

Sonja Kangasluoma

# Työhyvinvointitutkimus ja suppea työhyvinvointisuunnitelma henkilöstöpalvelualan yritykselle X



Tradenomi  
Liiketalous  
Syksy 2021



KAMK • University  
of Applied Sciences

## Tiivistelmä

**Tekijä(t):** Kangasluoma Sonja

**Työn nimi:** Työhyvinvointitutkimus ja suppea työhyvinvointisuunnitelma henkilöstöpalvelualan yritykselle X

**Tutkintonimike:** Tradenomi (AMK), esimiestyö ja työyhteisöjen kehittäminen

**Asiasanat:** palautuminen, psykologinen irrottautuminen, työhyvinvointi, yhteisöllisyys,

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön toimeksiantaja ja hyödynsaaja on Pohjois-Suomessa toimiva henkilöstöpalvelualan yritys. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa kohdeorganisaation toimihenkilöiden ja esimiesten työhyvinvoinnin tilaa keväällä 2021 ja laatia suppea työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma yhteistyössä henkilöstön kanssa tutkimuksen tulosten perusteella. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää vaikuttaako organisaation hajanaisuus ja etätyön lisääntyminen yhteisöllisyyden kokemuksiin, ja kokevatko toimihenkilöt ja esimiehet pystyvänsä irrottautumaan työstään vapaa-ajallaan. Tutkimus pyrki myös selvittämään, millaisin keinoin kohdeorganisaation työhyvinvointia voitaisiin kehittää tutkimukseen osallistuneiden mielestä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui työhyvinvoinnin, yhteisöllisyyden ja palautumisen teorioista. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus mutta se sisälsi myös kvalitatiivisia osia. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä Microsoft Formsia työkaluna käyttäen. Kysely lähetettiin 16 kohdeorganisaation palveluksessa vähintään puoli vuotta toimineen toimihenkilön ja esimiehen sähköpostiin. Vastauksia saatiin 13. Kysely koostui monivalintakysymyksistä ja kahdesta avoimesta kysymyksestä. Avomilla kysymyksillä pyrittiin keräämään tietoa työhyvinvoinnin kehittämisehdotuksista sekä tutkittavien käyttämistä keinoista työstä palautumiseen. Tutkimuksen kvantitatiivinen osuus analysoitiin PSPP-tilasto-ohjelmalla ja kvalitatiivinen osuus käsiteltiin teemoittelua apuna käyttäen.

Tutkimuksen tulosten perusteella työhyvinvoinnin tila kohdeorganisaatiossa keväällä 2021 oli pääpiirteittäin hyvä. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan valittiin kaksi kehittämiskohdetta: kuukausittaiset sparraustuokiot esimiehen ja toimihenkilön välillä sekä yhteisöllisyyden lisääminen toimipisteiden välillä. Työhyvinvointitutkimus tuotti asetetun tavoitteen mukaisesti arvokasta tietoa työhyvinvoinnin tasosta yleisesti. Jatkotutkimuksen aiheeksi voisi ottaa esimerkiksi toimihenkilöiden ja esimiesten kokeman työperäisen stressin syiden tutkimisen.

## **Abstract**

**Author(s):** Kangasluoma Sonja

**Title of the Publication:** A Survey and a Concise Plan for Well-being at Work for a Personnel Services Company X

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration (BBA)

**Keywords:** well-being at work, communality, recovery, psychological detachment

This bachelor's thesis was commissioned by a personnel services company that operates in Northern Finland. The objective of this thesis was to form an overall understanding of the current state of well-being at work among the officials and the supervisors working for the target company in the spring of 2021. The aim was also to compose a concise plan for well-being at work, based on the results of the survey, in co-operation with the officials and supervisors of the target company.

In addition to well-being at work, the objective of this thesis was to study if the sense of community amongst the personnel was affected either by working in different branch offices or the increase in remote working. Furthermore, the target of the survey was to comprehend if officials and supervisors of company X were able to detach themselves from work in their free time, and what kind of means they would see suitable in developing the state of well-being at work in company X.

The theoretical part was based on literature and electronic sources on well-being at work, sense of community, and recovery from work. The study was conducted as a practice-based survey using both quantitative and qualitative research methods. The questionnaire was sent by e-mail to sixteen recipients who had been working at the company X for at least half a year. Altogether thirteen responses were collected. The questionnaire consisted of multiple-choice questions and two open-ended questions. Open-ended questions aimed at collecting both development suggestions to improve employee well-being and the means of recovery from work used by the personnel.

The results of the survey indicate that the overall level of work well-being amongst the officials and the supervisors at the company X was good in spring of 2021. The development plan for work well-being consists of two aspects: brief monthly discussions between an official and a supervisor and increasing the sense of community between offices. This survey produced valuable information about the experienced work well-being amongst the personnel of the company X according to the set objective. A suggestion to a follow-up survey could be to study the reasons for the experienced work-related stress amongst the personnel.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Työhyvinvointi .....	3
2.1	Voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli .....	4
2.2	Työhyvinvoinnin tilan selvittäminen .....	10
2.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	11
2.4	Palautuminen .....	13
2.5	Yhteisöllisyys .....	15
3	Tutkimus .....	18
3.1	Kvantitatiivinen tutkimus kvalitatiivisin piirtein.....	18
3.2	Sähköinen kysely .....	19
3.3	Aineiston analyysi ja luokittelu.....	20
3.4	Reliabiliteetti .....	21
3.5	Validiteetti .....	22
4	Tulokset ja tulkinta .....	24
5	Kehittämissuunnitelma.....	39
6	Pohdinta .....	42
	Lähteet .....	47
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantona toimihenkilöiden ja esimiesten työhyvinvoinnin tilaa kohdeyrityksessä X keväällä 2021 ja laaditaan suppea työhyvinvointisuunnitelma. Toimeksiantaja on suomalainen henkilöstöpalveluja tarjoava yritys, jonka toiminta on keskittynyt Pohjois-Suomeen. Yrityksellä on neljä toimipistettä ja sen palveluksessa keväällä 2021 työskentelee 24 toimihenkilöä. Vuokratyöntekijöitä yritys työllistää vuosittain yli 1000 eri aloille. Tähän tutkimukseen vastaajiksi on valittu yrityksen omat toimihenkilöt, jotka ovat työskennelleet yrityksessä vähintään puoli vuotta. Näin ollen tutkimusjoukko käsittää 16 henkilöä.

Työhyvinvoinnin tilaa on kohdeyrityksessä tutkittu aiemmin vain vuokratyöntekijöiden kokemana, joten toimihenkilöiden ja esimiesten osalta työhyvinvoinnin tilan tutkimiselle oli selvä tarve. Aihevalintaa tukee myös tutkijan kiinnostus työhyvinvointiin sekä opintojen suuntautuminen esimiestyöhön ja työyhteisöjen kehittämiseen. Työhyvinvointi on lisäksi hyvin ajankohtainen asia.

Työn tarkoituksena on kartoittaa kohdeyrityksen yleisen työhyvinvoinnin tila toimihenkilöstön ja esimiesten kokemana. Tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle tietoa koetusta työhyvinvoinnin tilasta ja laatia muutaman kehittämistä vaativan osa-alueen pohjalta suppea työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Kehityskohteet valitaan yhteistyössä tutkittavien kanssa. Opinnäytetyön työhyvinvointikartoitusta voi jatkossa käyttää tulevien työhyvinvointikyselyjen pohjana tai toistaa sen tarvittaessa kehittämistoimien jälkeen.

Lisäksi tutkimus pyrkii selvittämään, vaikuttaako organisaation hajanaisuus ja aiempaa enemmän tehty etätyö tutkittavien yhteisöllisyyden kokemukseen. Toinen tarkemmin käsiteltävä teema on työstä palautuminen. Tutkimus pyrkii selvittämään, miten tutkittavat kokevat palautuvansa työstään erityisesti psykologisen irrottautumisen näkökulmasta tarkasteltuna.

Opinnäytetyön tutkimusongelma eli pääkysymys on seuraavanlainen:

- Minkälainen on kohdeorganisaation työhyvinvoinnin tila keväällä 2021 toimihenkilöiden ja esimiesten kokemana?

Tutkimuksen täydentävät alakysymykset ovat:

- Vaikuttaako organisaation hajanaisuus ja etätyö tutkittavien yhteisöllisyyden kokemukseen?

- Kokevatko kohdeorganisaation toimihenkilöt ja esimiehet kykenevänsä irrottautumaan työstään vapaa-ajallaan?
- Millaisin keinoin työhyvinvointia voitaisiin kohdeorganisaatiossa kehittää?

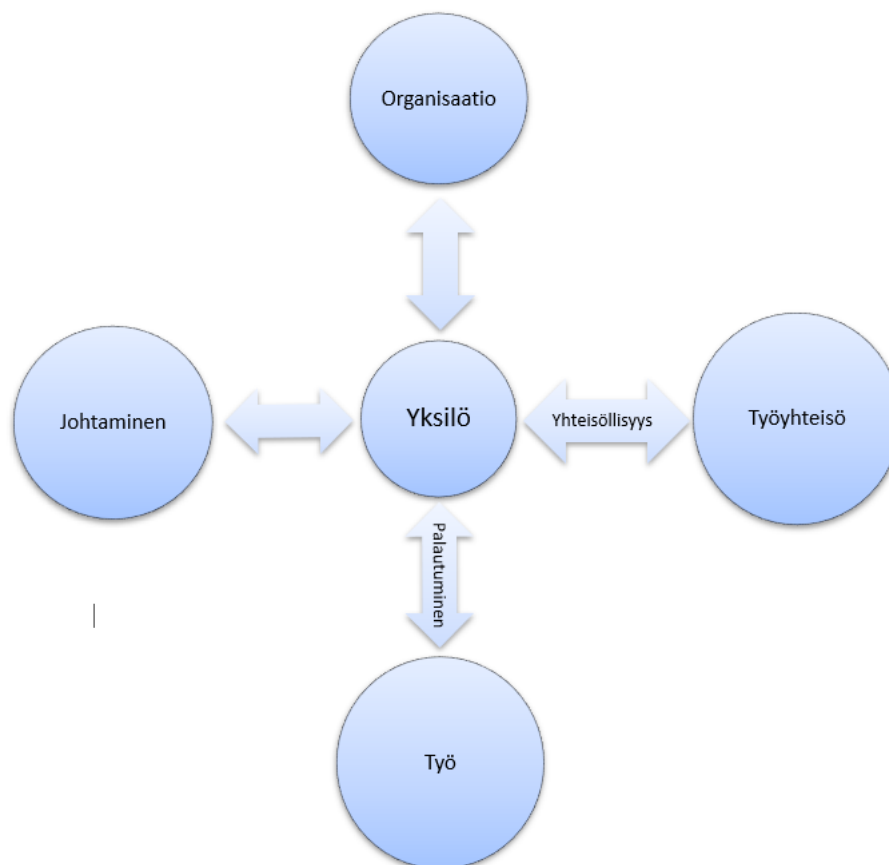
Opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain kohdeyrityksen toimihenkilöitä ja esimiehiä. Se ei siten koske yrityksen vuokratyöntekijöitä tai johtoa. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on erityisesti yksilötason työhyvinvoinnin kokemukset ja työhyvinvoinnin kehittämisen kohteet.

## 2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi koostuu monesta asiasta ja vastuun siitä jakavat työnantaja ja työntekijä yhdessä. Työhyvinvointia ei johdeta yksittäisillä tempauksilla, vaan se syntyy työn tekemisen arjessa pitkäjänteisellä ja monitasoisella työllä. (Työterveyslaitos n.d.a.) Työnantajan vastuulla on huolehtia siitä, että työympäristö on turvallinen ja sitä johdetaan tasa-arvoisesti ja hyvin. Työntekijän vastuulla on oman ammatillisen osaamisen ja työkyvyn ylläpitäminen. Työyhteisön hyvinvoinnista vastaa jokainen työntekijä omalta osaltaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.)

Työhyvinvoinnin kokonaisuutta voidaan tarkastella usean eri teorian kautta. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Mankan kehittämästä voimavaralähtöisestä työhyvinvointimallista (Kuva 1).

Mankan (2016, 76) työhyvinvointimallissa havainnollistetaan työhyvinvointia viisiosaisena kokonaisuutena. Osat ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja yksilö. Organisaatiotasolta työhyvinvoinnin kokonaisuuteen vaikuttavat muun muassa tavoitteellisuus, työympäristö, rakenteet kuten esimerkiksi työprosessit ja jatkuva kehittyminen. Johtamisen osuus työhyvinvoinnissa on osallistavassa ja kannustavassa johtamisessa. Työyhteisötasolta työhyvinvointiin tulevat avoin vuorovaikutus eli työyhteisötaidot sekä ryhmän toimivuus eli työyhteisön pelisäännöt. Työn itsensä osuus työhyvinvoinnissa piilee työhön vaikuttamismahdollisuuksina sekä työn kannustearvossa. Näiden neljän osa-alueen kanssa vuorovaikutuksessa on yksilö itse. Yksilön henkinen pääoma, fyysiset ominaisuudet, kuten terveys ja fyysinen kunto sekä asenteet vaikuttavat muihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Mankan mallissa yksilön psykologinen pääoma on siis vuorovaikutuksessa työn sosiaalisen pääoman ja rakennepääoman kanssa. Voimavaralähtöistä työhyvinvointimallia tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin.



Kuva 1. Voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli (mukaillen Manka & Manka 2016)

## 2.1 Voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli

Manka ja Manka (2016, 80) tiivistävät kirjassaan Työhyvinvointi, että hyvinvoivassa organisaatiossa mahdollistuu hyvä työ. Näistä kahdesta tekijästä – organisaatiosta ja työstä itsestään – koostuu voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin rakennepääoma. Työhyvinvointi on parhaimmillaan kilpailuetu, ja sen perusta on koko organisaation sitouttavassa strategiatyössä, joka antaa merkityksen jokaisen työpäivän jokaiselle työtehtävälle (Kehusmaa 2011, 225). Tulevaisuuden arvo organisaatioille muodostuu aineellisten resurssien sijasta juuri inhimillisistä voimavaroista ja uudistumiskyvystä (Manka & Hakala 2011, 7). Voidaan siis päätellä, että työhyvinvoinnin sisällyttäminen organisaation strategiaan ja sen tavoitteellinen kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa voi olla tekijä, jolla saavutetaan kilpailuetua. Työhyvinvointiin panostaminen on siis kannattavaa myös tuloksen tekemisen kannalta.



Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, joustava ja innokas oppimaan uutta. Joustavuus tarkoittaa jäykästä ja hierarkkisesta organisaatorakenteesta luopumista ja uudenlaisen, alueellisen tiimityön omaksumista, joka mahdollistaa aiempaa ketterämmän toiminnan mutta vaatii organisaation johdolta luottamusta. Tavoitteellisuudella tarkoitetaan sitä, että organisaation toiminnalla on suunta ja päämäärä. Strategiset tavoitteet tulisi luoda henkilöstön kanssa yhdessä, koska osallistaminen on sitouttavaa. Organisaation toimintaa ohjaavat sen arvot ja on hyväksi, jos työntekijät jakavat nämä arvot. (Manka & Manka 2016, 80–87.)

Jatkuva oppiminen organisaatiossa takaa enemmän liikkumavaraa muuttuvassa toimintaympäristössä. Kokemustiedon välittyminen vaatii kuitenkin väljyyttä työpäivän aikatauluun, jolloin tieto voi vapaasti siirtyä vaikkapa kahvipöytäkeskustelussa työntekijältä toiselle. Erityisesti olisi tärkeää pystyä ennakoimaan organisaation tulevaisuuden tarpeet ja keskittää osaamisen kehittäminen niille alueille. (Manka & Manka 2016, 88.) Työmotivaatio on työssä eteenpäin vievä voima, jonka kannalta keskeistä on, että työ mahdollistaa oman osaamisen kehittämisen ja tarjoaa oppimisen kokemuksia mutta myös aikaansaamisen ja onnistumisen kokemuksia. Toisaalta työhyvinvoinnille keskeistä on se, että työntekijä oppii itse suunnittelemaan ja kehittämään omaa työtään sekä työtapojaan ja kokee hallitsevansa työssään tarvitsemansa välineet. (Rauramo 2008, 169.)

Hyvinvoivassa organisaatiossa työskenteleminen on turvallista sekä henkisesti että fyysisesti. Työturvallisuuteen velvoittaa myös Suomen laki. Lakien avulla turvataan työntekijöiden työkyky ja ennaltaehkäistään työtapaturmia. (Manka & Manka 2016, 90.) Työelämä on voimakkaassa murroksessa ja ihminen tuntee muutostilanteissa helposti turvattomuutta ja muutosvastarintaakin. Turvallisuuden tunteen lisäämiseksi ja muutosvastarinnan vähentämiseksi on tärkeää, että työntekijät saavat olla mukana muutoksen toteuttamisessa. Muutoksen hallinnassa avoimuus, viestintä ja osallistava suunnittelu ovat avaintekijöitä. (Rauramo 2008, 88.)

Työn hallinta on itsenäisyyttä ja hallinnan tunnetta. Vaikutusmahdollisuudet työhön luovat työhyvinvointia. Työ koetaan motivoivaksi silloin, kun omaa osaamistaan voi hyödyntää ja työtehtävistään saa palautetta. (Manka & Manka 2016, 107.) Toisaalta oman työroolin hahmottaminen osana suurempaa kokonaisuutta ja sen merkityksen ymmärtäminen lisää työn mielekkyyden kokemusta. Mielekkyyden kokemus lisääntyy myös silloin, kun oman työn tavoitteet havaitaan yhteneväisiksi organisaation tavoitteiden kanssa. (Kehusmaa 2011, 114.) Työllä tulisi olla myös kannustearvoa. Se tarkoittaa sitä, että työ mahdollistaa uuden oppimisen ja tarjoaa monipuolista sisältöä. Toisaalta myös ulkoiset palkkiot, olivatpa ne aineettomia tai aineellisia, lisäävät työn hallintaa. (Manka & Manka 2016, 107–108.)

## Sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma kuvataan voimavaralähtöisessä työhyvinvointimallissa (kuva 1) johtamisen ja työyhteisön yhdistelmäksi. Sosiaalinen pääoma on koko työyhteisön, siis myös yksilön, voimavara (Manka & Manka 2016, 132). Sosiaalinen pääoma koostuu luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta, jotka edistävät tiedon kulkua työyhteisössä. Luottamus, tai sen puute, näkyy työkuultuurissa mutta heijastuu myös organisaation sidosryhmiin. (Laine & Rauramo, 2017, 2.) Sosiaalinen pääoma on aineetonta, inhimillistä pääomaa ja hyvin toimivan yhteisön tunnusmerkki. Sosiaalisen pääoman ilmentymiä ovat esimerkiksi yhteinen arvomaailma, toiminnan normit ja toimijoiden välinen arvostus ja luottamus. Se vaatii aktiivista, yhteistä toimintaa, jaettuja kokemuksia ja vastavuoroisuutta. (Manka & Larjovuori 2013, 6.)

Sosiaalinen pääoma voi toisaalta saada aikaan myös kielteisiä vaikutuksia, kuten syrjintää ja kauteutta (Manka & Manka 2016, 132). Erityisesti etätyötä tehdessä huomionarvoista on, että erilaisuudensieto on virtuaalityöympäristössä huonompaa (Vilkman 2016, 4). Koivumäki (2008, 114) viittaa aiempiin tutkimuksiin sosiaalisen pääoman ”pimeästä puolesta”, jolla tarkoitetaan tiiviin ryhmäkoheesion aiheuttamasta rajoittuneisuudesta ryhmän ulkopuolelta tulevaa tietoa tai ideoita kohtaan. Toisaalta, kun työyhteisön jäsenet itse tiedostavat ryhmässä vallitsevan vahvan yhteisöllisyyden ja voivat selittää sen, voidaan puhua reflektoidusta yhteisöllisyydestä eli kohtuullisesta koheesiosta. (Koivumäki 2008, 111, 115.)

Oksasen (2009, 80) väitöstutkimuksessa sosiaalinen pääoma on jaettu kahteen osaan – vertikaaliseen ja horisontaaliseen. Vertikaalinen pääoma on esimiehen ja työntekijöiden välistä ja horisontaalinen pääoma työntekijöiden välistä sosiaalista pääomaa. Oksasen tutkimus antaa selviä viitteitä siihen, että työpaikan sosiaalisella pääomalla on merkittävä vaikutus työyhteisön terveyteen.

Johtaminen ja esimiestyö on osa työhyvinvoinnin sosiaalista pääomaa. Hyviä johtamisen piirteitä ovat reiluus ja oikeudenmukaisuus, esimerkillisyys ja luotettavuus, psykologinen ja emotionaalinen tuki, työntekijöistä huolehtiminen, valtuuttaminen ja innostaminen sekä optimismin johtaminen. Johtajuus kuitenkin muodostuu koko ryhmän toimivuudesta. Erityisesti esimiehen tunnetaidot on yhdistetty työpaikan hyvään ilmapiiriin. (Manka & Manka 2016, 141–143.)

Työyhteisötaidot (usein puhutaan myös alaistaidoista) ovat hyvän ja toimivan johtajuuden lisäksi yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman rakentamisen toinen puoli. Ne ovat toisiaan täydentäviä rooleja (Järvinen 2008, 2:3). Työyhteisötaitoihin kuuluvat esimerkiksi oman osaamisen ylläpitämi-

nen ja omien työtehtävien huolehtiminen, käytöstavat, aktiivinen auttaminen ja muiden työn arvostaminen, työpaikan viihtyvyydestä huolehtiminen, sujuva yhteistyö työyhteisössä, palautteen antaminen, mielipiteen ilmaisu rakentavalla tavalla, aktiivinen osallistuminen ja myönteisen ilmapiiirin edistäminen. (Manka & Manka 2016, 148–149.)

Työyhteisössä voi esiintyä myös työpaikkakiusaamista eli henkistä väkivaltaa. Se on Suomessa valitettavan yleistä. (Manka & Manka 2016, 149.) Työolobarometrin (2019, 91) mukaan vuonna 2019 palkansaajista yli puolet, eli 56 %, oli havainnut työpaikkakiusaamista. Henkinen väkivalta voi olla avointa tai piilevää. Avoin kiusaaminen on helpompi havaita kuin piilevä. Kiusaaminen ja henkinen väkivalta voi olla rakenteellista tai tuottamuksellista. Rakenteellista väkivaltaa ovat puutteet ja rakenteelliset heikkoudet johtamisessa, kuten riittämätön tiedonkulku. Tuottamuksellinen väkivalta on työpaikkakiusaamista, kuten tiedon tahallinen pimittäminen. (Manka & Manka 2016, 150). Työturvallisuuslain (L 738/2002) mukaan työnantaja ja työnantajaa edustava lähin esimies ovat vastuussa työpaikkakiusaamisen lopettamisesta.

#### Psykologinen pääoma

Psykologisen pääoman käsite kumpuaa positiivisesta organisaatiopsykologiasta (Youssef-Morgan & Luthans 2015). Psykologinen pääoma on voimavaralähtöisessä työhyvinvointimallissa (kuva 1) yksilö eli työntekijä itse. Psykologinen pääoma kertoo, kuka olet ja millaiseksi voit tulla. Sen ulottuvuudet ovat itseluottamus, toiveikkaus, optimismi ja sitkeys. Noin 50 % psykologisesta pääomasta on perimän osuutta, 10 % olosuhteiden osuutta, mutta 40 % psykologisesta pääomasta ja sen kehittämisestä on jokaisen omissa käsissä. (Manka & Manka 2016, 159.)

Itseluottamus on ihmisen omaa uskoa motivoitumiseensa, tiedollisiin resursseihin ja kykyynsä selviytyä tehtävistään. Hyvä minäpystyvyyden tunne saa yksilön tarttumaan haasteisiin, keskittymään tavoitteiden saavuttamiseen ja vaikuttaa myös suoritusta koskevaan tulosodotteeseen. Yksilön arvio omista kyvyistä vaikuttaa ajattelumalleihin ja emotionaalisiin reaktioihin. Kun yksilö ei usko omaan kykyihinsä, hän stressaantuu ja se estää pätevyyden tehokkaan käytön, vaikka edellytykset sille olisivatkin olemassa. Itseluottamus on aluekohtaista, mutta on myös osoitettu, että se voisi yleistyä. (Manka & Manka 2016, 161.) Itseluottamusta voi harjoittaa ja itseluottamuksen tuntemukseen vaikuttaa muidenkin mielipide yksilön kyvystä selviytyä haasteesta. Itseluottamuksen taso vaihtelee ympäristön tarjoamien haasteiden ja mahdollisuuksien mukaan. (Youssef-Morgan & Luthans 2015, 49.)

Toiveikkuuteen liittyvät kyky asettaa tavoitteita ja kyky löytää vaihtoehtoisia reittejä niiden saavuttamiseksi. Toiveikas yksilö on itsenäinen ja itseohjautuva. Toiveikas yksilö haluaa olla autonominen ja itsenäisyyttä rajoittavassa ympäristössä toiveikas turhautuu ja passivoituu. (Manka & Manka 2016, 162–163.) Toiveikkuus psykologisen pääoman yhtenä ulottuvuutena liittyy erityisesti yksilön tahtotilaan ja keinovalikoimaan omien suunnitelmiensa toteuttamiseksi. Toiveikas työntekijä tekee tulosta, viihtyy työssään ja on sitoutunut siihen. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 35–36.)

Realistinen optimismi on virittäytymistä myönteisesti tulevaisuuden tapahtumiin. Optimismin vahvuuksia ovat joustavuus ja realismi, joka ohjaa yksilöä itsekuriin, menneisyydestä oppimiseen, tulevaisuuden suunnitteluun ja ennakoimiseen. Optimistin onnistumista lisää hänen ajatusmallinsa. Optimistinen ajatusmalli näkee ongelmat haasteina, joiden selättämiseksi tulee ponnistella. Onnistumisensa optimisti näkee johtuvan omista ominaisuuksistaan ja toisaalta epäonnistumistaan hän hyödyntää minää tukevaa attribuutioerhettä. (Manka & Manka 2016, 164–165.)

Sitkeys eli resilienssi on yksilön lannistumattomuutta ja joustavuutta. Sitkeä yksilö jaksaa aloittaa uudelleen alusta epäonnistumisten jälkeen. (Manka & Manka 2016, 167.) Toisaalta myös positiiviset tapahtumat voivat vaatia resilienssiä, esimerkiksi vastuullisempiin tehtäviin siirtyminen työssä. Oleellista on, että lannistumattomuuden lisäksi resilientti yksilö näkee vastoinkäymiset ponnahduslautana kohti kehitystä ja psyykkistä kasvua. ((Youssef-Morgan & Luthans 2015, 145.)

Kollektiivinen psykologinen pääoma on ryhmän jäsenten yhteistä vuorovaikutusta ja koordinoivaa dynamiikkaa. Se sisältää samat osat kuin yksilön psykologinen pääoma, mutta on yhteensä enemmän kuin yksilöiden yhteensä. Esimiehen rooli kollektiivisen psykologisen pääoman edistämässä on tärkeä. (Manka & Manka 2016, 170.)

Tietoisuustaidot ovat tärkeä osa psykologisen pääoman kasvattamisessa, sillä se vaatii itsereflektiota. Reflektiivinen toiminta on oman toiminnan havainnointia, jossa siirrytään kokijan asemasta tarkkailijaksi. Reflektointi vaatii kykyä rauhoittua ja pysähtyä tarkastelemaan omia ajatuksia ja tunteita ilman arvostelua. Tietoisuustaitoja harjoittaessa aivot aktivoituvat siten, että empatiakyky ja kyky havainnoida toisten ja omia psyykkisiä tiloja paranee, myönteisyys lisääntyy, tarkkaavuuden ja toiminnanohjauksen aivoalueet aktivoituvat ja ahdistuneisuus ja jännittyneisyys vähenyvät. (Manka & Manka 2016, 171–172.)

Työhyvinvoinnilla on myös fyysisiä osatekijöitä. Tällaisia ovat esimerkiksi ravinto, uni ja liikunta. Työhyvinvoinnin portaattimallissa (Rauramo 2008, 30) pohjana käytetyn Maslowin motivaatio-

teorian lähtöpisteen muodostavat fysiologiset perustarpeet, kuten nukkuminen, syöminen ja juominen sekä homeostaasin ylläpitäminen. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa kuvataan ihmisen perustarpeita suhteessa työhön ja niiden vaikutuksesta motivaatioon. Ensimmäisellä portaalla sijaitsevat psykofysiologiset perustarpeet, jotka täyttyvät työn vastatessa tekijänsä osaamista ja jättäessä tilaa virikkeiselle vapaa-ajalle (Rauramo 2008, 34–35).

Liikunta vahvistaa fyysisiä ja psyykkisiä voimavaroja. Hyväkuntoinen työntekijä kestää kuormitusta paremmin ja palautuu huonokuntoista nopeammin. Säännöllinen liikkuminen vähentää unettomuutta ja auttaa hallitsemaan työstressiä. Terveellisistä raaka-aineista valmistettu ruoka auttaa ylläpitämään vireystasoa ja työkykyä. Oikeaoppinen työaikainen ruokailu vähentää runsasenergistien välipalojen syömistä ja tukee hyvien ruokavalintojen tekemistä myös vapaa-ajalla. (Työterveyslaitos n.d.b.)

Rasituksen ja levon rytmi on ihmisen hyvinvoinnille tärkeää. Lepo on psyko-fysiologinen prosessi, johon kuuluu nukkumisen lisäksi myös vaihtelua sosiaalisessa elämässä. Taukoamaton rasitus kuluuttaa ihmisen biologista ja psykologista perusjärjestelmää. Palautumista voivat häiritä esimerkiksi huonosti suunnitellut työaikajärjestelyt tai työperäinen stressi. Univaje vaikuttaa moniin toimintoihin negatiivisesti, kuten tarkkaavaisuuteen, muistiin ja asioiden hallintaan. (Työterveyslaitos n.d.c.)

Työstä syntyvä paine voi olla työhyvinvointia haastavaa tai heikentävää. Haastava paine tarjoaa aikaansaamisen mahdollisuuksia eli on luonteeltaan edistävää. Heikentävä paine luo esteitä saavuttamiselle. Haastavaa painetta ovat esimerkiksi tiukat aikarajat, työkuormitus ja työn moninaisuus. Heikentävää painetta ovat esimerkiksi huonot yhteistyösuhteet, hallinnan puute ja epärealistiset aikarajat. (Manka & Manka, 2016, 174.) Ihmisen elimistö kaipaa haasteita pysyäksään terveenä, ja sopiva työkuormitus edistää terveyttä ja työkykyä. Oleellista on palautuminen ponnistelujen jälkeen. (Rauramo 2008, 37–38.) Pitkäaikainen heikentävä paine aiheuttaa uupumusta pitkittyessään ja sitä ennenkin vähentää työtyytyväisyyttä. Haastava paine toimii juuri toisinpäin. Oleellista on, että yksilö tunnistaa, milloin stressireaktio kääntyy negatiiviseksi. (Manka & Manka 2016, 174.)

Stressin syitä voivat olla voimavarojen puute tai epäkohdat. Työtä voi olla liikaa, jolloin palautuminen ei ole mahdollista. Palautumista käsitellään tarkemmin luvussa 2.4. Stressi voi toisaalta johtua esimerkiksi myös riittämättömästä palkitsemisesta, työyhteisöristiriidoista, arvoriistiriidoista tai epäreiluuden kokemuksista. Stressi oirehtii fysiologisella, psykologisella, sosiaalisella ja käyttäytymisen alueella. (Manka & Manka 2016, 177–179.)

## 2.2 Työhyvinvoinnin tilan selvittäminen

Työhyvinvoinnin tilaa voidaan selvittää tunnusluvuilla. Usein käytettyjä tunnuslukuja ovat sairauspoissaolojen tai työtapaturmien määrä, henkilöstön vaihtuvuus, vanhuuseläkkeelle eläköitymisen ikä (eli jatkaako henkilö työssään, vaikka voisi jäädä eläkkeelle) ja työkyvyttömyyseläköityminen sekä sen kustannukset. Edellä mainitut tunnusluvut kuvaavat kuitenkin tilanteita, joissa ”vahinko” on jo tapahtunut, joten näiden lisäksi käytössä olisi hyvä olla myös ennakoivia tunnuslukuja, kuten itsearviointeja, työhyvinvointitutkimuksia ja henkilöstökyselyitä, kuten esimerkiksi työyhteisöindeksi ja sitoutuneisuusindeksi. (Ilmarinen n.d.; Manka 2012, 215.)

Ennen työhyvinvoinnin lähtötilanteen arviointia on määriteltävä organisaation tehtävä ja päämäärä, arvot, tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteisiin pyritään. Myös henkilöstön hyvinvointiin liittyvälle toiminnalle on asetettava tavoitetila. Näin voidaan valita parhaiten seurantaa tukevat mittarit, jotta saatuja tuloksia voitaisiin kehitystyössä tehokkaimmin hyödyntää. Työhyvinvointia voidaan mitata yksilötasolla, työyhteisötasolla tai organisaatiotasolla. (Rauramo 2008, 36.) Työhyvinvointikyselyjen tekemisen pitäisi kuitenkin aina pohjautua aikomukseen käyttää niitä kehittämistyön perustana (Manka & Manka 2016, 218.)

Organisaation toimivuuden kartoittamiseksi on olemassa erilaisia työkaluja ja mittareita. Työhyvinvoinnin tilaa organisaatiossa voi selvittää vertaamalla valtakunnallisiin barometreihin, kuten Työolobarometriin, joka toistetaan vuosittain. Vertailukelpoisuuden ehtona on tietysti se, että organisaatiossa kysely toistetaan sisällöltään identtisenä kuin alkuperäinen. (Manka & Manka 2016, 219).

Esimiehille on myös olemassa valmiita kyselyjä, joiden pohjalta he voivat selvittää työyhteisön hyvinvointia. Esimerkki tällaisesta kyselystä on Kevan Työyhteisösyke (Keva 2021). Se on verkko-kyselytyökalu, josta tulokset saa, kun kyselyyn saadaan vähintään viisi vastaajaa. Professori Marja-Liisa Mankan kehittämä Työhyvinvoinnin tikkataulu on myös kattava työhyvinvointisuunnitelman laatimisen avuksi tarkoitettu kyselytyökalu työyhteisöille ja organisaatioille (Manka & Manka 2016, 221).

Työyhteisötasolla toimivuutta voidaan mitata sosiaalisen pääoman kyselyllä. Se usein sisältyy laajempiin kyselykokonaisuuksiin mukaan, mutta yhteisöllisyyden tilaa voidaan kartoittaa myös erikseen. Esimiestyön arviointina käytetään usein 360-arviointia, jolloin esimies tekee itsearvioinnin mutta ottaa palautetta vastaan myös omalta esimieheltään ja alaisiltaan tai kollegaltaan. (Manka & Manka 2016, 224–225.)

Yksilötason työhyvinvoinnin tietolähteenä voi käyttää yksilön hyvinvointisuunnitelman pohjaksi tarkoitettua tikkataulumallia. Yksilötasolla tärkeitä mittareita työhyvinvoinnin kokonaisuudessa ovat psykologinen pääoma, työn imu, työkykyindeksi ja palautuminen. Psykologinen pääoma koostuu muun muassa itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, optimismista ja sitkeydestä ja sen merkitys korostuu erityisesti muutostilanteessa. Työn imu kuvaa työhön liittyvää innostumista ja se käsitetään myönteiseksi motivaatiotilaksi työssä. Työkykyindeksi muodostetaan sarjasta kysymyksiä, jotka koskevat työn ruumiillisia ja henkisiä vaatimuksia sekä työntekijän terveydentilaa ja voimavaroja. Palautuminen tarkoittaa elimistön elpymistä stressitilasta lepotilaan. (Manka & Manka 2016, 225–226.) Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erityisesti yksilötason työhyvinvoinnin kokemuksista ja työhyvinvoinnin kehittämisen kohteista.

### 2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee työhyvinvoinnin tilan kartoittamisella. Saatujen tulosten pohjalta tai henkilöstön kanssa käydyn keskustelun avulla voidaan valita kehittämiskohteet. Kehittämiskohteiksi valitaan useimmiten ne asiat, joissa on todettu olevan eniten kehittämisen varaa, ja jotka siten ovat niitä tekijöitä, jotka eivät tue henkilöstön työhyvinvointia parhaalla mahdollisella tavalla. Toisaalta tutkimukset osoittavat, että työhyvinvoinnin kehittämisen osallistavat ja yhteistoiminnalliset menetelmät itsessään ovat jo työhyvinvointia tukevia. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 18.) Henkilöstö itse on oman työhyvinvointinsa erikoisasantuntija, joten kehittämiskohteiden valinnassa tulisi heilläkin olla sanottavansa.

Vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta kehittämistyöhön tuovat sen suunnitelmallisuus, systeemisyyt ja pitkäjänteisyys. Systeemisyyt tarkoittaa sitä, että kehitystyö kohdistuu useisiin eri tekijöihin työhyvinvoinnin vaikuttavuuspiirissä. Toisaalta myös kehittämisen tulosten arviointi pitkällä aikavälillä on todettu lisäävän tuloksellisuutta. Kehittämismenetelmän voimavarakeskeisyys, yhteistoiminnallisuus ja osallistavuus ovat kehittämistä edistäviä piirteitä nekin. (Mäkinen ym. 2015, 18.)

Rauramo (2008, 18) listaa työhyvinvoinnin kehittämiselle syiksi tuloksellisuuden ja inhimillisten näkökulmien lisäksi myös työnantajakuva, kustannussäästöt, yhteiskuntavastuu ja eettiset perusteet sekä lain tuomat velvoitteet. Sairauspoissaolojen välttäminen tuo säästöjä ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta parhaimmat työpaikat ylittävät lainsäädännön asettamat vaatimukset.

Järvinen (2008) täsmentää, että usein ongelmat työyhteisössä nousevat siitä tosiasiasta, että työyhteisön perustehtävä ei ole kaikille kirkas – ei tiedetä, mitä varten työpaikalla ollaan. Tämä voi johtaa siihen, että työyhteisön toiminta on epäammattillista ja työntekijälähtöistä sen sijaan, että se olisi ammatillista ja työtehtävälähtöistä. Työhyvinvointia kehitettäessä on tärkeää varmistaa, että syy ja tavoite työn tekemiselle on kaikilla yhteisesti tiedossa.

#### Rakenteellisen pääoman kehittäminen

Työhyvinvointia tulisi kehittää suunnitelmallisesti. Oleellista on, että mitä paremmin organisaatiossa pystytään ennakoimaan, sen enemmän on keinovalikoimassa työkaluja käytettäväksi. Tämä tarkoittaa sitä, että kustannuksia saadaan pienennettyä. Yksi tällainen proaktiivinen – ja lainkin puolesta pakollinen toimi – on työterveyshuollon järjestäminen. (Manka & Manka 2016, 91–94.)

Työn aluetta voi kehittää esimerkiksi työtä tuunaamalla eli muotoilemalla. Työn muotoileminen on työntekijän oma-aloitteista voimavarojen ja työn ominaisuuksien uudelleen järjestelyä. Tällaisia ovat työn rakenteellisten tai sosiaalisten voimavarojen lisääminen tai työn vaatimusten ja merkityksen tarkastelu. (Manka & Manka 2016, 110.)

Työhyvinvoinnin kehittämiskeinoja esimiehelle ovat esimerkiksi kehityskeskustelut. Ne jakavat mielipiteitä, mutta niiden käyttämistä puoltavat muun muassa seuraavat asiat: kulttuurin muutos, tavoitteista tiedottaminen, jatkuvuuden turvaaminen, tavoitteiden yhteensovittaminen, työturvallisuuden lisääminen, työssä jaksamisen ja viihtyvyyden lisääminen sekä henkilökohtaisen palautteen saaminen ja antaminen. Kehityskeskustelujen käymisen pitäisi kuitenkin tähdätä niissä esiin nousseiden asioiden kehittämiseen. (Manka & Manka 2016, 144.)

#### Sosiaalisen pääoman kehittäminen

Sosiaalisen pääoman kehittäminen kannattaa, koska sillä on vaikutusta työn laatuun ja tuottavuuteen. Työyhteisöistä, joissa sosiaalinen pääoma on korkea ja ilmapiiri on hyvä, eläköidytään keskimääräistä myöhemmin ja niissä sairastetaan vähemmän. Organisaatiotasolla sosiaalisen pääoman kehittämiseen tähtäviä keinoja ovat esimerkiksi tavoitteellisen työhyvinvointisuunnitelman laatiminen ja joustavuus organisaatorakenteissa. Esimiehen keinot sosiaalisen pääoman kehittämiseksi ovat muun muassa reiluus ja osallistavuus työn suunnittelussa, työntekijöiden tukeminen psykologisesti ja emotionaalisesti sekä optimismiin johtaminen. (Manka & Larjovuori 2013, 10, 17).



Työntekijän omat toimet työhyvinvoinnin kehittämiseksi sosiaalisen pääoman osalta vaativat työyhteisön yhteisten tavoitteiden oivaltamista, mutta kuitenkin niin, että yhteistä etua ei tavoitella oman hyvinvoinnin kustannuksella. Toisaalta on työntekijän tehtävä huolehtia omasta vastuualueestaan, olla aktiivinen ja omalta osaltaan huolehtia ilmapiiristä ja työtovereiden tukemisesta. (Manka & Larjovuori 2013, 18.) Sosiaalinen pääoma työyhteisössä on avoimuutta ja tasavertaisuutta, jotka edellyttävät luottamusta ja vuorovaikutusta (Laine & Rauramo 2017, 2). Voidaan siis päätellä, että sosiaalisen pääoman kehittämisen keinoihin lukeutuu ainakin avoin dialogi työyhteisössä.

#### Psykologisen pääoman kehittäminen

Psykologisen pääoman osatekijät ovat itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys. Työntekijä on itse niiden kehittämisestä vastuussa, vaikka työyhteisö ja esimies voikin toimia kehittämissyössä tukena. Itseluottamusta voi kehittää pyrkimällä katsomaan omia kykyjään realistisesti ja ottamalla vastaan palautetta mutta myös mallintamalla ja hankkimalla hallinnan kokemuksia. (Manka & Manka 2016, 161–162.)

Toiveikkuutta sen sijaan voi kehittää esimerkiksi asettamalla tavoiteltavia, realistisia tavoitteita sellaisista asioista, joihin itse voi vaikuttaa. Toiveikkuuden kehittämiseen liittyy myös palkitseminen siten, että se kytkeytyy tavoitteita edeltäneeseen tekemiseen. Optimismia voi kehittää esimerkiksi keskittymällä myönteisiin asioihin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kiitollisuusharjoitukset tai myönteisten tunteiden ylös kirjaaminen. (Manka & Manka 2016, 163, 167.)

Sitkeyden kehittäminen onnistuu henkilökohtaisiin voimavaroihin suuntautumisella, osaamisen ja sosiaalisen pääoman lisäämisellä tai asenteita kehittämällä. Työpaikoilla avoin, luottava ja läpinäkyvä toiminta kehittää resilienssiä. Toisaalta myös vastoinkäymisten ehkäiseminen ja niiden tulkintaan vaikuttaminen lisäävät sitkeyttä. (Manka & Manka 2016, 167.)

#### 2.4 Palautuminen

Kuormittumiselta ei voi välttyä ja siksi ihmisellä on psyko-fysiologinen palautumismekanismi, joka palauttaa työssä menetetyt voimat. Siksi palautumiseen on tärkeää varata aikaa. Energiavarastot ja hormonasapainon palautuminen edellyttää riittävää unta öisin ja lepoa vapaa-ajalla ja viikonloppuina. (Manka & Manka 2016, 181.)

Palautumista on tutkittu sekä palautumisen tarpeen että palautumisen kokemuksen näkökulmasta. Palautumisen tarve ilmenee yksilössä tunteena siitä, että tarvitsee tauon. Kokemuksellinen tutkimus painottuu palautumisen psyko-fysiologiseen mekanismiin. Palautuminen jakautuu neljän mekanismin kesken, joita ovat psykologinen irrottautuminen, rentoutuminen, taidonhallintakokemukset ja kontrollin tunne. (Manka 2015, 2:5).

Tässä tutkimuksessa rajataan palautumisen tarkasteleminen psykologisen irrottautumisen mekanismeihin. Palautumisen kokemus on toki kokonaisuus näiden neljän toiminnon kesken, mutta omien havaintojeni perusteella psykologinen irrottautuminen on kohdeorganisaation työnkuvan kannalta keskeinen prosessi. Psykologisen irrottautumisen merkitystä tukee myös kirjallisuus, kuten seuraavasta voidaan todeta.

DRAMMA-malli on vuonna 2014 kehitetty työkalu, jonka mukaan psykologiselle palautumiselle on olemassa kuusi palautumisen kokemusta. Ne ovat työstä irrottautuminen (detachment), rentoutuminen (relaxing), autonomia eli omaehtoisuus (autonomy), taidon hallinta (mastery), merkityksellisyys (meaning) ja yhteenkuuluvuus (affiliation). (Newman, Tay & Dieder 2014; Sarkkinen 2020). Kujanpään ym. (2021, 699) tutkimus osoittaa, että erityisesti työstä irrottautuminen ja rentoutuminen ovat yhteydessä ihanteellisen toimintakyvyn ylläpitämiseen työssä ja vapaa-ajalla. Oma oletukseni tässä on, että ihanteellisella toimintakyvyllä viitataan palautumisen kokemuksen saavuttamiseen.

Manka (2015, 2:5) viittaa kirjassaan aiempiin tutkimuksiin listaamalla psykologisen irrottautumisen hyötyjä. Ensinnäkin psykologinen irrottautuminen on suojaava tekijä silloin, kun työn vähäiset vaikutusmahdollisuudet haittaavat palautumista. Toiseksi se suojaa uupumukselta silloin, kun työssä koetaan kovia aikapaineita. Lisäksi työhyvinvoinnilla ja psykologisella irrottautumisella näyttäisi olevan suora yhteys. Myös Siltaloppi ja Kinnunen (2007, 31) painottavat katsauksessaan psykologisen irrottautumisen tärkeyttä palautumisessa. Voidaan päätellä, että psykologisen irrottautumisen mekanismi on tärkeä erityisesti siksi, että muut palautumiseen käytetyt keinot voivat toimia vain, jos mieli ei askartele vapaa-ajalla työasioiden parissa.

Siltaloppi ja Kinnunen (2007, 34) kokoavat aiempien tutkimusten (mm. Sonnentag & Fritz 2007; Sonnentag ja Bayer 2005) tuloksia seuraavasti.

- Fyysinen poissaolo työpaikalta ei riitä psykologisen irrottautumisen kokemuksen saavuttamiseen, vaan se vaatii myös sen, että esimerkiksi työpuhelut eivät ulotu vapaa-aikaan.

- Irrottautumisen epäonnistuminen vapaa-ajalla kuormittaa samoja toiminnallisia systeemejä kuin työssä ollessa. Tällöin palautuminen ei voi onnistua.
- Psykologinen irrottautuminen johtaa parempaan mielialaan illalla.
- Onnistunut psykologinen irrottautuminen yhdistyy vähäiseen psyykkiseen oirehtimiseen, depressiivisiin oireisiin ja uniongelmiin sekä palautumisen tarpeen kokemiseen.
- Lasten läsnäolo ja aktiivinen ja toimintasuuntautunut vapaa-aika ennustivat hyvää psykologista irtautumista.

Siltaloppi ja Kinnunen (2007, 34) viittaavat Fritzlin ja Sonnentagin tutkimuslöydöksiin (2005), jotka osoittavat, että vaikka psykologisen irrottautumisen hyödyt ovat kiistattomat, on muistettava, että mikäli yksilö onnistuu vapaa-ajallaan ratkaisemaan työnteon vaivanneen ongelman, se voi tuoda hänelle helpotusta. Ajatusten sisältö on niin ikään merkityksellinen, sillä myönteiset ajatukset voivat tuottaa myönteisiä vaikutuksia, vaikka asiat liittyisivätkin työhön.

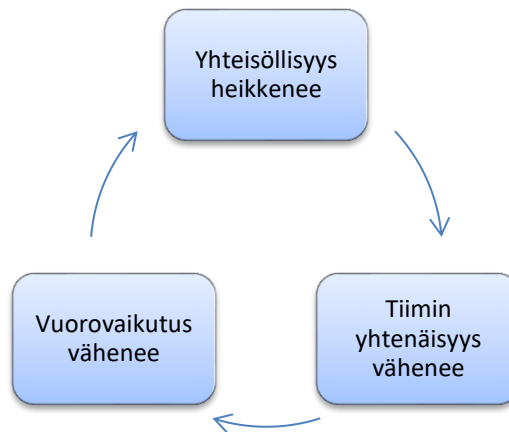
## 2.5 Yhteisöllisyys

Kohdeorganisaatio on hajautettu organisaatio, joka tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että organisaatiolla on useita eri toimipisteitä, joissa työskentelee aluekohtainen tiimi. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation työyhteisöt jakautuvat lähityöyhteisöihin ja etätyöyhteisöihin, joihin yhteyttä pidetään pääasiassa tieto- ja viestintätekniikan välityksellä. Toisaalta koronaviruksen tuomien työnteon suositusten myötä myös lähityöyhteisöjen osalta on siirrytty osittaiseen etätyön tekemiseen.

Vilkman (2016, 1) määrittelee etätyön ansiotyöksi, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella joko jatkuvasti, säännöllisesti vaikkapa tiettyinä viikonpäivinä tai satunnaisesti. Työsuojeluvivustolla kerrotaan, että lainsäädäntö ei tunne termiä ”etätyö”, mutta työelämän lainsäädäntö on kuitenkin perustana myös etätyöskentelyssä. Etätyöjärjestelyjen sopimisessa keskeisiä asioita ovat työaika, työn tulosten seuranta, tietoturva-asiat, mahdolliset kustannukset ja kuka niistä huolehtii, sairauspoissaolokäytännöt sekä milloin etätyön tekeminen on mahdollista. (Työsuojelu n.d.)

Tässä tutkimuksessa halutaan tarkastella yhteisöllisyyden kokemuksia etätyössä ja hajautuneessa organisaatiossa. Johtaminen on tärkeä osa etätyönkin tekemistä ja hyvällä johtamisella voidaan

tukea työyhteisön yhteisöllisyyttä. On kuitenkin todettu, että yhteisöllisyyden ylläpitäminen on etäjohtamisessa haaste, sillä vuorovaikutuksen vähyys johtaa helposti eristyneisyyden kokemukseen. Etätyössä luontainen vuorovaikutus helposti vähenee, mikä johtaa yhteisöllisyyden heikentymiseen. Heikentynyt yhteisöllisyys taas puolestaan vähentää tiimin yhtenäisyyttä. (Vilkman 2016, 2). Tätä havainnollistetaan kuvassa 2.



Kuva 2. Yhteisöllisyys etätyössä (mukaillen Vilkman 2016.)

Yhteisöllisyyden rakentamisen kannalta tärkeää olisi etätyössäkin pitää yhteyttä ja kiinnittää huomiota yhteydenpidon laatuun. Toisaalta myös kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat tärkeitä, sillä yhteisöllisyys perustuu vuorovaikutukseen ja toisten tuntemiseen. Etätyön tekeminen yhdessä on sitä sujuvampaa, mitä paremmin tiimin jäsenet toisensa tuntevat. Kun tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toistensa todelliset kyvyt ja toisaalta myös heikkoudet, voi tunne yhteisön jäsenyydestä syntyä. Täysin etänäkin on mahdollista synnyttää ja ylläpitää yhteisöllisyyttä, mutta se vaatii paljon enemmän sekä esimieheltä että tiimin jäseniltä. (Vilkman 2016, 2.)

Työssä viihtymisen ja työn tulosten kannalta hyvä ilmapiiri ja yhteisöllisyys ovat tärkeitä. Ihminen haluaa kuulua joukkoon – olla osa jotain ryhmää. Etätyössä yhteisöllisyys edellyttää myös luottamusta, toisen työn arvostamista, avoimuutta ja toisaalta yhteisiä pelisääntöjä. (Vilkman 2016.)

Powellin, Galvinin ja Piccolin tutkimus (2006, 312) viittaa siihen, että virtuaalisissa tiimeissä todettu työtovereiden ponnistelu ei johtanut luottamuksen syntymiseen yhteisössä, mutta niin sanotuissa lähitiimeissä näin tapahtui. Tutkijat selittävät tätä sillä, että etäyhteyksin hoidetaan tiedonkulku mutta varsinaisten työtehtävien näkeminen käytännössä puuttuu – tämä voi vaikeuttaa luottamuksen syntymistä etätiimeissä. Tällä esimerkillä voidaan todeta, että etätyö vaikuttaa yhteisöllisyyden kokemukseen monin tavoin.

Itseohjautuvuus on yksi etätyön tekemisen vaatimuksista. Työntekijältä se vaatii oma-aloitteisuutta, itsenäisyyttä, päätöksenteko- ja priorisointikykyä, työyhteisötaitoja ja koordinoitaitoja. Organisaatiolta etätyön tekeminen vaatii itsenäiseen työtapaan soveltuvia prosesseja ja johtamisen tapoja. (Rauramo 2018.)

### 3 Tutkimus

Tämä opinnäytetyö tähtää tutkimukselliseen kehittämiseen ja täyttää tapaustutkimuksen piirteet. Tutkimusmenetelmäksi valittiin määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, mutta siinä on myös kvalitatiivisen tutkimuksen elementtejä. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella ja käsiteltiin PSPP-ohjelmalla sekä teemoittelu-malla. Kyselylomakkeelle laadittiin pääasiassa monivalintakysymyksiä, joissa vastausvaihdot oli-vat Likertin viisiportaisella asteikolla. Monivalintakysymykset edustivat määrällisen tutkimuksen haaraa. Kyselyyn sisällytettiin myös muutamia avoimia kysymyksiä, jotka edustivat laadullista tut-kimusotetta.

#### 3.1 Kvantitatiivinen tutkimus kvalitatiivisin piirtein

Kvantitatiivinen tutkimus lähtee liikkeelle teoriasta ja siitä ajatuksesta, että todellisuus koostuu objektiivisesti todettavista totuuksista. Kvantitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on saattaa ai-neisto tilastollisesti käsiteltävään numeeriseen muotoon. (Vilka 2007, 14.) Määrällisen tutkimuk-sen käytetyin aineiston keruumenetelmä on kysely (Vilka 2015, 94). Kysely on valittu myös tä-män tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa tutkimusjoukon työhyvinvoinnin kokemuksia ja luoda tutkimustulosten pohjalta suppea työhyvinvointisuunnitelma. Kartoittavan tutkimuksen avulla voidaan tutkia vähän tunnettuja ilmiöitä, löytää niistä keskeisiä teemoja ja ikään kuin piir-tää niiden avulla ilmiöstä kartta. (Vilka 2007, 20.) Koska tutkimus on kiinnostunut löytämään keskeisimmät teemat kohdeyrityksen toimihenkilöiden ja esimiesten työhyvinvoinnin kehittämis-suunnitelman kannalta, on perusteltua käyttää määrällistä tutkimusmenetelmää.

Tämän tutkimuksen perusjoukko käsittää 16 havaintoyksikköä. Koska perusjoukko on pieni, tut-kimus toteutetaan kokonaistutkimuksena. Vilka (2015, 98) viittaa Heikkilän toteamukseen siitä, että kokonaistutkimus kannattaa tehdä silloin, kun otoskooksi tulisi yli puolet perusjoukosta. Ylei-sesti määrälliset tutkimusmenetelmät toteutetaan silloin, kun tutkittavien määrä on suuri ja/tai tutkittavat ovat sijainniltaan hajanainen joukko. Tässä tutkimuksessa tutkittavat ovat hajautuneet ympäri Suomen, joten kyselyn käyttäminen on siinä mielessä perusteltua.

Opinnäytetyö pyrkii saamaan aikaan käytännön parannuksia eli kehittämään kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilaa. Tällöin voidaan puhua tutkimuksellisesta kehittämisestä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18.) Tapaustutkimuksen, eli case studyn, ominaispiirteenä on, että se pyrkii tuotamaan kehittämis ehdotuksia ja syvällistä, yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Usein tapaustutkimuksessa käytetäänkin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Tapaustutkimus ei kuitenkaan pyri tilastolliseen yleistettävyyteen, siten tutkimusjoukon ei tarvitse olla suuri. (Ojasalo ym. 2015, 52–53.)

### 3.2 Sähköinen kysely

Tutkimusaineiston keräämiseen käytettiin sähköistä kyselylomaketta Microsoft Formsilla toteutettuna. Linkki lomakkeeseen jaettiin tutkimusjoukon työ sähköpostiin saatekirjeen ohella. Vastausaikaa kyselyyn oli 14 päivää. Vastaukset kerättiin ja käsiteltiin anonymisti. Vastaajien anonymiteetin turvaamiseksi taustamuuttujia ei kysytty lainkaan, vaikka sen tiedettiin tuovan rajoituksia tilastollisten menetelmien käyttämiseen.

Kyselyllä kerätty aineisto käsitellään useimmiten kvantitatiivisin menetelmin. (Hirsjärvi ym. 2009, 193–194.) Kyselyyn sisällytettiin kaksi avointa kysymystä. Niillä oli tarkoitus kartoittaa tutkittavien käyttämiä keinoja työstä palautumiseen ja kerätä tutkittavien ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteistä kohdeorganisaatiossa.

Kyselyn kysymykset jaettiin viiteen (5) osaan. Monivalintakysymyksiä kyselyssä oli yhteensä 33 kappaletta ja avoimia kysymyksiä kysely sisälsi kaksi kappaletta. Kyselyn kaikki kysymykset on nostettu tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä. Tutkimuksen saatekirje ja kyselylomake löytyvät tutkimuksen liitteistä (liite 1).

Ensimmäisen osan kysymyksillä kerättiin tietoa voimavarakeskeisen työhyvinvointimallin rakenteellisesta pääomasta eli organisaatiosta ja työn sisällöstä. Toisen osan kysymykset käsittelivät sosiaalista pääomaa eli työyhteisöä ja esimiestyötä. Kolmannen osan kysymysten tavoitteena oli kerätä tutkittavilta tietoa psykologisesta pääomasta ja yksilön henkilökohtaisesta hyvinvoinnista. Kolmannen osion lopussa oli kyselyn toinen avoin kysymys, jossa kartoitettiin tutkittavien ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen kohdeyrityksessä.

Osassa neljä oli työstä palautumiseen liittyviä monivalintakysymyksiä ja lopussa avoin kysymys, jonka tarkoitus oli kerätä tutkittavien keinoja työstä palautumiseen. Kyselyn viidennessä ja viimeisessä osassa kerättiin tietoa tutkittavien yhteisöllisyyden kokemuksista.

Kyselyn kolmen ensimmäisen osion monivalintakysymyksillä haettiin vastauksia tutkimuksen pääongelmaan eli kartoitettiin työhyvinvoinnin tilaa. Kolmannen osion lopussa olevalla avoimella kysymyksellä haluttiin osallistaa tutkittavia oman työhyvinvointinsa kehittämiseen ja toisaalta tarjota mahdollisuus tuoda omin sanoin ajatuksiaan julki monivalintakysymysten lisäksi.

Neljännän osion kysymyksillä haettiin vastausta tutkimuksen alakysymykseen: ”Kokevatko kohdeorganisaation toimihenkilöt ja esimiehet kykenevänsä irrottautumaan työstään vapaa-aikaan?”. Monivalintakysymyksiä osiossa oli kolme ja avoimia kysymyksiä yksi. Osio haluttiin pitää lyhyenä, koska tutkimuksen pääkysymys koski työhyvinvointia. Työstä palautumisen tutkiminen olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe, jonka pohjana tämän tutkimuksen kartoitus voisi toimia. Osion neljä avoin kysymys kartoitti tutkittavien käyttämiä keinoja työstä palautumiseen.

Osa viisi käsitteli yhteisöllisyyttä kolmella monivalintakysymyksellä. Tällä osiolla toivottiin vastauksia tutkimuksen alakysymykseen: ”Vaikuttaako organisaation hajanaisuus ja etätyö tutkittavien yhteisöllisyyden kokemukseen?”. Tämäkin osio haluttiin pitää suppeana ja sen tarkoitus oli lähinnä tarjota pintapuolinen näkemys yhteisöllisyyden kokemuksista tutkittavien joukossa.

### 3.3 Aineiston analyysi ja luokittelu

Monivalintakysymysten osalta aineisto käsiteltiin PSPP-ohjelmassa. Monivalintakysymykset edustavat tutkimuksen kvantitatiivista osuutta. Monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot järjestettiin Likertin asteikolle 1–5 sanallistettuna siten, että vastausvaihtoehdot olivat: ”Täysin samaa mieltä”, ”Melko samaa mieltä”, ”Ei samaa eikä eri mieltä”, ”Jokseenkin eri mieltä” ja ”Täysin eri mieltä”. Tällaista muuttujaa kutsutaan järjestys- tai ordinaaliasteikon muuttujaksi (Kananen 2008, 21–22). Aineiston tarkastamisen jälkeen siitä muodostettiin frekvenssijakaumat (liite 3) ja pylväsiagrammit.

Seuraavaksi aineistosta laskettiin tunnuslukuina keskiarvo ja moodi. Keskiarvo voidaan laskea järjestysasteikolliselle muuttujalle silloin, kun muuttuja on määrällinen (Karjalainen 2010, 87). Tutkimuksen monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot ovat numeroituja eli niitä voidaan käsitellä



määrällisinä muuttujina. Moodi on se muuttujan arvo, jossa havaintoja esiintyy eniten. Tällä tavoin voidaan selvittää yksittäisen kysymyksen valituin vaihtoehto. (Vilkka 2007, 121.)

Spearmanin järjestyskorrelaation avulla voidaan kuvata kahden järjestysasteikollisen muuttujan välistä lineaarista riippuvuutta (Kananen 2008, 47). Muuttujien arvoille annetaan järjestysluvut, joita kerroin mittaa arvojen järjestyksen samanlaisuuden perusteella. Jos kertoimen arvo on 1, muuttujien arvojen järjestys on täysin sama. Jos kertoimen arvo on -1, muuttujien järjestys on päinvastainen. Kun kerroin antaa arvon lähelle nollaa, muuttujien arvojen järjestys on toisiinsa nähden satunnainen. (Karjalainen 2010, 122.) Tutkimuksen alakysymysten tavoitteena oli saada tietoa siitä, vaikuttaako etätyön tekeminen tutkittavien yhteisöllisyyden kokemukseen ja siitä, kykenevätkö toimihenkilöt irrottautumaan työstään vapaa-ajallaan. Spearmanin järjestyskorrelaation avulla pyrittiin saamaan lisätietoa näistä aiheista.

Avoimista kysymyksistä saatava aineisto edusti tutkimuksen kvalitatiivista osuutta. Avoimien kysymysten osalta aineisto käsiteltiin teemoittelua hyödyntämällä. Teemoittelun prosessi eteni siten, että ensin aineisto pelkistettiin riisumalla kokonaisista vastauslauseista lyhyitä vastauksia kysymykseen. Sitten pelkistetyistä lauseista etsittiin käsite, josta sitten muodostettiin teema ja pääluokka teoreettiseen viitekehykseen nojaten. Aineiston teemoittelusta esimerkki taulukossa 2. Kvalitatiivinen aineisto kokonaisuudessaan liitteissä (liite 2).

### 3.4 Reliabiliteetti

Kun kvantitatiivinen tutkimus on luotettava, eli reliaabeli, sen tulokset ovat toistettavissa. Reliaabeli tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia. Luotettavuus määrällisessä tutkimuksessa voidaan todeta siis esimerkiksi siten, että kahdella eri tutkimuskerralla tulos on sama. (Hirsjärvi 2009, 231.) Vilkka (2015, 194) kuitenkin viittaa Heikkilään väitteeseen, että tutkimuksen luotettavuus on olemassa paikassa ja ajassa. Sillä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tuottama tulos ei päde enää vuosia myöhemmin tai toisessa yrityksessä. Toisaalta myös satunnaisvirheitä voi syntyä tutkijan tai vastaajan tekemän virheen kautta. Näihin tulee tutkimusraportissa ottaa kantaa, eli oleellista on, ettei mahdollisia virheitä piilotella, kirjoittaa Vilkka (2015, 194) Heikkilään viitaten.

Laadullisessa tutkimuksessa kokonaisluotettavuuden arviointia ei voida suorittaa aivan samoin perustein kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään merkityksiä tutkittavan ilmiön ja vastaajan suhteessa, joka on aina yksilöllinen. Tällöin reliabiliteettia ei

voida arvioida samoin kuin tutkimuksen määrällisessä osuudessa. Vilka (2015, 195) kirjoittaa laadullisen tutkimuksen yleistämisestä ja täsmentää, että se tehdään tulkinnasta, joka on tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välistä vuoropuhelua. Aineisto taas muodostuu vastaajien muodostamista merkityksistä ja tulkinnoista tutkittavan ilmiön tilasta, tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnista kohdeorganisaatiossa.

Tämän tutkimuksen ja sen laadullisen osuuden osalta luotettavuus muodostuu teoreettiseen viitekehukseen perustuvasta aineiston luokittelusta siten, että pyritään ymmärtämään vastausten sisältämät merkitykset vastaajan kannalta ”oikein”. Selvää on, että tähän vaikuttavat tutkijan tulkinnat mutta myös aiemmat havainnot kyseisen organisaation toiminnasta työharjoittelun ja kesisätyön puitteissa. Toisaalta koska aineistoa kerätään sekä määrällisessä että laadullisessa muodossa, se lisää tutkimuksen tapaustutkimuksellista lähestymistapaa – tutkimuksella saadaan näin syväluotaavampi kuva juuri kyseisen tapauksen eli kohdeyrityksen työhyvinvoinnista.

### 3.5 Validiteetti

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai tutkimukseen valitun mittarin kykyä mitata sitä asiaa, mitä pitääkin. Toisin sanoen, tutkimus on validi, jos siihen valittu menetelmä ja mittari antaa vastauksen tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi 2009, 231.) Oleellista on se, onko tutkija pystynyt operationalisoimaan teoreettiset käsitteet siten, että se lomakkeelle kirjoitetulla arkikielellä mittaa yhä oikeaa asiaa. Toinen merkityksellinen asia pätevyyden kannalta on, että kysymyksen asettelu ja vastausvaihtoehdot ovat sisällöltään ja muotoilultaan onnistuneita. (Vilka 2007, 150.)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin todentaminen ei ole yhtä suoraviivaista kuin määrällisen tutkimuksen kohdalla. Kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyyttä voidaan todentaa tutkimusaineiston huolellisella kuvaamisella, tutkimuksen toteuttamisen ja tulkintojen tarkalla selostamisella sekä tehtyjen valintojen perusteleminen. (Hirsjärvi 2009, 231–232.)

Tässä tutkimuksessa pääpaino on kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Validiteettia pyritään tutkimuksen tekemisen aikana varmistamaan sillä, että tutkija ymmärtää käsitteet ja osaa operationalisoida ne arkikielelle (Vilka 2015, 194). Tämä varmistetaan muun muassa sillä, että kyselylomake testataan ennen varsinaista käyttöä ja ennen käyttö lupaa se tarkistetaan opettajien toimesta. Kyselylomaketta on mahdollista korjata vielä tarkistuksen jälkeen.

Tutkimuksen avoimet kysymykset edustavat kvalitatiivista tutkimusotetta. Niiden osalta validiteettiä varmistetaan siten, että aineiston luokittelu on huolellista sekä perusteltua ja se kuvataan tutkimusraporttiin tarkasti. Avoimien kysymysten osuus kyselyssä on vähemmistössä, ja koska tutkimusjoukko on vain 16 henkilön kokoinen, ei aineiston luokittelu ole kovin vaivalloista ja aikaa vievää. Tämä on pätevyyttä lisäävä asia, sillä aineiston teemoittelu on helpompaa, kun aineisto on pienempi.

#### 4 Tulokset ja tulkinta

Kysely lähetettiin 16 henkilölle ja heistä kyselyyn vastasi 13. Kyselyn monivalintaosuuden vastausprosentiksi muodostui 81 %, joka on hyvä. Monivalintakysymysten osalta vain yhteen kysymykseen jätti vastaamatta yksi vastaajista. Avoimiin kysymyksiin toiseen saatiin 10 vastausta (65 %) ja toiseen 11 vastausta (68 %). Myös avoimien kysymysten osalta vastausprosentti on hyvä.

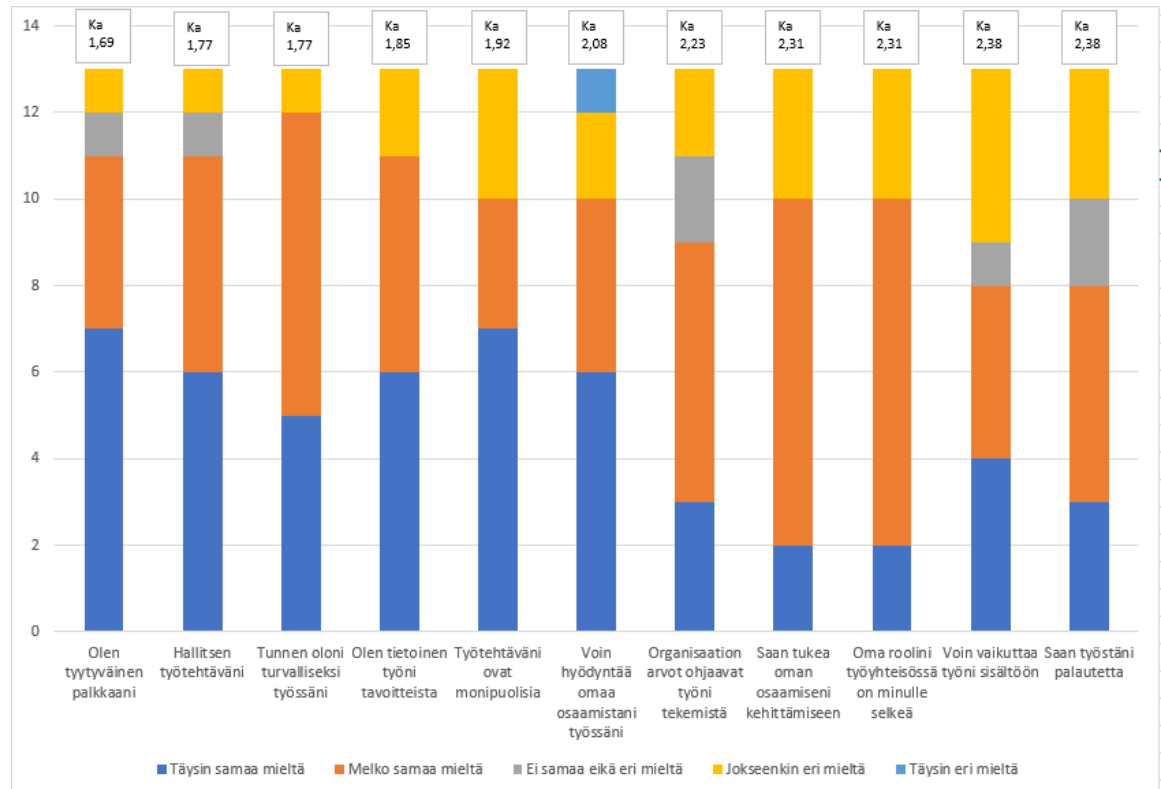
Yleisesti voidaan todeta, että työhyvinvoinnin kokemukset kohdeyrityksen toimihenkilöiden keskuudessa olivat keväällä 2021 hyvät. Seuraavassa tuloksia avataan hieman tarkemmin osio kerrallaan. Jokaisesta osiosta on muodostettu ositettu pylväsdiagrammi, joista tutkittavien vastaukset samanmielisyyserimielisyysvaihteluvälillä on helppo hahmottaa. Kuvaajiin on myös lisätty jokaisen vastauksen keskiarvo, ja pylväät on järjestetty siten, että vasemmalla on samanmielisin vastaus ja oikealla erimielisin. Vastausvaihtoehdoista ”täysin samaa mieltä” on 1, ”melko samaa mieltä” on 2, ”ei samaa eikä eri mieltä” on 3, ”jokseenkin eri mieltä” on 4 ja ”täysin eri mieltä” on 5. Vastausvaihtoehtojen hajonta sekä poikkeamat voi kuvaajista hahmottaa selkeästi. Monivalintakysymysten tulosten jälkeen käsitellään muuttujien väliltä havaitut korrelaatiot ja lopuksi käydään läpi avoimista kysymyksistä saadut tulokset.

Kyselyn ensimmäisellä osiolla kerättiin tietoa voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin rakenteellisesta pääomasta eli organisaatiosta ja työn sisällöstä. Kuva 3 havainnollistaa osion vastauksia. Eniten samanmielisyyttä vastaajilla oli tyytyväisyydestä palkkaan ja vähiten työstä saadusta palautteesta. Vastaajista seitsemän (54 %) oli täysin samaa mieltä väitteestä ”olen tyytyväinen palkkaani”. Melko samaa mieltä oli neljä vastaajaa (31 %), yksi (8 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä ja yksi (8 %) oli jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä ei ollut vastaajista yksikään.

Väite ”voin hyödyntää omaa osaamistani työssäni” jakoi vastaajat samanmielisiin (77 %) ja erimielisiin (23 %). Yksi erimielisistä vastaajista koki olevansa täysin eri mieltä. Väitteet ”Saan tukea oman osaamiseni kehittämiseen” ja ”oma roolini työyhteisössäni on minulle selkeä” on saanut täyden samanmielisyyden vain kahdelta (15 %) vastaajalta, vaikka melko samaa mieltä on ollut kahdeksan (62 %). Jokseenkin eri mieltä on ollut kummankin väitteen osalta kolme (23 %) vastaajaa. Osion kaksi vähiten samanmielisyyttä aiheuttanutta väitettä ”voin vaikuttaa työni sisältöön” ja ”saan työstäni palautetta” jakoi vastaajat siten, että samanmielisiä oli (62 %) vastaajista.

Ensimmäisestä osiosta voidaan päätellä, että palkkaan ollaan tyytyväisiä, mutta vastaajat toivoisivat enemmän palautetta työstään ja toisaalta lisää vaikutusmahdollisuuksia työn sisältöön.

Oman osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen mahdollisuudet eivät vastausten perusteella ja- kaudu työyhteisössä tasaisesti. Osion kaksi viimeistä väitettä työn sisältöön vaikuttamisen mah- dollisuuksista ja työstä saatavasta palautteesta poikkeavat samanmielisyyden osalta selkeästi osion muista kysymyksistä. Pääpiirteittäin työhyvinvoinnin rakenteellinen pääoma on kuitenkin hyvällä mallilla.



Kuva 3. Organisaatio ja työn sisältö (N=13)

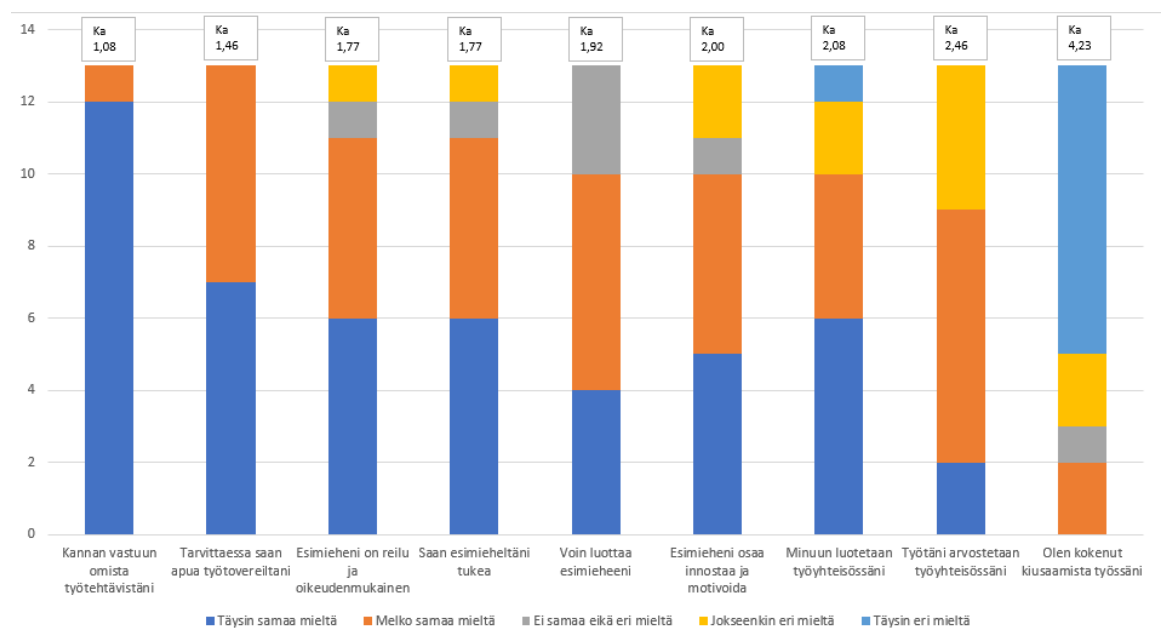
Kyselyn toinen osio käsittelee työhyvinvoinnin sosiaalista pääomaa eli työyhteisöä ja esimiestyötä (kuva 4). Osio koostui yhdeksästä väitteestä. Vastaajat olivat hyvin samanmielisiä ensimmäisestä väitteestä ”kannan vastuun omista työtehtävistäni”. Täysin samaa mieltä on ollut 12 vastaajaa (92 %) ja melko samaa mieltä on ollut yksi vastaaja (8 %). Tulokset ovat ristiriidassa avoimen ai- neiston kanssa, jota käsitellään edempänä. Kaikki vastaajat ovat samanmielisiä väitteen ”tarvitta- essa saan apua työtovereiltani” kanssa.

Esimiestyötä koskevat neljä väitettä keräsivät useita neutraaleja vastauksia. Tämä voidaan tulkita usealla tavalla. Vastaajat eivät ehkä ole halunneet antaa esimiestyötä koskevia vastauksia oman henkilöllisyytensä paljastumisen pelossa tai vastaajien keskuudessa on voinut olla epäselvyyttä

siitä, ketä esimiehellä tarkoitetaan. Tällainen tilanne on esimerkiksi silloin, jos lähimmällä esimiehellä on oma esimies ja vastaaja ajattelee kumpaakin omana esimiehenään. Esimiestyötä koskevien kysymysten osalta valtaosa vastaajista on samanmielisiä.

Yli viidennes (23 %) vastaajista koki erimielisyyttä väitteen ”minuun luotetaan työyhteisössäni” kanssa, ja väitteen ”työtäni arvostetaan työyhteisössäni” kanssa erimielisiä oli yli kolmannes (31 %). Vaikka kyseisten väitteiden osalta samanmielisiä oli valtaosa vastaajista, niin väitteiden luonteen huomioiden erimielisyys tulisi ottaa lähempään tarkasteluun työhyvinvointisuunnitelmaa laadittaessa.

Väite ”olen kokenut kiusaamista työssäni” jakoi vastaajat erimielisiin (77 %), samanmielisiin (15 %) ja neutraaleihin (8 %). Kysymyksen asettelu on ontuva ja sitä tarkastellaan lähemmin pohdintaosiossa. Neutraalit vastaukset tässä asiayhteydessä voidaan tulkita epäroinniksi ja toisaalta yhdenkin samanmielisen vastauksen tulisi johtaa toimenpiteisiin. Kun otetaan huomioon väitteiden ”työtäni arvostetaan työyhteisössäni” ja ”minuun luotetaan työyhteisössäni” saamat vastaukset, voidaan päätellä, että työyhteisö ei ole täysin ongelmaton. Tätä päätelmää tukee tutkimuksen kvalitatiivinen aineisto, jota käsitellään tarkemmin jäljempänä. Jokainen vastannut kuitenkin kokee saavansa apua työtovereiltaan.



Kuva 4. Työyhteisö ja esimiestyö (N=13)

Kyselyn kolmas osio mittasi vastaajien kokemusta omasta hyvinvoinnista, osaamisesta ja työssä jaksamisesta (kuva 5). Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti tämä osuus on psykologista pääomaa eli työntekijä itse, joka sisältää paitsi psykologisen pääoman ulottuvuuksia myös tutkittavien fyysisen hyvinvoinnin tekijöitä. Osiossa mitattiin psykologisen pääoman ulottuvuuksia toiveikkuutta, itseluottamusta, optimismia ja sitkeyttä.

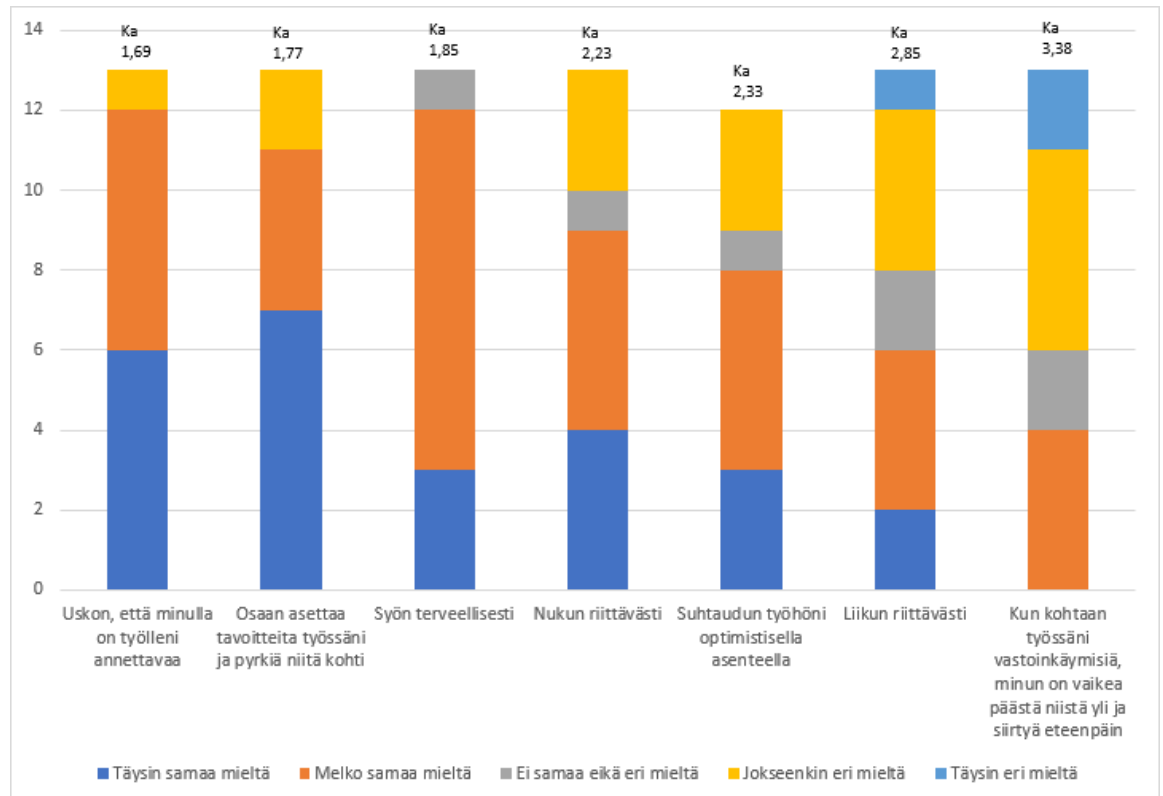
Väitteen ”uskon, että minulla on työlleni annettavaa” osalta samanmielisiä vastaajista olivat lähes kaikki (92 %). Vain yksi vastaaja (8 %) oli asiasta jokseenkin eri mieltä. Muuttuja mittaa toiveikkuutta. Itseluottamusta mittaa väite ”osaan asettaa tavoitteita työssäni ja pyrkiä niitä kohti”, jonka kohdalla täysin samaa mieltä olevien osuus oli osion suurin (54 %). Melko samaa mieltä oli neljä vastaajaa (31 %) ja jokseenkin eri mieltä kaksi vastaajaa (15 %).

Psykologisen pääoman kolmatta ulottuvuutta, optimismia, mitataan tässä tutkimuksessa väitteen ”suhtaudun työhöni optimistisella asenteella” - avulla. Väite on tutkimuksen monivalintakysymyksistä ainoa, johon yksi vastaajista jätti vastaamatta. Neljännes vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä oli vastaajista viisi kappaletta (42 %), yksi (8 %) vastaajista suhtautui asiaan neutraalisti ja viimeinen neljännes oli jokseenkin eri mieltä.

Sitkeyttä tutkimuksessa mitattiin väitteen ”kun kohtaan työssäni vastoinkäymisiä, minun on vaikea päästä niistä yli ja siirtyä eteenpäin” avulla. Väitteen keskiarvo poikkeaa suuresti muista osion kysymyksistä mutta se johtuu väitteen epäonnistuneesta muotoilusta. Tätä käsitellään lisää pohdinnassa. Vastaajista samanmielisiä väitteen kanssa oli kolmannes (31 %), neutraaleja 15 % ja eri mielisiä 54 %. Eri mieltä olleista vastaajista täysin eri mieltä oli kaksi vastaajaa (15 %).

Väitteeseen ”syön terveellisesti” vastaajat suhtautuivat samanmielisyydellä (92 %) tai neutraalisti (8 %). Valtaosa vastaajista koki nukkuvansa riittävästi (69 %), yksi vastaaja (8 %) ei ole asettunut kummallekaan kannalle, ja loput kolme vastaajaa (23 %) olivat jokseenkin eri mieltä. Osion eniten hajontaa aiheuttanut väite oli ”liikun riittävästi”. Täysin samaa mieltä oli vain kaksi vastaajaa (15 %), melko samaa mieltä kolmannes vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä 15 % vastaajista ja täysin eri mieltä yksi vastaajista (8 %).

Kolmannen osion perusteella psykologisen pääoman ulottuvuuksista toiveikkuus ja itseluottamus ovat optimismia ja sitkeyttä vahvempia ominaisuuksia tutkittavien keskuudessa. Toisaalta optimismia mitanneen väitteen osalta yksi puuttuva vastaus vaikuttaa tulokseen. Terveellinen ruokavalio, riittävä yöuni ja liikunta ylläpitävät työhyvinvointia. Tämän kyselyn perusteella liikunnan harjoittaminen jakautuu työyhteisössä epätasaisesti.



Kuva 5. Oma hyvinvointi, osaaminen ja jaksaminen (N=13)

Osio neljä pyrki keräämään tietoa tutkittavien palautumisen kokemuksista (kuva 6). Vastauksia haettiin tutkimuksen alakysymykseen: ”Kokevatko kohdeorganisaation toimihenkilöt ja esimiehet kykenevänsä irrottautumaan työstään vapaa-ajallaan?” Tutkimuksen mielenkiinnon kohteena palautumisen kokemuksessa oli erityisesti psykologisen irrottautumisen mekanismi.

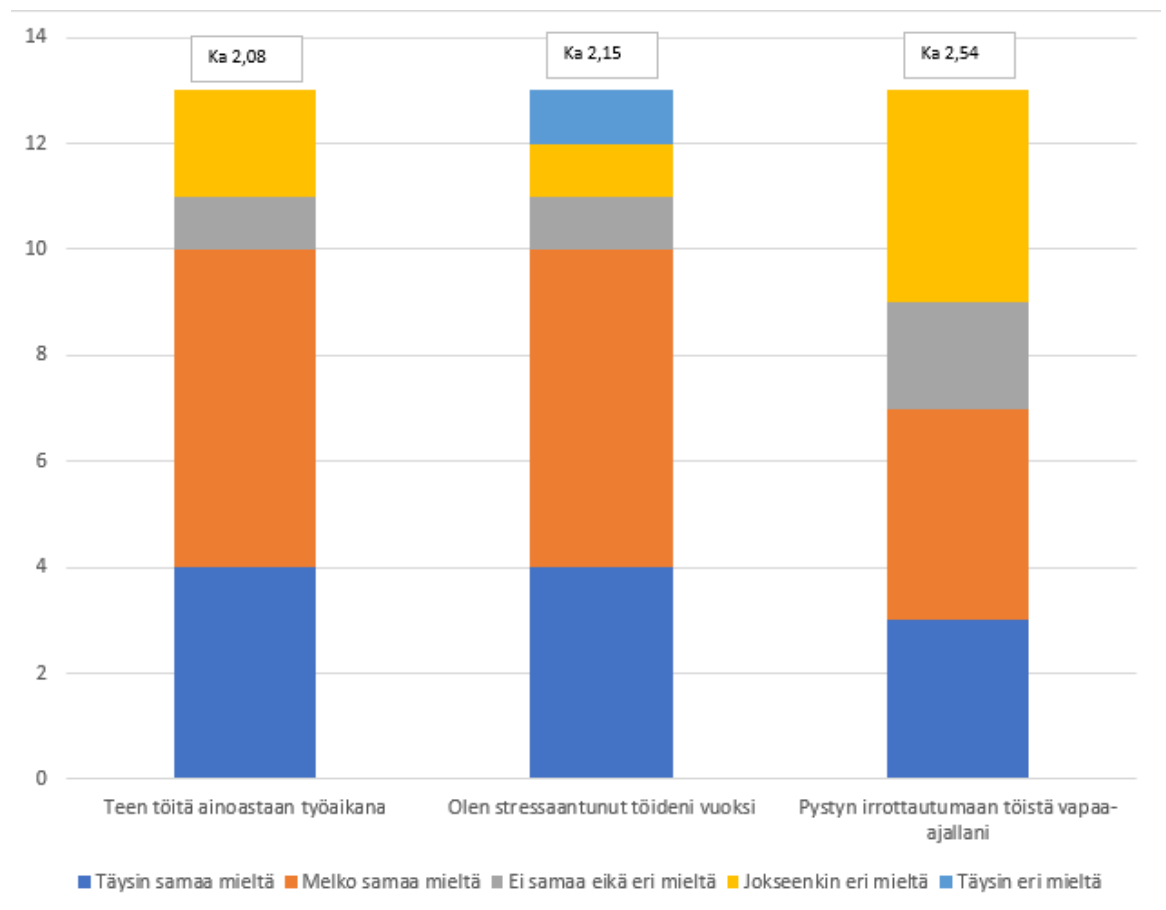
Vastauksissa oli aika paljon hajontaa, erityisesti väitteessä ”olen stressaantunut töideni vuoksi”. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli kolmannes vastaajista (31 %) ja melko samaa mieltä vajaa puolet (46 %) vastaajista. Yksi vastaaja (8 %) suhtautui neutraalisti, yksi oli jokseenkin eri mieltä (8 %) ja yksi täysin eri mieltä (8 %). Työnsä vuoksi itsensä stressaantuneeksi kokevia oli 77 % vastaajista.

Hieman reilu puolet vastaajista (54 %) koki pystyvänsä irrottautumaan työstään vapaa-ajallaan, kolmannes (31 %) oli väitteen kanssa eri mieltä ja 15 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Väite ”pystyn irrottautumaan työstäni vapaa-ajallani” oli keskiarvoltaan osion erimielisin.

Teoreettisen viitekehyksen valossa tarkasteltuna se, että puolet vastaajista eivät koe pystyvänsä irrottautumaan työstään vapaa-aikanaan, tukee väittämän ”olen stressaantunut töideni vuoksi” tuottamaa tulosta. Kuitenkin suurin osa vastaajista hoitaa työtehtäviään vain työaikanaan. Tämä



voidaan tulkita siten, että osa vastaajista ei ehdi hoitaa työasioita työaikana ja kokevat sen vuoksi irrottautumisen työasioista vapaa-ajallaan vaikeaksi. Toisaalta, vaikka työaika sinänsä riittäisikin asioiden hoitamiseen, niin mieli voi jäädä askartelemaan työasioiden pariin vapaallakin, jolloin irrottautuminen työstä ei onnistu. Tutkimuksen tulosten perusteella tutkittavien työstä irrottautuminen vapaa-ajalla ei täysin onnistu ja sen voidaan tulkita johtuvan runsaasta työperäisestä stressistä.



Kuva 6. Palautuminen (N=13).

Kyselyn viides ja viimeinen osio mittasi tutkittavien yhteisöllisyyden kokemuksia (kuva 7). Tällä osiolla haettiin vastauksia tutkimuksen alakysymykseen: ”Vaikuttaako organisaation hajanaisuus ja etätyö tutkittavien yhteisöllisyyden kokemukseen?” Osiossa oli kolme kysymystä. Vastaajat olivat eniten samanmielisiä väitteen ”koen yhteisöllisyyttä omassa alueellisessa tiimissäni” osalta. Vajaa puolet vastaajista (46 %) olivat väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Melko samaa mieltä oli kolmannes vastaajista (31 %), ei samaa eikä eri mieltä 8 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä 15 % vastaajista.

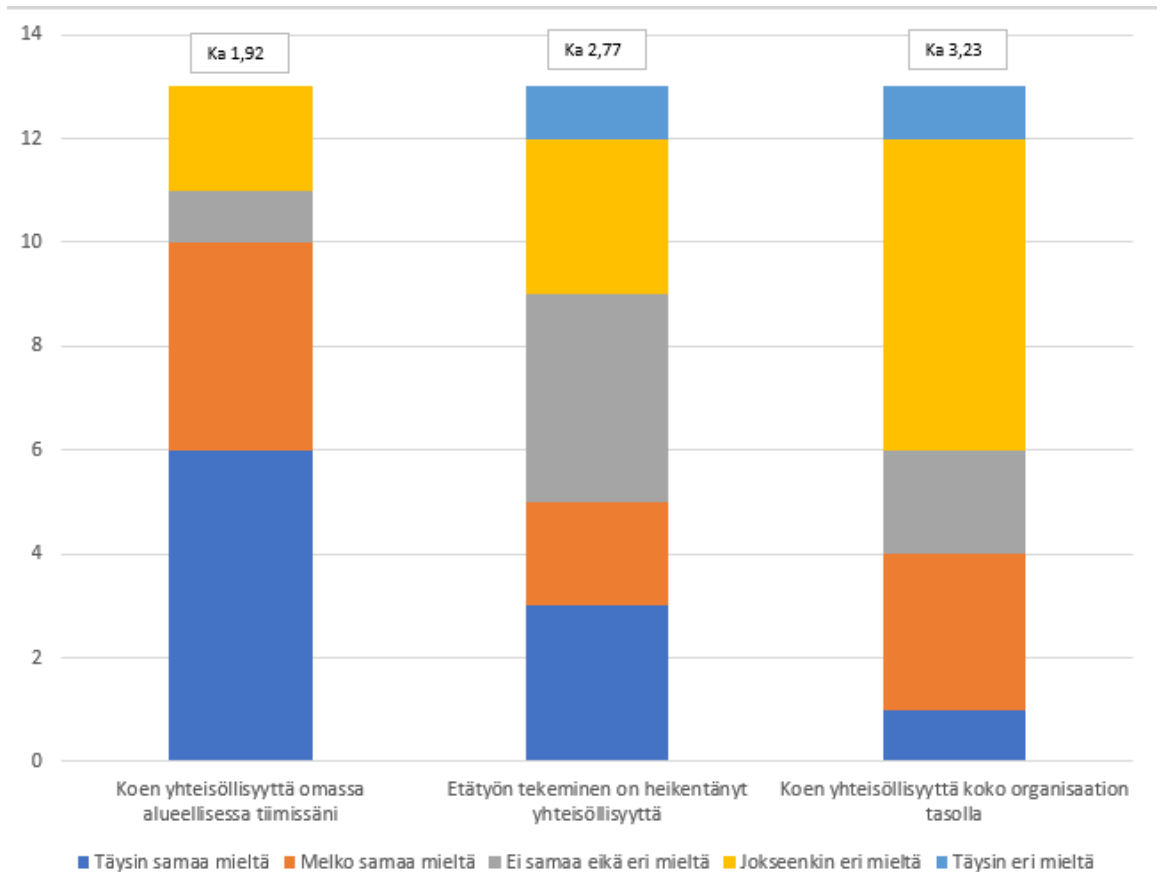
Eniten hajontaa vastauksissa oli väitteen ”etätyön tekeminen on heikentänyt yhteisöllisyyttä” kohdalla. Samanmielisiä oli 39 % vastaajista, erimielisiä kolmannes (31 %) ja neutraalilla kannalla oli myöskin kolmannes vastaajista. Yksi vastaaja (8 %) oli täysin eri mieltä. Neutraalille kannalle asettuneita on tässä väitteessä eniten koko kyselyssä. Se voi kertoa siitä, että yhteisöllisyyden käsite ei välttämättä ole vastaajille tuttu, vaikka sitä kyselyssä hieman aukaistiinkin.

Selvää on, että yhteisöllisyyttä koko organisaation tasolla ei koeta olevan siinä määrin kuin alueellisesti. ”Koen yhteisöllisyyttä koko organisaation tasolla”- väite herätti samanmielisyyttä kolmanneksessa vastaajista (31 %). Ei samaa eikä eri mieltä oli kaksi vastaajaa (15 %), erimielisiä vastaajia oli yli puolet (54 %) ja heistä 8 % täysin eri mieltä.

Yhteisöllisyyttä alueellisesti kokevia on vastaajista kymmenen (77 %) ja koko organisaation tasolla vain neljä (31 %). Covid-19 viruksen tuomat rajoitukset voivat olla osasyynä yhteisöllisyyden kokemisen vähyyteen koko organisaation tasolla, mutta varmuudella sitä ei voi sanoa, sillä näyttöä yhteisöllisyyden kokemuksista ennen rajoitusten asettamista ei ole.

Kyselyä kokonaisuutena tarkasteltaessa voidaan havaita, että vastaajat ovat suurelta osin samanmielisiä. Muuttujien välinen vaihtelu keskiarvossa on verrattain vähäistä. Moodissa, eli muuttujan useimmin vastatussa vastausvaihtoehdossa, ei ole isoja poikkeamia mutta yhteisöllisyyttä tarkastelevassa osiossa sekä keskiarvon että moodin osalta voidaan havaita yksi eroavaisuus. Väitteen ”koen yhteisöllisyyttä koko organisaation tasolla” keskiarvo on 3,23 ja moodi on ”jokseenkin eri mieltä”.

Vastaavia poikkeamia löytyy kyselystä ainoastaan väitteen ”Olen kokenut kiusaamista työssäni” (kuva 4) ja ”kun kohtaan työssäni vastoinikäymisiä, minun on vaikea päästä niistä yli ja siirtyä eteenpäin” (kuva 5). Näiden muuttujien osalta poikkeamia selittää se, että kysymyksen asettelu niissä on ollut ongelmallista, jota avataan enemmän pohdintaosiossa.



Kuva 7. Yhteisöllisyys (N=13)

Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen kvantitatiivisesta osuudesta löydetty korrelaatiot. Taulukko 1 esittää muuttujat, joiden välillä korrelaatiota on havaittavissa. Taulukon y-akselilla sijaitsevat selitettävät muuttujat ja x-akselilla selittävät muuttujat. Muuttujat on järjestetty riveihin vahvimasta positiivisesta korrelaatiosta vahvimpaan negatiiviseen korrelaatioon ylhäältä alkaen. Spermanin korrelaatiokertoimen ( $\rho$ ) laatua voidaan kuvata seuraavasti: kun  $\rho$  on pienempi kuin 0,3 on kyseessä pieni korrelaatio tai ei korrelaatiota lainkaan. Kun korrelaatio on suurempi kuin 0,3 mutta pienempi kuin 0,7 korrelaatio on kohtalaista. Kun  $\rho$  on suurempi kuin 0,7 kyseessä on voimakas korrelaatio. Kaikki havaitut positiiviset korrelaatiot ovat laadultaan kohtalaisia. Liite 4 esittää alkuperäiset korrelaatiokertoimet.

Tutkimuksen vahvin positiivinen korrelaatio löytyi muuttujien ”roolini työyhteisössäni on minulle selkeä” ja ”minuun luotetaan työyhteisössäni” välillä. Korrelaatiokerroin näiden kahden muuttujan välillä on 0,69. Muuttujat valittiin sillä perusteella, että tutkimuksen kvalitatiivisessa osuudessa työyhteisötaidot nousivat teemana esiin. Vaikka muuttujat ovat peräisin työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksista, niin kummankin voidaan katsoa liittyvän työyhteisöön. Oman roolin selkey-

den kokeminen on osa rakenteellista pääomaa ja luottamus työyhteisössä on osa sosiaalista pääomaa. Koska työhyvinvointi on kuitenkin kokonaisuus, on perusteltua tarkastella eri ulottuvuuksien välisiä korrelaatioita.

Muuttujien välinen korrelaatio voidaan tulkita siten, että työyhteisössä roolinsa selkeäksi kokeva toimihenkilö kokee myös, että työyhteisö luottaa häneen. Tämän perusteella voidaan päätellä, että toimihenkilön kokema rooliristiriita voi johtaa ongelmiin työyhteisössä tai vastaavasti työyhteisössä koettu luottamuspula voi johtaa toimihenkilön kokemaan epävarmuuteen omasta roolistaan.

Muuttujien ”osaan asettaa itselleni tavoitteita työssäni ja pyrkiä niitä kohti” ja ”uskon, että minulla on työlleni annettavaa” välillä voidaan havaita positiivista korrelaatiota ( $\rho = 0,64$ ). Muuttujat mittaavat psykologisen pääoman toiveikkuutta (selitettävä muuttuja) ja itseluottamusta (selittävä muuttuja). Voidaan päätellä, että toimihenkilö, jolla on psykologista pääomaa itseluottamuksen muodossa, omaa myös psykologista pääomaa toiveikkuuden muodossa. Nämä olivat psykologisen pääoman neljästä ulottuvuudesta kaksi monivalintakysymystenkin osalta eniten samanmielisyyttä aiheuttaneet ulottuvuudet.

Kohtalaista positiivista korrelaatiota on havaittavissa muuttujien ”voin luottaa esimieheeni” ja ”minuun luotetaan työyhteisössäni” välillä. Nämä muuttujat mittaavat molemmat työhyvinvoinnin sosiaalista pääomaa. Voidaan päätellä, että mikäli toimihenkilö kokee voivansa luottaa esimieheensä, niin hän voi myös kokea nauttivansa työyhteisön luottamusta. Toisaalta esimieheen kohdistuva luottamuspula voi vaikuttaa myös toimihenkilön käsitykseen omasta luotettavuudestaan työyhteisön silmissä. Luottamus on työyhteisön peruspilari, jonka varaan myös yhteisöllisyyden kokemukset rakentuvat.

Muuttuja ”olen stressaantunut työstäni” (selittävä muuttuja) ja muuttuja ”kun kohtaan vastoinkäymisiä työssäni, minun on vaikea päästä niistä yli ja siirtyä eteenpäin” (selitettävä muuttuja) välillä voidaan havaita kohtalaista positiivista korrelaatiota. Selittävä muuttuja mittaa psykologisen pääoman sitkeysulottuvuutta ja selitettävä muuttuja mittaa ylikuormittumista. Koska työperäinen stressi voi vaikeuttaa työssä kohdattujen vastoinkäymisten käsittelemistä, on perusteltua tarkastella muuttujien välistä korrelaatiota. Tutkimus myös pyrkii selvittämään toimihenkilöiden palautumista työstään, joten stressitekijöiden huomioon ottaminen on perusteltua. Voidaan tulkita, että koettu stressi voi hankaloittaa työssä kohdattujen vaikeiden asioiden käsittelyä ja niistä irti päästämistä.

Seuraavaksi tarkastellaan havaittuja negatiivisia korrelaatioita. Muuttujien ”kun kohtaan työssäni vastoinkäymisiä, minun on vaikea päästä niistä yli ja siirtyä eteenpäin” ja ”pystyn irrottautumaan työstäni vapaa-ajallani” välillä on havaittavissa kohtalaista negatiivista korrelaatiota. Ensiksi mainittu selittävä muuttuja on sitkeys. Se on osa psykologista pääomaa eli yksilön omia ominaisuuksia ja valmiuksia työhyvinvoinnin osa-alueella. Työstä irrottautuminen vapaa-ajalla on selitettävä muuttuja ja se mittaa palautumista.

Koska tutkimuksen yhtenä intressinä oli tutkia tutkittavien työstä irrottautumista, korrelaatioiden etsiminen yksilön psykologisesta pääomasta ja palautumisen valmiuksista on perusteltua. Muuttujien välinen negatiivinen korrelaatio antaa viitteitä siitä, että työssä kohdatut vastoinkäymiset, joista on ollut vaikea päästä irti vähentävät työstä irrottautumisen mahdollisuuksia vapaa-ajalla. Tätä päätelmää tukee edellisessä kappaleessa käsiteltyjen muuttujien välinen korrelaatio.

Muuttujien ”olen kokenut kiusaamista työssäni” ja ”minuun luotetaan työyhteisössäni” välillä on havaittavissa negatiivista korrelaatiota. Molemmat muuttujat mittaavat työn sosiaalista pääomaa. Korrelaatio muuttujien välillä voidaan tulkita siten, että työssään kiusaamista kokeneet voivat kokea myös, että heihin ei luoteta työyhteisössä.

Havaittuja korrelaatioita tarkastellessa voidaan todeta, että muuttuja ”minuun luotetaan työyhteisössäni” toistuu useassa kohtaa. Se yhdistyy tutkittavien työroolin selkeyteen, esimieheen kohdistuvaan luottamukseen sekä työyhteisössä koettuun kiusaamiseen.

Taulukko 1. Spearmanin korrelaatiokerroin (N=13)

		X-akselilla selittävä muuttuja					
Y-akselilla selitettävä muuttuja	Spearmanin korrelaatiokerroin (rho)	Roolini työyhteisössäni on minulle selkeä	Uskon, että minulla on työlleni annettavaa	Voin luottaa esimieheeni	Olen stressaantunut työstäni	Kun kohtaan vastoinkäymisiä työssäni, minun on vaikea päästä niistä yli ja siirtyä eteenpäin	Olen kokenut kiusaamista työssäni
	Minuun luotetaan työyhteisössäni	0,69					
	Osaan asettaa itselleni tavoitteita työssäni ja pyrkiä niitä kohti		0,64				
	Minuun luotetaan työyhteisössäni			0,63			
	Kun kohtaan vastoinkäymisiä työssäni, minun on vaikea päästä niistä yli ja				0,57		
	Pystyn irrottautumaan työstäni vapaa-ajallani					-0,60	
	Minuun luotetaan työyhteisössäni						-0,65

Tutkimuksen kvalitatiivinen osuus käsittää kyselyn avoimet kysymykset. Avoimia kysymyksiä oli kaksi kappaletta ja niillä pyrittiin saamaan tutkittavilta ajatuksia kohdeyrityksen työhyvinvoinnin

kehittämiseksi sekä kartoittamaan tutkittavien käyttämiä palautumisen keinoja. Aineisto käsiteltiin yksittäisestä yleiseen temaattisen analyysin avulla. Ensin tutkittavien ilmaisut pelkistettiin, niille annettiin käsite, seuraavaksi teema ja lopulta pääluokka. Taulukossa 2 on esimerkki siitä, kuinka aineistoa käsiteltiin. Esimerkkivastaukset on poimittu kysymyksestä: ”Kerro omin sanoin, millaisin keinoin työhyvinvointia voitaisiin mielestäsi kohdeyrityksessä kehittää?” Kuten liitteestä 2 voidaan nähdä, eniten mainintoja sai sosiaalinen pääoma 17 maininnalla, rakenteellinen pääoma sai 14 mainintaa ja psykologinen pääoma 4 mainintaa.

Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet ovat esimiestyö ja työyhteisö. Aineistossa esimiestyö ja johtaminen saivat yhdeksän mainintaa ja työyhteisö kahdeksan mainintaa. Johtamisen ja esimiestyön osalta erityisesti viestintä ja johtamistyyli nousivat aineistosta esiin. Työyhteisötaitojen merkitystä korostettiin. Sosiaalisen pääoman osalta huomionarvoista on, että kvantitatiivisessa aineistossa poikkeamana esiintynyt väite ”kannan vastuun omista työtehtävistäni” sai 100 % samanmielisyyden vastaajien keskuudessa. Kuitenkin tutkimuksen kvalitatiivisessa aineistossa kaksi vastaajaa (18 %) mainitsee työtehtävien laiminlyömisestä. On yleistä, että omassa toiminnassa ei nähdä puutteita mutta toisten toimista virheitä on helppo nostaa esiin. Kehittämissuhteissa peräänkuulutettiin myös avoimuutta ja keskustelun lisäämistä, joka voisi mahdollisesti olla ratkaisu tähänkin ristiriitaan.

Sosiaalisen pääoman osalta työyhteisössä toivottiin asioihin puuttumista ja samaa ehdotettiin myös esimiestyön ja johtamisen osalta. Esimiestyön ja johtamisen osalta myös erilaisia keskustelutuokioita toivottiin enemmän. Yleisesti viestintään toivottiin panostusta mutta myös kahdenkeskiset kehityskeskustelut ja esimiehen tarjoama emotionaalinen tuki nousi aineistosta esiin. Yksi tutkittavista ehdotti kuukausittaisia ”sparraustuokioita” esimiehen ja toimihenkilön välillä. Säännöllisin väliajoin tapahtuvat kahdenkeskiset keskustelut epäilemättä madaltaisivat toimihenkilöiden kynnystä puhua epäkohdista ääneen, esittää toiveita ja toisaalta saada palautetta työstään. Palautteen saaminen ja työn sisältöön vaikuttaminen olivat kvantitatiivisessa aineistossa osion 1 (kuva 3) vähiten samanmielisyyttä aiheuttaneet väitteet, ja näihin avoin keskustelu toimihenkilön ja esimiehen välillä voisi positiivisella tavalla vaikuttaa.

Työyhteisötaitoissa toisten työpanoksen arvostaminen mainittiin. Tutkimuksen kvantitatiivisessa osuudessa kolmannes vastaajista koki, ettei heidän työpanostaan arvosteta työyhteisössä. Myös yhteisöllisyyden lisäämistä toimipisteiden välillä toivottiin, joka saa tukea tutkimuksen kvantitatiivisesta osuudesta (kuva 7).

Rakenteellisen pääoman ulottuvuudet ovat organisaatio ja työn sisältö. Organisaatio sai aineistossa neljä mainintaa ja työn sisältö kymmenen mainintaa. Organisaation osalta toivottiin työhyvinvoinnin strategisen kehittämisen panostuksia, kuten selkeää liiketoimintastrategiaa ja henkilöstöpäällikön palkkaamista. Myös muutosviestinnän tehostamiseen toivottiin parannuksia.

Työn sisällön osalta esiin nousi erityisesti työn hallinta ja perehdytys. Perehdytys on tärkeä osa työn hallintaa ja aineistossa mainittiin esimerkiksi oman ja muiden työnkuvan ymmärtämisen tärkeys. Toimivaa HRM-järjestelmää toivottiin ja sitä, että sinne jokainen tekisi merkintöjä. Esiin nousi myös työtaakkojen epätasainen jakautuminen ja oman osaamisen hyödyntämisen sekä kehittämisen mahdollisuuksien tasapuolistaminen. Monivalintakysymystenkin osalta näitä toivottiin, samoin palautetta omasta työstä. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että perehdytys koetaan riittämättömäksi ja että oman osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen ei toteudu ideaalisesti.

Psykologinen pääoma on yksilö itse. Aineistossa psykologiseen pääomaan viittavia mainintoja oli vain muutama (4) ja niistä kaikki koskivat palautumista. Saatujen vastausten perusteella työ koetaan kuormittavaksi ja vapaa-aikaa haittaavaksi. Toisaalta myös henkilökohtaisen elämän haasteet tunnistettiin palautumisen esteeksi. Konkreettisena kehittämis ehdotuksena esitettiin mahdollisuutta keskustella ammattilaisen kanssa, jotta uupuminen voitaisiin estää.

Palautumista tutkittiin tutkimuksen alakysymyksellä ”Kokevatko kohdeorganisaation toimihenkilöt ja esimiehet kykenevänsä irrottautumaan työstään vapaa-ajallaan?” Tutkimuksen kvantitatiivinen aineisto antoi viitteitä siitä, että töitä ei tehdä pelkästään työajalla, valtaosa tutkittavista kokee työperäistä stressiä ja työstä irrottautuminen vapaa-ajalla onnistuu vain noin puolelta tutkimukseen osallistuneilta (kuva 6). Kvalitatiivinen aineisto siis tukee kvantitatiivista aineistoa siltä osin ja voidaan päätellä, että työstä irrottautuminen vapaa-ajalla ei tutkittavilta täysin onnistu.

Tutkimuksen toinen avoin kysymys koski keinoja, joita tutkittavat käyttävät työstä palautumiseen vapaa-ajallaan. On hyvä huomioida, että tutkittavat ovat voineet vastauksessaan mainita useita käyttämiänsä keinoja työstä palautumiseen. Vastausten perusteella eniten käytetty keino palautumiseen on toimintasuuntautunut vapaa-aika, joka sai 16 mainintaa. Toimintasuuntautuneella vapaa-ajalla käsitetään esimerkiksi liikunta, joka sai seitsemän mainintaa ja harrastukset, joka senkin sai seitsemän mainintaa. Luonnossa liikkuminen mainittiin kaksi kertaa.

Kvantitatiivisessa aineistossa kysyttiin, liikkuvatko tutkittavat mielestään riittävästi, ja vastaukset jakautuivat aika tasaisesti puoliksi siten, että puolet liikkuvat mielestään tarpeeksi ja toinen puoli

ei liikkunut tai suhtautui asiaan neutraalisti. Noin puolet vastanneista kokee kykenevänsä irrottautumaan työstään vapaa-ajallaan, ja puolet eivät tai eivät ota asiaan kantaa. Voidaan pohtia, lisääntyisikö onnistuneen työstä irrottautumisen kokemus tutkittavien joukossa, jos suurempi osa tutkittavista kokisi liikkuvansa tarpeeksi.

Sosiaaliset suhteet palautumisen keinona sai 11 mainintaa. Ystävät ja heidän kanssaan vietetty aika sai viisi mainintaa ja perhe sai kuusi mainintaa. Työajan ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan mainittiin tietoisena irrottautumisena työstä, jota on esimerkiksi työpuhelimen laittaminen äänettömälle, työasioiden hoitaminen ennen vapaalle jäämistä sekä aktiivinen irrottautuminen työasioista vapaalla sen keinoin, että pyrkii olemaan ajattelematta hoitamattomia asioita. Myös elokuvien katsominen sai maininnan.

Palautumisen teoreettinen viitekehys luvussa 2.4 antaa tukea kaikille vastaajien mainitsemille keinoille onnistuneen psykologisen irrottautumisen kannalta. Toisaalta kysymys on voitu kokea hie- man johdattelevana, sillä kysymyksessä on annettu esimerkkeinä palautumisen keinoja, joita tutkittavat ovatkin käyttäneet vastauksissaan (liite 1).

Taulukko 2. Esimerkki aineiston teemoittelusta

Pelkistetty ilmaus	Käsite	Teema	Pääluokka
Jos ei merkintöjä tehdä (järjestelmään) niin tähän tulisi puuttua -> asioihin puuttuminen	Työyhteisötaidot	Työyhteisö	Sosiaalinen pääoma
Jos ei merkintöjä tehdä (järjestelmään) niin tähän tulisi puuttua -> työtehtävien laiminlyönti	Työyhteisötaidot		
Puuttumalla asioihin	Työyhteisötaidot		
Epäasiallinen käytös työyhteisössä	Työyhteisötaidot		
Työtehtävien laiminlyöminen	Työyhteisötaidot		
Asioista puhuttaisiin ääneen	Työyhteisötaidot		
Arvostetaan jokaisen työpanosta	Työyhteisötaidot		
Pidetään huolta hyvästä ilmapiiristä	Työyhteisötaidot		



Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että vaikka työhyvinvointi on pääpiirteittäin kohdeorganisaation toimihenkilöiden ja esimiesten kokemana hyvällä tasolla, niin kehittämistyöllekin on tarvetta. Tutkimustulosten perusteella työhyvinvointia mitanneiden osioiden ja työhyvinvoinnin kehittämisen keinoja keränneen avoimen kysymyksen perusteella vaikuttaisi siltä, että roolit työyhteisössä eivät ehkä ole kaikille selvät. Tätä päätelmää tukee se, että monivalintaosion väite ”kannan vastuun työtehtävistäni” sai täyden samanmielisyyden mutta avoimessa aineistossa esiin nousi tyytymättömyyttä siitä, että työyhteisössä kaikki eivät huolehdi omista työtehtävistään. Riskitiriitä viittaa siihen, että toimenkuissa ja työrooleissa on epäselvyyttä. Väite ”oma roolini työyhteisössäni on minulle selkeä” oli kolmanneksi vähiten samanmielisyyttä aiheuttanut ja erityisesti vastausvaihtoehto ”melko samaa mieltä” korostui vastauksissa. Tutkittaessa korrelaatioita havaittiin myös, että oman työroolin selkeys korreloi positiivisesti luottamuksen kokemiseen työyhteisössä. Se on vahva viite siihen, että rooliritiriidat aiheuttavat työyhteisössä luottamuspulaa.

Tutkimuksessa nousi esiin myös muita asioita, jotka antavat tukea rooliepäselvyyksien kokemiselle. Esimerkiksi työkuorman koetaan jakautuvan epätasaisesti. Se taas voi pakottaa jatkamaan työpäivää työajan jälkeen, joka lisää kuormittumista ja vähentää palautumiseen käytettävissä olevaa aikaa. Toisaalta koetaan myös, että kesken jääneet asiat kuormittavat vapaa-ajalla ja vaikeuttavat työstä palautumista.

Esimiestyön osalta kehitettävää vaikuttaisi olevan esimiehen innostavuudessa ja motivoinnin kyvyissä sekä esimieheen suuntautuvassa luottamuksessa. Koska kohdeorganisaation esimiehet osallistuivat tutkimukseen itsekin, niin esimerkiksi stressin kokemukset ja palautumisen vaikeus koskevat heitäkin. Toisten motivoiminen ja innostaminen on vaikeaa, jos omat voimavarat ovat vähissä. Kehittämisideoita keränneessä avoimessa kysymyksessä esimiestyöltä toivottiin lisää vuorovaikutusta ja emotionaalista tukea. Johtamiselta toivottiin modernin johtamisen keinoja sekä avointa ja ajantasaista viestintää.

Työpaikkakiusaamista oli tutkimuksen perusteella työyhteisössä koettu. Kiusaaminen työyhteisössä on vakava asia ja on johdon ja esimiesten velvollisuus puuttua siihen viipymättä, sillä yksikin kiusaamistapaus on liikaa. Tutkimuksessa havaittiin negatiivista korrelaatiota työssä koetun kiusaamisen ja työssä koetun luottamuksen välillä. Se tarkoittaa sitä, että ne, jotka työssään olivat kokeneet kiusaamista, kokivat myös, että heihin ei työyhteisössä luoteta. Luottamus on psykologista turvallisuutta ja yksi sosiaalisen pääoman peruspilareita, joten kiusaamisella työyhteisössä on vakavat seuraukset.

Tutkimus osoitti myös, että kohdeorganisaation toimihenkilöt ja esimiehet kokevat työnsä stressaavaksi. Mahdollisia stressin syitä tämä tutkimus ei valaise, sillä stressin syntyisyys ovat hyvin moninaiset. Tiedetään kuitenkin, että tutkittavista noin puolet eivät kykene irrottautumaan työstään vapaa-ajallaan ja se on yksi mahdollinen syy stressin syntymiselle. Yhteisöllisyyden kokemukset ovat alueellisesti hyvät, mutta yhteisöllisyyden kokemukset toimipisteiden välillä vaativat kehittämistä.

Psykologisen pääoman ulottuvuuksista sitkeys vaikuttaa olevan tutkittavien keskuudessa harvinaisempi ominaisuus kuin muut kolme ulottuvuutta. Optimismia mittaavaan väitteeseen yksi vastaaja jätti vastaamatta, mutta silti optimismi vaikuttaisi olevan itseluottamusta ja toiveikkuutta vähäisempi psykologisen pääoman tekijä. Toimihenkilön henkilökohtaista työhyvinvointia on myös fyysisten perustarpeiden tyydyttäminen, kuten laadukas ravinto, riittävä lepo ja riittävä määrä liikuntaa. Tutkimuksen perusteella noin puolella tutkittavista liikunnan lisääminen olisi tarpeen. Korrelaatioita tutkittaessa havaittiin, että yksilön toiveikkuuden ja itseluottamuksen välillä on havaittavissa kohtalaista korrelaatiota. Se voi viitata siihen, että toiveikas yksilö myös luottaa itseensä helpommin kuin toivoton.

## 5 Kehittämissuunnitelma

Työn tavoitteena oli tuottaa suppea työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma kohdeorganisaatiolle tutkimuksen tuottamien tulosten perusteella henkilöstön kanssa yhteistyössä. Tutkimustulosten valmistuttua ne esitettiin koko organisaatiolle avoimessa Teams-palaverissa. Tutkimuksen tuloksista koostettu Powerpoint-esitys lähetettiin myös koko henkilöstölle esittämistilaisuuden jälkeen. Tulosten esittämistilaisuudessa oli läsnä toimihenkilöitä ja johdon edustajia. Sekä tilaisuudessa että jälkepäin lähetetyssä sähköpostissa tarjottiin mahdollisuutta esittää kysymyksiä ja keskustella tuloksista tarkemmin, tarvittaessa myös kahden kesken tutkijan kanssa. Tutkimuksen tulosten perusteella tehtiin työyhteisölle nostoja eri kehittämiskohteista, joista valittiin kehittämissuunnitelmaan kaksi asiaa.

Koska tämän opinnäytetyön kehittämisosuus on hyvin rajattu, käytettiin esittämistilaisuutta kanavana levittää tietoisuutta työhyvinvoinnin kehittämistoimista laajemminkin kuin kehittämissuunnitelmaan valittavien asioiden osalta. Vastuu työhyvinvoinnista on sekä yksilöllä itsellään että työnantajalla. Tutkimuksen tulokset viittasivat siihen suuntaan, että henkilökohtaisen hyvinvoinnin osalta erityisesti liikunnan lisääminen koski noin puolta vastaajista ja tämän merkitystä nostettiin esittämistilaisuudessa esiin korostaen jokaisen omaa vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan. Toisaalta esittämistilaisuudessa tuotiin myös työnantajan edustajille tiedoksi, että työyhteisössä on koettu kiusaamista. On työnantajan vastuulla ryhtyä kiusaamisenvastaisiin toimenpiteisiin.

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan ehdotettiin kehittämiskohteiksi tutkimustulosten perusteella työhyvinvoinnin sosiaalisen pääoman kehittämistä ja yhteisöllisyyden vahvistamista. Yhteisöllisyys oli tässä tutkimuksessa erillinen osio työhyvinvoinnista mutta se linkittyy vahvasti työyhteisöön, joka on osa työhyvinvoinnin sosiaalista pääomaa. Toisten työn arvostaminen, luottamus sekä kiusaaminen työyhteisössä olivat huonoimmaksi koetut osa-alueet sosiaalisen pääoman alueella. Myös tutkimuksen korrelaatioita etsiessä yhteiseksi nimittäjäksi monelle havaitulle korrelaatiolle oli luottamus.

Työyhteisön perustehtävän kirkastaminen ja jokaisen työtehtävien täsmentäminen on hyvä keino lähteä liikkeelle työhyvinvoinnin kehittämisestä. Esimerkiksi tunne siitä, että työtoverit eivät hoida työtehtäviään, voikin johtua siitä, että työtovereiden tehtäväkenttä on epäselvä. Toisaalta omien työtehtävien hoitaminen menestyksekkäästi vaatii sekin selvää käsitystä omasta vastuualueesta. Toimenkuvien selkeyttämiseen on kohdeorganisaatiossa jo tartuttu ja niitä käydään läpi

sekä selkeytetään paraikaa. Samoin perehdyttämisprosessin läpikäynti uusien toimihenkilöiden kanssa on siirretty yhden esimiehen vastuulle. Toimia työhyvinvoinnin lisäämiseksi on siis kohdeorganisaatiossa jo tehty.

Tutkimuksen ensimmäisellä avoimella kysymyksellä kerättiin kehittämisehdotuksia tutkittavilta. Sieltä päätettiin nostaa osaksi kehittämissuunnitelmaa esiin ehdotus, jossa toivottiin niin sanottuja säännöllisesti toistuvia ”sparraustuokioita” esimiehen ja toimihenkilön välille. Näillä matalan kynnyksen keskustelutuokioilla voidaan vastata useampaan kehittämistoiveeseen, kuten esimiehiltä toivottuun emotionaaliseen tukeen, palautteen saamiseen työstä, vuorovaikutuksen lisäämiseen toimihenkilön ja esimiehen välillä, työkuorman tasaamiseen ja mahdollisten ongelmakohdientuomiseen esiin.

Toiseksi osa-alueeksi kehittämissuunnitelmaan valittiin yhteisöllisyyden lisääminen toimipisteiden välillä. Yhteisöllisyyden kokemus on tärkeä osa työssä viihtymistä ja työn tuloksellisuutta, joten on perusteltua ottaa se toiseksi kehittämiskohteeksi. Tutkimuksen toisella alakysymyksellä haluttiin selvittää, miten yhteisöllisyyttä koetaan hajautetussa, osittain etätyötä tekevässä organisaatiossa. Tulosten perusteella yhteisöllisyyden kokemukset erityisesti toimipisteiden välillä ovat huonot, joka sekin tukee valintaa.

Tavoitteena on yhteisöllisyyden kokemuksen lisääminen erityisesti toimipisteiden välillä. Koska välimatkat ovat organisaation toimipisteiden välillä pitkiäkin ja toimihenkilöitä on useita, niin toimipisteittäin tapahtuvien vierailujen järjestäminen fyysisesti voi olla vaikeaa. Siksi kehittämissuunnitelmaan yhteisöllisyyden lisäämisen keinoiksi on otettu myös Teams-palaverit tai muut toimihenkilöiden sopivaksi kokemat tavat. Yhteistyön lisääminen toimipisteiden välillä tarjoaa myös mahdollisuuden oman osaamisen jakamiseen.

Taulukossa 3 on havainnollistettuna valitut kehittämiskohteet, niille asetetut tavoitteet, vastuut, aikataulut sekä mittarit. Sparraustuokiot esimiehen ja toimihenkilön välillä on ensimmäinen kehityskohde, jonka tavoitteena on vuorovaikutuksen lisääminen. Vastuu näistä keskusteluista on esimiehillä. Aikataulullisesti kehittämissuunnitelmassa on varattu aikaa 15 minuuttia toimihenkilöä kohden kuukaudessa. Valittu mittari sparraustuokioihin on toteutuneet keskustelut ja keskustelun perusteella kirjattu lyhyt raportti siitä, mitä keskustelussa on käsitelty.

Kehittämis- kohde	Tavoite	Vastuut	Aikataulu	Mittari
Sparraustuokit	Vuorovaikutuk- sen lisääminen	Toimipistei- den/tiimien esimiehet	1 krt/kk, 15min/toi- mihlö vuo- den 2022 ajan	Toteutuneet keskus- telut, raportti/yh- teenveto keskuste- lusta
Yhteisöllisyyden lisääminen	Toimipisteiden välisen yhteis- työn lisäämi- nen: Teams-pa- laverit, vierai- lut, osaamisen levittäminen	Tiimiesimie- het ja toimi- henkilöt yh- dessä	Vuoden 2022 aikana	Työhyvinvointikysely, tämän tutkimuksen yhteisöllisyyskyselyn täyttäminen uudel- leen, raportit/yhteen- vedot toimipisteiden välisestä toteutu- neesta yhteistyöstä

Taulukko 3. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma

## 6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena oli kartoittaa keskeisimmät teemat kohdeorganisaation toimihenkilöiden ja esimiesten työhyvinvoinnista. Yleisesti tulokset viittaavat siihen, että työhyvinvoinnin tila kohdeorganisaatiossa on hyvä. Työhyvinvoinnista keskeisimmät kehittämistä vaativat teemat ovat sosiaalinen pääoma ja rakennepääoma. Tämän opinnäytetyön kehittämis-tehtävällä pyritään vastaamaan sosiaalisen pääoman kehittämiseen ja kohdeorganisaatiossa on jo tartuttu toimeen rakennepääoman kehittämiseksi, kuten luvussa 5 on kuvattu.

Työhyvinvoinnin rakennepääoma koostuu organisaatiosta ja työn sisällöstä. Tähän työhyvinvoinnin osa-alueeseen oltiin tyytyväisimpiä mutta kehittämistäkin on. Hyvinvoivassa organisaatiossa toimitaan siten, että henkilöstö otetaan huomioon esimerkiksi strategiatyössä ja muutosjohtamisessa. Tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttaisi sille, että muutosviestintä ja strategiatyön osallistavuus olisivat osa-alueita, joihin tutkittavat toivoisivat muutosta.

Työn sisällössä tyytyväisyyttä koettiin palkkaukseen. Se on osa työn kannustearvoa. Toisaalta toivottiin oman osaamisen kehittämistä, joka sekin sisältyy työn kannustearvoon. Oman osaamisen hyödyntämisen tasapuolisuutta ja palautetta työstä toivottiin sekä monivalintaosuudessa että avoimessa osuudessa.

Työhyvinvoinnin sosiaalinen pääoma koettiin tutkimusosioiden huonoimmaksi osa-alueeksi. Se tarkoittaa sitä, että osiossa oli monivalintakysymysten osalta eniten erimielisyyttä ja työhyvinvoinnin kehittämisideoissa sosiaalinen pääoma sai eniten mainintoja. Kehittämisen paikkoja tutkimuksen tulosten perusteella olisi työyhteisössä vallitsevan luottamuksen osalta sekä esimiehen ja toimihenkilön välillä että toimihenkilöiden kesken. Sosiaalinen pääoma rakentuu luottamukselle ja vuorovaikutukselle, jota tutkimuksen tulosten perusteella pitäisi työyhteisössä vahvistaa.

Työyhteisössä on myös koettu kiusaamista. Tässä tutkimuksessa koettu luottamus muuttujana vaikuttaisi havaittujen korrelaatioiden perusteella olevan jossain määrin riippuvainen työyhteisön roolien selkeyteen, esimieheen kohdistuvaan luottamukseen sekä koettuun kiusaamiseen. Luottamuksen puute työyhteisössä heijastuu työkuulttuurin lisäksi myös sidosryhmiin. Tyytyväisyyttä työyhteisössä koetaan siitä, että kaikki vastaajat kokevat saavansa työtovereiltaan apua. Avun antaminen on yksi sosiaalisen pääoman ilmentymä.

Esimiestyö ja johtaminen on sosiaalisen pääoman toinen ulottuvuus. Hyvää johtamista on oikeudenmukaisuus, luotettavuus, tarjottu tuki sekä myönteisen ilmapiirin ylläpitäminen. Tässä tutkimuksessa esimiestyöltä toivottiin lisää vuorovaikutusta ja emotionaalista tukea. Monivalintakysymyksissä poikkeamana esiintyi esimiehen kohdistuva luottamus. Johdolta toivottiin lisää luottamusta ja modernimpaa johtamistyyliä.

Psykologisen pääoman ulottuvuudet ovat itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys eli resilienssi. Tässä tutkimuksessa itseluottamus ja toiveikkuus koettiin tutkittavien keskuudessa vahvemmiksi kuin optimismi ja sitkeys. Se kertoo, että tutkittavat uskovat itseensä ja kykyihinsä selvitä haasteista ja ovat itseohjautuvia ja sitoutuneita. Optimistisia ajatusmalleja hyödyntävä yksilö suhtautuu ongelmiin haasteina, joista selviämiseksi tulee ponnistella ja sitkeä yksilö jaksaa aloittaa alusta epäonnistuttuaankin. Vaikuttaa sille, että tutkittavat ovat valmiita ottamaan haasteita vastaan ja uskovat selviytyvänsä niistä, mutta kohdatessaan ongelmia saattavat lannistua.

Tutkittavien vastausten perusteella liikunnan harrastaminen on noin puolella vastaajista liian vähäistä. Säännöllinen liikkuminen vähentää unettomuutta ja on apuna stressinhallinnassa, joten olisi tärkeää rohkaista toimihenkilöitä ja esimiehiä liikkumaan enemmän. Tutkimuksen perusteella vastaajat saavat riittävästi unta ja syövät terveellisesti. Ne ovat työkykyä tukevia asioita.

Tutkimus pyrki myös selvittämään, vaikuttaako organisaation hajanaisuus ja etätyön tekeminen koettuun yhteisöllisyyteen. Yhteisöllisyys perustuu luottamukselle ja vuorovaikutukselle. Siitä huolimatta, että tutkimustulosten perusteella työyhteisössä koettu luottamus ei ole parhaalla mahdollisella mallilla, alueellisesti yhteisöllisyyden kokemukset ovat hyvät. Toimipisteiden välillä yhteisöllisyyttä koettiin olevan vähemmän. Erityisesti toimipisteiden välillä olevan yhteisöllisyyden lujittaminen otettiin kehittämissuunnitelman toiseksi osa-alueeksi. Lisääntyneen etätyön vaikutukset yhteisöllisyyden kokemuksiin olivat hajanaiset.

Lisäksi haluttiin tutkia, kykenevätkö tutkittavat irrottautumaan työstään vapaa-ajallaan. Suurin osa tutkittavista rajaa työntekonsa työajan sisälle, joten vapaa-aikaa jää riittävästi. Valtaosa vastanneista kuitenkin kokee olevansa työnsä vuoksi stressaantunut. Mahdollisia syitä stressiin voivat olla esimerkiksi voimavarojen puute tai epäkohdat työssä. Pitkäaikaisen heikentävän paineen on todettu aiheuttavan työuupumusta. Noin puolet tutkittavista kokevat pystyvänsä irrottautumaan työstään vapaa-ajallaan. Se on uupumukselta suojaava tekijä.

Työstä irrottautumisen keinoja tiedusteltiin vastaajilta avoimella kysymyksellä. Vastaajien käyttämät työstä irrottautumisen keinot olivat toimintasuuntautuneita, kuten liikunta ja harrastukset. Myös perheen ja ystävien kanssa vietetty aika mainittiin useita kertoja.

Tutkimuksella pyrittiin myös keräämään tutkittavilta kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi kohdeorganisaatiossa. Niitä saatiin runsaasti ja molemmat kehittämissuunnitelmaan poimitut tehtävät olivat peräisin kehittämisehdotuksista.

Kyselyssä ei käytetty taustamuuttujia, koska vastaajien anonymiteettiä haluttiin suojella. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena tutkimusjoukon pienen koon vuoksi. Taustamuuttujien kysyminen, kuten vastaajan sukupuoli tai toimipiste, olisi vaarantanut tutkittavien anonymiteetin. Päätös taustamuuttujien pois jättämisestä tehtiin tietäen, että se vaikuttaisi käytössä olevien tilastollisten menetelmien laajuuteen. Tutkimuksen onnistumiselle tärkeämpää oli turvata vastaajien anonymiteetti ja saada sitä myöten kerätyksi mahdollisimman paljon vastauksia. Pelkona oli, että mikäli kyselyssä olisi kysytty sukupuolta tai toimipistettä, ei vastauksia olisi saatu niin hyvin kuin nyt saatiin.

Reliabiliteetti kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkoittaa toistettavuutta. Työhyvinvointi on kuitenkin asia, joka muuttuu ajan myötä. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa koettua työhyvinvoinnin tilaa kohdeorganisaatiossa, johon työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan valituilla kehittämiskohteilla pyritään vaikuttamaan. Ihannetilanteessa tämän saman kyselyn toistaminen vaikkapa vuoden päästä tuottaisi erityisesti kehityskohteiden teemojen osalta paremmat tulokset. Tämä tutkimus on toisaalta myös tapaustutkimus eli sen tarkoituksena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa juuri kohdeorganisaation työhyvinvoinnin tilasta. Reliabiliteetti tässä tutkimuksessa on pyritty varmistamaan sillä, että tutkimuksessa käytetään sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Tutkimuksessa havaittujen korrelaatioiden merkitsevyystaso on yli 0,05 eli tulokset eivät ole yleistettävissä. Koska kyseessä on kokonaistutkimus niin yleistettävyydellä ei ole tulosten kannalta merkitystä.

Tutkimuksen validiteetti on sen kykyä tuottaa vastaus tutkimusongelmaan. Tämän tutkimuksen pääkysymys koski tutkittavien työhyvinvoinnin kokemuksia kohdeorganisaatiossa keväällä 2021. Tavoitteena oli kartoittaa työhyvinvoinnin tila eli löytää keskeisiä teemoja työhyvinvointisuunnitelman tekemiseksi ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi tulevaisuudessa. Tutkimuksen kvantitatiivisessa osassa validiteetti on tutkijan kykyä operationalisoida käsitteet kyselyyn. Siinä onnistuttiin pääosin hyvin.

Kahden kysymyksen osalta kysymyksen asettelu ei ole ollut onnistunutta. Väite ”kun kohtaan työssäni vastoinkäymisiä, minun on vaikea päästä niistä yli ja siirtyä eteenpäin” olisi pitänyt esittää seuraavanlaisesti: ”Kun kohtaan vastoinkäymisiä työssäni, minun on helppo päästä niistä yli ja siirtyä eteenpäin”. Negaation kautta esitetty kysymys poikkeaa muista ja kyseisen kysymyksen



tuottama ositettu pylväsdiagrammi on päinvastainen kuin muiden. Se vaikeutti aineiston tulkintaa ja on voinut vaikuttaa myös vastauksiin, vaikka kysymys itsessään on validi. Kuvaajien tarkoitus oli visualisoida tulokset helposti tulkittavaan muotoon ja tässä ei tämän kysymyksen osalta onnistuttu.

Samoin väite ”olen kokenut kiusaamista työssäni” olisi pitänyt esittää positiivisesti eli: ”En ole kokenut kiusaamista työssäni”. Tämä olisi helpottanut tulosten tulkintaa ja tuottanut tasalaatuisempia tuloksia esimerkiksi vastausten keskiarvon osalta. Myös tämän väitteen osalta kuvaaja ei sopinut osion muiden kuvaajien tuottamaan sarjaan ja on voinut tuottaa vaikeuksia tutkittaville tutkimuksen tuloksien ymmärtämiseen. Väitteiden kuvaajat on järjestetty vastausten tuottaman keskiarvon mukaisesti vasemmalta oikealle, mutta näiden kahden väitteen osalta tämä ei onnistunut.

Validiteettia lisää monivalintakysymysten vastausvaihtoehtoissa oleva neutraali vaihtoehto ”ei samaa eikä eri mieltä”. Muotoilemalla vastausvaihtoehto näin tarjotaan vastaajalle mahdollisuus asettua neutraalille kannalle ja toisaalta helpotetaan tutkijan tulkintaa verrattuna siihen, että vastausvaihtoehtona olisi ”en osaa sanoa”, jolloin vastaukset voivat pitää sisältää paitsi neutraaleja vastauksia kysyttävästä asiasta mutta myös vastauksia, joissa tutkittava ei ole ymmärtänyt kysymystä. Toisaalta voidaan kysyä, onko ylipäättään mahdollista olla neutraalilla kannalla, kun kysytään koetusta työpaikkakiusaamisesta? Tällöin neutraalit vastaukset voidaan tulkita epäröinniksi.

Kvalitatiivisen osion osalta validiteettia tuo tutkimusjoukon pienuus. Kun käsiteltävää aineistoa on vähemmän, tutkijan työ on pienempi ja tarkkuus aineiston käsittelyssä voi olla parempi. Pätevyyttä lisäävä tekijä on myös se, että laadullinen aineisto ja kuinka se on tutkimuksessa käsitelty, on nähtävissä tutkimuksen liitteissä. Tehdyt valinnat on myös pyritty perustelemaan.

Tutkijan oma ammatillinen kehittyminen opinnäytetyön ja tutkimuksen tekemisen aikana on ollut merkittävää. Tutkimuksen tekeminen käytännössä on avartanut ymmärrystä siitä, miten monitasoinen asia työhyvinvointi on. Työhyvinvoinnin, palautumisen ja yhteisöllisyyden teorioiden yhdistyminen käytäntöön ja tutkimuksen tuloksiin on ollut valtavan mielenkiintoista, vaikkakin työlästä. Tilastollisten menetelmien käyttäminen ja erityisesti korrelaatioiden etsiminen muuttujien välillä oli mieluista.

Alkuperäisen aikataulun mukaisesti opinnäytetyön oli määrä valmistua alkusyksystä, kun se aloitettiin joulukuussa 2020 aiheanalyysillä. Tutkimus viivästyi kokopäivätyön aloittamisen tuomien

kiireiden ja muiden opintojen samanaikaisuuden vuoksi. Alkuperäinen aikataulu oli todennäköisesti lähtökohtaisestikin liian tiukka ottaen huomioon, että samanaikaisesti oli meneillään normaali määrä kursseja.

Jatkotutkimusaiheiksi sopisivat hyvin tutkittavien kokeman työperäisen stressin syyt. Tämän tutkimuksen ansiosta tiedetään, että suurin osa vastanneista kokee stressiä mutta stressin syihin tutkimuksella ei otettu kantaa. Lisäksi voisi olla hyvä toistaa tämä tutkimus esimerkiksi vuoden 2023 keväällä, jolloin kehittämissuunnitelman mukaiset toimet on tehty. Myös pienempiä ja paikallisempia työhyvinvoinnin kartoituksia olisi syytä tehdä vuosittain esimiesten toimesta. Tällaiseen soveltuisi hyvin esimerkiksi Työterveyslaitoksen sivuilta löytyvät työhyvinvointikyselyt tai Kevan Työhyvinvointikysely, joka vaatii kirjautumisen.

## Lähteet

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen. (N.d.). Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Saatavilla 22.2.2021. <https://www.ilmari-nen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>
- Järvinen, P. (2008). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Kananen, J. (2008). Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän opis-topaino.
- Karjalainen, L. (2010). Tilastotieteen perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Kehusmaa, K. (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Keva. (2021). Työhyvinvointikysely. Saatavilla 26.2.2021. <https://www.keva.fi/tyonantajalle/ty-olamapalvelut/arvioi-ja-kehita-tyohyvinvointia/#6d63562a>
- Kujanpää, M., Syrek, C., Lehr, D., Kinnunen, U., Reins, A. & Bloom, J. (2021). Need Satisfaction and Optimal Functioning at Leisure and Work: A Longitudinal Validation Study of the DRAMMA Model. Journal of Happiness Studies. 22, 681-707. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00247-3>
- Laine, K. & Rauramo, P. (2017). Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Saatavilla 14.11.2021. [https://ttk.fi/opaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen\\_rakentami-nen\\_tyoyhteison\\_vuorovaikutuksessa](https://ttk.fi/opaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentami-nen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa)
- L 738/2002. Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2002/20020738>
- Manka, M-L. (2015). Stressikirja: Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. (2012). Työnilo. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Manka, M-L. & Hakala, L. (2011). Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tampere: Tammer-print Oy. Saatavilla 26.2.2021. <https://kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>

Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. (2013). Yhteisöllisyydellä menestykseen - opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Lahti: Esa Print Oy. Saatavilla 26.2.2021. [https://kuntoutussaatio.fi/files/1149/Sosiaalinen\\_paaoma\\_opas.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/1149/Sosiaalinen_paaoma_opas.pdf)

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy.

Mäkinieniemi, J., Heikkilä-Tammi, K., & Manka, M. (2015). Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy. Saatavilla 26.2.2021. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/miten-kuntaesimies-voi-parantaa-tyohyvinvointia.pdf>

Newman, D.B., Tay, L., & Diener E. (2014). Leisure and Subjective Well-Being: A Model of Psychological Mechanisms as Mediating Factors. Journal of Happiness Studies. 15, 555-578. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9435-x>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Powell, A., Galvin, J. & Piccoli, G. (2006). Antecedents to team member commitment from near and far: A comparison between collocated and virtual teams. IT & People. 19, 299–322. <https://doi.org/10.1108/09593840610718018>

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä A. (2013). Pääasia – organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Alma Talent Oy.

Rauramo, P. (2008). Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Rauramo, P. (2018). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisöissä. Saatavilla 26.2.2021. [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

Sarkkinen, M. (2020). Psykologinen palautuminen työstä – nämä kuusi kokemusta edistävät sitä. Saatavilla 22.2.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-palautuminen-tyosta-nama-kuusi-kokemusta-edistavat-sita/>

Siltaloppi, M. & Kinnunen, U. (2007). Työkuormituksesta palautuminen: Psykologinen näkökulma palautumiseen. Teoksessa Leppänen A. & Takala E. (toim.) Työ ja ihminen -aikakauskirja 1/2007: Kuormittuneisuus I (30–41). Työterveyslaitos. <http://www.julkari.fi/handle/10024/132312>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (N.d.). Työhyvinvointi. Saatavilla 22.2.2021. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Työolobarometri. (2019). Valtioneuvosto. Saatavilla 24.2.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-541-6>

Työterveyslaitos. (N.d.a). Työhyvinvointi. Saatavilla 22.2.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. (N.d.b). Elintavat ja työhyvinvointi. Saatavilla 14.11.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. (N.d.c.). Uni ja palautuminen. Saatavilla 14.11.2021. <https://www.ttl.fi/tyonte-kija/uni-ja-palautuminen/>

Vilkkä, H. (2015). Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkä, H. (2007). Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological Capital and Well-being. Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress, 31(3), 180–188. DOI: [10.1002/smi.2623](https://doi.org/10.1002/smi.2623)

## Liitteet

Hei kaikki!

Opintoni Kajaanin ammattikorkeakoulussa ovat edenneet siihen vaiheeseen, että on tullut aika tehdä opinnäytetyö. Muistin virkistykseksi kertaan, että opiskelen liiketaloutta nyt toista vuotta ja suuntaudun esimiestyöhön ja työyhteisöjen kehittämiseen. On siis varsin luontevaa, että opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui työhyvinvointitutkimus. Luontevalta tuntui myös lähestyä viime kevään työharjoittelun ja kesätyöpestin tiimoilta tätä tutuksi tullutta työyhteisöä pyyntöineni. Minun onnekseni työhyvinvointitutkimusta ei täällä XX:llä ollut aiemmin toimihenkilöiden keskuudessa tehty, joten sille oli selvä tarve.

Tutkimuksen tarkoituksena on siis saada tietoa XX:n toimihenkilöiden kokemasta työhyvinvoinnin tilasta keväällä 2021. Tutkimus on ajan hengen mukaisesti kiinnostunut myös hajautuneen organisaation ja lisääntyneen etätöön tekemisen vaikutuksista yhteisöllisyyden kokemukseen, mutta myös työstä palautumisen kokemuksista.

Koska organisaatiomme käsittää vain parisen kymmentä toimihenkilöä ja tutkimus pyrkii muodostamaan kokonaiskuvan työhyvinvoinnin tasosta, tutkimukseen on valittu osallistujiksi kaikki organisaatiossa työskentelevät toimihenkilöt.

Tämä tutkimus pyrkii kartoittamaan koetun työhyvinvoinnin tilan, jotta saisimme arvokasta tietoa työhyvinvoinnin kehittämisen kohteista. Kyselyyn vastaamalla olet siis henkilökohtaisesti mukana kehitystyössä ja pääset omalta osaltasi vaikuttamaan työhyvinvoinnin edistämiseen. Sitä luotettavampaa tietoa kysely tuottaa, mitä useampi kyselyyn vastaa.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu täysin anonyymisti. Kyselyssä ei kysytä sellaisia kysymyksiä, josta vastaajan voisi tunnistaa, kuten ikä, sukupuoli, toimipiste tai nimike. Kaikki vastaukset myös käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja opinnäytetyön valmistuttua hävitetään asianmukaisesti.

Linkki kyselyyn löytyy alapuolelta. Vastaamiseen menee aikaa noin 15–20 minuuttia ja vastaamiseen saa käyttää työaikaa. Kysely koostuu pääosin monivalintakysymyksistä mutta joukossa on myös muutama avoin kysymys, joihin myös toivon saavani kaikilta vastaukset.

Ystävällisin terveisin, Sonja Kangasluoma

## Työhyvinvointikysely

Kysely kartoittaa Yritys X:n työhyvinvoinnin tilaa keväällä 2021. Pyri siis vastaamaan kysymyksiin siten, että annettu vastaus kuvaa kokemustasi tai näkemystäsi asiasta tällä hetkellä.

### Osio 1. Organisaatio ja työn sisältö

1. Olen tietoinen työni tavoitteista
2. Tunnen oloni turvalliseksi työssäni
3. Organisaation arvot ohjaavat työni tekemistä
4. Saan tukea oman osaamiseni kehittämiseen
5. Hallitsen työtehtäväni
6. Voin vaikuttaa työni sisältöön
7. Voin hyödyntää omaa osaamistani työssäni
8. Saan työstäni palautetta
9. Oma roolini työyhteisössä on minulle selkeä
10. Työtehtäväni ovat monipuolisia
11. Olen tyytyväinen palkkaani

### Osio 2. Työyhteisö ja esimiestyö

1. Minuun luotetaan työyhteisössäni
2. Työtäni arvostetaan työyhteisössäni
3. Tarvittaessa saan apua työtovereiltani
4. Olen kokenut kiusaamista työssäni
5. Kannan vastuun omista työtehtävistäni
6. Esimieheni on reilu ja oikeudenmukainen

7. Voin luottaa esimieheeni
8. Saan esimieheltäni tukea
9. Esimieheni osaa innostaa ja motivoida

#### Osio 3. Oma hyvinvointi, osaaminen ja työssä jaksaminen

1. Nukun riittävästi
2. Syön terveellisesti
3. Liikun riittävästi
4. Uskon, että minulla on työlleni annettavaa
5. Osaan asettaa itselleni tavoitteita työssäni ja pyrkiä niitä kohti
6. Suhtaudun työhöni optimistisella asenteella
7. Kun kohtaan työssäni vastoinkäymisiä, minun on vaikea päästä niistä yli ja siirtyä eteenpäin.
8. Avoin kysymys: Kerro omin sanoin, millaisin keinoin työhyvinvointia voitaisiin mielestäsi Yritys X:llä kehittää?

#### Osio 4. Työstä palautuminen

1. Olen stressaantunut töideni vuoksi
2. Teen töitä ainoastaan työaikana
3. Pystyn irrottautumaan työstäni vapaa-ajallani
4. Avoin kysymys: Kerro omin sanoin, millaisia työstä palautumisen keinoja käytät (esim. ystävien kanssa vietetty aika, liikkuminen, harrastukset, lapset ja perhe..)

#### Osio 5. Yhteisöllisyys

Hyvä yhteisöllisyys työyhteisössä koostuu toimivasta vuorovaikutuksesta, hyvästä ilmapiiristä, tasa-arvoisuuden kokemuksesta, yhteistyöstä, yhdenmukaisista toimintamalleista ja yhteenkuuluvuuden tunteesta.



1. Koen yhteisöllisyyttä koko organisaation tasolla
2. Koen yhteisöllisyyttä omassa alueellisessa tiimissäni
3. Etätyön tekeminen on mielestäni heikentänyt yhteisöllisyyttä

Pelkistetty ilmaus	Käsite	Teema	Pääluokka		
Toimihenkilöiden vaihtuvuuden tiedot- tamisessa on ollut ongelmia pitkään	Muutosviestintä	Organisaatio (4)	Rakenteellinen pääoma (14)		
Isoista muutoksista on tiedotettu to- della lyhyellä aikataululla	Muutosviestintä				
(Työhyvinvointia kehitetään) Selkeällä liiketoimintastrategialla ja sen aktiivi- sella jalkauttamisella	Työhyvinvoinnin strategi- nen kehittäminen				
Olisi syytä harkita vakavasti henkilöstö- päällikön palkkaamista/kouluttamista	Työhyvinvoinnin strategi- nen kehittäminen				
Etätyö on jonkinlainen ”pahe” johdon mielestä	Työn muotoilu	Työn sisältö (10)		Rakenteellinen pääoma (14)	
Kannustava asenne ja tasapuolinen ke- hittymisen mahdollisuus jokaiselle oman ammattitaitonsa kartuttamiseen	Kannustearvo				
Toimenkuvan kannalta merkitykselliset asiat opetettaisiin perehdytysvaiheessa	Perehdytys				
Olisi tärkeää perehdyttää perehdytysop- paan mukaisesti	Perehdytys				
Jokaisella olisi selvillä oma toimenku- vansa ja myös muut tietäisivät mitä ke- nenkin toimenkuvaan kuuluu	Työn hallinta				
Työstä olisi tärkeää saada palautetta	Työn hallinta				
Tärkeää on myös, että on toimiva järjes- telmä (Likelt)	Työn hallinta				
Jokaiselta työntekijältä edellytetään merkintöjen tekemistä järjestelmään (Likelt)	Työn hallinta				
Työtaakkojen jakautumisesta pitäisi huolehtia	Työn hallinta				
Kaikki ehtisivät tehdä työnsä työajan puitteissa	Työn hallinta				
Luottamusta lisää (johdolta), ei tarvitse kaitsia kuin lapsia	Moderni johtaminen	Johtaminen (2)	Sosiaalinen pääoma (18)		
Pehmeämpi johtamistyyli vaikuttaa toi- mihenkilöiden pysyvyyteen	Moderni johtaminen				
Asioihin puuttumisella	Moderni johtaminen	Esimiestyö ja johtaminen (3)			Sosiaalinen pääoma (18)
Rohkeasti puuttumalla (asioihin)	Moderni johtaminen				

(Työhyvinvointia kehitetään) avoimella ja ajantasaisella viestinnällä	Viestintä		
Vuorovaikutus esihenkilön kanssa olisi tärkeää	Viestintä		
Säännölliset kalenteroidut keskustelut/havainnointitilanteet vaikkapa keran kuussa, ”sparraustuokiot”	Viestintä		
Kehityskeskustelut olisi hyvä säännöllistää	Kehityskeskustelut	Esimiestyö (4)	
Esimiehen ja toimihenkilöiden välisen keskustelun lisääminen kehityskeskusteluiden ohella (uupumisen estämiseksi)	Emotionaalinen tuki		
Jos ei merkintöjä tehdä (järjestelmään) niin tähän tulisi puuttua -> asioihin puuttuminen	Työyhteisötaidot		
Jos ei merkintöjä tehdä (järjestelmään) niin tähän tulisi puuttua -> työtehtävien laiminlyönti	Työyhteisötaidot		
Puuttumalla asioihin	Työyhteisötaidot		
Epäasiallinen käytös työyhteisössä	Työyhteisötaidot	Työyhteisö (9)	
Työtehtävien laiminlyöminen	Työyhteisötaidot		
Asioista puhuttaisiin ääneen	Työyhteisötaidot		
Arvostetaan jokaisen työpanosta	Työyhteisötaidot		
Pidetään huolta hyvästä ilmapiiristä	Työyhteisötaidot		
Yhteisöllisyyttä toimistojen välillä (olisi) hyvä parantaa	Yhteisöllisyys		
Työn kuormittavuus	Stressi		
Aina ei ole mahdollista palautua vapaaajalla, kun työt seuraavat kotiin	Stressi		
Mahdollisuus keskusteluun ammattilaisen kanssa (uupumisen estämiseksi)	Stressi	Palautuminen	Psykologinen pääoma (4)
Henkilökohtaisen elämän haasteet palautumisen esteenä	Yksityiselämä		

Pelkistetty ilmaus	Teema	Pääluokka
Liikuntaa	Liikunta (7)	Toimintasuuntautunut vapaa-aika (16)
Liikuntaa		
Liikunta		
Liikuntaharrastus		
Liikunta		
Ulkoilu		
Liikunta		
Pelailen	Harrastukset (7)	
Muut harrastukset		
Käsityöt		
Harrastukset		
Harrastukset		
Harrastukset		
Harrastukset		
Luonnossa liikkuminen	Luonnossa liikkuminen (2)	
Liikkuminen luonnossa		
Vietän ystävien kanssa aikaa	Ystävät (5)	Sosiaaliset suhteet (11)
Ystävien kanssa vietetty aika		
Ystävien kanssa ajan viettäminen		
Ystävät		
Ystävät		
Aikaa perheen kanssa		
Läheisten kanssa oleminen	Perhe (6)	
Perheen kanssa ajan viettäminen		
Perheen kesken vietetty aika		
Perhe		
Perhe		
Yritän irtautua mahdollisimman paljon työasioista		Tietoinen irrottautuminen (4)
Olla ajattelematta mahdollisia unohduksia ja hoitamattomia asioita		
Puhelimen voi laittaa äänettömälle		
Työasiat maaliin ennen vapaita		
Katson elokuvia	Viihde (1)	

**Olen tietoinen työni tavoitteista**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	6	46,2%	46,2%	46,2%
Melko samaa mieltä	5	38,5%	38,5%	84,6%
Jokseenkin eri mieltä	2	15,4%	15,4%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Tunnen oloni turvalliseksi työssäni**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	5	38,5%	38,5%	38,5%
Melko samaa mieltä	7	53,8%	53,8%	92,3%
Jokseenkin eri mieltä	1	7,7%	7,7%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Organisaation arvot ohjaavat työni tekemistä**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	3	23,1%	23,1%	23,1%
Melko samaa mieltä	6	46,2%	46,2%	69,2%
Ei samaa eikä eri mieltä	2	15,4%	15,4%	84,6%
Jokseenkin eri mieltä	2	15,4%	15,4%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Saan tukea oman osaamiseni kehittämiseen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	2	15,4%	15,4%	15,4%
Melko samaa mieltä	8	61,5%	61,5%	76,9%
Jokseenkin eri mieltä	3	23,1%	23,1%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Hallitsen työtehtäväni**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	6	46,2%	46,2%	46,2%
Melko samaa mieltä	5	38,5%	38,5%	84,6%
Ei samaa eikä eri mieltä	1	7,7%	7,7%	92,3%
Jokseenkin eri mieltä	1	7,7%	7,7%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Voin vaikuttaa työni sisältöön**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	4	30,8%	30,8%	30,8%
Melko samaa mieltä	4	30,8%	30,8%	61,5%
Ei samaa eikä eri mieltä	1	7,7%	7,7%	69,2%
Jokseenkin eri mieltä	4	30,8%	30,8%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Voin hyödyntää omaa osaamistani työssäni**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	6	46,2%	46,2%	46,2%
Melko samaa mieltä	4	30,8%	30,8%	76,9%
Jokseenkin eri mieltä	2	15,4%	15,4%	92,3%
Täysin eri mieltä	1	7,7%	7,7%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Saan työstäni palautetta**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	3	23,1%	23,1%	23,1%
Melko samaa mieltä	5	38,5%	38,5%	61,5%
Ei samaa eikä eri mieltä	2	15,4%	15,4%	76,9%
Jokseenkin eri mieltä	3	23,1%	23,1%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Oma roolini työyhteisössäni on minulle selkeä**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	2	15,4%	15,4%	15,4%
Melko samaa mieltä	8	61,5%	61,5%	76,9%
Jokseenkin eri mieltä	3	23,1%	23,1%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Työtehtäväni ovat monipuolisia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	7	53,8%	53,8%	53,8%
Melko samaa mieltä	3	23,1%	23,1%	76,9%
Jokseenkin eri mieltä	3	23,1%	23,1%	100,0%
Total	13	100,0%		



**Olen tyytyväinen palkkaani**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	7	53,8%	53,8%	53,8%
Melko samaa mieltä	4	30,8%	30,8%	84,6%
Ei samaa eikä eri mieltä	1	7,7%	7,7%	92,3%
Jokseenkin eri mieltä	1	7,7%	7,7%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Minuun luotetaan työyhteisössäni**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	6	46,2%	46,2%	46,2%
Melko samaa mieltä	4	30,8%	30,8%	76,9%
Jokseenkin eri mieltä	2	15,4%	15,4%	92,3%
Täysin eri mieltä	1	7,7%	7,7%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Työtäni arvostetaan työyhteisössäni**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	2	15,4%	15,4%	15,4%
Melko samaa mieltä	7	53,8%	53,8%	69,2%
Jokseenkin eri mieltä	4	30,8%	30,8%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Tarvittaessa saan apua työtovereiltani**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	7	53,8%	53,8%	53,8%
Melko samaa mieltä	6	46,2%	46,2%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Olen kokenut kiusaamista työssäni**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Melko samaa mieltä	2	15,4%	15,4%	15,4%
Ei samaa eikä eri mieltä	1	7,7%	7,7%	23,1%
Jokseenkin eri mieltä	2	15,4%	15,4%	38,5%
Täysin eri mieltä	8	61,5%	61,5%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Kannan vastuun omista työtehtävistäni**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	12	92,3%	92,3%	92,3%
Melko samaa mieltä	1	7,7%	7,7%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Esimieheni on reilu ja oikeudenmukainen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	6	46,2%	46,2%	46,2%
Melko samaa mieltä	5	38,5%	38,5%	84,6%
Ei samaa eikä eri mieltä	1	7,7%	7,7%	92,3%
Jokseenkin eri mieltä	1	7,7%	7,7%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Voin luottaa esimieheeni**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	4	30,8%	30,8%	30,8%
Melko samaa mieltä	6	46,2%	46,2%	76,9%
Ei samaa eikä eri mieltä	3	23,1%	23,1%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Saan esimieheltäni tukea**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	6	46,2%	46,2%	46,2%
Melko samaa mieltä	5	38,5%	38,5%	84,6%
Ei samaa eikä eri mieltä	1	7,7%	7,7%	92,3%
Jokseenkin eri mieltä	1	7,7%	7,7%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Esimieheni osaa innostaa ja motivoida**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	5	38,5%	38,5%	38,5%
Melko samaa mieltä	5	38,5%	38,5%	76,9%
Ei samaa eikä eri mieltä	1	7,7%	7,7%	84,6%
Jokseenkin eri mieltä	2	15,4%	15,4%	100,0%
Total	13	100,0%		



**Nukun riittävästi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	4	30,8%	30,8%	30,8%
Valid Melko samaa mieltä	5	38,5%	38,5%	69,2%
Valid Ei samaa eikä eri mieltä	1	7,7%	7,7%	76,9%
Valid Jokseenkin eri mieltä	3	23,1%	23,1%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Syön terveellisesti**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	3	23,1%	23,1%	23,1%
Valid Melko samaa mieltä	9	69,2%	69,2%	92,3%
Valid Ei samaa eikä eri mieltä	1	7,7%	7,7%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Liikun riittävästi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	2	15,4%	15,4%	15,4%
Valid Melko samaa mieltä	4	30,8%	30,8%	46,2%
Valid Ei samaa eikä eri mieltä	2	15,4%	15,4%	61,5%
Valid Jokseenkin eri mieltä	4	30,8%	30,8%	92,3%
Valid Täysin eri mieltä	1	7,7%	7,7%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Osaan asettaa itselleni tavoitteita työssäni ja pyrkiä niitä kohti**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	7	53,8%	53,8%	53,8%
Valid Melko samaa mieltä	4	30,8%	30,8%	84,6%
Valid Jokseenkin eri mieltä	2	15,4%	15,4%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Suhtaudun työhöni optimistisella asenteella**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	3	23,1%	25,0%	25,0%
Valid Melko samaa mieltä	5	38,5%	41,7%	66,7%
Valid Ei samaa eikä eri mieltä	1	7,7%	8,3%	75,0%
Valid Jokseenkin samaa mieltä	3	23,1%	25,0%	100,0%
Missing .	1	7,7%		
Total	13	100,0%		

**Kun kohtaan työssäni vastoin käymisiä, minun on vaikea päästä niistä yli ja siirtyä eteenpäin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Melko samaa mieltä	4	30,8%	30,8%	30,8%
Ei samaa eikä eri mieltä	2	15,4%	15,4%	46,2%
Jokseenkin eri mieltä	5	38,5%	38,5%	84,6%
Täysin eri mieltä	2	15,4%	15,4%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Uskon, että minulla on työleni annettavaa**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	6	46,2%	46,2%	46,2%
Melko samaa mieltä	6	46,2%	46,2%	92,3%
Jokseenkin eri mieltä	1	7,7%	7,7%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Olen stressaantunut töideni vuoksi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	4	30,8%	30,8%	30,8%
Melko samaa mieltä	6	46,2%	46,2%	76,9%
Ei samaa eikä eri mieltä	1	7,7%	7,7%	84,6%
Jokseenkin eri mieltä	1	7,7%	7,7%	92,3%
Täysin eri mieltä	1	7,7%	7,7%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Teen töitä ainoastaan työaikaana**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	4	30,8%	30,8%	30,8%
Melko samaa mieltä	6	46,2%	46,2%	76,9%
Ei samaa eikä eri mieltä	1	7,7%	7,7%	84,6%
Jokseenkin eri mieltä	2	15,4%	15,4%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Pystyn irrottautumaan työstäni vapaa-ajallani**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	3	23,1%	23,1%	23,1%
Melko samaa mieltä	4	30,8%	30,8%	53,8%
Ei samaa eikä eri mieltä	2	15,4%	15,4%	69,2%
Jokseenkin eri mieltä	4	30,8%	30,8%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Koen yhteisöllisyyttä koko organisaation tasolla**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	1	7,7%	7,7%	7,7%
Melko samaa mieltä	3	23,1%	23,1%	30,8%
Ei samaa eikä eri mieltä	2	15,4%	15,4%	46,2%
Jokseenkin eri mieltä	6	46,2%	46,2%	92,3%
Täysin eri mieltä	1	7,7%	7,7%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Koen yhteisöllisyyttä omassa alueellisessa tiimissäni**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	6	46,2%	46,2%	46,2%
Melko samaa mieltä	4	30,8%	30,8%	76,9%
Ei samaa eikä eri mieltä	1	7,7%	7,7%	84,6%
Jokseenkin eri mieltä	2	15,4%	15,4%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Etätyön tekeminen on heikentänyt yhteisöllisyyttä**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	3	23,1%	23,1%	23,1%
Melko samaa mieltä	2	15,4%	15,4%	38,5%
Ei samaa eikä eri mieltä	4	30,8%	30,8%	69,2%
Jokseenkin eri mieltä	3	23,1%	23,1%	92,3%
Täysin eri mieltä	1	7,7%	7,7%	100,0%
Total	13	100,0%		

**Correlations**

		RANK of rooli_työyhteisössä	RANK of luottamus_työyhteisössä
RANK of rooli_työyhteisössä	Pearson Correlation	1,000	,683 <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)		,010
	N	13	13
RANK of luottamus_työyhteisössä	Pearson Correlation	,683 <sup>a</sup>	1,000
	Sig. (2-tailed)	,010	
	N	13	13

a. Significant at .05 level

**Correlations**

		RANK of toiveikkuus	RANK of itseluottamus
RANK of toiveikkuus	Pearson Correlation	1,000	,638 <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)		,019
	N	13	13
RANK of itseluottamus	Pearson Correlation	,638 <sup>a</sup>	1,000
	Sig. (2-tailed)	,019	
	N	13	13

a. Significant at .05 level

**Correlations**

		RANK of esimies_voiluottaa	RANK of luottamus_työyhteisössä
RANK of esimies_voiluottaa	Pearson Correlation	1,000	,626 <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)		,022
	N	13	13
RANK of luottamus_työyhteisössä	Pearson Correlation	,626 <sup>a</sup>	1,000
	Sig. (2-tailed)	,022	
	N	13	13

a. Significant at .05 level

**Correlations**

		RANK of sinnikkyys	RANK of stressi
RANK of sinnikkyys	Pearson Correlation	1,000	,567 <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)		,043
	N	13	13
RANK of stressi	Pearson Correlation	,567 <sup>a</sup>	1,000
	Sig. (2-tailed)	,043	
	N	13	13

a. Significant at .05 level

**Correlations**

		RANK of kiusaaminen	RANK of luottamus_työyhteisössä
RANK of kiusaaminen	Pearson Correlation	1,000	-,651 <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)		,016
	N	13	13
RANK of luottamus_työyhteisössä	Pearson Correlation	-,651 <sup>a</sup>	1,000
	Sig. (2-tailed)	,016	
	N	13	13

a. Significant at .05 level

**Correlations**

		RANK of työstä_irrottautuminen	RANK of sinnikkyys
RANK of työstä_irrottautuminen	Pearson Correlation	1,000	-,601 <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)		,030
	N	13	13
RANK of sinnikkyys	Pearson Correlation	-,601 <sup>a</sup>	1,000
	Sig. (2-tailed)	,030	
	N	13	13

a. Significant at .05 level