

**LÄHIESIHENKILÖIDEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN YH-
TEISTYÖYRITYKSESSÄ: VÄHITTÄIS-, MATKAILU- JA RAVITSE-
MUSKAUPAN ALAT**

Ilona Punkkinen
Opinnäytetyö ylempi AMK
Kevät 2025
Johtaminen ja työhyvinvointi
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkinto-ohjelma

Tekijä: Ilona Punkkinen

Opinnäytetyön otsikko: Lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittäminen yhteistyöyrityksessä

Työn ohjaaja: Hanna Okkonen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2025

Sivumäärä: 91 + 3 liitettä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä anonyymien yritysten kanssa. Työn lähtökohdaksi oli yritysten työhyvinvointikyselyn tulokset, jotka osoittivat yritysten esihenkilöiden työssä jaksamisen heikentyneen, vaikka sen paranemiseksi oli tehty erinäisiä toimenpiteitä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä ja tuottaa tietoa yritysten esihenkilöiden työhyvinvoinnin tekijöistä, niiden nykytilasta ja työhyvinvoinnin kehitysideoista ja niiden mahdollisista kohdistamistarpeista,

Työ toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Työ jakautui kahteen vaiheeseen. Työn ensimmäisessä vaiheessa yhteistyöyritysten lähiesihenkilöille teetettiin määrällinen kyselytutkimus ja työn toisessa vaiheessa toteutettiin työpaja, jossa rajattu esihenkilöryhmä valitsi työhyvinvoinnin kehityskohteet ja tuotti kehitysideoita, kyselyn tuloksiin perustuen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys syventää ymmärrystä esihenkilötyöstä ja sen erityispiirteistä sekä työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Esihenkilötyöhön perehtymisen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat erityisesti esihenkilöiden työssä ja miten nämä tekijät heijastuvat heidän työhyvinvointiinsa.

Tutkimustulokset osoittivat, että yhteistyöyrityksessä on sekä työhyvinvointia tukevia voimavaroja että kuormitustekijöitä. Suurimmat kuormitustekijät liittyvät työn psykososiaalisiin tekijöihin. Esihenkilöt valitsivat ensisijaisiksi kehityskohdeiksi sairauspoissaolojen paikkaamisen ja esihenkilöiden vapaa-ajan turvaamisen. Työpajan tuloksena esihenkilöt ideoivat uuden sairauspoissaolokäytännön sekä elämän- ja ajanhallinnan toimenpiteitä. Työhyvinvoinnin edistämisestä vastuu jaettiin sekä organisaation että esihenkilöiden kesken.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Program in Master of Business Administration
Option of Leadership and Well-being at work

Author: Ilona Punkkinen

Title of thesis: Improving the Occupational Well-being of Immediate managers in a Partner Company

Supervisor: Hanna Okkonen

Term and year when the thesis was submitted: spring 2025

Number of pages: 91 + 3 appendices

This thesis was conducted in collaboration with an anonymous company. The starting point was the company's employee well-being survey, which showed that managers well-being had declined despite various improvement measures. The purpose was to gather information about the factors affecting managers well-being, their current state, and potential areas for improvement.

The project was divided into two phases: a quantitative survey among immediate managers and a workshop, where a selected group of managers identified key areas for improving well-being and generated development ideas based on the survey results.

The research showed both supportive resources and stress factors, mainly related to psychosocial aspects of work. Managers identified covering for sick leave and ensuring their own free time as primary areas for development. New policies and measures were created, perceived to impact various development areas. Responsibility for promoting well-being was assigned to both the organization and the supervisors.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	6
2 YHTEISTYÖYRITYS JA OPINNÄYTETYÖN RAJAUKSET	9
2.1 Yhteistyöyritys	9
2.2 Rajaukset	9
3 ESIHENKILÖTYÖ	10
3.1 Johtamisen paradigmat	11
3.2 Johtamismallit	13
3.3 Esihenkilötyön erityispiirteitä	15
4 TYÖHYVINVOINTI	19
4.1 Psykologiset teoriat työhyvinvoinnin perustana	19
4.1.1 Maslow´n tarvehierarkia	19
4.1.2 Itsemääräämisteoria	22
4.2 Työn voimavarojen ja työn vaatimusten malli	23
4.2.1 Työn voimavarat	28
4.2.2 Yksilön voimavarat	28
4.2.3 Työn vaatimukset	29
4.2.4 Tutkimuksellisen kehittämistyön viitekehys ja synteesi	31
5 TUTKIMUSMENETELMÄT	32
5.1 Toimintatutkimus	32
5.1.1 Osallistaminen ja sen hyödyt	32
5.2 Kyselytutkimus	33
5.2.1 Tavoitteet	33
5.2.2 Kyselyn lähtökohdat	33
5.2.3 Kyselylomake	34
5.2.4 Kyselytutkimuksen toteutus	37
5.2.5 Tulokset	38
5.2.6 Vertailu muihin tutkimustuloksiin	51

5.2.7	Tulosten peilaaminen Maslow'n tarvehierarkiaan ja itsemääräämisteoriaan	54
5.2.8	Yhteenveto	56
5.3	Työpaja	58
5.3.1	Tavoitteet.....	58
5.3.2	Lähtökohdat.....	58
5.3.3	Viestintä.....	59
5.3.4	Ilmoittautuminen	59
5.3.5	Työpajan valmistelut.....	60
5.3.6	Toteutus	60
5.3.7	Kehittämisosio	62
5.3.8	Havainnot työpajasta.....	66
6	POHDINTA.....	70
6.1	Jatkotutkimus aiheita.....	77
6.2	Tulosten luotettavuuden arviointi ja eettisyys	78
	LÄHTEET	81
	LIITTEET.....	92

1 JOHDANTO

Maailma on muuttunut nopeasti viime vuosina sotien, koronapandemian, ilmastomuutoksen, väestörakenteen muutosten, talousjärjestelmän kestävyys-, kansainvälistymisen ja digitalisoitumisen myötä (Työterveyslaitos 2020, 6-8). Nämä tekijät ovat vaikuttaneet ihmisten asenteisiin ja odotuksiin työelämää ja elämää kohtaan (Manka & Manka 2023, 13-33; Työterveyslaitos 2020 6-8). Ylen uutis- ja ajankohtaistoiminnan (Müller 2022) tutkimustulosten mukaan yli puolet (53%) suomalaisista kokeekin maailmankuvansa muuttuneen viimeisten kahden vuoden aikana. Yksi merkittävä muutos yritysten näkökulmasta on myös se, että tulevaisuudessa yritysten uskotaan kasvavan aineellisen pääoman avulla enää vain 10-50%, kun taas aineettoman pääoman avulla, jonka yksi isoin tekijä on yrityksen henkilöstö ja sen hyvinvointi, kasvua voidaan saada jopa 50-90% (Forma 2023, 16-17; Manka & Manka 2023, 67-68). Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja vastataksaan työelämän tarpeisiin, yritysten tulisi jatkossa panostaa yhä enemmän työhyvinvointiin (Manka & Manka 2023, 13-33).

Työhyvinvointi on ajankohtainen asia myös yhteiskunnan näkökulmasta. Yritysten tuottavuuden ja yhteiskunnan sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen kestävyyskasvua tavoitellaan esimerkiksi pidempien työurien, osaamisen kehittymisen ja kestävä kehityksen avulla (Aura & Ahonen 2016, 2.1; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 11). Keskustelu työelämän laadusta ja työhyvinvoinnista on politisoitunut ja sen koetaan olevan osa suomalaisen työelämän imagoa (Laine, Lindberg & Silvennoinen 2016, 287). Suomen hallitus käynnistikin 2019-2023 hallituskaudella TYÖ2030-ohjelman, jonka tavoitteena on tehdä Suomesta vuoteen 2030 mennessä johtava työelämäinnovaatioiden kehittäjä ja maailman paras työhyvinvointivaltio (Sosiaali- ja terveysministeriö).

Vaikka työhyvinvoinnin merkitystä korostetaan niin yksilön, yritysten ja yhteiskunnan näkökulmasta, silti viimeisimmät tutkimustulokset osoittavat, että

suomalaisten työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat heikentyneet (Suutala, Kaltainen & Hakanen 2024, 9; Lyly-Yrjänäinen 2023, 79-86). Eezy flown (2024, 9) keväällä 2024 teettämän tutkimuksen mukaan erityisesti esihenkilöt kokivat olevansa kuormittuneita. Tutustuessani työhyvinvoinnin teoriaan, vastaan tuli paljon tietoa siitä, kuinka tärkeä esihenkilö on työntekijöiden työhyvinvoinnin ja yrityksen menestyksen kannalta, mutta erittäin vähän tietoa siitä, kuinka esihenkilöiden työhyvinvointia tulisi tai voisi tukea. Vain muutama lähde nosti esille esihenkilön työhyvinvoinnista huolehtimisen ja se kuitattiin lauseella: ”Muista esihenkilö huolehtia myös omasta työhyvinvoinnistasasi”. Eikö esihenkilön hyvinvoinnin pitäisi olla muidenkin asia, kuin esihenkilön oma asia?

Tämä opinnäytetyö on suoritettu yhteistyössä yrityksen kanssa, jossa on ymmärretty esihenkilöiden ja heidän työhyvinvointinsa merkitys yrityksen tulevaisuuden kannalta, ja sen edistämiseksi on ryhdytty toimenpiteisiin. Yksi näistä toimenpiteistä on ollut vuonna 2023 käynnistetty työhyvinvointi -projekti, jonka tavoitteena on kehittää esihenkilöiden työssä jaksamista. Projektin käynnistämiseen vaikutti myös yrityksen työkykymittausten tulokset, jotka osoittivat esihenkilöiden työssä jaksamisen heikentyneen viimeisimpien vuosien aikana. (Yhteistyöyrittäjä 2024 a.) Tämä opinnäytetyö on osa yhteistyöyrittäjän työhyvinvointiprojektia, ja sen tavoitteena oli kehittää konkreettisia kehitysideoita esihenkilöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat: 1) Mitkä tekijät vaikuttavat lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin ja mikä niiden tila on? 2) Millä keinoilla lähiesihenkilöiden työhyvinvointia tulisi lähteä kehittämään ja 3) Kuinka lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin toimenpiteet tulisi kohdistaa, jotta niiden vaikuttavuus olisi paras mahdollinen? Työ toteutettiin toimintatutkimuksena, joka koostui kahdesta osasta. Ensimmäisessä vaiheessa yhteistyöyrittäjän lähiesihenkilöille teetettiin työhyvinvointikysely, jonka tarkoituksena oli kerätä ja tuottaa tietoa lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, niiden tilasta sekä työhyvinvoinnin edistämiskeinoista ja niiden kohdistamistarpeista. Työn toisen vaiheen tavoite oli tuottaa

työpajatoiminnan avulla toimintavalmiita kehitysideoita johtajien päätöksenteon tueksi. Työpajatoiminnan kehittämisosio perustui työhyvinvointikyselyn tutkimustuloksiin ja se toteutettiin yhteistyössä yrityksen lähiesihenkilöiden kanssa.

Johdannon jälkeen opinnäytetyössä esitellään yhteistyöyritys ja työn rajaukset. Työn teoreettinen viitekehys keskittyy esihenkilötyötä ja työhyvinvointia. Esihenkilötyö on moninainen tehtävä, jolla monta eri tasoa ja ulottuvuutta. Jotta voi ymmärtää mistä esihenkilöiden työhyvinvointi muodostuu, on ymmärrettävä itse esihenkilötyötä. Työhyvinvoinnin teoreettinen osuus kuvaa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja niiden syntyä sekä esittää työhyvinvoinnin synteesin, johon tämän opinnäytetyö perustuu. Tämän jälkeen esitellään tarkemmin työn tutkimusmenetelmät ja niiden sisältö. Työn pääpaino on kyselytutkimuksessa, sen tuloksissa ja työhyvinvoinnin kehittämistyössä. Lopuksi työssä esitetään pohdintaa, ehdotuksia jatkotutkimusaiheista ja arvioidaan työn luotettavuutta ja eettisyyttä.

2 YHTEISTYÖYRITYS JA OPINNÄYTETYÖN RAJAUKSET

2.1 Yhteistyöyritys

Opinnäytetyön yhteistyöyrityksenä toimi kotimainen, pörssin ulkopuolella toimiva yritys, joka on erikoistunut vähittäiskaupan, matkailu- ja ravitsemus- ja erikoistavarakaupan toimialoihin. Yrityksen liikevaihto on n. 450 miljoonaa euroa ja sen henkilöstömäärä on n. 1000 työntekijää. (Yhteistyöyritys 2024 b.) Tässä opinnäytetyössä yhteistyöyritystä ei tulla mainitsemaan nimeltä, vaan siihen viitataan termillä 'yhteistyöyritys'.

2.2 Rajaukset

Tutkimuksellinen kehittämistyö rajattiin koskemaan yhteistyöyrityksen matkailu- ja ravitsemus, ja vähittäiskaupan toimialojen lähiesihenkilöitä, sillä muita esihenkilöitä ja autokaupan toimialan lähiesihenkilöitä oli liian vähäinen määrä, jotta anonymius, tulosten luotettavuus ja oikeellisuus olisi voitu taata kyselytutkimuksen osalta. Autokauppatoimialan ulkopuolelle jättämistä tuki myös se tekijä, että autokaupan toimialajohtajana toimi opinnäytetyön tekijälle läheinen henkilö.

Vertailukelpoisuuden vuoksi opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä ja tutkimustulosten vertailussa keskitytään suomalaiseen kontekstiin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työhyvinvoinnin ja johtamisen kontekstissa suomalaisten mielipiteet, tottumukset ja tuntemukset poikkeavat muihin Euroopan maihin verrattuna. Näitä eroavaisuuksia voidaan osittain selittää suomalaisten yhteisesti ja kamilla arvoilla, asenteilla ja identiteetillä, jotka ohjaavat ajattelua ja toimintaa yhteiseen suuntaan. (Frankly partners 2022; Lehtonen 27.12.2016.)

3 ESIHENKILÖTYÖ

Tässä osiossa käsitellään johtamisen historiaa ja käsitteitä, sekä nostetaan esille johtamisen ja esihenkilötyön piirteitä. Osion tarkoituksena on tutustua esihenkilötyön ytimeen ja ymmärtää ne tekijät, jotka vaikuttavat esihenkilön työhön ja sitä kautta hänen työhyvinvointiinsa.

Johtaminen on sitä, että saadaan joukko ihmisiä toimimaan ja pyrkimään yhteiseen tavoitteeseen. Johtajan ei aina tarvitse olla esihenkilö, vaan johtajaksi voi nousta esimerkiksi joku työntekijöistä karismansa tai kokemuksensa ansiosta (Aarnikoivu 2013, 13). Yleensä johtaminen kuitenkin mielletään ammattina, jossa luodaan muille edellytykset ja puitteet työn tehokkaaseen suorittamiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Aarnikoivu 2013, 13-14; Viitala & Jylhä 2019, 12). Johtamisen sisällä voidaan katsoa olevan monenlaisia rooleja. Näitä johtamisen rooleja ovat perinteisesti esimerkiksi organisaation ylimpään johtoon kuuluvat johtajat, tulosyksiköiden ja osastojen päälliköt, projektipäälliköt, tiiminvetäjät, esihenkilöt, osastonjohtajat ja ryhmänvetäjät. (Viitala ja Jylhä 2019, 12.)

Johtaja on se henkilö, joka valitsee ja näyttää suunnan toiminnalle ja luo puitteet sen toteutukselle, kun taas esihenkilön työ painottuu enemmän konkreettiseen tekemiseen (Aarnikoivu 2013, 13-14). Esihenkilön tehtävä on varmistaa, että työntekijät työskentelevät yrityksen näkökulman mukaisesti; tekevät oikeita asioita, oikeista lähtökohdista ja oikealla tavalla (Rötkin 2015, 18). Esihenkilötyö voi olla myös lähiesihenkilötyötä. Lähiesihenkilötyölle on ominaista johtaa työntekijöitä, jotka raportoivat heille tavoitteiden saavuttamisesta, työn sujumisesta, kehitystarpeistaan ja poissaoloistaan. (Viitala 2021, 50.) Tässä opinnäytetyössä johtamista käsitellään pääsääntöisesti esihenkilö- ja lähiesihenkilöroolin kautta, koska opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämistyö kohdistuu yhteistyöyrityksen lähiesihenkilöihin.

3.1 Johtamisen paradigmat

Ymmärtääksemme paremmin esihenkilötyön luonnetta ja sen kehitystä nykyhetkeen, tarkastelen hieman johtamisen historiaa. Johtaminen on erilaista eri aikakausilla. Tähän vaikuttavat johtamisen käytänteiden ja niiden taustalla toimivien ajatusten ja uskomusten muuttuminen, sekä yhteiskunnalliset muutokset. Aikamme johtamista ohjaavat johtamisen paradigmat, jotka Thomas Kuhn loi vuonna 1962 kuvaamaan eri aikakausien keskeisiä johtamiskäsityksiä. Paradigmat vastaavat aina sen hetkisiin johtamishaasteisiin. Paradigmat syntyvät, kun havaitaan uusia ilmiöitä, joita teoria ei selitä. (Viitala & Jylhä 2019, 40.) Paradigmat ovat pitkäkestoisia ja ne voivat kestää jopa 20-30-vuotta (Seeck 2015), esiintyen usein myös osittain päällekkäin (Tanner 5.1.2022). Kaikki johtamisen paradigmat tähtäävät tuottavuuden ja kilpailukyvyn paranemiseen. Paradigmojen ero on siinä, mitä keinoja päämäärän saavuttamiseksi käytetään. (Seeck 31.5.2016.)

Johtamisen teorioista on yleisesti eroteltu viisi paradigmaa; Teollisten olojen parantamisen (1870–1900), tieteellisen liikkeenjohdon (1900–1923), ihmissuhdekoulukunnan (1923–1955), rakenneteorioiden (1955–1980), ja kulttuurikoulukunnan (1980–) paradigmat. Viimeisimpänä ja erityisesti 2000-luvulla on puhuttu innovaatioteorioista. (Seeck 2015, 247-249; Tanner 5.1.2022.) Teollisten olojen parantamisen paradigma keskittyi työolojen ja työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseen. Tieteellisen liikkeenjohdon paradigma korosti tieteellisiä menetelmiä ja tehokkuuden maksimointia. Ihmissuhdekoulukunnan paradigma painotti ihmisten välistä vuorovaikutusta ja työntekijöiden motivaatiota. Rakenneteorioiden paradigma keskittyi organisaatorakenteiden ja -prosessien analysointiin ja kehittämiseen. Kulttuurikoulukunnan paradigma korosti organisaatiokulttuurin merkitystä ja sen vaikutusta johtamiseen. (Huhtala & Laakso 2006.)

Paradigmat voidaan jakaa normatiivisiin ja rationaalisiin johtamisoppeihin, joiden ideologiat vaihtelevat vuorotellen (Huhtala & Laakso 2006). Normatiivista johtamisoppia edustavat teollisten olojen parantaminen, ihmissuhdekoulukunta- ja

organisaatiokulttuuriteoriat, joissa korostuvat yhteisöllisyys ja arvoilla johtaminen. Näissä teorioissa johtaminen perustuu työntekijöiden inspirointiin, motivointiin ja yhteisöllisyyden rakentamiseen, joiden ajatellaan lisäävän halua ponnistella yhteisten tavoitteiden eteen. Normatiivinen johtamisoppi perustuu luottamukseen ja yhteisiin tavoitteisiin. (Tanner 5.1.2022.) Rationaalista johtamisoppia edustavat tieteellisen liikkeenjohdon ja rakenneteorioiden koulukunnat. Nämä teoriat edustavat tehokkuutta, jossa organisaatio nähdään koneena ja työntekijä sen osana, mekaanisena rattaana. Ideologia perustuu prosessien jatkuvaan parantamiseen ja tehostamiseen, sekä inhimillisten virheiden minimointiin. Ideologian mukaan työntekijöitä tulee kontrolloida ja valvoa, jotta työt tulevat tehdyksi. Arkikielessä rationaalisesta johtamisoppia voidaan pitää tehokkuusajatteluna ja normatiivista johtamisoppia ihmiskeskeisyysajatteluna. (Tanner 5.1.2022.)

Suomalaisen johtamiskulttuurin katsotaan kehittyneen ainakin 1900-luvun puoliväliin saakka osittain Frederick Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon oppien ja osittain armeijan johtamisperiaatteiden pohjalta. Näiden lisäksi luterilaisella etiikalla on katsottu olleen vaikutuksia suomalaiseen johtamiseen. (Puolustusvoimat 2022, 9; Seeck 2015, 20.) Tuolloin johtamisen keskiössä olivat tehokkuus ja järjestelmällisyys (Seeck 2015, 74-75). Työn tehostamisesta siirryttiin vuorovaikutuksen kehittämiseen, jolloin ihmisiä rohkaistiin yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Ihmissuhdekoulukunta pyrki löytämään ratkaisuja työn yksitoikkoisuuteen, poissaoloihin, työntekijöiden vaihtuvuuteen, konflikteihin ja työntekijöiden heikkoon moraaliin, koska niiden nähtiin heikentävän yritysten tuottavuutta. Johtajan tehtäväksi katsottiin tasapainottaa työyhteisöä ja työntekijöiden suhteita, lisätä yhteistyötä ja vuorovaikutusta työpaikalla. (Seeck 2015, 107-109.) 2000-luvulla keskeisiksi johtamisteorioiksi nousivat strateginen johtaminen ja innovaatioteoria, ja johtamisessa alettiin korostaa luovuutta, joustavuutta, innovaatioita ja kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Innovaatioteoriassa työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on tarve oppia ja kehittyä. Heitä motivoi rahan ja etuuksien lisäksi halu hyödyntää asiantuntemustaan ja luovaa potentiaaliaan. (Seeck 2015, 247-249.)

Viittasin johdannossa elämän, työelämän ja ihmisten ajatuksen nopeatahtiseen muuttumiseen. Tällä muutoksella on luonnollisesti vaikutusta myös johtamiseen ja johtamiskäsityksen muokkaantumiseen, ja vuotta 2030 kohti mentäessä monet perinteiset johtajuuden myytit näyttävätkin murtuvan ja tilalle alkaa syntyä uudenlaista johtajuutta. Automaation ja tekoälyn lisääntyessä fokus siirtyy ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, luovuuden ja innovaatiokyvyn johtamiseen, sekä entistä vastuullisempien organisaatioiden rakentamiseen. Tällä hetkellä eletäänkin johtamisen paradigman murroksessa, jossa ollaan siirtymässä tuotantolähtöisestä ajattelusta kohti ihmislähtöistä ajattelua. Tannerin mukaan näyttää siltä, että ensimmäistä kertaa ihmiskeskeisyys on ottamassa aidosti vallan tuotanto-keskeisyydeltä, kun johtamisen puheen keskiöissä pidetään yhteisöllisyyttä, ihmisiä ja ihmisyyttä, ja yritysten tuloksellisuutta aletaan mitata taloudellisen hyödyn lisäksi myös ympäristön ja sosiaalisen arvon mukaan. (Tanner 5.1.2024.)

3.2 Johtamismallit

Kirjallisuudessa johtamisen mallit on perinteisesti jaettu management- ja leadership-tehtäviin, joissa managerit suunnittelevat, budjetoivat, organisoivat ja valvovat, kun taas leaderit painottavat visiota ja yhteistyötä sekä pyrkivät vaikuttamaan ihmisten tunteisiin ja ajatuksiin. Aiemmin organisaatiot ovat käyttäneet näitä johtamisen malleja omina itsenäisinä ja irrallisina toimenpiteinä ja selkeää liittyntäpintaa organisaation missioon, visioon tai strategiaan ei ole syntynyt, jolloin asioiden syy-seuraussuhteet ovat jääneet ymmärtämättä. Hyvällä tuurilla tässä on voitu onnistua, mutta huonolla ei. (Aarnikoivu 2013, 17.)

Myles Downey (2003) nosti kirjassaan "Effective Coaching: Lessons from the Coaches' Coach" perinteisten johtamisen tyylien rinnalle valmentavan johtamisen, jakaen johtamisen kolmeen päämalliin; lead, manage ja coach. Downeyn mukaan lead keskittyy organisaation tarkoitukseen ja tavoitteeseen, huomioiden yksilön liittymisen näihin. Lead -johtamisen tehtävä on selittää, miksi työ tehdään ja mikä sen merkitys on. Manage -johtaminen keskittyy Downeyn mukaan tavoitteisiin ja standardeihin, joiden mukaan tiimi toimii. Manage -johtamisen tehtävä

on määritellä, mitä työntekijöiltä odotetaan ja miten heidän tulisi suorittaa työnsä. Coaching -johtaminen keskittyy siihen, kuinka tiimin jäsenet saavuttavat tavoitteensa. Coachingissa johtajan tehtävänä on tukea ja ohjata tiimin jäseniä heidän työssään ja auttaa heitä kehittämään taitojaan ja parantamaan suoritustaan.

Johtajuus on aiemmin nähty vallan keskittymisenä yksittäiselle johtajalle, joka toimi sankarina. Nykyään vastuu, osaaminen ja onnistuminen jaetaan ja saavutetaan yhdessä, eikä sankarin viittaa enää aseteta kenellekään yksin. Tämä uusi johtamisen lähestymistapa korostaa yhteistyötä, yhteisöllisyyttä ja kollektiivista älykkyyttä, joiden nähdään johtavan parempiin tuloksiin ja vahvempaan sitoutumiseen organisaation sisällä. (Juuti 2021; McRae, Aykens, Lowmaster & Shepp 22.1.2025.) Johtamisen kentässä keskusteluihin ovatkin nyt nousseet yhä inhimillisemmät ja ihmislähtoisemmät johtamisen menetelmät, kuten osallistava, jaettu ja positiivinen johtajuus (Juuti 2017; McRae, Aykens, Lowmaster & Shepp 22.1.2025; Wenström 2020). Osallistava johtaminen on sitä, että vastuuta, osallistamista ja osallistumista hajautetaan eri tekijöille. Jaettu johtajuus lukeutuu osallistavaan johtamiseen. Niillä pyritään voimaannuttamaan ja sitouttamaan työntekijöitä, muuttamaan organisaatorakenteita -ja käytäntöjä, sekä muuttamaan työntekijöiden välisiä suhteita siten, että johtaminen on vertaisjohtamista. Positiivinen johtaminen perustuu positiiviseen psykologiaan. Se keskittyy työntekijöiden vahvuuksien ja positiivisten tunteiden tukemiseen sekä työhyvinvoinnin edistämiseen. Positiivinen johtaminen edellyttää omaa ajattelua itsetutkiskelua ja oman johtamis- ja vuorovaikutustaitojen tiedostamista. Positiivisen johtamisen ydinajatuksia ovat autenttisuus ja integriteetti. (Wenström 2020.)

Tutkimukset suomalaisten ajatuksista ja odotuksista johtajuutta kohtaan tukevat inhimillistä ja ihmislähtöistä johtamistapaa. Suomalaisten suhtautumista johtajuuteen ja johtamiseen nyt ja tulevaisuudessa on tutkittu jo useiden vuosien ajan johtajuusbarometri-tutkimuksen avulla. Tuorein johtajuusbarometri toteutettiin elokuussa 2024 Frankly partnersin toimesta, yhteistyössä Suomen Nuorkauppakamarin, TYÖ2030-ohjelman, XAMK:n, JAKM:n, SAMK:n, Lab:n ja Haaga-Helian

kanssa. Tutkimuksen mukaan johtaja koetaan yrityksen menestyksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta tärkeäksi. Hyvän johtajan katsotaan olevan työntekijän onnistumisen ja tiimin menestyksen mahdollistaja. (Frankly partnersin 2024, 7.)

Johtajuusbarometrin mukaan 68 % työntekijöistä kokee, että johtajan tärkein tehtävä on varmistaa yhdessä tekeminen ja keskinäinen verkostoituminen. Hyvän ja huonon johtajan määrittelyssä oli nähtävissä selkeitä eroja eri ikäryhmien ja eri rooleissa toimivien välillä. Alle 30-vuotiaiden mielestä hyvä johtaja on avoin ja empaattinen tiimipelaaja, kun taas yli 30-vuotiaiden mielestä hyvä johtaja on oikeudenmukainen, yhteistyökykyinen ja vastuuta antava. Johtajalta odotetaan yhtä enenevässä määrin ihmissläheisiä ominaisuuksia, kuten reiluuutta, helposti lähestyttävyyttä, luotettavuutta ja joustavuutta, sekä kuuntelemisen ja kannustamisen taitoa. Tutkimuksen mukaan eri rooleissa olevat työntekijät odottivat johtajalta eri asioita. Työntekijät arvostivat johtajissa helposti lähestyttävyyttä, reiluuutta ja oikeudenmukaisuutta, sekä yksilöllisten tarpeiden tunnistamista. Johtajien vastuuksissa samat asiat puolestaan alikorostuvat. Johtamisen suurimpina haasteina nähtiin tiimihenki, epäpätevät johtajat ja heikot vuorovaikutustaidot. (Frankly partnersin 2024, 18-27.) Tutkimus osoitti mielestäni sen, että vaikka johtajuuteen liittyvistä positiivisista ja negatiivisista tekijöistä voidaan vetää yleisiä johtopäätöksiä, on kuitenkin kyse subjektiivisesta kokemuksesta, jonka jokainen yksilö tai ryhmittymä kokee omalla tavallaan. Tutkimuksessa nousikin esille työntekijöiden toivomus, että johtajat huomioisivat enemmän yksilön tarpeita (Frankly partnersin 2024, 24). Edellä mainittuja asioita odotetaan johtajilta nyt ja tulevaisuudessa, ja näihin toiveisiin johtajien ja esihenkilöiden tulisi vastata.

3.3 Esihenkilötyön erityispiirteitä

Esihenkilöksi ei synnytä. Vaikka ihmisen tietyt henkilökohtaiset ominaisuudet voivat auttaa esihenkilönä toimimista, hyväksi esihenkilöksi voi tulla kuka tahansa, hyvinkin erilaisilla taustoilla ja ihmistyypillä. Johtaminen on opittu taito. (Juuti 2017.) Organisaation menestyksen ja työhyvinvoinnin kannalta oleellisinta on,

että esihenkilötehtävässä toimiva henkilö on osaava ja motivoitunut, sekä organisaatioon ja tiimiin sopiva. Esihenkilötyötä ja sen suorittamista ohjailevat ja muokkaavat muun muassa elämän, työelämän ja johtamisen paradigmat, esihenkilön omat tiedot ja taidot, motivaatio, arvot ja tausta, sekä työyhteisö, organisaatiokulttuuri, tavoitteet ja resurssit. (Viitala & Jylhä 2019, 12-13, 47.) Johtaminen onkin aina johtajansa näköistä, eli se muotoutuu kussakin tilanteessa toteuttajansa mukaiseksi (Viitala & Jylhä 2019, 12-13). Lisäksi se on kontekstisidonnaista toimintaympäristöön ja kulttuuriin, jossa johtaminen tapahtuu (Seeck 2015, 21). Työelämä elää jatkuvassa muutoksessa ja asettaa myös esihenkilöille uusia haasteita ja vaatimuksia. Esihenkilötyö vaatiikin nykyaikana monipuolisia taitoja, jotta tiimejä voidaan johtaa tehokkaasti, mutta inhimillisesti. (Kauppakamari 5.7.2024.) Aarnikoivu (2013, 15-16) korostaa kirjassaan "Keskity olennaiseen esimies", että johtaminen ja esihenkilötyö eivät ole riippuvaisia vain henkilön persoonasta tai ulkopuolisista tekijöistä. Jotta johtamisesta saadaan kilpailuetu, on johtaminen ja esihenkilötyö määriteltävä organisaatiossa selkeästi ja niiden kehittämiseksi on tehtävä jatkuvaa työtä.

Esihenkilötyö on johtamista, jonka tarkoitus on luoda työntekijöilleen edellytykset suorittaa työtään tehokkaasti ja tuloksellisesti ja valvoa sen toteutumista. Tämä yhtälö kuulostaa vielä yksinkertaiselta, mutta esihenkilötyö on kuitenkin paljon muutakin. (Viitala & Jylhä 2019, 12-13.) Esihenkilön tehtäväkenttä on monipuolinen ja vaativa, ja edellyttää monenlaisia taitoja ja vastuunkantoa. Esihenkilön on ymmärrettävä esimerkiksi työelämän lainalaisuuksia, omaa toimialaa, oman organisaation toimintalogiikkaa, oman tiimin ja ihmismielen toimintaa, ja kyettävä hallitsemaan tätä kaikkea. (Surakka & Laine 2013, 25.) Esihenkilön tehtävänä on suunnitella ja ohjata toimintaa strategian mukaisesti, varmistaa resurssien riittävyys ja niiden oikeanlainen kohdentaminen, sekä huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista (Surakka & Laine 2013, 14) Suomen lakia ja organisaation sääntöjä noudattaen (Hyppänen 2013, 16), sekä tulosvastuu huomioiden (Lindström, Kandolin & Pahkin, 2014, 4). Lisäksi esihenkilöt suorittavat hallinnollisia tehtäviä ja osallistuvat perustyön tekemiseen, toimien samalla esimerkkinä työntekijöille (Työterveyslaitos b).

Esihenkilö on linkki työnantajan, työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden välillä. Hän toimii jäsenenä useissa ryhmissä, joissa ihmisillä on erilaisia odotuksia ja vaatimuksia, jotka voivat olla ristiriidassa keskenään. Esihenkilöiltä vaaditaan erityistä osaamista toimia ja viestiä erilaisten ihmisten kanssa, jotta kaikki osapuolet pysyvät tyytyväisenä ja mahdolliset ristiriidat saadaan ratkaistua, eikä esihenkilö itse kuormitu liikaa. Esihenkilön tulee kuitenkin muistaa, että hän edustaa työssään aina ensisijaisesti työnantajaansa. Esihenkilötyö voikin ajoittain tuntua kovin yksinäiseltä, koska esihenkilön on säilytettävä tietty etäisyys työntekijöihinsä, jotta toiminta koetaan tasapuoliseksi. (Surakka & Laine 2013, 14-16, 26.)

Esihenkilötyö saatetaan välillä sekoittaa henkilöstöjohtamiseen, koska työhön kuuluu paljon tehtäviä myös henkilöstöjohtamisesta. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi työntekijöiden rekrytointi, valinta, irtisanominen, arvioiminen, ohjaaminen, osaamisen kehittäminen, innostaminen, motivoiminen, kannustaminen ja palkitseminen, sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sitouttaminen. Esihenkilön henkilöstöjohtaminen on sitä inhimillisten voimavarojen johtamista, jota nyt paljon peräänkuulutetaan. (Viitala 2021, 13, 36-37.)

Useinkaan yritykset eivät ole määrittäneet esihenkilön roolia tarkasti, tai eivät edes tiedosta kaikkia tehtäviä, joita rooliin kuuluu. Tämä johtaa siihen, että yrityksen johdon ja alaisten odotukset esihenkilöä kohtaan voivat olla ristiriitaiset tai epärealistiset. Yksi merkittävä, mutta useasti unohdettu osa esihenkilön työtä on esimiehen ja alaisten välinen vuorovaikutus, joka tapahtuu spontaanisti kesken työpäivän. Tämä voi tuntua vähäpätöiseltä, pieneltä hetkeltä, mutta loppujen lopuksi menestys rakennetaan jokapäiväisellä työllä ja toiminnalla, eikä luomalla raportteja tai suorittamalla yksittäisiä toimintoja. (Rötkin 2015, 15, 23-25.) Vuorovaikutustaidot ovatkin tällä hetkellä esihenkilötyön jopa oleellisin taito. Esihenkilön tulee osata kuunnella ja kommunikoida selkeästi ja kannustavasti. Vuorovaikutustaidot eivät tarkoita vain puhumista ja kuuntelemista, vaan ne kattavat myös kyvyn lukea erilaisia sosiaalisia tilanteita ja reagoida niihin tilanteen vaatimalla

tavalla. (Kauppakamari 5.7.2024.) Esihenkilön on tärkeää ymmärtää, että kaikki viestintä on vuorovaikutusta. Sanat, eleet, ilmeet, äänensävy ja asento vaikuttavat siihen, miten viesti vastaanotetaan ja tulkitaan. (Honka, Kortet Järvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 158.)

Esihenkilön työlistasta voi tuntua loputtomalta ja onkin hyvä huomioida, että esihenkilökin on ennen kaikkea kuitenkin vain ihminen, jolla on myös tunteet, oma persoonansa, menneisyytensä ja tulevaisuutensa, sekä vahvuutensa että heikkouutensa (Rötkin 2015, 40). Esihenkilö ei ole yli-ihminen, joka taipuu kaikkeen, hoitaa kaiken ja jolle voi sanoa mitä vain. Kuitenkin selviytyäkseen tästä kaikesta esihenkilöltä vaaditaan hyvää itsetuntemusta ja tunneälyä. Kun esihenkilö pystyy ja osaa olla itselleen rehellinen, hän pystyy kehittymään ja ottamaan palautetta ja kritiikkiäkin vastaan oikealla tavalla. (Rötkin 2015, 40.) Sydänmaalakan (2017, 5) mukaan kaikki johtaminen alkaakin itsensä johtamisesta, vasta sen jälkeen voi johtaa onnistuneesti muita.

Vastuu kaikesta ei ole kuitenkaan yksin esihenkilöiden, vaan esihenkilöiden, organisaation muiden toimihenkilöiden ja työntekijöiden on kannettava vastuuta yhdessä (Aarnikoivu 2013, 9). Viime aikoina johtamisen kentässä keskusteluihin ovat nousseet myös erilaiset vastuuta jakavat johtamistavat kuten esimerkiksi osallistava johtaminen, jaettu johtajuus, itsensä johtaminen, itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen. Näkisin, että näiden johtamistapojen käyttöönotto voisi-kin tuoda joustavuutta ja helpotusta niin esihenkilön, kuin työntekijöidenkin työhön. Aloitusvaihe tulee kuitenkin varmasti hetkellisesti vaatimaan esihenkilöltä lisää ponnisteluja, jotta uudet toimintatavat saadaan hallitusti käytäntöön ja toiminta osataan ohjata tukemaan näitä toimintatapoja.

4 TYÖHYVINVOINTI

Tässä osiossa tarkastellaan työhyvinvointia sekä siihen vaikuttavia teorioita ja tekijöitä. Tietoperustana toimivat psykologiset teoriat, kuten Maslow'n tarvehierarkia ja Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria. Näiden teorioiden pohjalta Demerouti, Bakker, Nachreiner ja Schaufeli (2001) kehittivät osittain työn voimavarojen ja vaatimusten mallin (JD-R-malli), joka esitellään seuraavaksi. Osiossa peilataan JD-R-mallia uusimpiin tutkimuksiin ja näkökulmiin. Lopuksi esitellään kehittämäni työhyvinvoinnin synteesi, joka perustuu edellä mainittuihin tekijöihin.

4.1 Psykologiset teoriat työhyvinvoinnin perustana

Ymmärtääkseen mistä työhyvinvointi muodostuu, on ymmärrettävä ihmisen kehitystä, toimintaa ja motivaation syntyä, joiden perustana toimivat psykologiset teoriat. Nostan tässä opinnäytetyössä esille kaksi merkittävää psykologista teoriaa työhyvinvoinnin takana, Abraham Maslow'n (1943) tarvehierarkian (Maslow's hierarchy of needs) ja Richard Ryanin ja Edward Decin (Deci & Ryan 2000) itsemääräämisteorian (Self-determination theory, SDT). Molemmat teoriat korostavat tiettyjen perustarpeiden täyttymisvaatimuksia, jotta ihmisellä olisi paremmat edellytykset kokea sisäistä motivaatiota, hyötyä itseohjautuvuudesta ja toteuttaa itseään (Maslow 1943; Deci & Ryan 2000). Näiden perustarpeiden täytyminen luo positiivisen työympäristön, jossa työntekijät tuntevat olonsa merkitykselliseksi ja motivoituneiksi. Heidän työhyvinvointinsa ja suorituskykynsä paranee ja työuupumuksen riski pienenee. (Deci & Ryan 2000; Hakanen 2011, 38; Manka & Manka 2023, 53-56; Martela & Sheldon 2019.)

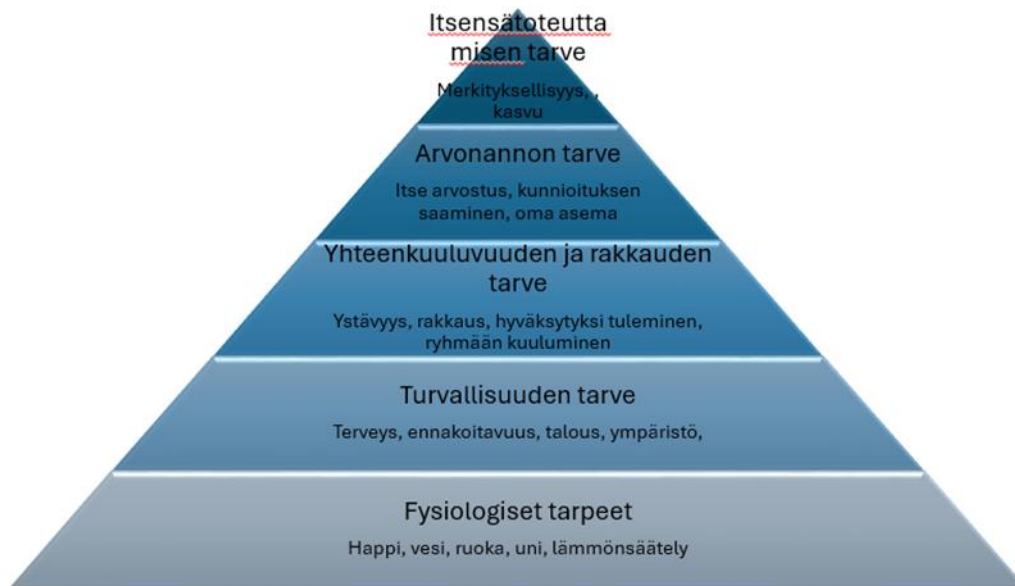
4.1.1 Maslow'n tarvehierarkia

Abraham Maslow on ihmispsykologian keskeinen henkilö, joka loi tarvehierarkian, toiselta nimeltään motivaatioteorian, kuvaamaan ihmisten toiminannan taustalla olevaa motivaatiota. Maslow'n mukaan ihmisen perustarpeet ovat niitä tarpeita, joiden täytyttyä ihminen voi alkaa etsiä tyydytystä korkeammille

tarpeilleen, toteuttaa itseään ja saavuttaa siten optimaalista hyvinvointia. Maslow järjesti nämä ihmisen perustarpeet tärkeimmästä vähiten tärkeimpään, sillä hänen mukaansa alempien tarpeiden tyydyttäminen luo perustan korkeampien tarpeiden tavoittelulle. (Maslow 1943.)

Maslowin tarvehierarkia kuvataan useissa lähteissä pyramidin muodossa, joka ei ole Maslow'ltä lähtöisin, vaan tietävästi ensimmäisenä pyramidimuodon tarvehierarkiasta kuvasi McDermid (1960), julkaisussaan "how money motivates men". Pyramidin avulla voidaan havainnollistaa sitä, kuinka seuraavan tason tavoittelu vaatii aina edellisten tasojen täyttymisen. Jotta ihminen voi saavuttaa täyden potentiaalinsa ja kokea syvää tyytyväisyyttä, hänen tarpeensa on tyydytettävä asteittain, alkaen perustarpeista, edeten kohti itsensä toteuttamista.

Tarvehierarkian pyramidi etenee ihmisten perustarpeista korkeampiin tarpeisiin. Hierarkian pohjalla on fysiologiset tarpeet, jotka ovat tärkeitä selviytymisen ja lisääntymisen kannalta. Näitä tarpeita ovat esimerkiksi ruoka, vesi, hengitys, lämmönsäätely ja uni. Seuraavaksi hierarkiassa on esitetty turvallisuuden tarve, joka sisältää järjestyksen ja vakauden tunteen tarpeen. Turvallisuuden tunteen täytyminen vaatii esimerkiksi ennakoitavuutta, vakautta, terveyttä ja turvaa. Nämä tarpeet liitetään vahvasti elämän hallinnan tunteeseen. Kolmantena tarvehierarkiassa nostetaan esille yhteenkuuluvuuden tarve, johon liitetään vahvasti ystävyys ja rakkaus, hyväksytyksi tuleminen ja ryhmään kuuluminen. Neljäs tarve on arvonanto, joka sisältää esimerkiksi itsearvostuksen, saavutukset ja kunnioituksen. Arvostus luo pohjan jokaisen itsetunnon ja kunnioituksen rakentumiselle. Hierarkian ylimpänä on itsensä toteuttaminen, joka auttaa henkisen kasvun toteutumista. Itsensä toteuttamiseen kuuluu esimerkiksi oma kasvu, merkityksellisyyden tunne, luovuus ja ongelmanratkaisu. Hierarkian huipun saavuttaminen mahdollistaa omien taitojen, kykyjen ja oman potentiaalinsa täysimääräisen hyödyntämisen ja syvän tyytyväisyyden ja merkityksellisyyden tunteen elämään. (Maslow 1943)



KUVA 1. Maslow'n tarvehierarkia (Mukaiillen Maslow 1943.)

Maslow'n tarvehierarkia toimii yksilön motivaation rakentumisen peruspilarina, mutta sitä hyödynnetään vahvasti myös esimerkiksi johtamisen ja työhyvinvoinnin kentällä (McLeod 14.1.2024). Esimerkiksi Päivi Rauramo (2012, 13-14) kuvaa kirjassaan "Työhyvinvoinnin portaat" työhyvinvointia Maslow'n tarvehierarkian pohjalta. Työhyvinvoinnin portaiden avulla Rauramo kuvaa ihmisen perustarpeiden suhdetta työhön ja vaikutusta motivaatioon. Rauramon mukaan työpaikkojen tulee vastata yksilön tarpeisiin, jotta työntekijä voi kokea työhyvinvointia. Rauramon työhyvinvoinnin portaiden tasot on nimetty työelämään sopivin käsittein: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen.

Työntekijän terveyden tarpeet täyttyvät, kun työ vastaa tekijän osaamista ja mahdollistaa vapaa-ajan. Lisäksi tähän kategoriaan kuuluvat riittävä ravinto, liikunta, lepo ja sairauksien ehkäisy. Turvallisuuden tarpeet täyttyvät, kun työntekijä tuntee olonsa turvallisiksi työpaikalla. Tämä tarkoittaa turvallisia toimintatapoja ja työympäristöä, oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua, riittävää toimeentuloa, työpaikan vakautta ja työsuhteen jatkuvuuteen luottamista. Yhteisöllisyyden tarpeeseen kuuluvat työyhteisön toimivuus, ilmapiiri ja oman paikan löytäminen

yhteisössä. Tähän kategoriaan kuuluvat esimerkiksi avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja esimies-alaisuudet. Työntekijöiden tulisi tuntea olevansa osa yhteisöä ja saada tukea kollegoiltaan. Arvostuksen tarpeisiin voidaan vaikuttaa työntekijöiden ja heidän saavutustensa huomioimisella ja tunnustamisella, sekä toiminnan kehittämällä. Tähän lukeutuvat esimerkiksi palautekulttuuri ja palkitseminen. Arvostuksen tulisi näkyä niin omaa kuin toisten työtä kohtaan. Työntekijöiden arvostaminen ja heidän saavutustensa tunnustaminen lisäävät motivaatiota ja sitoutumista. Itsensä toteuttamisen tarpeen täyttymiseksi työn tulisi tarjota mahdollisuuksia kehittyä ja käyttää omia kykyjä täysimääräisesti. Osaamisen tarve on itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttämistä. Siihen kuuluvat esimerkiksi mielekäs työ, luovuus ja vapaus, osaamisen jatkuva kehittäminen, oivaltamisen ilo ja omien taitojen täysipainoinen hyödyntäminen. (Rauramo 2012, 13-14.)

4.1.2 Itsemääräämisteoria

Itsemääräämisteorian taustalla on ajatus ihmisestä aktiivisena toimijana, joka pyrkii toteuttamaan itseään ja valitsemiaan päämääriä. Teoria rakentuu sisäisen ja ulkoisen motivaation ympärille. Itsemääräämisteorian mukaan ihmisen psykologiset perustarpeet ovat keskeisiä sisäisen motivaation lähteitä. (Deci & Ryan 2000.) Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa henkilö haluaa tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkopuolista tekijää. Sisäisesti motivoitunut henkilö nauttii tekemisestään ja haluaa saavuttaa päämääränsä, palkkioista tai huomionosoituksista (ulkoisista motivaattoreista) riippumatta. (Martela & Jarenko 2015, 32-34.) Sisäinen motivaatio tukee psykologisia tarpeitamme ja auttaa näin kokemaan työhyvinvointia (Martela & Jarenko 2015, 63).

Itsemääräämisteoria, toiselta nimeltään itseohjautuvuusteoria, on teoria ihmisen motivaatiosta, hyvinvoinnista ja psykologisista perustarpeista. Itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: autonomia, kykenevyys ja yhteenkuuluvuus (Deci & Ryan 2000). Niiden läsnäolo on välttämätön ihmisen optimaalisen kehityksen ja hyvinvoinnin kannalta (Martela &

Jarenko 2015, 63), ja ne selittävät suuren osan ihmisen kokemasta elämäntyytyväisyydestä ja myönteisistä tunteista (Deci & Ryan 2000). Tässä yhteydessä autonomialla tarkoitetaan sitä, että ihminen kokee saavansa tehdä asioita, jotka hän itse valitsee ja mitä hän arvostaa ja hänen motivaationsa tulee sisältäpäin, eikä ulkoisista paineista. Kykenevyydellä tarkoitetaan henkilön tuntemusta siitä, että hän osaa, selviää haasteista ja saa asioita aikaiseksi. Yhteenkuuluvuuden tarpeella taas tarkoitetaan sitä, että ihmisillä on tarve olla yhteydessä muihin. Ihmiset välittävät toisistaan ja haluavat tuntea, että heistä välitetään. (Deci & Ryan 2000.) Frank Martela ja Richard Ryan lisäsivät tutkimustensa perusteella näiden kolmen psykologisen perustarpeen lisäksi neljännen psykologisen perustarpeen, hyväntekemisen (Martela & Jarenko 2015, 57).

4.2 Työn voimavarojen ja työn vaatimusten malli

Työhyvinvoinnin kontekstissa on vuosien saatossa ollut paljon erilaisia viitekehysmalleja. Näistä tunnetuimpia ovat Karasekin ja Theorellin (1990) työn vaativuushallinta-sosiaalinen tuki-malli (Job Demand-Control-Support-Model; JD-CS-Model), Johannes Siegristin (1996) the Effort-Reward Imbalance (ERI) -malli ja Demeroutin ym. (2001) kehittämä työn vaatimusten ja työn voimavarojen-malli (Job Demands-Resources (JD-R) -malli). Uusia työhyvinvoinnin malleja syntyy jatkuvasti, ja ne mukautuvat sen hetkisiin työelämän tarpeisiin. Edellä mainitut mallit toimivat kuitenkin edelleen monen työhyvinvointimallin taustalla. Tämän tutkimustyön teoreettisen viitekehysten perustana toimii Demeroutin ym. (2001) työn voimavarojen ja vaatimusten-malli (JD-R-model), Mielestäni malli tarjoaa laajimman näkökulman työhyvinvointiin ja stressinhallintaan. Malli huomioi työn voimavarojen lisäksi työn vaatimusten vaikutuksen työntekijän hyvinvointiin ja suorituskykyyn.

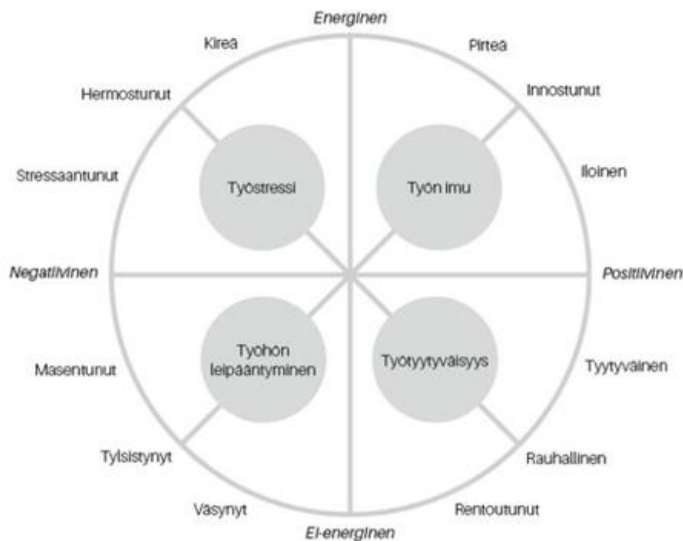
JD-R-mallin taustalla vaikuttaa vahvasti Karasekin (1979) malli työn vaatimusten ja työn hallinnan välisestä suhteesta (job demand-control model). Demeroutin ym. (2001) JD-R mallissa työhyvinvointi perustuu työn vaatimusten ja työn voimavarojen tasapainoon. Työn voimavaroja ovat ne työn piirteet, jotka auttavat

työntekijää saavuttamaan tavoitteen, lieventävät työn vaatimusten aiheuttamaa kuormitusta ja edistävät työntekijän kehittymistä. Riittävät työn voimavarat voivat lisätä työntekijän motivaatiota ja sitoutumista työhön, mikä parantaa työhyvinvointia ja vähentää uupumuksen riskiä johtaen motivaatioprosessin käynnistymiseen. Työn vaatimukset ovat työn piirteitä, jotka edellyttävät työntekijältä fyysisiä, kognitiivisia ja emotionaalisia ponnistuksia. Jos työntekijän voimavarat eivät riitä näiden vaatimusten kompensoimiseen ja vaatimukset koetaan liian suuriksi, ne voivat johtaa uupumiseen, erilaisiin terveysongelmiin ja pahimmillaan työkyvyn menettämiseen. Terveyden heikkenemisen polulla työntekijän energiat katoavat ja johtavat väsymykseen. Työntekijän työsuoritus heikkenee, sitoutuneisuus vähenee ja kynnistyminen käynnistyy. Ammatillisen itsetunnon heikkeneminen on myös liitetty työuupumuksen negatiiviseen kehityspolkuun. Tämä käynnistää terveyshäiriöprosessin. (Manka & Manka 2023, 103.) Jari Hakanen, jota pidetään JD-R mallin suomentajana kuvaa kirjassaan ”Työn imu” näitä työhyvinvoinnin prosesseja motivaatio- ja terveyden heikentymisen poluiksi (Hakanen 2011, 105).

Parhaimmillaan motivaatiopolku johtaa työn imuun, eli parhaaseen mahdolliseen työhyvinvoinnin tilaan (Hakanen 2011, 38-42). Työn imussa työntekijä kokee merkityksellisyyden tunnetta ja sitoutuu työhönsä (Hakanen 2011, 41). Tällöin henkilö on tarmokas, omistautunut ja uppoutunut työhönsä. Tarmokkuus tarkoittaa energisyyden kokemusta, halua panostaa työhön ja sinnikkyyttä vastoinkäymisten edessä. Omistautuminen viittaa työn merkityksellisyyden, innokkuuden, inspiraation, ylpeyden ja haasteellisuuden kokemuksiin. Uppoutuminen puolestaan tarkoittaa syvää keskittymistä ja paneutumista työhön, jolloin aika kuluu nopeasti ja työstä irrottautuminen on jopa vaikeaa. (González-Romá, Schaufeli, Bakker & Lloret 2006.)

Tunteet ja kokeminen ovat vahvasti läsnä, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Tätä tunteiden sidonnaisuutta työhyvinvointiin kuvaa mielestäni osuvasti työterveyslaitoksen (a) työhyvinvoinnin kuvaus: ”työhyvinvointi on työntekijän myönteinen

tunne ja kokemus siitä, että sekä työhön liittyvät, että hänen omat voimavaransa riittävät tai ylittävät työn asettamat vaatimukset.” Vaikka työhyvinvointia kuvattiin edellä vain kahtena polkuna, todellisuus on monimutkaisempi, ja tunne- ja olo-tiloja löytyy myös näiden ääripäiden väliltä. Hanna Wenströmin (2020) mukaan työhyvinvointia voidaan tarkastella laajemmin tunteiden ja työhyvinvoinnin ulottuvuuksien kautta (kuva 2).



KUVA 2. Tunteiden ja työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Wenström 2020.)

Wenström (2020) jakaa tunteiden ja työhyvinvoinnin ulottuvuudet neljään osaluokkaan; työn imuun, työtyytyväisyyteen, työhön leipääntymiseen ja työstressiin. Työtyytyväisyys eroaa työn imusta siinä, että se on tunnetila, jossa työntekijä tuntee tyytyväisyyttä, rentoutuneisuutta ja rauhallisuutta. Vaikka työntekijä kokee positiivisia tunteita, hän ei välttämättä ole energinen tai innostunut. Työhön leipääntyminen on työn imun vastakohta. Tällöin työntekijä kokee negatiivisuutta ja energiattomuutta, ja hän saattaa tuntea itsensä tylsistyneeksi, väsyneeksi ja masentuneeksi. Vaikka työntekijä saattaa ajoittain tuntea energisyyttä, negatiiviset tunteet hallitsevat hänen mieltään. Työstressi on tila, jossa työntekijä tuntee hermostuneisuutta, kireyttä ja stressiä. Vaikka tietty määrä stressiä ja painetta voi auttaa työntekijää suoriutumaan tehtävistään, liiallinen stressi voi johtaa työuupumukseen. Äärimmäisissä tapauksissa

työuupumus voi johtaa masennukseen ja työkyvyn menettämiseen. (Hakanen 2011, 21-24.)

JD-R -mallia on kritisoitu siitä, ettei se huomioi yksilön voimavarojen vaikutusta työhyvinvointiin. Erinäiset tutkimukset ovat osoittaneet, että työn voimavarojen lisäksi yksilön voimavaroilla on suoraan tai välillisesti vaikutuksia työntekijän mahdollisuuksiin vastata työn vaatimuksiin, ja näin ollen työhyvinvoinnin kokemiseen. Yksilön voimavarojen osalta esimerkiksi elämänhallinnan tunteella (Sydänmaalakka 2017, 16) työn hallinnan tunteella (Nummelin 2008, 16), terveydellä, energisyydellä, myönteisillä uskomuksilla, ongelmanratkaisutaidoilla ja vuorovaikutustaidoilla, on todettu olevan stressiä vähentäviä vaikutuksia. Myös yksilön ominaisuuksilla ja osaamisella katsotaan olevan vaikutuksia siihen, minkälaisia valmiuksia ja välineitä työntekijällä on kohdata haasteita, menetyksiä ja uhkia. (Manka & Manka 90-93.)

Sydänmaalakan (2017, 16) mukaan yksilön voimavarat korostuvat yhä enenevässä määrin jatkuvasti ja nopeasti muuttuvassa työympäristössä. Tämä vaatii työntekijöiltä joustavuutta, nopeaa reagointikykyä, luovuutta ja kykyä uudistua. Esimerkiksi etätyö, jaettu johtajuus, itseohjautuvuus (Mannermaa 2024, 34) ja jatkuva osaamisen kehittäminen johtavat siihen, että yksilön vastuu itsestään ja omasta työstään kasvavat. Tämä vaatii työntekijöiltä omien voimavarojen tuntemista, kehittämistä ja johtamista. Voidaan siis sanoa, että yksilön voimavarat vaikuttavat siihen, kuinka hän pystyy toteuttamaan työtään ja onko hänellä edellytyksiä onnistua. Tässä opinnäytetyössä huomioidaan myös yksilön omat voimavarat osana työhyvinvoinnin viitekehystä. Yksilön voimavarojen merkitys korostuu erityisesti esihenkilöiden kohdalla, sillä heidän johtamistyönsä edellyttää itsensä johtamista. Sydänmaalakka toteaa kirjassaan "Älykäs itsensä johtaminen", että johtaakseen muita, on ensin tunnettava ja johdettava itseään. (Sydänmaalakka 2017, 5.)

JD-R mallia on kritisoitu myös siitä, että se olettaa työn vaatimuksilla olevan lähtökohtaisesti vain negatiivisia vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin. Kuitenkin esimerkiksi Cavanaugh tutkimuskollegoineen (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau 2000) ovat osoittaneet, että osalla työn vaatimuksista on myös motivoivia vaikutuksia. Tutkimuksen mukaan osalla työn vaatimuksilla oli positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen ja negatiivinen vaikutus työpaikan vaihtamiseen. Tutkimustuloksien perusteella he jakoivat työn vaatimukset haastevaatimukseen (challenge) ja estevaatimukseen (hindrance). Haastevaatimukset ovat siis motivoivia haasteita, joiden ylittäminen mahdollistaa oppimisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Estevaatimukset sen sijaan ovat työnteolle haitallisia rasitteita, jotka ovat työnteon kannalta tarpeettomia ja ei-haluttuja tilanteita. Ne häiritsevät ja estävät kehittymisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Estevaatimusten todettiin tutkimuksen perusteella olevan negatiivisessa yhteydessä työtyytyväisyyteen ja positiivisessa yhteydessä uuden työn hakuun ja irtisanoutumisen mahdollisuuteen.

Myös Maunon, Minkkisen, Feldtin ja Herttalammen (2022) tutkimus työn intensivistymisen ilmenemismuotojen ja työn imuun välisistä yhteyksistä osoitti, että vaikka työn imulla tarkoitetaan yleensä vain työn voimavarojen positiivista vaikutusta, niin ainakin osalla työn intensivistymisen vaatimuksista on kuitenkin myös työn imuun negatiivisia vaikutuksia. Yhteys työn imuun vaihteli kuitenkin työn intensivistymisen eri ilmenemismuotojen ja tason mukaan, sekä osin myös ammattialoittain. Intensiivistymisellä tarkoitetaan työelämän vaatimusten kasvua ja tahdin kiihtymistä, joita nopea teknologinen kehitys on siivittänyt. Tutkimuksen mukaan esimerkiksi työn oppimisvaatimuksilla todettiin olevan positiivisia vaikutuksia työn imuun, kun taas työtahdin kiristymisellä ja päällekkäisten työtehtävien lisääntymisellä oli negatiivisia vaikutuksia työn imuun. Uraan liittyvien suunnittelu- ja päätöksentekovaatimusten lisääntymisellä ei katsottu olevan positiivisia, eikä negatiivisia vaikutuksia työn imuun. Nämä havainnot antavat aihetta tarkastella työn vaatimuksia tässä opinnäytetyössä sekä haaste, että estevaatimusten näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistyön kyselytutkimuksessa ei oleteta lähtökohtaisesti asioilla olevan

positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia, vaan niiden annetaan tulla esille sellaisina kuin ne koetaan. (Mauno ym. 2022.)

4.2.1 Työn voimavarat

Työn voimavarat ovat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka edesauttavat tavoitteiden saavuttamisessa, lieventävät työn vaatimuksista syntyvien ponnistelujen vaikutusta ja mahdollistavat ja vahvistavat työntekijän kehittymistä (Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli 2003). Työn voimavarat koostuvat organisaation -, johtamisen -, työyhteisön - ja työn hallinnan voimavarojen osa-alueista. Organisaation voimavaratekijät liittyvät tavoitteellisuuteen, joustavaan rakenteeseen, jatkuvaan kehittymiseen ja toimivaan työympäristöön. Johtamisen osa-alueelta voimavaratekijät liittyvät osallistamiseen ja kannustamiseen. Työyhteisön vaikuttavat voimavarat ovat työyhteisötaidot ja vuorovaikutus. Työn hallinnan osa-alueelta tekijät liittyvät vaikuttamismahdollisuuksiin ja kannustearvoon, joka sisältää oppimisen ja työn monipuolisuuden. (Manka & Manka 2023, 110.)

4.2.2 Yksilön voimavarat

Jotta yksilö selviytyy arjessa, pystyy kohtaamaan elämän haasteita ja vastaamaan työelämän muutoksiin ja voi hyvin, on hänen kyettävä hallitsemaan ja johtamaan yksilöllisiä voimavaran lähteitä itsensä johtamisen avulla (Sydänmaalakka 2017, 16). Sydänmaalakka (2017, 29-30) esittää kirjassaan ”älykäs itsensä johtaminen” Oy Minä Ab -mallin (kuvio), joka kuvaa yksilön rakennetta ”yrityksenä”, jonka toimitusjohtajana hän toimii itse. Yrityksessä on kehon (fyysinen), mielen (psykykinen), tunteiden (sosiaalinen), arvojen (henkinen) ja työn (ammatillinen) voimavara osastot, sekä uudistumiseen keskittyvä kehittämisen osasto, joita onnistuneesti johtamalla yksilö voi saavuttaa onnellisen elämän ja saada voimavaroja haasteiden kohtaamiseen. Malli tuo yhteen näkökulmia eri tieteenaloilta, se on syntynyt stoalaisuuden, joogafilosofian, tietoisuustutkimuksen ja liikkeenjohdon teorioiden yhdistelmästä. Itsensä johtamisen lähtökohta on itsensä tunteminen. Kun yksilö tuntee itsensä, on hänen mahdollista lähteä kehittämään

ominaisuuksiaan ja saada voimavarat käyttöönsä. Oy Minä Ab- malli kuvaa yksilön voimavaroja laajalla näkökulmalla ja valikoitui siksi tutkimuksellisen kehittämistyöni yksilöllisten voimavarojen viitekehikseksi.

Sydänmaalakan (2017, 29) mukaan yksilön voimavarat koostuvat yksilön fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, henkisestä ja ammatillisesta kunnosta, sekä hänen uudistumiskyvystään. Fyysisellä kunnolla viitataan keholliseen kuntoon, joka koostuu ravinnosta, liikunnasta, levosta, unesta ja rentoutumisesta. Psyykinen kunto sisältää mielen teemoja, kuten ajattelu, muisti, oppiminen, luovuus ja havainnointi. Sosiaalinen kunto pitää sisällään tunteet, joihin lukeutuvat muun muassa tunteiden hallinta, positiivisuus, ihmissuhteet, harrastukset ja yhteisöllisyys. Henkinen kunto koostuu yksilön arvoista, mitkä ovat yksilön arvot, päämäärät, merkitys, henkiset virikkeet ja tasapaino. Ammatillinen kunto koostuu työhön liittyvistä asioista, kuten avaintehtävistä, tavoitteista, osaamisesta, palautteesta ja kehittymisestä.

4.2.3 Työn vaatimukset

Työn voimavarojen merkitystä työn imuun ja työtyytyväisyyteen on tutkittu paljon ja niillä on todettu olevan positiivinen yhteys. Työn ja yksilön voimavarat auttavat työntekijöitä positiivisten tunteiden ja työtyytyväisyyden kokemisessa, mutta ne eivät yksinään riitä, vaan ihminen kaipaa myös haasteita ja tavoitteita vastapainoksi. Se mikä näiden suhde tulisi olla, on kiistelyn alaista (Manka & Manka 2023, 90-98. ja liittyy myös yksilön persoonallisuuteen, henkilökohtaisiin kokemuksiin, taustaan ja asenteisiin (Nummelin 2008, 71). Lisäksi yhteiskunta ja kulttuuri vaikuttavat siihen, kuinka henkilö kokee eri asiat (Oinonen, Blom & Melin 2005, 15). Kuten aiemmin viittasin, tämän opinnäytetyön työhyvinvoinnin viitekehys tulee huomioimaan sekä työn haastevaatimukset, että estevaatimukset.

Työn vaatimukseen lukeutuvat myös psykososiaaliset kuormitustekijät, joilla tarkoitetaan työn sisältöön ja järjestelyihin, sekä työyhteisön toimivuuteen liittyviä

haitallisia kuormitustekijöitä. Psykososiaalisten kuormitustekijöiden rooli on viime aikoina korostunut. Psykososiaalisten kuormitustekijöiden ennaltaehkäisy ja korjaaminen on määritelty nykyään myös työlainsäädännössä (Finlex 2002). Aluehallintoviraston (2022) työssä kuormittumiseen liittyvissä tarkastuksissa tehtyjen havaintojen mukaan 80 % työnantajista ei ollut noudattanut lain mukaisia velvollisuuksiaan psykososiaalisten kuormitustekijöiden osalta. Tähän syyksi nähtiin se, ettei psykososiaalisia kuormitustekijöitä tunnisteta riittävästi. Koen, että aihe on syytä nostaa esille myös tämän opinnäytetyön tutkimuksessa.

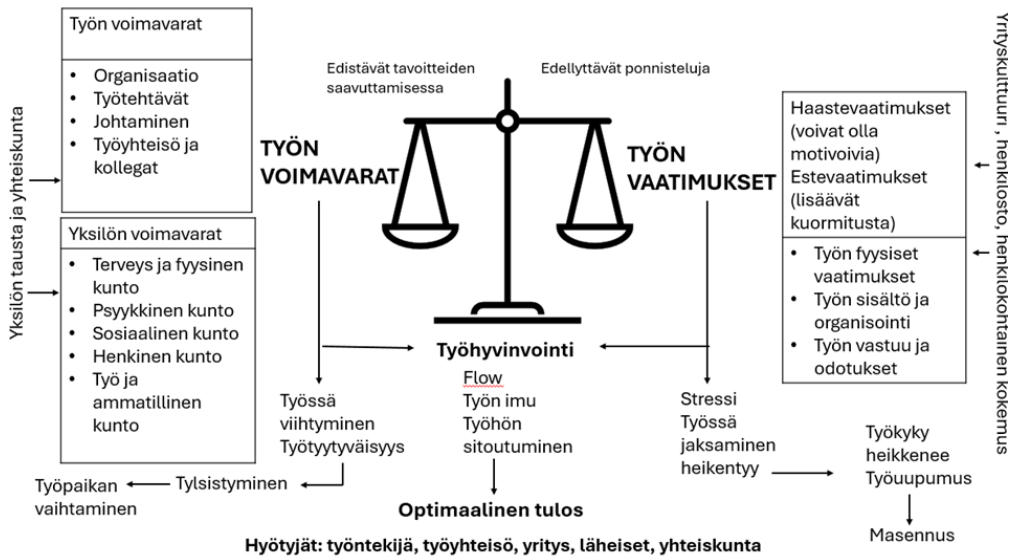
Psyykkisen hyvinvoinnin huomioimista työssä tukee myös Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2025) julkaisemat tulokset työterveyshuollon vuonna 2024 tekemistä diagnooseista, jotka osoittavat psyykkisen kuorman kasvua. Vuonna 2024 yleisimpiä työpoissaolon syitä työterveyshuollon diagnoosien perusteella olivat useissa tai määrittämättömissä ylähengitysteiden kohdissa esiintyvä akuutti infektio, muut ahdistuneisuushäiriöt, akuutit ylähengitystieinfektiot, masennus, selkäsäryt, toistuva masennus, reaktiot vaikeaan stressiin ja sopeutumishäiriöt, polven nivelrikko, hartiaseudun pehmytkudossairaudet ja elimelliset unihäiriöt.

Työn sisällölliset kuormitustekijät liittyvät työn luonteeseen ja työtehtäviin, niitä ovat esimerkiksi yksitoikkoinen työ, työn sirpaleisuus, jatkuva valppaana olo, liiallinen tietomäärä, jatkuvat keskeytykset ja kohtuuton vastuu. Työn järjestelyihin liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan niitä asioita, jotka liittyvät työtehtävien suunnitteluun, jakamiseen ja työn tekemisen edellytysten varmistamiseen. Työn järjestelyyn liittyviä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi liiallinen tai liian vähäinen työn määrä, kohtuuton aikapaine, työajoista johtuvat haittatekijät kuten vuorotyö, yötyö tai työhön sidonnaisuus, työaikaan kuulumaton työhön liittyvä runsas matkustaminen, liikkuva työ, puutteet työvälineissä tai työskentelyolosuhteissa ja epäselvät tehtäväkuvat, tavoitteet vastuut ja työnjako. Työyhteisön toimivuuteen liittyviä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi työskentely yksin, sosiaalinen tai fyysinen eristäminen, toimimaton yhteistyö tai vuorovaikutus, huono tiedonkulku,

esimiehen tai työtovereiden puutteellinen tuki, häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu ja tasapuolisen kohtelun vastainen tai syrjivä kohtelu. (Työsuojeluhallinto 2017.)

4.2.4 Tutkimuksellisen kehittämistyön viitekehys ja synteesi

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön työhyvinvoinnin viitekehys perustuu edellä mainittuihin näkökulmiin ja lähtökohtiin. Tutkimus ottaa huomioon esihenkilötyön näkökulmasta yksilön ja työn voimavarat, sekä työn vaatimukset, tiedostaen, että kaiken perustana on ihmisen perustarpeiden täyttäminen.



KUVA 3. Opinnäytetyön työhyvinvoinnin viitekehys.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, koska sen avulla pyrittiin ratkaisemaan yhteistyöyrityksen käytännön ongelmia ja edistämään muutosta osallisella henkilöstöllä. Tutkimusmenetelminä toimivat määrällinen kyselytutkimus ja laadullinen kehittämisosio, jossa hyödynnettiin työpajatoimintaa.

5.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma, luomaan uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä, ja saamaan muutosta aikaiseksi. Toimintatutkimuksen lähtökohta on ongelma ja se on vahvasti käytäntöön suuntautuva. Sen kohteena voi olla mikä tahansa ihmiselämään liittyvä ilmiö. Toimintatutkimus soveltuu hyvin esimerkiksi sosiaalisten ja työkäytänteiden sekä työmenetelmien kehittämiseen. Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden tulisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat. Toimintatutkimus vaatii käytännön toiminnan ja tutkimuksen vuorovaikutusta. Toimintatutkimuksessa tutkittavilla ja tutkijalla on aktiivinen rooli ja asioita pyritään ratkaisemaan yhteistyössä. Tarkoituksena on, että käytännössä toimivia ihmisiä osallistetaan tutkimukseen ja kehittämiseen mahdollisimman laajasti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 58-60.)

5.1.1 Osallistaminen ja sen hyödyt

Osallistamisella tarkoitetaan sitä, että kaikilla osallistuvilla henkilöillä on tasavertainen mahdollisuus ja toisinaan myös velvollisuus osallistua ja antaa oma panoksensa kehittämiseen yhdessä toisten kanssa tasa-arvon vallitessa (Borgman & Packalén 2002, 86). Se perustuu osallistujien ideoiden, osaamisten, valmiuksien ja taitojen tehokkaaseen hyödyntämiseen ja käyttöön yhteisesti sovittujen tavoitteiden toteuttamiseksi. Osallistamisen keskeinen lähtökohta on, että yhdessä tiedetään ja osataan enemmän kuin yksin. (Auvinen & Liikka 2010, 5)

Osallistamisen hyötyjä ovat esimerkiksi se, että sen avulla saadaan olennaista ja arvokasta tietoa organisaation sisältä ja kohderyhmältä itseltään. Tämä auttaa löytämään kohderyhmälähtöisiä ratkaisuja mahdollistaen paremman vaikuttavuuden. Yhdessä kehitettyjen ratkaisujen koetaan olevan parempia kuin yksilön, pienen ryhmän tai ulkopuolisen tekemien ratkaisujen. Lisäksi osallistujien itsensä löytämien ratkaisujen koetaan auttavan osallisia hyväksymään ja sitoutumaan toimintaan ja tavoitteisiin paremmin, kuin ulkopuolelta saneltujen ratkaisujen. (Ojasalo ym. 2018, 59-61.)

Osallistamisella katsotaan olevan myös kauaskantoisia vaikutuksia. Kettusen ja Alasoinin (2021, 128-129) mukaan osallistaminen parantaa työilmapiiriä ja sitouttaa työntekijöitä paitsi itse prosessiin, myös koko organisaatioon. Osallistamisella on työmotivaatiota parantavia vaikutuksia, koska se mahdollistaa vaikuttamisen. Lisäksi Borgmanin ja Packalénin (2002, 87) tutkimukset ovat osoittaneet, että osallistaminen lisää myös muutosmyönteisyyttä.

5.2 Kyselytutkimus

5.2.1 Tavoitteet

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää yhteistyöyrityksen lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja niiden nykytilaa. Lisäksi haluttiin kerätä lähiesihenkilöiltä kehitysideoita työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tavoitteena oli myös saada tietoa siitä, missä määrin työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä tulisi kohdistaa eri toimialoille. Kohdistamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että mikäli vastauksissa havaitaan poikkeavuuksia eri ryhmien välillä, kehitystoimenpiteet voitaisiin suunnata näiden kohderyhmien mukaan.

5.2.2 Kyselyn lähtökohdat

Kyselyn lähtökohtana toimi halu selvittää laaja-alaisesti yhteistyöyrityksen lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä, sillä vaikka

yrityksessä on tehty erinäisiä toimenpiteitä lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi, työkykymittaukset osoittivat kuitenkin lähiesihenkilöiden työkyvyn heikentyneen. Kyselyn tarkoitus oli tuottaa tietoa lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnista, jotta lähiesihenkilöt pystyivät tutkimuksellisen kehittämistyön seuraavassa vaiheessa (työpajassa) kehittämään työhyvinvointia tietoon perustuen. Työhyvinvoinnin kehittämisellä tietoon perustuen tarkoitetaan tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa. Tällöin päätöksiä tehdään tietoon ja dataan perustuen, eikä mututuntumalla. Ainoastaan tieto mikä siirtyy toiminnaksi, on tietoa. Pelkkä data ja sen ymmärrys, eivät auta yritystä kehittymään. (Listenmaa 2023, 35-38.) Jotta tieto muuttuisi välitettäväksi ja käytäntöön vietäväksi, on sen esimerkiksi Puolustusministeriön (2021, 5) mukaan käytävä läpi viisitasoinen tiedon hierarkia. Hierarkia koostuu datasta, informaatiosta, tietämyksestä, ymmärryksestä, joiden lopputuloksena syntyy viisaus, joka ottaa huomioon menneen ja ennakoii tulevaa.

5.2.3 Kyselylomake

Kyselyn (liite 1) rakenne ja kysymykset perustuivat työhyvinvoinnin käsitteeseen, jossa työhyvinvointi muodostuu työn voimavarojen ja työn vaatimusten tasapainosta, huomioiden lähiesihenkilötyön erityispiirteet. (Liitteenä olevissa dokumenteissa lähiesihenkilöistä voidaan käyttää myös termiä päällikkö). Kysymysten laadinnassa hyödynnettiin suomalaisia työhyvinvoinnin ja terveyden alaan liittyviä kyselytutkimuksia, jotta yhteistyöyrityksen kyselytutkimuksen tulokset olivat vertailukelpoisempia. Parempi vertailukelpoisuus perustui suomalaisten samanlaiseen identiteettiin (Pitkänen & Westinen, 2018, s. 4), jolloin saatiin vertailukohteeksi samalla tavalla ajattelevien ja kokevien henkilöiden vastauksia. Suomalaisen samankaltaisuus ajattelua tukevat mielestäni myös tutkimustulokset, joiden mukaan suomalaiset ovat vuodesta toiseen nousseet maailman onnellisimmaksi kansaksi (Helliwell, Layard, Sachs, De Neve, Aknin & Wang, 2024, s. 51) osoittaen, että suomalaiset kokevat asioita samalla tavalla vuodesta ja vastauksista riippumatta.

Kyselyn psykososiaalisten kuormitustekijöiden kysymysten asettelussa hyödynnettiin Kaupanalan Esimiesliiton ja Palvelualan Ammattiliiton (2024) esihenkilöille teettämää kyselyä. Yksilön voimavaroja koskevat kysymykset perustuivat sovelletusti Sydänmaalakan (2018, s. 310-315) itsearviioon. Vaikka tämä ei mahdollistanut vertailukelpoisuutta, se tarjosi työkalut yksilön voimavarojen tutkimiseen. Avoimet kysymykset valittiin yhteistyössä yhteistyöyrityksen HR-johtajan kanssa tukemaan ja syventämään kyselyn aiemmista osioista saatavaa tietoa sekä tuomaan konkreettisia kehitysideoita.

Kyselylomakkeen tuottamisessa ja kysymysten asettelussa huomioitiin useita oleellisia tekijöitä. Ensinnäkin mukaan otettiin vain tutkimuksen tavoitteen kannalta oleelliset kysymykset. Kyselylomakkeen tuli olla selkeä, ja kysymysten tuli olla tarkkoja, lyhyitä sekä helposti ja yksiselitteisesti ymmärrettäviä. Kysymysten kaksoismerkityksellisyyttä pyrittiin välttämään, ja vaihtoehto "ei mielipidettä" tarjottiin, jotta kyselyn tulokset eivät vääristyisi, mikäli vastaaja pakotettaisiin vastaamaan ilman mielipidettä. Lisäksi kyselylomakkeen pituuden tuli olla sopiva, maksimissaan 15-20 minuuttia, sillä liian pitkät kyselyt heikentävät vastausten määrää. Hyvin rakennettu kysely sisälsi myös vastausohjeet ja saatekirjeen vastaajille (Ojasalo ym. 2018, s. 130-135). Suunnittelin kyselyn kysymykset itsenäisesti tietoperustaan nojaten ja muita tutkimuksia hyödyntäen. Ennen kyselyn lähettämistä testautin lomakkeen neljällä henkilöllä varmistaakseni kyselyn toimivuuden ja kysymysten ymmärrettävyyden.

Kyselyn rakenne

Kysely oli jaettu neljään osa-alueeseen: taustatietoihin, työn voimavaroihin (sisältäen työn ja yksilön voimavarat), työn vaatimuksiin ja avoimiin kysymyksiin. Vastaajien taustatiedot kerättiin, jotta voitiin selvittää, onko vastaajan taustalla vaikutusta vastauksiin ja onko tulevia työhyvinvoinnin toimenpiteitä syytä kohdistaa eri kohderyhmien mukaan. Työn voimavaroja koskevien kysymysten avulla selvitettiin, kuinka lähiesihenkilöt kokevat työpaikan organisaation toiminnan, johtamisen, työtehtävät ja työyhteisön. Yksilön omiin voimavaroihin liittyvien kysymysten avulla selvitettiin työn ulkopuolelta tulevien voimavarojen tilaa fyysisten,

psykkisten, henkisten, sosiaalisten ja ammatillisten voimavarojen kautta. Työn vaatimuksia koskevat kysymykset antoivat tietoa lähiesihenkilöiden työn fyysisistä tekijöistä, työn sisällöstä ja organisoinnista (sisältäen psykososiaaliset tekijät) sekä vastuun ja odotusten tilasta.

Avoimien kysymysten tarkoituksena oli antaa vastaajille mahdollisuus kuvailla asioita omin sanoin ja kerätä lisää tietoa lähiesihenkilöiden voimavaroista ja kuormitustekijöistä. Lisäksi avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan lähiesihenkilöiltä ideoita työhyvinvoinnin edistämiseksi. Näiden kysymysten avulla pyrittiin myös ymmärtämään, mitkä tekijät lähiesihenkilöt kokevat tärkeimmiksi voimavarojen ja kuormituksen osalta, sekä nostamaan esille asioita, jotka vastaajien mielestä jäivät mahdollisesti käsittelemättä, mutta jotka he kokevat tärkeiksi.

Kyselyn vastausvaihtoehdot

Kyselyn ensimmäisessä osiossa, taustatietojen selvittämisessä, käytettiin suljettuja kysymyksiä. Suljetuissa kysymyksissä oli annettuna vaihtoehdot, joista vastaajaa pyydetään valitsemaan itselle sopiva vaihtoehto. Kyselyn seuraavassa osiossa selvitettiin vastaajien mielipiteitä suljettujen kysymysten muodossa esitettyjen väittämien avulla. Kysymykset oli asetettu Likert asteikko -kyselyn mukaisesti, hyödyntäen 4 portaista järjestysasteikkoa. Väittämässä vastaajat valitsivat itselleen sopivimman vaihtoehdon seuraavista; täysin eri mieltä väittämän kanssa, jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Järjestysasteikon ulkopuolelta vastaaja pystyi valitsemaan myös vaihtoehdon "en osaa sanoa". Tämä vaihtoehto oli mukana, jotta vastaajan ei tarvitsisi valita sattumanvaraisesti, jos hänellä ei ollut mielipidettä kyseisestä väittämästä. Tällä pyrittiin välttämään tulosten vääristyminen. Kaikki kyselyn väittämät oli asetettu positiivisessa muodossa, jotta kysely eteni loogisesti ja väittämät säilyivät keskenään vertailukelpoisina. Vastausten analysointivaiheessa väittämille annettiin arvoasteikko: "täysin eri mieltä" sai arvon 1, "jokseenkin eri mieltä" arvon 2, "jokseenkin samaa mieltä" arvon 3 ja "täysin samaa mieltä" arvon 4. Näiden arvojen avulla tuloksia voitiin vertailla helpommin.

5.2.4 Kyselytutkimuksen toteutus

Kyselytutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä Lyyti-järjestelmän kautta 22.5.–9.6.2024 välisenä aikana. Kysely kohdistettiin yhteistyöyrityksen lähiesihenkilöille (rajaus esitetty aiemmin). Ennen kyselyn lähettämistä lähetimme yhteistyöyrityksen HR-johtajan kanssa sisäisen tiedotteen toimialajohtajille yrityksen intranetin kautta. Tiedote sisälsi tietoa opinnäytetyöstä, työhyvinvointikyselystä ja työpaikasta. Tiedotteen tarkoituksena oli informoida lähiesihenkilöiden esihenkilöitä tulevasta kyselystä, jotta he voivat kannustaa ja tukea alaisiaan osallistumaan sekä tiedostaa oman roolinsa prosessissa. HR-johtaja oli myös käynyt alustavia keskusteluja aiheesta toimialajohtajien kanssa jo ennen tiedotteen lähettämistä.

Lähiesihenkilöille lähetettiin tiedote pari päivää myöhemmin kuin toimialajohtajille, jotta toimialajohtajilla olisi aikaa valmistautua mahdollisiin alaisilta tuleviin kysymyksiin. Tiedotteiden pääsanoma oli sama, mutta viestintä kohdistettiin kohderyhmän mukaan tavoitteita tukien, kuten esimerkiksi Raappana ja Horila (2020, s. 30) sekä Roskala (2021) ohjeistavat tekemään onnistuneen viestinnän takaamiseksi. Tiedottava viestintä on faktapohjaista tiedon tuottamista, jonka avulla työntekijät tietävät, mitä tehdään ja missä mennään (Juholin 2017, s. 121-124).

Kyselyn julkaisualustana käytimme yhteistyöyrityksen sisäistä tietojärjestelmää, mikä mahdollisti sähköisen kyselyn etujen, kuten edullisuuden, nopeuden ja vaivattomuuden, hyödyntämisen (Ojasalo ym. 2018, s. 128). Sisäisen järjestelmän avulla pystyimme rajaamaan vastaajat haluttuun kohderyhmään. Yhteistyöyrityksen HR-osasto syötti kyselyn järjestelmään ja hallinnoi sitä. Kyselyajan päätyttyä sain kyselyn tulokset suojatun sähköpostin kautta käsiteltäväksi.

Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena. Kaikilla yhteistyöyrityksen viidelläkymmenelläviidellä tulosvastuullisella lähiesihenkilöllä oli yhtäläinen mahdollisuus vastata kyselyyn. Kyselyyn vastanneet valikoituivat satunnaisesti.

Kokonaisotannan avulla pyrimme yhteistyöyrityksen HR-johtajan kanssa saamaan kattavan kuvan lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin tilasta sekä tarjoamaan kaikille mahdollisuuden osallistua oman työhyvinvointinsa kehittämiseen. Koimme myös, että anonyymi kysely on oikea valinta kysymysten esittämiseen, jotta vastaajat uskaltavat vastata rehellisesti kysymyksiin. Ojasalon ym. (2018, 121) mukaan kontaktiton vastaaminen takaa paremmin sen, että vastaaja uskaltaa vastata rehellisesti, erityisesti arkaluonteisissa asioissa.

5.2.5 Tulokset

Tässä osiossa kyselyn tuloksista nostetaan esille lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta merkittävimmiksi nousseita tekijöitä. Kyselyn kokonaistulokset löytyvät liitteenä (liite 2). Kyselyyn vastasi yhteensä kaksikymmentä lähiesihenkilöä, vastausprosentin ollen 36,35 %. Vastausprosentti on hyvä, mutta koska vastaajien perusjoukko oli niin pieni, ei tuloksia saatu riittävästi, jotta ne olisi voitu yleistää vastaamaan koko perusjoukkoa. Suljetuissa kysymyksissä vastausprosentti oli 100 %. Yksikään vastaajista ei valinnut koko kyselyn aikana vastausvaihtoehtoa, en osaa sanoa. Avoimiin kysymyksiin vastasivat kaikki kyselyyn vastanneet niin, että kahteen ensimmäiseen avoimeen kysymykseen vastasi 100 % vastaajista, kolmanteen avoimeen kysymykseen vastasi 90 % vastaajista ja neljanteen kysymykseen 95 % vastaajista.

Taustakysymyksiä ei voida käyttää alkuperäisen suunnitelman mukaisesti muutujien välisiä riippuvaisuuksia selvittämään, koska osa kohdista sai alle 5 vastausta, eikä tulos olisi näin ollen ollut luotettava, eikä vastaajien anonyymius olisi säilynyt. Analysoitaessa toimenpiteiden kohdistamisen tarvetta yksilötasolla, tulokset osoittivat, että väittämien sisällä oli havaittavissa jonkin verran hajontaa. Kokonaisuudessaan keskihajonta ei kuitenkaan ollut merkittävä. Kaikki väittämät huomioiden keskihajontojen keskiarvo oli 0,75, suurin havaintoarvo oli 1,17 ja pienin 0,44. Vaikka keskihajonta ei ollut merkittävä, voidaan silti todeta, että vastaajat kokivat osan väittämistä hyvin eri tavalla; yksi antoi arvosanan 1 ja toinen arvosanan 4. Kyse on siis myös subjektiivisesta kokemuksesta, mutta näiden

tulosten perusteella voidaan vastauksia yleistää. Yksittäisten vastaajien osalta voidaan todeta, että vastauksia on annettu laidasta laitaan, eikä niin, että yksittäinen vastaaja olisi antanut kaikkiin joko hyviä tai huonoja arvosanoja.

Tuloksia analysoitiin pääasiassa keskiarvojen ja frekvenssiesiintymien avulla. Tulosten yhteenvedossa nostettiin esille lähiesihenkilöitä vähiten ja eniten kuormittavat tekijät. Positiivisiksi tekijöiksi luokiteltiin ne, joiden keskiarvo oli 3-4, jolloin vastaajat olivat joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Negatiivisiksi tekijöiksi luokiteltiin ne, joiden keskiarvo oli 1-2, jolloin vastaajat olivat joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Avoinmet kysymykset ryhmiteltiin vastausten perusteella, jotta saatiin kokonaisvaltaisempi kuva vastaajien näkemyksistä.

Osa-alue analyysi

Työhyvinvoinnin eri osa-alueita, työn voimavaroja, yksilön voimavaroja ja työn vaatimuksia vertailtaessa keskiarvojen perusteella, työn voimavarat saivat parhaan keskiarvon, 3,30. Toiseksi parhaan keskiarvon 3,20, sai yksilön voimavarat ja kolmanneksi keskiarvon perusteella tuli työn vaatimukset, selkeästi heikoimmalla keskiarvolla 2,80.

TAULUKKO 1. Työhyvinvointikyselyn osa-alue analyysi

Työhyvinvoinnin osa-alue	Keskiarvo	Työhyvinvoinnin osa-alueet	Keskiarvo	Työhyvinvoinnin osa-alueet	Keskiarvo
Työn voimavarat	3,30	Yksilön voimavarat	3,20	Työn vaatimukset	2,80
Johtaminen	3,40	Sosiaaliset voimavarat	3,40	Fyysiset vaatimukset	3,00
Työtehtävät	3,35	Henkiset voimavarat	3,40	Vastuu ja odotukset	2,95
Työyhteisö	3,35	Ammatilliset voimavarat	3,25	Työn sisältö	2,50
Organisaatio	3,15	Fyysiset voimavarat	3,00		
		Psyykkiset voimavarat	2,95		

Eri osa-alueiden kokonaisuuksia tarkasteltaessa työn voimavaroissa parhaimman keskiarvon, 3,40, sai johtaminen, kun taas heikoimman keskiarvon, 3,15, sai organisaatio. Työtehtävät ja työyhteisö saivat molemmat keskiarvon 3,35. Työn voimavaroissa keskiarvot olivat otsikkotasolla hyvin lähellä toisiaan.

Yksilön voimavaroista eniten voimavaroja tuoviksi nousivat sosiaaliset ja henkiset voimavarat, molemmat keskiarvolla 3,40. Ammatilliset voimavarat saivat keskiarvon 3,25 ja fyysiset voimavarat 3,0. Psyykkiset voimavarat saivat heikoimman keskiarvon, 2,95. Fyysiset ja psyykkiset voimavarat koettiin selkeästi heikomiksi kuin muut yksilön voimavarat. Keskiarvojen hajonta oli suurempi kuin työn voimavaroissa.

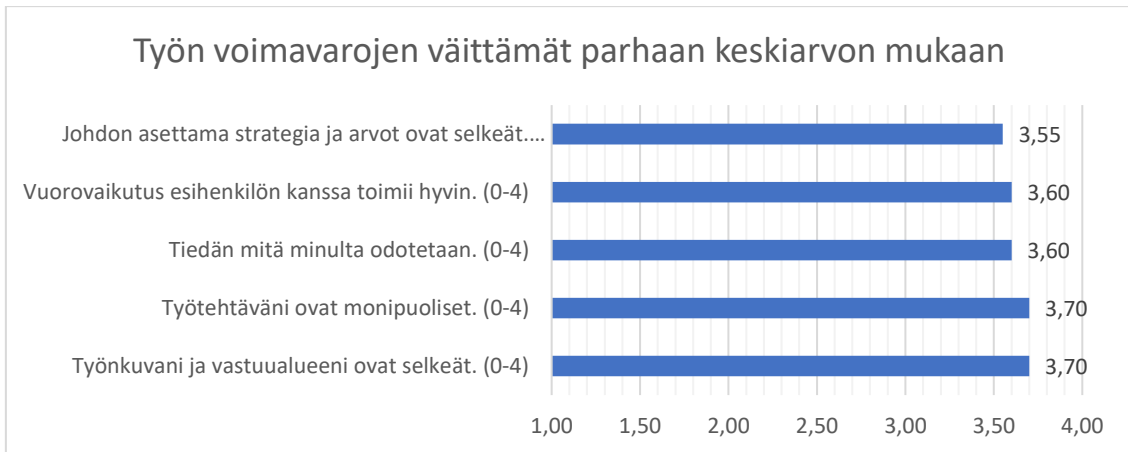
Työn vaatimuksissa parhaimman keskiarvon, 3,0, saivat työn fyysiset vaatimukset, jotka koettiin vähiten kuormittaviksi tekijöiksi. Työn vastuun ja odotusten keskiarvo oli 2,95. Heikoimman keskiarvon, 2,50, sai työn sisältö ja organisointi. Työn vaatimusten osalta keskiarvot jäivät selkeästi muiden osioiden alapuolelle.

Kun tarkastellaan osa-alueita yhtenä kokonaisuutena, kolme vahvinta olivat keskiarvolla 3,40 työn voimavaroista johtaminen sekä yksilön voimavaroista sosiaaliset ja henkiset voimavarat. Kolme heikointa olivat työn vaatimuksista työn sisältö (keskiarvo 2,50), vastuu ja odotukset (keskiarvo 2,95) sekä yksilön voimavaroista psyykkiset voimavarat (keskiarvo 2,95). Keskiarvon 3,0 saivat työn vaatimuksista fyysiset vaatimukset ja yksilön voimavaroista fyysiset voimavarat.

Työn voimavarat osa-alueen yhteenveto

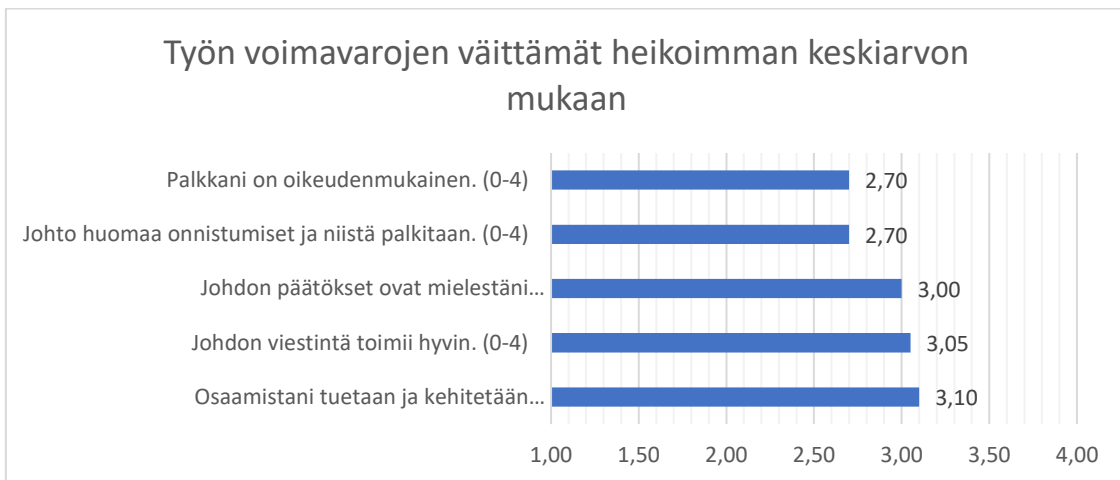
Työn voimavarojen kaikki osa-alueet huomioiden parhaan keskiarvon saivat väittämät: työn kuvani ja vastuualueeni ovat selkeät, työtehtäväni ovat monipuoliset, tiedän mitä minulta odotetaan, vuorovaikutus esihenkilöni kanssa toimii hyvin ja johdon asettamat strategia ja arvot ovat selkeät.

TAULUKKO 2. Työn voimavarojen väittämät parhaat keskiarvon mukaan. (Tuloksia luetaan alhaalta ylöspäin)



Työn voimavaroissa heikoimmat keskiarvot saivat väittämät: palkkani on oikeuden mukainen (2,70) ja johto huomaa onnistumiset ja niistä palkitaan (2,70), johdon päätökset ovat mielestäni oikeansuuntaisia ja johdonmukaisia (3,0), johdon viestintä toimii hyvin (3,05) ja osaamistani tuetaan ja kehitetään organisaatiossa (3,10).

TAULUKKO 3. Työn voimavarojen väittämät heikoimman keskiarvon mukaan. (Tuloksia luetaan ylhäältä alaspäin)

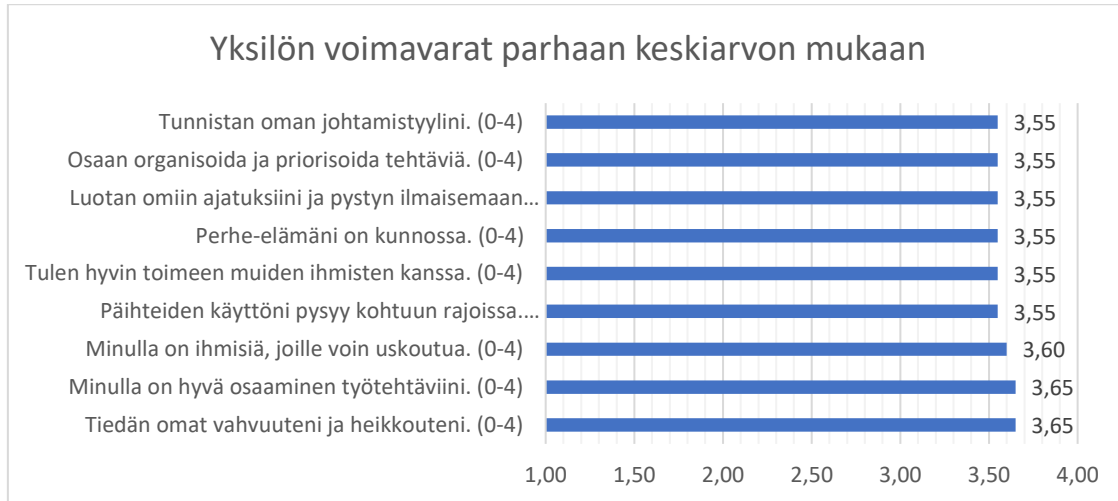


Yksilön voimavarat osa-alueen yhteenveto

Yksilön voimavarojen osa-alueella parhaat keskiarvot saivat väittämät: tiedän omat vahvuuteni ja heikkouteni, minulla on hyvä osaaminen tehtäviini, minulla on ihmisiä, joille voin uskoutua, päihteiden käyttöni on kohtuun rajoissa, perhe-elämäni on kunnossa, luotan omiin ajatuksiini ja pystyn ilmaisemaan mielipiteeni, osaan organisoida ja priorisoida tehtäviä ja tunnistan oman johtamistyylini.

Näiden väittämien keskiarvot vaihtelivat välillä 3,55-3,65. Suurin osa näistä väittämistä tuli yksilön sosiaalisten tai ammatillisten voimavarojen puolelta.

TAULUKKO 4. Yksilön voimavarat parhaan keskiarvon mukaan. (Tuloksia luetaan alhaalta ylöspäin)



Yksilön voimavara osa-alueen heikoimmat keskiarvot saivat väittämät: minulla on hyvä muisti, pyydän muilta riittävästi apua, syön terveellisesti ja säännöllisesti, liikun riittävästi, minulla on riittävä ja ajan tasalla oleva digiosaaminen, ja osaan pysähtyä ja levätä.

TAULUKKO 5. Yksilön voimavarat heikoimman keskiarvon mukaan. (Tuloksia luetaan ylhäältä alaspäin)



Työn vaatimukset osa-alueen yhteenveto

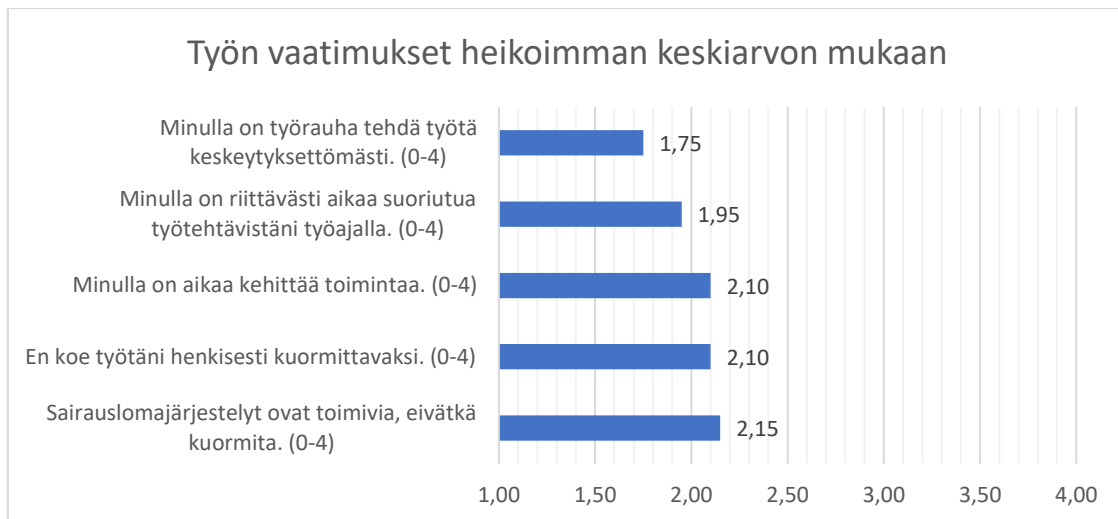
Työn vaatimusten osalta lähiesihenkilöitä vähiten kuormittavia tekijöitä olivat väittämät: minuun ei kohdistu epäasiallista häirintää, pystyn ottamaan hankalatkin asiat esille työntekijöideni kanssa, en koe pitkään liikkeelläoloa kuormittavana, työvälineet ovat riittävät ja luotan työn jatkuvuuteen. Huomionarvoista on se, että lähiesihenkilöt kokivat pitkään liikkeellä olon vähemmän kuormittavaksi, kuin pitkään paikallaan olon.

TAULUKKO 6. Työn vaatimukset parhaan keskiarvon mukaan. (Tuloksia luetaan alhaalta ylöspäin)



Työn vaatimusten väittämistä 5 heikointa keskiarvoa saivat väittämät, minulla on työrauha tehdä työtä keskeytyksettömästi, minulla on riittävästi aikaa suoriutua työtehtävistäni, minulla on aikaa kehittää toimintaa, en koe työtäni henkisesti kuormittavaksi ja sairauslomajärjestelyt toimivat, eivätkä kuormita.

TAULUKKO 7. Työn vaatimukset heikoimman keskiarvon mukaan. (Tuloksia luetaan ylhäältä alaspäin)



Kaikki osa-alueet yhdistettynä

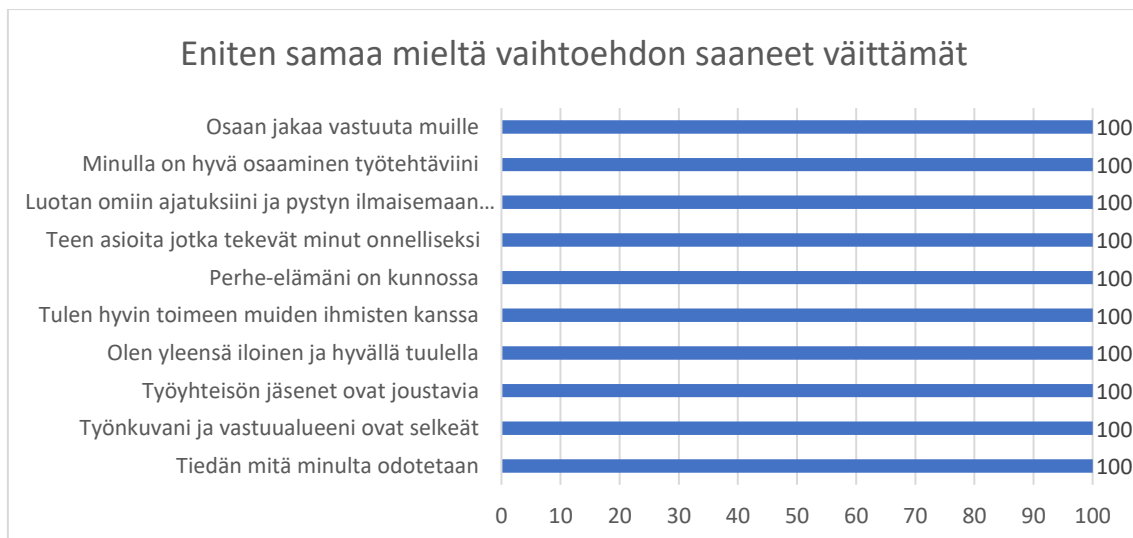
Kun tarkastellaan kyselyn kaikkia yksittäisiä väittämiä, parhaan keskiarvon 3,70 saivat väittämät: työnkuvani ja vastualueeni ovat selkeät, työtehtäväni ovat monipuoliset ja minuun ei kohdistu epäasiallista häirintää työssäni. Seuraavaksi parhaalla keskiarvolla 3,65, olivat väittämät: tiedän omat vahvuuteni ja heikkouteni, sekä minulla on hyvä osaaminen tehtäviini. Jos taas tarkastellaan, mitkä yksittäiset väittämät saivat eniten positiivisia vastauksia (eli vastaajat olivat joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä), edellä mainituista väittämistä mukana olivat: työnkuvani ja vastualueeni on selkeä, ja minulla on hyvä osaaminen tehtäviini. Muita kärkipään positiivisia yhteneväisyyksiä olivat: tiedän mitä minulta odotetaan, tulen hyvin toimeen muiden ihmisten kanssa, perhe-elämäni on kunnossa, luotan omiin ajatuksiini ja pystyn ilmaisemaan mielipiteeni.

Analysoitaessa listaa, jossa vastaajat olivat eniten samaa mieltä väittämien kanssa, näyttää siltä, että lähiesihenkilöt tuntevat itsensä hyvin ja luottavat omaan tekemiseensä. Lisäksi heidän työnkuvansa on selkeä ja he tietävät, mitä heiltä odotetaan. Parhaat keskiarvot saaneet väittämät vahvistavat tätä näkemystä. Keskiarvojen perusteella esiin nousee myös sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta positiivisia asioita. Perhe-elämän lisäksi listalta nousevat seuraavat väittämät: minulla on ihmisiä, joille voin uskoutua, vuorovaikutus esihenkilöni kanssa toimii hyvin ja tulen toimeen muiden ihmisten kanssa. Lisäksi suuri osa vastaajista kokee, että heidän päihteiden käyttö on kohtuuden rajoissa.

TAULUKKO 8. Parhaan keskiarvon saaneet väittämät kaikki osa-alueet huomioiden paremmuusjärjestyksessä. (Tuloksia luetaan alhaalta ylöspäin)



TAULUKKO 9. Eniten samaa mieltä vaihtoehdon saaneet väittämät kaikki osa-alueet huomioiden.

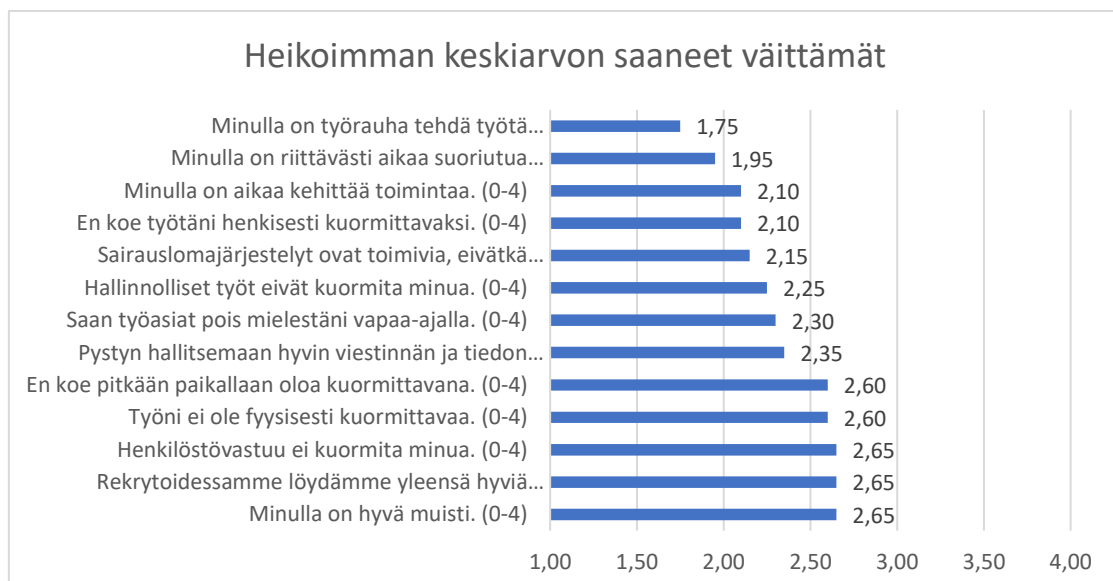


Yksittäisten väittämien osalta pienimmän keskiarvon 1,75, sai väittämä, minulla on työrauha tehdä työtä keskeytyksettömästi. Toiseksi pienimmän keskiarvon 1,95 sai väittämä, minulla on riittävästi aikaa suoriutua työtehtävistä työajalla. Kolmanneksi tulivat samalla keskiarvolla 2,1 väittämät en koe työtäni henkisesti kuormittavaksi ja minulla on aikaa kehittää toimintaa. Neljänneksi heikoimman

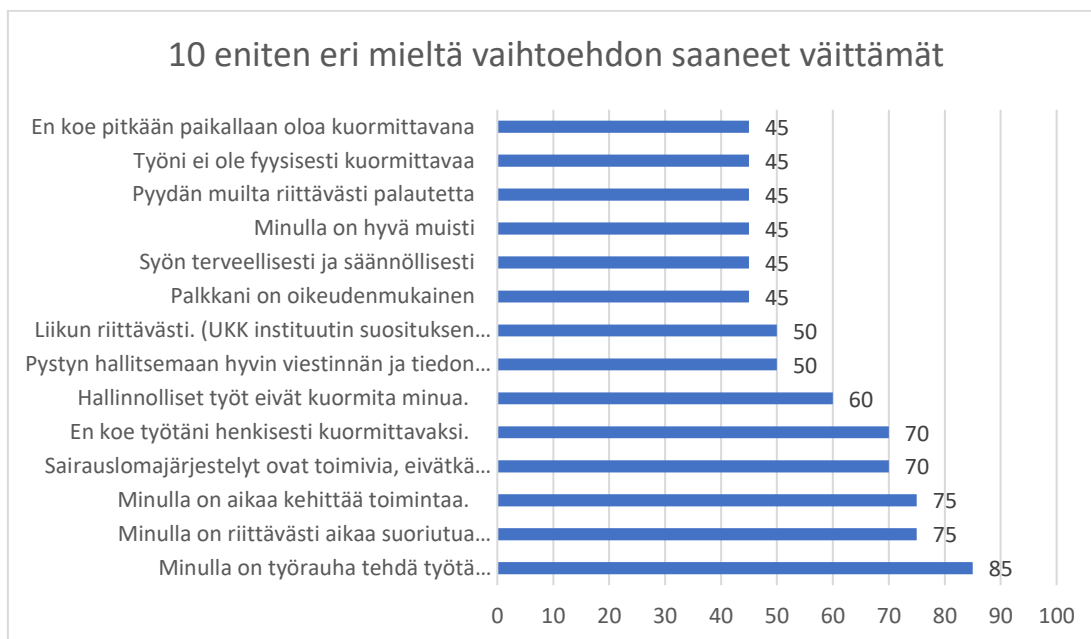
keskiarvon 2,15 sai väittämä, sairauslomajärjestelyt ovat toimivia, eivätkä kuormita minua. Viidenneksi heikoin oli väittämä hallinnolliset työt eivät kuormita minua, keskiarvolla 2,25. Saan työasiat pois mielestä vapaa-ajalla, sai keskiarvon 2,30 ja pystyn hallitsemaan hyvin viestinnän ja tiedon määrän 2,35. Seuraavaksi heikoimman väittämän keskiarvo nousi jo arvoon 2,6, eli yli puolivälin. Keskiarvolla 2,60 olivat väittämät en koe pitkään paikallaan oloa kuormittavana ja en työni ei ole fyysisesti kuormittavaa. Keskiarvolla 2,65 olivat väittämät: henkilöstövastuu ei kuormita minua, rekrytoidessamme löydämme yleensä hyviä tekijöitä yksikköömme ja minulla on hyvä muisti.

Vertailtaessa väittämiä siitä näkökulmasta, kuinka suuri osa vastaajista oli eri mieltä (jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä) väittämän kanssa, esiin nousivat lähes samat kuormittavuustekijät kuin keskiarvojen perusteella. Väittämät: liikun riittävästi, syön terveellisesti ja säännöllisesti, palkkani on oikeudenmukainen ja pyydän muilta riittävästi palautetta, löytyivät eniten eri mieltä olevien väittämien listalta, mutta ei heikoimmista keskiarvoista. Heikoimman keskiarvon listalta löytyivät poikkeuksena seuraavat väittämät: rekrytoidessamme löydämme yleensä hyviä tekijöitä yksikköömme, henkilöstövastuu ei kuormita minua ja saan työasiat pois mielestä vapaa-ajalla.

TAULUKKO 10. Heikoimman keskiarvon saaneet väittämät kaikki osa-alueet huomioiden. (Tuloksia luetaan ylhäältä alaspäin)

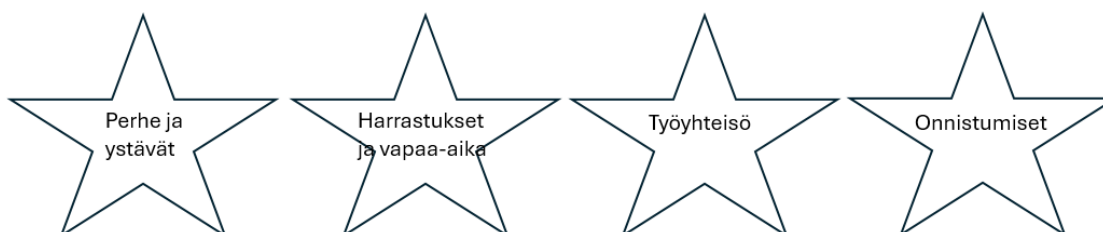


TAULUKKO 11. Eniten eri mieltä vaihtoehdon saaneet väittämät kaikki osa-alueet huomioiden. (Tuloksia luetaan alhaalta ylöspäin)



Avoimet kysymykset: Mitkä asiat antavat sinulle voimavaroja

Kysymyksessä, mitkä asiat antavat sinulle voimavaroja vastaajilta nousi suurimpana voimavarojen tuojana perhe ja ystävät. Kahdestakymmenestä vastaajasta kymmenen nosti tämän asian tärkeäksi. Seuraavaksi tärkeimmäksi voimavarojen tuojaksi vastaajat nimesivät harrastukset ja vapaa-ajan ja kolmanneksi työyhteisön. Myös onnistumiset ja palaute nousivat esille usean vastaajan voimavaran. Muita yksittäisiä tekijöitä voimavarojen tuojana olivat työtehtävien mielekkyys, työn joustavuus, turvallinen työympäristö, uusien ideoiden keksiminen, asiakkaat, pitkät vapaat, osaamisen kehittäminen ja se, että pääsee näyttämään omaa osaamistaan, kollegat, luonto ja riittävä palautuminen.



KUVA 4. Lähiesihenkilöiden avoimissa kysymyksissä esiin nostamat tekijät, jotka tuovat heille eniten voimavaroja.

Avoimissa kysymyksissä eniten voimavaroja tuoviksi tekijöiksi vastaajat nimesivät siis perhe ja ystävät, harrastukset ja vapaa-aika, työyhteisö ja onnistumiset työssä. Jos tarkastellaan, miten vastaavia asioita koettiin suljetuissa väittämässä, niin väittämä, perhe-elämäni on kunnossa, sai keskiarvon 3,55 ja väittämä minulla on ihmisiä, joille voin uskoutua 3,60 keskiarvon, nämä väittämät nousivat esille myös, kun katsottiin väittämiä 10 parhaan keskiarvon perusteella, sekä 10 eniten samaa mieltä väittämän kanssa olevia. Harrastuksia ja vapaa-aikaan liittyviä suljettuja väittämiä olivat, minulla on riittävästi mielenkiintoisia harrastuksia, joka sai keskiarvon 3,15, saan työasiat pois mielestä vapaa-ajalla keskiarvon 2,30 ja tunnen itseni virkeäksi ja energiseksi keskiarvon 2,95. Nämä väittämät saivat keskimääräistä huonommat keskiarvot. Työyhteisön osalta kaikkien väittämien keskiarvot olivat välillä 3,30-3,55, lisäksi tämä osa-alue saivat kaikki osa-alueet huomioon ottaen, eniten positiivisia vastauksia. Työssä onnistuminen nousi neljäntenä ryhmänä esille voimavarojen tuojana. Suljetuissa kysymyksissä iso osa koki osaamisensa hyväksi, 100 % vastaajista vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Kun tarkastellaan, kuinka vastaajat kokivat muiden huomaavan tai huomioivan heidän onnistumisiaan, niin organisaatio kohdassa väittämä, johto huomaa onnistumiset ja niistä palkitaan, sai keskiarvon 2,70 ja johtamiskohdassa esihenkilöni antaa palautetta ja palkitsee onnistumisista keskiarvon 3,15, vaikka johtamisen keskiarvo kokonaisuudessaan oli 3,40.

Mitkä asiat kuormittavat sinua eniten?

Kun vastaajilta kysyttiin mitkä asiat kuormittavat eniten, vastauksissa toistui kiire ja se, ettei työmäärän koeta vastaavan työaikaa. Useampi vastaajista mainitsi myös jatkuvan tavoitettavissa ja valmiustilassa olemisen, sekä sairauslomien paikkaamisen kuormittavana. Lisäksi työn keskeytykset koettiin kuormittavaksi. Yksittäisiä nostoja kuormitustekijöiksi olivat kovat vaatimukset, resurssipula, järjestelmien toimimattomuus, lukemattomat sähköpostit, jatkuvat muutokset, palkan pienuus työmäärän nähden, osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden löytäminen, perhe ja ruuhkavuodet, työturvallisuus, työajat ja lomien lyhyys, ajanpuute palautumiseen, epätietoisuus, tarvittavan tiedon saamisen puute, epäluottamus omaa osaamista kohtaan ja alan arvostuksen puute.



KUVA 5. Lähiesihenkilöiden avoimissa kysymyksissä esiin nostamat tekijät, jotka kuormittavat heitä eniten.

Samat kuormitustekijät nousivat esille sekä avointen kysymysten että suljettujen kysymysten vastausten perusteella. Suljettu väittämä, minulla on riittävästi aikaa suoriutua työtehtävistäni työajalla, sai keskiarvon 1,95, ollen koko kyselyn väittämistä toiseksi heikoimmalla keskiarvolla. Kaikista heikoimman keskiarvon 1,75 sai väittämä, minulla on työrauha tehdä työtä keskeytyksettömästi. Sairausloma-järjestelyt ovat toimivia, eivätkä kuormita minua väittämä sai keskiarvon 2,15. Nämä väittämät löytyivät häntäpäältä vertailtaessa kaikkien väittämien heikoimpia keskiarvoja ja eniten eri mieltä väittämien kanssa olevia. Jatkuvasti tavoitettavissa olemisesta ei ollut suoranaisesti kysymystä kyselyssä, mutta sen sijaan siellä oli väittämä, saan työasiat pois mielestä vapaa-ajalla, joka sai keskiarvon 2,30. Se, että vastaajat kokivat kuormittavaksi jatkuvan tavoitettavissa olemisen voi muiden tekijöiden ohella aiheuttaa tunteen, että työasioita ei saa pois mielestä vapaa-ajalla.

Kaipaatko tukea tai apua jollekin osa-alueelle, joka auttaisi sinua suoriutumaan työtehtävistäsi vieläkin paremmin? Mihin?

Kysymykseen kaipaatko tukea tai apua jollekin osa-alueelle, joka auttaisi sinua suoriutumaan työtehtävistäsi vieläkin paremmin? Mitä? vastauksia tuli 18, eli 90 % vastaajista antoi vastauksen. Yksi vastaaja ei osannut sanoa kaipaako tukea tai apua. Vastaajista 9, eli 50 % vastasi, ette kaipaavansa tukea tai apua. Vastaajista 8, eli 44 % vastasi kaipaavansa tukea tai apua, jotta voisivat suoriutua työstään vieläkin paremmin. Kyllä vastauksen antaneista, kolme kaipaasi tukea digiosaamiseen. Digiosaaminen nousi esille myös, kun katsottiin 10 heikointa keskiarvoa voimavarojen väittämistä. Kaksi näistä vastaajista nosti esille powerBI:n kanssa työskentelyn, joista toinen tähdensi haluavansa analysoida tuloksia yhdessä kenttäpäällikön kanssa, jotta ratkaisuja voitaisiin miettiä yhdessä. Kyllä vastaajista kaksi ehdotti koulutuksien lisäämistä, toinen heistä haluaisi lisää oppia johtamisesta. Kaksi vastaajista haluaisi lisää aikaa työtehtävien

suorittamiseen. Yksi vastaaja kaipaisi tukea ajanhallintaan. Edellä mainitut asiat liittyvät vahvasti tuloksissa isoiksi kuormitustekijäksi nousseeseen ajanpuutteeseen. Tämän kysymyksen kohdalla yksittäisten vastaajien vastaukset korostuivat, sillä kyllä vastaajia oli vain 8. Tämän takia en muodostanut vastauksista ryhmiä.

Mitä kehitysideoita sinulla on työhyvinvoinnin kehittämiseen organisaatiossasi, jotta sinun työhyvinvointisi paranisi?

Viimeinen avoin kysymys oli, mitä kehitysideoita sinulla on kohdeorganisaation työhyvinvoinnin kehittämiseksi, jotta sinun työhyvinvointisi paranisi? Vastaajista yksi jätti kohdan tyhjäksi, kaksi ei osannut sanoa kehitysehdotuksia ja yksi oli tyytyväinen nykytilanteeseen. Vastaajista 16 antoi ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kehitysehdotuksissa oli muutamia yhtäläisyyksiä, mutta ehdotuksia tuli laidasta laitaan. Ehdotuksien antajista 37,5 % (ollen suurin ryhmittymä) toivoi lisää aikaa esihenkilötyön hoitamiseen. Toinen ehdotus, joka tuli useammalta vastaajalta oli esihenkilöiden terveyden edistämisen toimenpiteet. Vastajat toivoivat panostusta epassin, työsuuhdepyörän tai kollegoiden yhteisten lenkkien muodossa. Lisäksi toivottiin terveyttä edistävien haasteiden järjestämistä ja työkuorman jakamista, sekä joustavuuden huomioimista. Yksi vastaajista toivoi, että työyhteisön osaamiseen panostettaisiin enemmän, jolloin kuormaa saataisiin jaettua pois yksittäisiltä henkilöiltä. Yhtenä asiana nostettiin esille yhteistyö toimipaikkojen välillä. Joustojen huomioimisen osalta esitettiin työajan joustoista saatavan korvauksen korottaminen. Yksittäisinä kehitystoimenpiteinä ehdotettiin, että esihenkilöt saisivat kannettavat tietokoneet, esihenkilöille saataisiin vastuunkannossa kiertoviikot ja että esihenkilöillä olisi itsemääräämisoikeus työvuoroihin ja mahdollisuus osallistua koulutuksiin tai erilaisiin kehitystehtäviin. Lisäksi esihenkilöt toivoivat työhyvinvoinnin ylläpitoa ja tukitoimia jaksamiseen. Kehitysideoissa tuotiin konkreettisia ehdotuksia kyselyn tuloksissa esille nousseisiin kuormitustekijöihin.



KUVA 6. Lähiesihenkilöiden avoimissa kysymyksissä esiin nostamat kehitysehdotukset työhyvinvoinnin edistämiseksi.

5.2.6 Vertailu muihin tutkimustuloksiin

Kaupan alan esihenkilöiden psykososiaaliset kuormitustekijät -tutkimus

Kaupanalalan esimiesliitto ja palvelualojen ammattiliitto (Kaupanalalan esimiesliitto 2024) teettivät vuoden 2024 keväällä tutkimuksen kaupanalalan esihenkilöiden psykososiaalisesta kuormituksesta. Kyselyllä mitattiin esihenkilötyön kriittisiä kuormitustekijöitä. Mielenkiintoinen yksityiskohta on se, että vaikka esimiesliiton ja palvelualojen ammattiliiton tekemä tutkimus sisälsi kysymyksiä vain psykososiaalisista kuormitustekijöistä, olivat löydökset hyvin samankaltaisia yhteistyöyrityksen tulosten kanssa. Yhteistyöyrityksen kyselytutkimus sisälsi aiheita myös muista työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä työn ja yksityiselämän puolelta. Verrattakseni tuloksia keskenään totuudenmukaisimmin, yhdistin tutkimuksen työn voimavarat ja työn vaatimukset yhteen. Näin saadaan tulokset vastaamaan paremmin Kaupanalalan esimiesliiton ja palvelualojen ammattiliiton vastauksia.

Molempien tutkimusten mukaan esihenkilöt kokevat työn henkisen kuorman työn fyysistä kuormaa suuremmaksi. Kaupanalalan esimiesliiton ja palvelualojen ammattiliiton tutkimuksen mukaan esihenkilöt (ylempi johto, keskijohto, lähiesihenkilöt ja muut johtajat) kokivat psykososiaalisista kuormitustekijöistä vähiten kuormittavimmiksi häirinnän ja epäasiallisen kohtelun. Toiseksi vähiten esihenkilöitä kuormitti työhön liittyvä väkivallan uhka ja kolmanneksi vähiten vaihtelun puute ja

työn yksitoikkoisuus. Yhteistyöyrityksen tuloksissa keskiarvon mukaan vähiten kuormittavaksi koettiin täysin samat tekijät, jotka olivat työn selkeys, monipuoliset tehtävät ja häirintä, kuitenkin niin, että kaikki kolme väittämää saivat saman keskiarvon 3,70.

Kaupanalalan esimiesliiton ja palvelualojen ammattiliiton tutkimuksessa eniten kuormitusta aiheuttivat työn jatkuvat keskeytykset, useiden asioiden tekeminen samanaikaisesti, liiallinen työmäärä suhteessa aikaan ja liian vähäinen henkilöstömitoitus. Yhteistyöyrityksen vastauksissa työn keskeytyminen ja liiallinen työmäärä olivat kaksi suurinta lähiesihenkilöitä kuormittavaa tekijää, kun tarkasteltiin työn voimavaroja ja vaatimuksia keskiarvojen ja eniten eri mieltä olevien väittämien perusteella. Yhteistyöyrityksen kyselyssä ei kysytty erikseen useiden asioiden samanaikaisesta tekemisestä eikä henkilöstömitoituksesta. Kolmanneksi eniten kuormitusta aiheuttivat väittämät, minulla on aikaa kehittää toimintaa ja en koe työtäni henkisesti raskaaksi. Kyselyssämme ei kysytty useiden asioiden samanaikaisesta tekemisestä eikä henkilöstömitoituksesta.

Terve Suomi -tutkimus

Terve Suomi -tutkimus on Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen toteuttama tutkimus, joka tuottaa kattavaa tietoa Suomessa asuvien aikuisten terveydestä, hyvinvoinnista ja palveluista. THL:n ilmiöraporttien ja indikaattoreiden avulla voidaan vertailla yhteistyöyrityksen vastauksia fyysisen kunnon osalta suomalaisten yleisiin tuloksiin. Tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia, sillä Terve Suomi -tutkimuksessa vastaajat valitsivat vastaukset kyllä tai ei -vaihtoehdoista, kun taas yhteistyöyrityksen kyselyssä käytettiin neliportaista asteikkoa. Vertailukelpoisuuden parantamiseksi yhteistyöyrityksen vastaukset yhdistettiin siten, että jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä laskettiin kyllä-vaihtoehdoksi, ja jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä laskettiin ei-vaihtoehdoksi.

Yhteistyöyrityksen kyselyssä 50 % vastaajista ilmoitti liikkuvansa terveysliikuntasuosituksen mukaisesti. Näistä vastaajista 25 % oli jokseenkin samaa mieltä ja

25 % täysin samaa mieltä väittämän "liikun riittävästi" kanssa. Terve Suomi -tutkimuksessa 42 % vastaajista koki saavuttavansa terveyslääkintäsuositukset. Näin ollen yhteistyöyrityksessä liikutaan suositusten mukaan enemmän kuin koko Suomessa.

Unen määrää tarkasteltaessa yhteistyöyrityksen kyselyssä 70 % vastaajista koki nukkuvansa riittävästi ja olevansa aamulla virkeitä. Terve Suomi -tutkimuksessa 80 % vastaajista koki nukkuvansa riittävästi. Tässä suhteessa yhteistyöyrityksen vastaajat nukkuvat vähemmän kuin suomalaiset keskimäärin. Päihteiden käytön osalta 90 % yhteistyöyrityksen lähiesihenkilöistä oli sitä mieltä, että heidän päihteiden käyttö pysyy kohtuuden rajoissa. Koko Suomen osalta vastaava luku oli 76 %. On huomionarvoista, että yhteistyöyrityksen vastaajista 65 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Terveellisten ruokailutottumusten osalta ei löytynyt sopivaa vertailukohtaa

Miten suomi voi? -tutkimus

Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimuksen (Suutala, Kaltainen & Hakanen 2024) mukaan, työssään hyvinvoivat panostavat työhönsä enemmän. Huomion arvoista on, että työhön panostamista voidaan edistää lisäämällä työntekijän antamalle panostukselle riittävästi vastinetta. Tutkimuksessa työntekijät nostivat esille, että vastinetta panostukselle antavat tulojen lisäksi tunnustus ja arvostus. Yhteistyöyrityksessä iso osa kyselyyn vastanneista koki, että heidän palkkansa ei ollut oikeudenmukainen tai he eivät olleet saaneet riittävästi huomiota tai tunnustusta onnistumisistaan.

Miten Suomi voi? -tutkimukseen vastanneet nostivat esille tekijöitä, joiden avulla heidän työhyvinvointinsa paranisi. Näitä tekijöitä olivat työntekijöiden itsenäisyyden lisääminen, uuden oppimisen mahdollistaminen, innostavat ja riittävän haastavat työtehtävät (jossa pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan), työn myönteisiin tuloksiin huomion kiinnittäminen ja niiden jakaminen, yhteisöllisyyden rakentaminen, työn kehittäminen yhdessä ja työn organisointi niin, ettei kuorma

kohdistu kohtuuttomasti yhdelle henkilölle, sekä käytäntöjen luominen sellaiseksi, että ne tukevat muun elämän tasapainoa. Näissä vastauksissa löytyi yhtäläisyyksiä yhteistyöyrityksestä saatuihin esihenkilöiden vastauksiin. Avointen kysymysten vastauksissa esille nostettiin samoista aiheista työkuorman jakaminen tai asioiden organisointi, niin että esihenkilöillä on riittävästi aikaa hoitaa työtehtävät ja yhteisöllisyyden kehittäminen.

5.2.7 Tulosten peilaaminen Maslow´n tarvehierarkiaan ja itsemääräämisteoriaan

Peilattaessa yhteistyöyrityksen tuloksia Maslow´n tarvehierarkiaan voidaan todeta, että yhteistyöyrityksen esihenkilöiden fysiologiset tarpeet täyttyvät vajaavaisesti. Esihenkilöiden fyysiset ja psyykkiset voimavarat olivat kohtalaisen heikolla tasolla, kun verrataan kyselyn muihin osa-alueisiin. Liikunnan, ravinnon, levon, vapaa-ajan ajan toiminnan ja esimerkiksi muistin ei koettu olevan voimavaratekijöitä.

Turvallisuuden tarpeeseen liittyviä väittämiä kyselyssä olivat esimerkiksi väittämät, minuun ei kohdistu epäasiallista häirintää keskiarvolla 3,7, työturvallisuudesta ja työsuojelusta huolehditaan organisaatiossa hyvin 3,5, esihenkilö kohtelee kaikki atasapuolisesti 3,35. esihenkilöni on tukenani ja tavoitettavissani 3,3, luotan työn jatkuvuuteen 3,25, työolosuhteet ovat hyvät 3,2 ja palkkani on oikeudenmukainen 2,7.

Yhteenkuuluvuuden tunteeseen liittyviä väittämiä olivat esimerkiksi työyhteisöni ilmapiiri on hyvä, keskiarvolla 3,45, tiimini on tukenani ja ottaa vastuuta, keskiarvolla 3,35, työyhteisössäni iloitaan toisten onnistumisesta, keskiarvolla 3,35, saan kollegoiltani tukea, keskiarvolla 3,35 ja esihenkilöni on tukenani ja tavoitettavissani keskiarvolla 3,3. Henkilökohtainen sosiaalinen elämä näyttäytyi tulosten valossa hyvältä. Väittämät perhe-elämäni on kunnossa sai keskiarvon 3,55 ja minulla on ihmisiä joille uskoutua sai keskiarvon 3,6.

Arvonannon tarpeeseen liittyviä väittämiä olivat esimerkiksi minulla on hyvä osaaminen työhöni keskiarvolla 3,65, luotan itseeni ja uskallan ilmaista omat mielipiteeni 3,65 sekä tunnen itsevarmuutta työssäni, joka sai keskiarvon 3,3, esihenkilöni antaa palautetta ja huomioi onnistumiset, joka oli keskiarvolla 3,15, esihenkilöni arvostaa työtäni oli keskiarvolla 3,4 ja johto huomaa onnistumiset ja niistä palkitaan, keskiarvolla 2,7.

Korkeimpana tarpeena Maslow'n tarvehierakiassa on itsensä toteuttamisen tarve. Tähän liittyviä väittämiä kyselyssä olivat esimerkiksi: Teen asioita, jotka tekevät minut onnelliseksi, keskiarvolla 3,5, saan hyödyntää omaa osaamistani työssäni keskiarvolla 3,4, työni motivoi minua 3,35, Minulla on mahdollisuus kehittyä ja edetä työssäni 3,25, minulla on vaikutusmahdollisuuksia työssäni 3,25 ja teen sitä mitä todella haluan tai olen matkalla sinne keskiarvolla 3,05.

Itsemääräämisteorian psykologiset perustarpeet: Autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluvuus näyttävät toteutuvan kohtalaisen hyvin. Osa-alueisiin liittyvien väittämien keskiarvot olivat kaikki yli kokonaiskeskiarvon. Autonomiaan liittyvä väittäminen oli, minulla on vaikutusmahdollisuuksia työhöni, joka sai keskiarvon 3,2. Pätevyyteen liittyviä väittämiä olivat esimerkiksi, minulla on hyvä osaaminen työhöni keskiarvolla 3,65, luotan itseeni ja uskallan ilmaista omat mielipiteeni 3,65 sekä tunnen itsevarmuutta työssäni, joka sai keskiarvon 3,3. Pätevyyden tunnetta voidaan lisätä palautteen ja onnistumisten huomioimisen avulla. Näihin liittyvät väittämät: Esihenkilöni antaa palautetta ja huomioi onnistumiset, joka oli keskiarvolla 3,15, esihenkilöni arvostaa työtäni oli keskiarvolla 3,4, johto huomaa onnistumiset ja niistä palkitaan 2,7, saivat keskimääräistä heikommalla arvosanan. Palaute ja onnistumisten huomaaminen oli yksi tekijä, jonka esihenkilöt nimesivät avoimissa kysymyksissä voimavaroja tuovaksi. Niihin liittyvät väittämät osoittivat ettei niiden koeta olevan asianmukaisella tasolla.

Yhteenkuuluvuuden osalta väittämä tiimi on tukenani ja ottaa vastuuta, sai keskiarvon 3,35, työyhteisössäni iloitaan toisten onnistumisesta, oli keskiarvolla 3,35, saan kollegoilta tukea, oli keskiarvolla 3,35 ja esihenkilöni on tukenani ja tavoitettavissani sai keskiarvon 3,3.

5.2.8 Yhteenveto

Vähiten lähiesihenkilöitä kuormittavina tekijöinä nousivat esille työn kuvan selkeys ja monipuolisuus, samalla keskiarvolla oli myös väittämä, minuun ei kohdistu epäasiallista käytöstä. Lähiesihenkilöt kokivat myös, että heidän henkinen ja ammatillinen kuntonsa on hyvä, he luottavat omaan osaamiseensa, tuntevat itsensä ja uskaltavat sanoa mielipiteensä. Yhtenä vahvuutena esiin nousi myös sosiaalinen elämä; lähiesihenkilöt kokivat perhe-elämän olevan kunnossa, heillä on ihmisiä, joille voivat uskoutua, he tulevat hyvin toimeen muiden kanssa ja vuorovaikutus esihenkilön kanssa koetaan sujuvaksi. Samat hyvinvoinnin tekijät nousivat esille sekä keskiarvoja, että frekvenssejä tutkimalla.

Kyselyssä useampi osio osoitti, että lähiesihenkilöt kokivat esihenkilöidensä työn positiiviseksi voimavaraksi. Esihenkilötyö sai työn voimavarojen osa-alueella parhaan keskiarvon, lisäksi vuorovaikutus esihenkilön kanssa oli kaikki väittämät huomioiden, parhaiden keskiarvojen joukossa. Myös työn vaatimusten väittämässä esihenkilön odotuksiin vastaaminen koettiin kaikkein vähiten kuormittavaksi, kun sitä verrattiin työntekijöiden ja omiin odotuksiin. Vastaajat kokivat myös johdon asettaman strategian, oman roolinsa ja heihin kohdistuvat odotukset selkeiksi.

Avoimissa kysymyksissä lähiesihenkilöt pitivät voimavaratekijöinä onnistumiset ja niistä palkitsemisen, sekä harrastukset ja vapaa-ajan. Nämä tekijät saivat kuitenkin suljetuissa väittämässä kohtalaisen heikot keskiarvot. Työn voimavarojen osa-alueella kuudenneksi heikoimman keskiarvon joukossa olivat väittämät: johto huomaa onnistumiset ja palkitsee niistä, ja esihenkilöni antaa palautetta ja

palkitsee onnistumisista. Harrastusten ja vapaa-ajan osalta väittämä minulla on riittävästi mielenkiintoisia harrastuksia, jäi voimavaratekijöissä heikoimpaan puolikkaaseen. Vapaa-aikaan liittyen perheen ja ystävien osalta lähiesihenkilöt kokivat kuitenkin asioiden olevan hyvin.

Työn henkinen kuormittavuus koettiin työn fyysistä kuormittavuutta suuremmaksi. Lähiesihenkilöitä eniten kuormittavat tekijät löytyivät pääsääntöisesti työn vaatimusten osa-alueelta, työn sisällöstä. Ajanpuute ja työn keskeytyminen nousivat kaikkein kuormittavimmiksi tekijöiksi sekä avointen kysymysten, että suljettujen väittämien osalta. Lähiesihenkilöt kokivat riittämättömyyden tunnetta; Toiminnan kehittämiseksi, ihmisten kohtaamiselle ja hallinnollisille töille ei koettu olevan riittävästi aikaa. Sairauslomaturauksien hoitaminen koettiin kuormittavaksi, koska niiden koettiin vievän aikaa muulta työltä, joka oli aikataulutettu. Myös töiden saaminen pois mielestä vapaa-ajalla koettiin hankalaksi.

Heikoimpien keskiarvojen ja eniten negatiivisia vastauksia saaneiden vertailussa, esille nousi myös tekijöitä yksilön voimavarojen osa-alueelta. Nämä tekijät tulivat fyysisen ja psyykkisen kunnon osa-alueilta, ne olivat: minulla on hyvä muisti, liikun riittävästi ja syön terveellisesti. Ainut työn voimavaroista noussut asia heikoimpien keskiarvojen listalla, oli väittämä, palkkani on oikeudenmukainen. Yksilön voimavarat koettiin heikommaksi, kuin työn voimavarat. Lähiesihenkilöt nostivat samat kuormitustekijät esille myös avointen kysymysten osiossa.

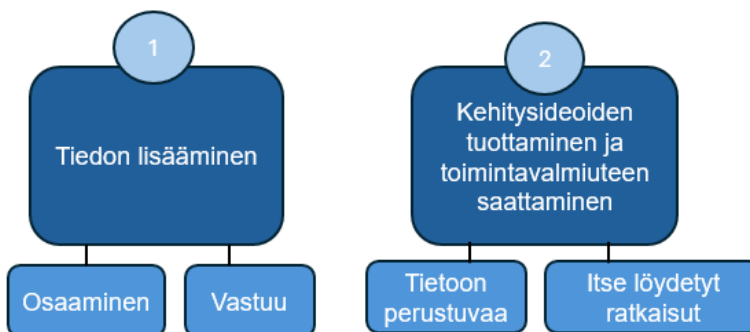
Avoimessa kysymyksessä, jossa lähiesihenkilöt saivat antaa kehitysideoita työhyvinvoinnin parantamiseksi, esille nousi useamman vastaajan osalta seuraavat toiveet: Lisää aikaa työtehtävien tekemiseen, työkuorman jakaminen ja toimenpiteet terveyden edistämiseksi. Lähiesihenkilöiden konkreettisia ehdotuksia näiden parantamiseksi olivat työkuorman osalta: Työyhteisön osaamiseen panostaminen, jotta vastuuta voidaan jakaa, yhteistyö toimipaikkojen välillä ja joustojen antaminen lähiesihenkilöille tai niiden huomioiminen rahallisesti. Terveyden

edistämiseksi konkreettiset parannusehdotukset olivat: panostus epäsiin, työsuuhdepyörä tai kollegoiden yhteiset lenkit. Myös terveyttä edistävien haasteiden järjestämistä toivottiin.

5.3 Työpaja

5.3.1 Tavoitteet

Työpajan tavoitteena oli tuottaa kehitysideita lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi lähiesihenkilöiden ja toimialajohtajien avulla. Kehitysideat perustuvat lähiesihenkilöille teetetyn kyselytutkimuksen tuloksiin, joita jalostettiin työpajassa toimintavalmiiksi. Lisäksi työpajan tavoitteena oli työhyvinvointitiedon lisääminen lähiesihenkilöiden ja toimialajohtajien keskuudessa, jotta jokainen ymmärtää oman roolinsa, vaikutusmahdollisuutensa ja vastuunsa lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin edistämässä.



KUVA 7. Työpajan tavoitteet.

5.3.2 Lähtökohdat

Työpajan lähtökohtana oli tarve kehittää lähiesihenkilöiden työhyvinvointia ja osallistaa heidät kehittämisprosessiin. Kehittämisen perustana toimivat lähiesihenkilöille teetetyn työhyvinvointikyselyn tulokset. Työpajaan piti lähtökohtaisesti osallistua valikoitujen lähiesihenkilöiden, toimialajohtajien, HR-johtajalle ja minun. Itse Työpajan järjestämispäivänä selvisi, että toimialajohtajat olivat estyneitä

tulemaan paikalle. Heidän sijastaan saimme kuitenkin mukaan yrityksen kenttäpäällikön ja muutaman lähiesihenkilön.

5.3.3 Viestintä

Työpajasta tiedotettiin ensimmäisen kerran toimialajohtajille ja lähiesihenkilöille toukokuussa lähetetyssä tiedotteessa. Tiedotteessa kerrottiin muun muassa työpajan tarkoituksesta, ajankohdasta, osallistujista, ilmoittautumisesta ja valintaprosessista. Myöhemmin, kun osallistujat oli vahvistettu, kaikille osallistujille lähetettiin Teams-palaverikutsu työpajapäivästä.

Työpajan jälkeen osallistujille lähetettiin kiitosviesti, jossa kerrottiin jatkotoimenpiteistä ja siitä, miten heidän kehitysideoitaan aiotaan viedä käytäntöön. Viestissä oli myös linkki työpajan palautekyselyyn. Yritys aikoo myöhemmin tiedottaa kaikkia esihenkilöitä tuloksista, kunhan ideoita on ensin testattu ja arvioitu, voidaanko niitä toteuttaa koko organisaatiossa.

5.3.4 Ilmoittautuminen

Työpajaan sai ilmoittautua sähköpostitse joko allekirjoittaneelle tai yhteistyöyrityksen HR-johtajalle 21.5.–9.6.2024 välisenä aikana. Valitsimme sähköpostin viestintävälineeksi, jotta lähiesihenkilöt voisivat esittää mahdollisia kysymyksiä ja saada niihin nopeasti vastaukset, jotta epätietoisuus ei estäisi heitä osallistumasta. HR-johtajalle ilmoittautuminen tarjottiin vaihtoehtona, jotta osallistumiskynnys madaltuisi, jos lähiesihenkilöt kokisivat helpommaksi olla yhteydessä heille entuudestaan tuttuun henkilöön.

Osallistujien valikoituminen

Toukokuun tiedotteessa kerrottiin lähiesihenkilöille ja toimialajohtajille, kuinka työpajaan valikoidutaan. Toimialajohtajat olivat automaattisesti mukana työpajassa, ja lisäksi kaikilla lähiesihenkilöillä oli mahdollisuus ilmoittautua mukaan. Mikäli ilmoittautuneita olisi tullut yli yhdeksän, osallistujat olisi valittu tasaisesti

jokaiselta toimialalta, mutta toimialan sisällä osallistujat olisi valittu sattumanvaraisesti arvalla.

Työpajaan valituille henkilöille olisi ilmoitettu henkilökohtaisesti sähköpostitse valinnasta 16.6. mennessä. Koska yhtään ilmoittautumista ei kuitenkaan tullut annetun ajan sisällä, päätimme HR-johtajan kanssa värvätä osallistujia suullisesti. Työpajassa lähiesihenkilöt kertoivat myös itse yrittäneensä värvätä muita lähiesihenkilöitä mukaan.

5.3.5 Työpajan valmistelut

Suunnittelin työpajan agendan ja sisällön itsenäisesti, jonka jälkeen kävimme HR-johtajan kanssa päivän suunnitelman läpi ja tein sen perusteella vielä tarvittavia muutoksia. Yhteistyöyrityksen HR-johtaja hoiti viestintää yritykseen päin, varasi kokoustilan ja järjesti kahvit työpaja tilaisuuteen. Minä vastasin siitä, että tarvittavat materiaalit, kuten esitysmateriaali, paperit, paperirulla, post-it laput ja kynät olivat mukana.

5.3.6 Toteutus

Työpaja toteutettiin 11.9.2024 kello 13.00-16.00 välisenä aikana yhteistyöyrityksen kokoustiloissa. Osallistujina työpajassa olivat lisäksi HR-johtaja, neljä lähiesihenkilöä ja kenttäpäällikkö. HR-johtaja avasi tilaisuuden, jonka jälkeen vastuu siirtyi minulle. Olimme sopineet roolit niin, että minä vedin työpajan, HR-johtaja oli mukana kuuntelemassa ja osallistui keskusteluun, mutta itse kehittämisosioon osallistuivat ainoastaan esihenkilöt ja kenttäpäällikkö. Tällä fasilitatiivisella menetelmällä halusimme taata sen, että jokainen osallistuja uskaltaa ilmaista mielipiteensä pienryhmissä ja saamme aidosti heidän äänensä kuuluviin.

Työpaja eteni powerpoint esityksen (Liite 3) johdattamana. Työpajan agenda sisälsi seuraavat osiot: esittäytyminen, työhyvinvoinnin tietoperusta,

lähiesihenkilöille suunnatun työhyvinvointikyselyn tulosten läpikäynti ja pienryhmätyöskentely. Esittäytymisosisiossa jokainen osallistuja esitteli itsensä ja kerrottiin, miksi olemme kokoontuneet. Tämän vaiheen tavoitteena oli luoda rento, positiivinen ja avoin ilmapiiri, joka edistää luottamusta ja varmistaa, että kaikki mielipiteet ovat tervetulleita ja arvostettuja. Ojasalo ym. (2018, s. 158-159) korostavat, että nämä tekijät ovat luovan ongelmanratkaisun edellytyksiä. Heidän mukaansa luova toiminta ryhmässä vaatii ryhmän vetäjältä ohjaustaitoja ja luovan ongelmanratkaisun menetelmien hallintaa sekä ryhmän jäseniltä yhteistyötaitoja, luovaa ajattelutapaa, asennetta ja kykyjä. Mielestäni ryhmällä oli erinomaiset yhteistyötaidot; he olivat joustavia, ratkaisukeskeisiä ja antoivat toisilleen tilaa.

Tietoperusta osiossa käsiteltiin aihe ja sen lähtökohdat, sekä sitä, miksi työhyvinvointiin tulee panostaa, kuka siitä on vastuussa, mitkä ovat sen vaikutukset ja mistä työhyvinvointi koostuu. Tietoperustan mukaan ottamisen taustalla oli ajatus siitä, että osallistujilla on hyvä olla kehittämisen pohjalla tietty tietoperusta, joka auttaa heitä ymmärtämään ja käsittelemään aihetta paremmin.

Työhyvinvointikyselyn tuloksien osalta katsoimme yhdessä merkittävimpiä esiin nousseita onnistumisia ja heikkouksia, ja vertailimme tuloksia muihin vastaaviin tutkimustuloksiin. Halusin tietoisesti nostaa onnistumiset tässä kohtaa esille, sillä pienryhmätyöskentelyyn niiden käsittelylle emme olleet varanneet aikaa. Pienryhmätyöskentelyssä halusimme keskittyä kehityskohteiden työstöön, jotta saisimme mahdollisimman laadukkaan ja loppuun asti viedyn lopputuloksen aikaiseksi. Koimme HR-johtajan kanssa tärkeäksi, että kyselyn käsittelyyn oli varattu riittävästi aikaa, koska kysely oli pitkä ja tulokset monisivuiset. Osallistujat saivat pienryhmätyöskentelyssä koko tulosaineiston käyttöönsä. Tuloksista käytiin yhdessä keskustelua. Mitään suuria yllätyksiä ei noussut kenenkään mielestä esille, vaan osallistujat kokivat tulosten vastaavan ainakin omaa todellisuuttaan.

5.3.7 Kehittämisosio

Pienryhmätyöskentely sisälsi kehityskohteiden kartoituksen ja kehityskohteiden valinnan, ideoinnin kehityskohteiden parantamiseksi ja jatkosuunnitelman ideoiden käytäntöön viemiseksi. Osallistujat jaettiin pienryhmiin toimialojen mukaan, jotta molempien toimialojen ääni saatiin kuuluviin. Toisessa ryhmässä oli kolme osallistujaa ja toisessa kaksi. Kehityskohteiden kartoituksessa molemmilla pienryhmillä oli kaksikymmentä minuuttia aikaa tutkia lähiesihenkilöille teetetyin työhyvinvointikyselyn tuloksia ja valita niiden perusteella kolme kehityskohdetta perusteluineen, joiden avulla lähiesihenkilöiden työhyvinvointia olisi heidän mielestään hyvä lähteä kehittämään. Molempien ryhmien valitsevat kehityskohteet käytiin yhdessä läpi, ja osallistujat valitsivat niiden joukosta kaksi kehityskohdetta, joita lähdettiin jatkotyöstämään.

Seuraavassa työpajan vaiheessa ideoitiin toimenpiteitä valituille kehityskohteille yksi kerrallaan. Kehityskohteet rajattiin kahteen, jotta voitiin varmistaa, että toimenpiteet voidaan toteuttaa käytännössä. Muut ryhmien tuottamat kehitysajat tallennettiin yhteistyöyrityksen HR-johtajalle, ja ne ovat käytettävissä myöhemmin, jos resursseja vapautuu niiden toteuttamiseen. Ideoinnissa sai tuoda kaikki hulluimmatkin ideat esille, eikä niiden toteutettavuutta tarvinnut miettiä. Kehitystoimenpiteiden kirjaamiseen oli varattu kaksikymmentä minuuttia aikaa. Jokainen idea kirjattiin omalle post-it lapulle. Ajan umpeuduttua laput toimitettiin ison paperin päälle, joka oli otsikoitu kehityskohteen mukaan.

Kolmannessa vaiheessa ryhmät jakoutuivat isojen kehityskohde papereiden äärelle. Ryhmät valitsivat itselleen oman kehityskohde aiheen ja tekivät siitä miellekartan. Ryhmät saivat otsikoida ja asetella kehitystoimenpide ehdotukset vapaasti, esimerkiksi sen mukaan kuka lähtee viemään asiaa eteenpäin tai milloin asiaa lähdetään viemään käytäntöön. Tässä kohtaa mietittiin tarkemmin sitä, mitä asioita voidaan realistisesti lähteä toteuttamaan. Miellekarttaan sai vielä tässä kohtaa lisätä ajatuksia tai tarkentaa niitä. Miellekartan tekemiseen osallistujilla oli

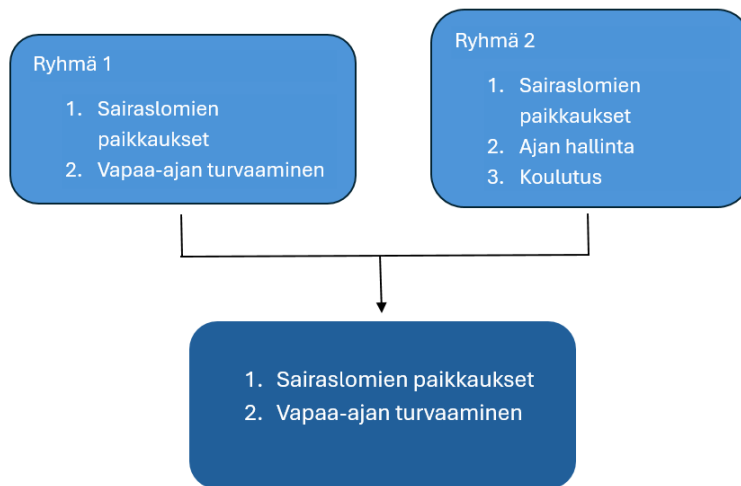
viisitoista minuuttia aikaa. Lopuksi työt esiteltiin kaikille. Työt taltioitiin yhteistyörytykseen. Työpajan lopuksi keskustelimme vielä mahdollisuudesta perustaa työhyvinvointiryhmä, joka voisi työstää kehitysideoita ja hyödyntää myöhemmin myös mahdollisesti muita työhyvinvointikyselyssä nousseita asioita. Kyselimme alustavasti innokkuutta osallistujien keskuudesta, koska he olisivat jo asian ytimessä.

Kehityskohteet

Ryhmä yksi nimesi tärkeimmiksi kehityskohteiksi sairaslomien paikkaamisen ja vapaa-ajan turvaamisen. Ryhmän mielestä sekä tulosten että oman kokemuksen perusteella näiden kehittäminen vähentäisi merkittävästi lähiesihenkilöiden kuormitusta. Lisäksi ryhmä perusteli valintojaan sillä, että kun lähiesihenkilöillä olisi mahdollisuus palautua vapaa-ajalla, heille vapautuisi enemmän energiaa ja resursseja työn laadukkaampaan suorittamiseen. Tämä puolestaan vähentäisi ajan puutteen aiheuttamaa kuormitusta.

Ryhmä kaksi piti tärkeimpänä kuormituksen keventäjänä sairaslomien paikkaamisen kehittämistä. Toiseksi tärkeimmäksi kehityskohteeksi ryhmä nosti ajan hallinnan parantamisen ja kolmanneksi osaamisen kehittämisen koulutusten avulla. Ryhmä perusteli valintansa kyselyn tuloksilla ja omilla kokemuksillaan. Koulutusten valinnan taustalla oli ajatus, että lisäämällä osaamista lähiesihenkilöille saadaan enemmän työkaluja ja taitoja työn hallintaan, mikä lisää hallinnan tunnetta ja keventää kuormitusta.

Näistä ryhmien tuottamista vaihtoehdoista lähiesihenkilöt valitsivat yhdessä ensisijaisiksi kehityskohteiksi sairaslomien paikkaukset ja vapaa-ajan turvaamisen. Kehityskohteiden valinnasta oltiin yksimielisiä.



KUVA 7. Työhyvinvoinnin kehityskohteiden valintaprosessi ja valitut kehityskohdeet.

Kehitysideat ja toimenpiteet niiden toteutukseen

Lähiesihenkilöt jakoivat kehitysideansa sairaslomien paikkaamisesta koskemaan sekä organisaatiota että yksikköjä. Organisaatiolta toivottiin sairaslomasijaisuuksien resurssien parantamista. Konkreettisina toimina esitettiin vähittäiskaupan poolin resurssien parantamista osa-aikaisilla työntekijöillä ja heidän kohdentamistaan toimipaikkakohtaisesti. Matkailu- ja ravitsemusalalle ehdotettiin mobiilisovelluksen käyttöönottoa ja vuokratyövoiman lisäämistä. Yksiköiden osalta kehitystoimet keskittyivät yhteistyön jatkamiseen ja lisäämiseen yksiköiden välillä, jotta todellisessa avuntarpeessa olevat saisivat apua toisilta yksiköiltä. Lisäksi lähiesihenkilöiltä toivottiin aktiivista muokatun työn käyttöä, jotta osittain työkykyisiä työntekijöitä voitaisiin hyödyntää ja näin pienentää työkuormaa. Lähiesihenkilöt ehdottivat myös "hälyrahan" käyttöönottoa, mikä tarkoittaa korvausta siitä, että työntekijä tulee töihin vapaa-ajaltaan. Hälyrahan avulla työntekijöitä olisi helppompi motivoida ja saada heidät tulemaan töihin vapaapäivinä.

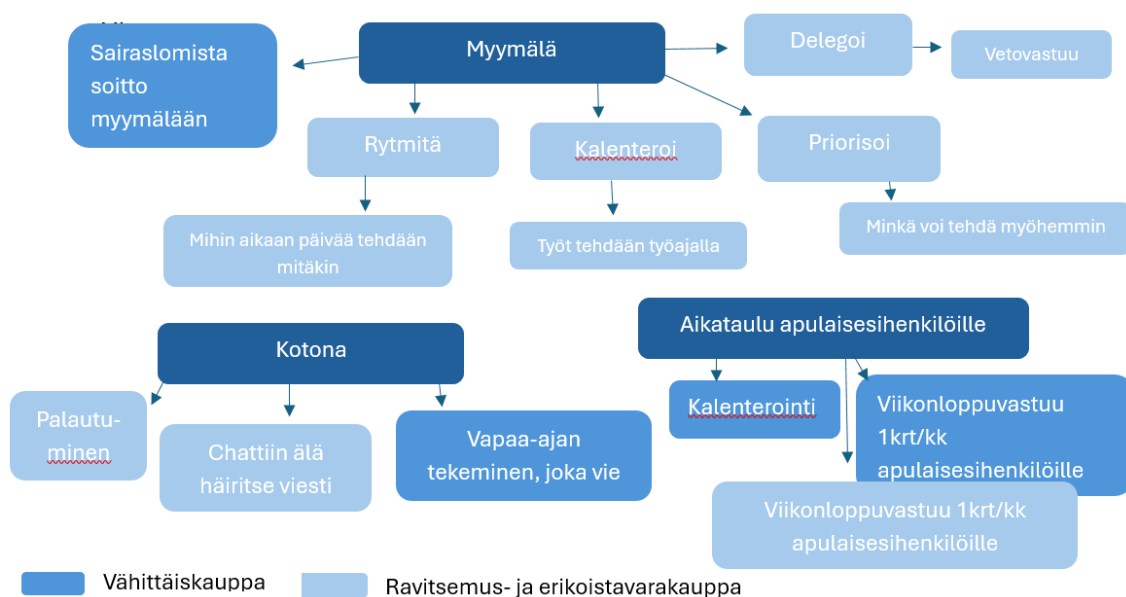
SAIRASLOMIEN PAIKKAAMINEN



KUVA 11. Ryhmien ideoimat kehitystoimenpiteet sairaslomien paikkaamisen kehittämiseksi.

Vapaa-ajan turvaamisen osalta lähiesihenkilöt ehdottivat organisaatiolle, että sairaslomien ilmoittaminen hoidettaisiin niin, ettei se aina kuormittaisi vapaalla olevaa lähiesihenkilöä. Jatkoideana esitettiin, että lähiesihenkilölle pyritäisiin järjestämään vähintään yksi viikonloppuvapaa kuukaudessa. Tällöin apulaislähiesihenkilö hoitaisi sairaslomien paikkaukset tai sairaslomista ilmoitettaisiin myymälään, jossa lähiesihenkilö tai apulaislähiesihenkilö hoitaisi paikkaukset. Toiveena oli, että syksyn apulaislähiesihenkilöpäivillä asia voitaisiin käsitellä keskitetysti ja saattaa apulaislähiesihenkilöiden tietoon. Vapaa-ajan turvaamiseksi lähiesihenkilön vastuulla olisi delegoida, priorisoida, kalenteroida ja rytmittää omaa työtään, niin ettei töitä tarvitse tehdä ja miettiä vapaa-ajalla. Lisäksi jokaisen lähiesihenkilön vastuulla on huolehtia omasta palautumisestaan ja tehdä vapaa-ajalla jotain itselle mielekästä, joka saa ajatukset pois työstä.

VAPAA-AJAN TURVAAMINEN



KUVA 12. Ryhmien ideoimat kehitystoimenpiteet vapaa-ajan turvaamiseksi.

Jatkotoimenpiteet

Työpajan jälkeen yhteistyöryityksen HR-johtaja vei työpajassa esille nousseet asiat johtoryhmän käsiteltäväksi. Johtoryhmä laatii työryhmän ideoiden pohjalta suunnitelman jatkotoimenpiteistä, ottaen huomioon resurssit ja hyödyt, joiden avulla pyritään ensisijaisesti parantamaan lähiesihenkilöiden työhyvinvointia. Työpajaan osallistujille kerrottiin työpajassa, kuinka heidän kehitysideoitaan tullaan jatkossa käsittelemään.

5.3.8 Havainnot työpajasta

Työpajan toteutus onnistui kokonaisuudessaan hyvin, sisältö koostui oleellisista asioista ja saavutimme työpajan tavoitteet. Työpajassa ilmapiiri oli rento ja avoin, ja kaikilla osallistujilla oli tilaa osallistua keskusteluun. Yhteistyöryityksen HR -johtaja antoi palautteena, että osallistujamäärä oli sopiva ja mahdollistettiin, että kaikkien ääni saatiin kuuluviin. Työpajan aikana syntyi runsaasti hedelmällisiä keskusteluja, jotka veivät meitä kohti tavoitetta. Osallistujat perustivat tavoitteiden mukaisesti, kehitystyön työhyvinvoinnin tutkimustuloksiin ja etenivät keskustelussa ratkaisukeskeisesti, saaden konkreettisia kehitysideoita

aikaiseksi. Osallistujat kykenivät kohdistamaan toimenpide-ehdotuksia organisaation eri tasoille ja lisäksi yrityksen johdolle esitetyt kehitysideoit olivat maltillisia ja toteutettavissa. Ideoiden toimintavalmius edesauttoi siinä, että ideoita pystyttiin heti lähteä työstämään ja edistämään.

Kehityskohteiden osalta osallistujat olivat hyvin yksimielisiä ja valinnat saatiin sujuvasti tehtyä ilman äänestystä. Osallistujilla oli myös hyvin samansuuntaisia ajatukset siitä, kuinka kyseisiä kuormitustekijöitä voitaisiin hallita ja kehittää. Luulen, että moni on voinut miettiä ja pyöritellä asioita itsekseen ja nyt heillä oli kanava, jonka avulla viedä asiaa eteenpäin. Mielestäni osallistujien perusajatus siitä, että ensin lähdetäisiin turvaamaan lähiesihenkilöiden vapaa-aikaa, toimii hyvänä pohjana työhyvinvoinnin rakentamisessa, ja sen päälle on hyvä lähteä tuomaan lisää hyvinvointia lisääviä elementtejä myöhemmin.

Yhteistyöyrityksen johto lähti edistämään lähiesihenkilöiden työhyvinvointia ja vapaa-ajan turvaamista sairauslomakäytänteiden kautta, mutta mielestäni yhtä tärkeää olisi, että lähiesihenkilöt itse tehtäisiin tietoisiksi ja ymmärtäisivät oman vastuunsa. Tulokset ja vastuun jaot olisi hyvä käydä kaikkien esihenkilöiden kanssa läpi, ja jatkossa näiden asioiden esille nosto esimerkiksi one to one -keskusteluissa (keskustelut, joita käydään kuukausittain lähiesihenkilön ja toimialajohtajan välillä) antaisi arvokasta tietoa toimenpiteiden vaikuttavuudesta, ja toisaalta kannustaisi ja motivoisi osapuolia ylläpitämään ja edistämään asioita oman roolinsa mukaisesti.

Työpajassa saavutettiin hyviä tuloksia, mutta pienryhmä työskentelyyn olisi voinut varata kuitenkin enemmän aikaa, jolloin minun olisi ollut mahdollista vielä kysymysten avulla viedä ideointia syvemmälle. Lisäksi olisin halunnut teettää osallistujille palautekyselyn työpajan päätteeksi. Työpajan pituudeksi oli alun perin suunniteltu neljä tuntia, mutta se muutettiin kolmeksi tunniksi, kun ajattelimme

saavamme kaiken oleellisen siinä ajassa tehtyä. Jälkikäteen ajateltuna alkuperäinen aikataulu olisi ollut sopivampi.

HR-johtaja korosti, että tulevaisuudessa on tärkeää varmistaa toimialojen tasainen edustus, jotta toimialakohtaiset seikat saadaan nostettua esille. Tässä työpajassa lähtökohtana oli tasainen edustus toimialoilta, mutta koska ilmoittautuneita ei ollut tarpeeksi, jouduimme ottamaan osallistujat halukkuuden mukaan toimialasta riippumatta. Jaoin kuitenkin pienryhmät toimialojen mukaan, ja niiden tuloksena näimme toimialakohtaisia eroja. Vaikka molemmissa ryhmissä yksöprioriteetiksi nousi sairaslomien paikkaamisen kehittäminen, ideat tilanteen korjaamiseksi poikkesivat toimialakohtaisesti. Näitä toimialakohtaisia eroavaisuuksia oli tarkoitus nostaa esille jo työhyvinvointikyselyn pohjalta, mutta toimialakohtaisen vastausprosentin jäädessä liian pieneksi, vertailua ei voitu tehdä. Oli kuitenkin hyvä, että työpajassa saimme tämän esille, jotta tulevaisuudessa osataan huomioida toimialakohtaiset eroavaisuudet ja hankkia näkemyksiä aina toimialakohtaisesti.

Itse näkisin, että toimialajohtajien läsnäolo olisi voinut tuoda lisää näkemyksiä ja syvyyttä keskusteluihin. Lisäksi heidän osallistumisensa olisi osoittanut lähiesihenkilöille, että heidän työhyvinvoinnistaan välitetään, mikä olisi voinut lisätä merkityksellisyyden tunnetta ja sitoutumista. Poissaoloja ei kuitenkaan voitu välttää, ja niihin onkin aina varauduttava. Sopeuduimme tilanteeseen ja saimme onneksi hyvät ja tarvittavat tuuraajat mukaan. Työpajan ideoista saatiin kuitenkin jo pian välitettyä tietoa myös toimialajohtajille, kun heillä oli johtoryhmän kokous muutama päivä työpajasta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työpajan tavoitteet saavutettiin pääosin. Onnistuimme tuottamaan laadukkaita ja toimintavalmiita kehitysideoita tiedon ja kokemuksen pohjalta sekä jakamaan osallistujille tietoa työhyvinvoinnista.

Tulevaisuuden kehityskohteita ovat riittävän ajan varaaminen, ihmisten sitouttaminen projektiin ja toimialakohtaisten erityispiirteiden huomioiminen.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja tuottaa tietoa yhteistyöyrityksen lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja niiden tilasta sekä työhyvinvoinnin kehittämiskeinoista ja niiden kohdistamistarpeista. Tietoa kerättiin työhyvinvointikyselyn avulla. Kyselyn tuloksia analysoitiin ja kehitettiin edelleen työpaikassa konkreettisiksi kehitysideoiksi. Työn tavoitteena oli tuottaa toimintavalmiita kehitysideoita yhteistyöyrityksen esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Prosessin aikana yhteistyöyrityksen lähiesihenkilöitä ja heidän työhyvinvointinsa vaikutuspiirissä olevia päättäjiä pyrittiin osallistamaan mahdollisimman laajasti. Osallistamisen tavoitteena oli saavuttaa paras mahdollinen vaikuttavuus ja sitouttaa kaikki osapuolet esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työ antoi paljon arvokasta tietoa lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin työhyvinvoinnin mallina työhyvinvoinnin synteesiä, joka perustui muokattuun JD-R-malliin (Demerouti ym. 2001). Synteesi -malli huomioi työn voimavarojen ja vaatimusten lisäksi yksilön voimavarat, työn haaste- ja estevaatimukset, psykososiaaliset kuormitustekijät sekä lähiesihenkilötyön erityispiirteet (Kuva 3). Malli mahdollistaa työhyvinvoinnin laaja-alaisen tarkastelun lähiesihenkilön näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimustulokset osoittivat, että laaja-alainen näkökulma ja työn erityispiirteiden huomioiminen toivat merkittävää lisäarvoa tutkimukseen. Kokonaisvaltainen lähestymistapa tarjosi syvällisemmän ymmärryksen työhyvinvoinnin dynamiikasta ja auttoi tunnistamaan ja analysoimaan niitä erityisiä haasteita ja voimavaroja, jotka ovat merkityksellisiä lähiesihenkilöiden työssä. Työhyvinvoinnin synteesiä voidaan soveltaa laajasti eri yrityksiin ja toimialoihin, mikä tekee siitä hyödyllisen työkalun monenlaisissa organisaatioympäristöissä.

Tutkimustulokset osoittivat, että yhteistyöyrityksen lähiesihenkilöt kokivat monen työhyvinvoinnin tekijän olevan jo hyvällä tasolla, mutta esille nousi myös

kehittämiskohteita. On hyvä saada tietoa toimiviksi koetuista asioista, mutta myös kehityskohteista, sillä niiden avulla voidaan muuttaa ja kehittää yrityksen toimintaa siten, että se tukee työhyvinvointia ja jaksamista paremmin. Se, että lähiesihenkilöt uskaltavat nostaa esille omat mielipiteensä, kertonee yrityksessä vallitsevasta avoimesta ja psykologisesti turvallisesta ilmapiiristä. Kun asiat kohdataan totuuden mukaisesti, se luo mahdollisuuden tarttua olennaisiin asioihin ja lisää vaikuttavuuden kasvua. Kehitysaskeleet vaativat aina rohkeutta tarkastella toimintaa ja ympäristöä kriittisesti ja uskallusta nostaa ne esille.

Vaikka opinnäytetyössä keskityttiin yhteistyöyrityksen lähiesihenkilöiden työhyvinvoinnin kehityskohteiden ja kehitysideoiden kartoittamiseen, halusin työpapajassa tuoda esille myös kyselyn tulosten perusteella havaitut positiiviset työhyvinvoinnin tekijät. Tämä oli tärkeää, jotta kaikki ymmärtävät, että esihenkilöiden näkemyksen mukaan monet työhyvinvoinnin osa-alueet olivat jo erinomaisella tasolla. Kyselyn vastausten keskiarvo oli 3,1 (arvoasteikolla 1-4), mikä voidaan pitää melko korkeana.

Suurimmiksi vahvuuksiksi yhteistyöyrityksen lähiesihenkilöt kokivat sosiaalisen elämän ja itsensä tuntemisen. Työelämän puolelta ne liittyivät työn monipuolisuuteen, työn kuvan ja odotuksien selkeyteen sekä hyviin esihenkilösuhteisiin. Keskiarvon perusteella seuraavien tekijöiden koettiin olevan hyvällä tasolla: Häirintää tai epäasiallista kohtelua ei havaittu, työnkuva ja vastuualue koettiin selkeäksi ja työ monipuoliseksi. Lisäksi lähiesihenkilöt kokivat oman henkisen kuntonsa hyväksi, he luottavat itseensä ja omaan osaamiseensa. Vastajaat kokivat myös tuntevansa itsensä hyvin ja osaavansa ilmaista mielipiteensä. Kuten Sydänmaalakka (2017, 5) totesi kirjassaan ”Älykäs itsensä johtaminen”: Johtaakseen muita, täytyy ensin osata johtaa itseään. Se, että yhteistyöyrityksen esihenkilöt kokevat sen olevan hyvällä tasolla, antaa erinomaisen lähtökohdan työtehtävän suorittamiseen ja onnistumisen tunteen saavuttamiseen.

Lähiesihenkilöt arvioivat sosiaalisen elämänsä olevan hyvällä tasolla sekä työelämässä että henkilökohtaisessa elämässä. Perhe-elämän tilanne koettiin hyväksi: lähiesihenkilöillä on henkilöitä kenelle uskoutua, he tulevat hyvin toimeen muiden ihmisten kanssa ja kommunikointi esihenkilön kanssa sujuu hyvin. Esihenkilötyö nousi useammassa kysymyksessä esille positiivisena voimavarana. Johtaminen sai myös parhaan keskiarvon työn voimavarojen osa-alueella, kun kommunikaation koettiin toimivan hyvin esihenkilön kanssa. Lisäksi esihenkilön odotuksiin vastaaminen koettiin vähemmän kuormittavaksi kuin henkilökunnan tai omiin odotuksiin vastaaminen. Organisaation ja esihenkilöiden koettiin onnistuneen luomaan selkeät raamit toiminnan toteuttamiselle.

Avoimissa kysymyksissä lähiesihenkilöt nostivat isoimmiksi voimavaratekijöikseen perheen ja ystävät, harrastukset ja vapaa-ajan, työyhteisön ja onnistumisen kokemisen. Kun näitä verrataan suljettujen väittämien vastauksiin, voidaan todeta, että perhe-elämään, ystäviin ja työyhteisöön liittyvät väittämät saivat keskiarvoa parempia arvoja. Sen sijaan harrastusten, vapaa-ajan ja onnistumisten huomioimisen keskiarvot asettuivat heikommalle puoliskolle. Näkisin, että näiden merkitykselliseksi koettujen voimavarojen tukeminen, olisi paras tapa vaikuttaa työhyvinvointiin. Kun itselle tärkeimmät asiat ovat kunnossa ja perusta on vahva, voivat muutkin toimet toimia tehokkaammin.

Lähiesihenkilötyö on vaativa ja monipuolinen rooli, jossa vastuu ja eri tahojen odotuksiin vastaaminen luovat painetta. Lisäksi esihenkilöiltä odotetaan yhä enemmän inhimillisiä piirteitä, läsnäoloa ja yksilöllisten tarpeiden huomioimista (Frankly partners 2024, 18-27). Läsnäolo ja yksilöiden huomioiminen vaatii aikaa ja aktiivista läsnäoloa. Kuitenkin työn suorittamiseen on yhä vähemmän aikaa, ja työtehtäviä joudutaan suorittamaan usein päällekkäin (Mauno ym. 2022). Opin näytetyön tutkimustulokset osoittivat, että yhteistyöyrityksen työn kuormittavuustekijät löytyivät pääasiassa työn vaatimusten osa-alueelta, työn sisällöstä. Suurimmiksi kuormitustekijöiksi kyselyn tulosten perusteella nousivat juuri työn keskeytykset ja ajan puute. Näiden tekijöiden koettiin aiheuttavan riittämättömyyden

tunnetta ja estävän toiminnan kehittämisen ja ihmisten kohtaamisen. Myöskään hallinnollisille töille ei koettu olevan riittävästi aikaa. Eniten kuormittavat tekijät olivat samat sekä suljetuissa että avoimissa väittämässä. Tämä vahvistaa niiden olemassaolon ja merkityksen esihenkilöille.

Yhteistyöyrityksen lähiesihenkilöt kokivat myös sairauslomaturauksien työstämisen kuormittavana ja aikaa vievänä. Tuurauksien hoitamisen koettiin vievän aikaa muulta työltä, sekä kuormittavan vapaa-aikaa. Esihenkilöt kokivat työstä irtaantumisen vaikeutta, jota jatkuvan tavoitettavissa olemisen koettiin lisäävän. Kun yhteistyöyrityksen kyselyn tuloksia vertailtiin Kaupaneläin esimiesliiton ja Palvelueläin ammattiliiton 2024 teettämään kyselyyn esihenkilöiden työn psykososiaalisista kuormitustekijöistä, esille nousi samat esihenkilöitä eniten kuormittavat tekijät: työn keskeytykset ja ajanpuute. Yhteistyöyrityksen kuormittavuustekijöistä löytyi myös muita psykososiaalisista tekijöitä. Tämän opinnäytetyön kyselyn tulokset vahvistavat, että psykososiaaliset tekijät ovat entistä tärkeämpiä huomioida työpaikoilla. Työturvallisuuslaki myös velvoittaa niiden huomioimisen (Finlex 2002).

Lähiesihenkilöihin kohdistuu odotuksia esihenkilöiltä, alaisilta ja itseltään. Tutkimus osoitti, että lähiesihenkilöt kokivat alaisilta tulevat odotukset kuormittavamaksi kuin esihenkilön tai omat odotukset. Voiko tämä johtua siitä, että alaiset kaipaavat lähiesihenkilöltään yhä enenevässä määrin aikaa ja läsnäoloa, mihin lähiesihenkilöt eivät koe kykenevänsä vastaamaan? Toimin lähiesihenkilönä kaupanelällä ja koen, että läsnäolo ja palautteenanto ovat se mitä alaiset minulta eniten kaipaavat, mutta resurssien niukkuuden takia, en kykene sitä heille tarjoamaan siinä määrin missä pitäisi. Yrityksen toiminnan tulee olla kannattavaa, mutta resurssien niukkuus aineettoman pääoman osalta ei kuitenkaan ole oikea ratkaisu, vaan tulevaisuudessa pärjäävät ne, jotka ovat ymmärtäneet panostaa aineettomaan pääomaan ja henkilöstöön (Forma 2023, 16-17; Manka & Manka 2023, 13-33, 67-68).

Opinnäytetyön toisessa vaiheessa toteutettiin työpaja. Työpajassa työhyvinvointikyselyn tulokset esiteltiin pääpiirteittäin, minkä jälkeen osallistujilla oli aikaa perehtyä kyselyn kokonaistuloksiin ja keskustella niistä pienryhmissä. Tulosten analysoinnin jälkeen työpajaan osallistujat valikoivat kyselyn tuloksiin ja omaan kokemukseen perustuen tärkeimmät ja ensisijaiset kehityskohteet ja toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Ensisijaisiksi kehityskohteiksi valikoituivat sairaspöissaolojen tuurausjärjestelyiden parantaminen ja vapaa-ajan turvaaminen. Osallistujat kokivat, että sairaspöissaolojen tuurausjärjestelmän kehittäminen vaikuttaa suoraan työssä jaksamiseen, mutta ennen kaikkea sillä on merkittävä vaikutus vapaa-ajan turvaamiseen. Vapaa-ajan turvaaminen koettiin merkittäväksi hyvinvoinnin parantajaksi ja resurssien vapauttajaksi työtehtäviin, kun henkilö pystyy irrottautumaan työasioista vapaa-ajalla ja palautumaan tehokkaammin. Kun henkilöllä on mahdollisuus tehdä mielekkäitä asioita vapaa-ajalla, se edistää työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Parempi palautuminen ja lisääntynyt energia tekevät esihenkilöstä virkeämmän ja tehokkaamman työssään, mikä puolestaan johtaa suurempaan tuottavuuteen. Työpajaan osallistujat kokivat, että nämä tekijät rakentavat jaksamiselle ja työhyvinvoinnille hyvän pohjan ja niiden päälle on myöhemmin hyvä lähteä rakentamaan muita hyvinvointia lisääviä elementtejä.

Valitut kehityskohteet olivat osittain päällekkäisiä ja toisiinsa vaikuttavia. Työpajaan osallistujat ideoivat sairaslomien tuuraamisen kehittämiseen seuraavia toimenpiteitä: toiselle toimialalle työvoimapoolin rakentaminen ja toiselle työvoimapoolin kehittäminen ja resurssien takaaminen osa-aikaisilla poolilaisilla, poolilaisien jakamisella, vuokratyöllä ja äkillisiin paikkauksiin tarkoitetun ”hälyrahan” avulla. Lisäksi yksiköiden välille ideoitiin laajempaa yhteistyötä, sparrausyksiköitä ja moniosaamisen kehittämistä. Lisäksi osallistujat ideoivat aktiivisen muokatun työn käytön tehostamista ja työterveysyhteistyön kehittämistä.

Vapaa-ajan turvaamiseksi osallistujat ideoivat seuraavia toimenpiteitä: Sairaslomista ilmoitus myymälään ja vastuun jakaminen apulaisesihenkilöille, esimerkiksi

viikonloppujen vastuun jaolla. Yksiköissä esihenkilöiden tulisi rytmittää työtään, kalenteroida, priorisoida ja delegoida työtään. Työnhallinnan kautta vaikuttavuus nähtiin syntyvän siitä, että työt tulisi tehtyä työajalla hallitusti tai jakamalla niitä muille. Myös työchatissä "älä häiritse" -viestin käyttö mahdollistaisi työrauhan. Yksilöiden vastuulle vapaa-ajan turvaamisessa kohdistettiin omasta palautumisesta huolehtiminen ja mielekkään tekemisen etsiminen vapaa-ajalle, jotta työasioiden mielestä pois saaminen olisi helpompaa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että vastuun jakaminen, yhteistyö ja elämän- ja ajanhallinta näyttäisivät olevan ratkaisevia tekijöitä osallistujien näkemyksen mukaan. Näkisin, että vastuun jakamisella olisi merkittävä vaikutus lähiesihenkilöiden, mutta myös koko työyhteisön hyvinvointiin. Se mahdollistaisi lähiesihenkilölle rauhan työteossa sekä vapaa-ajalla. Lisäksi vastuunjako lisäisi muiden työntekijöiden osaamista ja sitä kautta työn mielekkyyttä. Jokainen oppisi käytännön kautta ymmärtämään ja arvostamaan paremmin toisiaan, ja huomaamaan joustamisen ja yhteistyön merkityksen työyhteisön toimivuuden kannalta. Mielestäni osallistujat osasivat hallita kokonaisuutta hyvin ja ymmärsivät asioiden yhteyden ja vaikuttavuuden toisiinsa. He ymmärsivät eri tahojen vastuun työhyvinvoinnin kannalta ja osasivat osallistaa kaikkia osapuolia kehitystoimenpiteitä suunnitelmassaan.

Peilattaessa kyselyn ja työpajan tuloksia Maslow'n tarvehierarkiaan voidaan todeta, että vaikka yhteistyöyrityksen suurimmat kuormittavuustekijät tulivat työn vaatimuksiin liittyvistä tekijöistä, kuten ajan puutteesta ja työrauhasta, niin niillä on vaikutuksia jokaisella ihmisen tarpeiden tasolla. Työrauhan ja ajan puute voivat aiheuttaa stressiä ja epävarmuutta, mikä vaikuttaa työntekijän kokemaan turvallisuuden tunteeseen. Jos työ vie liikaa aikaa, se voi haitata myös sosiaalisia suhteita ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikalla. Liiallinen työmäärä voi vaikuttaa työntekijän itsetuntoon ja siihen, kuinka arvostetuksi hän tuntee itsensä ja lisäksi ne voivat estää työntekijää saavuttamasta täyttä potentiaaliaan ja itsensä toteuttamista.

Kun peilataan samoja kuormittavuustekijöitä itsemääräämisteoriaan, liiallinen työmäärä ja ajan puute voivat vähentää työntekijän kokemaa autonomiaa, koska hänellä ei ole tarpeeksi aikaa tai mahdollisuuksia tehdä päätöksiä itsenäisesti. Jos työn vaatimukset ovat liian korkeat, työntekijä voi tuntea, ettei hän pysty suoriutumaan tehtävistään hyvin, mikä heikentää pätevyyden tunnetta. Lisäksi nämä voivat vaikeuttaa työntekijän mahdollisuuksia luoda ja ylläpitää sosiaalisia suhteita työpaikalla, mikä vaikuttaa yhteenkuuluvuuden tunteeseen.

Mielenkiintoista on se, että esihenkilöiden työpajassa valitsemat kehitysideat linjitettiin vahvasti nimenomaan Maslow'n tarvehierarkian pohjalle, vapaa-ajan turvaamiseen ja fysiologisten tarpeiden täyttämiseen. Eli voimmeko todeta tämänkin opinnäytetyön perusteella, että paras mahdollinen työhyvinvoinnin kokeminen lähtee liikkeelle pyramidin pohjan kuntoon laittamisesta? Pohjan kuntoon laittaminen mahdollistaa seuraavien tasojen saavuttamisen, korkeamman työhyvinvoinnin ja oman täyden potentiaalin vapauttamisen. Se, että eri osa-alueita tuetaan mahdollisimman laajasti mahdollistaa synergiaedun ja paremman vaikuttavuuden.

Opinnäytetyön yhtenä tutkimuskysymyksenä oli, kuinka kehitystoimenpiteet tulisi kohdistaa. Tähän kysymykseen emme saaneet vastausta kyselytutkimuksen avulla, sillä vastausten määrä eri toimialoittain jäi liian pieneksi, jotta vertailua olisi voitu tehdä luotettavasti ja vastaajien anonymisuus säilyttäen. Työpajassa saimme kuitenkin selville, että toimialakohtaisuus on tärkeä huomioida, sillä vaikka työpajassa mukana olevien mukaan ongelmat tai kuormitustekijät koettiin toimialasta riippumatta samanlaisiksi, selvisi, että ongelmanratkaisu vaatii toimialakohtaista näkemystä.

Tuloksia analysoitaessa yksilön näkökulmasta, voitiin havaita, että ne olivat moninaisia. Kokonaistuloksia analysoitaessa keskihajonnan avulla, vastauksista löytyi yksilökohtaisia ja vastauskohtaisia eroavaisuuksia jonkin verran, muttei

kuitenkaan merkittävästi. Kokonaiskeskihajontaa peilaten voidaan sanoa, ettei toimenpiteiden kohdistaminen yksilöille ole tarpeellista. Tulokset kuitenkin osoittivat työhyvinvoinnin osatekijöiden olevan myös subjektiivinen kokemus, sillä joukossa oli väittämiä, joissa keskihajonta oli yli 1 ja hajonta oli merkittävä. Yksilön tarpeiden tukemista puoltaa kuitenkin eniten se tekijä, että vertailtaessa osa-alueiden keskiarvoja, sai yksilön voimavarat esimerkiksi työn voimavaroja heikomman arvon. Etenkin yksilön fyysisen ja psyykkisen osa-alueilla havaittiin heikkouksia, joiden tukeminen voisi mahdollistaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin parantumisen.

Tämä opinnäytetyö tarjosi arvokasta tietoa ja kehitysideoita työhyvinvoinnin parantamiseksi. Muutoksen toteuttaminen vaatii kuitenkin tiedon ja toimenpiteiden lisäksi ymmärrystä, toimintaa, kannustamista, seurantaa, arviointia, palautteenantoa ja prosessin jatkuvaa kehittämistä. Viestinnän merkitystä ei tule myöskään unohtaa. Työhyvinvoinnin edistämisessä onnistutaan yhteistyöllä. Kaikkien panos on tärkeä: organisaation, työyhteisön ja yksilöiden.

6.1 Jatkotutkimus aiheita

Hyviä jatkotutkimuksen aiheita voisi olla työhyvinvoinnin integroiminen osaksi yrityksen strategiaa ja yksilön tarpeiden huomioiminen työhyvinvoinnin kehittämisessä. Lisäksi olisi hyödyllistä tutkia lähiesihenkilöiden kokemia paineita alaisten taholta ja selvittää kuinka niitä voitaisiin helpottaa.

Yhteistyöyrityksessä on ymmärretty työhyvinvoinnin merkitys, ja sen eteen tehdäänkin jo aktiivisesti töitä. Nykyiset toimenpiteet ovat kuitenkin olleet enemmän yksittäisiä, erillisiä toimia. Olisi mielenkiintoista tutkia, voisiko näitä toimenpiteitä yhtenäistää ja saavuttaa näin työhyvinvoinnissa synergiaetuja, jotka johtaisivat parempiin tuloksiin. Työhyvinvoinnin liittäminen osaksi yrityksen strategiaa on myös paljon puhuttu aihe. Mielestäni olisi arvokasta tutkia, miten työhyvinvointi kehittyisi, jos se integroitaisiin strategiaan.

Koska työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus ja tutkimuksissakin ilmeni joitakin eroavaisuuksia yksilöiden vastausten välillä, olisi mielenkiintoista tutkia sitä, kuinka yksilön tarpeet voitaisiin huomioida entistä paremmin työhyvinvoinnin kehittämisesssä. Tämän aiheen puitteissa minulle heräsi kysymyksiä, kuten: Kuinka yksilön tarpeet voitaisiin huomioida paremmin? Miten resurssit saataisiin riittämään? Pohdin myös sitä, kuinka paljon yksilöltä voidaan vaatia omaa aktiivisuutta tai kuinka sitä voitaisiin herätellä?

Kolmas mielenkiintoinen tutkimusaihe yhteistyöyrityksestä saatujen tulosten perusteella voisi käsitellä lähiesihenkilöiden kokemia paineita alaistensa taholta. Tutkimustulokset osoittivat, että yhteistyöyrityksen lähiesihenkilöt kokivat alaistensa paineet ja odotukset kaikkein kuormittavimmiksi, kun verrattiin omiin tai oman esihenkilön odotuksiin. Mielestäni olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin, mistä tämä johtuu? Voisiko alaistaitojen kehittäminen auttaa? Olisivatko selkeämmät työnkuvat avuksi, jotta jokainen tietäisi paremmin, mitä esihenkilöiltä voidaan odottaa? Vai olisiko hyvä tarkastella esihenkilöiden johtamistapoja ja menetelmiä, ja sitä vastaavatko ne tämän päivän tarpeisiin? Mielestäni työyhteisön ja alaisten huomioiminen esihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta olisi syytä ottaa huomioon laajemmin.

Nämä lisätutkimusaiheet ja niiden tarkastelu voisi tarjota arvokasta tietoa ja uusia näkökulmia työhyvinvoinnin kehittämiseen tulevaisuudessa.

6.2 Tulosten luotettavuuden arviointi ja eettisyys

Työn alussa solmittiin yhteistyösopimus yhteistyöyrityksen kanssa, jossa sovittiin työn toteuttamiseen liittyvistä pelisäännöistä. Sopimuksessa määriteltiin, ettei yritystä mainita nimeltä eikä sitä kuvailla tunnistettavasti työssä. Tätä sopimusta

noudatettiin koko opinnäytetyöprosessin ja kirjoitustyön ajan. Työssä julkaistut yritystiedot ovat yrityksen henkilöstöjohtajan hyväksymiä.

Tutkimuksellinen kehittämistyö rajattiin koskemaan yhteistyöyrityksen matkailu- ja ravitsemusalan sekä vähittäiskaupan toimialojen lähiesihenkilöitä. Muiden esihenkilöiden ja autokaupan toimialan lähiesihenkilöiden määrä oli liian vähäinen, jotta kyselytutkimuksen anonyymius, tulosten luotettavuus ja oikeellisuus olisi voitu taata. Autokaupan toimialan ulkopuolelle jättämisestä puolsi myös se, että autokaupan toimialajohtajana toimi opinnäytetyön tekijälle läheinen henkilö.

Tutkimuksen aikana pyrittiin kunnioittamaan kaikkia osapuolia ja heidän näkemyksiään. Osallistujien hyvinvointi ja oikeudet otettiin huomioon kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Työn aikana kiinnitettiin huomiota kaikkien tasapuoliseen kohteluun. Kaikilla yhteistyöyrityksen lähiesihenkilöillä oli yhtäläinen mahdollisuus osallistua sekä kyselytutkimukseen että työpajatoimintaan. Osallistuminen oli kuitenkin täysin vapaaehtoista. Tutkimustuloksia ja kehitysideoita käsiteltiin yhteistyössä osallistujien kanssa, jotta heidän näkemyksensä ja kokemuksensa voitiin huomioida mahdollisimman hyvin. Kaikille lähiesihenkilöille ja toimialajohtajille viestittiin prosessin vaiheista, tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista ja menetelmistä sekä tietojen luotettavasta käsittelystä, jotta anonyymius säilyisi. Heille viestittiin myös siitä, mihin tuloksia käytetään. Näillä toimenpiteillä pyrittiin lisäämään luottamusta ja annettiin kaikille mahdollisuus tehdä päätös osallistumisestaan tietoon perustuen

Tutkimuksen aikana kerätty tieto käsiteltiin luotettavasti, taaten vastaajien anonyymiteetin. Kyselytutkimuksen vastaukset kerättiin ja analysoitiin siten, että yksittäisiä vastaajia ei voitu tunnistaa. Kysely toteutettiin yrityksen suojatussa intrassa, ja tietoa välitettiin suojatun viestinnän avulla. Materiaalin dokumentoinnista vastasi yhteistyöyrityksen henkilöstöjohtaja.

Kyselyn tulosten luotettavuutta analysoitaessa voidaan todeta, että vastausprosentti oli hyvä, mutta perusjoukon pieni koko rajoitti tulosten yleistettävyyttä. Toimialakohtaisia eroja ei voitu tarkastella, koska toimialoittain vastausprosentti jäi liian pieneksi. Tutkimustulokset on esitetty rehellisesti ja objektiivisesti. Kaikki kerätty tieto on analysoitu huolellisesti, ja tulokset on raportoitu totuudenmukaisesti. Mahdolliset rajoitukset on tuotu esille, ja tulosten luotettavuutta on analysoitu kriittisesti

Tutkimuksessa on noudatettu Oulun ammattikorkeakoulun ja muiden relevanttien tahojen eettisiä ohjeita ja suosituksia. Eettisten periaatteiden noudattaminen on ollut keskeinen osa tutkimusprosessia, ja niiden avulla on pyritty varmistamaan tutkimuksen ja työn luotettavuus ja laadukkuus.

LÄHTEET

Aarnikoivu, A. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum. Helsinki.

Aluehallintovirasto 2022. Häirintään ja työssä kuormittumiseen liittyviä yhteydenottoja tuli työsuojeluviranomaiselle vuoden 2021 aikana lähes 2 400. Luettavissa: <https://avi.fi/tiedote/-/tiedote/69943407>. Luettu: 12.11.2024.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CAIBHXC-TEB#/kohta:l\(\(20\)Strateginen\(\(20\)hyvinvointi\(\(20\):1\(\(20\)L\(\(e4\)ht\(\(f6\)koh-dat\(\(20\):1.2\(\(20\)Ty\(\(f6\)hyvinvointi\(\(20\)ja\(\(20\)strateginen\(\(20\)hyvinvointi\(\(20\)/piste:b450](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CAIBHXC-TEB#/kohta:l((20)Strateginen((20)hyvinvointi((20):1((20)L((e4)ht((f6)koh-dat((20):1.2((20)Ty((f6)hyvinvointi((20)ja((20)strateginen((20)hyvinvointi((20)/piste:b450). Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 11.12.2024.

Auvinen, A-M. & Liikka, P. 2010. Osallistamisen käsikirja. Luettavissa: <https://eop-pimiskeskus.fi/wp-content/uploads/2020/03/osallistamisenk%C3%A4sikirja.pdf>. Luettu: 3.4.2025.

Bakker, A., Demerouti, E., De Boer, E. & Schaufeli, W. 2003. "Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency." Journal of Vocational Behavior 62:2, 341–356. Luettavissa: [Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency - ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001401390300007). Luettu: 12.5.2024.

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Pro. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Cavanaugh, M., Boswell, W., Roehling, M. & Boudreau, J. 2000. "An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U.S. Managers." Journal of

Applied Psychology 85:1, 65–74. Luettavissa: <https://web-p-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=12778450-e6ee-4522-a02b-5563aa1bb4f4%40redis>. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 29.12.2024.

Deci, E; Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry 2000 nro Vol. 11, No. 4, s. 227–268. Luettavissa: <https://web-p-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=5b6d7b3c-5310-4e96-9267-19c77de925d6%40redis>. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 20.4.2024.

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. 2001. “The Job Demands–Resources Model of Burnout.” Journal of Applied Psychology 86:3, 499–512. Luettavissa: <https://web-s-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=0717c58b-260f-4067-ad18-877d007582bb%40redis>. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 12.5.2024.

Downey, M. 2003. Effective coaching ‘lessons from the coaches’ coach. New York Texere. Luettavissa: https://archive.org/details/effective-coachin0000down_t5y4/page/n5/mode/2up. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 15.5.2024.

Eezy flow 2024. 5 ilmiötä työelämästä. Henkilöstökokemus Suomessa 2024. Luettavissa: https://flow.eezy.fi/wp-content/uploads/2024/04/5_ilmiota_tyoelamasta-henkilostokokemus-suomessa-2024.pdf?utm_campaign=Tutki-mus%20%26%20tieto&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-877r6cO3_SkWvDG-bLcSWG_x3scljXfdxox5O3y9D_CBPJn3_zLF5mZPYq9aomHM9vrTLZ-OktDrBcT2XH1tmJaEBUToGg&hsmi=86557876&utm_content=86557876&utm_source=hs_automation. Luettu: 12.12.2024.

Finlex 2002. Työturvallisuuslaki 738/2002, pyläkä 10§ 25§. Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738>. Luettu: 11.10.2024.

Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. Alma talent. Helsinki

Frankly partners 2024. Johtajuusbarometri. Selvitys suomalaisten näkemyksistä johtajuudesta 2024 Luettavissa: C:\Users\ilona\Downloads\https_nuorkaup-pakamarit.fi_app_uploads_2024_10_Johtajuusbarometri-2024-3.pdf. Luettu: 12.12.2024.

Frankly Partners 2022. Nuoret ja johtajuus. Kyselytutkimus. Luettavissa: https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Nuoret%20ja%20johtajuus_tutkimusraportti_15.3.2022.pdf. Luettu: 11.4.2024.

González-Romá, V., Schaufeli, W., Bakker, A. & Lloret, S. 2006-02, Vol.68 (1), p.165-174. Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? Luettavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezp.oamk.fi:2047/science/article/pii/S0001879105000229?via%3Dihub#bib24>. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 11.11.2024.

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

Helliwell, J., Layard, R., Sachs, J., De Neve, J-E., Akinin, L., Wang, S. 2024. World happiness report. The Wellbeing Research Centre. Oxford University, UK. Luettavissa: <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2024/WHR+24.pdf>. Luettu: 7.10.2024

Honka, P., Kortet Järvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. Linkki. Työyhteisön viestintä. Edita. Helsinki.

Huhtala & Laakso 2006. Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyttiseen paradigmaan. Luettavissa: [C:\Users\ilona\Downloads\101423-Artikkelin teksti-179803-1-10-20210105.pdf](C:\Users\ilona\Downloads\101423-Artikkelin_teksti-179803-1-10-20210105.pdf) [Vol 25 Nro 4 \(2006\): Hallinnon tutkimus | Hallinnon Tutkimus](#). Luettu: 5.5.2024.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Infor. Helsinki.

Juuti, P. 2021. Johtamispuhetta ja kehittämisdiskursseja suomalaisissa johtamisinstituutioissa: lähtökohtia johtamisen kehittämisen tutkimiseen. Lektio. Työelämän tutkimus 19 (3) 2021. 471–478. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelaman-tutkimus/article/view/110803>. Luettu: 11.11.2024.

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. Luettavissa: <https://www.elibslibrary.com/reader/9789524517683>. Luettu: 12.12.2024.

Kauppanalan esimiesliitto 2024. Esihenkilöiden psykososiaalisten kuormitustekijöiden tutkimustulokset. Sähköposti.

Kauppakamari 5.7.2024. Esihenkilön taidot muuttuvassa työelämässä. Company news. Kauppakamari. Luettavissa: <https://www.kauppakamari-kauppa.fi/blogs/news/esihenkilon-taidot-muuttuvassa-tyoelamassa>. Luettu: 11.8.2024.

Kettunen, P. & Alasoini, T. 2021. Työntekijän osallisuus. Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan? Gaudeamus. Helsinki.

Laine, P., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. 2016. Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa. Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. Luettavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521/56287>. Luettu: 8.10.2024.

Lehtonen, T. 27.12.2016. Suomalaisten arvot. Vaasan yliopisto. Luettavissa: <https://blogs.uwasa.fi/ajatusyhteys/2016/12/27/suomalaisten-arvot/>. Luettu: 12.12.2024.

Lindström, S., Kandolin, I., Pahkin, K. 2014. Esimiehenä kaupanalalla. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134827/esimiehen%c3%a4%20kaupan%20alalla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 21.5.2024.

Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin. Tiedolla johtamisen käsikirja. Alma talent. Helsinki. E.kirja. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/DAF-BIXETEB#kohta:Laita\(\(20\)tieto\(\(20\)t\(\(f6\)ihin/piste:t6..](https://bisneskirjasto-almatalent.fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/DAF-BIXETEB#kohta:Laita((20)tieto((20)t((f6)ihin/piste:t6..) Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 8.10.2024.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2023. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165554/TEM_2024_16.pdf?sequence=1. Luettu: 5.5.2024.

Maslow, A. 1943. A theory of human motivation. Luettavissa: https://www.motivationalmagic.com/library/ebooks/motivation/maslow_a-theory-of-human-motivation.pdf. Luettu: 5.11.2024.

Manka, M-L., Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettavissa [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/GAFBJXETEB#/kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi/piste:t258](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/GAFBJXETEB#/kohta:Ty((f6)hyvinvointi/piste:t258).
Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 11.4.2024.

Mannermaa, K. 2024. Työntekijätaidot -käsikirja. Alma talent Oy. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/BAXBBXAT-FBJEE#kohta:TY\(\(d6\)NTEKIJ\(\(c4\)TAIDOT\(\(a0\)\(\(2013\)\(\(20\)K\(\(e4\)si-kirja/piste:t2](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/BAXBBXAT-FBJEE#kohta:TY((d6)NTEKIJ((c4)TAIDOT((a0)((2013)((20)K((e4)si-kirja/piste:t2). Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 8.10.2024.

Martela, F. & Sheldon, K. 2019. Clarifying the Concept of Well-Being. Review of general psychology. 1.12.2019. Luettavissa: https://acris.aalto.fi/ws/portal-files/portal/40601981/SCI_MartelaSheldon2019_ClarifyingTheConceptOfWell_Being_Postprint.pdf. Luettu: 25.3.2024.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma talent Oy. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/BAXBBXATCBEEC#/kohta:DRAIVI\(\(20\)-\(\(20\)Voiko\(\(20\)sis\(\(e4\)ist\(\(e4\)\(\(20\)motivaatiota\(\(20\)johtaa?\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/BAXBBXATCBEEC#/kohta:DRAIVI((20)-((20)Voiko((20)sis((e4)ist((e4)((20)motivaatiota((20)johtaa?((20)/piste:b4). Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 12.5.2024.

Mcdermid 1960. Probably the earliest published rendition of “Maslow’s Pyramid.” (©Elsevier. Reprinted with permission from C. D. McDermid, 1960. “How money motivates men,” Business Horizons, 3(4): 94.) Luettavissa: <https://web-p-ebsohost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c66a6e6d-3b35-4391-bc95-06451d13f0be%40redis>. Luettu: 21.5.2024.

McLeod, S. 24.1.2024. Maslow's Hierarchy of Needs. Simply psychology. Luettavissa: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>. Luettu: 30.3.2024.

McRae, E., Aykens, P., Lowmaster, K. & Shepp, J. 22.1.2025. Business management. 9 Trends That Will Shape Work in 2025 and Beyond. Luettavissa: <https://hbr.org/2025/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2025-and-beyond>. Luettu: 15.2.2025.

Mauno, S., Minkkinen, J., Feldt, T & Herttalampi, M. 2022. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/99318/68134>. Luettu: 4.4.2024.

Mäkelä, L., Tanskanen, J. & De Cieri, H. 2020. Do Relationships Matter? Investigating the Link Between Supervisor and Subordinate Dedication and Cynicism via the Quality of Leader–Member Exchange. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1548051820967010>. Luettu: 1.12.2024.

Müller, J. 2022. Suomalaisten pelot ja haaveet 2022. Yle News Lab. Luettavissa: <https://drive.google.com/file/d/1ElnP18EMo1Vm45K64U6IVZYryCe8HfXR/view>. Luettu: 28.11.2024.

Nummelin, Tarja 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. WSOYpro. Helsinki.

Oinonen, E., Blom, R & Melin, H. 2005. Onni on olla suomalainen? Kansallinen identiteetti ja kansalaisuus. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/julkaisusarja/fsdjs01_onni.pdf. Luettu: 5.5.2024.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenaista osaamista liiketoimintaan. 3.-5. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Pitkänen, V., Westinen, J. 2018. Sittenkin samanlaisia? Tutkimus suomalaisten identiteeteistä. e2 ja Suomen kulttuurirahasto. Luettavissa: https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/sittenkin-samanlaisia/sittenkin_samanlaisia.pdf. Luettu: 7.10.2024.

Puolustusministeriö, 2021. Tavoitteena tietoylivoima. Puolustushallinnon tietokonsepti. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163329/PLM_2021_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 8.2.2024

Puolustusvoimat 2022. Johtajan käsikirja 2022. Puolustusvoimat. Luettavissa: https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/105354831/PEVIES-TOS_JOHT_KK_2022.pdf/b8a89b1a-e5e7-ab4d-b103-826ca6058167/PEVIES-TOS_JOHT_KK_2022.pdf?t=1649668158066. Luettu: 21.5.2024.

Raappana, M. & Horila, T. 2020. Team communication in the workplace. Teoksessa Mikkola, L & Valo, M. (toim.) Workplace communication. Routledge Taylor & Francis Group. New York and London. E-kirja. Luettavissa: <https://web-p-ebscohost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzIz-MTk3NTBfX0FO0?sid=1b5ab950-1d57-4b9e-8060-dbdd498a3fda@redis&vid=0&format=EB&rid=1>. Vaatii käyttöoikeudet. Luettu: 19.9.2024

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Edita. Helsinki.

Rosakala, L. 2021. Viestinnän strategia ja suunnittelu. Näin suunnittelet työyhteisöviestintää. Luettavissa: <https://kumppania.fi/2021/02/25/nain-suunnittelet-tyoyhteisoviestintaa/>. Luettu: 19.9.2024.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum. Helsinki. Seeck, H. 31.5.2016. Suomalainen johtaminen ennen ja nyt. Porin yliopistokeskus. Luettavissa: <https://ucpori.fi/verkkolehti/suomalainen-johtaminen-ennen-ja-nyt/>. Luettu: 10.12.2024.

Sarkkinen, M. 2.12.2019. Kymmenen kysymystä työn muokkauksesta. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/kymmenen-kysymysta-tyon-muokkauksesta>. Luettu: 19.2.2025.

Seeck, H. 2015. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 3., uudistettu painos. Gaudeamus. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työ2030. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettavissa: <https://stm.fi/tyo2030>. Luettu: 12.12.2024.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf. Luettu: 1.12.2024.

Surakka, T., Laine, N. 2013. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. 2. painos. Taurus media. Tampere.

Suutala, S. Kaltainen, J. Hakanen, J. 2024. Miten Suomi voi tutkimus. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>. Luettu: 12.11.2024.

Sydänmaalakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. painos. Alma talent. Helsinki.

Tanner 5.1.2022. Johtamisen paradigma murtuu siirryttäessä tuotantolähtöisestä ajattelusta ihmislähtöiseen ajatteluun Luettavissa: <https://www.johdonagedalla.fi/post/riikka-tanner-johtamisen-paradigma-murtuu>. Luettu: 20.5.2024.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2025. Avohilmo: Työkyvyttömyysajat työterveyshuollossa diagnooseittain. Luettavissa: https://sampo.thl.fi/pivot/prod/fi/ttl/perus09/fact_ahil_ttl09?row=1086277L&column=aika-87596&filter=measure-1086110&fo=1&sort=c3&mode=desc. Luettu: 10.1.2025.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Terve Suomi ilmiöraporit. Luettavissa: https://www.thl.fi/tervesuomi_verkkoraportit/ilmioraportit_2023/index.html. Luettu: 25.5.2024.

Työsuojeluhallinto 2017. Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla. Luettavissa: https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/psykososiaalinen_kuormitus_tyopaikalla/#/article/1/page/1. Luettu: 12.11.2024.

Työterveyslaitos a. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnintiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-jakasitteet/11-tyohyvinvointi>. Luettu: 4.11.2024.

Työterveyslaitos b. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>. Luettu: 23.5.2024.

Työterveyslaitos 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehittymisestä. Toim. Lauri Kokkinen. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 18.12.2024.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1.-2. painos. Edita. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Edita. Helsinki.

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus ja kasvatusalalla. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523700505>. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 11.11.2024.

Yhteistyöyritys 2024 a. Työhyvinvoinnin kehittämisprojekti ja työkyky mittausten tulokset. Sähköposti.

Yhteistyöyritys 2024 b. Yritystiedot.

LIITTEET

Liite 1 Työhyvinvointikyselyn kyselylomake

Liite 2 Työhyvinvointikyselyn tulokset

Liite 3 Työpajan esitysmateriaali

Työhyvinvointikysely

Tällä kyselyllä selvitämme teidän työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja niiden merkitystä, sekä keinoja työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Kysely on osa opinnäytetyötä esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittämiseksi osallistamisen keinoin. Opinnäytetyössä ei tulla mainitsemaan toimeksiantajaa nimeltä. Kyselyn tuloksia voidaan käyttää yrityksen sisällä päätöksenteon tukena työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kyselyyn vastataan anonyymisti, eikä vastauksia voida yhdistää yksittäisiin vastaajiin. Tietoja käsitellään tietosuojaja- ja tietoturvalain mukaisesti.

Kysely pohjautuu työhyvinvointikäsitykseen, jossa työhyvinvointi muodostuu yksilön ja työn voimavarojen, sekä työn vaatimusten tasapainosta.

Työhyvinvointiin liittyvien kysymysten määrä:

Taustakysymykset 3

Työn voimavarat 27

Yksilön voimavarat 32

Työn vaatimukset 28

Avoimet kysymykset 4

Arvioitu vastausaika 10 - 15 minuuttia.

Kyselyssä on väittämiä, joihin vastaat valitsemalla itsellesi sopivan vaihtoehdon. Kyselyn lopussa oleviin avoimiin kysymyksiin voit vastata omin sanoin.

Taustakysymykset

Toimialasi? *

Matkailu- ja ravitsemiskauppa

Vähittäiskauppa

Ikäsi? *

Alle 25

25–40

41–55

yli 55

Kuinka kauan olet työskennellyt päällikkötehtävissä? *

Alle vuoden

1 – alle 2 vuotta

2 – alle 5 vuotta

5 – alle 15 vuotta

vähintään 15 vuotta

Työn voimavarat

ORAGANISAATIO

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Johdon asettama strategia ja arvot ovat selkeät. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon päätökset ovat mielestäni oikeansuuntaisia ja johdonmukaisia. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon viestintä toimii hyvin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työturvallisuudesta ja työsuojelusta huolehditaan organisaatiossa hyvin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamistani tuetaan ja kehitetään organisaatiossa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto huomaa onnistumiset ja niistä palkitaan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

JOHTAMINEN

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tiedän mitä minulta odotetaan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni viestii selkeästi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni on tukenani ja tavoitettavissani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus esihenkilön kanssa toimii hyvin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni arvostaa minua ja työtäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni kannustaa minua kokeilemaan uusia asioita. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni antaa palautetta ja palkitsee onnistumisista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö kohtelee kaikkia tasapuolisesti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TYÖYHTEISÖ

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työyhteisössä on hyvä työilmapiiri. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön jäsenet ovat joustavia. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimi on tukenani ja ottaa vastuuta vastaan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni työkaverin onnistumisista iloitaan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijäni ottavat antamani tehtävät hyvin vastaan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan kollegoiltani tukea. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yksilön voimavarat

FYYSINEN KUNTO

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Fyysinen kuntoni on hyvä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikun riittävästi. (UKK instituutin suositus: taukoja paikallaan oloon, kevyttä liikuskelua mahdollisimman usein, rasittavaa liikkumista 1h15mi/ vko tai reipasta liikuntaa 2h30min/vko, lihaskuntoa ja liikehallintaa 2 krt/vko) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Syön terveellisesti ja säännöllisesti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nukun riittävästi, tuntien itseni virkeäksi yön jälkeen. (n. 6-9h. Huomioi, että unen tarve on yksilöllinen) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päihteiden käyttöni pysyy kohtuun rajoissa. (alkoholin kohtuukäyttö: naisilla enintään 1 annos/pv, miehillä 1-2 annosta/pv, ei kuitenkaan päivittäin. 1 annos on esim. 12 cl viiniä tai 0,33l keskiolutta) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PSYKKINEN KUNTO

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tunnen itseni vireäksi ja energiseksi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo oppia uusia asioita. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvä muisti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo tehdä päätöksiä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleensä en pelkää epäonnistumista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan pysähtyä ja levätä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SOSIAALINEN KUNTO

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Olen yleensä iloinen ja hyvällä tuulella. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulen hyvin toimeen muiden ihmisten kanssa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on ihmisiä, joille voin uskoutua. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perhe-elämäni on kunnossa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi mielenkiintoisia harrastuksia. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HENKINEN KUNTO

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Elämänhallintani on hyvä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on selkeä suunta elämässäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tee asioita jotka tekevät minut onnelliseksi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan omiin ajatuksiini ja pystyn ilmaisemaan mielipiteeni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän omat vahvuuteni ja heikkouteni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen kestäväni vastoinkäymisiä hyvin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AMMATILLINEN KUNTO

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työni tarjoaa minulle sopivasti haasteita. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvä osaaminen työtehtäviini. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävä ja ajantasalla oleva digiosaaminen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan organisoida ja priorisoida tehtäviä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan jakaa vastuuta muille. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyydän muilta riittävästi palautetta. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen sitä mitä todella haluan tai olen matkalla sinne. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitän itseäni jatkuvasti ammatillisesti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan oman johtamistyylini. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen itsevarmuutta työssäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AMMATILLINEN KUNTO

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työni tarjoaa minulle sopivasti haasteita. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvä osaaminen työtehtäviini. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävä ja ajantasalla oleva digiosaaminen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan organisoida ja priorisoida tehtäviä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan jakaa vastuuta muille. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyydän muilta riittävästi palautetta. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen sitä mitä todella haluan tai olen matkalla sinne. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitän itseäni jatkuvasti ammatillisesti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan oman johtamistyylini. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen itsevarmuutta työssäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TYÖN SISÄLTÖ JA ORGANISOINTI

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
En koe työtäni henkisesti kuormittavaksi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi aikaa suoriutua työtehtävistäni työajalla. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on aikaa kehittää toimintaa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on työrauha tehdä työtä keskeytyksettömästi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävät työkalut toteuttaa toimintaa hyvin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnolliset työt eivät kuormita minua. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn hallitsemaan hyvin viestinnän ja tiedon määrää. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytoidessamme löydämme yleensä hyviä tekijöitä yksikköömme. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sairauslomajärjestelyt ovat toimivia, eivätkä kuormita. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ristiriidat työyhteisössä eivät kuormita minua. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn ottamaan hankalatkin asiat esille työntekijöideni kanssa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minuun ei kohdistu epäasiallista häirintää työssäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VASTUU JA ODOTUKSET

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tulosvastuu ei kuormita minua. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstövastuu ei kuormita minua. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työturvallisuus- ja työsuojeluvastuu eivät kuormita minua. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasvastuu ei kuormita minua. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työasiat pois mielestäni vapaa-ajalla. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan työn jatkuvuuteen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omat odotukseni itseäni kohtaan ovat realistiset. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen pystyväni vastaamaan esihenkilöni odotuksiin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen pystyväni vastaamaan henkilöstöni odotuksiin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avoimet kysymykset

Mitkä asiat antavat sinulle voimavaroja? *

Mitkä asiat kuormittavat sinua eniten? *

Kaipaako tukea tai koulutusta jollekin osa-alueelle, joka auttaisi siunua suoriutumaan työtehtävistäsi vieläkin paremmin? Mihin? *

Mitä kehitysideoita sinulla on työhyvinvoinnin kehittämiseen, jotta sinun työhyvinvointisi paranisi? *

Lähetä vastaukset

ESIHENKILÖIDEN
TYÖHYVINVOINTIKYSELYN
TULOKSET

1 Tutkimuksen perusta

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella pyrittiin selvittämään kohdeorganisaation esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja sitä, kuinka esihenkilöt kokevat eri työhyvinvoinnin tekijöiden tilan tällä hetkellä. Kysely oli jaettu neljään osa-alueeseen. Osioissa kysyttiin esihenkilöiden taustatietoja ja esitettiin väittämiä työn ja yksilön voimavaroista, sekä työn vaatimuksista. Kyselyn lopussa esitettiin neljä avointa kysymystä. Taustatietoja kerättiin, selvittääkseen, onko toimialalla, iällä tai alalla olo vuosilla merkittävää vaikutusta vastauksiin. Työn voimavarojen avulla selvitettiin kuinka esihenkilöt kokevat työpaikan organisaation toiminnan, johtamisen, työtehtävät ja työyhteisön. Yksilön omien voimavarojen avulla puolestaan selvitettiin työn ulkopuolelta tulevien voimavarojen tilaa fyysisten, psyykkisten, henkisten, sosiaalisten ja ammatillisten voimavarojen avulla. Työn vaatimukset antoivat tietoa esihenkilöiden työn fyysisistä tekijöistä, työn sisällöstä ja organisoinnista (sisältäen psykososiaalisia tekijöitä), sekä vastuusta ja odotuksista. Avointen kysymysten tarkoitus oli saada lisää tietoa voimavaroista ja vaatimuksista, sekä selvittämään ideoita työhyvinvoinnin edistämiseksi. Avointen kysymysten avulla pyrittiin myös nostamaan esille kyselystä mahdollisesti uupuvat esihenkilöiden mielestä tärkeät asiat, koska suljetut arvoasteikko kysymykset eivät avaa sitä, kuinka tärkeäksi asiat koetaan.

Kyselyn taustatietojen selvittämisessä käytettiin suljettuja kysymyksiä. Suljetuissa kysymyksissä oli annettuna vaihtoehdot, joista vastaajaa pyydetään valitsemaan itselle sopiva vaihtoehto. Kyselyn seuraavassa osiossa selvitettiin vastaajien mielipiteitä suljettujen kysymysten muodossa esitettyjen väittämien avulla. Kysymykset oli asetettu Likert asteikko -kyselyn mukaisesti, hyödyntäen 4 portaista järjestysasteikkoa. Väittämissä vastaajat valitsivat itselleen sopivimman vaihtoehdon seuraavista; täysin eri mieltä väittämän kanssa, jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Järjestysasteikon ulkopuolelta vastaaja pystyi valitsemaan myös vaihtoehdon en osaa sanoa. Vastausvaihtoehto en osaa sanoa oli

valittu mukaan, jottei vastaajan olisi tarvinnut valita sattumalta vastausta, mikäli hänellä ei kyseisestä väittämästä olisi ollut mielipidettä. Tällä vältettiin vääristyneiltä tuloksilta. Kaikki kyselyn väittämät oli asetettu samassa muodossa, positiiviselta kantilta, jotta kysely eteni loogisesti vastaajille ja väittämät säilyivät keskenään vertailukelpoisina. Vastausten analysointi vaiheessa väittämille annettiin arvoasteikko, jossa väittämä täysin eri mieltä sai arvon 1, jokseenkin eri mieltä sai arvon 2, jokseenkin samaa mieltä arvon 3 ja täysin samaa mieltä arvon 4. Arvojen avulla pystyttiin vertailemaan tuloksia helpommin. Tuloksissa käytetään ilmiäsuja positiivisen puolella ja negatiivisen puolella. Positiivisen puolella ilmaisulla tarkoitetaan sitä, että vastaajat ovat olleet väittämän kanssa joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Negatiivisen puolella ilmaisu tarkoittaa, että väittämän kohdalla on valittua enemmän vaihtoehtoja täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Avoimet kysymykset ryhmiteltiin vastausten perusteella, jotta vastauksista saatiin kokonaisempi kuva.

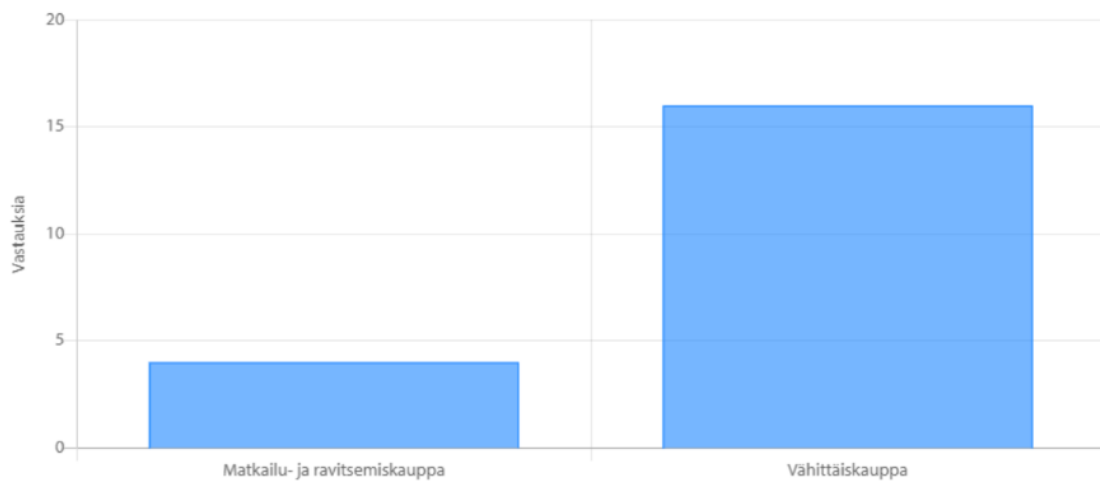
Kysely suoritettiin kokonaistutkimuksena. Kaikilla yhteistyöyrityksen viidelläkymmenelläviidellä tulosvastuullisella esihenkilöllä (pois lukien autokauppa) oli yhtäläinen mahdollisuus vastata kyselyyn. Kyselyyn vastanneet määräytyivät sattumanvaraisesti. Kyselyyn vastasi yhteensä kaksikymmentä esihenkilöä, vastausprosentin ollen 36,35 %. Vastausprosentti on hyvä, mutta koska vastaajien perusjoukko oli niin pieni, ei tuloksia saatu riittävästi, jotta ne voitaisiin yleistää vastaamaan koko perusjoukkoa. Suljetuissa kysymyksissä vastausprosentti oli 100 %. Yksikään vastaajista ei valinnut koko kyselyn aikana vastausvaihtoehtoa, en osaa sanoa. Avoimiin kysymyksiin vastasivat kaikki kyselyyn vastanneet niin, että kahteen ensimmäiseen avoimeen kysymykseen vastasi 100 % vastaajista, kolmanteen avoimeen kysymykseen vastasi 90 % vastaajista ja neljanteen kysymykseen 95 % vastaajista. Taustakysymyksiä ei voida käyttää alkuperäisen suunnitelman mukaan selvittämään muuttujien välisiä riippuvaisuuksia, johtuen siitä, että osa kohdista sai alle 5 vastausta, eikä tulos olisi näin ollen luotettava, eikä vastaajien anonymius olisi säilynyt.

2 Taustakysymykset

2.1 Toimialasi?

Vastaajista 4 (20 %) toimii matkailu -ja ravitsemus alalla ja 16 (80 %) vähittäiskaupan alalla. Matkailu- ja ravitsemusalalla toimii yhteensä 19 esihenkilöä, joista kyselyyn osallistui 21 %. Vähittäiskaupan alan esihenkilöistä kyselyyn osallistui 44 % 36:sta.

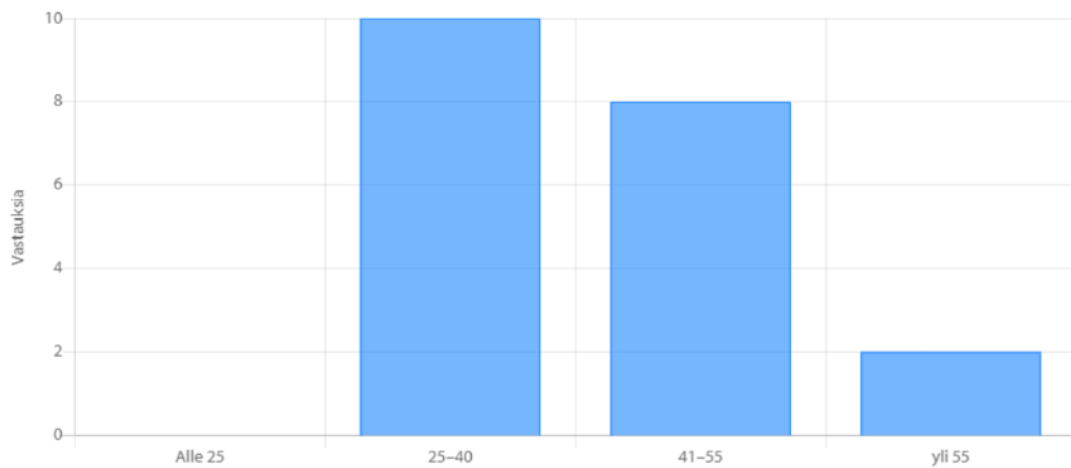
Toimialasi



2.2 Ikäsi?

Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä yksikään ei ollut alle 25-vuotias. Suurin vastaajien ryhmä oli, 25-40 -vuotiaat, joista koostui 50 % vastaajista. Lähelle tätä pääsi myös 41-55 -vuotiaat, vastausprosentin ollen 40 %. Yli 55 -vuotiaita oli vain 10 % vastaajista.

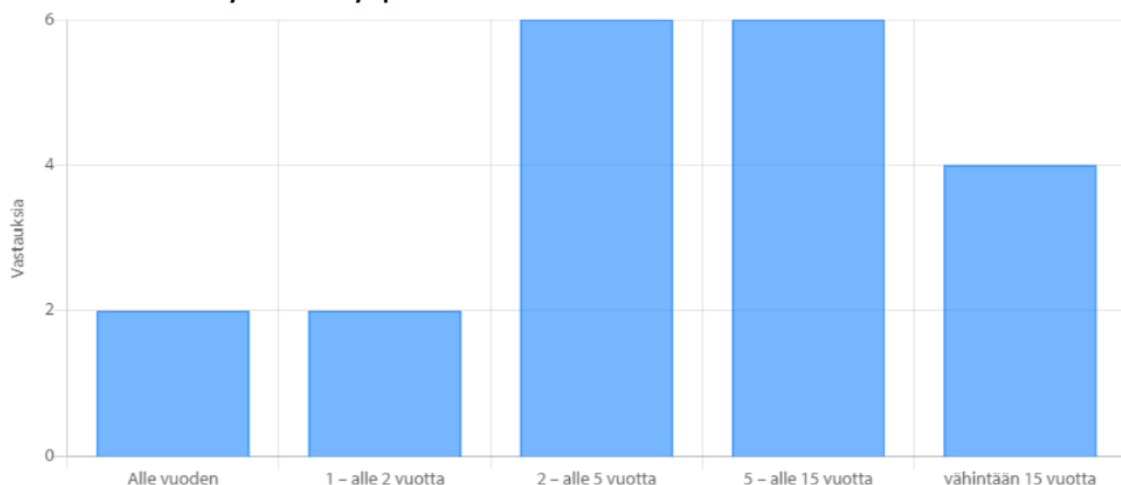
Ikäsi



2.3 Kuinka kauan olet työskennellyt päällikkötehtävissä?

Kyselyyn vastanneista 10 % on toiminut päällikkötehtävissä alle vuoden, samoin kuin 1- alle 2 – vuotta päällikkötehtävissä toimineita. 2 – alle 5 – vuotta ja 5 – alle 15-vuotta tehtävissä toimineita oli vastaajista 30 %. Vähintään 15 -vuotta päällikkötehtävissä toimineita oli 20 % vastanneista.

Kuinka kauan olet työskennellyt päällikkötehtävissä?



Yhteenvetona taustakysymyksistä voidaan sanoa, että suurin osa kyselyyn vastanneista toimii vähittäiskaupan alalla, on iältään 25-55 -vuotiaita ja on toiminut päällikkötehtävissä 2-15 -vuotta.

3 Työhyvinvoinnin väittämät

3.1 Osa-alue analyysi

Työhyvinvoinnin eri osa-alueita, työn voimavaroja, yksilön voimavaroja ja työn vaatimuksia vertailtaessa keskiarvojen perusteella, työn voimavarat sai parhaan keskiarvon, 3,30. Toiseksi parhaan keskiarvon 3,20, sai yksilön voimavarat ja kolmanneksi keskiarvon perusteella tuli työn vaatimukset, selkeästi heikoimmalla keskiarvolla 2,80.

Työhyvinvoinnin osa-alue	Keskiarvo	Työhyvinvoinnin osa-alueet	Keskiarvo	Työhyvinvoinnin osa-alueet	Keskiarvo
Työn voimavarat	3,30	Yksilön voimavarat	3,20	Työn vaatimukset	2,80
Johtaminen	3,40	Sosiaaliset voimavarat	3,40	Fyysiset vaatimukset	3,00
Työtehtävät	3,35	Henkiset voimavarat	3,40	Vastuu ja odotukset	2,95
Työyhteisö	3,35	Ammatilliset voimavarat	3,25	Työn sisältö	2,50
Organisaatio	3,15	Fyysiset voimavarat	3,00		
		Psyykkiset voimavarat	2,95		

Katsottaessa eri osa-alueiden kokonaisuuksia, työn voimavaroissa parhaalla keskiarvolla 3,40, oli johtaminen ja heikoimmalla keskiarvolla 3,15, oli organisaatio. Työtehtävät ja työyhteisö saivat saman keskiarvon 3,35. Työn voimavaroissa otsikkotasolla keskiarvot olivat hyvin lähellä toisiaan. Yksilön voimavarojen alla eniten voimavaroja tuovaksi nousivat keskiarvon perusteella, sosiaaliset ja henkiset voimavarat, samalla 3,40 keskiarvolla. Ammatilliset voimavarat saivat keskiarvon 3,25 ja fyysiset voimavarat 3,0. Heikoimman keskiarvon 2,95, sai psyykkiset voimavarat. Fyysiset ja psyykkiset voimavarat koettiin selkeästi heikommaksi, kuin muut yksilön voimavarat. Keskiarvojen hajonta oli suurempi, kuin työn voimavaroissa. Työn vaatimuksissa parhaimman keskiarvon 3,0, sai työn fyysiset vaatimukset. Työn fyysiset vaatimukset koetaan siis vähiten kuormittavaksi tekijäksi työn vaatimuksista. Työn vastuun ja odotusten keskiarvo oli 2,95. Heikoimman keskiarvon työn vaatimusten osalta sai, työn sisältö ja organisointi, saaden

keskiarvon 2,50. Työn vaatimusten osalta keskiarvoissa jäätiin selkeästi muiden osioiden alapuolelle.

Kun katsotaan osa-alueita yhtenä kokonaisuutena, kolme vahvinta olivat keskiarvolla 3,40, työn voimavarojen alta johtaminen ja yksilön voimavarojen puolelta sosiaaliset- ja henkiset voimavarat. Kolme heikointa olivat, työn vaatimusten alta työn sisältö, selkeästi muita heikommalla keskiarvolla 2,50, vastuu ja odotukset keskiarvolla 2,95, sekä yksilön voimavarojen alta psyykkiset voimavarat, keskiarvolla 2,95. Arvon tasan 3,0 saivat työn vaatimusten puolelta fyysiset vaatimukset ja yksilön voimavaroista fyysiset voimavarat.

3.2 Työn voimavarat

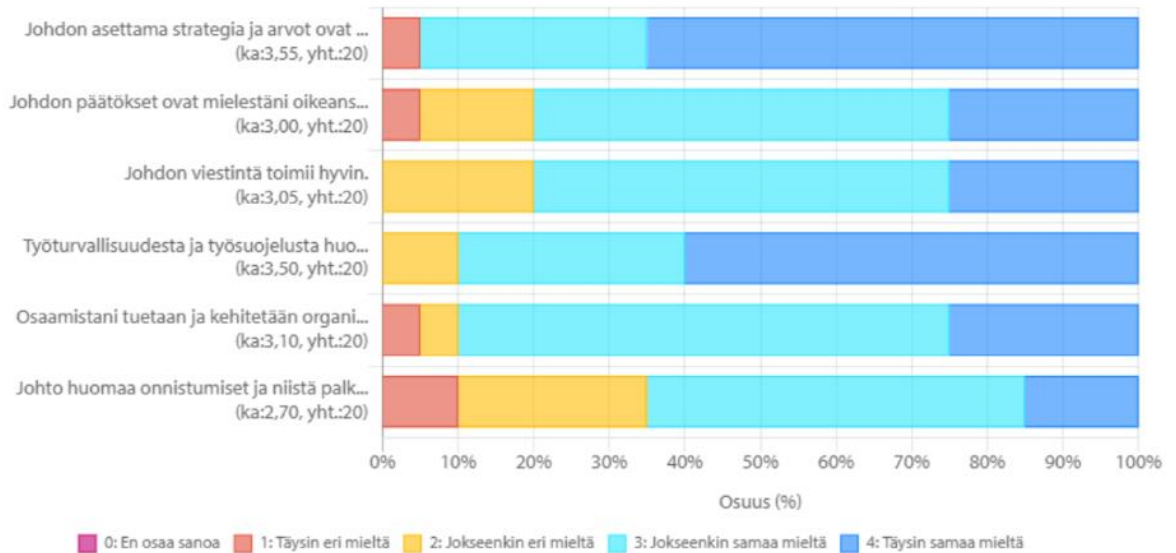
3.2.1 Organisaatio

Työn voimavarat osa-alueella organisaation osalta, vastaajat olivat tyytyväisimpiä johdon asettaman strategia ja arvojen selkeyteen, keskiarvon ollen 3,55. 95 % vastaajista valitsi vaihtoehdot jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Väittämä sai myös eniten täysin samaa mieltä vastauksia (65 %). Toiseksi parhaiten keskiarvon perusteella organisaation koettiin onnistuneen työturvallisuudesta ja työsuojelusta huolehtimisesta. Väittämän keskiarvo oli 3,50 ja positiivisen puolella vastauksista oli 90 %. Myös väittämän, osaamistani tuetaan ja kehitetään organisaatiossani vastauksista 90 % oli positiivisia, keskiarvon ollen 3,10.

Heikoiten organisaation koettiin onnistuneen keskiarvon perusteella onnistumisten huomaamisessa ja niistä palkitsemisessa, vastausten keskiarvon ollen 2,70. Tämä väittämä keräsi eniten vastauksia täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä, sekä vähiten täysin samaa mieltä vastauksia. 35 % vastaajista valitsi negatiivisen

vastausvaihtoehdon. Toiseksi pienimmän keskiarvon 3,0, sai väittämä johdon päätökset ovat mielestäni oikean suuntaisia. Lähes samaan keskiarvoon ja saman kaltaisiin vastaus valintoihin päätyi väittämä, johdon viestintä toimii hyvin.

Organisaatio



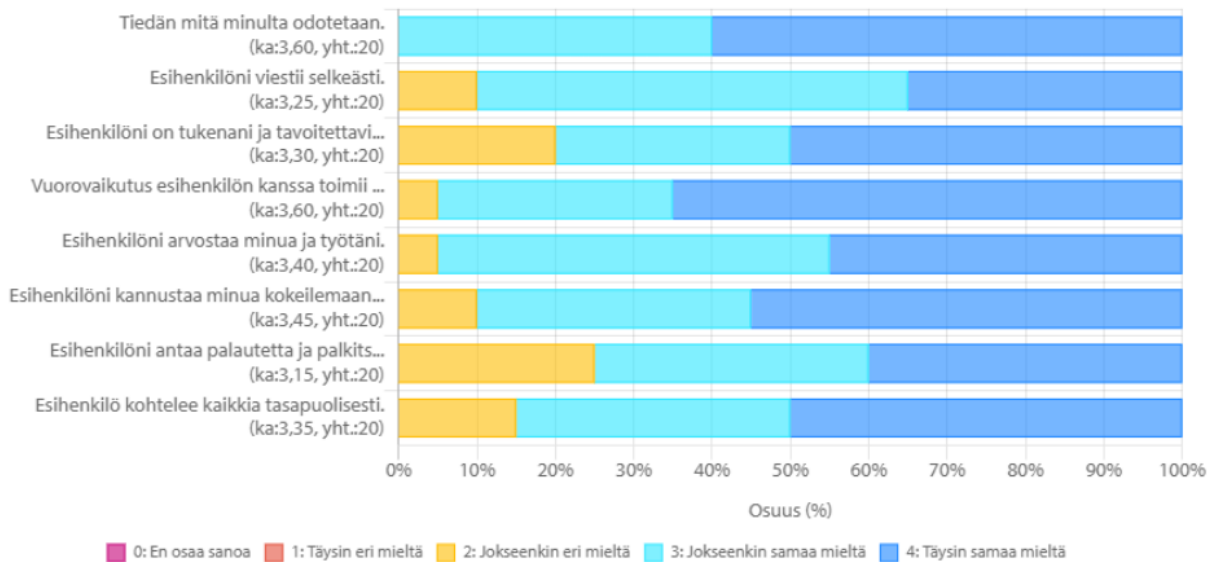
3.2.2 Johtaminen

Johtamisen osalta väittämien kanssa täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaaja. Parhaan keskiarvon 3,6 sai väittämä, tiedän mitä minulta odotetaan. Kaikki vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Samalla keskiarvolla oli väittämä, vuorovaikutus esihenkilöni kanssa toimii hyvin, saaden yhden vastauksen enemmän kohtaan täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja yhden vastauksen enemmän väittämän jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa.

Johtamisen väittämistä heikoimmalla keskiarvolla 3,15, oli väittämä esihenkilöni antaa palautetta ja palkitsee onnistumisista, saaden myös eniten vastauksia jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Toiseksi heikoimmalla keskiarvolla 3,25 oli väittämä, esihenkilöni viestii selkeästi. Tämä väittämä sai vähiten vastauksia

täysin samaa mieltä väittämän kanssa, mutta eniten jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa.

Johtaminen



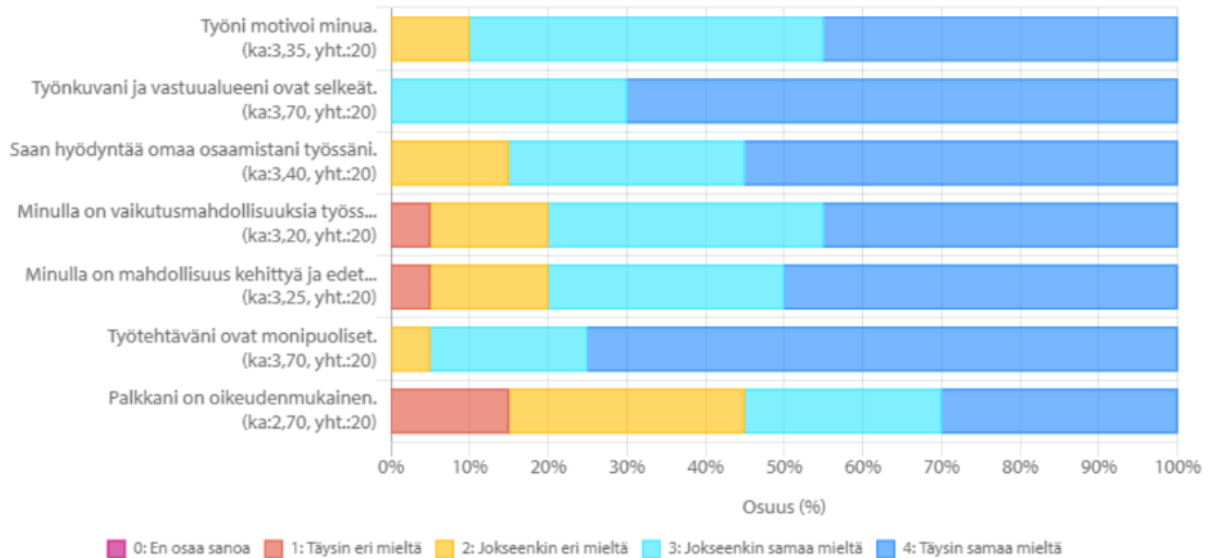
3.2.3 Työtehtävät

Työtehtävien osalta parhaan keskiarvon 3,7 saivat väittämät työnkuvani ja vastualueeni ovat selkeät, sekä työtehtäväni ovat monipuoliset. Väittämän, työnkuvani ja vastualueeni ovat selkeät, kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 100 % ja väittämän, työtehtäväni ovat monipuoliset, kanssa 95 %. Keskiarvolla 3,4 oli väittämä, saan hyödyntää omaa osaamistani työssäni. Väittämä, työni motivoi minua oli keskiarvolla 3,35, saaden kolmanneksi eniten 90 % positiivisen puolella olevia vastauksia.

Selkeästi muista heikomman keskiarvon 2,7 sai väittämä, palkkani on oikeudenmukainen. Negatiivisen puolelle painui 45 % vastauksista, joista 15 % oli täysin eri mieltä ja 30 % jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Väittämä minulla on

vaikutusmahdollisuuksia työssäni, sai keskiarvon 3,2 ja väittämä minulla on mahdollisuus kehittyä ja edetä sai keskiarvon 3,25.

Työtehtävät

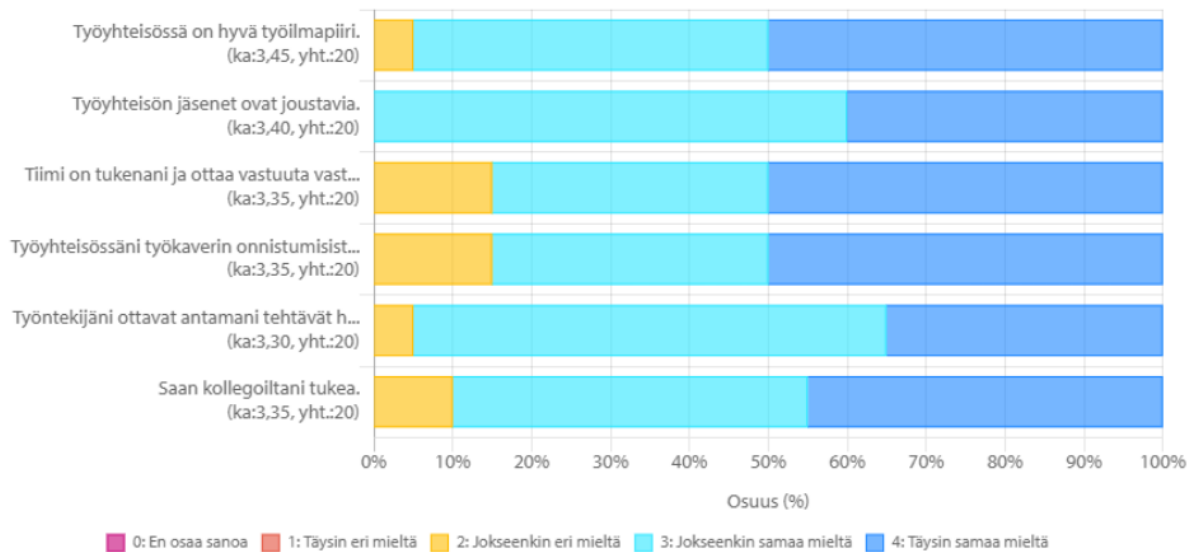


3.2.4 Työyhteisö

Työyhteisön osalta kaikkien väittämien keskiarvot olivat 0,15 yksikön sisällä, eikä hajontaa syntynyt. Yhdenkään väittämän kanssa ei oltu täysin eri mieltä. Parhaan keskiarvon 3,45 sai väittämä, työyhteisössä on hyvä työilmapiiri. Toiseksi parhaalla keskiarvolla 3,4 oli väittämä työyhteisöni jäsenet ovat joustavia. Tämä väittämä ei saanut yhtään negatiivisen puolelle kääntyvää vastausta.

Työyhteisön osalta heikoimman keskiarvon 3,30 sai väittämä, työntekijäni ottavat antamani tehtävät hyvin vastaan. Loput osion kolmesta väittämästä, olivat kaikki samalla 3,35 keskiarvolla. Nämä väittämät olivat, tiimi on tukenani ja ottaa vastuuta vastaan, työyhteisössäni työkaverin onnistumisista iloitaan ja väittämä, saan kollegoiltani tukea.

Työyhteisö

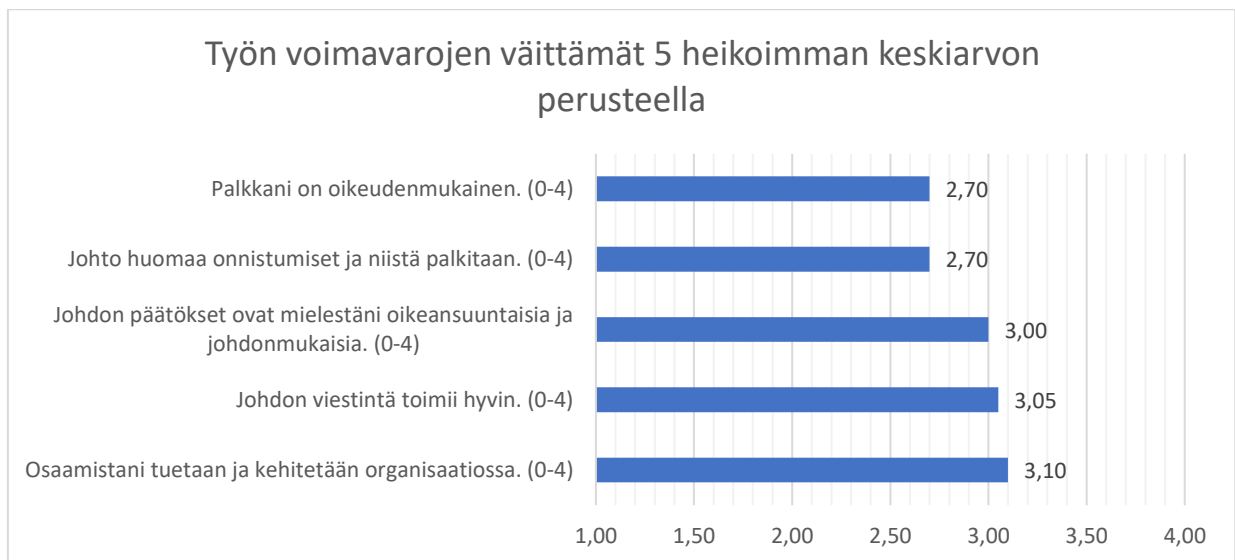


3.2.5 Työn voimavarat osa-alueen väittämät yhdistettynä

Työn voimavarojen kaikki osa-alueet huomioiden väittämät, jotka saivat parhaat keskiarvot, olivat, työn kuvani ja vastuualueeni ovat selkeät, työtehtäväni ovat monipuoliset, tiedän mitä minulta odotetaan, vuorovaikutus esihenkilöni kanssa toimii hyvin ja johdon asettamat strategia ja arvot ovat selkeät.



Työn voimavarojen osalta heikoimmat keskiarvot saivat väittämät, palkkani on oikeuden mukainen (2,70) ja johto huomaa onnistumiset ja niistä palkitaan (2,70), johdon päätökset ovat mielestäni oikeansuuntaisia ja johdonmukaisia (3,0), johdon viestintä toimii hyvin (3,05) ja osaamistani tuetaan ja kehitetään organisaatiossa (3,10).



3.3 Yksilön voimavarat

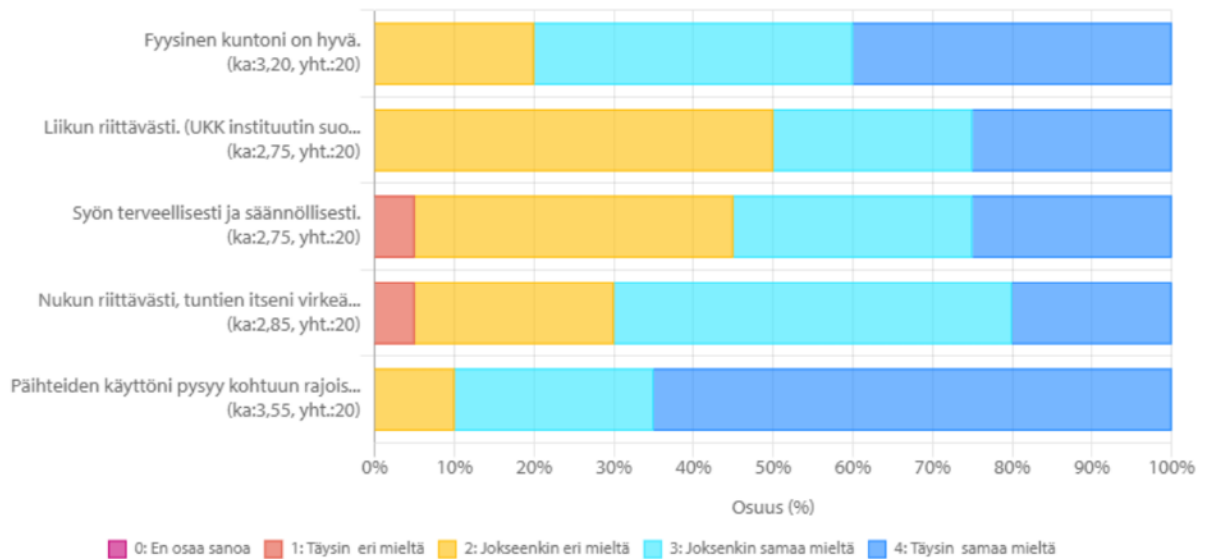
3.3.1 Fyysinen kunto

Yksilön voimavaroissa fyysisen kunnan osalta parhaan keskiarvon 3,55 sai väittäjä, päihteiden käyttö pysyy kohtuun rajoissa. 65 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 25 % jokseenkin samaa mieltä (yhteensä 95 %) ja 10 % jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä väittämän kanssa ei ollut kukaan. Toinen yli kolmen keskiarvon saanut väittäjä oli, fyysinen kuntoni on hyvä, arvosanalla 3,20.

Väittämät, liikun riittävästi, sekä syön terveellisesti ja säännöllisesti saivat keskiarvon 2,75. Liikun riittävästi väittämässä vastauksista 50 % jäi negatiivisen puolelle, vaihtoehtoon jokseenkin eri mieltä. Väittäjä ei kuitenkaan saanut yhtään täysin eri mieltä vastausta. Väittäjä syön terveellisesti ja säännöllisesti sai yhden täysin eri mieltä väittämän kanssa vastauksen. Nukun riittävästi vastaus, sai keskiarvon 2,85, keräten vähiten täysin samaa mieltä vastauksia, mutta eniten jokseenkin samaa mieltä vastauksia.

Vaikka vastaajat eivät kokeneet liikkuvansa, syövänsä tai nukkuvansa viranomaistahojen suositusten mukaan, kokivat he kuitenkin fyysisen kuntosensa olevan hyvä. 80 % vastaajista oli väittämän, fyysinen kuntoni on hyvä, kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja vain 20 % jokseenkin eri mieltä.

Fyysinen kunto



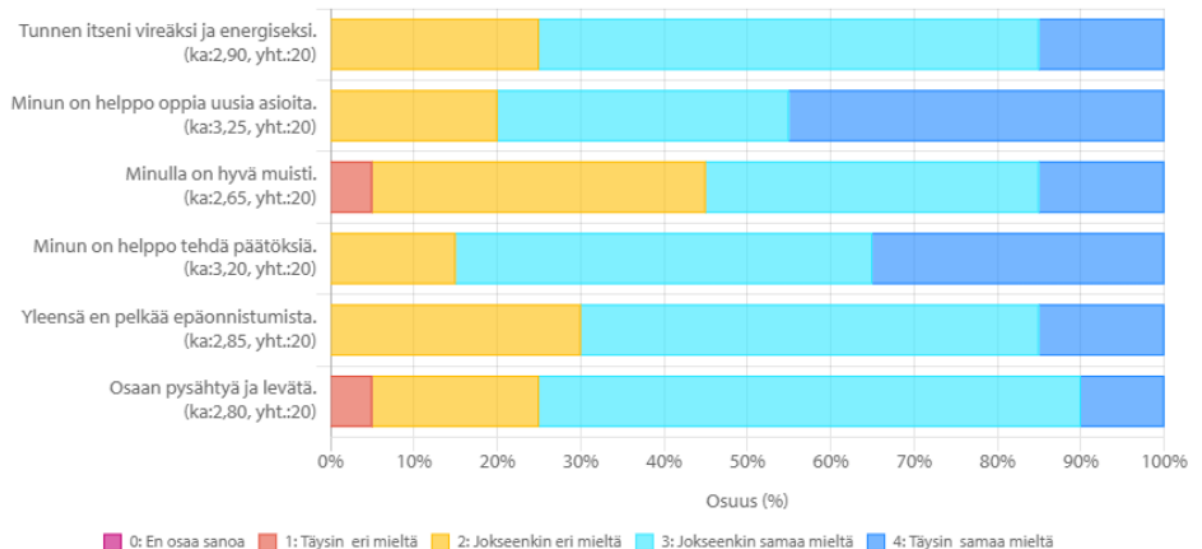
3.3.2 Psykykinen kunto

Psykykisen kunnan väittämistä vain kaksi pääsi keskiarvon 3,0 päälle. Nämä väittämät olivat, minun on helppo oppia uusia asioita, keskiarvolla 3,25 ja väittäjä,

minun on helppo tehdä päätöksiä, 3,20 keskiarvolla. Nämä väittämät saivat myös eniten täysin samaa mieltä väittämän kanssa vastauksia.

Kaikki loput psyykkisen kunnon väittämistä jäivät alle 3 keskiarvon. Kolmanneksi keskiarvon 2,90 perusteella tuli väittämä, tunnen itseni vireäksi ja energiseksi. Neljänneksi väittämä, yleensä en pelkää epäonnistumista, keskiarvolla 2,85. Heikoimman keskiarvon 2,65, sai väittämä minulla on hyvä muisti. Tämän väittämän kohdalla 45 % vastauksista painui negatiivisen puolelle, eli vastaajat olivat väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Väittämä, osaan pysähtyä ja levätä väittämä sai toiseksi pienimmän keskiarvon, 2,80. Tämä väittämä sai osion vähiten täysin samaa mieltä vastauksia. Kaksi heikointa keskiarvoa saanutta väittämää saivat vastaukset kohtaan täysin eri mieltä väittämän kanssa.

Psyykkinen kunto



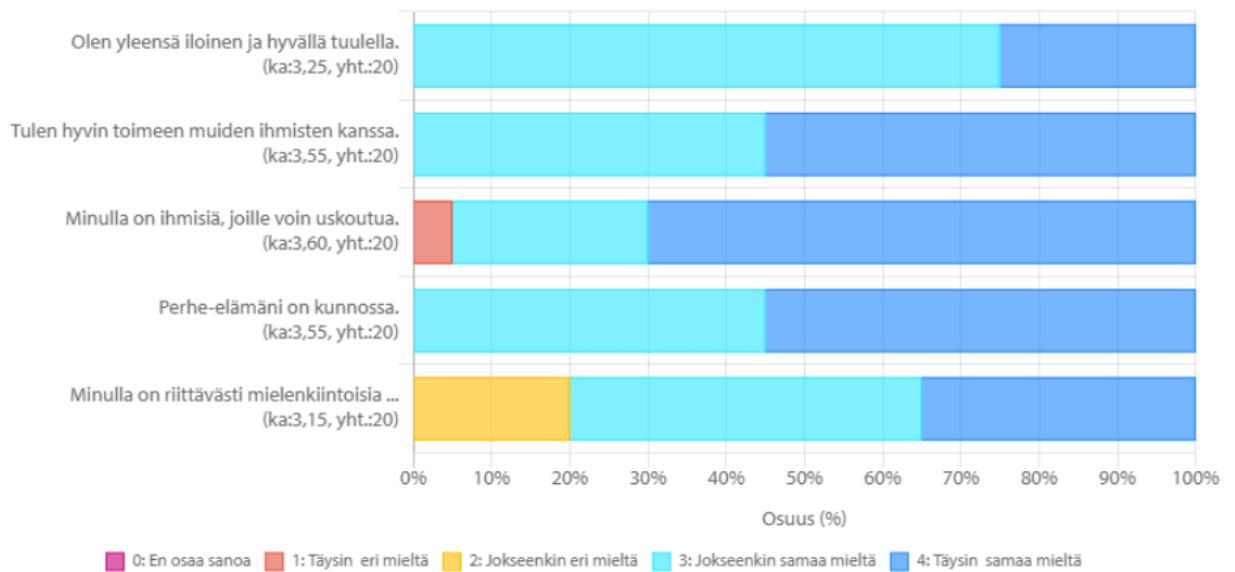
3.3.3 Sosiaalinen kunto

Vastaajat kokivat sosiaalisen kunnon isossa kuvassa hyväksi, sillä iso osa vastaajista oli väittämien kanssa jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Parhaalla keskiarvolla 3,6 oli väittämä, minulla on ihmisiä, joille voin uskoutua.

Tämä väittämä sai eniten täysin samaa mieltä väittämän kanssa vastauksia, mutta myös ainoan täysin eri mieltä väittämän kanssa vastauksen. Toiseksi parhaan arvosanan 3,55 saivat kohdat tulen hyvin toimeen muiden ihmisten kanssa ja perhe-elämäni on kunnossa, identtisillä vastauksilla.

Pienimmällä keskiarvolla 3,15 oli väittämä, minulla on riittävästi mielenkiintoisia harrastuksia. Vastaajista 20 % väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä, 45 % jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä 35 %. Väittämä olen yleensä iloinen ja hyvällä tuulella oli toiseksi heikoimmalla keskiarvolla 3,25, saaden osion eniten (75 %) jokseenkin samaa mieltä vastauksia, mutta saaden samalla osion vähiten (25 %) täysin samaa mieltä vastauksia.

Sosiaalinen kunto



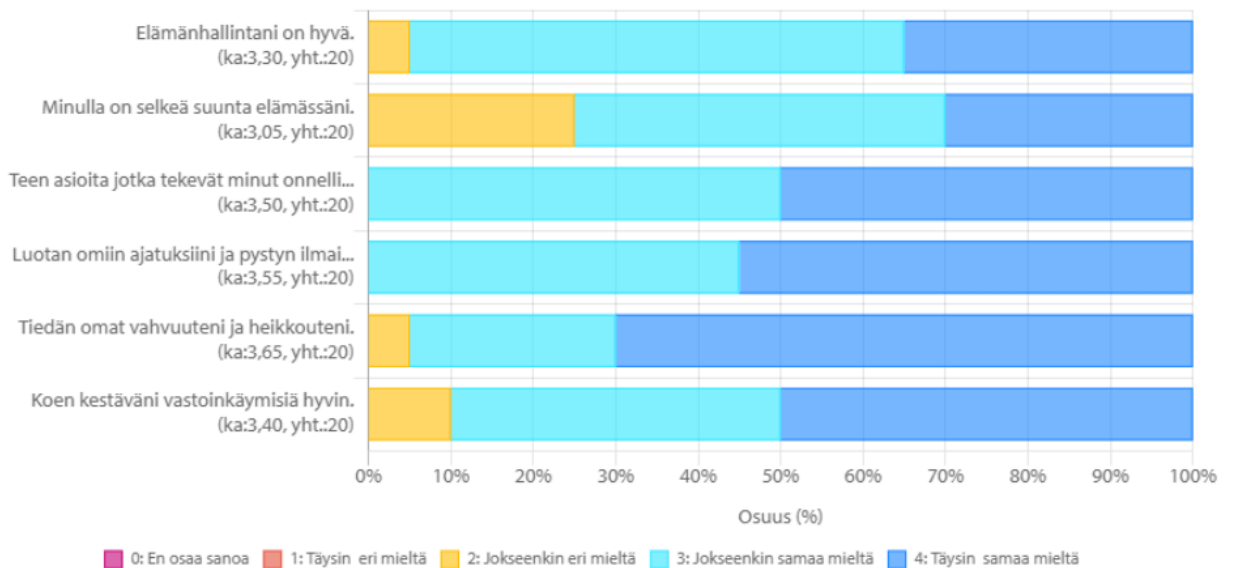
3.3.4 Henkinen kunto

Kyselyyn vastaajat olivat keskiarvon mukaan eniten samaa mieltä väittämän, omat vahvuuteni ja heikkouteni kanssa, keskiarvon ollen 3,65. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 70 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä oli 25 % ja jokseenkin eri mieltä 5 %. Väittämien, luotan omiin ajatuksiini ja pystyn

ilmaisemaan ne, sekä teen asioita, jotka tekevät minut onnelliseksi vastaukset olivat kaikki positiivisen puolella. Väittämät, luotan omiin ajatuksiini ja pystyn ilmaisemaan ne, sai keskiarvon 3,55 ja teen asioita, jotka tekevät minut onnelliseksi keskiarvon 3,50. Väittämä, koen kestäväni vastoinkäymisiä hyvin, sai keskiarvon 3,40.

Heikoimman keskiarvon sai väittämä, minulla on selkeä suunta elämässäni, keskiarvon ollen 3,05. Tämä vastaus sai osion eniten, jokseenkin eri mieltä vastauksia ja vähiten täysin samaa mieltä vastauksia. Toiseksi pienimmän keskiarvon 3,30 sai väittämä, elämäntilintani on hyvä, jossa kuitenkin negatiivisen puolelle kääntyi ainoastaan yksi vastaus, jossa vastaaja valitsi kohdan jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa.

Henkinen kunto

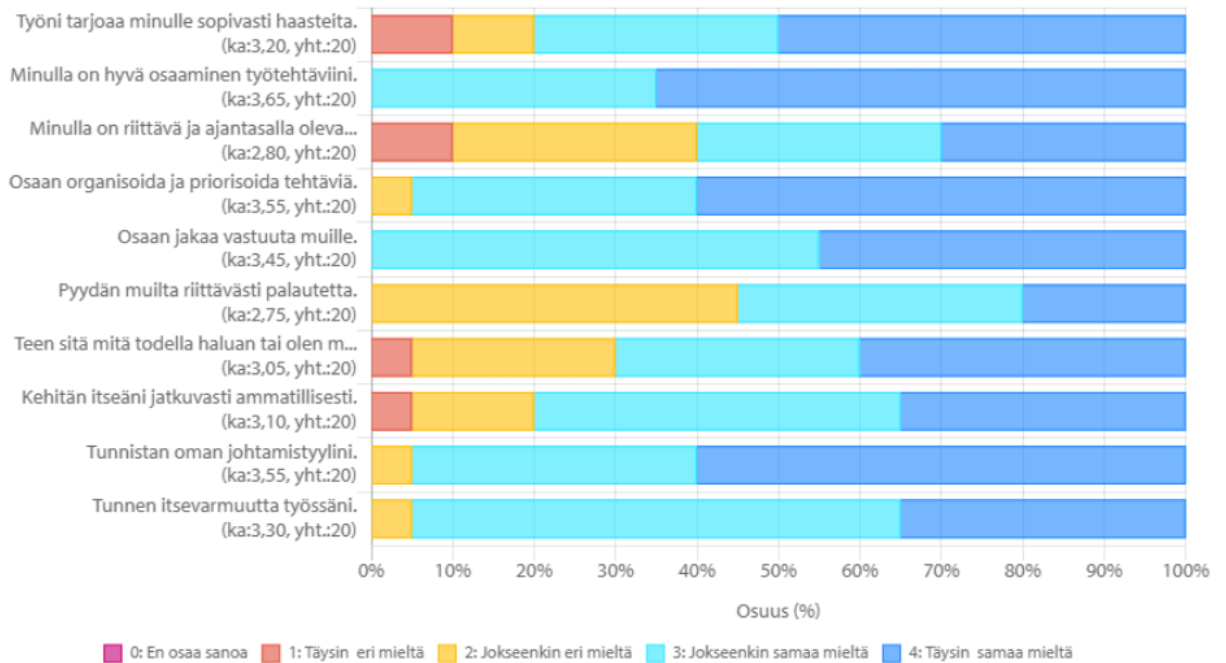


3.3.5 Ammatillinen kunto

Väittämän, minulla on hyvä osaaminen työtehtäviini, kaikki vastaukset olivat positiivisen puolella. 65 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja

35% jokseenkin samaa mieltä, keskiarvon ollen 3,65. Keskiarvolla 3,55 olivat väittämät osaan organisoida ja priorisoida tehtäviä ja tunnistan oman johtamisettylini. Huomioitavaa on myös se, että osaan jakaa vastuuta muille, kohdan vastaukset olivat kaikki positiivisen puolella, kohdan keskiarvon ollen 3,45. Väittämän, tunnen itsevarmuutta työssäni, keskiarvo oli 3,30, työni tarjoaa minulle sopivasti haasteita 3,20, kehitän itseäni jatkuvasti ammatillisesti 3,10 ja teen sitä mitä todella halua tai olen matkalla sinne 3,05. Alle kolmen keskiarvon jäivät väittämät, pyydän muilta riittävästi palautetta, keskiarvolla 2,75 ja minulla on riittävä ja ajan tasalla oleva digitaalinen osaaminen, keskiarvolla 2,80.

Ammatillinen kunto



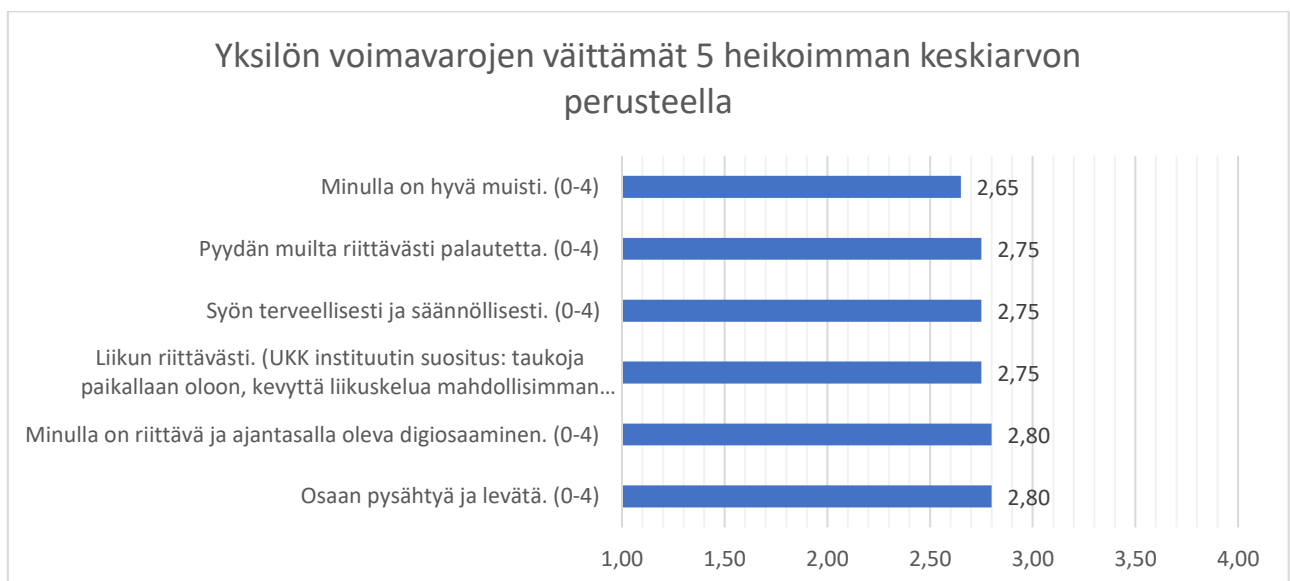
3.3.6 Yksilön voimavarat osa-alueen väittämät yhdistettynä

Yksilön voimavarojen osa-alueen osalta, parhaat keskiarvot saivat väittämät, tiedän omat vahvuuteni ja heikkouteni, minulla on hyvä osaaminen tehtäviini, minulla on ihmisiä, joille voinuskoutua, päihteideni käyttö on kohtuun rajoissa, perhe-elämäni on kunnossa, luotan omiin ajatuksiini ja pystyn ilmaisemaan mielipiteeni, osaan organisoida ja priorisoida tehtäviä ja tunnistan oman

johtamistyyliini. Kaikkien väittämien keskiarvo oli välillä 3,55-3,65. Iso osa näistä väittämistä tuli sosiaalisten tai ammatillisten voimavarojen puolelta.



Yksilön voimavara osa-alueen heikoimmat keskiarvot sen sijaan saivat väittämät, minulla on hyvä muisti, pyydän muilta riittävästi apua, syön terveellisesti ja säännöllisesti, liikun riittävästi, minulla on riittävä ja ajan tasalla oleva digiosaaminen, sekä väittämä osaan pysähtyä ja levätä.



3.3.7 Työn voimavarat ja yksilön voimavarat yhdistettynä

Nostetaan esille myös erikseen voimavarojen keskiarvojen mukaan heikoimmaksi nousseet väittämät, jotka olivat, minulla on hyvä muisti 2,65 keskiarvolla, keskiarvolla 2,70 olivat väittämät, palkkani on oikeudenmukainen ja johto huomioi onnistumiset ja niistä palkitaan. Keskiarvon 2,75 saivat väittämät, pyydän muilta riittävästi apua, syön terveellisesti ja säännöllisesti, sekä liikun riittävästi. Keskiarvolla 2,80 olivat väittämät, Minulla on riittävä ja ajan tasalla oleva digiosaaminen ja osaan pysähtyä ja levätä. Väittämät, yleensä en pelkää epäonnistua ja nukun riittävästi, tuntien itseni virkeäksi yön jälkeen, saivat keskiarvon 2,85. Näistä väittämät, palkkani on oikeudenmukainen, ja johto huomioi onnistumiset ja niistä palkitaan, olivat ainoastaan työn voimavarojen osa-alueelta, kaikki muut esille nousseet väittämät tulivat yksilön voimavarojen puolelta.

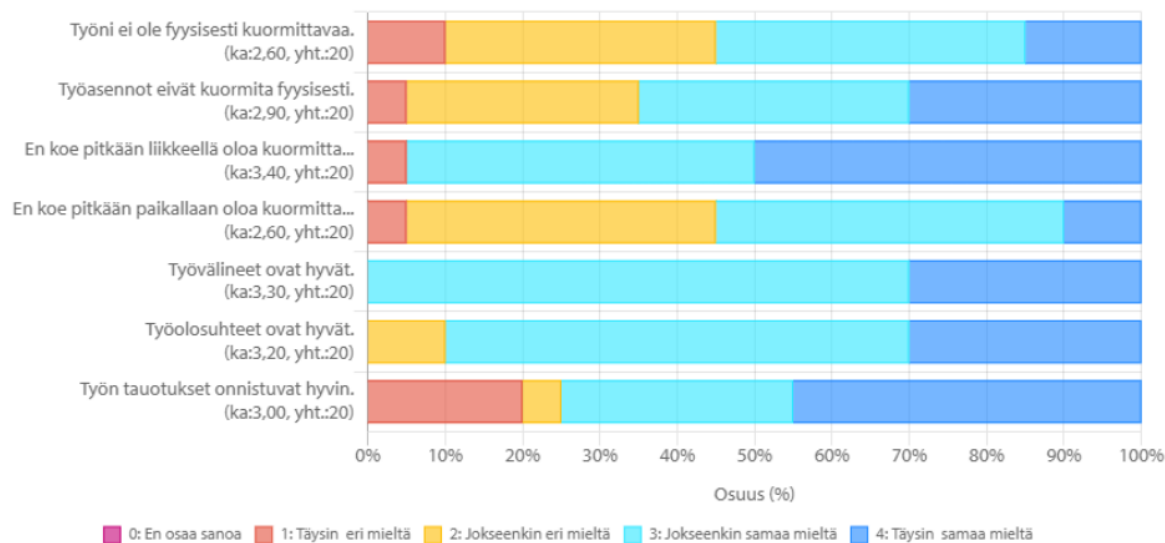
3.3 Työn vaatimukset

3.3.1 Työn fyysiset vaatimukset

Kohdassa työn fyysiset vaatimukset, parhaat keskiarvot saivat väittämät, en koe pitkään liikkeessä oloa kuormittavaksi, keskiarvolla 3,4 ja työvälineet ovat kunnossa keskiarvolla 3,30. Väittäjä, työolosuhteet ovat hyvät sai keskiarvon 3,20.

Heikoimmat keskiarvot saivat kohdat, työni on fyysisesti kuormittavaa, keskiarvolla 2,6 ja en koe pitkään paikallaan oloa kuormittavaksi samalla keskiarvolla. Väittäjä työasennot eivät kuormita fyysisesti tuloksista 35 % painui negatiivisen puolelle, keskiarvon ollen 2,90. Eniten täysin eri mieltä väittäjän kanssa oltiin kohdassa työn tauotukset onnistuvat hyvin, keskiarvon ollen 3,0.

Työn fyysiset vaatimukset



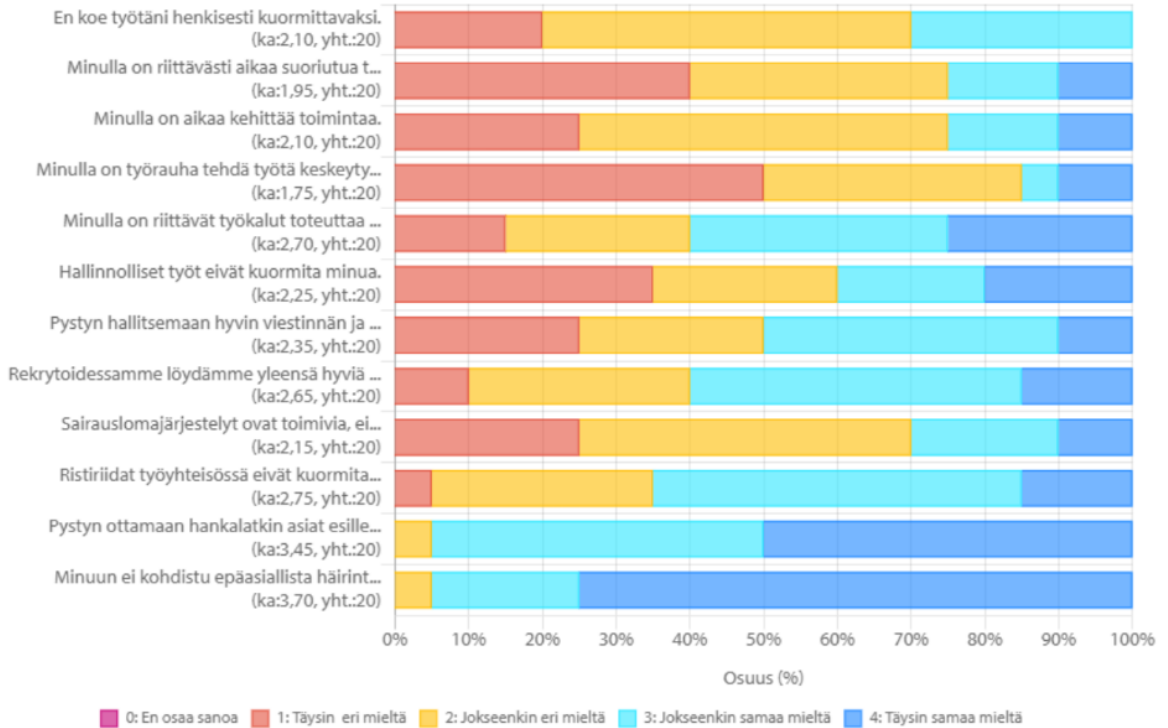
3.3.2 Työn sisältö ja organisointi

Työn sisällössä ja organisoinnissa parhaalla keskiarvolla 3,70 oli väittämä, miinun ei kohdistu epäasiallista häirintää työssäni. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 75 %, jokseenkin samaa mieltä 20 % ja jokseenkin eri mieltä oli 5 %. Toiseksi parhaalla keskiarvolla 3,45 oli väittämä, pystyn ottamaan hankalatkin asiat esille työntekijöideni kanssa. Näiden molempien väittämien vastaukset olivat 95 %:sti positiivisen puolella. Kolmanneksi parhaan keskiarvon 2,75 sai risti-riidat työyhteisössäni eivät kuormita minua. Väittämä sai kuitenkin positiivisen puolelle jääviä vastauksia 65 %. Väittämä, minulla on riittävät työkalut, sai keskiarvon 2,70, rekrytoidessamme löydämme yleensä hyviä tekijöitä yksikköömme 2,65, pystyn hallitsemaan hyvin viestinnän ja tiedon määrän 2,35 ja hallinnolliset työt eivät kuormita minua 2,25.

Osiossa kahden väittämän osalta jäätiin alle 2 keskiarvon. Väittämä, minulla on työrauha tehdä työtä keskeytyksettä, sai keskiarvon 1,75, vastausten ollen 85 % negatiivisen puolella. Väittämä, minulla on riittävästi aikaa suoriutua työtehtävis-täni, sai keskiarvon 1.95. Keskiarvolla 2,10 olivat väittämät, minulla on aikaa

kehittää toimintaa ja en koe työtäni henkisesti kuormittavaksi. En koe työtäni henkisesti kuormittavaksi ei saanut yhtään täysin samaa mieltä vastausta. Sairausloma järjestelyt ovat toimivia, eivätkä kuormita minua väittämä, sai keskiarvon 2,15.

Työn sisältö ja organisointi



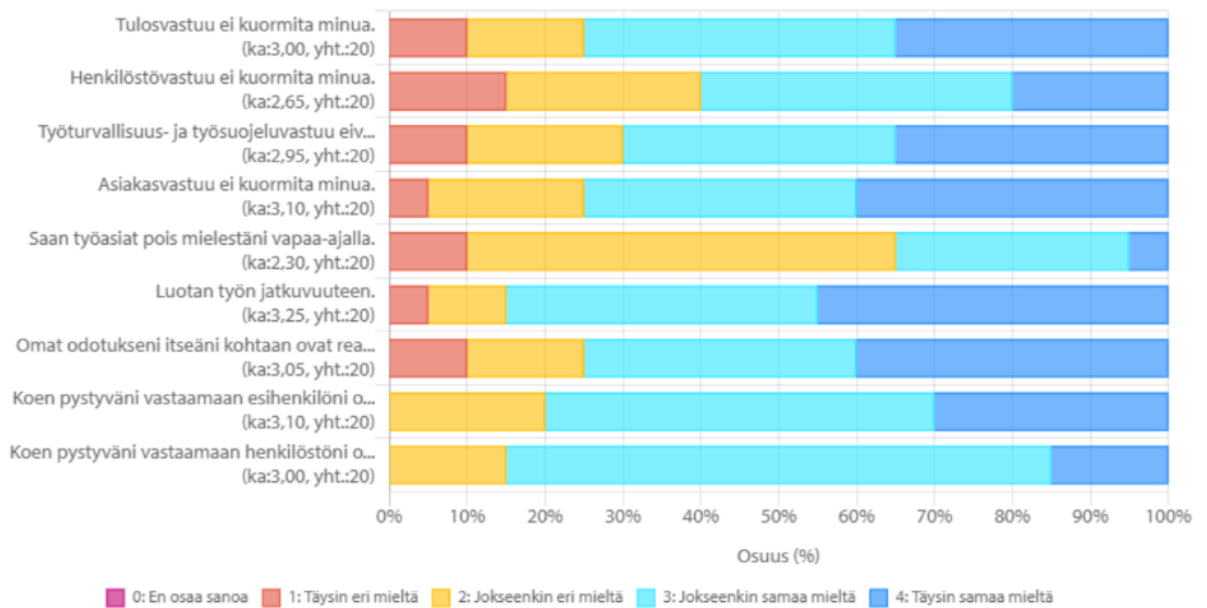
3.3.3 Työn vastuu ja odotukset

Vastuun ja odotuksien suhteen parhaan keskiarvon sai väittämä luotan työn jatkuvuuteen, keskiarvolla 3,25. Se sai myös eniten vastauksia täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Keskiarvon perusteella toiseksi parhaan arvon 3,1 saivat väittämät, asiakasvastuu ei kuormita minua ja koen pystyväni vastaamaan esihenkilöni odotuksiin. Keskiarvolla 3,05 oli väittämä omat odotukset itseäni kohtaan ovat realistiset. Väittämät, koen pystyväni vastaamaan henkilöstöni odotuksiin ja tulosvastuu ei kuormita minua, saivat keskiarvon 3,0. Väittämät luotan työn jatkuvuuteen ja koen pystyväni vastaamaan henkilöstöni odotuksiin, saivat eniten (85 %) positiivisen puolelle jääneitä vastauksia. Keskiarvon perusteella

väittämien vastuualueista vähiten kuormittaa asiakasvastuu ja eniten henkilöstö-
vastuu. Esihenkilöä kohtaan kohdistuvista odotuksista, parhaiten koetaan pysty-
vän vastaamaan esihenkilöiden odotuksiin, toiseksi omiin odotuksiin ja vii-
meiseksi henkilöstön odotuksiin.

Heikoin keskiarvo 2,30 oli väittämällä, saan työasiat pois mielestäni vapaa- ajalla,
jossa vastauksista 65 % oli negatiivisen puolella ja täysin samaa mieltä väittämän
kanssa oli vain yksi vastaaja. Toiseksi heikoin keskiarvo 2,65 oli väittämällä, hen-
kilöstövastuu ei kuormita minua. Alle kolmen keskiarvon jäi myös väittämä, työ-
turvallisuus- ja työsuojeluvastuu eivät kuormita minua, keskiarvolla 2,95.

Vastuu ja odotukset



3.3.4 Työn vaatimukset osa-alueen väittämät yhdistettynä

Työn vaatimusten osalta vähiten esihenkilöitä kuormittavia tekijöitä olivat väittä-
mät, minuun ei kohdistu epäasiallista häirintää, pystyn ottamaan hankalatkin
asiat esille työntekijöideni kanssa, en koe pitkään liikkeelläoloa kuormittavana,

työvälineet ovat riittävät ja luotan työn jatkuvuuteen. Huomion arvoista on se, että esihenkilöt kokivat pitkään liikkeellä olon vähemmän kuormittavaksi, kuin pitkään paikallaan olon.



Työn vaatimusten väittämistä 5 heikointa keskiarvoa saivat väittämät, minulla on työrauha tehdä työtä keskeytyksettömästi, minulla on riittävästi aikaa suoriutua työtehtävistäni, minulla on aikaa kehittää toimintaa, en koe työtäni henkisesti kuormittavaksi ja sairauslomajärjestelyt toimivat, eivätkä kuormita.

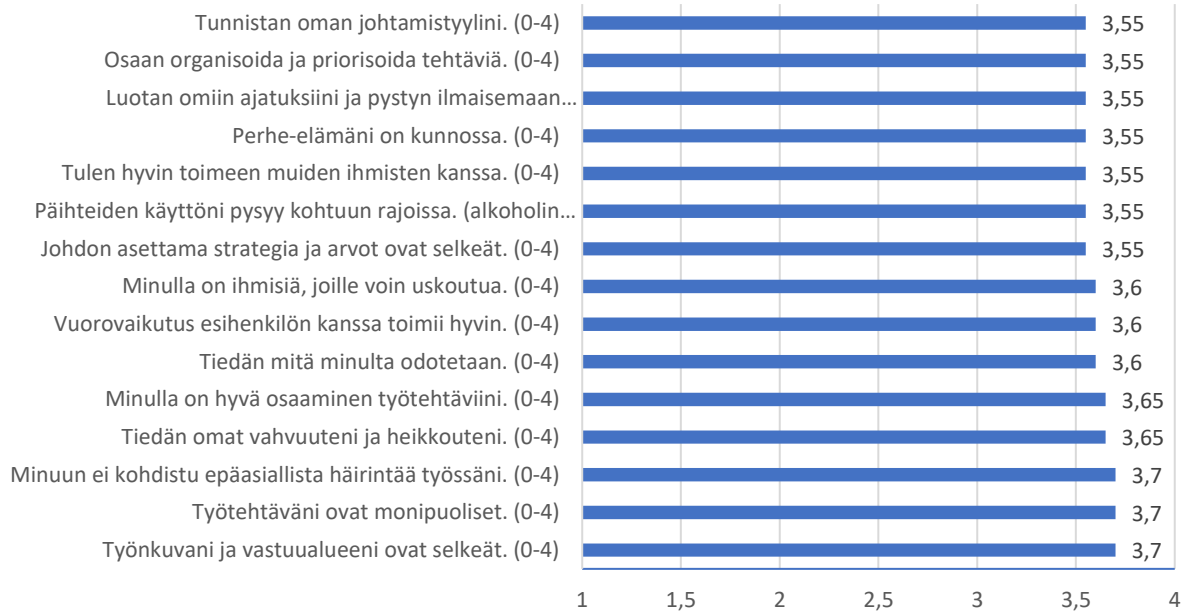


3.3.5 Kaikki osa-alueet yhdistettynä

Kun otetaan huomioon kyselyn kaikki yksittäiset väittämät, parhaan keskiarvon 3,70 saivat väittämät, työnkuvani ja vastualueeni ovat selkeät, työtehtäväni ovat monipuoliset ja minuun ei kohdistu epäasiallista häirintää työssäni. Seuraavaksi parhaalla keskiarvolla 3,65, tulivat väittämät, tiedän omat vahvuuteni ja heikkouteni, sekä minulla on hyvä osaaminen tehtäviini. Jos katsotaan samaa asiaa siltä kantilta, mitkä yksittäiset väittämät saivat eniten positiivisia vastauksia, eli olivat väittämän kanssa jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä, niin edeltävistä väittämistä mukana olivat, työnkuvani ja vastualueeni on selkeä, ja minulla on hyvä osaaminen tehtäviini. Muita kärkipään yhteneväisyyksiä olivat, tiedän mitä minulta odotetaan, tulen hyvin toimeen muiden ihmisten kanssa, perhe-elämäni on kunnossa, luotan omiin ajatuksiini ja pystyn ilmaisemaan mielipiteeni.

Katsottaessa listaa, jossa vastaajat olivat eniten samaa mieltä väittämän kanssa, näyttäisi siltä, että esihenkilöt tuntevat itsensä ja luottavat omaan tekemiseensä. Lisäksi työnkuva on selkeä ja he tietävät, mitä heiltä odotetaan. Parhaat keskiarvon saaneet väittämät vahvistavat tätä näkemystä. Keskiarvon perusteella esiin nousevat myös sosiaalisen kunnon kannalta positiivisia asioita, perhe-elämän lisäksi listalta nousee seuraavat väittämät, minulla on ihmisiä, joille voin uskoutua, vuorovaikutus esihenkilöni kanssa toimii hyvin ja tulen toimeen muiden ihmisten kanssa. Näiden lisäksi iso osa kokee päihteiden käyttönsä olevan kohtuuden rajoissa.

Parhaan keskiarvon saaneet väittämät



Eniten samaa mieltä vaihtoehdon saaneet väittämät

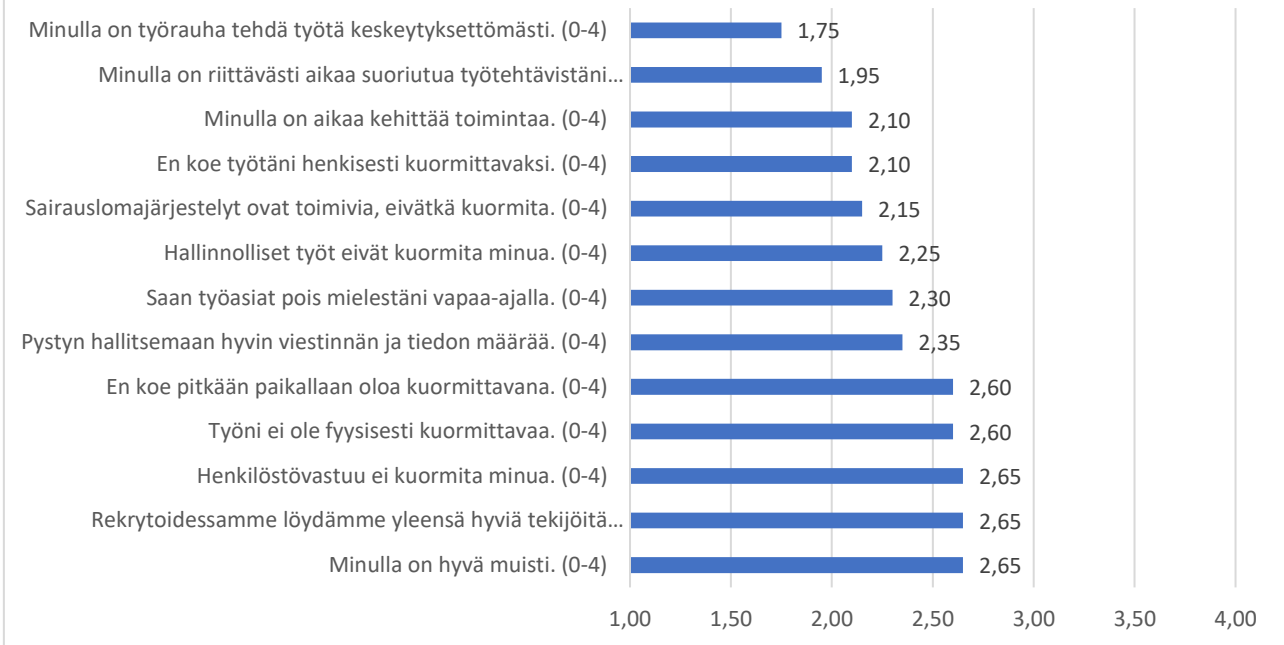


Yksittäisten väittämien osalta pienimmän keskiarvon 1,75 sai väittämä, minulla työrauha tehdä työtä keskeytyksettömästi. Toiseksi pienimmän keskiarvon 1,95 sai väittämä, minulla on riittävästi aikaa suoritua työtehtävistä työajalla. Kolmanneksi tulivat samalla keskiarvolla 2,1, väittämät en koe työtäni henkisesti

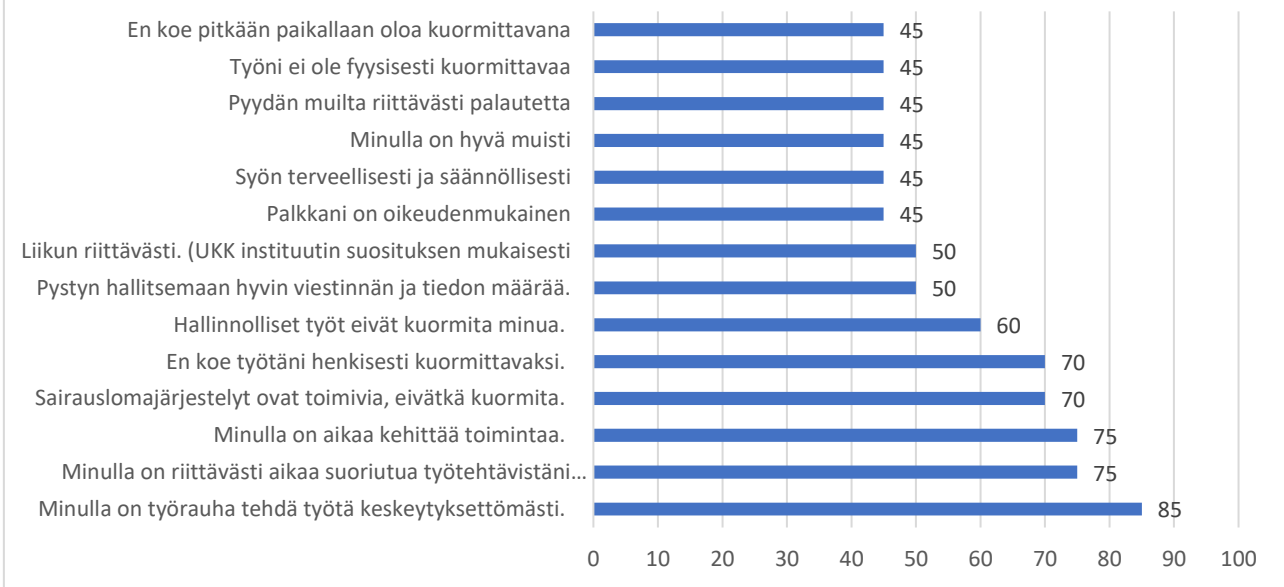
kuormittavaksi ja minulla on aikaa kehittää toimintaa. Neljänneksi heikoimman keskiarvon 2,15 sai väittämä, sairauslomajärjestelyt ovat toimivia, eivätkä kuormita minua. Viidenneksi heikkomuus järjestyksessä tuli väittämä hallinnolliset työt eivät kuormita minua, keskiarvolla 2,25. Saan työasiat pois mielestä vapaa-ajalla, sai keskiarvon 2,30 ja pystyn hallitsemaan hyvin viestinnän ja tiedon määrän 2,35. Seuraavaksi heikoimman väittämän keskiarvo nousi jo arvoon 2,6, eli yli puolivälin. Keskiarvolla 2,60 olivat en koe pitkään paikallaan oloa kuormittavana ja en työni ei ole fyysisesti kuormittavaa. Keskiarvolla 2,65 olivat väittämät, henkilöstövastuu ei kuormita minua, rekrytoidessamme löydämme yleensä hyviä tekijöitä yksikköömme ja minulla on hyvä muisti.

Vertailtaessa väittämiä sen kantilta, kuinka monta prosenttia vastaajista valitsi eniten vastausvaihtoehdon eri mieltä (jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä) väittämän kanssa, esiin nousivat lähes samat kuormittavuustekijät, kuin keskiarvon perusteella. Väittämät, liikun riittävästi, syön terveellisesti ja säännöllisesti, palkkani on oikeudenmukainen ja pyydän muilta riittävästi palautetta, löytyivät eniten eri mieltä väittämän kanssa listalta, muttei heikoimmista keskiarvoista. Heikoimman keskiarvon listalta taas löytyivät poikkeuksena seuraavat väittämät, rekrytoidessamme löydämme yleensä hyviä tekijöitä yksikköömme, henkilöstövastuu ei kuormita minua ja saan työasiat pois mielestä vapaa-ajalla.

Heikoimman keskiarvon saaneet väittämät



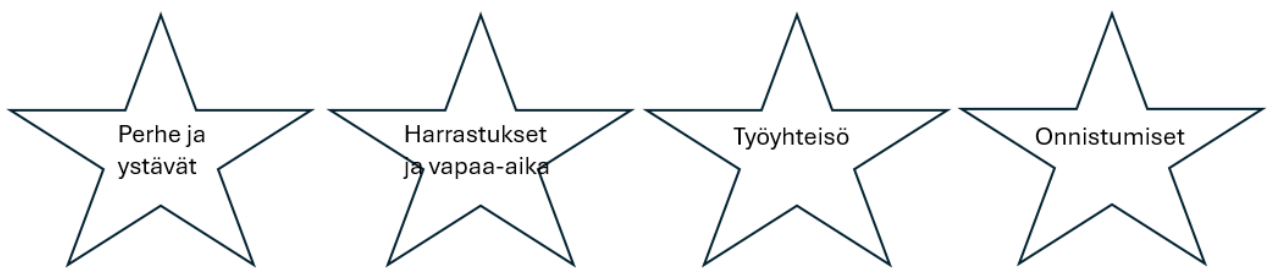
Eniten eri mieltä vaihtoehdon saaneet väittämät



4 Avoimet kysymykset

4.1 Mitkä asiat antavat sinulle voimavaroja?

Kysymyksessä, mitkä asiat antavat sinulle voimavaroja vastaajilta nousi suurimpana voimavarojen tuojana perhe ja ystävät. Kahdestakymmenestä vastaajasta kymmenen nosti tämän asian tärkeäksi. Seuraavaksi tärkeimmäksi voimavarojen tuojaksi vastaajat nimesivät harrastukset ja vapaa-ajan ja kolmanneksi työyhteisön. Myös onnistumiset ja palaute nousivat esille useamman vastaajan toimesta. Muita yksittäisiä nostoja voimavarojen tuojana olivat työtehtävien mielekkyys, työn joustavuus, turvallinen työympäristö, uusien ideoiden keksiminen, asiakkaat, pitkät vapaat, osaamisen kehittäminen ja se, että pääsee näyttämään omaa osaamistaan, kollegat, luonto ja riittävä palautuminen.



Kuva. Avoimissa kysymyksissä nousseet neljä eniten esihenkilöille voimavaroja tuovaa tekijää.

Avoimissa kysymyksissä eniten voimavaroja tuoviksi tekijöiksi vastaajat nimesivät siis perhe ja ystävät, harrastukset ja vapaa-aika, työyhteisö ja onnistumiset työssä. Jos katsotaan, miten vastaavia asioita koettiin suljetuissa väittämässä, niin väittämä, perhe-elämäni on kunnossa, sai keskiarvon 3,55 ja väittämä minulla on ihmisiä, joille voin uskoutua 3,60 keskiarvon, nämä väittämät nousivat esille myös, kun katsottiin väittämiä 10 parhaan keskiarvon perusteella, sekä 10 eniten samaa mieltä väittämän kanssa olevia. Harrastuksia ja vapaa-aikaan liittyviä suljettuja väittämiä olivat, minulla on riittävästi mielenkiintoisia harrastuksia, joka sai keskiarvon 3,15, saan työasiat pois mielestä vapaa-ajalla keskiarvon

2,30 ja tunnen itseni virkeäksi ja energiseksi keskiarvon 2,95. Nämä väittämät saivat keskimääräistä huonommat keskiarvot. Työyhteisön osalta kaikkien väittämien keskiarvot olivat välillä 3,30-3,55, lisäksi tämä osa-alue saivat kaikki osa-alueet huomioon ottaen, eniten positiivisia vastauksia. Työssä onnistuminen nousi neljäntenä ryhmänä esille voimavarojen tuojana. Suljetuissa kysymyksissä iso osa koki osaamisensa hyväksi, 100 % vastaajista vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Jos katsotaan, kuinka vastaajat kokivat muiden huomaavan tai huomioivan heidän onnistumisiaan, niin organisaatio kohdassa väittämä, johto huomaa onnistumiset ja niistä palkitaan, sai keskiarvon 2,70 ja johtamiskohdassa esihenkilöni antaa palautetta ja palkitsee onnistumisista keskiarvon 3,15, vaikka johtamisen keskiarvo kokonaisuudessaan oli 3,40.

4.2 Mitkä asiat kuormittavat sinua eniten?

Kun vastaajilta kysyttiin mitkä asiat kuormittavat eniten, vastauksissa toistui kiire ja se, ettei työmäärän koeta vastaavan työaikaa. Useampi vastaajista nosti myös jatkuvan tavoitettavissa ja valmiustilassa olemisen, sekä sairaslomien paikkaamisen kuormittavana. Lisäksi työn keskeytykset koettiin kuormittavaksi. Yksittäisiä nostoja kuormitustekijöiksi olivat kovat vaatimukset, resurssipula, järjestelmien toimimattomuus, lukemattomat sähköpostit, jatkuvat muutokset, palkan pienuus työmäärän nähden, osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden löytäminen, perhe ja ruuhkavuodet, työturvallisuus, työajat ja lomien lyhyys, ajanpuute palautumiseen, epätietoisuus, tarvittavan tiedon saamisen puute, epäluottamus omaa osaamista kohtaan ja alan arvostuksen puute.



Kuva. Avointen kysymysten perusteella neljä eniten esihenkilöitä kuormittavaa tekijää.

Avoimissa kysymyksissä nousseet kuormittavuustekijät olivat havaittavissa myös suljettujen kysymysten vastausten perusteella. Suljettu väittämä, minulla on riittävästi aikaa suoriutua työtehtävistäni työajalla, sai keskiarvon 1,95, ollen koko kyselyn väittämistä toiseksi heikoimmalla keskiarvolla. Kaikista heikoimman keskiarvon 1,75 sai väittämä, minulla on työrauha tehdä työtä keskeytyksettömästi. Sairauslomajärjestelyt ovat toimivia, eivätkä kuormita minua väittämä sai keskiarvon 2,15. Nämä väittämät löytyivät häntäpäältä vertailtaessa kaikkien väittämien heikoimpia keskiarvoja tai eniten eri mieltä väittämän kanssa olevia. Jatkuvasti tavoitettavissa olemisesta ei ollut suoranaisesti kysymystä kyselyssä, mutta sen sijaan siellä oli väittämä, saan työasiat pois mielestä vapaa-ajalla, joka sai keskiarvon 2,30. Se, että vastaajat kokivat kuormittavaksi jatkuvan tavoitettavissa olemisen voi muiden tekijöiden ohella aiheuttaa yhtenä tekijänä sitä, ettei työasioita saa pois mielestä vapaa-ajalla.

4.3 Kaipaako tukea tai apua jollekin osa-alueelle, joka auttaisi sinua suoriutumaan työtehtävistäsi vieläkin paremmin? Mihin?

Kysymykseen kaipaako tukea tai apua jollekin osa-alueelle, joka auttaisi sinua suoriutumaan työtehtävistäsi vieläkin paremmin? Mitä? vastauksia tuli 18, eli 90 % vastaajista antoi vastauksen. Yksi vastaaja ei osannut sanoa kaipaako tukea tai apua. Vastaajista 9, eli 50 % vastasivat, etteivät kaipaa tällä hetkellä tukea tai apua. Vastaajista 8, eli 44 % vastasi kaipaavansa tukea tai apua, jotta voisivat suoriutua työstään vieläkin paremmin. Kyllä vastauksen antaneista, kolme kaipasi tukea digiosaamiseen, tämä asia nousi esille myös, kun katsottiin 10 heikointa keskiarvoa voimavarojen väittämistä. Kaksi näistä vastaajista nosti esille powerBI:n kanssa työskentelyn, joista toinen tähdensi haluavansa analysoida tuloksia yhdessä kenttäpäällikön kanssa, jotta ratkaisuja voitaisiin miettiä yhdessä. Kyllä vastaajista kaksi ehdotti koulutuksien lisäämistä, toinen heistä haluaisi lisää oppia johtamisesta. Kaksi vastaajista haluaisi lisää aikaa työtehtävien

suorittamiseen. Yksi vastaaja kaipaisi tukea ajanhallintaan. Kaksi viimeisintä asiaa viittaa vahvasti tuloksissa isoiksi kuormitustekijäksi nousseeseen ajanpuutteeseen. Tämän kysymyksen kohdalla korostui yksittäisten vastaajien vastaukset, koska kyllä vastaajia oli vain 8, tämän takia en muodostanut selkeitä ryhmiä vastauksista.

4.4 Mitä kehitysideoita sinulla on työhyvinvoinnin kehittämiseen organisaatiossasi, jotta sinun työhyvinvointisi paranisi?

Viimeinen avoin kysymys oli, mitä kehitysideoita sinulla on kohdeorganisaation työhyvinvoinnin kehittämiseksi, jotta sinun työhyvinvointisi paranisi? Vastaajista yksi jätti kohdan tyhjäksi, kaksi ei osannut sanoa kehitysehdotuksia ja yksi oli tyytyväinen nykytilanteeseen. Vastaajista 16 antoi ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kehitysehdotuksissa oli muutamia yhtäläisyyksiä, mutta ehdotuksia tuli laidasta laitaan. Ehdotuksien antajista 37,5 % (ollen suurin ryhmittymä) toivoi lisää aikaa esihenkilötyön hoitamiseen. Toinen ehdotus, joka tuli useammalta vastaajalta oli esihenkilöiden terveyden edistämisen toimenpiteet. Vastaajat toivoivat satsauksia epassin, työsuuhdepyörän tai kollegoiden yhteisten lenkkien muodossa. Myös terveyttä edistävien haasteiden järjestämistä toivottiin. Työkuorman jakaminen ja joustojen huomioiminen nousivat yhtenä ryhmänä vastauksista. Yksi vastaajista toivoi, että työyhteisön osaamiseen panostettaisiin enemmän, jolloin kuormaa saataisiin jaettua pois yksittäisiltä henkilöiltä. Yhtenä asiana nostettiin esille yhteistyö toimipaikkojen välillä. Joustojen huomioimisen osalta esiin nostettiin työajan joustoista saatava korvauksen korottaminen. Yksittäisinä nostoina kehitystoimenpiteistä esille nousivat läppärit esihenkilöille, esihenkilöiden kiertoviikot, mahdollisuus osallistua koulutuksiin tai kehitystyöhön, tukitoimet esihenkilön jaksamiseen, työhyvinvoinnin ylläpito ja keskiössä pitäminen ja esihenkilöiden itsemääräämisoikeus työvuoroihin. Kehitysideoissa tuotiin jo konkreettisia ehdotuksia tuloksissa selkeästi nousseisiin kuormitustekijöihin.



Kuva. Esihenkilöiden nostamat kehitysehdotukset työhyvinvoinnin parantamiseksi.

5 Vertailu muihin tutkimustuloksiin

Tutkimustuloksia vertaillaan suomalaisiin tutkimuksiin, jotta vältetään kulttuurisilta ajatuseroilta.

5.1 Kaupan alan esihenkilöiden psykososiaaliset kuormitustekijät -tutkimus

Kaupanalalan esimiesliitto ja palvelualojen ammattiliitto teettivät vuoden 2024 keväällä tutkimuksen kaupanalan esihenkilöiden psykososiaalisesta kuormituksesta. Kyselyllä mitattiin esihenkilötyön kriittisiä kuormitustekijöitä (Palveluesimies 2024). Mielenkiintoinen yksityiskohta on se, että vaikka esimiesliiton ja palvelualojen ammattiliiton tekemä tutkimus sisälsi kysymyksiä vain psykososiaalisista kuormitustekijöistä, olivat löydökset hyvin samankaltaisia yhteistyöyrityksen tulosten kanssa, vaikka yrityksen kyselytutkimus sisälsi aiheita myös muista työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä, niin työn, kuin yksilöelämän puolelta. Kysymykset eivät myöskään olleet samat, vaikka niistä löytyi yhtäläisyyksiä. Vertaakseni tuloksia keskenään totuudenmukaisimmin, yhdistin yrityksen tutkimuksen työn voimavarat ja työn vaatimukset yhteen, näin ollen saadaan tulokset

vastaamaan parhaiten Kaupanalan esimiesliiton ja palvelualojen ammattiliiton vastauksia.

Molempien tutkimusten mukaan esihenkilöt kokevat työn henkisen kuorman työn fyysistä kuormaa suuremmaksi. Kaupanalan esimiesliiton ja palvelualojen ammattiliiton tutkimuksen mukaan esihenkilöt (ylempi johto, keskijohto, lähiesihenkilöt ja muut johtajat) kokivat psykososiaalisista kuormitustekijöistä vähiten kuormittavimmiksi häirinnän ja epäasiallinen kohtelu eri tahoilta. Toiseksi vähiten esihenkilöistä kuormitti työhön liittyvä väkivallan uhka ja kolmanneksi vaihtelun puutteen tai yksitoikkoisuus työssä. Yhteistyöyrityksen tuloksissa keskiarvon mukaan vähiten kuormittavaksi koettiin täysin samat tekijät, työn selkeys, monipuoliset tehtävät ja häirintä, kuitenkin niin, että kaikki kolme väittämää saivat saman keskiarvon 3,70.



Eniten kuormitusta kaupanalan esimiesliiton ja palvelualojen ammattiliiton tutkimuksessa aiheuttivat työn tekemisen jatkuva keskeytyminen, usean eri asian tekeminen samanaikaisesti, liiallinen työmäärä aikaan nähden ja liian vähäinen henkilöstömitoitus. Yhteistyöyrityksen vastauksissa työn keskeytyminen ja liiallinen työmäärä aikaan nähden olivat kaksi eniten esihenkilöitä kuormittavaa tekijää, kun yhdistettiin työn voimavarat ja työn vaatimukset osa-alueet, keskiarvon ja eniten eri mieltä väittämien kanssa mukaan. Yhteistyöyrityksen kysymyksissä

ei ollut kysymyksiä usean eri asian samanaikaisesta tekemisestä erikseen, eikä henkilöstömitoituksesta. Kolmanneksi yhteistyöyrityksen kyselyssä nousi, minulla on aikaa kehittää toimintaa ja en koe työtäni henkisesti raskaaksi. yhteistyöyrityksen kyselyssä ei kysytty usean asian samaan aikaan tekemisestä, eikä henkilöstömitoituksesta.



5.2 Terve Suomi -tutkimus

Terve Suomi -tutkimus on Terveystieteiden ja hyvinvoinninlaitoksen (THL) teettämä tutkimus, joka tuottaa kattavaa tietoa Suomessa asuvien aikuisten terveydestä, hyvinvoinnista ja palveluista. THL:n tuottamien ilmiöraporttien ja indikaattoreiden avulla voidaan vertailla yhteistyöyrityksen vastauksia fyysisen kunnon osalta suomalaisiin yleisesti. Tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia keskenään, sillä Terve Suomi -tutkimuksessa vastaajat valitsivat kysymyksiin vastaukset vaihtoehtojen kyllä tai ei väillä ja yhteistyöyrityksen vastaukset annettiin neliportaisesti. Yhteistyöyrityksen vastaukset on yhdistetty niin, että jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa on laskettu kyllä vaihtoehdoksi ja jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä väittämän kautta, on laskettu ei vaihtoehdoksi.

Terveysliikunta suosituksien mukaan yhteistyöryityksessä liikkui tasan 50 % vastaajista, kuitenkin niin, että näistä 50 %:sta, 25 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 25 % täysin samaa mieltä väittämän, liikun riittävästi kanssa. Terve Suomi -tutkimuksessa 42 % vastaajista koki saavuttaneen terveystuokuntasuosituksen. Yhteistyöryityksessä siis liikutaan suositusten mukaan verrattain enemmän kuin koko Suomessa. Tutkiessa unen määrää, yhteistyöryityksessä teetetyssä kyselyssä vastaajista 70 % koki nukkuvansa riittävästi (suositusten mukaan) ja olevansa aamulla virkeä. Terve Suomi -tutkimuksessa unta tutkittiin kokemuksen kautta, joka osoitti että 80 % vastaajista koki nukkuvansa riittävästi. Unen riittävä määrä jää siis koko Suomen tason alapuolelle. Päihteiden käytön osalta yhteistyöryityksen esihenkilöistä 90 % oli sitä mieltä, että heidän päihteiden käyttö pysyy kohtuun rajoissa, kun taas koko Suomen osalta luku oli 76 %. Yhteistyöryityksen luvussa on hyvä huomioida se seikka, että täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 65 %. Terveellisten ruokailutottumusten suhteen sopivaa vertailukohdtaa ei löytynyt.

5.3 Miten suomi voi? -tutkimus

Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimuksen mukaan, työssään hyvinvoivat panostavat työhönsä enemmän. Huomion arvoista on, että työhön panostamista voidaan edistää lisäämällä työntekijän antamalle panostukselle riittävästi vastinetta. Tutkimuksessa työntekijät nostivat esille, että vastinetta panostukselle antavat tulojen lisäksi tunnustus ja arvostus. Yhteistyöryityksellä iso osa kyselyyn vastanneista eivät kokeneet palkkaansa oikeudenmukaiseksi tai saaneensa huomiota tai tunnustusta onnistumisista.

Miten Suomi voi? -tutkimukseen vastanneet nostivat esille tekijöitä, joiden avulla heidän työhyvinvointinsa (parempi työn imu ja työtyytyväisyys, sekä vähäisempi työssä tylsistyminen ja työuupumus oireet) paranisi. Näitä tekijöitä olivat työntekijöiden itsenäisyyden lisääminen, uuden oppimisen mahdollistaminen,

innostavat ja riittävän haastavat työtehtävät, jossa pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan, työn myönteisiin tuloksiin huomion kiinnittäminen ja niiden jakaminen, yhteisöllisyyden rakentaminen, työn kehittäminen yhdessä, työn organisointi niin ettei kuorma kohdistu kohtuuttomasti yhdelle henkilölle, käytäntöjen luominen, jotka edesauttavat muun elämän tasapainoa. Näissä vastauksista löytyi yhtäläisyyksiä kohdeyrityksestä saatuihin esihenkilöiden vastauksiin. Avointen kysymysten vastauksissa esille nostettiin samoista aiheista työkuorman jakaminen tai asioiden organisointi, niin että esihenkilöillä on riittävästi aikaa hoitaa työtehtävät, sekä yhteisöllisyyden kehittäminen

6 Yhteenveto

Vähiten esihenkilöitä kuormittavina tekijöinä esille nousivat työn kuvan selkeys ja monipuolisuus, sekä se, ettei esihenkilöihin kohdistunut epäasiallista käytöstä. Esihenkilöt kokivat myös, että heidän henkinen ja ammatillinen kuntonsa on hyvä, he luottavat omaan osaamiseensa, tuntevat itsensä ja uskaltavat sanoa mielipiteensä. Yhtenä vahvuutena esiin nousi myös sosiaalinen elämä, perhe-elämän koetaan olevan kunnossa, heillä on ihmisiä, joille voivat uskoutua, he tulevat hyvin toimeen muiden kanssa ja vuorovaikutus esihenkilön kanssa sujuu. Samat hyvinvoinnin tekijät nousivat esille sekä keskiarvoja, että eniten positiivisia vastauksia saaneita vertailtaessa.

On hyvä nostaa esille, että esihenkilötyö nousi useammassa kohdassa positiiviseksi voimavaraksi. Esihenkilötyö sai työn voimavarojen osa-alueella parhaan keskiarvon, lisäksi vuorovaikutus esihenkilön kanssa pääsi kaikkien väittämien yhteislistalla parhaiden joukkoon keskiarvon perusteella. Työn vaatimuksissa kyttäessä, että koetko pystyväsi vastaamaan esihenkilön, työntekijöiden tai omiin odotuksiin, koettiin esihenkilöiden odotuksiin vastaaminen vähiten kuormittavaksi. Vastaajille tuntui olevan hyvin selvää, mikä heidän roolinsa on ja mitä heiltä odotetaan, eli voidaan sanoa, että vastaajien esihenkilöt ovat yhdessä johdon

kanssa onnistunut luomaan selkeät työnkuvat ja viestimään heitä kohtaan olevista odotuksista. Onnistuneeksi koettu johdon asettama strategia, on myös yksi työnkuvaa selkeyttävä tekijä.

Esihenkilöitä eniten kuormittavat tekijät löytyivät pääsääntöisesti työn vaatimusten osa-alueelta, työn sisällöstä. Ajanpuute ja työn keskeytyminen nousivat kaikkien kuormittavimmiksi tekijöiksi sekä avointen kysymysten osalta, kuin myös suljettujen väittämien osalta. Samat kuormittavuustekijät nousivat myös esille Kaupan alan esimiesliiton ja palvelualojen ammattiliiton tutkimuksessa esihenkilöiden psykososiaalisten kuormitustekijöiden osalta. Heikoimpien keskiarvojen ja eniten negatiivisia vastauksia saaneiden vertailussa, esille nousi kuitenkin myös tekijöitä yksilön voimavarojen osa-alueelta. Nämä tekijät olivat fyysisen ja psyykkisen kunnan osa-alueilta, minulla on hyvä muisti, liikun riittävästi ja syön terveellisesti. Ainut työn voimavaroista nousut asia heikoimpien keskiarvojen listalla, oli väittäminen, palkkani on oikeudenmukainen.

On hyvä huomioida, että avoimissa kysymyksissä esihenkilöiden esiin nostamat voimavaratekijät, onnistuminen ja niistä palkitseminen ja harrastukset ja vapaa-aika, saivat suljetuissa väittämässä kohtalaisen heikot keskiarvot. Työn voimavarojen osa-alueella 6 heikoimman keskiarvon joukossa olivat väittämät, johto huomaa onnistumiset ja palkitsee niistä, sekä esihenkilöni antaa palautetta ja palkitsee onnistumisista. Vaikka harrastusten ja vapaa-ajan koettiin oleva yksi tärkeä voimavaran tuoja, niin kuitenkin väittäminen, minulla on riittävästi mielenkiintoisia harrastuksia, jäi voimavaratekijöissä heikoimpaan puolikkaaseen. Vapaa-aikaan liittyen kuitenkin perheen ja ystävien osalta esihenkilöt kokivat asioiden olevan hyvin.

Esihenkilöiden kehitysideat työhyvinvoinnin parantamiseksi olivat useamman vastaajan osalta, lisää aikaa työtehtävien tekemiseen, työkuorman jakaminen ja toimenpiteet terveyden edistämiseksi. Esihenkilöiden konkreettisia ehdotuksia

näiden parantamiseksi olivat työkuorman osalta, työyhteisön osaamiseen panostaminen, jotta vastuuta voidaan jakaa, yhteistyö toimipaikkojen välillä, sekä joustojen antaminen tai huomioiminen rahallisesti. Terveysten edistämiseksi konkreettiset parannusehdotukset olivat, satsaukset epassiin, työsuhdepyörä tai kollegoiden yhteiset lenkit. Myös terveyttä edistävien haasteiden järjestämistä toivottiin.

Työpaja esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittämiseksi

1

Kuka olen ja mitä teen täällä?

Ilona Punkkinen

Koulutus:

- YAMK Tradenomi, johtaminen ja työhyvinvointi (käynnissä)
- Esimiestyön ja johtamisen erikoisammattitutkinto
- AMK Tradenomi, markkinointi
- Ammattiopisto, Lähihoitaja

Ammatti:

- Myymäläpäällikkö, Lindex
- Myymäläpäällikkö, KappAhl
- Ammattiurheilija

Harrastukset: urheilu, avantouinti, valmentaminen, maalaaminen

Mielenkiinnon kohteet: perhe ja läheiset, liikunta, ulkoilu, kauniiden asioiden keräily

Koti: 5 - ja 9 -vuotiaat pojat, Oliver ja Benjamin ja mies Juha

YAMK Opinnäytetyö työhyvinvoinnin kehittämisestä



2

Agenda

Taustatietoa työhyvinvoinnista työpajaa varten

Työhyvinvointikyselyn tulokset

Kahvit

Pienryhmätyöskentely + purku

- Kehityskohteet
- Kehitysideat
- Jatkoimenpiteet



3

Aihe ja aiheen valinnan lähtökohdat

- Aihe: tulosvastuullisten esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittäminen
- Aiheen valinnan lähtökohdat:
 - Yrityksen tarve kehittää ja tukea esihenkilöidensä työhyvinvointia ja työkykyä
 - Työkykymittaukset: Esihenkilöiden työkyky heikentynyt, vaikka työhyvinvointiin panostettu
 - > työhyvinvoinnin laaja-alainen mittaaminen ja tutkiminen
 - kehitystoimenpiteet perustuvat tutkimuksesta saatuun tietoon
- Toteutus:
 - Työhyvinvointikysely -> hankitaan tietoa esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja ajatuksista työhyvinvoinnin edistämiseksi
 - Työpaja -> tuotetaan kehitysideoita työhyvinvoinnin kehittämiseksi
- Miksi olemme kaikki täällä?
 - Paras tieto tulee aina asianosaisilta – olette arvokkaita
 - Kaikkien osapuolten tiedon lisääminen
 - Vastuun ymmärtäminen
 - Itse tehtyihin päätöksiin sitoudutaan paremmin

4

Miksi työhyvinvointiin tulee panostaa?

- Aineettoman pääoman merkitys kasvaa tuloksenteon kannalta
 - Tutkimusten mukaan yritykset voivat tulevaisuudessa kasvaa aineellisen pääoman avulla 10-50 % ja aineettoman pääoman avulla 50-90 %.
- Maailma muuttuu ja siinä samalla ihmisten käyttäytyminen -> Tähän pitää pystyä reagoimaan ja samalla huolehtia, että kaikki pysyy mukana
 - Yli puolet suomalaisista sanoo maailmankuvansa muuttuneen koronapandemian ja sodan myötä (Ylen tutkimus)
- Ennusteet työelämän suurimmista muutoksista tulevina vuosina, joihin pitää pystyä reagoimaan kilpailukyvyyn säilyttämiseksi:



Ikääntyvä ja monimuotoistuva väestö



Teknologia kehittyy



Ilmastomuutos ja luonnon kantokyky



Ajattelu ja toimintatavat



Talousjärjestelmän kestävyys

5

Työhyvinvoinnin vaikutukset

Organisaation hyöty

- Hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia (motivoitunut haluaa tehdä asiat paremmin, välittyvä asiakkaillekin)
- Sairauseroissa vähenee, säästetään kuluissa
- Pidemmät työurat (etenkin väestön ikääntyessä tärkeää)
- Vaihtuvuus pienenee (osaaminen säilyy, rekrytointi ja perehdytysresursseissa ja kustannuksissa säästetään)
- Vaikuttaa työnantajamielikuvaan – houkuttelee osaajia
- Hyvinvoivat työntekijät ovat luovempia ja kekseliämpiä – syntyy uusia ideoita ja innovaatioita

Yksilön hyöty

- Työtyytyväisyys kasvaa
- Työmotivaatio on parempi
- Terveys ja hyvinvointi lisääntyy -> Työkyky on parempi ja säilyy pidempään
- Kun yksilöt voivat hyvin, myös työyhteisössä voidaan paremmin

6

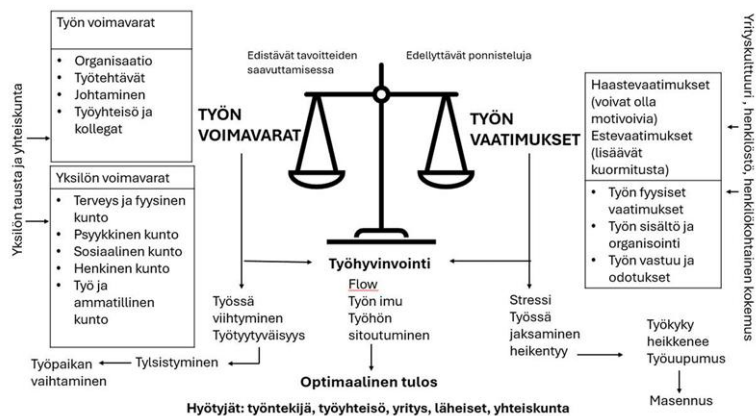
Kuka on vastuussa työhyvinvoinnista?

- Työntekijä
- Työnantaja
- Esihenkilö
- Työyhteisön jäsenet



7

Mistä esihenkilöiden työhyvinvointi muodostuu?



8

Työhyvinvointikysely

- Tavoite: Mitata ja tuottaa tieto esihenkilöiden työhyvinvoinnista ja saada kehitysideoita työhyvinvoinnin parantamiseksi
- Työhyvinvointikyselyn sisältö
 - Taustakysymykset (3) – tietoa työhyvinvointitoimenpiteiden kohdentamista varten
 - Suljetut väittämät (87) – työhyvinvoinnin tekijöiden mittaaminen
 - Työn voimavarat, yksilön voimavarat ja työn vaatimukset
 - Kaikki väittämät esitettiin positiivisessa muodossa, jotta ne olivat vertailukelpoisia
 - Vastausvaihtoehdot:
 - 4= täysin samaa mieltä
 - 3=jokseenkin samaa mieltä
 - 2=jokseenkin eri mieltä
 - 1=täysin eri mieltä väittämän kanssa en osaa sanoa.
 - Vastauksia analysoitiin pääsääntöisesti väittämien keskiarvojen perusteella.
 - Mitä lähempänä 4, sitä paremmin asia koettiin olevan
 - Mitä lähempänä 1 keskiarvo oli, sitä kuormittavammaksi asia koettiin
 - Avoimet kysymykset (4) – tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja niiden tärkeydestä, sekä kehitysideoita itse tulosvastuullisilta esihenkilöiltä itseltään
- Toteutettiin kokonaisotantana 22.5-9.6 välisenä aikana Lyytissä

9

Työhyvinvointikyselyn tulokset

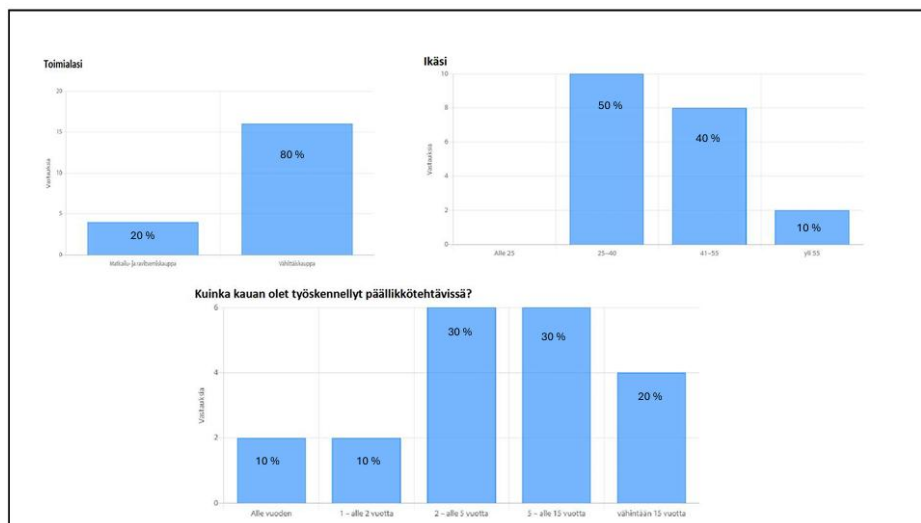
10

- Vastaajia yhteensä 20, vastausprosentti 36 %
 - Vastausprosentti hyvä
 - Vastausten määrän jäädessä 20, vastaajien taustatietoja ei voitu hyödyntää tutkimuksessa (tulosten luotettavuuden takaamiseksi ja anonyymiuden säilymiseksi)
 - Suljettujen kysymysten vastausprosentti oli 100 %
 - Vastausvaihtoehtoa, en osaa sanoa, ei valittu kertaakaan.
 - Kaikki kyselyyn vastanneet 20 esihenkilöä vastasivat avoimiin kysymyksiin
 - Kahteen ensimmäiseen kysymykseen vastasi 100 %
 - Kolmanteen kysymykseen vastasi 90 %
 - Neljänteen kysymykseen vastasi 95 %
- Kertoo siitä, että vastaajat kokivat asian tärkeäksi

11

Taustakysymykset

12



13

Tulosten yhteenveto

14

Onnistumisia

- Häirintää tai epäasiallista kohtelua ei havaittu (parhaimman keskiarvon saaneita, keskiarvolla 3,70)
- Työnkuvan ja vastuualueen selkeys, sekä työn monipuolisuus koettiin hyväksi (keskiarvo 3,70)
- Henkinen kunto koettiin hyväksi
 - Omaan osaamiseen luotetaan
 - Esihenkilöt kokevat tuntevansa itsensä hyvin ja osaavat ilmaista mielipiteensä -> luo vahvan pohjan työhyvinvoinnille
- Sosiaalinen elämä koettiin hyväksi
 - Perhe-elämä on hyvää, esihenkilöillä on henkilöitä kenelle uskoutua, he tulevat hyvin toimeen muiden ihmisten kanssa ja kommunikointi esihenkilön kanssa sujuu hyvin.
- Esihenkilötyö nousi useammassa kohdassa esille positiivisena voimavarana
 - Johtaminen sai parhaan keskiarvon työn voimavarana
 - Kommunikaatio esihenkilön kanssa toimii hyvin
 - Esihenkilön odotuksiin vastaaminen koettiin vähemmän kuormittavaksi kuin henkilökunnan tai omiin odotuksiin vastaaminen
- Organisaatio ja esihenkilöt ovat onnistuneet luomaan selkeät raamit toiminnan toteuttamiselle
 - Rooli, odotukset, vastuu, strategia

15

Kehitettävää

- Työn henkinen kuormittavuus koetaan fyysistä kuormittavuutta suuremmaksi
- Samat kuormittavuustekijät nousivat esille sekä suljetuissa, että avoimissa kysymyksissä
- Työn kuormittavuustekijät löytyivät pääasiassa työn vaatimusten osa-alueelta, työn sisällöstä
- Suurimpina kuormittavuustekijöinä esille nousivat työn keskeytykset ja ajan puute työn suorittamiseen (keskiarvo alle 2)
 - Riittämättömyyden tunne: toiminnan kehittämiseksi, ihmisten kohtaamiselle ja hallinnollisille töille ei koeta olevan riittävästi aikaa
 - Sairaustomatuuksukset kuormittavat ja vievät aikaa muulta työltä
- Töiden saaminen pois mielestä vapaa-ajalla koetaan hankalaksi
 - jatkuva tavoitettavissa oleminen ei edesauta työasioiden saamista pois mielestä
- Työn vastuun ja odotuksien osa-alueella, esihenkilöt kokivat henkilöstövastuun ja henkilöstön odotukset muita kuormittavampana
- Yksilön voimavarat koettiin myös joiltain osin riittämättömäksi
 - Väittämät liikun riittävästi, syön terveellisesti ja säännöllisesti, minulla on hyvä muisti ja pyydän muilta riittävästi palautetta saivat heikot keskiarvot
- Työn voimavaroista palkan ei koettu olevan oikeudenmukainen
- Yksilön voimavarat koettiin heikommaksi kuin työn voimavarat
- Avoimissa kysymyksissä esihenkilöt nostivat tärkeiksi voimavaratekijöiksi onnistumiset ja niistä palkitsemisen, sekä harrastukset ja vapaa-ajan. Kyseiset voimavarat tekijät saivat suljetuissa väittämässä keskimääräistä alempia keskiarvoja

16

Vertailu muihin tutkimuksiin

- Kaupan alan esimiesliiton ja palvelualojen ammattiliiton tutkimus esihenkilöiden psykososiaalisista kuormitustekijöistä
 - Eniten ja vähiten esihenkilöitä kuormittavat tekijät olivat täysin samoja yrityksen tutkimustulosten kanssa
 - Vähiten kuormittavat: En koe häirintää työssäni, työnkuva on selkeä ja työtehtävät ovat monipuoliset
 - Eniten kuormittavat: Työn keskeytyminen ja liiallinen työmäärä
 - Työn henkinen kuormitus on työn fyysistä kuormitusta suurempi
 - Tukee tutkimustuloksia siitä, että psykososiaaliset kuormitustekijät ovat enenemässä määrin syy työkyvyttömyydelle
- Työministeriön työolobarometrit viestivät ”ylikuumentumisesta”
 - Kiire ja aikapaine
 - Syntyy vastareaktioita – ”hiljaiset loparit”
- THL (tulokset ei täysin verrattavissa)
 - Suositusten mukainen liikunta (Yritys 50 %, koko Suomi 42 %)
 - Suositusten mukainen unen määrä (Yritys 70 %, koko Suomi 80 %)
 - Alkoholin kulutus kohtuun rajoissa (Yritys 90 %, koko Suomi 76 %)

17

Suljetut väittämät

18

Työhyvinvoinnin osa-alueet

19

Työhyvinvoinnin osa-alueiden erot

Tarkastellaan keskiarvon perusteella, joka muodostui väittämien vastauksista asteikolla 1-4.

- Mitä lähempänä tulos oli 4, sitä paremmin asia koettiin olevan
- Mitä lähempänä tulos oli 1, sitä kuormittavamaksi asia oli koettu

Työhyvinvoinnin osa-alue	Keskiarvo	Työhyvinvoinnin osa-alue	Keskiarvo	Työhyvinvoinnin osa-alue	Keskiarvo
Työn voimavarat	3,30	Yksilön voimavarat	3,20	Työn vaatimukset	2,80
Johtaminen	3,40	Sosiaaliset voimavarat	3,40	Fyysiset vaatimukset	3,00
Työtehtävät	3,35	Henkiset voimavarat	3,40	Vastuu ja odotukset	2,95
Työyhteisö	3,35	Ammatilliset voimavarat	3,25	Työn sisältö	2,50
Organisaatio	3,15	Fyysiset voimavarat	3,00		
		Psyykkiset voimavarat	2,95		

- Kaikki osa-alueet huomioiden
 - Parhaat keskiarvot saivat: johtaminen, sosiaaliset voimavarat ja henkiset voimavarat
 - Heikoimmat keskiarvot saivat: Työn sisältö, vastuu ja odotukset ja psyykkiset voimavarat

20

Työn voimavarat

- Parhaalla keskiarvolla olivat väittämät
 - Työnkuvani ja vastualueeni ovat selkeät 3,70
 - Työtehtäväni ovat monipuoliset 3,70
 - Tiedän mitä minulta odotetaan 3,60
 - Vuorovaikutus esihenkilöni kanssa toimii hyvin 3,60
 - Johdon asettama strategia ja arvot ovat selkeät 3,55Huomioita: Työyhteisön osa-alueelta ei noussut yhtään asiaa parhaiden listalle
- Heikoimmalla keskiarvolla olivat väittämät
 - Palkkani on oikeudenmukainen 2,70
 - Johto huomaa onnistumiset ja niistä palkitaan 2,70
 - Johdon päätökset ovat mielestäni oikeasuuntaiset 3,0
 - Johdon viestintä toimii hyvin 3,05
 - Osaamistani tuetaan ja kehitetään organisaatiossa 3,10Huomioita: Lähes kaikki organisaation osa-alueelta

21

Yksilön voimavarat

- Parhaalla keskiarvolla olivat väittämät
 - Tiedän omat vahvuuteni ja heikkouteni 3,65
 - Minulla on hyvä osaaminen työtehtäviini 3,65
 - Minulla on ihmisiä, joille voin uskoutua 3,60
 - Päihteidenkäyttöni pysyy kohtuu rajoissa, tulen hyvin toimeen muiden kanssa, perhe-elämäni on kunnossa, luotan omiin ajatuksiini ja pystyn ilmaisemaan ne, osaan organisoida ja priorisoida tehtäviä, tunnistan oman johtamistyylini 3,55
- Heikoimmalla keskiarvolla olivat väittämät
 - Minulla on hyvä muisti 2,65
 - Pyydän muilta riittävästi palautetta 2,75
 - Syön terveellisesti ja säännöllisesti 2,75
 - Liikun riittävästi (suositusten mukaan) 2,75
 - Minulla on riittävä ja ajan tasalla oleva digiosaaminen 2,80
 - Osaan pysähtyä ja levätä 2,80

22

Työn vaatimukset

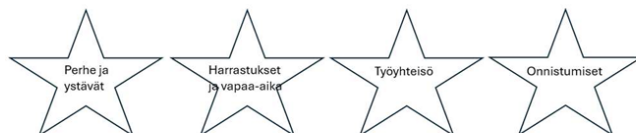
- Parhaalla keskiarvolla olivat väittämät
 - Minuun ei kohdistu epäasiallista häirintää työssäni 3,70
 - Pystyn ottamaan hankalatkin asiat esille työntekijöideni kanssa 3,45
 - En koe pitkään liikkeellä oloa kuormittavaksi 3,40
 - Työvälineet ovat kunnossa 3,30
 - Luotan työn jatkuvuuteen 3,25
- Heikoimmalla keskiarvolla olivat väittämät
 - Minulla on työrauha tehdä työtä keskeytyksettömästi 1,75
 - Minulla on riittävästi aikaa suoriutua työtehtävistäni 1,95
 - Minulla on aikaa kehittää toimintaa 2,10
 - En koe työtäni henkisesti kuormittavaksi 2,10
 - Sairauslomajärjestelyt ovat toimivia, eivätkä kuormita 2,15

23

Avoimet kysymykset

24

Mitkä asiat antavat sinulle voimavaroja?



Miten vastaavat asiat koettiin suljetuissa kysymyksissä:

- Perhe-elämäni on kunnossa 3,55
- Minulla on ihmisiä joille voin uskoutua 3,60
- Tulen hyvin toimeen muiden kanssa
- Minulla on ihmisiä joille uskoutua 3,60
- Minulla on riittävästi mielenkiintoisia harrastuksia 3,15
- Keskiarvot välillä 3,30-3,45, eli hyvällä tasolla
- Ei kuitenkaan lukeutunut työn voimavarojen vahvuuksiin
- 100 % posit. vastauksia työyhteisön jäsenet ovat joustavia
- Onnistumiset huomataan ja niistä palkitaan (org) 2,70 ja esihenkilöiden osalta 3,15
- Pyydän riittävästi palautetta 2,75
- Omaan osaamiseen luotetaan 3,65
- Itsevarmuus työssä 3,30 (95 % posit.)

Muita yksittäisiä nostoja voimavarojen tuojana olivat työtehtävien mielekkyys, työn joustavuus, turvallinen työympäristö, uusien ideoiden keksiminen, asiakkaat, pitkät vapaat, osaamisen kehittäminen ja se, että pääsee näyttämään omaa osaamistaan, kollegat, luonto ja riittävä palautuminen.

25

Mitkä asiat kuormittavat sinua eniten?



Miten vastaavat asiat koettiin suljetuissa kysymyksissä:

- Minulla on riittävästi aikaa suoriutua työtehtävistä 1,95
- Saan työasiat pois mielestä vapaa-ajalla 2,30
- Sairausloma järjestelyt ovat toimivat 2,15
- Minulla on työrauha tehdä keskeytyksettömästi töitä 1,75

Yksittäisiä nostoja kuormitustekijöiksi olivat kovat vaatimukset, resurssipula, järjestelmien toimimattomuus, lukemattomat sähköpostit, jatkuvat muutokset, palkan pienuus työmäärän nähden, osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden löytäminen, perhe ja ruuhkavuodet, työturvallisuus, työajat ja lomien lyhyys, ajanpuute palautumiseen, epätietoisuus, tarvittavan tiedon saamisen puute, epäluottamus omaa osaamista kohtaan ja alan arvostuksen puute.

26

Kaipaatko tukea tai apua jollekin osa-alueelle, joka auttaisi sinua suoriutumaan vieläkin paremmin työtehtävistäsi?

- Vastaajista vain pieni osa koki kaipaavansa tukea tai apua
- Tukea kaivattiin seuraaviin asioihin:
 - Digikoulutus (nousi myös voimavaratekijöissä kuormittavimpien asioiden joukkoon)
 - Power BI
 - Aikaa työn suorittamiseen
 - Johtamisen koulutus
 - Apua ajanhallintaan

27

Mitä kehitysideoita sinulla on organisaatiollesi, jotta työhyvinvointisi paranisi?



Konkreettisia ehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi:

- Työyhteisön osaamiseen panostaminen
- E-passiin lisää rahaa
- Työsuhdepyörä
- Yhteiset lenkit kollegoiden kanssa
- Terveyttä edistävät haasteet
- Yhteistyö toimipisteiden välillä
- Työyhteisön osaamiseen panostaminen
- Työajan joustoista korvaus

Yksittäisinä nostoina kehitystoimenpiteistä esille nousivat läppärit esihenkilöille, esihenkilöiden kiertoviikot, mahdollisuus osallistua koulutuksiin tai kehitystyöhön, tukitoimet esihenkilön jaksamiseen, työhyvinvoinnin ylläpito ja keskiössä pitäminen ja esihenkilöiden itsemääräämisoikeus työvuoroihin.

28



29

Pienryhmä työskentely

30

Työpajan pienryhmätyöskentelyn agenda

- Kehityskohteet
 - Pienryhmätyöskentely
 - Keskustelua tuloksista
 - Kehityskohteiden pohdinta
 - Purku yhdessä: kehityskohteiden valinta
- Kehitysideat
 - Pienryhmätyöskentely
 - Ideoidaan kehitysideoita
 - Purku yhdessä
 - Parityöskentely
 - Mitä voidaan lähteä toteuttamaan
 - Purku yhdessä
- Kuinka edetään jatkossa



31

Kehityskohteet

- Keskustelua tuloksista.
- Missä asioissa voidaan parantaa? Valitkaa 3 kehityskohdetta tärkeysjärjestyksessä perusteluineen. (valitkaa kirjuri ja esittäjä)
- Aikaa 20 minuuttia
- Vinkit:
 - Perustakaa valinnat kyselystä saatavaan tietoon
 - Avoimista kysymyksistä voi saada myös apuja
 - Kysykää tarvittaessa apuja tulosten tulkitsemiseen

32

Kehityskohteet

- Ryhmä 1
- Ryhmä 2

33

Kehitysideat

- Valitut kehityskohteet
 1. A
 2. B
 3. C
- Millä keinoilla valittuja kehityskohteita voidaan kehittää? Kirjoita kaikki ajatukset post-it lapuille. Edetään 1 kehityskohde kerrallaan.
- Vinkit:
 - Älä rajoita mieltäsi, vaan tuo hulluimmatkin ajatukset esille
 - Voit käyttää myös tietolähteitä

34

Kehitysideoiden toteutettavuus

- Parityöskentely:
 - pareille oma kehityskohde
 - Lajittele ideat (tee miellekartta?)
 - Esim. mitkä koet tärkeimmäksi, mitä voidaan toteuttaa heti, mitä viedään organisaatiolle käsittelyyn, ketkä voivat toteuttaa
 - Esittele muille

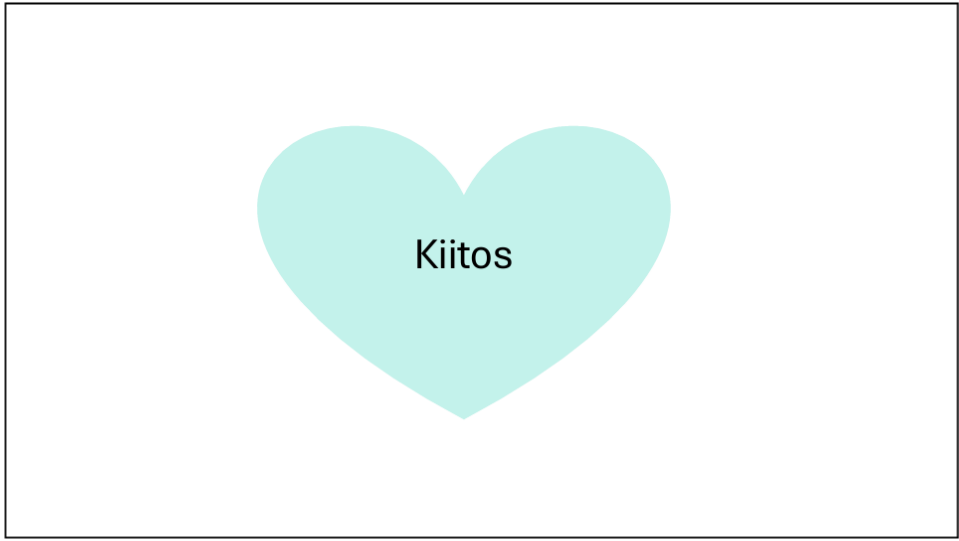


35

Jatkotoimenpiteet

- työryhmä?
 - Toiminnan raamit
 - Ryhmän jäsenet

36



37