittää lisäämällä huolehtimista esimiesten jaksamisesta ja etenkin näyttämällä sen, että heidän jaksamisestaan huolehditaan ja he ovat arvokkaita työntekijöitä. Esimiesten työhyvinvointia voidaan kehittää myös luottamalla esimiesten ammattitaitoon ja ideoihin, arvostamalla esimiestyötä ja lisäämällä rakentavan ja positiivisen palautteen antoa ja kiinnittämällä huomioita siihen, kuinka palaute annetaan. Myös kan-

nustamalla esimiehiä ja tukemalla heitä ja heidän työtään ja päätöksiään voidaan kehittää esimiesten työhyvinvointia. Työhyvinvointia voidaan parantaa myös sillä, että jokainen huomioidaan ja jokaista arvostetaan ja kunnioitetaan.

Esimiesten työhyvinvointia voidaan parantaa kiinnittämällä huomiota työhyvinvoinnin fyysiseen osa-alueeseen. Tutkimustuloksista selvisi, että työolosuhteissa, ergonomiassa, työtiloissa, työtavoissa, työn kierrossa ja perehdyttämisessä on parannettavaa. Ehdottaisin, että esimiehiltä ja muiltakin työntekijöiltä varmistettaisiin useasti työolosuhteiden tilanne, esimerkiksi ilmastointia on varmasti helppo säädellä työntekijöiden toiveiden mukaan. Ergonomiaa ja työtapoja voidaan varmasti parantaa työterveyshuollon avulla. Jokaisen yksilön tarve on huomioitava. Työn kiertoon voisi tehdä suunnitelman, jota noudatetaan ja suunnitelman teossa voisi hyödyntää esimiesten kokemusta.

Esimiesten työhyvinvointia voidaan parantaa kiinnittämällä huomiota kehityskeskusteluiden sisältöön ja laatuun. Tutkimustuloksien mukaan kehityskeskusteluihin ei olla täysin tyytyväisiä. Ehdottaisin, että kehityskeskusteluissa keskityttäisiin oikeasti esimiehiin ja esimiesten ammatilliseen kehittymiseen ja tarvittaessa tehtäisiin jonkinlainen suunnitelma, jonka mukaan kehityskeskusteluiden pitää edetä. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä psyykkisen työhyvinvoinnin parantamisessa, joten niissä on tärkeää keskustella esimiehestä eikä esimerkiksi tulevista työasioista.

Esimiesten työhyvinvointia voidaan parantaa lisäämällä lähiesimiehen tukea. Tutkimustuloksista selvisi, että työ kuormittaa esimiehiä melko paljon ja esimiesten työpäivät venyvät. Tämä vaikuttaa myös esimiesten fyysiseen hyvinvointiin, kuten uneen ja palautumiseen. Ehdottaisin, että työn kuormittavuutta voidaan vähentää lisäämällä lähiesimiehen tukea. Esimiehillä on velvollisuus huolehtia omasta työkuormituksestaan ja pitää oma lähiesimies ajan tasalla tilanteesta. Lähiesimiehellä on myös velvollisuus tarkkailla esimiehen jaksamista ja puuttua tarvittaessa tilanteeseen ja keskustella yhdessä esimiehen kanssa, kuinka hänen kuormittavuuttaan voidaan vähentää. Teemahaastattelussa mainittiin, että olisi tärkeää, että jokainen lähiesimies keskustelisi alaistensa kanssa alaisen liiallisesta työkuormittavuudesta, ja oikeasti tarkastaisi työpäivien venymisen työajanseurannasta eikä sivuuttaisi tätä.

Esimiesten työhyvinvointia voidaan kehittää työvuorojen suunnittelulla ja töiden hyvällä organisoinnilla. Kyselylomakkeen avoimeen kysymykseen tullut vastaus: ”ei yhden päivän vapaita” on yhden esimiehen mielestä kehitettävä kohde ja mielestäni tämä on huomioonotettava. Tutkimustuloksista selvisi, että esimiesten palautuminen työvuorojen välissä on heikkoa ja tämä tulos tukee esimiehen antamaa kommenttia. Uskoisin, että katkonaiset yhden päivän vapaat vaikuttavat etenkin psyykkiseen palautumiseen. Tutkimustuloksista selvisi myös, että esimiehet eivät aina ehdi syömään työvuorojen aikana. Henkilöiden, jotka suunnittelevat työvuoroja olisi tärkeää kiinnittää huomiota, että jokainen saisi kaksi vapaapäivää peräkkäin ja vuorot olisi suunniteltu siten, että jokaisella olisi mahdollista syödä työpäivän aikana, vaikka olisikin kiire.

Ylimmän johdon toiminnan muutoksilla voidaan kehittää esimiesten työhyvinvointia. Tutkimustuloksista ilmeni tyytymättömyys yrityksen ylimmän johdon toimintaan. Jotta työhyvinvointia voidaan parantaa, ylimmän johdon täytyisi kiinnittää huomiota siihen, kuinka he antavat palautetta esimiehille. Ylimmän johdon täytyisi myös osoittaa arvostusta, kunnioitusta ja luottamusta esimiehiä kohtaan ja heidän työskentelyään kohtaan. Ylimmän johdon täytyisi myös antaa ymmärrystä siihen, että yrityksen toiminta ei voi kehittyä, jos siihen ei saada resursseja ja aikaa. Kyselylomakkeessa mainittiin, että ylimmän johdon täytyisi antaa enemmän painoarvoa esimiesten ajatuksille ja näkökulmille. Kyselylomakkeessa kommentoitiin myös, että ylin johto voisi kehittää toimintaansa kannustamalla käyttämään työaikaa johtamistehtäviin eikä suorittavaan työhön.

Esimiesten työhyvinvointia voidaan kehittää lisäämällä työntekijöiden tietoa, kuinka toisissa yrityksissä huolehditaan työhyvinvoinnista. Haastattelussa ehdotettiin, että työntekijöille olisi hyvä saada tietoa muiden yritysten työhyvinvoinnin toimintatavoista, koska joillakin työntekijöillä saattaa olla kokemusta vain tästä työpaikasta ja tämän työpaikan toiminnasta. Haastattelussa todettiin, että joillakin on pitkiä työuria takana tässä yrityksessä, eikä heillä ole konkreettista tietoa, miten joissakin muissa työpaikoissa asiat olisivat. Mielestäni tätä voisi kehittää esimerkiksi sillä, että suunniteltaisiin yhdessä yhteistyöyrityksen tai jonkin toisen yrityksen tai kilpailijan kanssa työhyvinvointipäivä

tai pidettäisiin yritysten yhteisiä seminaareja, joissa yritysten edustajat kertoisivat heidän työhyvinvointitoiminnastaan ja työhyvinvoinnin arvoista. Näin saataisiin erilaisia ideoita työhyvinvointiin ja myös näkemystä, kuinka toisissa paikoissa toimitaan. Edellä mainittuihin ideoihin olisi hyvä osallistua sellaisia henkilöitä, joilla ei ole kokemusta tai näkemystä eri työpaikoista. Uskoisin, että tällaisesta hyötyisi mahdollisesti molemmat osapuolet.

Esimiesten työhyvinvointia voidaan kehittää lisäämällä toimia yhteisöllisyyden edistämiseksi. Yhteisöllisyyden puute nousi esille tutkimustuloksissa useaan kertaan. Ehdottaisin, että yhteisöllisyyttä voisi kehittää yhteisellä toiminnalla, yhdessä tekemisellä, arvostamalla jokaisen työtä ja positiivisella vuorovaikutuksella. Yhteisöllisyyden kehittämisessä voisi käyttää apuna erilaisia teemapäiviä, kuten ”kuuntele kollegaa”, ”kehu ja kannusta” ja ”hymyile töissä”. Ehdottaisin myös, että yrityksessä tarkastettaisiin, onko työpaikan pelisäännöt määritelty hyvin ja ovatko kaikki työntekijät tietoisia yhteisistä pelisäännöistä. Jos pelisäännöissä on parannettavaa, täytyisi ne päivittää yhdessä työntekijöiden kanssa ja huolehtia, että jokainen työntekijä on tietoinen muutoksista.

Yhteisöllisyyttä voidaan myös kehittää esimiesten esimerkillä. Esimiesten on tärkeää kannustaa alaisiaan hyviin suorituksiin, näyttää omaa osaamistaan, pitää sanansa ja olla luotettavia, avoimia ja oikeudenmukaisia. Vuorovaikutus ja luottamus esimiesten ja työntekijöiden välillä on merkittävä tekijä yhteisöllisyyden luomisessa. Kun esimies näyttää esimerkkiä muille, kuinka yhteisöllisyyttä luodaan, voivat muut seurata perässä. Kyselyn avoimissa vastauksissa toivottiin yhteisöllisyyden kehittämistä esimerkiksi yhteisillä toimintasuunnitelmapäivillä syksyllä ja keväällä.

Esimiesten työhyvinvointia voidaan kehittää lisäämällä yrityksen mobiilisovellukseen ryhmä, johon työntekijöiden yhteisestä vapaa-ajasta kiinnostuneet voivat liittyä. Tutkimustuloksista nousi esille halukkuus työntekijöiden yhteiseen toimintaan vapaa-aikana. Yrityksellä on käytössään mobiilisovellus, jossa työntekijöillä on mahdollisuus keskustella ja kysyä työasioista. Ehdottaisin, että mobiilisovellukseen lisättäisiin esimerkiksi ryhmä, johon työntekijät, jotka ovat kiinnostuneet yhteisestä vapaa-ajan toiminnasta, voisivat liittyä. Etenkin teemahaastattelussa kävi ilmi, että toivottaisiin matalampaa kynnystä

kysyä työkavereita mukaan yhteiseen toimintaan ja mielestäni tällainen ryhmä mataloittaisi kynnystä. Tutkimustuloksista nousi esiin myös, että jotkut eivät ole kiinnostuneita työntekijöiden yhteisestä toiminnasta vapaa-ajalla, jonka takia ryhmä olisi vain kiinnostuneille. Vahvat sosiaaliset suhteet töissä ja töiden ulkopuolella pitävät yllä ja parantavat työhyvinvointia ja lisäävät myös yhteisöllisyyttä.

7 POHDINTA

Tutkimuksen jälkeen on tärkeää pohtia tutkimuksen onnistumista ja omaa oppimista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimusprosessiin nähden. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yritys X:n esimiesten työhyvinvoinnin tila tutkimuksen ajankohtana ja saada selville hyvät ja kehitettävät kohteet työhyvinvoinnissa. Tarkoituksena oli myös pohtia mahdollisiin kehitettäviin kohteisiin kehittämisehdotuksia. Totean, että tutkimuksen tavoitteisiin päästiin ja ne toteutuivat hyvin. Tutkimuksen lopputuloksena sain kartoitettua esimiesten työhyvinvoinnin tilanteen laajasti, sain selville hyviä ja kehitettäviä kohteita esimiesten työhyvinvoinnissa ja sain luotua kehittämisehdotuksia toimeksiantajalle. Tämän tutkimuksen kehitettäviä kohteita ja kehittämisehdotuksia voi tutkia enemmän jatkotutkimuksissa. Tätä tutkimusta voi jatkaa esimerkiksi kehittämistyönä.

Opinnäytetyöni suurin haaste oli teoreettisen viitekehyksen rakentaminen. Työhyvinvointi on todella laaja käsite, josta on paljon tietoa eri asiantuntijoilta. Työhyvinvointiin liittyvät käsitteet ovat myös muokkautuneet vuosi vuodelta erilaisiksi. Oli haasteellista luoda järkevä ja selkeä teoreettinen viitekehys, jonka mukaan tutkimus tulisi etenemään. Mielestäni onnistuin tässä kuitenkin hyvin. Teoreettinen viitekehys on selkeä ja työhyvinvoinnin tärkeät osa-alueet ja käsitteet on määritelty. Tutkimuksen teemahaastattelu, kyselylomake ja tutkimuksen tulosten analysointi mukailevat myös teoreettista viitekehystä melko hyvin. Laajasta ja hyvin koostetusta teoreettisesta viitekehyksestä on ollut paljon hyötyä opinnäytetyöprosessissa ja myös omassa oppimisessani.

Tutkimuksen haasteena oli myös valita oikeat tutkimusmenetelmät, joiden avulla saisin mahdollisimman paljon aineistoa tutkimusta varten ja vastaukset

tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset olivat: ”Mikä on yritys X:n esimiesten työhyvinvoinnin tila tutkimuksen ajankohtana?” ja ”Kuinka yritys X:n esimiesten työhyvinvointia voidaan kehittää tutkimustulosten pohjalta?”. Onnistuin tässä tavoitteessa mielestäni todella hyvin. Kahden eri tutkimusmenetelmän yhdistämisellä sain kerättyä laajan tutkimusaineiston ja aineiston avulla sain vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen ansiosta tiedetään esimiesten työhyvinvoinnin tila tutkimuksen ajankohtana ja tutkimustulosten pohjalta on luotu kehittämisehdotuksia tulevaisuutta varten.

Myös tutkimustulosten tulkitseminen oli haastavaa, koska tulokset olivat suurimaksi osaksi henkilöiden omia ajatuksia, mielipiteitä, kokemuksia ja tunteita. Tutkijana, minun oli tärkeää tulkita ja esittää tulokset mahdollisimman neutraalisti, mikä oli haastavaa. Olisin voinut kiinnittää enemmän huomioita edellä mainittuun asiaan ja kirjoittaa tutkimustulokset neutraalimmin.

Tutkimuksen kyselylomakkeen vastausprosenttiin en ole tyytyväinen, sillä kyselylomakkeen vastausprosentti oli mielestäni liian alhainen. Tutkittavan ryhmän vastaaminen kyselylomakkeeseen osoittautui haasteeksi. Kyselylinkkiä täytyi pitää hieman pitempään auki kuin oli tarkoitus ja muistutusviestejä täytyi lähettää tutkittavalle ryhmälle ja silti vastauksia sain 14/20. Mielestäni toimin tilanteessa ihan hyvin ja yritin saada kaikilta vastaukset. Myös toimeksiantaja osallistui muistutusviestien laittoon ja olen tästä kiitollinen. Ketään ei kuitenkaan voi pakottaa vastaamaan kyselyyn. Olisin voinut kuitenkin toimia toisin edellä mainitussa asiassa ja saada enemmän vastauksia. Olisin esimerkiksi voinut painottaa vielä enemmän vastaamisen tärkeyttä ja antaa lisää vastausaikaa.

Tutkimusaiheen todellinen laajuus ja haaste selvisi minulle vasta tutkimusta tehdessä ja tutkimuksestani tulikin laaja ja sivumääräisesti pitkä kokonaisuus. Olin itsekin todella kiinnostunut tutkimuksen aiheesta, minkä takia oli vieläkin vaikeampi tiivistää tekstiä. Haasteista ja työn laajuudesta huolimatta pysyin kuitenkin hyvin aikataulussa opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa ja sain tutkimuksen valmiiksi määräaikaan mennessä. Olen todella tyytyväinen omaan työskentelyyni ja panostukseeni.

Tutkimus oli toimeksiantajalle ajankohtainen ja tutkimustulosten seurauksena toimeksiantaja sai laajan kuvan yrityksen esimiesten työhyvinvoinnista ja kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tulosten avulla toimeksiantaja tietää, mitä työpaikassa on tehty hyvin ja missä on vielä parannettavaa ja mitkä asiat kuormittavat ja mitkä asiat palkitsevat esimiehiä työssä. Toimeksiantaja voi soveltaa ja hyödyntää tutkimuksen tuloksia ja kehittämisehdotuksia tulevaisuudessa. Tuloksia voi soveltaa ja hyödyntää myös muut matkailu- ja ravitsemisalan yritykset ja opiskelijat, koska työhyvinvoinnin kartoittaminen ja kehittäminen on tärkeää ja uudet näkökulmat, ajatukset ja tutkimukset ovat aina hyödyllisiä.

Opinnäytetyöni avulla ymmärsin, kuinka tärkeää tutkimuksessa on rajata aihe ja asettaa selkeät tavoitteet työlle. Sain tietoa ja kokemusta erilaisista tutkimusmenetelmistä ja niiden käytöstä. Opinnäytetyöni oli haastava, mutta erittäin antoisa, sillä sain keskustella ja työskennellä alan ammattilaisten kanssa ja sain erilaisia näkökulmia työelämästä ja työelämässä toimimisesta. Opinnäytetyö antoi minulle hyviä valmiuksia toimia tulevaisuudessa esimiestehtävissä. Tulevana esimiehenä on tärkeää ymmärtää työhyvinvoinnin suuri merkitys yrityksen tulokseen. Opinnäytetyöni avulla sain myös tietoa, kuinka voin itse huolehtia omasta työhyvinvoinnistani ja kuinka voin vaikuttaa muiden työhyvinvointiin tulevaisuudessa. Mielestäni opinnäytetyöni on kokonaisuudessaan onnistunut ja opinnäytetyöstä oli hyötyä omassa ammatillisessa kehittymisessäni.

LÄHTEET

Addabbo, T. & Ales, E. & Curzi, Y. 2017. Well-being at and through work. E-kirja. Eleven International Publishing, 8–13. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/ [viitattu 6.2.2019].

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/ [viitattu 2.3.2019].

Day, A., Kelloway, K. & Jr. Hurrell, J. 2014. Workplace Well-Being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces. E-kirja. UK: John Wiley & Sons Incorporated, 62–66. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/ [viitattu 27.2.2019].

Elintavat ja työhyvinvointi. s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/ [viitattu 2.2.2019].

Fyysinen työkuormitus. s.a. Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoymparisto/fyysinen_tyokuormitus [viitattu 2.2.2019].

Harju, K. & Kallasvuo, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf [viitattu 4.3.2019].

Henkilö X. 2019. Sähköpostiviesti 27.3.2019. Toimeksiantaja yritys.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä -kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Manka, M-L. 2013. Työyhteisötaidot ja työhyvinvointi. Luento 2.10.2013 Aalto-yliopistossa. Videoleike. Päivitetty 2.10.2013. Saatavissa: https://www.youtube.com/watch?v=nFOTNTB5qO0 [viitattu 30.1.2019].

Manka, M-L. 2012. Työnilo. 3.painos. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/ [viitattu 30.1.2019].

Manka, M. & Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/ [viitattu 29.1.2019].

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Ty%C3%B6%20iloa%20ja%20imua.pdf [viitattu 30.1.2019].

Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R, Ilmarinen, J. & Torstila, I. (toim.) 1995. Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Painotalo Miktor.

Mitä toimintakyky on? 2016. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. WWW-dokumentti. Päivitetty 4.10.2016. Saatavissa: https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on [viitattu 9.3.2019].

Moilanen, S. 2014. Hoitotyön johtajien työhyvinvointi. Pro Gradu -tutkielma. Hoitotiede. Tampereen yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98560/GRADU-1455179247.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 22.1.2019].

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bord, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf [viitattu 21.1.2019].

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Tammi.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Partinen, M. 2009. Unesta terveyttä. Lääkärikirja Duodecim. WWW-dokumentti. Päivitetty 7.1.2009. Saatavissa: https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00112 [viitattu 1.3.2019].

Psykososiaalinen kuormitus. s.a. Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus [viitattu 2.2.2019].

Sallinen, M., Kandolin, I. & Purola, M. 2007. Fyysinen hyvinvointi. Lääkärikirja Duodecim. WWW-dokumentti. Päivitetty 13.8.2007. Saatavissa: https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00040#s2 [viitattu 1.2.2019].

Salmi, A., Sallinen, J., Rahkonen F., Korkiakangas, E., Kemppainen, S., Nevanperä, N. & Laitinen, J. 2011. Näin ruoka ja juoma auttavat palautumaan. Työterveyslaitos. Aineisto pohjautuu Työterveyslaitoksen Virkeänä ratissa -hankkeen materiaalista. Päivitetty 2011. Saatavissa: https://www.ttl.fi/kroppa-ja-nuppi-kuntoon/nain-ruoka-ja-juoma-auttavat-palautumaan/ [viitattu 2.2.2019].

Sosiaali- ja terveysministeriö. s.a. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://stm.fi/tyohyvinvointi [viitattu 2.2.2019].

Stressi ja työuupumus. s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/ [viitattu 2.2.2019].

Tilastokeskus. s.a. Kvalitatiivinen tutkimus. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html [viitattu 2.3.2019].

Toimintakyvyn ulottuvuudet. 2015. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. WWW-dokumentti. Päivitetty 13.8.2015. Saatavissa: https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on/toimintakyvyn-ulottuvuudet [viitattu 9.3.2019].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/ [viitattu 2.3.2019].

Tuominen, M. 2018. Työhyvinvointi kaupan alan työntekijöiden arjessa. Pro Gradu -tutkielma. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103965/1530613873.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 22.1.2019].

Työhyvinvointi. s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/ [viitattu 30.1.2019].

Työkykytalo. s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/ [viitattu 21.3.2019].

Työkyvyn muodostuminen. s.a. Työeläkevakuuttajat TELA ry. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.tela.fi/tyokyky [viitattu 21.3.2019].

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2., uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/ [viitattu 2.3.2019].

Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/ [viitattu 4.3.2019].

Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/ [viitattu 2.3.2019].

Voutilainen, E., Fogelholm, M. & Mutanen, M. 2016. Ravitsemustaito. 1.-3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Webropol. s.a. Webropol online-kyselytutkimustyökalu – Kerää vastauksia, joilla on merkitystä. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://webropol.fi/tuotteemme/ [viitattu 4.3.2019].

Liite 1/1

Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

- Koulutus? (amk, yamk, yliopisto, muu)
- Työkokemus?
- Kuinka kauan olet työskennellyt työpaikassa?

Työhyvinvointi yleisesti

- Kerro omin sanoin, mitä työhyvinvointi tarkoittaa mielestäsi?
- Kenen vastuulla työhyvinvointi on?
- Mitkä eri tekijät vaikuttavat sinun työhyvinvointiisi?

Fyysinen työhyvinvointi

- Millaista perehdytystä sait työhösi?
- Miten työturvallisuus ja ergonomia on huomioitu työpaikallasi?
- Tunnetko työsi turvalliseksi?
- Kuvaile työsi fyysisesti raskaita tehtäviä?
- Millaisia mahdollisuuksia työpaikkasi tarjoaa fyysisen kunnon ylläpitämiseen?
- Kuinka itse pidät huolta fyysisestä hyvinvoinnistasi? Harrastukset?
- Vaikuttaako työpäivä ja työpäivän aikana tapahtuvat asiat nukahtamiseen/nukkumiseen/unenlaatuun? Miten?
- Ehditkö syömään työpäiväsi aikana? Muut tauot?
- Pyritkö syömään säännöllisesti ja terveellisesti?
- Koetko voivasi fyysisesti hyvin? Mitkä tekijät vaikuttavat?
- Kuvaile, mitkä fyysiset tekijät auttavat jaksamaan töissä ja töiden ulkopuolella?
- Kuvaile, mitkä fyysiset tekijät heikentävät jaksamista töissä ja töiden ulkopuolella?

Sosiaalinen työhyvinvointi

- Miten kuvailisit työpaikkasi työilmapiiriä ja työyhteisöä?
- Kuvaile mitkä tekijät ja miten ne vaikuttavat mielestäsi työpaikan ilmapiiriin?
- Tunnetko kuuluvasi osaksi työyhteisöä?
- Kuinka tulet toimeen työkavereidesi kanssa?
- Kuinka vuorovaikutus toimii työkaverit/esimies/alaiset kanssa?
- Saatko tukea ja vertaistukea työkavereiltasi?
- Millä tavoin voit itse vaikuttaa positiiviseen työyhteisöön?
- Millainen työyhteisö olisi ihanteellinen sinun työsi osalta?
- Miten toivoisit muiden työntekijöiden toimivan työyhteisössäsi?
- Millaisilla keinoilla toivoisit ristiriitojen ratkaistavan työyhteisössäsi?
- Millä tavoin sosiaaliset suhteet töiden ulkopuolella vaikuttavat työskentelyysi?
- Kuvaile, mitkä sosiaaliset tekijät auttavat jaksamaan töissä ja töiden ulkopuolella?

- Kuvaile, mitkä sosiaaliset tekijät heikentävät jaksamista töissä ja töiden ulkopuolella?

Psyykkinen työhyvinvointi

- Millaista osaamista sinulla on?
- Tiedätkö ja ymmärrätkö työsi tavoitteet?
- Kuinka hyvin mielestäsi koet hallitsevasi työsi?
- Ehditkö tekemään sinulle kuuluvat työtehtävät työajan aikana vai teetkö töitä myös työajan ulkopuolella?
- Kerro mikä sinua motivoi työssäsi?
- Koetko, että sinulla on mahdollisuus kehittyä ja oppia työssäsi?
- Kuvaile miten arvostat ammattiasi?
- Arvostetaanko sinua?
- Kuvaile työsi haasteellisia tehtäviä?
- Kuvaile työsi henkisesti kuormittavia asioita?
- Koetko, että olet tarpeellinen työyhteisössäsi?
- Miten työ palkitsee sinua?
- Mitä positiivisia asioita työsi ja sen tekeminen tuottavat sinulle?

Esimiesten tuki

- Kuvaile minkälaiset välit sinulla on esimieheesi?
- Kuvaile minkälaista tukea saat esimieheltäsi?
- Millä tavoin toivoisit, että esimies tukisi jaksamistasi töissä?
- Kerro minkälaista tukea annat alaisillesi/esimiehellesi?

Työhyvinvoinnin kehittäminen

- Millaisia konkreettisia toimia työhyvinvoinnin kehittämiseen toivoisit?
- Miten työntekijät voivat yhdessä kehittää työpaikkasi työhyvinvointia?
- Miten toivoisit esimiehesi kehittävän työhyvinvointia?

Tämä liite on tuotu Webropol-työkalusta Word-tiedostoksi, joten ulkonäkö voi olla hieman erilainen kuin oikeassa kyselyssä.

Kysely yrityksen X esimiesten työhyvinvoinnista

Tervetuloa vastaamaan työhyvinvointia koskevaan kyselyyn. Tutkimuksen avulla kartoitetaan yritys X:n esimiesten työhyvinvointia. Kyselyyn vastaaminen on tärkeää, jotta saadaan tietoa teidän työhyvinvoinnistanne. Kyselyssä käsitellään fyysistä, sosiaalista ja psyykkistä työhyvinvointia sekä lähiesimieheltä saatavaa tukea työssä ja johtamista. Vastaaminen kyselyyn kestää noin 10-15 minuuttia ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastaukset saavat olla rehellisiä, muuten muutoksia ei saada aikaan. Taustakysymykset ovat pakollisia, mutta muihin kysymyksiin voit jättää vastaamatta, jos ne eivät koske sinua. Kyselyn lopussa on avoin kysymys, jossa voit kertoa oman näkemyksesi yritys X:n työhyvinvoinnista.

Taustatiedot

1. Sukupuoli

- ○ Mies
- ○ Nainen
- ○ Muu
- ○ En halua kertoa

2. Ikä

- ○ alle 30 vuotta
- ○ 30-40 vuotta
- ○ 41-50 vuotta
- ○ yli 50 vuotta

3. Työkokemus

- ○ alle 5 vuotta
- ○ yli 5 vuotta
- ○ yli 10 vuotta
- ○ yli 20 vuotta

4. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä yrityksessä?

- ◯ alle 1 vuotta
- ◯ 1-5 vuotta
- ◯ 5-10 vuotta
- ◯ yli 10 vuotta

5. Koulutustausta (valitse ylin tutkintosi)

- ◯ toisen asteen tutkinto (ammattillinen, lukio)
- ◯ ammattikorkeakoulututkinto
- ◯ ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- ◯ yliopistotutkinto
- ◯ muu _____

Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen työhyvinvointi muodostuu fyysisestä työympäristöstä, työolosuhteista, fyysisestä kuormituksesta, työpaikan ergonomisista ratkaisuista, työterveyshuollosta ja työpaikan tarjoamista liikuntamahdollisuuksista. Fyysiseen työhyvinvointiin kuuluu myös työntekijän oma fyysinen hyvinvointi, kuten ravinto, liikunta, lepo ja palautuminen.

6. Koetko työsi olevan fyysisesti kuormittavaa?

Ei ollenkaan kuormittavaa 0 ——— 10 Todella kuormittavaa

7. Missä fyysisissä tekijöissä on mielestäsi parannettavaa? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- ☐ työolosuhteet (ilmastointi, lämpötila, melu...) voit kertoa halutessasi tarkemmin _____
- ☐ työtila
- ☐ ergonomia (työpöytä, -tuolit, -tasot..)
- ☐ työtavat
- ☐ työvälineet
- ☐ työn kierto
- ☐ työterveyshuolto
- ☐ perehdyttäminen
- ☐ työturvallisuus
- ☐ työpaikan tarjoamat liikuntamahdollisuudet
- ☐ jokin muu, kuten _____

Työntekijän oma fyysinen hyvinvointi

8. Kuinka koet fyysisen hyvinvointisi?

	Ei lainkaan	Jonkin verran / Joskus	Melko paljon / Usein	Erittäin paljon / Aina
Huolehdin fyysisestä kunnostani	○	○	○	○
Minulla on harrastuksia töiden ulkopuolella	○	○	○	○
Nukun riittävästi (suositus 7,5-8h)	○	○	○	○
Uneni on usein laadukasta	○	○	○	○
Ehdin syömään töissä työvuoroni aikana	○	○	○	○
Syön terveellisesti ja monipuolisesti	○	○	○	○
Noudatan ruokaympyrää aina, jos siihen on mahdollisuus	○	○	○	○
Ehdin palautumaan työstä ennen seuraavaa työvuoroa	○	○	○	○

9. Kuinka hyvin koet voivasi fyysisesti?

Todella huonosti 0 Todella hyvin

Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen työhyvinvointi muodostuu toimivasta työyhteisöstä. Sosiaalinen työhyvinvointi on koko työyhteisön ja yksilön voimavara. Sosiaalinen työhyvinvointi jakautuu esimiehen ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen.

10. Koen, että sosiaalinen työhyvinvointini on

Todella huono. En tule toimeen muiden kanssa työyhteisössä. Koen, että työyhteisömme ei ole yhtään toimiva.

0

Todella hyvä. Tulen toimeen kaikkien kanssa työyhteisössä. Koen, että työyhteisömme on erittäin toimiva.

11. Millaiseksi koet työilmapiirin? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- ☐ hyvä
- ☐ huono
- ☐ positiivinen
- ☐ negatiivinen
- ☐ tulehtunut
- ☐ ahdistava
- ☐ kannustava
- ☐ avoin
- ☐ luotettava
- ☐ turvallinen
- ☐ epäilevä
- ☐ kilpaileva
- ☐ rauhallinen
- ☐ syyttävä
- ☐ motivoitunut
- ☐ yhtenäisyyttä etsivä
- ☐ arvosteleva
- ☐ tuomitseva
- ☐ rento
- ☐ tasavertainen
- ☐ jäykkä
- ☐ innoton
- ☐ tasapaksu
- ☐ jokin muu, kuten _____

12. Kohdellaanko kaikkia mielestäsi tasa-arvoisesti? Voit halutessasi perustella vastauksen.

- ○ Kyllä, koska _____
- ○ Ei, koska _____
- ○ Osittain, koska _____

13. Mitkä sosiaaliset tekijät AUTTAVAT sinua jaksamaan työssäsi? Valitse 5 sinulle tärkeintä tekijää. Voit myös lisäksi kirjoittaa muita asioita, joita ei ole vaihtoehtoina.

- ☐ työyhteisö
- ☐ työilmapiiri
- ☐ työkaverit
- ☐ lähiesimies
- ☐ töiden ulkopuoliset sosiaaliset suhteet
- ☐ sosiaaliset suhteet töissä
- ☐ hyvä tiedonkulku
- ☐ asiakastilanteet ja -kohtaamiset
- ☐ vuorovaikutus
- ☐ vertaistuki
- ☐ lähiesimiehen tuki
- ☐ työkavereiden tuki
- ☐ tyytyväisyys omaan lähiesimieheen
- ☐ yhteisöllisyys
- ☐ yhteistyö
- ☐ vapaa-ajalla yhteinen tekeminen työkavereiden kanssa
- ☐ muut asiat, kuten _____

14 Valitse seuraavista sosiaalisista tekijöistä, jotka HEIKENTÄVÄT jaksamistasi työssä TÄLLÄ HETKELLÄ. Voit valita useita vaihtoehtoja.

- ☐ kiusaaminen
- ☐ kuppikuntaisuus
- ☐ syyttely
- ☐ yhteisöllisyyden puute
- ☐ huumorin kohdistuminen toisiin/itseeni
- ☐ selän takana puhuminen
- ☐ vuorovaikutuksen puute
- ☐ ulkopuolelle jättäminen
- ☐ riittävän tuen puute
- ☐ heikko tiedonkulku
- ☐ haasteelliset asiakastilanteet
- ☐ epätasa-arvon kokeminen
- ☐ eristyneisyys
- ☐ omat ristiriidat muiden kanssa
- ☐ toisten työntekijöiden väliset ristiriidat
- ☐ työn organisointi ongelmat
- ☐ tyytymättömyys omaan lähiesimieheen
- ☐ tyytymättömyys yrityksen ylimpään johtoon
- ☐ viime syksyn yt-neuvottelut
- ☐ muut asiat, kuten _____

15. Kuinka koet seuraavat asiat?

	Ei lainkaan	Joskus	Usein	Aina
Työyhteisössä keskustellaan työyhteisöön ja työhön liittyvistä asioista avoimesti	○	○	○	○
Työyhteisössä oleviin ongelmiin puututaan heti niiden ilmaannuttua	○	○	○	○
Autan toisia onnistumaan työyhteisössä	○	○	○	○
Työyhteisössä luotetaan minuun	○	○	○	○
Työyhteisössä kannustetaan minua	○	○	○	○
Työyhteisössä kunnioitetaan ja arvostetaan minua	○	○	○	○
Työyhteisössä huolehditaan muista	○	○	○	○
Saan ääneni kuuluviin työyhteisössä	○	○	○	○
Arvostan erilaisia ihmisiä ja näkökulmia ja erilaisuutta työyhteisössä	○	○	○	○

Psyykkinen työhyvinvointi

Yksilön psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat työn jatkuvuus, mielenkiintoinen ja riittävän haasteellinen työ, vaikutusmahdollisuudet työssä, henkinen turvallisuus, lähiympäristön ilmapiiri, oma esimies ja stressin määrä. Yksilön kohdalla psyykkinen työhyvinvointi edellyttää vastuun kantoa omasta elämästä.

16. Koen, että psyykkinen työhyvinvointini on

Todella huono, en haluaisi mennä töihin

Todella hyvä, ei voisi olla paremmin

17. Kuinka koet seuraavat asiat?

	Ei lainkaan	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon
Voin hyödyntää osaamistani ja vahvuuksiani	○	○	○	○
Olen motivoitunut ja vastuuntuntoinen	○	○	○	○
Tiedän työni tavoitteet	○	○	○	○
Minulla on mahdollisuus kehittyä ammatissani	○	○	○	○
Olen tyytyväinen kehityskeskusteluihini	○	○	○	○
Minusta ja jaksamisestani huolehditaan	○	○	○	○

18. Kuinka koet seuraavat asiat?

	Ei lainkaan	Joskus	Usein	Aina
Saan positiivista palautetta työstäni	○	○	○	○
Saan rakentavaa palautetta työstäni	○	○	○	○
Tunnen itseni tasa-arvoiseksi	○	○	○	○
Saan apua ja tukea tarvittaessa	○	○	○	○
Saan työskennellä itsenäisesti	○	○	○	○
Koen itseni tarpeelliseksi	○	○	○	○

19. Suoriudutko työtehtävistäsi normaalissa työajassasi? Voit perustella halutessasi.

○ Kyllä _____

○ En, koska _____

20. Mitkä psyykkiset tekijät AUTTAVAT sinua jaksamaan työssäsi? Valitse 5 sinulle tärkeint tekijää. Voit myös lisäksi kirjoittaa muita asioita, joita ei ole vaihtoehtoina.

- ☐ työmotivaatio
- ☐ työn haasteellisuus
- ☐ työn jatkuvuus
- ☐ työn merkityksellisyys
- ☐ työn monipuolisuus
- ☐ työn tavoitteiden selkeys
- ☐ muiden antama arvostus ja kunnioitus
- ☐ mahdollisuus toteuttaa itseään
- ☐ oma ammatillinen osaaminen
- ☐ onnistumiset
- ☐ palkitseminen
- ☐ kehityskeskustelut
- ☐ oman ammatillisen osaamisen seuranta ja kehittäminen
- ☐ työaikojen joustavuus
- ☐ hyvä itsetunto
- ☐ hyvä johtaminen
- ☐ lähiesimiehen tuki
- ☐ saatu palaute omasta työstä
- ☐ muiden sitoutuneisuus työhön
- ☐ näkyvät tulokset
- ☐ asioiden sujuminen ja edistyminen
- ☐ toisten työntekijöiden/alaisten kehittymisen näkeminen
- ☐ yhteisiin tavoitteisiin pääseminen
- ☐ palkka
- ☐ muut asiat, kuten _____

21. Koetko työn olevan psyykkisesti kuormittavaa?

Ei lainkaan kuormittavaa Todella kuormittavaa

22. Valitse seuraavista psyykkisistä tekijöistä, jotka HEIKENTÄVÄT jaksamistasi työssä TÄLLÄ HETKELLÄ. Voit valita useita vaihtoehtoja.

- ☐ työtehtävät
- ☐ työajat
- ☐ työn suunnittelu ja organisointi
- ☐ kiire
- ☐ liiallinen työ
- ☐ liian vähäinen työ
- ☐ asioiden "junnaaminen" paikoillaan
- ☐ työn valuminen vapaa-ajan puolelle
- ☐ jatkuvat muutokset
- ☐ ei mahdollisuutta kehittymiseen tai uuden oppimiseen
- ☐ arvostuksen ja kunnioituksen puute
- ☐ haasteellisuuden puute
- ☐ motivaation puute
- ☐ palautteen puute
- ☐ palkitsemisen puute
- ☐ työn näkyvän tuloksen puute
- ☐ huono tulos
- ☐ hyvän johtamisen puute
- ☐ omien alaisten johtaminen
- ☐ lähiesimiehen tuen puute
- ☐ huonot vaikutusmahdollisuudet omaan työhön
- ☐ epäselvät työn tavoitteet
- ☐ stressi
- ☐ palkka
- ☐ työn ulkopuoliset asiat
- ☐ muut asiat, kuten _____

23. Olisitko valmis vaihtamaan työpaikkaasi toiseen? Voit perustella halutessasi.

- ○ Kyllä, koska _____
- ○ Ei, koska _____

Lähiesimiehen tuki työssä ja johtaminen

24. Oletko tyytyväinen lähiesimiehesi antamaan tukeen?

En lainkaan 0 [ ] Todella tyytyväinen

25. Arvioi omaa suhtautumistasi lähiesimieheesi

	En lainkaan	Joskus	Usein	Aina
Uskallan kertoa lähiesimiehelleni työyhteisössä olevista ongelmista	○	○	○	○
Uskallan pyytää apua ja neuvoa lähiesimieheltäni tarvittaessa	○	○	○	○
Luotan lähiesimieheeni ja hänen toimintaansa	○	○	○	○
Koen, että minun ja lähiesimieheni välit ovat stressaavat	○	○	○	○
Pelkään lähiesimiestäni	○	○	○	○

26. Kuinka koet seuraavat asiat?

	Ei lainkaan	Joskus	Usein	Aina
Lähiesimieheni on oikeudenmukainen	○	○	○	○
Lähiesimieheni arvostaa työntekijöitään	○	○	○	○
Lähiesimieheni kiittää työntekijöitä hyvistä työsuorituksista	○	○	○	○
Lähiesimieheni tukee ja kannustaa	○	○	○	○
Lähiesimieheni keskustelee ja kuuntelee murheita tarvittaessa	○	○	○	○
Lähiesimieheni pitää yllä myönteistä mielialaa	○	○	○	○
Lähiesimieheni tietää tavoitteet ja ohjaa niiden mukaan	○	○	○	○
Lähiesimieheni johtaa hyvin	○	○	○	○
Lähiesimieheni on läsnä	○	○	○	○

27. Oletko tyytyväinen yrityksen ylimmän johdon toimintaan?

En lainkaan 0 ||| Täysin tyytyväinen

28. Mitkä ovat mielestäsi ylimmän johdon

onnistumisia?	200 merkkiä jäljellä
kehitettäviä kohteita?	200 merkkiä jäljellä

Mielipiteesi ja kokemuksesi työhyvinvoinnista. Sana on vapaa! Muistutan, että kysely on anonyymi eikä vastauksista voi selvittää vastaajaa.

29. Mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita kehittäisit?

30. Mitä muuta haluat kertoa työhyvinvoinnin tilanteesta?