



# Työhyvinvointi työntekijöiden, yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kokemana TOIVO - projek- tissa



Koivula, Saara

Suonsivu, Eveliina

2010 Porvoo

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Porvoo

TYÖHYVINVOINTI TYÖNTEKIJÖIDEN, YRITTÄJIEN JA YRIT-  
TÄJÄESIMIESTEN KOKEMANA TOIVO - PROJEKTISSA

Saara Koivula,  
Eveliina Suonsivu  
Hoitotyön ko  
Opinnäytetyö  
Tammikuu 2010

Tekijät: Saara Koivula, Eveliina Suonsivu

**Työhyvinvointi työntekijöiden, yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kokemana TOIVO - projektissa**

Vuosi 2010

Sivumäärä 82

---

Suomalainen työelämä on kokenut monenlaisia muutoksia historiansa aikana. Työn, työolosuhteiden, työn aseman sekä osaamisen vaativuuden muuttuminen ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat edelleen työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin. Työhyvinvointi onkin noussut erityisen tarkastelun kohteeksi viime vuosikymmeninä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja kuvata työntekijöiden, yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kokemusta työhyvinvoinnin toteutumisesta heidän työorganisaatioissaan keväällä 2008 ja keväällä 2009 kootun aineiston pohjalta. Lisäksi pyrittiin etsimään vastausta kysymykseen, onko työnohjauksella vaikuttavuutta työhyvinvoinnin kokemiseen. Tutkimus toteutettiin osana TOIVO - projektia, ja on toinen projektin kahdesta tutkimuksesta.

Tutkimuksen perusjoukkona oli työntekijöistä, yrittäjistä ja yrittäjäesimiehistä koottu otos (N= 100), joka valittiin haastattelujen perusteella Uudenmaan, Itä-Uudenmaan ja Kymenlaakson maakuntien yrityksistä ja organisaatioista. Toimialoiltaan tutkittavat edustivat hoiva-, teollisuus-, kauneus-, opetus- ja rakennusala. Tutkimuksen vastausprosentti oli 100. Tutkimusaineisto analysoitiin SPSS 16.0 for Windows ohjelmalla. Aineiston kuvailuun käytettiin frekvenssejä ja prosentteja, sekä keskiarvoa ja keskihajontaa.

Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijät, yrittäjät ja yrittäjäesimiehet voivat ja jaksavat pääsääntöisesti hyvin työssään. Kevään 2008 ja 2009 tutkimustuloksia vertailemalla havaittiin, että työhyvinvoinnissa tapahtui monelta osin muutosta parempaan suuntaan, kuitenkin vain hyvin marginaalisesti. Työnohjauksella sekä mahdollisilla muutoksilla työyhteisöissä voidaan siis todeta olleen vaikuttavuutta työhyvinvoinnin kokemiseen.

Tulosten pohjalta mielenkiintoiseksi jatkotutkimusaiheeksi nousee työhyvinvoinnin edistämisen toimintamallin kehittäminen ja testaaminen tarkastelemaan työhyvinvoinnin eri osa-alueiden yhteyttä toisiinsa. Lisäksi yrittäjien ja yrittäjäesimiesten yhteistyön ja verkostoitumismallin kehittäminen voidaan nähdä yhtenä keskeisempänä kehittämiskohteena samoin kuin näiden lisäkoulutusmahdollisuuksien parantaminen.

Asiasanat: Työhyvinvointi, jaksaminen, työ, työkyky, työtyytyväisyys, TOIVO-projekti

Contributors: Saara Koivula, Eveliina Suonsivu

**How employees, entrepreneurs and managers in TOIVO-project experience work welfare?**

Year 2010

Pages 82

---

Finnish working life has undergone numerous changes during its history. Work itself, working conditions, status of work and changing demands have affected well-being at work, and continue to do so. Work welfare has become an area of special interest in recent decades.

The purpose of this research was to examine and describe employees', entrepreneurs' and business managers' experiences of work welfare in their organizations between spring 2008 and spring 2009. In addition, the purpose was to evaluate the efficacy of clinical supervision in enhancing work welfare. This research was conducted as part of the TOIVO-project, and it is the second of the two studies in the project.

The research target group consisted of managers, entrepreneurs and employees in companies and organizations from Uusimaa, Itä-Uusimaa and Kymenlaakso provinces (n= 100). They were selected on the basis of an interview prior the project. The interviewees represented care, industrial, beauty, education and construction sectors. The response rate was 100 %. The research results were analyzed using the SPSS 16.0 for Windows software. The results are described in frequencies and percentages, as well as in averages and standard deviation.

The results show that employees, entrepreneurs and managers are mainly coping well at work. Comparing the results of spring 2008 to spring 2009, there was a marginal increase in work well-being in many areas. Therefore, it can be concluded that clinical supervision and changes in working community had positively affected work welfare.

Based on the results, an interesting topic for further research is to improve the promotion of work welfare concept and testing, and utilizing it for examining the various areas of work welfare and their relation to one another. Furthermore, development of networking and co-operation concept between entrepreneurs and business managers can be seen as a key area of future research.

Keywords: work welfare, work, coping at work, work satisfaction, clinical supervision, TOIVO-project

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS

1 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSASETELMA .....	7
2 SUOMALAISEN TYÖELÄMÄN HISTORIA.....	8
2.1 Työn aseman ja työolosuhteiden muutokset .....	10
2.2 Työn ja osaamisen vaativuuden muuttuminen .....	14
2.3 Suomalaisen työelämän tulevaisuus .....	15
3 TYÖHYVINVOINTI JA SEN EDELLYTYKSET .....	17
3.1 Psykofysiologiset tarpeet ja terveys .....	18
3.1.1 Työn, perheen ja muun elämän yhteensovittaminen.....	19
3.1.2 Kiire, stressi ja työuupumus .....	20
3.1.3 Työterveyshuolto työhyvinvoinnin tukena .....	20
3.2 Turvallisuuden tarve .....	21
3.2.1 Työsuojelu.....	22
3.3 Liittymisen tarve .....	22
3.3.1 Työyhteisö.....	22
3.3.2 Työilmapiiri .....	24
3.3.3 Työyhteisön tasa-arvo.....	25
3.3.4 Työyhteisön toimiva vuorovaikutus .....	27
3.4 Arvostuksen tarve .....	27
3.4.1 Palkka, palkitseminen ja rakentava palaute .....	28
3.4.2 Esimies ja johtajuus .....	31
3.4.3 Kehityskeskustelu .....	33
3.5 Itsensä toteuttamisen tarve .....	34
4 TOIVO - PROJEKTIN KUVAUS .....	35
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	36
5.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä.....	36
5.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston hankinta .....	37
5.3 Aineiston analyysi .....	38
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	39
6.1 Työntekijöiden kevään 2008 kyselyn tulokset.....	39
6.2 Työntekijöiden kevään 2009 kyselyn tulokset.....	45
6.3 Yrittäjien kevään 2008 kyselyn tulokset .....	51
6.4 Yrittäjien kevään 2009 kyselyn tuloksia.....	54
7 POHDINTA .....	58
7.1 Tulosten tarkastelu .....	58

7.1.1 Työhyvinvointi työntekijöiden kokemana.....	58
7.1.2 Työhyvinvointi yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kokemana .....	65
7.2 Tutkimuksen luotettavuus .....	69
7.3 Tutkimuksen eettiset kysymykset .....	71
7.4 Kehittämiskohteet ja jatkotutkimusaiheet .....	72
LIITE 1 TYÖNTEKIJÖIDEN ALKU- JA LOPPUKYSELYJEN LOMAKE .....	79
LIITE 2 YRITTÄJIEN JA YRITTÄJÄESIMIESTEN ALKU- JA LOPPUKYSELYJEN LOMAKE.....	81

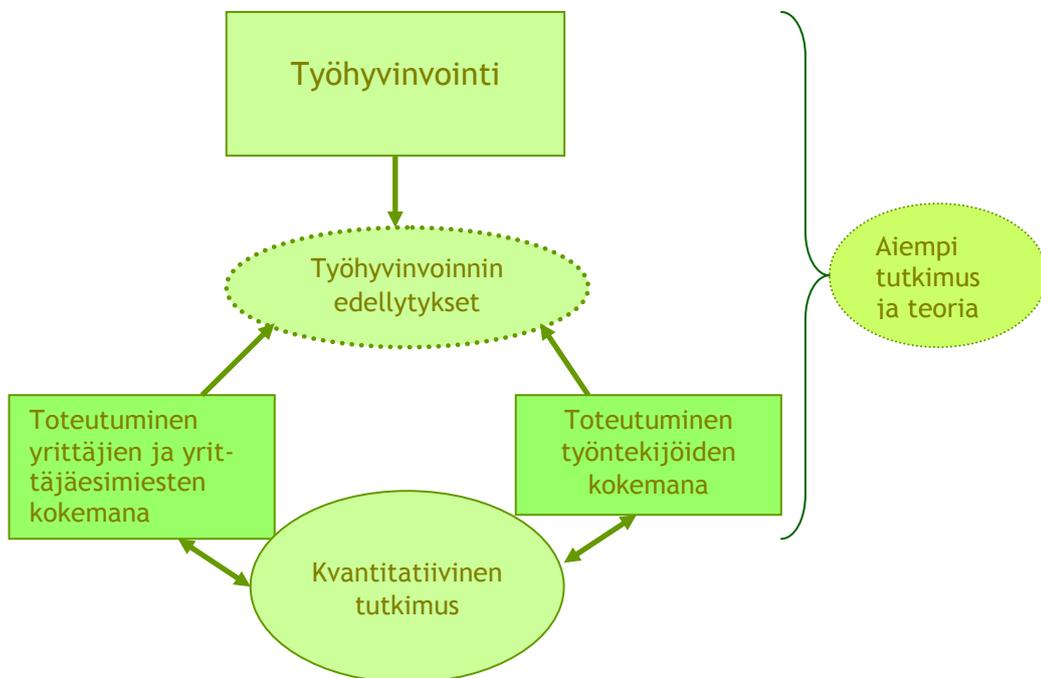
## 1 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSASETELMA

Kuluneiden viime vuosien aikana tapahtuneet muutokset yhteiskunnan ja koko globaalien maailmantalouden saralla ovat vaikuttaneet oleellisella tavalla työelämään. Työelämä ja sen vaatimukset samoin kuin työolosuhteet ovat muuttuneet maailmanlaajuisesti, myös meillä Suomessa huomattavasti. Tämän seurauksena niin työntekijän kuin yrittäjienkin työ- ja toimintakyky on noussut aivan uudessa valossa tutkimuksen kohteeksi. Usean eri tutkimuksen (esim. Adams & Bond, 2000, Newman & Maylor 2002) pohjalta voi todeta, että erityisesti henkinen hyvinvointi on osoittautunut uhatuksi (Hakanen, 2004, 21), mistä syystä työelämän ja sen vaatimusten tarkastelun keskiössä ovatkin nyt ennen muuta työn asettamat henkiset edellytykset ja samalla työntekijän valmiudet vastata näihin vaateisiin. Huomioitavaa on, että suomalaisten työoloja ja -hyvinvointia kartoittavat tutkimukset ovat viime vuosina näyttäneet verrattain kielteisiä tuloksia myös muilta osin (Hakanen, 2004, 21), ja että työvoiman terveys ja työkyky on Suomessa lukuisilla eri mittareilla mitattuna huonompi kuin muissa Pohjoismaissa. Eritoten krooninen sairastavuus, monitautisuus, työkyvyttömyys ja ennenaikainen kuolleisuus ovat yleisempiä meillä kuin missään läntisissä naapurimaissamme. Myönteisenä voidaan kuitenkin nähdä se, että viimevuotisen kehityksen seurauksena olemme hiljattain saavuttamassa muut Pohjoismaat työväestön terveydessä. (Aromaa, Huttunen, Koskinen, Teperi, (toim.) 2005, 58, 59.)

Työssä jaksamista, työyhteisön hyvinvointia ja näihin vaikuttavia tekijöitä on tutkittu varsin paljon jo siitäkin syystä, että työlainsäädäntö samoin kuin monet säädökset edellyttävät työntekijän terveydestä ja työkyvystä huolehtimista (ks. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, Työturvallisuuslaki, Laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, Työterveyshuoltolaki ja Laki miesten ja naisten tasa-arvosta). Tässä työssä tarkastellaan työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä Työhyvinvoinnin portaat - mallia mukailen (ks. Rauramo, 2007.) Työhyvinvoinnin edellytysten toteutumista käytännön työelämässä valikoitujen yrittäjien, yrittäjäesimiesten ja työntekijöiden kokemana syvennyttään tarkastelemaan kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Tämä työ on osa vuoden 2008 alussa käynnistettyä yritysten ja työyhteisöjen hyvinvointia kartoittavaa TOIVO - projektia, jonka tavoitteena on edistää muun muassa työntekijän ja yrittäjän työkykyä sekä työssä jaksamista. Tämän työn tarkoituksena on luoda katsaus työhyvinvoinnin toteutumiseen työntekijöiden ja yrittäjien kokemana ennen ja jälkeen työnohjauksen, jota käytetään TOIVO - projektissa työhyvinvoinnin edistämisen menetelmänä. Tässä työssä on etsitty vastauksia seuraaviin teoreettisen tiedon, aikaisempien tutkimustulosten ja TOIVO - projektissa käytettyjen tutkimuskysymysten pohjalta nousseisiin kysymyksiin:

1. Miten työhyvinvoinnin edellytykset toteutuvat valikoitujen Itä-Uudenmaan, Uudenmaan ja Kymenlaakso maakuntien alueen työntekijöiden, yrittäjien ja yrittäjäesimiesten työssä?
2. Onko työnohjauksella vaikuttavuutta työhyvinvoinnin kokemiseen?

Kuviossa 1 on kuvattu tutkimusasetelma, jonka mukaisesti tässä projektissa on edetty. Tutkimustehtäviä on lähestytty työhyvinvointia käsittelevän teoreettisen tiedon, kuten aikaisempien tutkimusten, tieteellisten artikkeleiden ja kirjallisuuden pohjalta. Aiemmin toteutettujen tutkimustulosten samoin kuin teoreettisen tiedon pohjalta on selvitetty ja pyritty ymmärtämään tutkimustehtävää sekä tarkastelemaan tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerättyjen tulosten syy - seuraussuhteita työhyvinvoinnin edellytysten toteutumisen näkökulmasta.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma

## 2 SUOMALAISEN TYÖELÄMÄN HISTORIA

Suomalainen työelämä on kokenut historiansa aikana niin nousu- kuin laskusuhdanteita sekä ennen maan itsenäistymistä että sen jälkeenkin. (ks. Siltala, 2007, 334; Michelsen, 2001, 26.) Talouden ja työelämän kehitystä ovat ohjanneet yhtäältä maailmanlaajuiset muutokset, toisaalta yhteiskunnalliset ja poliittiset taantumukset samoin kuin edistysaskeleet. (Kettunen, 2001, 107 - 109.) Maan talouteen ja työelämään merkittävimmin vaikuttaneita vaiheita voidaan nähdä olleen ensimmäinen ja toinen maailmansota sekä kaksi syvää 1900- luvun alku- ja loppupuolella läpikäytyä lamaa. (ks. Kettunen, 2001, 115.)

Ensimmäisen ja toisen maailmansodan vaikutukset ovat olleet verrattain huomattavat; Vaikka sotavuodet ajoivatkin maan monin tavoin ahdinkoon, oli niiden merkitys Suomen taloudelle ja työelämälle ensisijaisesti vahvistava ja uutta luova. Ne korostivat yhteiskunnan työnjaollista roolia, minkä seurauksena ryhdyttiin puntaroimaan työelämän moninaisia ongelmia aivan uudellaisiin painotuksiin. Sotien vaikutus työelämään näkyikin uudistuksina työn, työntekijöiden ja työsuhteiden käsittelyssä; esimerkiksi jatkosodan jälkeen työsuhteita ryhdyttiin ohjaamaan ja valvomaan uusin käytäntein, kollektiivisin neuvotteluin ja sopimuksin. Tällöin syntyi työehtosopimuksia ja ammattiyhdistysliikkeet saivat aiempaa merkittävämmän aseman yhteiskunnan ja työelämän vaikuttajana. Samalla työntutkijoita ryhdyttiin kouluttamaan entistä tehokkaammin, mikä oli edellytys työn ominaisuuksien entistä systemaattisempaan ja monipuolisempaan tarkasteluun. Sotavuosien merkittäviä vaikutuksia suomalaiselle työelämälle ovat olleet näiden lisäksi myös työsuojelun kehittyminen työturvallisuusoppien, teollisuuslääketieteen ja työterveyshuollon muodossa. Huomattavaa kuitenkin on, että työterveys osana työväen etuja vakiintui vasta 1970-luvulla lakisääteiseksi. (Kettunen, 2001, 107 - 109, 115.)

1960-luvulla Suomi koki yhteiskunnallisen rakennemuutoksen, jonka aikana työväestö siirtyi maalta kaupunkiin ja pientiloilta tehtaisiin ja toimistoihin. (Melin, 2007, 19.) Tämän muutoksen työelämää kehittävätkä seuraukset olivat näkyvät: työvoiman lisääntyminen muuttoliikkeen seurauksena samoin kuin suurten ikäluokkien siirtyessä työelämään korjasi sotavuosien aiheuttamaa työvoimapulaa. Samaan aikaan julkisen sektorin suhteellinen osuus lähti voimakkaaseen kasvuun niin Suomessa kuin monissa muissakin teollisuusmaissa, mikä johti siihen, että maan talous alkoi vähitellen vakiintua. Talouden kohentuminen merkitsi eittämättä parannuksia myös muun muassa sosiaaliturvassa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2002, 6.)

1970-luvulle tultaessa työelämää kuten työoloja, työntekijän terveydentilaa ja liikuntakäyttäytymistä, tutkiva yhteiskuntatiede alkoi orastaa. Tuolloin toteutettiin muun muassa metalliteollisuuden työhyvinvointia kartoittava METELI - projekti samoihin aikoihin, kun työministeriö käynnisti laajan työttömyyden vaikutuksiin kohdistuvan tutkimusohjelman. (Melin, 2007, 20.) Seitsemänkymmentäluku jätti suomalaisen työelämän historiaan myös toisenlaisen jäljen, joka muistetaan öljykriisin nimellä. (ks. Sosiaali- ja terveysministeriö, 2002, 6, 8, 9; Blomberg, Hannikainen, Kettunen, 2002, 48, 49.) Tämä kriisi oli lähtölaskenta vuosien 1985 - 2000 toisaalta merkittäville taloudellisille nousukausille, toisaalta lamalle. (Blomberg, Hannikainen, Kettunen, 2002, 47.)

Erityisesti 1990-luvulla käyty lama kohdattiin poikkeuksellisen laajassa mittakaavassa (Blomberg ym. 2002, 47, 48), jonka vaikutukset koskettivat taloudellisia sosiaalisia oloja niin suoraan kuin välillisestikin. Lama korosti näin ollen voimakkaasti hyvinvointivaltion tarvetta (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2002, 5) ja antoi potkua uuden luomiselle ja kehittämiselle. (ks. Blomberg, Hannikainen, Kettunen, 2002, 322.) Laman synnyttämiä keskeisimpiä uudis-

tuksia olikin muiden muassa ajatus siitä, että julkisen sektorin oli pyrittävä toiminnallaan tasoittamaan talouden suhdannevaihteluita sekä tarjoamaan kansalaisille taloudellinen turva muun muassa työttömyyden varalta. Talouspolitiikan tavoitteeksi hahmottui näin väestön täystyöllisyys. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2002, 5.) Tämän lisäksi laman ehkä merkittävin vaikutus yhteiskunnalle ja työelämälle oli se, että se vahvisti ennen muuta teknologian ja sen kehittymisen merkitystä suomalaisessa poliittisessa retoriikassa. 1990 - luvun alun laman voidaan nähdä antaneenkin merkittävän sysäyksen muun muassa informaatiotekniikan kehittymiselle ja samalla Suomen matkalle kohti tietoyhteiskuntaa. (Blomberg, Hannikainen, Kettunen, 2002, 47, 322, 323.)

1900- luvun laman jälkeen työministeriön ylitarkastaja Timo Kauppinen toteaa postmodernin aikakauden kynnyksellä työelämään olevan ”leviämässä eteenpäin suuntautuva ilmapiiri, jossa tekeminen ja aikaansaaminen on tärkeää” (Siltala, 2007; 334). Toteamus 2000-luvun tehokkuus-, tulos -yhteiskunnasta näyttääkin olleen varsin osuva; kehittyminen ja eteneminen nähdään niin yksilön kuin organisaation tasolla merkittävänä, samoin kuin tekeminen ja aikaansaaminen, mistä kertovat muun muassa työn vaativuuden, työolosuhteiden ja työn aseman muuttuminen laman ajoista aina tähän päivään asti. Tämän päivän työelämää leimaavat myös vahvat tiimi- ja verkostotyön periaatteet sekä yhteistyön arvostus. Jälkmodernin yhteiskunnan organisaatiot edustavat lisäksi jatkuvaa oppimista, asiantuntijuutta, kokonaisuuden ymmärtämistä ja hallintaa. Nyky-yhteiskunnan työelämän hallitseva piirre onkin osaamisen johtaminen ja tietämyksen hallinta. (Helakorpi, 2005, 10, 11.)

Karkeasti ottaen suomalaisen työelämän katsotaan kehittyneen maa- ja metsätaloustuotannosta sekä vahvasta käsityöläiskulttuurista postmoderniin yhä teollistuvampaan ja palveluvoittoisempaan kehitys- ja teknologiayhteiskuntaan. Muutosten taustalla on mainittava vaikuttaneen ja vaikuttavan edelleen voimakas tietoliikenteen ja - tekniikan kehitys, mistä juontaakin nimitys tietoyhteiskunta. (Helakorpi, 2005, 10, 11.)

## 2.1 Työn aseman ja työolosuhteiden muutokset

Kehittyneiden maiden väestön elämä on hyvin pitkälti työn ympärille rakentunutta; se vie valtaosan aktiivisesta ajankäytöstä, ohjaa perhe-elämää ja ulottuu usein myös vapaa - ajalle. Työstä saatava ansio on merkittävä toimeentulon perusta valtaosalle kansalaisista, niin miehille kuin naisillekin. Samalla työ viestii yksilön sosiaalisesta asemasta, mutta siinä menestyminen ja saavutetut tulokset määrittävät toisaalta myös yhteiskunnallisen arvostuksen. (Kauppinen, ym.2007, 7.) Vaikka työn aseman koetaan pääsääntöisesti olevan elämän keskiössä, postmodernin ajan yhteiskunnassa siihen suhtaudutaan hyvin moninaisesti; jotkut tekevät työtä edelleen vain turvatakseen toimeentulonsa, joku näkee työn merkittäväksi kanavaksi yhteiskunnassa etenemiseen, kun taas jotkut kokevat työnsä kutsumuksena. Oma

ryhmänsä ovat ne, jotka eivät työstä ja sen maailmasta ole kiinnostuneita lainkaan. (Kauppinen, ym.2007; 7, 8; Rauramo, 2008, 122 - 124.)

Monet tutkimukset (mm. Ylöstalo, 2006) osoittavat, että työelämässä halutaan pysyä mahdollisimman pitkään; työtä halutaan jatkaa ikääntymisestä huolimatta. Työn merkittävyydestä nyky-yhteiskunnassa ja kansalaisen elämässä viestivät myös monenlaiset hankkeet ja projektit (esim. MONIKKO), joilla tähdätään työolojen ja -hyvinvoinnin parantamiseen. Työssä halutaan viihtyä ja jaksaa, ja työhyvinvointiin halutaan panostaa ja suunnata resursseja. On siis eittämättä selvää, että työ koetaan nykyään äärimmäisen tärkeänä osana yksilön ja yhteisön elämää; sen asema on hyvin keskeinen.

Työn keskeistä asemaa yksilön elämässä puoltaa sekin, että kehittyneessä yhteiskunnassa koetaan pääsevän toteuttamaan itseään parhaiten juuri tehtävän työn kautta. (Kauppinen, ym.2007; 7, 8; Rauramo, 2008, 122 - 124.) Työn nyky-yhteiskunnassa voidaan nähdä olevan lisäksi monien muidenkin kuin itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttäjä. Työ toimii muun muassa arvostuksen samoin kuin sosiaalisten ja taloudellisten tarpeiden, tyydyttymisen lähteenä (ks. Rauramo, 2008, 122 - 124). Näitä tarpeita käsitellään tarkemmin alla, luvussa Työhyvinvoinnin edellytykset.

Työolosuhteet ovat muuttuneet ja jatkavat muuttumistaan monella eri tasolla. Merkittävimmät työoloihin vaikuttavat uudistukset koskevat työorganisaatiossa tapahtuvia ja työyhteisössä ilmeneviä muutoksia, työsuhteita, etenemis-, kouluttautumisen- ja kehittämismahdollisuuksia, työympäristön fyysisiä muutoksia sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Työorganisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat koskea myös organisaation rakennetta, työn järjestämistä, henkilöstömääriä ja esimerkiksi työpaikan taloudellista tilaa. Muutokset työpaikalla määrittävät huomattavalla tavalla palkansaajien työoloja ja heidän kokemuksiaan niistä. (Lehto, 2008, 43.)

Työsuhteet ovat muuttuneet ajan oloon. Tyypillisiksi katsotut työajat - kokoaikaiset tai toistaiseksi voimassaolevat työsuhteet - näyttävät syrjäytyvän aiemmin epätyypillisiksi katsottujen pätkätoiden tieltä. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (2008) mukaan osa-aikatyössä olevien palkansaajien osuus on noussut tasaisesti vuodesta 1984 vuoteen 2008. Määräaikaisten palkansaajien osuus nousi kasvuun 1980 - luvulta lähtien ja saavutti huippunsa vuonna 1997. Sen jälkeen määräaikaisten työsuhteiden määrä on laskenut tasaisesti aina vuoteen 2008 saakka. 2000 - luku toi lisäksi mukanaan vuokratyön, joka näyttää yleistyvän työmarkkinoilla kiivaaseen tahtiin. Vuokratyön määrää kuvaavat tilastot ilmestyvät vuoden 2009 aikana, mutta sen yleistymistä on onnasteltu monella eri taholla. (Lehto, Sutela, 2008, 30, 32, 33, 40.) Työsuhteiden muuttuminen, kuten sopimusten lyhytaikaistuminen, lisää eittämättä työn epävarmuutta ja haurautta samalla kun se toki lisää myös joustavuutta. (ks. Beck, U. 1990.)

Työsuhteiden muuttumisen ohella työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteista ja työaikojen moninaistumisesta on käyty ja käydään edelleen kiivasta keskustelua. Vuosien 1984 - 2000 aikana työajat ovat muuttuneet, vaikkakin samalla työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihinsa ovat myös yleisesti ottaen kasvaneet. Huomioitavaa tosin on, että tänä aikana miehillä on jo muutoinkin ollut merkittävästi suuremmat mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihinsa kuin naisilla. Palkansaajien mahdollisuus työtaukoihin vaikeutui laman aikana 1990-luvulla, mutta 2000-luvulle tultaessa miesten tilanne tässä suhteessa parani hieman. (Lehto, Sutela, 2008, 131, 132, 135.)

Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan työpaikoilla koetut etenemis-, kouluttautumisen- ja kehittymismahdollisuudet ovat hieman parantuneet 1977 luvulta vuoteen 2008. Huomattavaa on, että naiset ovat kautta aikain kokeneet työssään etenemismahdollisuudet huonompina kuin miehet. Kuitenkin vuonna 2008 toteutetussa kyselyssä naisten ja miesten välinen ero tässä suhteessa on jonkin verran kaventunut. (Lehto, Sutela, 2008, 50, 54, 58.)

Vuoden 2008 Tilastokeskuksen teettämässä tutkimuksessa palkansaajat havaitsivat työympäristössään suurin piirtein saman verran fyysisiä haittoja kuin noin 30 vuotta sitten. Kemikaalit, tärinä ja raskaat nostamiset olivat kyselyn mukaan pysytelleet vuoden 1984 tasolla, kun taas veto oli vähentynyt 30 vuoden aikana. Tutkimuksen mukaan melun määrä, ilmanvaihdon puutteellisuus, työympäristön rauhattomuus, työympäristön likaisuus, kosteus ja muun muassa homeet koettiin 30 vuoden jälkeen toteutetuissa kyselyissä kutakuinkin olevan samaa luokkaa. (Lehto, Sutela, 2008, 121, 122.) Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön teettämän tutkimus(1996) kartoitti yrittäjien työoloja EU-tasolla. Sen mukaan yrittäjien kohtaamat työn fyysiset haitat aiheutuvat samoista seikoista kuin palkansaajienkin työolojen aiheuttamat fyysiset haitat ja niiden esiintyvyys on lähes yhtä yleistä kuin palkansaajilla huomioon ottaen eri toimialoilla työskentelevät. (Euroopan elin- ja työolosuhteiden kehittämissäätiö, 1996.)

Huolimatta työpaikan fyysisten haittojen vähenemisestä tai ennallaan pysymisestä työssä sattuneiden tapaturmien määrä on noussut kymmenessä vuodessa. Tapaturmavakuutusten liiton työtapaturma ja ammattitautitilaston (1996 - 2006) mukaan palkansaajille sattuneet työtapaturmat ovat lisääntyneet vuodesta 1996 vuoteen 2006. Vuonna 1996 työpaikalla sattui yhteensä 110 431 työtapaturmaa, kun vuonna 2006 työpaikalla tapahtuneiden tapaturmien määrä oli yhteensä jo 115 090. Työmatkalla sattuneita tapaturmia oli vuonna 1996 yhteensä 11 673 ja vuonna 2006 jopa 18 282 (Tapaturmavakuutuslaitosten liitto, 2008, 12), mikä kertoo myös näiden tapaturmien huomattavasta lisääntymisestä kymmenen vuoden sisällä.

Työtapaturmien lisääntymisen ohessa työyhteisöissä ilmenevä fyysinen väkivalta, häirintä, kiusaaminen ja syrjintä tai näiden uhka on lisääntynyt huolestuttavissa määrin erityisesti nais-

valtaisilla aloilla vajaan kahden viime vuosikymmenen aikana. Miesten kohdalla tilanne ei ole juurikaan muuttunut 1990-luvulta. Huomioitavaa on, että fyysisen tai psyykkisen väkivallan tai sen uhan kokeneista naispalkansaajista suurin osa työskentelee terveydenhoitoalan ammateissa. Yli puolet vastanneista naispalkansaajista koki työssään väkivaltaa vuonna 2008. Heistä 11 % ilmoitti kokevansa väkivaltaa vähintään pari kertaa kuussa ja 43 % harvemmin. Vuonna 1990 vastaavat lukemat olivat 3 ja 34 prosenttia. Miehistä, jotka ovat kokeneet väkivaltaa tai sen uhan, suurin osa työskentelee suojelu- ja vartiointityön ammateissa, joihin luonnostaankin liittyy riskejä. Väkivallan lisäksi naiset kokevat tutkimuksen mukaan häirintää ja epäasiallista kohtelua useammin kuin miehet; naisten kokema häirintä on hieman lisääntynyt vuodesta 2003. Työpaikkakiusaamista työpaikallaan kokeneiden määrä on samoin noussut vuodesta 1997 vuoteen 2008. Kiusaamista kokeneiden tai havainneiden naisten osuus vastanneista on jonkin verran suurempi kuin miesten. (Lehto, Sutela, 2008, 108, 110 - 112.)

Maailman terveysjärjestö (WHO) määrittelee ammattitaudin sairaudeksi, jonka yksinomaisen tai pääasiallisen aiheuttaja on jokin työhön liittyvä fysikaalinen, kemiallinen tai biologinen tekijä, jonka yhtenä aiheuttajana tai laukaisijana on työssä ilmenevä tekijä tai johon sairastuvuusalttiutta voivat lisätä työhön liittyvät sosiaaliset tai elintapoihin vaikuttavat seikat. (Nordman, Keskinen, Tammilehto.) Työn aiheuttamat sairaudet ja ammattitaudit vähenivät vuosien 1996 ja 2006 välillä. Vuonna 1996 ammattitautiin sairastuneita oli 6534 ja vuonna 2006 yhteensä 4 823. (Tapaturmavakuutuslaitosten liitto, 2008, 12.) Ammattitautien väheneminen kertonee, että työolot ovat yleisesti ottaen parantuneet. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa työsuojelu, työterveyshuolto sekä muut terveyttä edistävät ja ylläpitävät toimet. Työntekijöiden liikkuminen työn perässä erityisesti sellaisilla aloilla, joissa työturvallisuuden taso on huono ja sen seuranta heikkoa, altistaa erilaisille työstä johtuville sairauksille ja vaivoille. (Lehto, Sutela, 2008, 141.)

Työolosuhteiden muutoksia ovat eittämättä ohjanneet yhteiskunta- ja talouspoliittisten suhdanteiden muuttuminen yhdessä maailmantalouden myötä. Yhä edelleen 2000 - luvun alun jälkeen työväestö kamppailee laman aiheuttamien muutosten keskellä muun muassa juuri työntekijäjoustouhin liittyvissä paineissa. Käsillä oleva lama on vaikuttanut ja tulevaisuudessa tulee edelleen vaikuttamaan työoloihin kenties hyvinkin radikaalilla tavalla, josta voidaan ounastella työväestön kärsivän ehkä kaikkein mittavimmin.

Monet työn sosiaalisia ja psyykkisiä tekijöitä selvittävät tutkimukset (mm. Sutela & Lehto, 1998; Parvikko, 2006) osoittavat, että muutoksilla on merkittävä yhteys työn aiheuttaman stressin ilmenemiseen, työuupumukseen ja henkisen väkivallan esiintymiseen työpaikalla. Tuntuvimmin stressiä ja epävarmuutta viime vuosikymmenien aikana ovat aiheuttaneet työntekijöiden määrän muutokset, irtisanomiset, lomautukset ja muut vastaavanlaiset järjestelyt työntekijöiden määrän joustavuuden toteuttamiseksi. (Lehto, Sutela, 2008, 43.)

## 2.2 Työn ja osaamisen vaativuuden muuttuminen

Työn yksitoikkoisuudesta on puhuttu niin kauan kuin erilaisia työn kehittämistoimia on suunniteltu ja toteutettu. Suomessa vielä 30-vuotta sitten naisen työ oli tyypillisesti hyvin monotonista, ja lähes kolmannes naistyöntekijöistä piti sitä yksitoikkaisena. Kehitys on ollut kuitenkin nopeaa osittain palvelutyypin työn yleistymisen ja teollisen työn vähenemisen seurauksena. Nyt palkansaajista vain 16 % pitää työtään yksitoikkaisena, kun vuonna 1977 vastaava mieltä oli 24 %. (Lehto, Sutela, 2008, 64.) Kuitenkin voidaan olettaa työn henkisen kuormittavuuden lisääntyneen edellä verrattujen vuosien aikana muun muassa koulutuksen tarpeen kasvun seurauksena.

Yhteiskunnan kehittyessä työ ja taidot, samoin kun työn tekeminen, on muuttunut koneellistumisen, automatisoinnin ja keksintöjen myötä. (Helakorpi, 2005, 7.) Tämä on edellyttänyt ja edellyttää edelleen koulutuksen lisäämistä ja tehostamista, missä onkin onnistuttu Suomessa. Tällä hetkellä erityisen myönteisenä asiana voidaan nähdä palkansaajakunnan osaamisen tason huimaa nousua vuodesta 1977. Vuonna 2003 toteutetun työolotutkimuksen mukaan ainostaan 18 prosentilla palkansaajista ei ollut perusasteen jälkeisiä opintoja. Vastaava osuus vuonna 1977 oli yli puolet. (Lehto, 2007, 93.) Vielä jokin aika sitten ammattikoulutuksen kautta hankittu tieto ja osaaminen riittivät pitkälle koko työssäoloajan, ja koulutus saattoi antaa valmiuksia tarkoin tiettyihin työtehtäviin. (Helakorpi, 2005, 7.) Ajan oloon kehittyvässä tietoyhteiskunnassa tilanne on nyt toinen. Työolobarometrin (2007) mukaan jopa joka toinen palkansaajista on osallistunut työnantajan maksamaan lisäkoulutukseen päivittääkseen osaamistaan ja hankkiakseen uutta tietoa työssään toimimiseen. (Ylöstalo, 2007, 24.)

Osaamirakenteessa on tapahtunut huikea muutos, mikä kertoneekin työn ja osaamisen vaativuuden muuttumisesta samoin kuin työtehtävien lisääntymisestä, laajentumisesta ja vaikeutumisesta. Toisaalta myös tulostavoitteet ovat tiukentuneet ja tuloseuranta tehostunut. Näin ollen myös uuden tiedon omaksumisvaatimukset ovat kasvaneet ottaen huomioon, että henkilökuntaa on yhä vähemmän suhteessa työn määrään. (Lehto, Sutela, 2008, 66.) Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen teettämän tutkimuksen (9.12.2004) mukaan yrittäjät kokevat työmääränsä harvemmin liian suureksi kuin palkansaajat. Tutkimus osoittaa, että yrittäjät kokevat työmääränsä sopivaksi useammin kuin palkansaajat, vaikkakin heidän työaikansa on jonkin verran pidempi kuin palkansaajien. (Kauhanen, 9.12.2004, 15.)

Työn henkinen kuormittavuus ja työtahdin kiristyminen kulkevat tilastojen mukaan käsi kädessä, vaikka henkisen rasittavuuden osatekijöitä on toki muitakin kuin kiire. (Lehto, Sutela, 2008, 64.) Seurantaraportin (2001) mukaan viime vuosikymmenellä alkanut työtahti on kuitenkin hieman laantunut. Vuoden 2001 työolobarometrin mukaan palkansaajista yli puolet

arvioi kiireen kaikesta huolimatta edelleen lisääntyneen heidän työssään. Kiireen kasvutahti ei tilastojen mukaan kuitenkaan ole samaa luokkaa kuin 1990-luvulla. (Filatov, ym. 2002, 13.)

Euroopan unionin elin- ja työolosuhteiden kehittämissäätöön teettämän tutkimuksen (1996) mukaan yrittäjät kokevat paljon aikapaineita, joiden syynä ovat useimmiten tiukat aikataulut tai kiireinen työtahti. Kiireinen työtahti liittyy tutkimuksen mukaan tehtävien suoritusjärjestykseen ja koskee yrittäjiä erityisesti maataloudessa, sekä majoitus- ja ravitsemustoiminnassa. Tiukat määräajat sen sijaan liittyvät keskeisesti toimitusaikatauluihin ja työjärjestelyihin, ja vaikuttavat ensisijassa jalostus- ja palveluelinkeinossa. Tutkimus osoitti, että aikapaineet vaihtelevat jonkin verran yrittäjän aseman mukaan siten, että yrittäjäesimiehillä on aikapaineita tavallisesti enemmän kuin yksinyrittäjällä sen mukaan, mitä useampia työntekijöitä ne työllistävät. Aikapaineet ilmenevät yrittäjillä muun muassa tunteena, ettei aika riitä työn loppuun saattamiseen, ja että aika loppuu kesken. Turhautumista lisää tutkimuksen mukaan erittäin kiireinen työtahti. (Euroopan unionin elin- ja työolosuhteiden kehittämissäätö, 1996.)

Työn lisääntyneet emotionaalisten vaatimusten ja työpaikalla ilmenevien ristiriitojen voidaan nähdä olevan myös henkisen kuormittavuuden kasvun taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tilastokeskuksen teettämän tutkimuksen mukaan naisten työ on muuttunut henkisesti rasittavammaksi kuin miesten vuosien 1977 - 2008 aikana. Kuitenkin henkinen rasittavuus näyttää liittyvän vahvasti paljon koulutusta edellyttäviin työtehtäviin. (Lehto, Sutela, 2008, 64.)

Työn ruumiillisessa rasittavuudessa on tapahtunut Tilastokeskuksen tutkimusten mukaan vähiten muutosta vuosien 1977 - 2008 aikana, mikä on yllättävää työvaiheiden yhä yleistyneen koneellistumisen vuoksi. Ilmiön selittänee kuitenkin se, että ammattirakenteemme on muuttunut yhä palvelupainotteisemmaksi. Tietyt ammatit, kuten hoitotyö, vaativat edelleen huomattavia ruumiillisia voimavaroja ja ponnistuksia (Lehto, Sutela, 2008, 64.), vaikka käyttöön on tullutkin monenlaisia teknisiä apuvälineitä.

### 2.3 Suomalaisen työelämän tulevaisuus

Suomalaisen työelämän tulevaisuutta ohjaa muun muassa kolme postmodernille yhteiskunnalle tyypillistä elementtiä: teknologian kehitys, väestön ikärakenteen muutos ja globalisoituminen. (Kaivo-oja, 1999, 23.) Globalisaatiolla tarkoitetaan taloudellisesta perspektiivistä katsottuna maailmantalouden yhdentymistä, joka käsittää sekä teknologian kehityksen että maailman kaupan taloudellisen kasvun. Periaatteena globalisoitumisessa ja maailmantalouden murroksessa on kansainvälisen vaihdannan lisääntyminen, mikä koskettaa eittämättä myös Suomea, vaikkakin globalisaation merkittävimmät vaikutukset liikkauttavat ensisijaisesti kehittyvien maiden tilannetta. (Valtioneuvosto, 19/2004, 13, 15, 16.) Muutokset maailmanlaajuisessa

taloudessa ja kiihtyvä työpaikkakilpailu tulevat aiheuttamaan tulevaisuudessa huomattavia haasteita kaikilla suomalaisen yhteiskunnan osa-alueilla työelämä lukuun ottaen. (Räikkönen, 2007, 228.)

Tulevaisuutta kartoitetaan niin kutsutuin megatrendein, joiden avulla pyritään määrittelemään kehityssuuntia. Työelämän kannalta keskeisimpiä trendejä voidaan arvioida vastaisuudessa olevan toimintojen yhä voimistuva verkostoituminen ja reaaliaikaistuminen, joista molemmat mahdollistuvat kiivaassa teknologian kehityksessä; verkostoja kyetään luomaan ja ohjaamaan tietoteknologian avulla entistä vaivattomammin. Reaaliaikaisuus aiheuttanee kuitenkin ongelmia elämänhallinnan ja kiireen alueella. Tuotannon ja työn logistiikan roolin keskittyminen nousee verkostoitumisen ja reaaliaikaistumisen myötä keskiöön; työ pyritään suuntaamaan sinne, missä saavutetaan paras hinta-laatusuhde. (Helakorpi, 2005, 159, 160.)

Juuri parhaillaan taloudessa on käynnissä mittava rakennemuutos, joka tähtää yhä keskeisempään informaatio- ja palvelutalouteen. Tämän muutosvaiheen on arvioitu kestävän Suomessa aina vuoteen 2020 asti. Samalla uskotaan suomalaisessa työ- ja organisaatiokulttuurissa tapahtuvan lähivuosien aikana edistysaskel, kun tuotantolähtöisen toiminnan sijaan edellytetään entistä parempaa kykyä ennakoida toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja ohjata toimintaa sen mukaisesti. (Räikkönen, 2007, 228.)

Rakennemuutoksen ja teknologian kehityksen ollessa nopeaa sekä koko maailman kattavasta että Suomen näkökulmasta katsottuna, on työelämän muuttuminen kaikissa ammattiryhmissä jatkuvaa. Tästä syystä työpaikat ovat epävarmempia kuin ennen, jolloin koulutuksen ja työelämän vaatimien taitojen jatkuva kehittäminen kaikissa ammattiryhmissä ja koulutustasoilla korostuu. (Helakorpi, 2005, 159.) Innovaatiojärjestelmän toiminnan keskeisyys korostaa nimitäin väistämättä tarvetta pystyä kouluttamaan väestöä jatkuvasti ja tehokkaasti. Tulevaisuudessa keskeiseksi kysymykseksi nouseekin, millaista osaamista Suomessa tarvitaan (Valtioneuvosto, 19/2004 20, 21.) Tämän määrittelee pitkälti työelämän kehityssuunta (Helakorpi, 2005, 159.) Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta ja tulevaisuuden tutkimuskeskus ovat arvioineet asiaosaamisen, asiakasosaamisen, strategisen osaamisen ja yleisosaamisen tietoyhteiskunnan merkittävimiksi edellytyksiksi tulevaisuuden työssä (Kaivo-oja, 27). On myös arvioitu, että muuttuvassa työkuulttuurissa työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, sosiaalisuus ja kommunikaatio nousevat tärkeiksi elementeiksi jokaisessa työn ja tuotannon vaiheessa. Paitsi että työn luonteen ja vaativuuden muuttuminen tulevat vaatimaan työväestöltä kykyä mukautua ja muuttua yhteiskunnan kehityksen myötä, merkitsee se tulevaisuudessa myös työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi uusia ja moniulotteisempia haasteita. (Hakanen, 2004, 291.)

Työvoiman ikääntyminen sekä syrjäytymisen lisääntyminen tulevat olemaan merkittäviä muutoksia tulevaisuuden yhteiskunnassa. (Helakorpi, 2005, 159.) Väestön ikääntyminen nähdään koko Euroopan unionin tasolla sekä poliittisesti että kansantaloudellisesti merkittävänä haasteena. Syntyvyyden lasku, väestön ikääntyminen ja eläkkeelle siirtyminen samanaikaisesti nähdään ongelmallisina. Suurimpia haasteita ikääntyminen asettaa kansantaloudellisesti silloin, kun suuri osa työvoimasta siirtyy eläkkeelle ja työikäinen väestö vähenee. (Airila, Kauppinen, Eskola, 2007, 5.)

Suomessa suuret ikäluokat, vuosien 1945 - 1950 välisenä aikana syntyneet, täyttävät 60 vuotta vuosina 2005 - 2010. (Airila, Kauppinen, Eskola, 2007, 18.) Tilastokeskuksen työolotutkimus (1977 - 2008) selvitti työntekijöiden aikeita eläkkeelle siirtymisestä. Naiset ilmoittivat arvelevansa jäävän eläkkeelle keskimäärin 62,6 vuoden, miehet 62,4 vuoden iässä (Lehto, Sutela, 2008, 212.) Viimeaikoina on käyty paljon keskustelua eläkeiän nostamisesta, minkä avulla pyritään hidastamaan työvoiman joukkokato. Eläkkeelle siirtymisen pitkittäminen edellyttäne kuitenkin yhä tehokkaampia ja täsmällisempiä toimia työssä jaksamisen edistämisen ja työyhteisöjen hyvinvoinnin tiimoilta. Ikääntyvien työ- ja toimintakyvyn säilyttäminen voidaankin nähdä olevan lähivuosikymmenien haaste työelämälle. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2005, 19.)

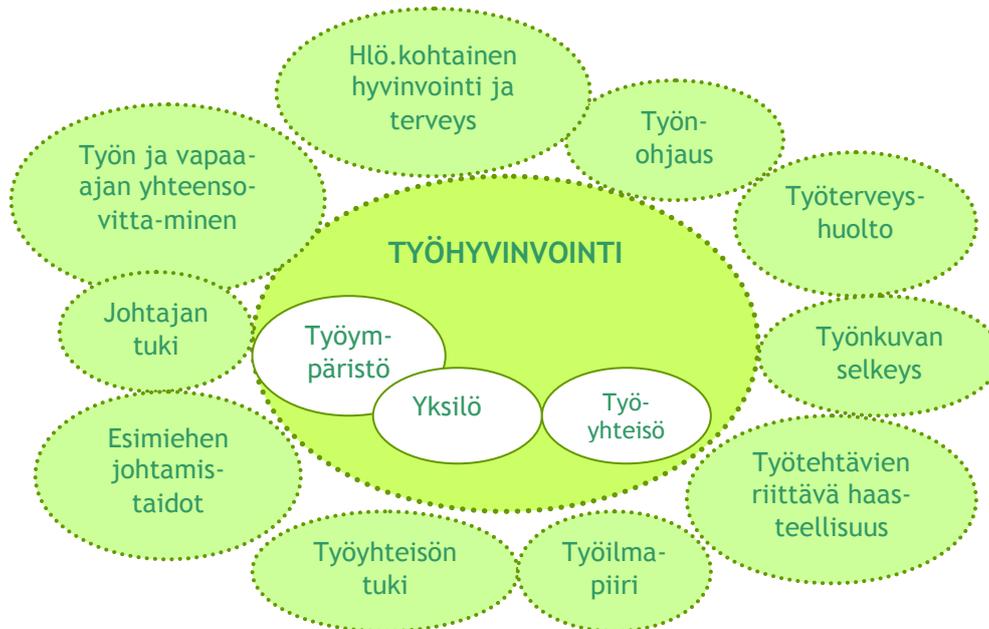
### 3 TYÖHYVINVOINTI JA SEN EDELLYTYKSET

Hyvinvointi käsitteellä viitataan hyvän terveyden tai hyvän voinnin tilaan (The Oxford English Dictionary, 2007) ja jaksamisella ymmärretään Suomen kielen perussanakirjan (1994) määritelmän mukaan kykenemistä tai pystymistä johonkin voimien ja henkisten kykyjen tms. puolesta.

Työhyvinvoinnin (well-being at work) voidaan nähdä karkeasti ottaen muodostuvan neljästä ulottuvuudesta; toiminnallisesta rakenteesta, vuorovaikutuksellisesta toimintaympäristöstä, yksilöstä kokonaisuutena, yhteiskunnasta ja henkilökohtaisesta hyvinvoinnin kokemuksesta. (Kouvalainen, 2007, 50 - 76.) Nämä ulottuvuudet pitävät sisällään muun muassa työnohjauksen, työterveyshuollon, työnkuvan selkeyden, työtehtävien haasteellisuuden ja riittävän kuormittavuuden, työilmapiirin, esimiehen johtamistaidot, työyhteisön ja johtajan tuen yhtä kuin arvostuksen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen sekä henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja terveyden (kuvio 2.) (ks. Latvanen, 2008, 29 - 49; Kouvalainen, 2007, 50 - 76; Utriainen & Kyngäs, 12.4.2007, 36 - 47.) Nämä käsittävät kokonaisuutena yksilön viisi perustarvetta: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeet, joiden täytyminen on keskeistä hyvinvoinnin kokemiselle työssä. (ks. Rauramo, 2008.) Karkeasti ottaen työhyvinvointi koostuu työntekijän, työn, työyhteisön ja johtamisen

muodostamasta kokonaisuudesta. (Kaivola, Launila, 2007, 128.) Työhyvinvoinnin lähikäsitteitä ovat hyvinvointi ja työtyytyväisyys. (ks. Utsiainen & Kyngäs. 2007, 36 - 47.)

Huomioitavaa on, ettei työhyvinvointi ole absoluuttinen hyvän olon ja onnen tila, vaan se pitää sisällään myös epävarmuuden ja vastoinkäymisten kohtaamisen. Olennaista työhyvinvoinnin kannalta on se, että ristiriidat ja ongelmat nähdään normaaleina ja niihin puututaan välittömästi. (Kaivola, Launila, 2007, 129.)



Kuva 2. Työhyvinvoinnin kannalta keskeiset tekijät

### 3.1 Psykofysiologiset tarpeet ja terveys

Ihmiselimityö tarvitsee sopivaa kuormitusta ja haasteita pysyäksään terveenä. Työhyvinvoinnin kannalta tämä tarkoittaa oikeanlaista työkuormitusta ja monipuolista sekä sopivan haasteellista työtä, joka vastaa kunkin ihmisen ominaisuuksia mahdollisimman hyvin. Ihmiset ovat yksilöitä, joten kullekin sopiva rasitus ja haasteet ovat riippuvaisia yksilön ominaisuuksista. Toiselle sopii jatkuvat muutokset ja uudet haasteet, mutta toinen saattaa kokea tällaisen äärimmäisen rasittavana. Organisaation tehtävänä on huolehtia siitä, että työntekijän työkuormitus on sopiva. (Rauramo 2008, 37 - 39.)

Sopivan kuormittavan ja mielekkään työn lisäksi ihmisellä tulee olla mahdollisuus virikkeelliseen vapaa-aikaan. Työstä pitää pystyä palautumaan työpäivän jälkeen, jotta voitaisiin viettää täysipainoista vapaa-aikaa. Riittävä lepo ja laadukas vapaa-aika mahdollistavat työssä jaksamisen, hyvän työvireen ylläpidon ja työntekijän hyvinvoinnin. (Rauramo 2008, 37 - 39.)

Työntekijän itsensä on huolehdittava riittävästä ja laadukkaasta ravinnosta sekä liikunnasta. Hyvinvoinnin keskeisimpiä tekijöitä on se, että työntekijä huolehtii terveydestään ja hyvinvoinnistaan niin pitkälle itse kuin pystyy ja pyrkii ehkäisemään elintavoillaan sairauksia ja tapaturmia.

Työntekijälle on oikeus työterveyshuoltoon. Organisaation on järjestettävä omalla kustannuksellaan työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Tämä on määrätty työterveyshuoltolaissa. (Finlex 21.12.2001/1383.)

### 3.1.1 Työn, perheen ja muun elämän yhteensovittaminen

Työssä jaksamista ja hyvinvointia lisää onnistunut arjen hallinta, johon kuuluu olennaisena osana perheen ja muun elämän yhteensovittaminen työn kanssa. Tulevaisuudessa yhä merkittävämpi kilpailuvaltti ja imago tekijä liittyvät siihen, että työntekijät kohdataan yksilöinä ja heidän muu elämä otetaan huomioon työelämän ohella. Samalla painoarvoa annetaan yksilölliselle vaihtelulle eri elämäntilanteissa. (Rauramo 2008, 21.)

Perhe ja muu elämä lisäävät tutkimusten mukaan työtyytyväisyyttä, vaikka toisaalta työn voidaan nähdä myös näille kilpailijana. Useimmiten työ häiritsee enemmän perhettä/muuta elämää kuin perhe tai muu elämä työtä. (Peuhkuri, 2007.) Kielteiset kokemukset työelämässä siirtyvät helposti vapaa-aikaan. Perheen ja muun elämän koetaan rikastuttavan arkea, josta saadaan myös voimavaroja työssä jaksamiseen.

Työn, perheen ja muun elämän yhteensovittaminen koskee niin naisia kuin miehiäkin. Suurimmat paineet kohdistuvat pienten lasten perheisiin. Työn osuus on usein merkittävä osa ajankäyttöä ja tämä verottaa aikaa perheen parista. Tästä saatetaan kokea huonoa omaatuntoa samoin kuin riittämättömyyttäkin. (Kauppinen, Toivanen & Moisio, 2005.)

Johtamiskulttuurilla on suuri merkitys perheen ja muun elämän yhteensovittamisen kannalta. Johtajien ja esimiesten joustava, myönteinen asennoituminen ja perheystävällinen henkilöstöpolitiikka edistävät työntekijöiden hyvinvointia ja helpottavat perheen ja muun elämän yhteensovittamista. Työaikajärjestelyt ja jousto ovat myös merkittävä osatekijä yhteensovittamisen kannalta. Hyviä malleja työaikajärjestelyiksi ovat muun muassa liukuva työaika, työaikapankki ja vaihteleva työaika. (Kauppinen, Toivanen, & Moisio, 2005.)

### 3.1.2 Kiire, stressi ja työuupumus

Työelämä nykyisellään vaatii ihmisiltä paljon. Työn vaativuus on lisääntynyt työelämän muuttuessa vaativammaksi tietotyöksi; ihmisiltä odotetaan entistä monipuolisempaa osaamista, kuten edellä on kuvattu. Työssä vaaditaan parempia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Työmarkkinat ovat epävarmat ja työ on jatkuvan muutoksen ja kehityksen alla. Työtä vaaditaan tehostamaan, joten kaiken aikaa vallitsee kiire. Työn jatkuvat muutokset, epävarmuus ja alituinen kiire lisäävät työperäistä stressiä. (Nummelin 2008; 15.)

Työelämän ja organisaation muutokset voivat olla positiivisia, jos osapuolet ovat päässeet niihin vaikuttamaan. Jos muutokset vain tuodaan yhteisöön, lisää se epävarmuutta ja stressiä. Organisaation sisäisen viestinnän toimiminen on muutosvaiheessa tärkeää. Ihmisille on merkittävää se, että he tietävät mitä tulevaisuus tuo tullessaan, vaikka se olisikin heidän mielipiteidensä vastaista. (Nummelin 2008, 17- 18.)

Lähes kaikilla ammatti- ja toimialoilla vallitsee kiire ja kireät aikataulut. Tämä lisää pitkällä aika välillä riittämättömyyden tunnetta, joka taas puolestaan lisää työperäistä stressiä ja muita terveyshaittoja, kuten unettomuutta, väsymystä ja päänsärkyä. Lisäksi ainainen kiire ja riittämättömyyden tunne vähentävät työmotivaatiota. Muun muassa hyvällä organisoinnilla ja riittäväillä resursseilla voidaan kiirettä vähentää. (Nummelin 2008, 22 - 25.)

Työelämän vaatimukset ja muutokset vaikuttavat selkeästi myös esimiestyöhön. Työtehtävät ovat muuttuneet haastavammiksi ja laajemmiksi. Stressiä voivat aiheuttaa kasvavat tulostavoitteet ja oman työnsä hallinta ja sen jatkuva kehittäminen. Esimiehen tulee huolehtia niin työntekijöiden kuin itsensäkin hyvinvoinnista. Esimiehen työuupumus ja stressi vaikuttaa usein koko työyhteisöön. Hyvinvoiva esimies pystyy antamaan työntekijöilleen heidän tarvitsemaa tukea. (Nummelin 2008, 26 - 27.)

Esimiehet kokevat työssään useammin kiirettä kuin työntekijät. Esimiehet tekevät myös työntekijöitä useammin ylitöitä. Työhallinnassa ja suunnittelussa on usein ongelmia, koska kiireelliset työt kiilaavat muiden edelle. Esimiehet kokevat myös etteivät ehdi hoitaa töitään niin hyvin kuin haluaisivat. (Nummelin 2008, 26 - 27.)

### 3.1.3 Työterveyshuolto työhyvinvoinnin tukena

Työterveyshuolto on osa työsuojelua ja sen tehtävänä on huolehtia työssäkäyvien ihmisten perusterveydenhuollosta. Työterveyshuollon tavoitteena on ehkäistä työperäisiä sairauksia ja tapaturmia, sekä edistää ja ylläpitää työ- ja toimintakykyä. Ennaltaehkäisevä työ ja terveyden edistäminen ovat työterveyshuollon ensisijaisia painopistealueita. Työnantajan on järjes-

tettava työntekijöilleen työterveyshuolto työterveyshuoltolain (21.12.2001/1383) nojalla. (Österberg 2005, 143)

Lakisääteisiä työterveyshuoltopalveluita ovat työpaikkaselvitykset, terveystarkastukset, tiedotus ja neuvonta, ensiapuvalmius, hoitoon ja kuntoutukseen ohjaus sekä TYKY-toiminta (TYKY = työkykyä edistävä toiminta). Työnantaja voi päättää lakisääteisten työterveyspalveluiden lisäksi, haluaako tarjota työntekijöilleen laajemmat palvelut, kuten esimerkiksi yleislääkäritasoista sairaanhoitoa, erikoislääkäri- tai laboratoriopalveluita. Laki ei velvoita työnantajaa kustantamaan työntekijöidensä sairaanhoitoa. (Rauramo, P. 2008, 75)

Työnantajan on tehtävä yhdessä työterveyshuollon kanssa kirjallinen toimintasuunnitelma työterveyshuollon toteutuksesta. Suunnitelman tulee sisältää työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja niistä johtuvat toimenpiteet. Toimintasuunnitelma tulee tarkistaa vuosittain vastaamaan työpaikan sen hetkistä tilannetta. (Österberg 2005, 143,144)

Työterveyspalvelut voidaan järjestää yrityksen omalla työterveysasemalla tai yhdessä toisen työnantajan kanssa yhteisellä työterveysasemalla. Työnantaja voi hankkia palvelut kunnalliselta terveyskeskukselta. Työnantaja voi hankkia palvelut myös yksityiseltä lääkäriasemalta, joka on oikeutettu antamaan työterveyspalveluita. (Rauramo, P. 2008, 75)

### 3.2 Turvallisuuden tarve

Turvallisuus työelämässä tarkoittaa muun muassa työn pysyvyyttä, riittävää toimeentuloa, turvallista työtä ja työympäristöä sekä oikeudenmukaista, tasa-arvoista ja yhdenvertaista työyhteisöä. Turvallinen työpaikka mahdollistaa työntekijän fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin. (Rauramo, P. 2008, 85)

Työturvallisuudesta on säädetty laki. Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738), jonka tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Finlex. 23.8.2002/738.)

Mielekäs työ, jossa ihmisen fyysinen ja psyykkinen terveys ja turvallisuus ovat varmistettu, on keskeistä elämän laadulle ja hyvinvoinnille. Hyvät työolot parantavat myös tuottavuutta ja täten muodostavat tärkeän kilpailutekijän. (stm esitteitä 2006:16)

### 3.2.1 Työsuojelu

Työsuojelun tavoitteena on pitää yllä ja edistää työntekijöiden terveyttä, turvallisuutta ja työkykyä sekä ehkäistä työtapaturmia ja ammattitauteja. Työnantajalla on oltava yli 30 hengen yrityksissä työsuojelun toimintaohjelma työturvallisuuslain (23.8.2002/738) nojalla. Työsuojelun tavoitteet ja suunnitelman laativat yhdessä työnantaja ja työntekijät. Päävastuu työolojen kehittämistä on työpaikoilla. Työnantaja vastaa työsuojelutoiminnasta ja työympäristön parantamisesta aiheutuvista kustannuksista. Työntekijän on omalta osaltaan huolehdittava omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta. Työpaikkojen toimintaa tukevat työsuojeluhallinto, työterveyshuolto ja muut asiantuntijapalvelut. (stm esitteitä 2006:16)

Suomessa määrätietoisella työsuojelulla on vähentänyt työtapaturmia ja ammattitauteja voimakkaasti 20 viime vuoden aikana. Suomi edustaakin näiltä osin maailman huipputasoa ja hyvää eurooppalaista keskitasoa. Tästä huolimatta ammattitauteja ja työtapaturmia tilastoidaan edelleen vuosittain noin 120 000. Työkyvyttömyyseläkkeiden keskeisiä syitä ovat mielen-terveysongelmat sekä tuki- ja liikuntaelinten sairaudet. (stm esitteitä 2006:16)

### 3.3 Liittymisen tarve

Yhteys muiden ihmisten kanssa on yksi merkittävimmistä ja tärkeimmistä ihmisen perustarpeista psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta. Yhteisöllä ja yhteisöllisyydellä on ihmisen olemassaolon ja toiminnan kannalta suuri merkitys, sillä sen voidaan nähdä olevan yksilön tärkein voimanhänke ja yhteisyyden tunteen koko yhteiskunnan keskeisin koossa pitävä elementti. Parhaimmillaan erilaiset ryhmät vahvistavat yksilön itsetuntoa ja identiteettiä, mikä tukee psyykkisen terveyden kokemusta. (Ks. Sallinen, Kandolin, Purola, 2002, 25.)

Ihmisellä on luonnostaan kaipuu läheisyyteen, halu liittyä ryhmiin, tulla hyväksytyksi, olla rakastettu ja rakastaa. (Ks. Sallinen, Kandolin, Purola, 2002, 25.) Syntymästä alkavaan ja läpi elämän jatkuvaan sosialisatioon eli yhteisöllistymisprosessiin sisältyy tavallisesti monenlaisia yhteisöjä, kuten perhe, ystävät, parisuhde, urheilu- ja harrastusseurat, uskonnolliset ja poliittiset ryhmittymät sekä työyhteisöt. (Rauramo, 2008, 123.) Työikäiselle työorganisaatio tarjoaa usein otollisen ympäristön vuorovaikutukselliseen kanssakäymiseen, ryhmäjäsenyyteen ja sosiaalisen arvostuksen saamiseen. (Aro, 2002, 37.)

#### 3.3.1 Työyhteisö

Hyvä työyhteisö tai verkosto on omiaan kohentamaan yksilön työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta samoin kuin kokonaishyvinvointiakin (Rauramo, 2008, 122, 123) olipa kyse sitten palkan- saajista, yrittäjistä tai yrittäjäesimiehistä. Yksi merkittävimmistä työyhteisön ja verkoston

ominaisuuksista voi olla sosiaalinen tuki. Sen positiivisen vaikutuksen työtulokseen ja työmotivaatioon lisäksi, toimiva työyhteisö lieventää myös muun muassa työssä ja elämässä kohdattavia paineita. (Rauramo, 2008, 124.)

Työstressitutkijoiden mukaan toimivat ihmissuhteet työpaikalla ovat merkittävä voimavara työstressin säätelyssä. Työn tarjoamien ihmissuhteiden stressiä ehkäisevän vaikutuksen voidaan nähdä perustuvan muun muassa avunsaanti- ja pyyntömahdollisuuksiin ongelmallisissa tilanteissa sekä sosiaaliseen arvostukseen (Waris, 2001, 25), jota on käsitelty myöhemmin alla. Työn tuomia paineita tarkasteltaessa voitaneen todeta, että aktiivisesti keskustelevalle työyhteisöllä ja kannustavalla esimiehellä on oleellinen rooli; yhdessä on mahdollista löytää muun muassa työssä kuormitusta aiheuttavia tekijöitä sekä kokeilla vähemmän rasittavia toimintatapoja. (Koivisto, 2001, 157, 158.) Sosiaalisen tuen saaminen työssä on jaksamisen kannalta tärkeää. Tuen saamiseen vaikuttavat sekä yksilölliset että inhimilliset ominaisuudet samoin kuin vastuullisuus työyhteisön jäsenenä toimimisessa. Näiden lisäksi yhteisön kulttuuri ja toimintatavat sekä työ ja sen organisointi vaikuttavat myös osaltaan sosiaalisen tuen määrään ja laatuun. (Rauramo, 2008, 124.)

Työterveyslaitoksen toteuttama tutkimus osoittaa, että vuonna 2006 tukea ja apua työtovereilta erittäin tai melko paljon koki saaneena 73 % palkansaajista. Nuoremmat ikäryhmät kokivat saaneensa työyhteisön tukea hieman useammin kuin iäkkäämmät. Eroja sukupuolen tai sosioekonomisissa ryhmissä ei ollut. Ammattialoittain työtovereilta eniten tukea ja apua saivat sosiaali- ja terveydenhuolto- sekä kaupanalalla työskentelevät. Sosiaali- ja terveysalalla erittäin tai melko paljon tukea saavia oli 80 % ja kaupanalalla 77 % vastaajista. Erittäin tai melko paljon tukea ja apua esimieheltä koki saavansa vuonna 2006 57 % palkansaajista. (Kauppinen, ym.2007, 110.)

Työpaikan sosiaaliset suhteet ovat merkittävä voimavara edellä mainittujen lisäksi myös työn mielekkäänä kokemisen kannalta. Peräti 71 % naispalkansaajista kertoo suhteiden työtovereihin lisäävän heidän työssä viihtymistään. Ihmissuhteet työssä ovat lisäksi yleisin naisten mainitsema työhyvinvointia edistävä tekijä. Miehistä 64 % on samaa mieltä. (Lehto, Sutela, 2008, 77.)

Sosiaalisten verkostojen merkitystä yrittäjyydelle ja yrittäjälle on tutkittu jonkin verran, mutta lähinnä kvantitatiivisesti ja niiden tiheyden ja määrän näkökulmasta. Toisaalta tutkimusongelmana on ollut myös verkostojen merkitys yrityksen perustamisen yhteydessä. Sosiaalisten verkostojen merkitystä naisyrittäjille sen sijaan on tutkittu jonkin verran enemmän, ja tulokset ovat osoittaneet, että verkostot ovat tärkeä osa naispalkansaajien tavoin myös naisyrittäjän jaksamista ja toimintaa samalla kun ne tarjoavat sekä sosiaalista että aineellista

tukea. Yli puolet naisryrittäjistä arvioi verkostoihin kuulumisen hyödylliseksi oman uransa kannalta Talouselämän tutkimuksessa vuonna 2005(ks. Vihma, 2005.)

### 3.3.2 Työilmapiiri

Työilmapiirillä tarkoitetaan työyhteisössä työskentelevien yksilöiden havaintojen summaa. Se on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostama kokonaisuus. Yhden organisaation sisällä voi olla erilaisia ilmapiirejä, mutta karkeasti ottaen niistä voidaan erottaa seuraavanlaisia ulottuvuuksia; *Rakenne*, joka kattaa yhteisön sisällä sovitut säännöt, ohjeet ja toimintatavat, ja *vastuu*, joka puolestaan sisältää vaikutusmahdollisuudet sekä mahdollisuudet tehdä päätöksiä ja toimia itsenäisesti. Työn kokeminen haasteelliseksi ja riskinoton mahdollistavaksi, palkitseminen, kannatus ja tuki sekä kyky ratkaista ristiriitoja ovat myös osa työilmapiirin rakennuspalikoita. (Rauramo, 2008, 126.)

Hyvästä työilmapiiristä kertovat luottamukselliset ja luontevat esimies-alaisuudet. Työilmapiirin avoimuus ja luottamuksellisuus lisää työssä viihtymistä, samalla kun sen voidaan katsoa vaikuttavan olennaisesti myös työmotivaatioon ja -hyvinvointiin. (Rauramo, 2008, 126, 130.) Sen lisäksi työpaikan luotettavat ihmissuhteet mahdollistavat hyvän tiedonkulun ja -saannin. Hyvät käytöstavat, työrauha, yhteisöllisyys ja yhteishenki sekä oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja niiden toteutuminen ovat hyvän työilmapiirin keskeisiä tekijöitä. Avoimuus ja luottamuksellisuus mahdollistavat yhteisten päämäärien kartoittamisen sekä niihin pyrkimisen samalla kun ne kirkastavat yhteisiä arvoja ja yrityskulttuuria. Yhteiset tavoitteet ja oman työn merkityksen ymmärtäminen ovat osa hyvää ja toimivaa työilmapiiriä. (Rauramo, 2008, 126.)

Yksilön kannalta toimivaa ilmapiiriä leimaavat kehitys- ja etenemismahdollisuudet samoin kuin vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, työn kohtuullinen kuormittavuus, palkan, palkitsemisen ja palautteen oikeudenmukaisuus, työnjaon selkeys ja työn virikkeellisyys. Työhyvinvointiin ja -ilmapiiriin vaikuttaa eittämättä myös työn ja yksityiselämän, kuten perheen ja vapaa-ajan, yhteensovittaminen (Rauramo, 2008, 126), jota on käsitelty aiemmin yllä.

Työterveyslaitoksen teettämän tutkimuksen (2007) mukaan työpaikan ilmapiiri koettiin vuonna 2006 useammin vapautuneeksi ja mukavaksi(82 %) kuin jännittyneeksi ja kireäksi(16 %). Myönteinen kehityssuunta on nähtävissä vuosien 1997 - 2006 kulussa. Ilmapiirin jännittyneeksi ja kireäksi kokevien määrä väheni tasaisesti tuolloin. Vuonna 1997 ilmapiirin jännittyneeksi ja kireäksi koki 24 % vastanneista, vuonna 2006 vain 16 %. Sosioekonomisesti eri ryhmien tai eri työnantajasektorien välillä ei ollut eroja arvioissa. Samoin erot eri ammattialojen tai työn luonteen mukaan olivat merkityksettömiä. (Kauppinen, ym.2007, 108.)

Samassa, edellä kuvatussa tutkimuksessa selvitettiin työilmapiirin kannustavuutta ja ennakkoluuloisuutta. Sen mukaan palkansaaajista 60 % arvioi ilmapiirin kannustavaksi ja uusia ideoita tukeväksi. Ennakkoluuloiseksi ja vanhoihin kaavoihin vakiintuneeksi ilmapiirin arvioi 37 % vastanneista. Näissä suhteissa muutosta aiempiin vuosiin ei ollut. Ilmapiiri koettiin kannustavaksi useimmin kunnissa(66 %) ja valtiolla(65 %). Ennakkoluuloiseksi sen sijaan ilmapiiri koettiin valtion ja kuntien liikelaitoksissa(42 %) ja yksityisellä sektorilla(40 %). Tutkimus osoitti ilmapiiri olevan kannustavin alle 10 henkilöä työllistävässä pienessä toimipaikoissa. Kannustavimmaksi ilmapiiri osoittautui sosiaali- ja terveysalalla(71 %) sekä hallinto- ja toimistotyössä(69 %). Ennakkoluuloisin ilmapiiri puolestaan oli kuljetus- ja liikennetyössä(58 %)sekä teollisuus-, valmistus-, asennus-, louhinta- ja rakennustyössä(52 %). (Kauppinen, ym.2007, 108.)

Tutkimuksessa työtovereiden välisiä suhteita aiempien vuosien tutkimustulosten tapaan piti erittäin tai kohtalaisen hyvänä 80 % palkansaaajista. Naisten arviot tässä olivat edelleen hieman heikommät kuin miesten. Naisista 78 % piti välejä työtovereihin hyvänä kun miehistä samaa mieltä oli 80 %. Eniten kielteisiä arvioita työtoverisuhteista oli kuntasektorilla(10 %), mutta sektorien väliset erot eivät olleet tilastollisesti merkittäviä. Vuodesta 2003 myönteistä kehitystä oli valtiolla sekä valtion ja kuntien liikelaitoksissa, joissa aikaisempaa suurempi joukko palkansaaajia arvioi työtovereiden välit verrattain hyväksi. (Kauppinen, ym.2007, 110.)

### 3.3.3 Työyhteisön tasa-arvo

Tasa-arvolla käsitteenä tarkoitetaan samanarvoisuutta, ihmisten yhtäläistä arvoa yksilönä ja yhteiskunnan jäsenenä(Suomenkielen perussanakirja, 1990). Tasa-arvo keskustelu Pohjoismaissa ei näin ollen merkitse tasapäisyyttä ja ihmisten samankaltaisuutta vaan ennemminkin erilaisuuden kunnioittamista ja hyväksymistä. Erilaisuus voidaan nähdä työyhteisöjen rikkautena, jota voidaan parhaimmillaan hyödyntää arkikäytännöissä työn lomassa. Työyhteisössä koettu tasa-arvo tai sen puuttuminen vaikuttavat eittämättä työntekijöiden työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen. (Kauppinen, ym.2007, 120.) Valtakunnallisella tasolla monenlaisien projektien, kuten Työterveyslaitoksen toteuttaman MONIKKO - hankkeen tavoitteena on edistää tasa-arvoa työpaikoilla ja näin lisätä hyvinvointia ja jaksamista työyhteisöissä.

MONIKKO - hankkeessa pyrittiin kartoittamaan epätasa-arvoisuutta Suomessa ja EU:n alueella, siten että vastaajat ilmoittivat arvionsa oman kotimaansa mukaan. Hankkeessa ikään ja seksuaaliseen suuntaukseen liittyvän syrjinnän arvioi Suomessa yleiseksi 49 % vastaajista, kun muualla Euroopassa sen yleiseksi arvioi 46 %. Sukupuolen vuoksi syrjityksi tulemisen yleisyyden Suomessa arvioi 24 % vastaajista ja muualla EU:n alueella 44 % vastanneista. (Kauppinen, Evans, 2007, 129, 132, 133.) Sosiaali- ja terveysministeriön selvitys (2005:25) osoittaa sukupuolten välisen tasa-arvon kehittyneen parempaan suuntaan kuluneen kymmenen vuoden aikana. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2005, 36.) Vuonna 2006 Työ ja terveys -haastattelu

kartoitti myös sukupuolten tasa-arvoa työyhteisö tasolla. Samoin kuin vuosina 2000 ja 2003, miesten arviot sukupuolten saaman kohtelun tasapuolisuudesta olivat myönteisempiä kuin naisten vuoden 2006 kartoituksessa. Miehistä 65 % arvioi naisia ja miehiä kohdeltavan täysin tasapuolisesti työpaikallaan, kun naisista samaa mieltä oli alle puolet (45 %). Työyhteisöissä kohdattu epätasapuolisuuden arvioitiin kohdistuvan naisiin: 77 % naisista ja 59 % miehistä, joiden työyhteisöissä kohtelu ei ollut täysin tasapuolista, katsoi epätasapuolisuuden kohdistuvan naisiin. (Kauppinen, ym.2007, 132.)

Vuonna 2006 selvitettiin eri-ikäisten kokemuksia tasa-arvoisesta kohtelusta työpaikallaan. Tuolloin 42 % naisista ja miehistä 52 % katsoi eri-ikäisiä kohdeltavan täysin tasapuolisesti. (Kauppinen, ym.2007, 133.) Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman MONIKKO- hankkeen teettämän Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä - tutkimuksen mukaan eri-ikäisten saaman kohtelun tasapuolisuus koettiin kuitenkin heikommaksi kuin suomalaisen työssäkäyvän väestön kokemukset keskimäärin Työ ja terveys 2006 - haastattelututkimuksessa. Nuoriin kohdistuvaa epätasapuolisuutta, kuten huomauttelua ja vähättelyä, oli MONIKKO - hankkeen tutkimustulosten mukaan havaittu useammin kuin ikääntyneisiin kohdistuvaa. Siinä missä useampi kuin neljä viidestä vastaajasta ajatteli, ettei ikääntyneitä niinkään huomautella pienistä virheistä eikä heitä vähätellä, nuorten kohtaama vähättely ja huomauttelu todettiin 60 % vastauksia. Kuitenkin vastaajista yhdeksän kymmenestä koki yhteistyön eri-ikäisten välillä sujuvan hyvin. Noin 70 % vastanneista ilmoitti mieluummin työskentelevänsä oman ikäisen kuin itseään vanhemman työtoverin kanssa. (Airila, Kauppinen, Eskola, 2007, 88, 90, 93.) Yleisesti ottaen työssäkäyvän ikään liittyvät syrjintähavainnot ovat Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksen (2005:25) mukaan vähentyneet 2000 - luvun alussa, vaikkakin yli 55-vuotiaiden syrjintähavainnot ovat lisääntyneet. Samalla syrjintäkokemusten vaikutus ajatukseen siirtyä eläkkeelle näyttää selvityksen mukaan myös lisääntyneen. (Sosiaali- ja terveysministeriö. 2005, 36.)

Työelämässä tasa-arvoa pyritään edistämään muun muassa kohtelemalla eri-ikäisiä ja eri sukupuolta edustavia tasapuolisesti niin palkkauksen kuin muidenkin etujen tiimoilta. (Kauppinen, ym. 2007, 120.) MONIKKO - hankkeen toteuttama tutkimus osoitti, että vaikka samapalkkaisuus periaatteessa toteutuukin, on myös tiedostettavissa huomattavia eroja sukupuolten palkkauksen välillä. Esimerkiksi miehet pyytävät yhä edelleen naisia suurempia palkkoja samoja työpaikkoja hakiessaan, mikä johtaa epätasa-arvo kierteeseen työyhteisöissä. Kuitenkin kyselyyn vastanneiden mielipiteet noudattelivat Työterveyslaitoksen toteuttaman Työ ja terveys - haastattelun tuloksia sekä vuoden 2004 Tasa-arvobarometrin suuntaviivoja: tasa-arvon koettiin toteutuvan varsin hyvin työyhteisöissä. MONIKKO - hanke osoittaa myös sen, että eri sukupuolten muodostamaa työyhteisöä pidettiin yleisesti hyvänä erityisesti naisvaltaisilla aloilla. (Kauppinen, Evans, 2007, 135; Kauppinen, ym.2007;132.)

### 3.3.4 Työyhteisön toimiva vuorovaikutus

Työyhteisötasolla avoin vuorovaikutus on ”erilaisuuden ja erimielisyyden hyväksymistä sekä toisen kunnioittamista ja arvostamista”, ei niinkään asioiden suorasukaista ”laukomista” (Kaivola, 2003, 145, 146.) Sen keskeisiä osa-alueita voidaankin nähdä olevan *kuunteleminen, luottamus, erilaisuus, arvostus, asenne, omana itsenä oleminen ja kieli*(ks. Kaivola, Launila, 2007, 94-107.) Vaikka vuorovaikutukseen ovat aina yhteydessä niin yksilölliset luonteenpiirteet, ryhmäilmiöt kuin työpaikan sosiaaliset ja fyysiset rakenteet ja prosessit(Waris, 2001, 25), leimaa toimivaa vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen sekä työtovereiden välillä hienotunteisuus ja kuulluksi tuleminen. Onnistuneen kommunikaation voidaan nähdä tukevan yksilön kokemusta työnsä mielekkyydestä ja arvostuksesta, ja näin ollen avoin vuorovaikutus on toimivan työyhteisön ja - hyvinvoinnin edellytys. (Kaivola, 2003, 145.)

Avoin kommunikaatio on kaikissa muodoissaan olennainen osa työyhteisön toimintaa(Waris, 2001, 25), sillä se tukee osaltaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa.(Åberg, 2006, 96.) Toimivat vuorovaikutussuhteet ovat lisäksi organisaation sisäisen ongelmanratkaisun perusta sekä keino ennaltaehkäistä ristiriitoja(Kaivola, T. 2003; 146, 147) samalla kun se koetaan myös yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi työn ja työyhteisön kehittymisen kannalta.(ks. Loppela, 2004, 228.) Ilman keskustelua on mahdotonta muuttaa toimintatapoja tai toteuttaa uusia ideoita, sillä oppiminen ja tiedon siirtyminen organisaatiossa onnistuvat vain työtovereiden ja esimiehen välisen avoimen kommunikaation kautta. Viestintä voidaan nähdä yhtenä työyhteisön voimavaroista.(Åberg, 2006, 96.) Onkin todettu, että monen työyhteisön tila kohenisi, kun vilpittömyys ja avointa keskustelua lisättäisiin.(Heiske, 2001, 93.) Kuitenkaan vuorovaikutukseen ei ole kiinnitetty kovinkaan suurta huomiota; ilmapiirikartoitukset nostavat yhä uudelleen sekä tiedonkulun että vuorovaikutusongelmat organisaatioiden kehittämiskohteiksi.(Kaivola, 2003, 145; Mäkipeska, Niemelä, 2005, 22.)

Suomalaisten työyhteisöjen ehkä yleisimpänä ongelma-kohtana on juuri vuorovaikutuksen vähyys; kommunikaatio on hyvin usein niukkaa niin esimiehen ja alaisten kuin työtovereidenkin kesken.(Mäkipeska, Niemelä, 2005, 24.) Karkeasti ottaen voidaan sanoa keskustelun vähentyneen työyhteisöissä huolimatta siitä, että informaation määrä on lisääntynyt.(Kaivola, 2003, 145.)

### 3.4 Arvostuksen tarve

Yhteiskunnan kehittymisen ja siinä tapahtuneiden muutosten myötä työn ja koulutuksen merkitys on kasvanut kansalaisten elämässä, kuten aiemmin on todettu. Uuden informaatioteknologian luomat mahdollisuudet ja toisaalta myös haasteet, tietotyön lisääntyminen, sekä työelämän kasvaneet suorituspaineeet ovat osaltaan tekijöitä työn merkityksen lisääntymiseen(Rauramo, 2008, 144) niin yhteiskunnan kuin yksilönkin tasolla. Työn tullessa merkittä-

vämmäksi myös oman työpanoksen kokeminen arvokkaaksi ja merkitykselliseksi on noussut yhdeksi keskeisimmiksi työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen piirteistä. Kukapa ei kaipaisi arvostusta omalle vaivannäölleen?

Humanistisen psykologian ehkä tärkein teoreetikko Abraham Maslow(1908 - 1970)jakaa arvostuksen tarpeen alempaan ja ylempään tarpeeseen. Alemmalla käsitetään toisilta ihmisiltä saatua *sosiaalista arvostusta* ja ylemmällä tarpeella *itsearvostusta*. Sosiaaliseen arvostukseen liittyvät muun muassa status, kuuluisuus, kunnia, tunnettuus, huomiointi, maine, kunnioitus, kunnollisuus ja dominoiva käytös. Korkeampi arvostuksen tarve puolestaan käsittää muun muassa itseluottamuksen, kompetenssin, saavutukset, johtajuuden, riippumattomuuden ja vapauden. (Rauramo, 2008, 143.) Seuraavassa perehdytään lähinnä sosiaalisen arvostuksen merkitykseen yksilön työssä jaksamisen kannalta.

### 3.4.1 Palkka, palkitseminen ja rakentava palaute

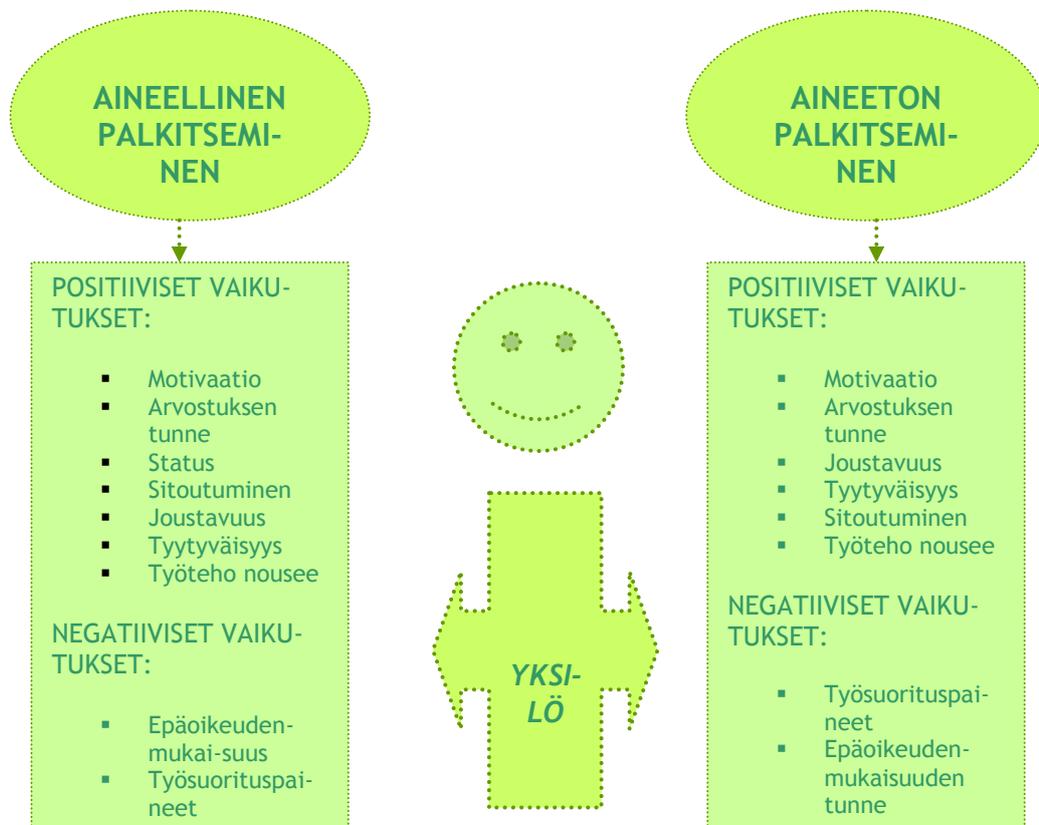
*Arvostuksella ja kunnioituksella* ymmärretään toisen ihmisen tai asian arvossa pitoa ja arvonta (Suomenkielen perussanakirja, 1990). Arvostus voidaan myös käsittää kaikella sillä, mikä liittyy joko sanalliseen tai sanattomaan myönteiseen palautteeseen. Se on keskeinen osa työyhteisön vuorovaikutusta, joka edistää yksilön henkistä hyvinvointia(Furman, Ahola, 2002, 28.)

Monet käytännön työelämässä tehdyt tutkimukset(esim. Elovainio, Kivimäki, 2001) osoittavat, että arvostus ja kunnioitus ilmenevät työyhteisöissä oikeudenmukaisuutena, kuulluksi tulemisena sekä osallistumismahdollisuutena esimerkiksi omaa työtä koskeviin seikkoihin. Nämä lienevätkin arvonnannon kaikkein perusteellisimpia muotoja työyhteisössä. Arvostusta osoitetaan myös esimerkiksi kiinnittämällä toiseen henkilöön huomiota ja ottamalla hänet vakavasti.(Laschinger, 2004, 354 - 364.)

Työntekijä kaipaa usein luonnostaankin palautetta, joka saa kokemaan, että hänen työtään ja panostaan organisaatiossa kunnioitetaan.(Furman, Ahola, 2002, 22.) Erytisen merkityksellisenä koetaan palaute, joka tulee yksilön itse tärkeinä pitämältä taholta, kuten lähimmältä esimieheltä, asiakkailta, työtovereilta, perheenjäsenilta tai ammatti- ja toimialan auktoriteeteilta.(Rauramo, 2008, 143, 144; Räisänen, Lestinen, 2006, 113.)

Jotta kyettäisiin arvioimaan ja kehittämään toimintaa myönteiseen suuntaan, tarvitaan sekä negatiivista että positiivista rakentavaa palautetta.(Kaivola, 2003, 147.) Palautteen antaminen on viesti siitä, että toisen työstä ollaan kiinnostuneita ja sitä arvostetaan, tai ei arvosteta.(ks. Heiske, 2001, 133.) Yksilön näkökulmasta katsottuna palkitseminen on myös organisaation palaute siitä, kuinka hän on työssään suoriutunut.(Luoma, Troberg, Kaajas, Nordlund, 2004, 34.) Parhaimmillaan kiitos ja kannustus ilmaisevat tasavertaisuutta, mikä antaa mahdol-

lisuuden toteuttaa työssään inhimillistä potentiaaliaan omalla ominaisuudellaan. Siten tunnustus toimii myös yksilöllistymisen tukijana. Positiivinen palaute antaa tavallisesti energiaa ja lisää näin jaksamista ja työmotivaatiota. Vastaavasti palautteen puuttuminen tai pelkkä negatiivinen palaute vievät vähitellen voimavaroja samoin kuin työhaluakin. (Heiske, 2001, 139, 142; ks. Luoma, Troberg, Kaajas, Nordlund, 2004, 39 - 43.) Tällöin ihminen kokee hyvin helposti itsensä ja työpanoksensa tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi omassa työyhteisössään. (Rauramo, 2008, 153; Heiske, 2001, 131.) Tutkimuksen (Niiranen, K. 2007) mukaan tällainen aineeton palkitseminen lisää myös työntekijän joustavuutta samalla kun se lisää tyytyväisyyttä johtamista kohtaan (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Palkitsemisen merkitys yksilölle (Niiranen, K. 2007, 42)

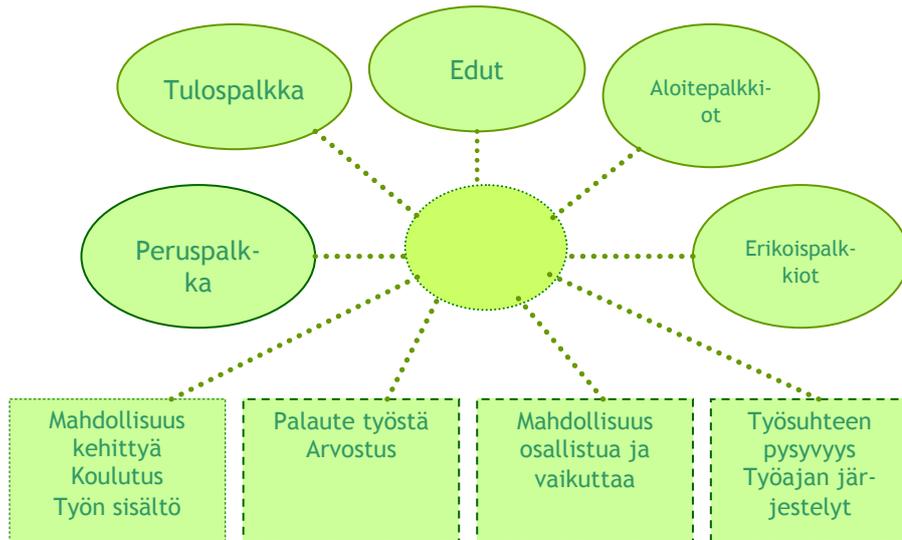
Edellä kuvatut ovat esimerkkejä niin kutsutusta aineettomasta palkitsemisesta, kuten tunnustuksen ja palautteen antamisesta, joka tulee työtovereilta ja johdolta työorganisaation sisällä. Aineettomaan palkitsemiseen voidaan lisäksi luetella yksilön oma kokemus mahdollisuuksistaan käyttää ja kehittää omaa osaamistaan, kokemus työn sisällön mielekkyydestä ja kiinnostavuudesta, organisaation sisäinen hyvä työskentelykulttuuri, toimiva yhteistyö ja yhteenkuuluvuuden tunne, onnistumisen kokemus asiakkaalta tulleen palautteen kautta sekä yksilön tyytyväisyys työn, perheen ja vapaa-ajan vaatimusten yhdistämisestä. (ks. Luoma, Troberg, Kaajas, Nordlund, 2004; 43.) Työsuhteen pysyvyys kuuluu osaltaan myös ei-aineelliseen pal-

kitsemiskäytäntöön, jolla on vaikutuksia muun muassa turvallisuuden kokemukseen ja mahdollisuuksiin suunnitella esimerkiksi taloutta pitkällä tähtäimellä. (ks. Ylikorkala, ym. 2005, 11 - 18.)

Aineettoman palkitsemisen lisäksi niin kutsuttu aineellinen eli taloudellinen palkitseminen kuuluu myös osana työstä saatavaa arvostusta. Palkitsemisen kokonaisuutta aineellisten ja ei-aineellisten palkitsemiskäytänteiden muodostamana on havainnollistettu kuviossa 4. Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat erilaiset rahallisen palkitsemisen muodot, kuten peruspalkka ja tulospalkkiot samoin kuin rahassa selkeästi mitattavissa olevat edut, joista osa on lakisääteisiä. (ks. Luoma, Troberg, Kaajas, Nordlund, 2004, 39 - 42; Vartiainen, Kauhanen, 2005, 50 - 78.) Joissain organisaatioissa näiden lisäksi on käytössä aloitepalkkiojärjestelmä, joka tarkoittaa sitä, että työntekijä palkitaan aloitteiden tekemisestä tai esimerkiksi työn ja työyhteisön kehittämisestä. Erikoispalkkioita saatetaan myöntää myös joko ryhmälle tai yksilölle jostakin erityisestä, hyvästä syystä, ja se tulee yleensä aina yllätyksenä saajalleen. (ks. Ylikorkala, ym. 2005, 11 - 18; Hulkko, Sweins, Hakonen, 2006, 2 - 10.)

Taloudellisen palkitsemisen merkitys työntekijälle voi olla työhön motivoiva tai vastaavasti työmotivaatiota heikentävä riippuen siitä, kuinka se mahdollistaa työntekijän erilaisten tarpeiden tyydyttämisen. (Kauhanen, 2004, 112.) Tutkimus palkitsemisen merkityksestä yksilölle (Niiranen, 2007) osoittaa myös, että aineellisilla palkitsemiskäytännöillä, erityisesti tulospalkkauksella on vaikuttavuutta työyksikön sisäisen yhteistyön, mutta myös ilmapiirin ja sitoutumisen paranemiseen. Aineellisen palkitsemisen negatiiviset vaikutukset voivat tutkimuksen mukaan koskettaa kysymyksiä oikeudenmukaisuudesta, eikä se välttämättä lisää työsuoritusta vaan voi jopa vähentää sitä (ks. kuvio 3). (Niiranen, 2007, 38.)

Motivaatioteorioiden mukaan ei-taloudellisten palkitsemiskeinojen merkitys kasvaa samalla, kun taloudelliset palkkiot, kuten palkka, suurenee. Tulotason noustessa palkan merkitys siis voidaan nähdä laskevan ja muiden tekijöiden merkityksen lisääntyvän. (Kauhanen, 2001, 129.) Tämä kertoneekin ei-taloudellisten palkkioiden ja tunnustusten merkityksestä yksittäiselle työntekijälle. Monet tutkimukset (esim. Blanchflower, 2000) osoittavat, että yrittäjät ovat yleisesti ottaen tyytyväisempiä työhönsä kuin palkansaajat. Tulokset nähdään viittaavan juuri siihen, että yrittäjyydessä on ei-taloudellisia palkkioita, kuten riippumattomuuden tunne sekä paremmat mahdollisuudet kokea onnistumista työssä.



Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaisuus(Ylikorkala, 2005, 12)

Vaikka palautteen merkitys on keskeinen jo pelkästään työntekijän motivaation tukijana ja hyviin työtuloksiin kannustajana(Kauhanen, 2001, 99; Rauramo, 2008, 152; Järvelä, Laukkanen, 2000, 33; Luoma, Troberg, Kaajas, Nordlund, 2004, 39- 45), ja vaikka työtä koskevan palautteen antaminen ja palkitseminen kuuluvat jo perusosana hyvää johtamista(Rauramo, 2008, 152, Kauhanen, 2001, 99), jaetaan suomalaisessa työyhteisössä tunnustusta yleensä aivan liian vähän(Kauhanen, 2001, 132), mikä lienee yhteydessä muun kommunikoinnin vähyyteen, josta aiemmin on mainittu. Huomioitavaa on, ettei palkitseminen tuo hyötyään myöskään silloin, kun se hoidetaan huonosti. Tällöin sillä voi olla huomattaviakin vaikutuksia yksilön terveyteen ja hyvinvointiin; luvattu palkkio tai kannustin voi aiheuttaa työntekijälle liian suuria suorituspaineita johtaa näin työuupumukseen ja sairastumiseen. Työterveyslaitoksen teettämän tutkimuksen mukaan vaativa mutta vain vähän palkitseva työ lisää työstressin kautta sydän- ja verisuonitautikuoletta. Näin ollen työn samanaikainen vaativuus ja heikko palkitsevyys lisäävät ennen aikaisen kuoleman riskiä jopa kaksinkertaiseen. Heikon palkitsevuuden tunnuspiirteitä työyhteisössä olivat muun muassa vähäiset vaikutusmahdollisuudet, työsuhteen epävarmuus, heikot tai olemattomat etenemismahdollisuudet sekä epäoikeudenmukaiseksi koettu johtaminen. Huomioitavaa on, ettei ennen aikaisen kuoleman vaara ole niin suuri työssä, jossa palkitseminen on heikkoa, mutta jossa ei myöskään tarvitse tehdä suuria ponnistuksia.(ks. Lusa, 2002.)

#### 3.4.2 Esimies ja johtajuus

Työhyvinvoinnin kehittäminen ja edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä toimivalle, mutta viime kädessä se on osa organisaation johdon vastuualueita. Lähiesimies on tässä tärkein vaikuttaja työyksikötasolla.(Rauramo, 2008, 145, 146.) Työhyvinvoinnin kehittämistä ja edistämistä työyhteisössä ohjaavat eettiset periaatteet ja moraaliset käytänteet(Rauramo, 2008, 146) samoin kuin monet työelämää koskeva lait ja asetukset(ks. esim. Työterveyslaitos.2007).

Työympäristön, työyhteisön tilan ja työtapojen turvallisuuden tarkkailu on yksi tärkeimmistä esimiehen velvollisuuksista ja tehtävistä (Rauramo, 2008, 146) samoin kuin yksilön jaksamisen ja työhyvinvoinnin kartoittaminen. Esimiehen tulee yhdessä työntekijän kanssa tunnistaa ja nimetä niitä tekijöitä, jotka kuormittavat, ja puuttua tarvittaessa tilanteeseen. Esimiehen vastuulla ovat juuri ne toimenpiteet, jotka mahdollistavat työyhteisön hyvinvoinnin ja sen kehittämisen. Hän huolehtii siitä, että työn kuormittavuus on sopiva, mutta vastaa myös ylikuormittumisen ennaltaehkäisystä ja siitä selviytymisestä. (Rauramo, 2008, 146, 147.) Johtolalla, joka on kiinnostunut alaitensa jaksamisesta ja heidän voimaantumistaan, on edellytykset pyrkiä edistämään voimaantumisen mahdollisuuksia esimerkiksi kiinnittämällä erityishuomiota työilmapiirin turvallisuuteen. (Räsänen, 2002, 39.)

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan puolet palkansaaajista arvioi työyhteisönsä johdon olevan erittäin tai melko paljon kiinnostunut työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista. Vain 15 % oli sitä mieltä, ettei johto ollut lainkaan tai oli vain vähän kiinnostunut heidän terveydestään ja hyvinvoinnistaan. Alle 10 hengen pienillä työpaikoilla johdon kiinnostus arvioitiin paremmaksi (59 % erittäin tai melko paljon) kun näitä suuremmilla työpaikoilla (50 %). (Kauppinen, ym. 2007, 110, 111.) Näin ollen suomalaisessa työyhteisössä näytään yleisesti ottaen onnistuneen työntekijän turvallisuuden ja jaksamisen huomioimisessa esimiestasolla.

”Johtaminen on selviämistä ja muiden auttamista selviämään jatkuvasti epävarmassa ympäristössä” (Valpola, 2003, 18). Tähän pääperiaatteeseen ylletään, kun esimies noudattaa johtamistyyliään oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Tällaisen johtamista van merkitys työntekijöiden tyytyväisyydelle ja hyvinvoinnille sekä työn tuloksellisuudelle on huomattava. (Rauramo, 2008, 145; Aro, Feldt, Ruohomäki, (toim.) 2007, 20.) Tavat, joilla esimies yhteisössä toimii, vaikuttavat olennaisesti muun muassa ilmapiiriin (Merikallio, 2001, 69), mutta myös muihin työhyvinvointia edistäviin tai sitä ehkäiseviin tekijöihin, kuten jaksamiseen tai uupumiseen, työn iloon tai vastaavasti työn ilon menettämiseen.

Työterveyslaitoksen toteuttaman tutkimuksen mukaan esimiehen taholta koettu oikeudenmukaisuus on lisääntynyt vuodesta 2003 (Taulukko 1). Vuonna 2006 palkansaaajista 88 % oli sitä mieltä, että esimies kohteli työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti vähintään melko usein. Vastaava osuus vuonna 2003 oli 82 %. (Kauppinen, ym. 2007, 111.)

Taulukko 1. Esimiehen koettu oikeudenmukaisuus vuonna 2003 ja 2006 (% erittäin tai melko usein), palkansaaajista (Kauppinen, ym. 2007, 111)

	v. 2003 %	v. 2006 %

Työnantajasektori		
valtio	62	55
kunta	52	54
valtion ja kunnan liikelaitos	57	66
yksityinen	55	62
Työn luonne/ammattiala		
<i>Tietotyö</i>	60	61
- tekninen, tieteellinen, lainopillinen, humanistinen ja taiteellinen työ	58	59
- hallinto- ja toimistotyö	62	63
<i>Palvelutyö</i>	52	57
- sosiaali- ja terveysalan työ	53	56
- kaupallinen työ	50	62
- muu palvelutyö	52	53
<i>Tuotantotyö</i>	52	58
- maataloustyö	73	61
- kuljetus ja liikenne	52	54
- perusteellinen työ, valmistus- ja asennustyö, louhinta- ja rakennustyö	50	59

### 3.4.3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelut ovat erinomainen esimiehen johtajuuden työväline rakentamaan ja systemaattiseen keskusteluun alaistensa kanssa (Koivisto, 2001, 121; Ronthy-Östberg, Rosendahl, 2004, 99), mutta myös työntekijän hyvinvoinnin kannalta tärkeiden tekijöiden mahdollistaja. Onnistuneet kehityskeskustelut ovat luonteva osa työyhteisön palautejärjestelmää, työn tuoksellisuuden ja hyvinvoinnin seuranta sekä työn ja osaamisen kehittämistä, kun tarkastelussa ovat työorganisaation, yhteisön ja yksilön kehittymistarpeet. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on edistää, pyrkiä toteuttamaan ja kartoittamaan niin työyhteisön kuin yksilöiden tavoitteita, kiinnostuksen kohteita ja tarpeita, sekä parantaa työntekijöiden henkilökohtaista ura- ja tehtäväsuunnittelua. (Ronthy-Östberg, Rosendahl, 2004, 99.) Lisäksi työntekijän kannalta kehityskeskustelu on inhimillisten perustarpeiden, kuten itsensä tarpeelliseksi ja yhteisöön kuuluvuuden kokemisen ja palautteen saamisen, tyydyttämistä. (Rauramo, 2008, 157, Ronthy-Östberg, Rosendahl, 2004, 99.)

Kehityskeskustelut tarjoavat työntekijälle mahdollisuuden ilmaista ajatuksiaan, toiveitaan, odotuksiaan ja ideoitaan samalla, kun esimiehellä on tilaisuus antaa palautetta ja kertoa, mitä työntekijältä toivoo ja edellyttää (Ronthy-Östberg, Rosendahl, 2004, 99; Valpola, 2003, 7); kehityskeskustelu luo työntekijälle edellytykset vaikuttaa muun muassa häntä itseään koskeviin seikkoihin, kuunnella ja tulla kuulluksi ja siten se tuo oikeudenmukaisuutta työyhteisöön. Mahdollisuuden vaikuttaa omaan työtilanteeseen voidaan katsoa olevan yksi tehokkaimmista keinoista tukea työntekijän jaksamista ja tarkoituksellisuuden kokemusta. (Valpola, 2003, 8.) Parhaimmillaan kehityskeskusteluiden avulla kyetään poistamaan ja ratkomaan esimerkiksi työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä, luomaan työyhteisön sisällä aitoa ymmärrystä ja opitaan kommunikoimaan yhteisellä kielellä. Lisäksi kehityskeskustelut voivat toimia yksilön minäkuvan ja itsetunnon kehittäjänä ja tukijana. Vaikka kehityskeskustelut eivät olekaan terapiaa, voi niillä olla auttava vaikutus esimerkiksi työntekijän kantamien työ- tai perheasioiden selvittämiseen ja ratkomiseen. (Kaivola, 2003, 154.) Kaiken kaikkiaan kehityskeskusteluilla tähdätään työntekijän hyvinvoinnin ja jaksamisen kartoittamiseen ja työyhteisön ja yksilön ongelmien ratkomiseen. Samalla mahdollisesti parannetaan myös työilmapiiriä, motivoidaan työntekijää, tiivistetään yhteishenkeä ja parannetaan esimies-alaisuhteita.

### 3.5 Itsensä toteuttamisen tarve

Osaaminen on yksilöiden, yhteisöjen ja organisaatioiden kilpailukyvyyn perusta. Tämä edellyttää jatkuvaa uuden tiedon hankkimista ja luomista. Osaamistaan kehittämällä organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa ja lisätä kilpailukykyään jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Oppivassa organisaatiossa työntekijöillä on tiedossa organisaation visio ja tavoitteet sekä arvot ja toimintatavat. Työntekijät kykenevät näin kehittämään jatkuvasti omaa työtään sekä hankkimaan niitä tietoja ja taitoja, joita työssä tarvitaan. Tämän kautta työntekijöillä on mahdollisuus sitoutua organisaation toimintaan ja kokea oppimisen iloa ja työn tuloksellisuutta. (Rauramo, P. 2008, 160,161.)

Oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat myös työntekijän itsensä kannalta merkittävä kilpailutekijä työmarkkinoilla. Osaaminen edistää työnhallintaa, jaksamista ja hyvinvointia. Jatkuva oppiminen antaa valmiuksia elää muuttuvassa maailmassa ja yhteiskunnassa sekä hallita muutoksia niin yhteiskunnassa kuin työelämässä. Hyvä ammattitaito ja sen ylläpito lisäävät myös työllistymistä. Työntekijän hyvinvoinnin kannalta on myös oleellista, että työ vastaa yksilön ominaisuuksia ja on sopivan haastavaa. (Rauramo, P. 2008, 161.)

Uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen ovat työmotivaation kannalta tärkeitä. Työn tulisi mahdollistaa jatkuva kehittyminen, luovuuden käyttö ja tarjota oppimiskokemuksia, oivalluksia, onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita. Tällainen työ edistää hyvinvointia ja samalla lisää myös yksilön ja koko organisaation tuloksellisuutta. (Rauramo, P. 2008, 169.)

#### 4 TOIVO - PROJEKTIN KUVAUS

TOIVO -projektin tavoitteena on yrityksen perustehtävän selkeyttäminen, uusien arviointimenetelmien löytäminen, työn sisällön ja toimintatapojen analysointi, työntekijöiden yhteistyön ja vuorovaikutuksen paraneminen, työroolien selkiytyminen ja työnjaon tehostuminen. Lisäksi projektissa on pyritty tuottamaan uusia toimintatapoja, jotka mahdollistavat arvioinnin ja työn jatkuvan kehittämisen, vahvistamaan yrittäjien omia erityisosaamisalueita, löytämään uusia verkostoitumis- ja yhteistyömuotoja samalla kun työajan käyttöä tehostetaan. Lisäksi tavoitteena on oman jaksamisen huomioiminen osana työn suunnittelua ja organisointia.

Projektin keskeinen toteutusmenetelmä on työnohjaus. Työnohjausta tarvitaan ammattitaidon kehittämiseen. Pelkkä kattava teoreettinen tieto ja käytännön kokemus työstä eivät riitä. Kehittyminen vaatii pysähtymistä ja oman työnsä reflektointia. Työnohjausmenetelmällä pyritään juuri reflektioon eli kokemukselliseen oppimisprosessiin ja työn arviointiin, jossa oppiva yksilö on keskiössä. Työnohjaus tukee ammatillista kehittymistä ja kasvua, työntuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Se soveltuu monenlaisiin tilanteisiin, joissa on tarkoituksenaan kehittää työtä laadukkaammaksi ja tuottavammaksi. Työnohjaus voi olla mittava investointi niin ajallisesti kuin taloudellisestikin, mutta tutkimusten mukaan sen avulla saadaan suuri hyöty työn kehittämisen ja tuloksellisuuden myötä. (Keskinen 2009, 7; Vesterinen 2008, 163 - 170.)

Työnohjausmenetelmää voidaan käyttää joko yksilö-, ryhmä- tai työyhteisönohjauksessa. Ohjauksesta vastaa työnohjaajakoulutuksen saanut, kokenut työelämän asiantuntija. Työnohjaaja ei välttämättä ole samalta alalta tai organisaatiosta kuin ohjattavat. Työnohjauksella voidaan tarkoittaa ulkoista tai sisäistä työnohjausta. Ulkoinen työnohjaaja tulee organisaation ulkopuolelta. Tässä on vaarana ulkopuolisuus, mutta toisaalta saattaa syntyä uutta osaamista ja ymmärrystä. Sisäisen ohjaajan vahvuus on taas se, että hän tuntee organisaation todellisuuden, mutta haittana saattaa olla se, ettei organisaatioon välttämättä synny mitään uutta. (Keskinen 2009; 7 & Vesterinen 2008; 163 - 170) Työnohjausprosessin aikana tavoitteita seurataan ja selkiinnytetään osana kehittämisprosessia.

Tässä projektissa ohjaus sisältää kymmenen (10) ohjaukset neljän viikon välein ja se toteutetaan pääsääntöisesti ryhmäohjauksena. Yhden kerran järjestetään yhdelle yrittäjälle yksilötyönohjaus. Prosessiin sisältyy henkilökohtainen työhyvinvointiarvio, joka toteutetaan strukturoidulla kyselylomakkeella. Työnohjauksen vaikuttavuutta arvioidaan prosessin lopuksi samoin strukturoidun haastattelun ja kyselylomakkeen avulla.

Projektin tarkoituksena on muun muassa lisätä tietoa pienyritysten työnohjausmenetelmien konkreettisista kehittämiskohteista, jotta työnohjaus vielä paremmin pystyisi vastaamaan

yritysten tarpeisiin. Lisäksi projektin tarkoituksena on selvittää työnohjauksen sopivuutta yritysmaailmaan. Työhyvinvointiin kohdentuvien vaikutusten arviointi toteutuu mittaamalla hankkeen alussa ja lopussa työhyvinvoinnin tilaa erillisellä lomakkeella. Samalla pyritään arvioimaan tavoitteiden toteutumista yrityskohtaisesti. Työnohjaus prosessin toimivuutta seurataan säännöllisin väliajoin koko projektin ajan, osittain lomakkeella ja osittain kvalitatiivisin menetelmin. Projekti arvioidaan yhteistyössä kasvatustieteen professori, työ- ja organisaatio-psykologian dosentti Soili Keskisen kanssa.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä

TOIVO - projektissa on mukana neljä työnohjaajaa ja 24 pienyritystä Uudenmaan, Itä-Uudenmaan ja Kymenlaakson maakunnista. Näiden yritysten henkilöstömäärä vaihtelee yhden hengen yksinyrityksistä aina 25 henkilöä työllistäviin organisaatioihin. Yritykset työllistävät yhteensä 156 henkilöä, joista 100 osallistui hankkeeseen. Reilu puolet näistä on yli 45-vuotiaita (54 hlöä). Mukana olevista yrityksistä kahdeksan (8) on yhden hengen yrityksiä. Toimialoista suurin yksittäinen ryhmä koostuu hoiva-alan yrittäjistä, joiden lisäksi hankkeeseen osallistui muutamia teollisuus-, kauneus- ja rakennusalan organisaatioita. Projektin kohderyhmä on jaettu kolmeen pääryhmään; yrittäjät ja yrittäjäesimiehet sekä työntekijät.

Useamman hengen yritysten esimiehille ja henkilöstölle järjestettiin työnohjausta useammassa ryhmässä, mikäli tarvetta havaittiin. Työnohjausryhmien jäsenet valittiin alkuhaastattelun perusteella. Yrityksen esimiehellä ja työntekijöillä saattoi olla projektin ajan eri työnohjaaja, kun yrityksen esimies liittyi esimiesten työnohjausryhmään. Muutamissa tapauksissa esimies osallistui työntekijöiden ryhmätyönohjaukseen. Lisäksi osassa yrityksiä työntekijöille ei tarjottu työnohjausta, ja toisaalta osassa yrityksiä työntekijöiden työnohjaus toteutettiin projektin ulkopuolella. Yleisesti työnohjausta toteutettiin ryhmätyönohjauksena. Lisäksi työnohjausta tarjottiin poikkeuksellisesti kerran yksilötyönohjauksena projektiin osallistujan toiveesta. Projektin alussa kaksi yrittäjää jättäytyi pois henkilökohtaisista syistä, ja vastaavasti yksi esimies liittyi mukaan projektin kolmannella ohjaukerralla.

Projektista vastasi viisi työnohjaajaa, joista neljä toimi työnohjaajina ja yksi hallinnoijana ja koordinaattorina. Projektin hallinnoija ja työnohjaajat muodostavat työyhteisöjen kehittämiin ja työhyvinvointiin liittyviä sekä terapiapalveluja tarjoavan Voimaverkko - yhteistyöverkoston. Työnohjauksen arvioinnin ohjaajana toimii kasvatustieteiden professori, työ- ja organisaatiopsykologian dosentti Turun yliopistosta.

## 5.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston hankinta

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen eli määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä ovat lähestymistapoja, joita on käytännössä mahdotonkin tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Nämä tulisikin nähdä toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi, ei niinkään kilpaileviksi suuntauksiksi. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena, niitä voidaan käyttää rinnakkain tai kvantitatiivinen vaihe voi edeltää kvalitatiivista vaihetta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara. 2009, 136,137). TOIVO - projektissa aihetta tarkasteltiin sekä kvantitatiivisesta että kvalitatiivisesta näkökulmasta siten, että niitä käytettiin rinnakkain. Tässä tutkimuksessa keskitytään aiheen kvantitatiiviseen eli määrälliseen tarkasteluun ja analysointiin.

Määrällisellä tutkimuksella pyritään saamaan mahdollisimman runsaasti ja helposti vertailtavaa tietoa. Tällä tutkimusmenetelmällä saadaan lähinnä suureen joukkoon perustuvaa numeerista tietoa(Vilkka, 2007, 13), jollaista haluttiinkin saada muuttujien eli mitattavien tekijöiden helpon vertailtavuuden vuoksi. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin myös siksi, että haluttiin luoda yleinen katsaus muuttujien välisiin suhteisiin ja eroihin, ja ymmärtää ilmiötä kokonaisuutena. (Vilkka, 2007, 13.) Sen sijaan laadullisen tutkimusmenetelmän avulla kyetään saamaan ainutlaatuista ja tapauskohtausta tietoa(Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 1998, 165), jollaista tässä tutkimuksen osassa ei koettu tarpeelliseksi.

Projektin kvantitatiivinen osuus toteutettiin strukturoiduilla kyselylomakkeilla. Strukturoidulla kyselyllä tarkoitetaan sellaista aineiston keruumenetelmää, jossa kysymysten muoto on vakioitu ja vastausvaihtoehdot valmiiksi määritelty. (Vilkka, 2007, 28.) Tähän päädyttiin, jotta tutkittava ilmiö kyettiin rajaamaan siten, että tutkimuksella saatiin haluttua tietoa.

Työntekijöiden kokemuksia kartoittava tutkimuslomake on Pohjoismaisen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely(QPSNordic), joka koostuu monivalintakysymyksistä. Nämä kysymykset käsittelevät työn psyykkisiä ja sosiaalisia osa-alueita, kuten työn vaatimuksia, vaikutusmahdollisuuksia, työn ennustettavuutta ja hallintaa, sosiaalista tukea, johtajuutta, työilmapiiriä, perheen ja työn välistä suhdetta, työn merkitystä ja organisaation sitoutumista sekä työmotiiveja. Kun kyselylomakkeen sisällöllisiä aihealueita valittiin, periaatteena oli, että ne olisivat relevantteja eli merkityksellisiä ja tärkeitä työtä, terveyttä, hyvinvointia ja motivaatiota ajatellen. Tässä projektissa käytettiin QPSNordicista kehitettyä lyhytversiota(QPSNordic 34+), joka sisältää kysymyksiä useista eri QPSNordicin asteikoista. Kutakin asteikkoa edustaa yksi tai kaksi kysymystä. (Elo ym. 2006, 5,7,9,11-13.) Yrittäjille ja yrittäjäesimiehille suunnattu kyselylomake valmistettiin yhteistyössä työelämän kehittämisohjelman (TYKES) kanssa. Tämän kyselylomakkeen aihepiirit ja kysymykset valittiin työntekijöiden kyselylomakkeen aihepiirejä vastaaviksi.

Kyselyllä pyrittiin saamaan kohderyhmän mielipiteisiin ja asenteisiin pohjautuvaa tietoa. Mielipide- ja asennetiedusteluissa käytetään tavallisesti Likertin asteikkoa, kun tarkoituksena on mitata esimerkiksi tyytyväisyyttä, motivaatiota tai muuta sisäistä subjektiivista kokemusta. (Metsämuuronen, 2005, 94.) Sekä työntekijöille että yrittäjille ja yrittäjäesimiehille suunnattujen kyselylomakkeiden vastaukset pyydettiin niin sanottuja asenneasteikkoja, Likertin ja Osgoodin asteikkoja käyttäen. Likert on tavallisesti neljä- tai viisiportainen järjestysasteikon tasoinen asteikko. Siinä toisena ääripäänä on ”täysin samaa mieltä” ja toisena ”täysin eri mieltä”, tai neliportaisena ”samaa mieltä” tai ”eri mieltä”, joiden välille vastausvaihtoehdot asettuvat. Tässä tutkimuksessa käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa, jossa vastaaja valitsi asteikolta parhaiten omaa käsitystään ja mielipidettä kuvaavan vaihtoehdon. (Metsämuuronen, 2005, 94; Heikkilä, 2008, 53.) Vastausvaihtoehdot olivat 1= erittäin harvoin tai ei koskaan, 2 = melko harvoin, 3 = silloin tällöin, 4= melko usein ja 5= hyvin usein tai aina. Osgoodin asteikkoa käytettiin yrittäjien ja yrittäjäesimiehille suunnatussa kyselyssä. Osgoodin asteikon (semanttinen differentiaali) ajatus on samankaltainen kuin Likertin asteikolla; siinä esitetyille väitteille annetaan vastausvaihtoehdot esimerkiksi viisi - tai seitsemänportaisena asteikkona. Samoin kuin Likertin asteikossa, sen ääripäinä ovat vastakkaiset väittämät tai adjektiivit. (Holopainen, Tenhunen, Vuorinen, 2004, 34,35; Heikkilä, 2008, 54.) Tässä tutkimuksessa käytettiin osgoodin asteikkoa kymmenportaisena ja sen vastausvaihtoehdot olivat esimerkiksi väliltä 1= erittäin vähän ja 10= erittäin paljon. Tällaisten asteikkotyyppeiden kysymysten käyttämisen etuna on se, että niillä saadaan paljon tietoa vähään tilaan. Heikkoutena puolestaan voidaan nähdä olevan se, että vastauksista on lähes mahdoton päätellä, minkä painoarvon eri vastaajat ovat kohteelle antaneet. (Heikkilä, 2008, 52.) Projektissa mukana olleet työnohjaajat toimittivat lomakkeet tutkimuskohderyhmälle kevään 2008 ja kevään 2009 aikana.

### 5.3 Aineiston analyysi

Aineiston tilastolliseen analysointiin käytettiin SPSS 16.0 for Windows ohjelmaa. Ohjelman avulla aineistosta laskettiin frekvenssi- ja prosenttijakaumat sekä osasta aineistoa keskiarvo ja keskihajonta, joita käytettiin tutkimusaineiston kuvailemiseen. Jos kyselyyn vastaaja oli jättänyt vastaamatta kysymykseen, merkittiin se puuttuvaksi tiedoksi. Kyselylomakkeiden Likert - asteikko päädyttiin pitämään vastausvaihtoehtojen laadun vuoksi kuvailuvaiheessa viisiluokkaisena, kuten se kyselylomakkeissakin esiintyi. Samoin yrittäjien työhyvinvointia mittaavassa kyselylomakkeessa Osgoodin - asteikolla pyydetyt vastaukset pidettiin aineistoa analysoitaessa alkuperäisessä muodossaan kymmenportaisena. Vastaukset numeroitiin vastaajaryhmän, eli yrityksen, ja vastaajan mukaisesti esimerkiksi ryhmä 1/vastaaja 1. Tulokset syötettiin SPSS - ohjelmaan numerokoodin perusteella, josta tulokset poimittiin esitettäväksi taulukoihin vastanneiden määrän ja prosenttijakauman tai keskiarvon ja keskihajonnan mukaan.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Työntekijöiden kevään 2008 kyselyn tulokset

Työntekijöiltä tiedusteltiin, kuinka työhyvinvoinnin eri edellytykset toteutuvat heidän työpai-koillaan, ja millaisena he kokevat oman työnsä. Vastaaajia pyydettiin arvioimaan työnsä kuormittavuutta ja vaativuutta, vaikutusmahdollisuuksiaan, työn kuvaa, työyhteisöltä ja muulta sosiaaliselta verkostolta saamaansa tukea, työilmapiiriä, tasa-arvon toteutumista sekä työn mielekkyyttä käsitteleviä väittämiä asteikolla 1 - 5, jossa 1= *erittäin harvoin tai ei koskaan*, 2= *melko harvoin*, 3= *silloin tällöin*, 4= *melko usein* ja 5= *hyvin usein tai aina*. Taulukoissa 2, 3 ja 4 on esitetty tulokset aihepiireittäin vastaajien lukumäärän ja prosenttijakauman mukaan. Kysymykset on numeroitu taulukoihin sen mukaan, kuin ne kyselylomakkeeseen numeroitiin.

**Taulukko 2.** Työn vaativuus ja haasteellisuus, työnkuvan selkeys ja vaikutusmahdollisuudet työntekijän kokemana vuonna 2008

	Vastanneiden määrä (n)	Erittäin harvoin tai ei koskaan (f / %)	Melko harvoin (f / %)	Silloin tällöin (f / %)	Melko usein (f / %)	Hyvin usein tai aina (f / %)
<b>Työn kuormittavuus ja vaativuus</b>						
1. Jakautuuko työmääräsi epätasaisesti niin, että työt ruuhkautuvat?	35	5/14,3	11/31,4	12/34,3	7/20,0	-
2. Onko sinulla liikaa työtä?	35	5/14,3	8/22,9	18/51,4	4/11,4	-
3. Ovatko työtehtäväsi liian vaikeita?	35	8/22,9	21/60	6/17,1	-	-
4. Joudutko suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitsisit enemmän koulutusta?	35	8/22,9	15/42,9	11/31,4	1/2,9	-
5. Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi?	35	-	-	5/14,3	16/45,7	14/40
6. Onko työsi haasteellista?	35	-	2/5,7	12/34,3	16/45,7	5/14,3
16. Oletko tyytyväinen kykyysi ratkaista ongelmia työssäsi?	35	-	1/2,9	7/20,0	24/68,6	3/8,6

27. Onnistuuko ryhmäsi tai tiimisi ongelmien ratkaisussa?	34	-	2/5,7	6/17,1	20/57,1	6/17,1
37. Tunnetko nykyisin stressiä työssäsi?	33	7/20,0	14/40,0	10/28,6	2/5,7	-
<b>Työnkuvan selkeys</b>						
7. Onko työllesi määritelty selkeät tavoitteet?	34	-	-	4/11,4	19/54,3	11/31,4
8. Tiedätkö tarkalleen, mitä sinulta odotetaan työssä?	34	-	1/2,9	2/5,7	18/51,4	13/37,1
9. Saatko keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä?	35	13/37,1	11/31,4	9/25,7	2/5,7	-
14. Tiedätkö etukäteen, minkälaisia tehtäviä työhösi kuuluu kuu-kauden kuluttua?	35	2/5,7	5/14,3	5/14,3	16/45,7	4/11,4
15. Liikkuuko työpaikkalasi muutoksia koskevia huhuja?	35	12/34,3	8/22,9	14/40,0	1/2,9	-
<b>Vaikutusmahdollisuudet</b>						
10. Voitko vaikuttaa työmäärääsi?						
11. Voitko määrätä oman työtahtisi?	35	2/5,7	4/11,4	14/40,0	11/31,4	4/11,4
12. Voitko itse päättää, milloin pidät taukoja?	35	-	1/2,9	4/11,4	23/65,7	7/20,0
13. Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin?	35	-	4/11,4	5/14,3	16/45,7	10/28,6
	35	-	3/8,6	10/28,6	18/51,4	7/20,0

Taulukossa 2 on kuvattu työntekijöiden kyselyn tulokset työn kuormittavuuteen, vaativuuteen, työn kuvan selkeyteen ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyvien kysymysten osalta. Työmäärä koetaan tutkimuksen mukaan jakautuvan pääsääntöisesti tasaisesti. Lähes sama määrä vastaajista ilmoitti töidensä ruuhkautuvan melko harvoin tai erittäin harvoin ja silloin tällöin tai melko usein (45 % vs. 54 %). Työ määrällisesti koetaan hieman useammin liialliseksi kuin sopivaksi; 62 % vastaajista arvioi työnsä määrän silloin tällöin tai melko usein ylittävän käytös-

sä ovat voimavarat, kun vastaavasti 37 % koki työmäärän liialliseksi vain melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan.

Työtehtävien vaikeus, vaativuus ja haasteellisuus koetaan yleisesti ottaen sopivaksi, ja työssä koetaan voivan käyttää tietoja ja taitoja erittäin hyvin. 83 % vastanneista ilmoitti työtehtäviensä olevan vaikeita vain melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan. Koulutus koettiin työtehtäviin nähden riittäväksi 66 % vastauksia. Joukossa oli kuitenkin myös huomattava määrä niitä, jotka kokivat lisäkoulutusta tarvittavan; Vastaajista 34 % koki joutuvansa suorittamaan työssään sellaisia tehtäviä, joihin tarvitsisi lisäkoulutusta silloin tällöin tai melko usein. Sama määrä vastaajia koki koulutuksensa työtehtäviin nähden riittäväksi vain silloin tällöin tai melko usein. Työntekijöistä 46 % ilmoitti työnsä olevan haasteellista melko usein, hyvin usein tai aina. Vastaavasti 34 % piti työtään haasteellisena vain silloin tällöin. Jopa 86 % ilmoitti voivansa käyttää työssään tietojaan ja taitojaan melko usein, hyvin usein tai aina.

Ongelmanratkaisutaidot koetaan yleisesti ottaen hyviksi työyhteisöissä sekä yksilön että yhteisön ja tiimin tasolla. Omaan kykyynsä ratkaista ongelmia työssään ilmoitti olevan tyytyväisiä 78 % vastaajista melko usein, hyvin usein tai aina. Samoin 74 % vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisön ryhmä tai tiimi onnistui ongelmanratkaisussa melko usein, hyvin usein tai aina.

Stressillä tarkoitettiin tutkimuksessa tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi, tai jossa hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tutkituilla ilmeni stressiä työssään lähinnä satunnaisesti: 60 % vastaajista koki stressiä vain melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan.

Työnkuva ja työn odotukset ovat tutkimuksen mukaan hyvin työntekijöiden tiedossa. Työntekijöistä 88 % piti työlleen määriteltyjä tavoitteita selkeinä melko usein, hyvin usein tai aina. Sama määrä vastaajista ilmoitti olevansa erittäin hyvin selvillä myös itseensä kohdistuvista odotuksista. Keskenään ristiriitaisia ohjeita kahdelta tai useammalta eri työntekijältä ei koeta juurikaan saatavan. Huomattavaa on, että kuitenkin 32 % vastanneista ilmoitti saavansa tällaisia ohjeita silloin tällöin tai melko usein. Kartoitettaessa työntekijän tietoisuutta työnkuvaan kuukauden kuluttua 57 % vastaajista ilmoitti tietävänsä melko usein tai hyvin usein tai aina tulevat tehtävänsä. Vastaavasti 34 % tiesi työhönsä kuukauden kuluttua kuuluvat tehtävät vain silloin tällöin, melko harvoin tai erittäin harvoin tai ei koskaan. Muutoksiin liittyviä huhuja työorganisaatiossa ei juuri kuulla. Työntekijöistä 57 % ilmoitti kuulleensa tällaisia huhuja melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan ja 40 % silloin tällöin.

Tutkimustulosten mukaan työntekijät pääsevät vaikuttamaan työnsä määrään, työtahtiin ja taukoihin sekä työtään koskeviin tärkeisiin päätöksiin verrattain hyvin. Työntekijöistä 42 % kykeni vaikuttamaan työmääräänsä melko usein, hyvin usein tai aina. Vastaavasti 51 % työntekijöistä ilmoitti voivansa vaikuttaa työmääräänsä ainakin silloin tällöin tai melko harvoin. 86 %

vastanneista ilmoitti voivansa vaikuttaa työtahtiin ja 75 % pitämiinsä taukoihin melko usein tai hyvin usein tai aina. Työnsä kannalta tärkeisiin päätöksiin koki pääsevänsä melko usein, hyvin usein tai aina vaikuttamaan 74 % vastanneista. Silti vielä 38 % ilmoitti vaikutusmahdollisuuksiensa toteutuvan vain silloin tällöin tai melko harvoin.

**Taulukko 3.** Työssä saatava sosiaalisen verkoston tuki ja lähiesimiehen arvostus ja kiinnostus työntekijöiden kokemana vuonna 2008

	Vastanneiden määrä (n)	Erittäin harvoin tai ei koskaan (f/%)	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Hyvin usein tai aina
<b>Työyhteisön ja muun sosiaalisen verkoston tuki</b>						
17. Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereiltasi?	35	-	1/2,9	6/17,1	14/40,0	14/40,0
18. Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltä?	34	-	4/11,4	3/8,6	12/34,3	15/42,9
22. Koetko, että voit luottaa saavasi tukea ystäviltäsi/ perheeltäsi, jos sinulla on vaikeuksia työssäsi?	33	-	3/8,6	8/22,9	13/37,1	9/25,7
<b>Lähiesimiehen osoittama arvostus ja kiinnostus</b>						
19. Arvostaako lähiesimiesi saavutuksiasi työssäsi?	33	-	2/5,7	8/22,9	13/37,1	10/28,6
20. Rohkaiseeko lähiesimiesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin?	34	-	3/8,6	10/28,6	15/42,9	6/17,1
21. Auttaako lähiesimiesi sinua kehittämään taitojasi?	34	-	2/5,7	13/37,1	9/25,7	10/28,6
33. Palkitaanko organisaatiossasi hyvästä työsuorituksesta (raha, kannustus) ?	34	10/28,5	7/20,0	10/28,6	7/20,0	-
34. Kuinka kiinnostunut työpaikkasi johto on henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista?	34	1/2,9	7/20,0	8/22,9	9/25,7	9/25,7

Taulukkoon 3 on koottu työntekijöiden tutkimuksen tulokset sosiaaliseen tukeen ja arvostukseen liittyvien kysymysten osalta. Työyhteisön tuki todentuu erittäin hyvin työntekijöiden kokemana. Jopa 80 % vastanneista on kokenut työyhteisönsä tarjoavan tukea ja apua työssä melko usein, hyvin usein tai aina. Samoin lähiesimieheltä saatu tuki ja apu koettiin 77 %:ssa vastauksia toteutuvan hyvin. Muulta sosiaaliselta verkostolta, kuten perheeltä ja ystäviltä, saatiin myös tukea melko usein, hyvin usein tai aina 63 % vastauksista. Kuitenkin 23 % työntekijöistä oli vielä sitä mieltä, että tukea tällaisilta verkostoilta saadaan vain silloin tällöin.

Vastanneista 77 % ilmoitti lähiesimiehensä arvostavan yksittäisen työntekijän saavutuksia työssä melko usein, hyvin usein tai aina. Silloin tällöin tai melko harvoin näin ilmoitti olevan kuitenkin myös huomattava osuus vastanneista, 29 %. Varsinaisia palkitsemiskäytänteitä hyvästä työsuorituksesta ei juuri työyhteisöissä ole: 49 % vastaajista ilmoitti työorganisaatiossaan palkittavan silloin tällöin tai melko usein. Kuitenkin sama määrä työntekijöitä ilmoitti näin olevan vain melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan. Esimiehen koetaan myös auttavan työntekijää taitojensa kehittämässä. Työntekijöistä 55 % ilmoitti esimiehen tukevan ja auttavan taitojensa kehittämässä melko usein, hyvin usein tai aina. 43 % työntekijöistä ilmoitti saavansa apua taitojensa kehittämiseen kuitenkin vain silloin tällöin tai melko harvoin. Samoin lähiesimiehen koetaan rohkaisevan työntekijää osallistumaan työorganisaatiota koskevaan päätöksentekoon melko usein, hyvin usein tai aina 60 %:ssa vastauksista. Työyhteisön johdon koetaan olevan kiinnostunut henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista suurimmassa osassa vastauksia. Melko usein, hyvin usein tai aina johdon kiinnostuneeksi arvioi 52 % vastaajista, mutta myös melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan - vastauksia oli myös joukossa 23 % vastauksista.

Taulukko 4 Työyhteisön ilmapiiri, tasa-arvo ja työn mielekkyys työntekijöiden kokemana vuonna 2008

	Vastanneiden määrä (n)	Erittäin harvoin tai ei koskaan (f/%)	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Hyvin usein tai aina
<b>Ilmapiiri</b>						
23. Kannustava ja tukeva	34	-	4/11,4	8/22,9	12/34,3	10/28,6
24. Leppoisa ja mukava	34	-	1/ 2,9	8/22,9	16/45,7	9/25,7
25. Jäykkä ja sääntöihin perustuva	34	12/34,3	10/28,6	8/22,9	4/11,4	-
28. Kannustetaanko työpaikallasi työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin?	34	-	2/ 5,7	12/34,3	15/42,9	5/14,3
29. Onko tiedonkulku riit-						

tävää työyhteisössäsi?	34	-	5/14,3	10/28,6	6/45,7	3/8,6
<b>Tasa-arvon kokeminen</b>						
26. Arvostatko jäsenyyttä omassa ryhmässäsi tai tiimissäsi?	33	-	-	4/11,4	15/42,9	14/40,0
31. Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta miesten ja naisten kohtelussa työpaikallasi?	32	23/65,7	8/22,9	1/ 2,9	-	-
32. Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta vanhempien ja nuorempien työntekijöiden kohtelussa työpaikallasi?	34	22/62,9	9/25,7	2/ 5,7	1/ 2,9	-
<b>Työn mielekkyys</b>						
35. Useimmiten minusta on mukava uppoutua työhöni	34	-	-	9/25,7	18/51,4	7/20,0
36. Työni on minulle erittäin tärkeä tyydytyksen lähde	34	2/5,7	3/8,6	6/17,1	17/48,6	6/17,1

Taulukossa 4 on esitetty työntekijöiden kyselyn tulokset työpaikan ilmapiiriä, tasa-arvoa ja työn mielekkyyttä kartoittavien kysymysten osalta. Työyhteisön ilmapiirin kartoitus näytti verrattain myönteisiä tuloksia: ilmapiiri koettiin sekä kannustavaksi ja tukevaksi että leppoisaksi ja mukavaksi (63 % vs.72 %) melko usein, hyvin usein tai aina. Vastaavasti vain 34 % ilmoitti työilmapiirin olevan työyhteisössään jäykkä tai sääntöihin perustuva. 57 %:ssa vastauksia työntekijät ilmoittivat työpaikallaan kannustettavan oman työn arviointiin ja kehittämiseen melko usein, hyvin usein tai aina. Silloin tällöin näin ilmoitti 34 % vastanneista. Tiedonkulkua työorganisaatioissa koetaan pääsääntöisesti olevan riittävää. Työntekijöistä 75 % piti tiedonkulkua riittävänä silloin tällöin tai melko usein. On myös huomioitava, että kuitenkin vastaajista 14 % ilmoitti tiedonkulun olevan riittävää melko harvoin.

Työntekijöiltä tiedusteltiin heidän omaa arvonantoa jäsenyydelleen työyhteisössään. Heistä 83 % ilmoitti arvostavansa jäsenyyttään melko usein, hyvin usein tai aina. Epätasa-arvoon sukupuolen tai iän vuoksi ei työyhteisöissä törmätä juuri lainkaan. Miesten ja naisten epätasa-arvoisesta kohtelusta oli tehnyt havaintoja melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan 89 % vastanneista. Vanhempien ja nuorempien työntekijöiden keskuudessa epätasa-arvoisuutta oli kohdattu hieman tätä enemmän: vain 26 % työntekijöistä ilmoitti tällaista ilmenneen melko harvoin.

Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi. 71 % vastanneista ilmoitti työhön uppoutumisen mukavaksi melko usein, hyvin usein tai aina. Melkein sama määrä, 66 % työntekijöistä koki työnsä erittäin tärkeäksi tyydytyksen lähteeksi melko usein, hyvin usein tai aina.

## 6.2 Työntekijöiden kevään 2009 kyselyn tulokset

Työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemusta kartoittava kevään 2009 toteutettiin saman strukturoidun kyselylomakkeen avulla kuin kevään 2008 kyselykin. Poikkeavaa oli, että otantajoukossa oli tapahtunut muutoksia vuonna 2008 toteutetun kyselyn jälkeen siten, että joitain vastaajia oli poistunut ja joitakin tullut lisää tutkimuksen alku- ja loppuvaiheen toteuttamisen välisenä aikana. Vuonna 2009 kyselyyn osallistujia oli kaiken kaikkiaan kolme (3) kappaletta vähemmän kuin vuoden 2008 kyselyyn osallistuneita.

Taulukko 5 Työn vaativuus ja haasteellisuus, työnkuvan selkeys ja vaikutusmahdollisuudet työntekijän kokemana vuonna 2009

	Vastanneiden määrä (n)	Erittäin harvoin tai ei koskaan (f/%)	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Hyvin usein tai aina
<b>Työn kuormittavuus ja vaativuus</b>						
1. Jakautuuko työmääräsi epätasaisesti niin, että työt ruuhkautuvat?	30	2/6,7	15/50,0	7/23,3	6/20,0	-
2. Onko sinulla liikaa työtä?	30	1/3,3	15/50,0	13/43,3	-	1/3,3
3. Ovatko työtehtäväsi liian vaikeita?	30	10/33,3	17/56,7	3/10,0	-	-
4. Joudutko suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitset enemmän koulutusta?	30	8/26,7	12/40,0	10/33,3	-	-
5. Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi?	30	-	-	1/3,3	13/43,3	16/53,3
6. Onko työsi haasteellista?	30	-	-	1/3,3	13/43,3	16/53,3
16. Oletko tyytyväinen kykyysi ratkaista ongelmia työssäsi?	30	-	1/3,3	10/33,3	17/56,7	2/6,7
27. Onnistuuko ryhmä-	30	-	1/3,3	2/6,7	24/80,0	3/10,0

si tai tiimisi ongelmien ratkaisussa?	30	-	-	4/13,3	17/56,7	9/30,0
37. Tunnetko nykyisin stressiä työssäsi?	30	10/33,3	14/46,7	5/16,7	1/3,3	-
<b>Työnkuvan selkeys</b>						
7. Onko työllesi määritelty selkeät tavoitteet?	30	-	1/3,3	2/6,7	18/60,0	9/30,0
8. Tiedätkö tarkalleen, mitä sinulta odotetaan työssä?	30	-	1/3,3	3/10,0	18/60,0	8/26,7
9. Saatko keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä?	30	16/53,3	9/30,0	4/13,3	1/3,3	-
14. Tiedätkö etukäteen, minkälaisia tehtäviä työhösi kuuluu kuukauden kuluttua?	30	-	3/10,0	3/10,0	20/66,7	4/13,3
15. Liikkuuko työpaikkasi muutoksia koskevia huhuja?	30	-	3/10,0	3/10,0	20/66,7	4/13,3
<b>Vaikutusmahdollisuudet</b>						
10. Voitko vaikuttaa työmäärääsi?	30	11/36,7	8/26,7	8/26,7	1/3,3	2/6,7
11. Voitko määrätä oman työtahtisi?						
12. Voitko itse päättää, milloin pidät taukoja?	30	-	3/10,0	10/33,3	12/40,0	5/16,7
13. Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin?	30	-	1/3,3	3/10,0	16/53,3	10/33,3
	30	1/3,3	4/13,3	-	9/30,0	16/53,3
	30	-	-	7/23,3	16/53,3	7/23,3

Taulukkoon 5 on koottu työntekijöiden tutkimuksen tulokset työn kuormittavuutta ja vaativuutta, työnkuvan selkeyttä, ja vaikutusmahdollisuuksia kartoittaneiden kysymysten osalta. Työntekijöiltä tiedusteltiin työmäärän sopivuutta ja sen jakautumista. Loppukyselyjen mu-

kaan työmäärä koetaan jakautuvan verrattain tasaisesti. Työntekijöistä 57 % ilmoitti työmääränsä ruuhkautuvan vain melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan. Merkittävää on kuitenkin, että jopa 43 % vastanneista koki työmääränsä jakautuvan edelleen kuitenkin silloin tällöin tai melko usein epätasaisesti niin, että työt ruuhkautuvat. Työmäärä koetaan kuitenkin yleisesti ottaen sopivaksi; 53 % ilmoitti työmäärän olevan liian suuri melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan.

Työssä suoritettavat tehtävät koetaan riittävän haastaviksi ja vaativiksi. Vastanneista 90 % piti työtä liian vaikeana vain melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan. Työ koetaan kuitenkin haasteelliseksi. Peräti 63 % vastanneista ilmoitti työn olevan haasteellista melko usein, hyvin usein tai aina. Lisäkoulutusta työtehtäviin ei koeta kuitenkaan tarvittavan. 67 % työntekijöistä ilmoitti joutuvansa suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitsisi lisäkoulutusta vain melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan. Kuitenkin 33 % työntekijöistä kokee tarvitsevansa lisäkoulutusta työtehtäviinsä silloin tällöin.

Tietoja ja taitoja koetaan voivan käyttää työssä erittäin hyvin. 97 % työntekijöistä ilmoitti voivansa käyttää tietojaan ja taitojaan työssään melko usein, hyvin usein tai aina. Omiin kykyihin ratkaista ongelmia oltiin myös tyytyväisiä. Vastaaajista 90 % ilmoitti olevansa tyytyväinen ongelmanratkaisutaitoihinsa melko usein, hyvin usein tai aina. Samoin 87 % työntekijöistä piti ryhmän kykyä ratkaista ongelmia hyvänä melko usein, hyvin usein tai aina. Tutkimus osoitti, etteivät työntekijät yleisesti ottaen koe stressiä työssään. 80 % ilmoitti työn stressaavan melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan.

Tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat työnkuvansa erittäin selkeäksi. Vastaaajista 90 % piti työlleen määritellyjä tavoitteita selkeinä melko usein, hyvin usein tai aina. Itseensä kohdistuneista odotuksista työntekijät olivat myös hyvin selvillä. 87 % vastanneista ilmoitti tietävänsä itseensä kohdistuneet odotukset melko usein, hyvin usein tai aina. Keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä ei yleisesti ottaen koeta saavan. Silloin tällöin tai melko usein tällaisia ilmoitti saavansa vain 17 % vastanneista. 80 % ilmoitti tietävänsä melko usein, hyvin usein tai aina, millaisia työtehtäviä heiltä odotetaan kuukauden kuluttua. Huomioitavaa on, että 20 % vastaaajista koki tietävänsä näin kuitenkin vain silloin tällöin tai melko harvoin. Työpaikalla ei koeta liikkuvan muutoksiin viittaavia huhuja loppukyselyjen tulosten perusteella. 63 % vastanneista ilmoitti kuulleensa tällaisia melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan, ja melko usein, hyvin usein tai aina tällaista ilmoitti kuulleensa 10 % työntekijöistä, ja silloin tällöin kuitenkin peräti 27 %.

Työmäärään koetaan voivan vaikuttaa toisaalta hyvin, mutta toisaalta puutteitakin vaikutusmahdollisuuksissa tutkimuksen mukaan on. Vastanneista 57 % koki voivansa vaikuttaa työmäärään melko usein, hyvin usein tai aina, ja 43 % silloin tällöin tai melko harvoin. Työntekijöistä

87 % kokee voivan vaikuttaa melko usein, hyvin usein tai aina omaan työtahtiinsa. Silloin. 83 % työntekijöistä ilmoitti voivansa päättää myös tauoistaan melko usein, hyvin usein tai aina. Työn kannalta keskeisiin päätöksiin koetaan myös voivan vaikuttaa erittäin hyvin; 77 % koki voivansa vaikuttaa näin melko usein, hyvin usein tai aina. Huomattavaa on, että kuitenkin vielä 23 % työntekijöistä ilmoitti voivansa vaikuttaa näin vain silloin tällöin.

Taulukko 6. Työssä saatava sosiaalisen verkoston tuki ja lähiesimiehen arvostus ja kiinnostus työntekijöiden kokemana vuonna 2009

	Vastanneiden määrä (n)	Erittäin harvoin tai ei koskaan (f/%)	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Hyvin usein tai aina
<b>Työyhteisön ja muun sosiaalisen verkoston tuki</b>						
17. Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereiltasi?	30	-	-	1/3,3	11/36,7	18/60,0
18. Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltä?	30	-	-	2/6,7	14/46,7	14/46,7
22. Koetko, että voit luottaa saavasi tukea ystäviltäsi/ perheeltäsi, jos sinulla on vaikeuksia työssäsi?	30	-	-	6/20,0	14/46,7	10/33,3
<b>Lähiesimiehen osoittama arvostus ja kiinnostus</b>						
19. Arvostaako lähiesimiehesi saavutuksiasi työssäsi?	29	-	1/3,3	5/16,7	13/43,3	10/33,3
20. Rohkaiseeko lähiesimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin?	30	-	3/10,0	4/13,3	12/40,0	11/36,7
21. Auttaako lähiesimiehesi sinua kehittämään taitojasi?	30	-	3/10,0	11/36,7	6/20,0	10/33,3
33. Palkitaanko organisaatiossasi hyvästä työsuorituksesta (raha, kannustus) ?	30	5/16,7	3/10,0	15/50,0	7/23,3	-
34. Kuinka kiinnostunut työpaikkasi johto on henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista?	28	-	-	7/23,3	14/46,7	7/23,3

Taulukossa 6 on koottuna työntekijöiden tutkimuksen tulokset sosiaalista tukea ja arvostusta kartoittavien kysymysten osalta. Työntekijät kokevat saavansa työtovereilta tutkimuksen mukaan tukea työhönsä erittäin hyvin. 97 % työntekijöistä ilmoitti saavansa tukea työtovereiltaan melko usein, hyvin usein tai aina. Lähiesimieheltä saatu tuki ja apu koetaan toteutuvan suurimmassa osassa työyhteisöjä; 93 % työntekijöistä ilmoitti saavana apua tai tukea esimieheltään melko usein, hyvin usein tai aina. Tukea ystäviltä ja perheeltä koki melko usein, hyvin usein tai aina saavan 80 % vastanneista. Vain silloin tällöin tukea ystäviltä ja perheeltä koettiin saavan 20 % vastauksista.

Lähiesimiehen koetaan arvostavan yksittäisen työntekijän saavutuksia. Melko usein, hyvin usein tai aina arvostusta lähiesimieheltään ilmoitti saavansa 77 % työntekijöistä. Silloin tällöin tai melko harvoin näin ilmoitti olevan 17 % työntekijöistä. Esimiehen koetaan lisäksi rohkaisevan osallistumaan päätöksentekoon melko usein, hyvin usein tai aina 77 %. Tutkimus osoittaa, että työntekijät kokevat saavansa lähiesimieheltään myös apua taitojensa kehittämiseen. Melko usein, hyvin usein tai aina apua lähiesimieheltä koki saavansa 53 % työntekijöistä. Huomattavaa on kuitenkin, että 47 % ilmoitti saavansa lähiesimieheltä apua vain silloin tällöin tai melko harvoin. Organisaation palkitsemiskäytänteet koetaan vaihtelevasti; 27 % vastanneista ilmoitti työyhteisössään palkittavan melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan, mutta kuitenkin 73 % koki organisaatiossaan palkittavan silloin tällöin tai melko usein. Työpäi-  
kan johdon koetaan olevan kiinnostunut henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista. Työntekijöistä 70 % arvioi näin olevan melko usein, hyvin usein tai aina, ja 23 % silloin tällöin.

Taulukko 7 Työyhteisön ilmapiiri, tasa-arvo ja työn mielekkyys työntekijöiden kokemana kevään 2009 kyselyssä

	Vastanneiden määrä (n)	Erittäin harvoin tai ei koskaan (f/%)	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Hyvin usein tai aina
<b>Ilmapiiri</b>						
23. Kannustava ja tukeva	30	-	-	5/16,7	15/50,0	10/33,3
24. Leppoisa ja mukava	30	-	2/6,7	3/10,0	8/26,7	17/56,7
25. Jäykkä ja sääntöihin perustuva	30	16/53,3	11/36,7	3/10,0	-	-
28. Kannustetaanko työpaikallasi työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin?	30	-	2/6,7	9/30,0	12/40,0	7/23,3
29. Onko tiedonkulku riittävää työyhteisössäsi?	30	-	1/3,3	7/23,3	17/56,7	5/16,7
<b>Tasa-arvon kokeminen</b>						
26. Arvostatko jäsenyyttä omassa ryhmässäsi tai tiimissäsi?	30	-	-	3/10,0	16/53,3	11/36,7
31. Oletko havainnut epä-tasa-arvoisuutta miesten ja naisten kohtelussa työpaikallasi?	30	20/66,7	6/20,0	3/10,0	1/3,3	-
32. Oletko havainnut epä-tasa-arvoisuutta vanhempien ja nuorempien työntekijöiden kohtelussa työpaikallasi?	30	24/80,0	6/20,0	-	-	-
<b>Työn mielekkyys</b>						
35. Useimmiten minusta on mukava uppoutua työhöni	30	-	1/3,3	6/20,0	16/53,3	7/23,3
36. Työni on minulle erittäin tärkeä tyydytyksen lähde	27	1/3,3	1/3,3	9/30,0	11/36,7	5/16,7

Taulukossa 7 on työntekijöiden kyselyn tulokset esitettyinä työpaikan ilmapiirin, tasa-arvon ja työn mielekkyyden osalta. Ilmapiiri koetaan työyhteisöissä pääsääntöisesti hyväksi. 83 % ilmoitti työilmapiirin olevan kannustava ja tukeva melko usein, hyvin usein tai aina. Leppoisaksi ja mukavaksi ilmapiiri ilmoitettiin 83 % vastauksia melko usein, hyvin usein tai aina. Sen sijaan jäykkänä tai sääntöihin perustuvana työilmapiiriä piti 10 % työntekijöistä silloin tällöin.

Työpaikoilla koetaan työntekijöitä kannustettavan miettimään omia työskentelytapojaan verrattain hyvin. Vastaajista 63 % ilmoitti saavansa kannustusta melko usein, hyvin usein tai aina ja 30 % silloin tällöin. Myös tiedonkulku työyhteisössä koetaan riittäväksi. Työntekijöistä 73 % arvioi tiedonkulun riittäväksi melko usein, hyvin usein tai aina. Vastaavasti 27 % koki näin olevan vain silloin tällöin tai melko harvoin.

Omaa jäsenyyttä työyhteisössä arvosti melko usein, hyvin usein tai aina peräti 90 % kyselyyn vastanneista. Epätasa-arvoisuutta työyhteisöissä ei juurikaan havaita. Työntekijöistä 87 % ilmoitti havainneensa epätasa-arvoisuutta miesten ja naisten kohtelussa melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan. Epätasa-arvoa eri-ikäisten työntekijöiden välillä ei koettu juurikaan; 20 % vastanneista ilmoitti havainneensa epätasa-arvoa nuorempien ja vanhempien työntekijöiden välillä melko harvoin ja 80 % erittäin harvoin tai ei koskaan.

Työhön uppoutuminen koetaan tutkimuksen mukaan mielekkäänä. Peräti 77 % vastanneista ilmoitti uppoutuvansa työhön mielellään melko usein, hyvin usein tai aina. Työ koetaan myös merkittäväksi tyydytyksen lähteeksi. Työntekijöistä 53 % ilmoitti työn olevan merkittävä tyydytyksen lähde melko usein, hyvin usein tai aina.

### 6.3 Yrittäjien kevään 2008 kyselyn tulokset

Työhyvinvointia yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kokemana tarkasteltiin samojen aihepiirien tiimoilta kuin työntekijöidenkin kokemana. Poikkeuksena oli, että yrittäjiä pyydettiin arvioimaan kokemustaan Osgoodin asteikolla 1 - 10, jossa 1 tarkoittaa kaikkein huonointa tai heikointa vaihtoehtoa ja 10 parasta mahdollista vaihtoehtoa. Yrittäjiä pyydettiin lisäksi arvioimaan mielipiteitään Likertin asteikolla 1-5, jossa 1= *erittäin harvoin tai ei koskaan*, 2=*melko harvoin*, 3= *silloin tällöin*, 4= *melko usein* ja 5= *hyvin usein tai aina*. Osgoodin asteikolla annetut vastaukset on merkitty taulukkoon keskiarvon, keskihajonnan ja vastaajien lukumäärän (taulukko 7), ja Likertin asteikolla arvioidut vastaukset vastaajien määrän ja prosenttijauman perusteella (taulukko 8). Tulokset on esitetty taulukoissa aihepiireittäin.

**Taulukko 8.** Työn vaativuus, kuormittavuus, työnkuvan selkeys, vaikutusmahdollisuudet sekä työn mielekkyys, merkitys ja varmuus yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kokemana keskimäärin

	Keskiarvo	Keskihajonta	Vastaajien lukumäärä
<b>Työn vaativuus ja kuormittavuus</b>			
3. Hallitsen työtehtäväni erittäin huonosti/ erittäin hyvin	8,1	8	23
<b>Työnkuvan selkeys</b>			
6. Miten selkeä yritykseni toimintaidea on mielestäni?	8,1	8	23

<b>Vaikutusmahdollisuudet työhön</b>			
5. Kuinka paljon voin vaikuttaa yrittämistäni ja työtäni koskeviin asioihin?	8,0	8	23
<b>Työn mielekkyys</b>			
1. Kuinka kivaa on ollut tulla töihin viime aikoina?	7,8	8	22
2. Koen yrittämiseni en ollenkaan mielekkääksi/erittäin mielekkääksi	8,2	9	23
<b>Työn merkitys</b>			
7. Kuinka tärkeitä ja merkittävää työnteko on elämässäni?	7,9	8	23
<b>Työn varmuus</b>			
4. Kuinka varmana pidän yritystoimintani pysyvyyttä ja hyvää tulevaisuutta?	7,9	8	23

**Taulukko 9.** Työn kuormittavuus, työajan tehokkuus, työnkuvan selkeys, työn mielekkyys, lähiverkostolta saatava tuki sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kokemana prosentuaalisesti

	Vastanneiden määrä (n)	Erittäin harvoin tai ei koskaan (f/%)	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Hyvin usein
<b>Työn kuormittavuus ja työajan tehokkuus</b>						
8. Työmäärä on sopiva	23	-	5/21,7	7/30,4	7/30,4	4/17,4
9. Työmääräni jakautuu epätasaisesti niin, että työt ruuhkautuvat	23	-	1 /4,3	11/47,8	9/39,1	2/8,7
11. Koen työssäni, etten ehdi tehdä kaikkea, mitä omasta mielestäni pitäisi	23	3/13,0	2/8,7	7/30,4	7/30,4	4/17,4
13. Joudun suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitsisin lisää osaamista	23	-	9/39,1	7/30,4	7/30,4	-
10. Työajan käyttöni on taloudellista ja tehokasta	23	1/ 4,3	5/ 21,7	7/30,4	10/43,5	-
<b>Työn kuvan selkeys</b>						
12. Pystyn toimimaan yrityksen toimintaidean mukaisesti	23	-	-	2/8,7	15/65,2	6/26,1
14. Olen tyytyväinen kykyyni ratkaista ongelmia työssäni	23	-	1/ 4,3	3/ 13,0	15/65,2	4/ 17,4
<b>Työn mielekkyys</b>						
19. Uppoudun mielelläni	23	-	1/ 4,3	9/39,1	8/34,8	5/21,7

työhön						
20. Olen ajatellut yritystointani lopettamista	23	8/34,8	8/34,8	6/26,1	1/ 4,3	-
<b>Lähiverkostolta saatava tuki</b>						
15. Saan tarvittaessa erilaisista verkostoista apua työhöni	23	1/ 4,3	8/ 34,8	3/ 13,0	7/30,4	4/17,4
16. Voin luottaa saavani tukea ystäviltäni/perheeltäni, jos minulla on vaikeuksia työssäni	23	-	4/17,4	3/13,0	7/30,4	9/39,1
<b>Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen</b>						
17. Työongelmat häiritsevät koti- ja perhe-elämääni	23	5/21,7	4/17,4	8/34,8	5/21,7	1/ 4,3
18. Työajan ja perhe-elämän/vapaa-ajan yhteensovittaminen sujuu	23	1/ 4,3	5/21,7	7/30,4	7/30,4	3/13,0

Yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kevään 2008 tutkimuksen mukaan yrittäjät kokevat työmääränsä hieman useammin liaksi kuin sopivaksi. Vastaajista 52 % ilmoitti työmääränsä olevan sopiva vain silloin tällöin tai melko harvoin. Kuitenkin 47 % koki työmääränsä sopivaksi melko usein tai hyvin usein. Kuitenkin työmäärä koetaan jakautuvan pääsääntöisesti tasaisesti: 52 % yrittäjistä ja yrittäjäesimiehistä ilmoitti työmääränsä jakautuvan epätasaisesti ja ruuhkautuvan silloin tällöin tai melko harvoin. Huomioitavaa on, että kuitenkin 48 % vastaajista ilmoitti työmääränsä ruuhkautuvan melko usein, hyvin usein tai aina. Tutkimuksen mukaan 47 % yrittäjistä ja yrittäjäesimiehistä kokee melko usein, hyvin usein tai aina, ettei ehdi tehdä työssään kaikkea, mitä omasta mielestä pitäisi tehdä. (ks. taulukko 8).

Yrittäjät ja yrittäjäesimiehet kokevat hallitsevansa työtehtävänsä pääsääntöisesti hyvin ja työaika kyetään käyttämään tavallisesti tehokkaasti työn suorittamiseen. Yrittäjät ja yrittäjäesimiehet arvioivat hallitsevansa työtehtävänsä keskimäärin hyvin(ka 8) (1= erittäin huonosti, 10= erittäin hyvin)(Taulukko 7), samoin 69 % koki osaamisensa riittävän suorittamiinsa työtehtäviin. On kuitenkin huomioitava, että vielä 30 % ilmoitti tarvitsevansa silloin tällöin lisää osaamista, jotta työtehtävät kyettäisiin hallitsemaan paremmin. 75 % yrittäjistä ja yrittäjäesimiehistä ilmoitti käyttävänsä työaikansa tehokkaasti silloin tällöin tai melko usein. Huomattava osuus, 26 % vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että työaika kuluu tehokkaasti vain melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan.

Yrityksen toimintaidea arvioitiin selkeäksi keskiarvolla 8(1=hyvin epämääräinen, 10= erittäin selkeä)(taulukko 7). Sen mukaisesti kyetään toimimaan. Yrittäjistä ja yrittäjäesimiehistä 91 % ilmoitti pystyvänsä toimimaan yrityksen toimintaidean mukaisesti melko usein, hyvin usein tai

aina. Omaa yrittämistä ja työtä koskeviin päätöksiin koettiin voivan vaikuttaa hyvin (ka 8)(1=erittäin vähän, 10= erittäin paljon), samoin omiin ongelmanratkaisutaitoihin oltiin tyytyväisiä. 82 % ilmoitti olevansa melko usein, hyvin usein tai aina tyytyväinen kykyynsä ratkaista ongelmia.

Yrittäjät ja yrittäjäesimiehet kokevat työnsä useimmiten mielekkääksi; 57 % vastanneista ilmoitti uppoutuvansa mielellään työhön melko usein, hyvin usein tai aina. Samoin töihin tulo ja yrittäminen koetaan myönteisenä asiana. Töihin tulon mielekkyyden yrittäjät ja yrittäjäesimiehet arvioivat keskiarvolla 8 (1=ei kivaa ollenkaan, 10= erittäin kivaa) ja yrittämisen keskiarvolla 9 (1=en ollenkaan mielekkääksi, 10= erittäin mielekkääksi). Yrittämistoiminnan lopettamista ajattelevia oli tutkimuksen mukaan jonkin verran; vastanneista 30 % oli ajatellut näin silloin tällöin tai melko usein. Työnsä merkityksen yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi elämässä yrittäjät ja yrittäjäesimiehet arvioivat keskiarvolla 8 (1=yksi vähiten tärkeimmistä asioista, 10= yksi tärkeimmistä asioista). Työnsä pysyvyyttä ja hyvää tulevaisuutta yrittäjät arvioivat keskiarvolla 8(1=erittäin epävarma, 10= täysin varma), eli hyvin varmaksi.

Tutkimus osoitti, että yrittäjät ja yrittäjäesimiehet saavat tukea sitä tarvitessaan erilaisilta verkostoilta. Vastaaajista 47 % ilmoitti saavansa tukea erilaisilta verkostoilta melko usein, hyvin usein tai aina. Kuitenkin yrittäjistä ja yrittäjäesimiehistä mittava joukko, 39 % koki saavansa tukea vain melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan. Perheeltä ja ystäviltä tukea saadaan hieman useammin: 69 % vastaaajista ilmoitti saavansa perheeltä tai ystäviltä tukea melko usein, hyvin usein tai aina, ja 30 % vain silloin tällöin tai melko harvoin.

Työongelmat häiritsevät tutkimuksen mukaan yrittäjien koti- ja perhe-elämää jonkin verran: 26 % vastanneista ilmoitti työn sisältämien ongelmien häiritsevän näin melko usein, hyvin usein tai aina. Kuitenkin 40 % yrittäjistä ja yrittäjäesimiehistä koki työn häiritsevän muuta elämää melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan. Työajan ja perhe-elämän/vapaa-ajan yhteensovittaminen sujuu yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kokemana hyvin. Kyselyyn vastanneista 43 % ilmoitti työajan ja perhe-elämän yhteensovittamisen sujuvan melko usein, hyvin usein tai aina.

#### 6.4 Yrittäjien kevään 2009 kyselyn tuloksia

Yrittäjien ja yrittäjäesimiesten työhyvinvointia ja sen toteutumista kartoitettiin kevään 2009 kyselyssä samoin menetelmin kuin alkukyselyssäkin. Lisäksi yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kokemusten kartoittamiseen käytettiin täysin samoja kyselylomakkeita kuin kevään 2008 kyselyssäkin. Taulukossa 10 on esitetty yrittäjien ja yrittäjäesimiesten tutkimuksen tulokset keskiarvon perusteella, ja taulukossa 11 prosentuaalisesti.

Taulukko 10 Työn vaativuus, kuormittavuus, työnkuvan selkeys, vaikutusmahdollisuudet sekä työn mielekkyys, merkitys ja varmuus yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kokemana keskimäärin

	Keskiarvo	Keskihajonta	Vastaajien lukumäärä
<b>Työn vaativuus ja kuormittavuus</b>			
3. Hallitsen työtehtäväni erittäin huonosti/ erittäin hyvin	8,4	8	22
<b>Työnkuvan selkeys</b>			
6. Miten selkeä yritykseni toimintaidea on mielestäni?	8,6	9	22
<b>Vaikutusmahdollisuudet työhön</b>			
5. Kuinka paljon voin vaikuttaa yrittämistäni ja työtäni koskeviin asioihin?	8,6	9	22
<b>Työn mielekkyys</b>			
1. Kuinka kivaa on ollut tulla töihin viime aikoina?	8,3	8	22
2. Koen yrittämiseni en ollenkaan mielekkääksi/erittäin mielekkääksi	8,5	8	22
<b>Työn merkitys</b>			
7. Kuinka tärkeätä ja merkittävää työnteko on elämässäni?	8,3	8	22
<b>Työn varmuus</b>			
4. Kuinka varmana pidän yritystoimintani pysyvyyttä ja hyvää tulevaisuutta?	8,0	8	22

Taulukko 11. Työn kuormittavuus, työajan tehokkuus, työnkuvan selkeys, työn mielekkyys, lähiverkostolta saatava tuki sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kokemana prosentuaalisesti

	Vastanneiden määrä (n)	Erittäin harvoin tai ei koskaan (f/%)	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Hyvin usein tai aina
<b>Työn kuormittavuus ja työajan tehokkuus</b>						
8. Työmäärä on sopiva	22	-	1/ 4,5	11/50,0	8/36,4	2/9,1
9. Työmääräni jakautuu epätasaisesti niin, että työt ruuh-						

kautuvat	22	1/4,5	4/18,2	12/54,5	4/18,2	1/4,5
11. Koen työssäni, etten ehdi tehdä kaikkea, mitä omasta mielestäni pitäisi	22	3/13,6	3/13,6	11/50,0	5/22,7	-
13. Joudun suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitsisin lisää osaamista	22	2/9,1	9/40,9	7/31,8	4/18,2	-
10. Työajan käyttöni on taloudellista ja tehokasta	22	-	3/13,6	6/27,3	10/45,5	3/13,6
<b>Työn kuvan selkeys</b>						
12. Pystyn toimimaan yritykseni toimintaidean mukaisesti	22	-	-	2/9,1	11/50,0	9/40,9
14. Olen tyytyväinen kykyyni ratkaista ongelmia työssäni	22	-	1/4,5	5/22,7	12/54,5	4/18,2
<b>Työn mielekkyys</b>						
19. Uppoudun mielelläni työhön	22	-	1/4,5	4/18,2	14/63,6	3/13,6
20. Olen ajatellut yritystoimintani lopettamista	22	11/50,0	7/31,8	4/18,2	-	-
<b>Lähiverkostolta saatava tuki</b>						
15. Saan tarvittaessa erilaisista verkostoista apua työhöni	22	1/4,5	5/22,7	4/18,2	10/45,5	2/9,1
16. Voin luottaa saavani tukea ystäviltäni/perheeltäni, jos minulla on vaikeuksia työssäni	22	-	-	6/27,3	5/22,7	11/50,0
<b>Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen</b>						
17. Työongelmat häiritsevät koti- ja perhe-elämääni	22	3/13,6	10/45,5	6/27,3	2/9,1	1/4,5
18. Työajan ja perhe-elämän/vapaa-ajan yhteensovittaminen sujuu	22	-	3/13,6	4/18,2	10/45,5	5/22,7

Kevään 2009 tulokset osoittavat, että yrittäjät ja yrittäjäesimiehet kokevat työmääränsä hie-  
man useammin liian suureksi kuin sopivaksi; 46 % vastaajista ilmoitti työmääränsä olevan so-  
piva melko usein, hyvin usein tai aina. Kuitenkin 54 % koki työmääränsä sopivaksi vain silloin  
tällöin tai melko harvoin. Työmäärän koetaan jakautuvan silloin tällöin epätasaisesti niin,  
että työt ruuhkautuvat. Vastaajista 55 % ilmoitti työmääränsä jakautuvan silloin tällöin epäta-  
saisesti niin, että työt ruuhkautuvat. Tutkimuksen mukaan yrittäjät ja yrittäjäesimiehet koke-  
vat jonkin verran, etteivät ehdi tehdä kaikkea, mitä pitäisi. Vastaajista 22 % ilmoitti kokevan-  
sa näin melko usein. Huomioitavaa on, että vastaajista 50 % koki näin olevan silloin tällöin.  
(Ks. taulukko 11).

Työssä sellaisia tehtäviä, joihin tarvittaisiin lisää osaamista, kohdataan toisaalta, mutta toisaalta osaaminen riittää suoritettaviin työtehtäviin. 50 % yrittäjistä ja yrittäjäesimiehistä koki kohtaavansa tällaisia tehtäviä silloin tällöin tai melko usein. Kuitenkin 50 % vastanneista ilmoitti näin olevan vain melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan. Työtehtävät koettiin kaiken kaikkiaan hallittavan hyvin. Yrittäjät ja yrittäjäesimiehet arvioivat työtehtäviensä hallinnan keskiarvolla 8(1=erittäin huonosti, 10=erittäin hyvin)(ks. Taulukko 10). Työaika kyetään käyttämään tehokkaasti ja taloudellisesti. Yrittäjistä ja yrittäjäesimiehistä 59 % piti käyttämänsä työaikaan tehokkaana ja taloudellisena melko usein, hyvin usein tai aina.

Kevään 2009 tutkimuksen mukaan yrittäjät ja yrittäjäesimiehet kykenevät toimimaan yrityksen toimintaidean mukaisesti; 91 % vastanneista ilmoitti näin olevan melko usein, hyvin usein tai aina. Yrityksen toimintaidea arvioitiinkin selkeäksi keskiarvolla 9(1=hyvin epämääräinen, 10=erittäin selkeä) (Ks. taulukko 10.) Omaan ongelmanratkaisukykyyn ollaan tyytyväisiä. Yrittäjistä ja yrittäjäesimiehistä 73 % ilmoitti olevansa tyytyväinen kykyynsä ratkaista ongelmia melko usein, hyvin usein tai aina.(Ks. taulukko 11). Yrittäjät ja yrittäjäesimiehet kokevat voivansa vaikuttaa yrittämistään ja työtään koskeviin asioihin huomattavan hyvin. Vaikutusmahdollisuksiensa toteutumisen näissä asioissa vastaajat arvioivat keskiarvolla 9(1= erittäin vähän, 10= erittäin paljon)(ks. taulukko 10.)

Uppoutuminen työhön koetaan mielekkäänä. Yrittäjistä ja yrittäjäesimiehistä 77 % koki näin melko usein, hyvin usein tai aina(ks. taulukko 11). Työhön tulo koetaan myös mukavaksi. Töihin tulon mielekkyyden vastaajat arvioivat keskiarvolla 8(1=ei kivaa ollenkaan, 10= erittäin kivaa)(ks. taulukko 9). Myös itse yrittäminen koetaan erittäin mielekkäänä. Yrittämisen mielekkyys arvioitiin keskiarvolla 8(1=en ollenkaan mielekkääksi, 10= erittäin mielekkääksi) (ks. taulukko 10). Tutkimuksen mukaan yrittäjät ja yrittäjäesimiehet eivät juurikaan ajattele yritystoimintansa lopettamista. Vastaajista 18 % oli ajatellut yritystoimintansa lopettamista silloin tällöin(ks. taulukko 11). Samalla työ koetaan merkittäväksi osaksi elämää. Työn merkittävyys arvioitiin keskiarvolla 8(1= yksi vähiten tärkeimmistä asioista, 10= yksi tärkeimmistä asioista)(ks. taulukko 10). Yritystoiminnan pysyvyyden ja hyvän tulevaisuuden yrittäjät ja yrittäjäesimiehet arvioivat keskiarvolla 8(1=erittäin epävarma, 10=erittäin varma)(ks. taulukko 10). Yritystoiminnan pysyvyyteen ja hyvään tulevaisuuteen luotetaan huomattavasti.

Erilaisilta verkostoilta yrittäjät ja yrittäjäesimiehet saavat tukea työhön. Melko usein, hyvin usein tai aina tukea lähiverkostolta ilmoitti saavansa 55 % vastanneista. Perheeltä ja ystäviltä koettiin saavan tukea huomattavan paljon: 73 % vastanneista ilmoitti saavansa tukea perheeltä tai ystäviltä melko usein, hyvin usein tai aina. Työongelmien ei koeta häiritsevän yrittäjien ja yrittäjäesimiesten koti- ja perhe-elämää. Vastanneista 59 % ilmoitti työasioiden olevan haitaksi koti- ja perhe-elämälle melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan. Vastaavasti 14 % yrittäjistä ja yrittäjäesimiehistä ilmoitti työasioiden häiritsevän melko usein, hyvin usein tai aina. Työ ja perhe-elämä sekä vapaa-aika koetaan voitavan sovittaa yhteen. Vastaajista 68 %

ilmoitti työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan toimivan sujuvasti melko usein, hyvin usein tai aina(ks. taulukko 11).

## 7 POHDINTA

Seuraavassa on esitelty vertailu työntekijöiden sekä yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kevään 2008 ja kevään 2009 aikana toteutettujen kyselyjen tuloksista. Karkeasti ottaen voidaan todeta työhyvinvoinnin edellytysten toteutuneen verrattain hyvin jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Suurta muutosta suuntaan tai toiseen ei tutkimuksen aikana tapahtunut millään osa-alueella. Tämä selittynee osittain taloudellisilla seikoilla: tutkimuksen puolivälissä yhteiskunnassa ajaututtiin rahataloudelliseen kriisiin, joka vaikutti koko työelämän ohella osittain myös tähän projektiin. Välttämättä kaikkea alussa suunniteltua ei kyetty toteuttamaan taloudellisten resurssien muuttuessa, minkä vuoksi aivan suuria muutoksia ei tuloksiin voitu enää odottaa. Yhteiskunnallinen lama huomioon ottaen on kuitenkin positiivista, että tutkimustulokset eivät huonontuneet, kuten olisi voitu olettaa. Työn epävarmuus irtisanomisten lisääntyessä ja emotionaalisten paineiden kasvaminen olisivat ennustaneet työhyvinvoinnin kokemisessa laskua. Kuitenkin tulokset pysyivät huomattavan hyvinä koko tutkimuksen ajan ja muuttuivat jopa parempaan suuntaan, mikä on huomioitavaa.

### 7.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen avulla etsittiin vastausta siihen, onko työnohjauksella vaikuttavuutta työhyvinvoinnin kokemiseen. Edellä kuvatusta syystä johtuen tutkimustulokset eivät kykene vastaamaan tähän ongelmaan kovin luotettavasti. Voidaan kuitenkin todeta, että työnohjauksella on ollut jonkinlaista vaikuttavuutta, sillä työhyvinvoinnin ei koettu heikkenevän tutkimusaikana. Tutkimus osoitti, että työnohjaus on siis kelpo menetelmä kehittää työyhteisöä, sillä työviihtyvyys jopa lisääntyi.

#### 7.1.1 Työhyvinvointi työntekijöiden kokemana

Kevään 2008 ja kevään 2009 aikana toteutettujen työntekijöiden kyselyjen tuloksia vertaamalla voidaan todeta tapahtuneen muutosta erityisesti työn halittavuuden, työilmapiirin, tyytyväisyyden ongelmanratkaisutaitoihin sekä työperäisen stressin ja työhön uppoutumisen mielekkyyden osalta. Muutokset ovat olleet kaikilla työhyvinvoinnin osa-alueilla pääasiassa myönteisiä, vaikkakin lähinnä suuntaa-antavia. Huomattavan suuria muutoksia ei kevään 2008 ja kevään 2009 aikana koettu tapahtuneen millään työhyvinvoinnin osa-alueella. Yleisesti ottaen työmäärä on huomattavasti laajentunut, lisääntynyt ja vaikeutunut kaikilla ammattialoilla samalla kun tulospaineet ja tulosseuranta on tehostunut kuluneiden vuosikymmenten aikana, kuten luvussa 2.2 on mainittu. Työelämä vaatiikin nykyisellään ihmiseltä paljon, ja

työntekijältä odotetaan yhä monipuolisempaa osaamista (Lehto, Sutela, 2008, 66.) Nämä vuosikymmenten kuluessa tapahtuneet muutokset suomalaisessa työelämässä vaikuttavat eittä-mättä myös työn organisointiin ja jakautumiseen.

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia työmääränsä jakautumisesta keväällä 2008, jolloin tulokset näyttivät varsin myönteisiä tuloksia. Edelleen kevään 2009 kyselyssä työmäärän koetaan jakautuvan tasaisesti, jopa tasaisemmin kuin aiemmin. Vuonna 2008 työntekijöistä 45 % ilmoitti työmääränsä jakautuvan epätasaisesti melko harvoin erittäin harvoin tai ei koskaan, kun samaa mieltä vuonna 2009 oli jo 57 % vastanneista.

Työn tasapainoisempaan jakautumiseen on vaikuttanut muun muassa työmäärässä tapahtunut muutos; työmäärän väheneminen. Keväällä 2008 tiedusteltaessa työntekijöiden kokemuksia työmääränsä sopivuudesta 62 % piti työmääränsä silloin tällöin tai melko usein liiallisena ja 37 % melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan. Kevään 2009 kyselyn perusteella työntekijät kokivat työmääränsä yhä sopivammaksi: 93 % koki työmääränsä liialliseksi vain silloin tällöin tai melko harvoin. Huomioitavaa on, että joukossa oli myös niitä, jotka kokivat työmääränsä liian suureksi erittäin harvoin tai ei koskaan. Tutkimuksen mukaan työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työmääräänsä paranivat tutkimusaikana. Työmäärään koki voivansa vuonna 2008 vaikuttaa 42 % työntekijöistä, kun samaa mieltä vuonna 2009 oli jo 57 %. Kuitenkin edelleen noin puolet vastaajista ilmoitti vaikutusmahdollisuuksiensa työmäärään olevan vaillinaiset ja niiden toteutuvan vain silloin tällöin tai melko harvoin.

Muutokset työmäärän jakautumisen osalta liittyvät myös työn organisoinnin parantumiseen. Työntekijät ovat ehkä saaneet työnohjauksessa työkaluja työtehtävien parempaan hallintaan ja ajoittamiseen, mikä vähentää epäilemättä myös työn ruuhkautumista. On myös selvää, että työntekijän vaikutusmahdollisuuksien paraneminen työtahtiin ja taukoihin ovat vaikutta-neet työn organisointiin ja sen kokemiseen jakautuvan tasaisesti. Vaikutusmahdollisuudet työtahtiin koettiin hieman paremmiksi kuin vuonna 2008, jolloin 86 % työntekijöistä ilmoitti voivansa vaikuttaa työtahtiin melko usein, hyvin usein tai aina. Samaa mieltä vuonna 2009 oli 87 % vastanneista. Myös mahdollisuudet vaikuttaa työtaukoihin koettiin toteutuvan nyt use-ammmin kuin vuonna 2008. Tuolloin 75 % piti vaikutusmahdollisuuksiaan työtaukoihinsa hyvänä, kun vuonna 2009 samaa mieltä oli jo 83 % työntekijöistä.

Toisaalta työn organisointiin, ja jakautumiseen vaikuttaa myös työn kuvan selkeys. Tutkimus-tulokset osoittivat, että työnkuva koetaan verrattain selkeäksi. Tämän osalta vuosien 2008 ja 2009 välillä ei tapahtunut oleellista muutosta; Työlle määritellyt tavoitteet ja itseensä koh-distuneet odotukset työntekijät kokevat edelleen yhtä usein selkeiksi kuin kevään 2008 kyse-lyssäkin. Huomattava muutos vuoden 2008 kyselyn tuloksiin verrattuna tapahtui sen sijaan ohjeiden ymmärrettävyyden osalta; keskenään ristiriitaisia ohjeita kahdelta tai useammalta

työtoverilta ilmoitti saavansa nyt 17 % työntekijöistä, kun vastaava vuonna 2008 oli peräti 32 %. Vuoden 2008 tulos putosi siis noin puolella. Nämä tekijät voidaan nähdä olevan myös yhteydessä työn hallittavuuden lisääntymiseen ja toisaalta myös työtehtävien helpottumiseen, kuten seuraavassa todetaan. Keskenään ristiriitaisten ohjeiden väheneminen sekä tietoisuuden tulevista työtehtävistä lisääntyminen lienevät seurausta työyhteisön sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen paranemisesta työhönsäntä seurauksena, mikä näkyy yhtäältä myös työyhteisöltä saadun tuen lisääntymisessä.

Tutkimus osoittaa, että työtehtävät koetaan jonkin verran helpommiksi kuin aiemmin, millä osaltaan on myös vaikutusta työn parempaan hallittavuuteen. Vuoden 2008 kyselyssä vielä 34 % työntekijöistä ilmoitti työtehtävänsä vaikeiksi silloin tällöin tai melko usein, kun silloin tällöin työtehtävät vaikeiksi kokevia vuoden 2009 kyselyn mukaan oli enää vain 10 %, eikä näin melko usein kokevia ollut enää ollenkaan. Tästä huolimatta työn koetaan olevan haasteellisempaa nyt kuin aiemmin. Vuoden 2008 kyselyn mukaan 46 % ja vuoden 2009 kyselyn mukaan 63 % työntekijöistä piti työtään haasteellisena melko usein, hyvin usein tai aina. Haasteellisuuden lisääntymisestä huolimatta lisäkoulutuksen tarve koetaan edelleen samalla tavoin kuin kevään 2008 kyselyssä: työntekijöistä 34 % vuonna 2008 ja 33 % vuoden 2009 kyselyssä ilmoitti tarvitsevänsä lisäkoulutusta silloin tällöin tai melko usein.

Olemassa olevia tietoja ja taitoja koetaan voivan käyttää nyt hieman useammin kuin vuonna 2008. Tällöin 86 % työntekijöistä ilmoitti voivansa käyttää tietojaan ja taitojaan työssään melko usein, hyvin usein tai aina, kun vuoden 2009 kyselyssä hieman tätä suurempi määrä, 97 % työntekijöistä ilmoitti samoin. Vaikka tämänhetkinen osaaminen koetaan riittäväksi, ja lisäkoulutusta kokee tarvitsevan vain osa työntekijöistä, on kuitenkin jo pelkästään yksilön, yhteisön ja organisaatioiden kilpailukyvyyn säilyttämisen vuoksi tärkeää kehittää ja hankkia lisää osaamista. Kuten edelläkin on todettu, muuttuva yhteiskunta edellyttää ja tulee edellyttämään yhä moninaisempaa ja syvempää osaamista työelämässä. Kilpailukyvyyn säilyvyyden lisäksi osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen edistävät yksittäisen työntekijän työnhallintaa, jaksamista ja hyvinvointia. Jatkuva oppiminen antaa myös valmiuksia selvittää muuttuvassa yhteiskunnassa ja hallita muutoksia. Uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen ovat myös tärkeitä elementtejä työmotivaation ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Näitä aiheita on käsitelty tarkemmin luvussa 3.5 Itsensä toteuttamisen tarve.

Esimiehen rooli työyhteisössä on johtaa muutosta ja edistää työhyvinvointia, kuten luvussa 3.4.2 on todettu. Esimiehen työhyvinvointia edistävä vastuu voidaan nähdä ulottuvan myös yksilön osaamisen kehittämisen tasolle. Tämän tutkimuksen mukaan tukea ja apua erilaisten taitojen kehittämiseen saadaan verrattain hyvin. Vuoden 2008 kyselyn tuloksia vuoden 2009 tuloksiin vertaamalla voidaan todeta, että tällaista apua saadaan nyt kuitenkin hieman vähemmän kuin vuosi sitten; Työntekijöistä 53 % ilmoitti saavansa esimieheltään apua taitojensa

kehittämiseen vuonna 2009, kun vuonna 2008 samaa mieltä oli 55 %. Nyt peräti 47 % vastanneista arvioi apua saatavan vain silloin tällöin tai melko harvoin.

Omiin ja työryhmän ongelmanratkaisukykyihin ollaan hieman useammin tyytyväisiä nyt kuin vuonna 2008. Kevään 2008 kyselyssä 78 % työntekijöistä ilmoitti olevansa tyytyväisiä omiin ongelmanratkaisutaitoihinsa melko usein, hyvin usein tai aina. Ryhmän kykyyn ratkaista ongelmia tuolloin oli tyytyväisiä 74 % työntekijöistä. Keväällä 2009 toteutettujen kyselyjen perusteella samaa mieltä oli jo 90 % ja 87 % vastaajista. Työntekijän kokemukset sekä omien että tiimin ongelmanratkaisukykyjen riittävydestä tukee työtehtävien helpottumisesta kertovia tutkimustuloksia. Vaikka työ on haasteellista ja ongelmia joutuu ratkomaan, eivät ristiriitatilanteet ole ylivoimaisia. Toisaalta myös kokemukset siitä, että omat tiedot ja taidot ovat riittäviä, kuten aiemmin todetaan, eikä lisäkoulutusta juurikaan tarvita ongelmien ratkomiin, puoltavat tyytyväisyyden lisääntymistä ongelmanratkaisutaitoihin. Toisaalta työnohjauksella on saatettu löytää niin työntekijälle kuin työyhteisöllekin yhä tehokkaampia keinoja ongelmanratkaisuun, mikä edelleen vähentää työn kuormittavuutta ja työtehtävien vaatavuutta, kuten edellä on todettu.

Tyytyväisyyden ongelmanratkaisuun - erityisesti tiimin kykyyn ratkaista ongelmia - selittänee osittain myös se, että työyhteisöltä saadaan nyt tukea ja apua yhä enemmän. Työyhteisöltä saatua tukea ja apua tarkasteltaessa on todettava, että työntekijät kokivat jo alkuvaiheen, vuoden 2008 kyselyssä saavansa tukea huomattavan paljon erilaisilta tahoilta. Vuoden 2009 kyselyssä 97 % työntekijöistä ilmoitti saavansa tukea ja apua työtovereilta melko usein, hyvin usein tai aina. Samaa mieltä vuonna 2008 oli 80 % vastanneista. On ilmeistä, että tuen ja sitä kautta myös arvostuksen saaminen rohkaisee käyttämään tietojään ja taitojään myös ongelmanratkaisutilanteissa. Arvostuksen ja palautteen saaminen tukevat myös tyytyväisyyttä omiin ja ryhmän taitoihin selvitä haasteellisista tilanteista. Avun ja arvostuksen saaminen lisäävät myös muun muassa työntekijän motivoitumista työhönsä, tyytyväisyyttä, joustavuutta, sitoutumista sekä nostavat työtehoa. Erityisesti esimieheltä saatu arvostus vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin ja jaksamiseen työyhteisössä.

Lähiesimieheltä saatu arvostus ja kiinnostus yksittäisen työntekijän saavutuksia kohtaan pysyi samana kuin vuoden 2008 kyselyssä. Tuolloin arvostusta koki saavansa 77 % työntekijöistä melko usein, hyvin usein tai aina. Esimieheltä saadaan nyt kuitenkin huomattavasti useammin tukea kuin aiemmin. Vuoden 2008 kyselyssä työntekijöistä 77 % ja vuoden 2009 kyselyssä peräti 93 % ilmoitti saavansa lähiesimieheltään tukea ja apua tarvitessaan. Työntekijät arvioivat saavansa nyt lisäksi ystäviltä ja perheeltä tukea merkittävästi enemmän kuin vuonna 2008, jolloin tukea näiltä tahoilta koki saavansa 63 % vastanneista. Vuonna 2009 samaa mieltä oli 80 % työntekijöistä.

Vaikka työyhteisöissä on koettu arvostusta jo vuoden 2008 kyselyn mukaan, eivät palkitsemiskäytänteet ole olleet aivan selkiytyneet. Vuonna 2008 työntekijät arvioivat palkitsemiskäytänteitä työyhteisöissään toisaalta olevan, toisaalta niiden puuttuvan. Tuolloin 49 % oli sitä mieltä, että työyhteisöissä palkittiin silloin tällöin tai melko usein, mutta sama määrä työntekijöitä ilmoitti palkitsemisen toteutuvan vain melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan. Kuitenkin vuoteen 2009 tässä suhteessa tapahtui merkittävä muutos; nyt palkitsemista toteutetaan työntekijöiden mielestä huomattavan hyvin. 73 % vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla palkitaan silloin tällöin tai melko usein. Palkitseminen on siis tullut keskeisemmäksi osaksi työyhteisön toimintaa. Sekä aineellinen että aineeton palkitseminen vaikuttavat työntekijän toimintaan työyhteisön jäsenenä myönteisesti muun muassa tyytyväisyyttä ja arvostuksen tunnetta lisäämällä. Erilaisia palkitsemismuotoja on käsitelty tarkemmin luvussa 3.4.1 Palkka, palkitseminen ja rakentava palaute.

Palkitsemisella, erityisesti aineellisella palkitsemisella, voi olla negatiivisia vaikutuksia työyhteisöön. Tällaisia ovat esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuden kokeminen ja työsuorituspaineeet. Joskus palkitseminen vaikuttaa tasa-arvon kokemiseen työyhteisössä esimerkiksi eri sukupuolta olevien työntekijöiden välillä. Tutkimuksen mukaan tasa-arvon kokeminen työyhteisöissä heikentyi hieman vuoteen 2008 verrattuna. Miesten ja naisten epätasa-arvoista kohtelua silloin tällöin ilmoitti kevään 2008 kyselyssä havainneensa 3 % työntekijöistä, kun vuonna 2009 näin arvioi jo 10 %. Tuolloin 3 % vastanneista ilmoitti havainneen tällaista kohtelua myös melko usein. Huomioitavaa on, ettei vuonna 2008 näin arvioinut kukaan. Keskeistä kuitenkin on, ettei naisten ja miesten kohtelussa pääsääntöisesti kohdata epätasa-arvoisuutta työntekijöiden kokemana samoin kuin ei myöskään eri-ikäisten välillä. Eri-ikäisiin kohdistuvaa epätasa-arvoa havainneita silloin tällöin tai melko harvoin oli 26 % työntekijöistä, kun vuonna 2009 epätasa-arvoa eri-ikäisten välillä oli havainnut 20 % vastanneista melko harvoin, mikä osoittaa eri-ikäisten välisen epätasa-arvon vähentyneen. Työterveyslaitoksen toteuttama MONIKKO -hanke osoitti, että tasa-arvon kokemisen välillä on sukupuoleen liittyviä eroja; hankkeessa naiset kokivat tasa-arvon toteutuvan heikommin kuin miehet. Tässä tutkimuksessa sukupuolen mukaisia eroja ei osoitettu. Kaiken kaikkiaan tasa-arvon kokeminen vaikuttaa työntekijän viihtyvyyteen työssään sekä työmotivaatioon. Tasa-arvoa työyhteisössä on käsitelty tarkemmin luvussa 3.3.3 Työyhteisön tasa-arvo.

Itsensä arvostus liittyy tasa-arvon kokemiseen työyhteisössä. Tämän tutkimuksen mukaan omaa jäsenyyttä työyhteisössä arvostetaan aikaisempaa enemmän, vaikkakin arvostus on ollut huomattavan korkeaa tutkimuksen ensimmäisen vaiheen kyselystä lähtien. Vuonna 2008 työntekijöistä 83 % ilmoitti arvostavansa omaa jäsenyyttään työyhteisön jäsenenä. Samaa mieltä vuoden 2009 kyselyssä oli lähes kaikki vastanneet, 90 % työntekijöistä.

Työyhteisön tasa-arvon kokeminen vaikuttaa työilmapiiriin. Työilmapiiri parani tutkimuksen aikana jonkin verran. Se arvioidaan nyt aikaisempaa useammin kannustavaksi ja tukevaksi sekä leppoisaksi ja mukavaksi vuoden 2008 kyselyyn verrattuna. Samalla kun työilmapiirin kannustavuus lisääntyi, myös työntekijöiden kokemukset siitä, että heitä kannustetaan miettimään työtapojaan ja kehittämään niitä, paranivat hieman tutkimuksen aikana. Vuoden 2009 kyselyssä 63 % vastanneista koki saaneensa tällaista kannustusta melko usein, hyvin usein tai aina, kun samaa mieltä vuoden 2008 kyselyssä oli 57 %. Vuonna 2009 83 % työntekijöistä arvioi työilmapiirin olevan melko usein, hyvin usein tai aina kannustavaksi ja tukevaksi sekä leppoisaksi ja mukavaksi. Samaa mieltä vuonna 2008 oli 63 % ja 72 % vastanneista. Jäykäksi ja sääntöihin perustuvaksi työilmapiiri koetaan entistä harvemmin; vuonna 2008 tällaiseksi työilmapiirin silloin tällöin arvioi 34 % ja vuonna 2009 10 % työntekijöistä.

Voidaan sanoa, että kaikilla ammattialoilla vallitsee kiire ja kireät aikataulut, mikä lisää eittämättä työntekijän riittämättömydentunnetta. Riittämättömydentunne puolestaan voimistaa työperäisen stressin ja uupumuksen riskiä, minkä vuoksi kiire ja työn kuormittavuus onkin tärkeää tunnistaa. Tämän tutkimuksen mukaan työn stressaavuus työntekijöiden kokemana väheni entisestään. Melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan stressiä kokevien määrä vuoden 2008 kyselyssä oli 60 %, kun vuonna 2009 sama oli jo 80 %. Stressin väheneminen työyhteisöissä kevään 2008 ja kevään 2009 välisenä aikana on siis merkittävä tekijä työhyvinvoinnin paranemisessa. Työn stressaavuuden vähenemiseen lienee vaikuttaneen muun muassa työtehtävien määrän ja laadun kokeminen yhä sopivampana. Voidaan olettaa, että työn kuormittavuuden ja vaativuuden väheneminen vähentävät myös stressiä; Mitä helpommin hallittava työ, sitä paremmin sen tekijä voi ja jaksaa.

Stressin kokemisen vähenemiseen vaikuttanee myös työn ennustettavuuden paraneminen. Työntekijöiltä tiedusteltiin heidän tietämystään työtehtävistään kuukauden kuluttua, joista tietoisia vuoden 2008 kyselyyn vastanneista melko usein, hyvin usein tai aina ilmoitti olevansa 57 % vastanneista. Vuoden 2009 kyselyssä samoin ilmoitti peräti 80 % työntekijöistä. On kuitenkin huomioitavaa, että vielä suhteellisen suuri osa työntekijöistä tietää kuukauden kuluttua työhönsä kuuluvia työtehtäviä melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan. Vuonna 2008 näin ilmoitti 34 %, ja vuoden 2009 kyselyssä edelleen 20 %. Tällä saralla voidaan kuitenkin nähdä tapahtuneen oleellinen muutos, kun tarkastellaan niiden työntekijöiden määrää, jotka tietävät työtehtävistään etukäteen. Toisaalta työperäisen stressin vähenemiseen vaikuttaa myös se, että muutoksiin viittaavia huhuja työyhteisössä kuullaan hieman harvemmin vuoteen 2008 verrattuna, vaikka toisaalta melko usein, hyvin usein tai aina - vastanneiden määrä on hieman lisääntynyt, silloin tällöin - vastanneiden vähentynyt. Kuitenkin vuoden 2008 kyselyn mukaan 57 % ja vuoden 2009 kyselyn mukaan 63 % työntekijöistä oli kuullut muutokseen viittaavia huhuja melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan.

Työn stressaavuuteen vaikuttavat työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä. Aiemmin kun kuvattu tutkimustuloksia muun muassa työmäärään, työtahtiin ja työtaukoihin liittyvistä vaikutusmahdollisuuksista, joilla on yhteys myös stressin kokemiseen. Vuoden 2008 kyselyssä vaikutusmahdollisuutensa kaiken kaikkiaan hyväksi arvioivien määrä oli 74 % ja vuonna 2009 77 %, mikä kertoo vaikutusmahdollisuuksien yleisesti ottaen parantuneen työntekijöiden kokemana. Esimiehen koetaankin rohkaisevan työntekijöitä osallistumaan yhteiseen päätöksentekoon hieman useammin kuin aikaisemmin. Kevään 2008 kyselyssä 60 % työntekijöistä ilmoitti esimiehensä rohkaisevan osallistumaan päätöksentekoon melko usein, hyvin usein tai aina, kun samaa mieltä kevään 2009 kyselyssä oli 77 %.

Stressin vähenemisen yksi vaikutus on se, että työhön uppoutuminen koetaan mielekkäämmäksi kuin aiemmin. Vuonna 2008 työntekijöistä 71 % piti työhön uppoutumista mielekkäänä melko usein, hyvin usein tai aina. Samaa mieltä vuonna 2009 ilmoitti olevansa 77 % työntekijöistä. Kuitenkin on huomattavaa, että nyt työ koetaan vähemmän merkittävänä tyydytyksen lähteenä kuin aiemmin. Kevään 2008 kyselyssä työn tärkeäksi tyydytyksen lähteeksi melko usein, hyvin usein tai aina arvioi 66 % työntekijöistä, kun loppukyselyssä samaa mieltä oli 53 %.

Stressin vähenemisen näkökulmasta tarkasteltuna hieman yllättävänäkin voidaan pitää tutkimustulosta, jonka mukaan tiedonkulku koetaan nyt hieman harvemmin riittäväksi kuin aiemmin. Vuonna 2008 tiedonkulun riittäväksi arvioi 75 % työntekijöistä, kun samaa mieltä vuonna 2009 oli 73 %. Muutos heikompaan on tässä suhteessa kuitenkin hyvin marginaalinen, eikä kovinkaan merkittävä. Tiedonkulun ja heikon vuorovaikutuksen yhteys työssä jaksamiseen on olennainen. Lisäksi toimiva vuorovaikutus on merkittävä osa työyhteisön voimavaroja, jonka lisäämisellä on todettu olevan jopa työyhteisöä elvyttävä vaikutus.

Lähiesimiehellä, joka on aidosti kiinnostunut työyhteisön jaksamisesta ja voimaantumisen, on huomattavat edellytykset pyrkiä edistämään voimaantumisen mahdollisuuksia esimerkiksi kiinnittämällä erityishuomiota työyhteisöä rassaaviin tekijöihin, kuten luvussa 3.4.2 on mainittu. Esimiehen osoittamalla kiinnostuksella on siis merkittävä asema koko työyhteisön hyvinvoinnin edistämässä ja ylläpitämisessä. Ilman kiinnostusta ei tapahdu muutosta, ja toisaalta epäkohtiakin on mahdoton huomata. Tämän tutkimuksen mukaan työntekijöiden kokemana lähiesimiehen osoittama kiinnostus alaistensa terveyttä ja hyvinvointia kohtaan parantui. Vuoden 2008 kyselyssä 52 % työntekijöistä arvioi esimiehensä olevan kiinnostunut työntekijän terveydestä ja hyvinvoinnista, kun loppukyselyssä näin koki jo 70 % vastanneista. Nämä tulokset ovat samansuuntaiset kuin Työterveyslaitoksen julkaiseman, esimiehen alaistensa terveyttä ja hyvinvointia kohtaan osoittamaa kiinnostusta kartoittavan tutkimuksen (Kauppinen, ym.2007), joka on esitelty tarkemmin luvussa 3.4.2 Esimies ja johtajuus.

### 7.1.2 Työhyvinvointi yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kokemana

Työhyvinvointitutkimuksen vertailu osoitti, että yrittäjät ja yrittäjäesimiehet voivat ja jaksavat hyvin työssään. Muutosta tapahtui kevään 2008 ja kevään 2009 aikana pääsääntöisesti myönteiseen suuntaan työssä kohdattavien aikapaineiden, työnkuvan selkiytymisen, työtyytyväisyyden sekä erilaisilta sosiaalisilta verkostoilta saatavan tuen saralla.

Kuten luvussa 2.2 on todettu, työmäärä on huomattavasti laajentunut, lisääntynyt ja vaikeutunut samalla kun tulospainet ja tuloseuranta on tehostunut kuluneiden vuosikymmenten aikana. Yrittäjien ja yrittäjäesimiesten työmäärä keväällä 2008 ja keväällä 2009 toteutettujen tutkimusten tuloksia vertaamalla voidaan todeta, ettei työmäärässä juurikaan tapahtunut muutosta. Työmäärä koetaan edelleen ajoittain liian suureksi, nyt hieman useammin kuin aiemmin. Muutos tähän suuntaan on hyvin marginaalinen. Työmäärästä huolimatta sen jakautuminen parantui hieman vertailun mukaan. Kevään 2008 kyselyn mukaan jopa 48 % eli vajaa puolet ilmoitti työmäärän jakautuvan epätasaisesti ja ruuhkautuvan melko usein, hyvin usein tai aina, kun kevään 2009 kyselyssä tätä mieltä oli enää vain 23 % yrittäjistä ja yrittäjäesimiehistä.

Yrittäjät ja yrittäjäesimiehet kokevat edelleen, etteivät ehdi tehdä työssään kaikkea, mitä pitäisi. Tilanne on jonkin verran parantunut kevään 2008 kyselyyn verrattuna. Tuolloin tilanteita, joissa ei ehdi tehdä kaikkea työtä ilmoitti vastanneista 47 % olevan melko usein, hyvin usein tai aina ja silloin tällöin 30 %. Kevään 2009 kyselyn tulosten perusteella yrittäjät ja yrittäjäesimiehet eivät enää koe tällaisia tilanteita tulevan hyvin usein, mutta kuitenkin 73 % vastanneista ilmoitti näitä tulevan silloin tällöin tai melko usein. Yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kokemat aikapaineet ja tunne siitä, ettei aika riitä töiden loppuun saattamiseen on toisaalta odotettavissa: jo Euroopan unionin tasolla ongelma on tiedostettu juuri tämän toimijaryhmän kohdalla (ks. luku 2.2). Ilmiötä selittänee yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kokemukset siitä, että työtä on usein liikaa ja se jakautuu epätasaisesti. Se, miksei huomattavia muutoksia näissä tekijöissä tapahtunut tutkimusajankohtana, johtunee työn luonteesta ja rakenteellisista seikoista: työtä ei voida siirtää toisen tahon suoritettavaksi, ja toisaalta vastuuta lienee vaikeaa jakaa erityisesti pienyrityksissä. Näin ollen kaikki tai suurin osa työstä on yksinyrittäjän tai yrittäjäesimiehen vastuulla, jolloin työtä saatetaan usein kokea olevan liikaa ja sen määrän ruuhkautuvan, jolloin herää tunne siitä, ettei kaikkea ehdi tehdä tai työt jäävät kesken. Nämä kolme tekijää voitaneen siis nähdä kulkevan käsi kädessä työhyvinvointia tarkasteltaessa, ja niiden voidaan käsittää vaikuttavan toisiinsa huomattavalla tavalla: kun työtä on liikaa, tehtävät ruuhkautuvat ja aika tuntuu loppuvan kesken. Tutkimus ei kartoittanut yrittäjien ja yrittäjäesimiesten henkistä kuormittavuutta, kuten stressin kokemista ja uupumistuntemuksia, mutta on ilmeistä, että työn vaativuuden, erityisesti kiireen, lisääntyessä henkinen kuormittavuuskin kasvaa (ks. luku 4), mikä lisää juuri työn kuormittavuudesta ja vaativuudesta

saatujen tutkimustulosten painoarvoa yrittäjien ja yrittäjäesimiesten työhyvinvoinnin toteutumista tarkasteltaessa.

Merkillepantavaa on, että samalla kun yrittäjät ja yrittäjäesimiehet kokevat, etteivät ehdi tehdä työaikanaan kaikkea, mitä pitäisi, työajan taloudellinen ja tehokas käyttö on parantunut hieman. Alkukyselyjen perusteella työaikansa tehokkaasti ja taloudellisesti silloin tällöin tai melko usein käytti 75 % yrittäjistä ja yrittäjäesimiehistä, kun loppukyselyjen mukaan työaikaan kykeni käyttämään tehokkaasti ja taloudellisesti melko usein, hyvin usein tai aina 59 % vastaajista, ja silloin tällöin 27 %. Työmäärä ja työajan rajallisuus voidaan nähdä osittain ehkä jopa pakottavan yrittäjät toimimaan tehokkaasti, mikä sinällään on työhyvinvoinnin kannalta henkisesti kuormittavaa ja raskauttavaa.

Aikapaineet selittävät osittain sen, että tyytyväisyys omiin ongelmanratkaisutaitoihin on vähentynyt. Kevään 2008 kyselyssä ongelmanratkaisutaitoihin melko usein, hyvin usein tai aina oli tyytyväisiä 82 % vastanneista, kun kevään 2009 kyselyn mukaan samaa mieltä oli 73 %. Kun aikaa on rajatusti, tulee herkästi tunne siitä, ettei kaikkeen ehditä paneutua ja kaikkea ratkaista niin hyvin kuin olisi mahdollista ilman ajan tuomia paineita. Kuitenkin on paineotettava, että kykyyn ratkaista ongelmia ollaan pääsääntöisesti huomattavan tyytyväisiä.

Yrityksen toimintaidea on tutkimuksen mukaan selkeytynyt entisestään. Kevään 2008 kyselyn mukaan yrittäjät ja yrittäjäesimiehet arvioivat toimintaidean selkeyden keskiarvolla 8 (1= hyvin epämääräinen, 10= erittäin selkeä) ja kevään 2009 kyselyssä keskiarvolla 9. Työnkuvan selkiytymisellä voidaan osittain selittää työtehtävien vaativuuden ja lisäkoulutuksen tarpeen väheneminen tutkimusaikana. Kevään 2008 kyselyn perusteella melko usein työtehtäviä, joihin tarvitsisi lisää osaamista koki joutuvansa tekemään 30 % vastanneista, kun kevään 2009 kyselyssä sama oli enää 18 %. Työtehtävien helpottuessa työ usein hallitaankin hyvin. Tutkimuksen mukaan työn hallittavuus koettiin hyvänä sekä kevään 2008 että kevään 2009 kyselyjen perusteella. Lisäksi yrityksen toimintaidean mukaisesti kyetään toimimaan edelleen pääosin melko usein, hyvin usein tai aina sekä vuoden 2008 että vuoden 2009 kyselyissä, joissa näin vastasi 91% yrittäjistä ja yrittäjäesimiehistä.

Työhön uppoutuminen koetaan nyt entistä mielekkäämpänä. Kevään 2008 kyselyyn vastanneista 57 % ilmoitti uppoutuvansa työhön mielellään melko usein, hyvin usein tai aina, kun kevään 2009 kyselyn mukaan samaa mieltä ilmoitti olevansa peräti 77 % vastanneista. Työhön tulo koetaan samalla tavoin sekä kevään 2008 että kevään 2009 kyselyssä, ja se arvioitiin keskiarvolla 8 (1=ei kivaa ollenkaan, 10= erittäin kivaa). Myös yrittäminen koetaan edelleen erittäin mielekkäänä, vaikkakin tämän suhteen tapahtui hienoinen muutos huonompaan suuntaan. Yrittäjät ja yrittäjäesimiehet arvioivat yrittämisensä mielekkyyden keskiarvolla 9 kevään 2008 kyselyssä, kun kevään 2009 kyselyssä se arvioitiin keskiarvolla 8 (1=en ollenkaan mielekkääksi, 10= erittäin mielekkääksi). Yrittämistoiminnan lopettamista miettii tutkimuksen mukaan yhä

harvempi. Kevään 2008 kyselyssä melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan yrittämistoimintansa lopettamista oli miettinyt 70 % vastaajista, kun kevään 2009 kyselyssä samaa mieltä oli 83 %.

Työtyytyväisyyden lisääntyminen selittyy sillä, että työ hallitaan paremmin ja työn kuva on selkiytynyt, mutta myös sillä, että vaikutusmahdollisuudet yrittämistä ja omaa työtä koskeviin seikkoihin ovat parantuneet hieman. Kevään 2008 kyselyssä yrittämistä ja työtä koskeviin päätöksiin arvioitiin voivan vaikuttaa keskiarvolla 8 ja kevään 2009 keskiarvolla 9 (1=erittäin vähän, 10=erittäin paljon). Tulokset vaikutusmahdollisuuksista myötäilevät Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (2008) suuntaviivoja. Kolmen vuosikymmenen aikana suomalaisessa yhteiskunnassa työhön ja erityisesti työaikoihin vaikutusmahdollisuudet ovat parantuneet, vaikkakin huomioitavaa on, että miehillä nämä mahdollisuudet ovat olleet kautta aikain parempia kuin naisilla (ks. Lehto, Sutela, 2008, 131, 132, 135.) Yrittäjille ja yrittäjäesimiehille tehty tutkimus ei kartoittanut sukupuolieroja vaikutusmahdollisuuksien suhteen, mutta voitaneen luottaa, että yrittäjien ja yrittäjäesimiesten vaikutusmahdollisuudet ovat yleisesti ottaen hyvät, kuten tutkimustulokset osoittavat, sukupuolesta riippumatta.

Erilaisilta verkostoilta saadun tuen määrän lisääntyminen on myös yhteydessä työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Erilaisilta verkostoilta koetaan saavan tukea työhön nyt hieman useammin kuin aiemmin. Kevään 2008 kyselyssä melko usein, hyvin usein tai aina tukea erilaisilta verkostoilta koki saavansa 47 % ja kevään 2009 kyselyjen mukaan 55 % yrittäjistä ja yrittäjäesimiehistä. Tuen saanti perheeltä ja ystäviltä lisääntyi myös hieman. Melko usein, hyvin usein tai aina tukea perheeltä ja ystäviltä koki kevään 2008 kyselyn perusteella saavan 69 % ja kevään 2009 kyselyn perusteella 73 % vastanneista. Melko harvoin tai silloin tällöin tukea näiltä tahoilta koki vuonna 2008 saavan 30 % ja vuonna 2009 silloin tällöin 27 %. Kevään 2009 kyselyssä tukea ei enää koettu saavan melko harvoin.

Yrittäjien ja yrittäjäesimiesten tuen saanti työhönsä erilaisilta verkostoilta, perheeltä ja ystäviltä on siis parantunut, vaikkakin huomioitavaa on, että tukea koettiin saavan huomattavan hyvin jo kevään 2008 kyselyjen vastausten perusteella. Kuitenkin niiden yrittäjien ja yrittäjäesimiesten määrä, jotka vastasivat kyselyyn saavansa tukea silloin tällöin, melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan, on edelleen suurehko kysyttäessä tuen saantia niin erilaisten verkostojen, perheen kuin ystävienkin taholta. Tämä ilmiö nousee merkittäväksi työhyvinvoinnin näkökulmasta: sosiaalinen tuki ja verkostot samoin kuin erilaisiin ryhmiin kuuluminen on huomattava tekijä työssä jaksamisen ja työmotivaation kannalta, mutta myös olennainen osa työssä ja elämässä kohdattavien paineiden kohtaamisessa ja niistä selviytymisessä (ks. esim. Rauramo, 2008, 124; Waris, 2004, 25; Koivisto, 2001, 157, 158.)

Tuen ja sosiaalisten verkostojen puuttumista voitaneen selittää yrittäjistä ja yrittäjäesimiehistä puhuttaessa sillä, että hakeutuminen erilaisten verkostojen pariin on ehkä hankalaa, ja

toisaalta sellaisia verkostoja, joiden piiriin voitaisiin etsiä, lienee huonosti saatavilla etenkin yksinyrittäjien kannalta. Yhtäältä länsimaisessa kulttuurissa vallalla oleva individualismi lienee voimakkaana yhteiskunnassamme vaikuttava aatesuuntaus, joka pyrkii korostamaan yksilön omaa ja itsenäistä toimintaa yhteisön jäsenenä (ks. Helkama, Myllyniemi, Liebkind, 2001, 346). Tästä syystä niin koti- ja vapaa-ajan elämässä kuin työelämässäkin korostetaan yksin tekemistä, yksin suoriutumista ja itsenäisesti selviytymistä, jolloin verkostoja ja yhteistyötä esimerkiksi muiden saman toimialan yritysten kanssa ei lähdetä omaehtoisesti tavoittelemaan. Toisaalta on näyttöä myös siitä, kuinka yrityksiä on saatettu yhteistyöhön jonkin ulkoisen tahon motivoimana ja auttamana, vaikkakin monet tällaiset verkostot ovat kaatuneet muun muassa asenteellisuuden ja nopeiden tulosodotusten vuoksi (Luoma, E. 1997).

Sekä vuonna 2008 että 2009 yrittäjät ja yrittäjä esimiehet arvioivat työn olevan tärkeä osa elämää keskiarvolla 8 (1= yksi vähiten tärkeimmistä asioista, 10= yksi tärkeimmistä asioista). Samoin luottamuksessa yritystoimintansa pysyvyyteen ja hyvään tulevaisuuteen ei tapahtunut muutosta. Vastajat arvioivat sekä vuonna 2008 että 2009 varmuuden yritystoimintansa pysyvyyteen ja hyvään tulevaisuuteen keskiarvolla 8 (1=erittäin epävarma, 10=täysin varma). Nämä tulokset osoittavat, että työssä viihdytään, vaikka toisaalta työtyytyväisyys vaikuttaa osaltaan siihen, kuinka tärkeänä osana elämää työtä pidetään. Työn varmuus vähentää työperäisen stressin kokemusta ja lisää työssä jaksamista ja viihtymistä.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen paraneminen sekä työongelmien kielteisten vaikutusten väheneminen koti- ja perhe-elämään ovat osittain myös työssä viihtymisen ja työn mielekkäämpänä kokemisen taustalla. Kuten aiemmin edellä on mainittu perhe, muu elämä ja vapaa aika rikastuttavat arkea, mistä saadaan myös voimavaroja työelämään ja työssä jaksamiseen. Työn, perheen ja muun elämän yhteensovittamisen ja työssä viihtyvyyden ja työtyytyväisyyden välillä voidaan siis nähdä olevan jonkinlainen linja: kun työ kyetään sovittamaan perhe- ja kotielämään, eli se ei vie liiaksi aikaa ja huomiota muulta elämältä, vapautuu vapaa-ajasta voimavaroja työssä jaksamiseen ja siinä viihtymiseen. Toisaalta työssä viihtyminen vaikuttaa myös työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamiseen: kun työssä viihdytään, sen vaikutukset perhe- ja kotielämään vähenevät, mikä jälleen vaikuttaa työtyytyväisyyteen, työn kokemiseen mielekkäänä ja ylipäättään yksilön hyvinvointiin. Myös erilaisilta verkostoilta, kuten perheeltä saatavan tuen määrän voidaan nähdä lisääntyvän näiden tekijöiden vaikuttamana, kuten seuraavassa todetaan.

Tutkimuksen mukaan työongelmien ei enää koeta häiritsevän koti- ja perhe-elämää yhtä paljon kuin vuonna 2008. Melko usein, hyvin usein tai aina työongelmien koki häiritsevän tuolloin 35 % yrittäjistä ja yrittäjäesimiehistä, ja keväällä 2009 enää 14 % vastanneista. Huomattavaa on, että kevään 2008 kyselyssä melko harvoin, erittäin harvoin tai ei koskaan työongelmien ilmoitti häiritsevän 40 % vastanneista, ja kevään 2009 kyselyssä 59 % vastanneista. Työongelmien häiritsevyys on selkeästi vähentynyt yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kokemana. Samaan

aikaan työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on selvästi parantunut; vuonna 2008 melko usein, hyvin usein tai aina yhteensovittamisen sujuvaksi arvioi 43 % ja vuonna 2009 jo jopa 68 % yrittäjistä ja yrittäjäesimiehistä, mikä kertoo siitä, että työ ja vapaa-aika kyetään sovittamaan yhteen huomattavan hyvin. Nämä muutokset ovat merkittäviä verrattaessa yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kokemuksia sosiaalisen tuen määrän lisääntymiseen kevään 2008 ja kevään 2009 kyselyjen aikana. Vaikkei suoraa yhteyttä näiden kahden tutkittavan ilmiön välille voida vetää, on mielenkiintoista, kuinka samalla perheen, vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen sekä perheeltä ja ystäviltä saatava tuki työhön on parantunut. Samalla työongelmien häiritsevyys koti- ja perhe-elämään on merkittävästi vähentynyt.

Työn ja vapaa-ajan sekä perhe-elämän yhteensovittamiseen voidaan nähdä vaikuttavan myös se, että yrittäjien ja yrittäjäesimiesten vaikutusmahdollisuudet yleisesti omaa yrittämistään ja työtään koskeviin seikkoihin ovat parantuneet. Tutkimus ei kartoittanut, miltä osin vaikutusmahdollisuudet paranivat, mutta voidaan olettaa, että nämä koskevat muun muassa työmäärän jakamista ja työaikoja. Näin aikaa ja voimavaroja voidaan sijoittaa vapaa-ajan ja perheen tarpeisiin. Työssä viihtyvyyden paraneminen vaikuttaa työongelmien esiintyvyyteen ja sitä kautta myös perhe-elämään ja vapaa-aikaan. On myös huomioitava, että perheeltä ja ystäviltä saadun tuen määrän lisääntyminen puhuvat työn ja vapaa-ajan sekä perhe-elämän paremman yhteensovittamisen puolesta.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava ja tulokset uskottavia, tulisi aina pyrkiä virheiden välttämiseen muun muassa tutkimusmenetelmää ja erilaisia muuttujia tarkastelemalla. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin menetelmänä voidaan käyttää lukuisia erilaisia mittaus- ja tarkastelutapoja. Puhutaan tutkimuksen reliabiliudesta ja validiuksista. Reliabiliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli sen kykyä antaa ei - sattumanvaraisia tuloksia. Toinen tutkimuksen arvioinnissa keskeinen käsite on validius eli pätevyys, jonka ymmärretään tarkoittavan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2004, 216, 217.) Nämä yhdessä muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden. (Heikkilä, 2008, 185.)

Tutkimusaineiston laatuun ja luotettavuuteen vaikuttavat karkeasti ottaen käsittely-, mittaus-, otanta-, peitto- ja katovirheet. Otantatutkimukseen liittyy aina myös satunnaisvirheitä, eli otantavirheitä, jotka aiheutuvat otannasta, sekä kadon aiheuttamaa vääristymää. (Heikkilä, 2008, 186.) Tässä tutkimuksessa otantaan liittyvät virheet liittyvät otantajoukon sisällä tapahtuneisiin muutoksiin tutkimuksen aikana. Osa alun perin tutkimukseen valituista työntekijöistä ja yrittäjistä jäi pois, ja toisaalta mukaan liittyi muutama uusi kesken tutkimuksen. Tämä vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen siinä määrin, että tulokset eivät enää kuvaa haluttua ilmiötä, tutkimusaikana tapahtunutta muutosta, aivan virheettö-

mästi. Tulosten virheettömyyteen vaikutti myös se, että osa vastaajista jätti vastaamatta joihinkin kysymyksiin. Tämä ei kuitenkaan merkittävästi vääristä kokonaistuloksia, mutta on huomioon otettava tulosten luotettavuuteen vaikuttava tekijä.

Tutkimuksen otantajoukko oli tarkoitukseen sopivan suuruinen. Tutkimuksella saatiin kerättyä haluttua tietoa työnohjauksen vaikuttavuudesta valikoitujen yritysten ja organisaatioiden kokemana. Mukana tutkimuksessa näistä yrityksistä oli noin kaksi kolmasosaa, mikä riitti kuvaamaan hyvin otannan perusjoukkoa. Tutkimus ei kuitenkaan sinällään anna kattavaa käsitystä työhyvinvoinnista työntekijöiden, yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kokemana. Huomioitavaa on myös, että mukana tutkimuksessa oli vain tiettyjen ammattialojen edustajia, joten se ei siltäkään osin anna laaja-alaista tietoa työhyvinvoinnin kokemuksesta.

Samoin kuin työhyvinvoinnin kokemuksesta myös työnohjauksen vaikuttavuudesta tutkimus antaa vain viitteellisiä tuloksia. Työnohjauksen vaikuttavuutta on vaikea arvioida syystä että samanlaista joukkoa, johon tämän projektin kohderyhmää verrattaisiin, on vaikea löytää ja koota. Lisäksi työnohjaus toteutettiin yrityksiin, joissa ilmeni selkeästi tarvetta työnohjaukselle. Näin ollen kohderyhmä valikoitui selkeiden tarpeiden pohjalta. Työnohjauksen vaikuttavuuden arvio kattaakin lähinnä työnohjausta tarvitsevien kokemukset, eivätkä tulokset tästä syystä ole täysin yksikantaan sovellettavissa työelämään ja yritysmaailmaan. Työnohjauksen vaikuttavuutta arvioitaessa on myös huomioitava yhteiskunnan taloudellisen tilanteen muuttuminen tutkimusaikana: rahataloudellisen kriisin vaikutuksia työhyvinvoinnin kokemiselle on mahdoton arvioida, mistä syystä ei voida myöskään määritellä aivan tarkkaan työnohjauksen vaikutuksia työhyvinvoinnin kokemiseen. Lisäksi on mahdoton mitata niiden muutosten vaikutuksia työhyvinvoinnin kokemiseen, joita on tapahtunut työntekijöiden henkilökohtaisessa elämässä tai ylipäätään organisaation sisällä tämän tutkimuksen aikana. Näin ollen työnohjauksen vaikuttavuuden arvio jää tästäkin syystä puutteelliseksi.

Mittavirheitä syntyy usein, jos mittausvälineet ovat epätarkkoja. Samoin mittaukseen vaikuttavat häiriötekijät, mittausmenetelmän tai mittarin heikkous tai mitattavien käsitteiden vaikeaselkoisuus saattavat aiheuttaa mittavirheitä. (Heikkilä, 2008, 186.) Tässä projektissa työntekijöiden kokemusten kartoittamiseen käytetyn QPSNordic kyselyn menetelmän toimivuutta ja luotettavuutta on testattu käytännössä osana sen kehittämisprosessia kahdella neljästä Pohjoismaasta kerätyllä kyselyaineistolla (Elo ym. 2006) ja se on todettu yleisesti hyväksi ja käyttökelpoiseksi mittariksi juuri tällaisen tutkimusongelman selvittämiseen. Työnohjaajat testasivat yrittäjille suunnatun kyselylomakkeen validiteetin ja reliabiliteetin ennen TOIVO -projektin toteuttamista. Lisäksi sitä on käytetty aiemmin työhyvinvoinnin kartoittamisen mittarina. Tässä tutkimuksessa todettiin, että yrittäjille suunnattu lomake asetti osittain haasteita tulosten tulkinnan ja analysoinnin osalta. Kysymysten 1-7 vastausvaihtoehdot koettiin annetun liian laajalla asteikolla, mikä aiheutti sekä vaikeutta löytää kuvaavin vaihtoehto että

antaa vaihtoehdoille oikea arvo. Näin ollen tulosten tulkintaan voidaan todeta olleen niiden luotettavuutta heikentäviä tekijöitä. Kyselylomake oli muuten asultaan selkeä ja rakenteeltaan yksinkertainen.

Tässä tutkimuksessa on pyritty kaikin tavoin objektiiviseen totuuteen. Tällä tarkoitetaan, että tutkimustulokset ovat samat riippumatta siitä, kuka tutkimuksen on tehnyt. Tulokset on analysoitu ja niitä on tarkasteltu kriittisesti niin tietoja kerätessä, syöttäessä, käsiteltäessä kuin tuloksia tulkitessakin. Lisäksi käyttämämme menetelmät ovat kritiikin kestäviä. Näin ollen kuka tahansa voi toistaa tutkimuksen sen alkuperäisin menetelmin päästen samoihin tutkimustuloksiin.

### 7.3 Tutkimuksen eettiset kysymykset

Tutkijan on huomioitava tutkimuksen tekoon liittyvät monet eettiset kysymykset, jotka koskevat muun muassa tiedon hankintaa ja julkistamista. Jotta tutkimus olisi eettisesti hyväksyttävä edellyttää se, että tutkimuksenteossa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Kaiken tutkimuksen lähtökohtana tulisi olla ihmisarvon kunnioittaminen, joka toteutuu itsemääräämisoikeuden ja valinnanvapauden mahdollistamisena. Toisin sanoen tutkittavalla tulee olla mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen niin halutessaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 23, 25.) Tässä projektissa eettisyys on toteutunut tältä osin siten, että työntekijät sekä yrittäjät ovat saaneet osallistua työnohjaukseen tai kieltäytyä osallistumasta. Heillä on lisäksi ollut mahdollisuus keskeyttää työnohjaus niin halutessaan. Saadut kyselyjen vastaukset ovat myös totuudenmukaisia, sillä ne perustuvat vastaajan vapaaehtoisuuteen, luottamukseen ja anonyymiyteen. (Latvala & Vanhanen - Nuutinen. 2001, 39.) Huomioitavaa on myös, että tutkimusaineistoa käytetään vain niihin tutkimustarkoituksiin, kuin kohderyhmän kanssa on sovitettu (ks. Kuula, 2006, 64).

Tiedonhankintaan liittyvät eettiset kysymykset tässä projektissa koskevat yksityisyyden varjelmista ja luottamuksellisuutta. Luottamuksellisuus aineiston yhteydessä tarkoittaa ensisijaisesti tutkittavan luottamusta siihen, että aineistoa käsitellään ja säilytetään sovitusti. (Kuula, 2006, 64.) Tulosten hankinta, käsittely ja raportointi onkin toteutettu siten, ettei tutkimuksesta missään vaiheessa selviä vastaajan henkilöllisyys. Ainoastaan henkilön asema työyhteisössä, kuten yrittäjä, esimies tai työntekijä, ilmenee tulosten hankintavaiheessa, samoin kuin se, mihin ammattiryhmään kukin vastaaja kuuluu. Työntekijät, yrittäjät ja yrittäjäesimiehet vastasivatkin kyselyyn täysin nimettömästi.

Hyvään eettiseen käytänteeseen kuuluu kriittinen suhtautuminen tulosten tarkasteluun ja niiden raportointiin. Tutkijan täytyy kyetä perustelemaan johtopäätöksensä, eikä tuloksia saa vääristellä tai kaunistella. (Hirsjärvi, 2009, 26.) Tämän tutkimuksen tulokset on analysoitu ja

raportoitu kriittisesti arvioiden. Tutkimustulosten raportointi on pyritty toteuttamaan mahdollisimman todenmukaisesti ja perusteellisesti. Lisäksi tulokset on tarkistettu yhteistyökumppaneiden, kuten Turun yliopiston kasvatustieteen professori, työ- ja organisaatiopsykologian dosentilla sekä projektin työnohjaajilla.

Tutkimuksen puutteet on myös hyvä tuoda julki.(Hirsjärvi. 2009, 26.) Tämän tutkimuksen epäkohtia on käsitelty tulosten luotettavuutta käsittelevässä luvussa.

Hyvän tutkimuskäytännön vastaista on viittaaminen toiseen tutkimukseen tai lähdeaineistoon ilman asianmukaista lähdeviittausta. Kun lainataan suoraan toisen henkilön tekstistä tai tutkimuksesta, on lähdeviittauksen oltava tarkka aina painovirheitä myöten. Samoin asiasisältöjä lainattaessa on lainaukset osoitettava.(ks. Hirsjärvi ym. 2004, 25, 26, 27; Tuomi & Sarajärvi, 2006, 126 - 130.) Tässä projektissa on pyritty kaikin tavoin kunnioittamaan alkuperäisiä lähteitä.

#### 7.4 Kehittämiskohteet ja jatkotutkimusaiheet

Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voidaan nähdä työhyvinvoinnin edistämisen toimintamallin kehittäminen ja testaaminen tarkastelemaan työhyvinvoinnin eri osa-alueiden yhteyttä toisiinsa. Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta olisi tärkeää tietää, millainen vaikutus esimerkiksi työn vaativuuden, määrän ja hallittavuuden muuttumisella on työn mielekkyyteen ja työssä jaksamiseen. Näin voitaisiin vaikuttaa työhyvinvoinnin ongelmakohtiin täsmällisemmin ja tehokkaammin. Yleisesti ottaen työhyvinvoinnin tutkimuksen kannalta olisi tärkeää selkiyttää työhyvinvoinnin määritelmää ja mitä siihen sisältyy. Näin voisimme ymmärtää työhyvinvoinnin samoin, ja tutkimustulokset olisivat paremmin vertailtavissa keskenään.

Yhtenä jatkotutkimusaiheena voidaan nähdä myös yrittäjien ja yrittäjäesimiesten yhteistyön ja verkostoitumismahdollisuuksien parantaminen. Kuten luvussa 5 on mainittu, tulevaisuudessa verkostoituminen ja erilaisten toimintojen tapahtuminen verkostoissa - sekä teknologian että sosiaalisten suhteiden - tulee olemaan keskeistä. Näin ollen verkostojen kehittäminen ja luominen on vastaisuudessa myös yrittäjyyden suurimpia haasteita, jollei jo ole. Verkostoitumisen vaikutuksia työhyvinvoinnin edellytysten paranemiseen yrittäjien ja yrittäjäesimiesten kohdalla olisi myös mielenkiintoista tarkastella lähemmin.

Yrittäjien ja yrittäjäesimiesten lisäkoulutusmahdollisuuksien kehittäminen nousee yhdeksi kehittämiskohteeksi. Tarvetta kuitenkin jonkin verran on edelleen. Lisäkoulutusta tullaan tarvitsemaan, vaikkei siihen varsinaisesti tarvetta olisi koettukaan. Muuttuva yhteiskunta edellyttää tieto-taito-osaamista yhä laajenevalla mittakaavalla. Rakennemuutoksen ja teknologian kehityksen ollessa nopeaa sekä koko maailman kattavasta että Suomen näkökulmasta

katsottuna, on työelämän muuttuminen kaikissa ammattiryhmissä jatkuvaa. Tästä syystä työpaikat ovat epävarmempia kuin ennen, jolloin koulutuksen ja työelämän vaatimien taitojen jatkuva kehittäminen kaikissa ammattiryhmissä ja koulutustasoilla korostuu. (Helakorpi, 2005, 159.) Innovaatiojärjestelmän toiminnan keskeisyys korostaa nimittäin väistämättä tarvetta pystyä kouluttamaan väestöä jatkuvasti ja tehokkaasti. Tulevaisuudessa keskeiseksi kysymykseksi nouseekin, millaista osaamista Suomessa tarvitaan (Valtioneuvosto, 19/2004; 20, 21). Näin ollen katse tuleekin kiinnittää tulevaan: millaista osaamista yrittäjät ja yrittäjäesimiehet tulevaisuudessa tulevat tarvitsemaan omassa työssään. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta ja tulevaisuuden tutkimuskeskus ovat arvioineet asiaosaamisen, asiakasosaamisen, strategisen osaamisen ja yleisosaamisen tietoyhteiskunnan merkittävimiksi edellytyksiksi tulevaisuuden työssä (Kaivo-oja, 27). On myös arvioitu, että muuttuvassa työolokulttuurissa työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, sosiaalisuus ja kommunikaatio nousevat tärkeiksi elementeiksi jokaisessa työn ja tuotannon vaiheessa (Ks. luku 5).

## LÄHTEET

- Adams, A. Bond, S. 2000. Hospital nurses' Job satisfaction, individual and organisational characteristics. *Journal of Advanced Nursing* 32(3)
- Airila, A. Kauppinen, K. Eskola, K. 2007. Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä - tutkimus hoito-, opetus-, ja pelastusalalla. Espoo: Frenckellin kirjapaino.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Parma.
- Aro, A. Feldt, T. Ruohomäki, V. 2007. Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Helsinki: Edita Prima.
- Aromaa, A. Huttunen, J. Koskinen, S. Teperi, J. (toim.) 2005. Suomalaisten terveys. Duodecim. Saarijärvi: Saarinen Offset.
- Beck, U. 1990. Riskiyhteiskunnan vastamyrykyt. Tampere. Vastapaino.
- Blanchflower, D.G. 2000. Self-employment in OECD countries. *Labor Economics*. Volume 7. No. 5, 471- 505
- Blomberg, H. Hannikainen, M. Kettunen, P. 2002. Lamakirja. Näkökulmia 1990-luvun talouskriisiin ja sen historiallisiin konteksteihin. Turku: Kirja-Aurora.
- Elo, A-L, Dallner, M. Gamberale, F. Hottinen, V. Knardahl, S. Lindström, K. Skogstad, A. Orhede, E. 2006. QPSNordic - käsikirja Pohjoismaiden työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. . Panos 1-2. Työterveyslaitos.
- Elovainio, M. Kivimäki, M. 2001. The effects of personal need for structure and occupational identity in role stress process. *Journal of Social Psychology*, 141.
- Eläketurvakeskus, 2003. Eläkkeelle vähän alle 59 vuotiaana. Tiedote 10.6.2003
- Euroopan elin- ja työolosuhteiden kehittämissäätö. 1996. Yrittäjien työolot Euroopan unionissa. Viitattu 30.9.2009. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1997/41/fi/1/ef9741fi.pdf>
- Filatov, T. Salmenpera, M. Hurmalainen, M. Mikkola, A. Kaukinen, K. Koponen, M. Sädevirta, J. Liuksia, V. Seger, A. Kurki, L. Piekka, R. Voipio, R. Knuuti, K. Vanhanen, R. Kantanen, M. Savola, J. Petäjaniemi, T. 2002. Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma. Seurantat raportti 2001. Vantaa: Kirjapaino Keili.
- Finlex. Valtion säädöstietopankki. Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383> (viitattu 6.10.2009)
- Finlex. Valtion säädöstietopankki. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> (viitattu 6.10.2009)
- Furman, B. Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammer - Paino.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos: Tampereen yliopistopaino.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita Prima.
- Helakorpi, S. 2005. Työn taidot - Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeenlinna: HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005, 7, 10-12, 159, 160

- Helkama, K. Myllyniemi, R. Liebkind, K. 2001. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita.
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, p. 1998. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna. Karsiton Kirjapaino.
- Holopainen, M. Tenhunen, L. vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Hamina. Kotkan kirjapaino.
- Hulkko, K. Sweins, C. Hakonen, A. 2006. Palkitsemisesta vetoa vanhustyöhön. Vanhustyön keskusliitto. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.
- Hämäläinen, R-M. 2007. Työsuojelu- ja työterveysjärjestelmät useiden Euroopan unionin toimintalinjausten puristuksessa. Artikkelikokoelma: Työ murroksessa. Koonneet: Kasvio, A. Tjäder, J. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Immonen, T. Kiikkala, I. Ahonen, J.(toim.) Mielekäs elämä! - ohjelman toimenpidesuosituksset. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2003:9. Viitattu 16.5.2009.  
[http://pre20031103.stm.fi/suomi/pao/me\\_suositukset/me\\_suositukset.pdf](http://pre20031103.stm.fi/suomi/pao/me_suositukset/me_suositukset.pdf)
- Juuti, P. Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Järvelä, S. Laukkanen, M. 2000. Näkökulmia voimavaraistamiseen. Työministeriö. Employment -julkaisu No 19. Yliopistokirjapaino, 33
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Kaivola, T. Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Kaivo-oja, J. 1999. Työ tulevaisuudessa. Osaamisklusteri. Malli ennakoivan työllisyys- ja aluepolitiikan lähtökohtana. Tulevaisuustutkimuksen Verkosto Akatemia. Tulevaisuuden tutkimuskeskus.
- Kauhanen, A. 9.12.2004. Yrittäjien ansiot, työajat ja työkuormitus: Selvitys ekonomien ja insinöörien yrittäjyydestä. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. No. 960, 15
- Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark.
- Kauhanen, J. 2001. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Tummuvuoren Kirjapaino.
- Kauppinen, K. Evans, J. 2007. MONIKKO - tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Espoo: Frenckellin Kirjapaino.
- Kauppinen, T. Hanhela, R. Heikkilä, P. Kasvio, A. Lehtinen, S. Lindström, K. Toikkanen, J. Tossavainen, A. (toim.) 2007. Työ ja terveys Suomessa 2006. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kauppinen, K., Toivanen, M. & Moisio, E. 2005. Työn, perheen ja muun elämän yhteensovittaminen. Tietokortti 10. Työterveyslaitos, Helsinki.  
<http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/3CE69506-DD31-4329-A7C7-4787BDFB8EB3/0/Tietokortti10.pdf> (viitattu 7.10.2009)
- Keskinen S. (toim.) 2008. Työnohjaus - Mitä, missä, milloin? Turku: Painosalama Oy.

- Kettunen, P. 2001. Kansallinen työ. Suomalaisen suorituskyvyn vaalimisesta. Helsinki: Yliopistopaino.
- VTM Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Kouvalainen, T. 2007. Hoitotyön lähihoitajien työhyvinvointi perusterveydenhuollossa. Pro Gradu - tutkielma. Kuopion yliopisto.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka, aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Laschinger, S.H.K. 2004. Hospital nurses' perceptions of respect and organizational justice. Articles. Journal of Nursing Administration. Volume 34 (7-8), 354 - 364
- Latvala, E. & Vanhanen - Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällön analyysi.
- Latvanen, P. 2008. Osastonhoitajien työhyvinvointi ja sen ulottuvuuksia. Pro - Gradu - tutkielma. Kuopion yliopisto.
- Lehto, A-M. 2007. Työelämän laatu muutoksessa. Artikkelikokoelma: Työ murroksessa. Koonneet: Kasvio, A. Tjäder, J. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Lehto, A-M. Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977 - 2008. Tilastokeskuksen julkaisuja. Helsinki: Multiprint.
- Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit, Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.
- Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ - keskustellen työkuuntoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Luoma, E. 1997. Yrittäjän työkyky. Työturvallisuuskeskus. Teroprint.
- Luoma, K. Tromerg, E. Kaajas, S. Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Lusa, S. 2002. Työterveyslaitos. Viitattu 15.5.2009.  
[http://www.ttl.fi/search/MsmGo.exe?grab\\_id=97&page\\_id=16390400&query=palkitseminen&hi-word=PALKITSEMALLA+PALKITSEMIS+PALKITSEMISEEN+PALKITSEMISELLA+PALKITSEMISEN+PALKITSEMISES-SA+PALKITSEMISESTA+PALKITSEMISTA+PALKITSEVA+PALKITSEVAN+PALKITSEVAT+PALKITSEVIIN+palkitseminen+](http://www.ttl.fi/search/MsmGo.exe?grab_id=97&page_id=16390400&query=palkitseminen&hi-word=PALKITSEMALLA+PALKITSEMIS+PALKITSEMISEEN+PALKITSEMISELLA+PALKITSEMISEN+PALKITSEMISES-SA+PALKITSEMISESTA+PALKITSEMISTA+PALKITSEVA+PALKITSEVAN+PALKITSEVAT+PALKITSEVIIN+palkitseminen+)
- Michelsen, K-E. 2001. Työ, tuottavuus ja tehokkuus. Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa. Vammalan Kirjapaino.
- Melin, H. 2007. Yhteiskuntatieteellinen työelämän tutkimus Suomessa. Artikkelikokoelma: Työ murroksessa. Koonneet: Kasvio, A. Tjäder, J. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Merikallio, A. 2001. Unohtuiko inhimillisyys? Ehkäise uupumus työyhteisössä. Tampere: Tammer-Paino.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino.

- Mäkipeska, M. Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus - työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima.
- Newman, K. Maylor, U. 2002. The NHS plan: Nurse satisfaction, commitment and retention strategies. London: Health Service Management Research. 15 (2)
- Niiranen, K. 2007. Palkitsemisen merkitys yksilölle. Pro Gradu tutkielma. Kuopion yliopisto.
- Nordman, H. Keskinen, H. Tammilehto, L. Työhön liittyvät sairaudet. Työterveyslaitos. Viitattu 6.11.2009.  
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tyoterveyshuolto/Tyohon+liittyvat+sairaudet/kaasitteet.htm>
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn, varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: WSOY.
- Otala, L. Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: Bookwell.
- Otala, L. & Ahonen, G., 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WSOY
- Paasivirta, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Tammi.
- Peuhkuri, A. 2007. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen ja sen sukupuolittunut ulottuvuus: analyysi mediateksteistä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppätieteet, Johtaminen ja organisaatiot.  
<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/30757/TMP.objres.487.pdf?sequence=1> (viitattu 7.10.2009)
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Parma.
- Ronhy-Östberg, M. Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: Bookwell.
- Räikkönen, T. 2007. Kollektiivinen koherenssi ja työn tulevaisuus - suomalaisten työkuulttuuriin muutokset ja potentiaaliset hyvinvointivaikutukset. Artikkelikokoelma: Työ murroksessa. Koonneet: Kasvio, A. Tjäder, J. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Räsänen, J. 2002. Voimaantumisen oikeus ja välttämättömyys. Ammatillisen voimaantumisen edellytykset ja käytäntö. Lahti: Päijät-Paino.
- Räsänen, K. Lestinen, J. 2006. Kyllin hyvä. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Helsinki: Vammalan Kirjapaino.
- Saarni, S.I. Saarni, E.S & Saarni, H. 2008. Quality of life, and self-employment: a population survey of entrepreneurs, farmers, and salary earners. Occupational and Environmental Medicine vol. 64. Num. 1/2008.
- Sallinen, M. Kandolin, I. Purola, M. 2002. Elämisen rytmi. Kohti tasapainoa työn ja muun elämän välillä. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Vammalan kirjapaino.
- Siltala, J. 2007. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 2006:16. Työsuojelu Suomessa. Helsinki: Yliopistopaino.  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39503&name=DLFE-7147.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-7147.pdf) (viitattu 6.10.2009)
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Selvityksiä 2005:25. Helsinki: Yliopistopaino.

- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2002. Hyvinvointivaltio, sosiaalipolitiikka ja taloudellinen kasvu. Julkaisuja 2002:20. Helsinki: Edita Prima.
- Suomenkielen perussanakirja. 1990. Kotimaisen kielen tutkimuskeskus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Suomenkielen perussanakirja. 1994. Helsinki: Painatuskeskus.
- Tapaturmavakuutuslaitosten liitto. 2008. Työtapaturmat ja ammattitaudit. Tilastovuodet 1996 - 2006. PunaMusta.
- The Oxford English Dictionary. 2007.
- Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 1 - 4 painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Työterveyslaitos. 2007. Työturvallisuuslaki. Soveltamisopas. Tampere. Tammer-Paino.
- Utriainen, K. Kyngäs, H. 12.4.2007. Hoitajien työhyvinvointi: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Hoitotiede Vol. 20, no. 1/-08, 36 - 47.
- Valpola, A. 2003. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: Bookwell.
- Valtioneuvosto. 2004. Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi. Suomi maailmantaloudessa - selvityksen loppuraportti. Valtioneuvoston julkaisusarja 19/2004. Helsinki: Edita.
- Vartiainen, M. Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.
- Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY.
- Vihma, P. 17.1.2005. Nainen on naiselle tuki. Uratie. Työelämätiето. Viitattu 30.9.2009. [http://www.uratie.fi/uratie/workinglifeinfo-docview.jsf?wl\\_id=390652&wl\\_foreign=1096048&wl\\_department=Uratie%20TE%20WWW](http://www.uratie.fi/uratie/workinglifeinfo-docview.jsf?wl_id=390652&wl_foreign=1096048&wl_department=Uratie%20TE%20WWW)
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Waris, K. 2001. Näköaloja työelämään. Kuormittuminen voimavaraksi. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Helsinki: K-Print.
- Ylikorkala, A. Hakonen, A & Hulkko, L. 2005. Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen. Kokemuksia tulospalkkauksesta ja sen kehittamisestä terveydenhuollon yksiköissä vuosina 2000 - 2003. Tykes raportteja 41. Helsinki.
- Ylöstalo, P. 2007. Työolobarometri. Lokakuu 2007. Ennakkotietoja. Työministeriön julkaisuja. Helsinki.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

## LIITE 1 TYÖNTEKIJÖIDEN ALKU- JA LOPPUKYSELYJEN LOMAKE

	Alku peräi nen kysy mys		erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
1.	12.	Jakautuuko työmääräsi epätasaisesti niin, että työt ruuhkautuvat? .....	1	2	3	4	5
2.	15.	Onko sinulla liikaa työtä? .....	1	2	3	4	5
3.	18.	Ovatko työtehtäväsi liian vaikeita? .....	1	2	3	4	5
4.	25.	Joudutko suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitsisit enemmän koulutusta? .....	1	2	3	4	5
5.	26.	Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi? .....	1	2	3	4	5
6.	27.	Onko työsi haasteellista? .....	1	2	3	4	5
7.	38.	Onko työillesi määritelly selkeät tavoitteet? .....	1	2	3	4	5
8.	40.	Tiedätkö tarkalleen, mitä sinulta odotetaan työssäsi? .....	1	2	3	4	5
9.	43.	Saatko keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä? .....	1	2	3	4	5
10.	46.	Voitko vaikuttaa työmäärääsi? .....	1	2	3	4	5
11.	47.	Voitko määrätä oman työtahtisi? .....	1	2	3	4	5
12.	48.	Voitko itse päättää, milloin pidät taukoja? .....	1	2	3	4	5
13.	53.	Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin? .....	1	2	3	4	5
14.	54.	Tiedätkö etukäteen, minkälaisia tehtäviä työhösi kuuluu kuukauden kuluttua? .....	1	2	3	4	5
15.	59.	Liikkuuko työpaikallasi muutoksia koskevia huhuja?.....	1	2	3	4	5
16.	68.	Oletko tyytyväinen kykyysi ratkaista ongelmia työssäsi? .....	1	2	3	4	5
17.	72.	Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereiltasi? .....	1	2	3	4	5
18.	73.	Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltä? .....	1	2	3	4	5
19.	78.	Arvostaako lähiesimiehesi saavutuksiasi työssäsi? .....	1	2	3	4	5
20.	84.	Rohkaiseeko lähiesimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin? .....	1	2	3	4	5
21.	86.	Auttaako lähiesimiehesi sinua kehittämään taitojasi? .....	1	2	3	4	5

Alku peräi nen kysy mys 80.		erittäin vähän tai ei lainkaan	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
22.	80. Koetko, että voit luottaa saavasi tukea ystäväiltäsi/ perheeltäsi, jos sinulla on vaikeuksia työssä? .....	1	2	3	4	5
	<i>Minkälainen on työyksikkösi ilmapiiri?</i>	erittäin vähän tai ei lainkaan	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
23.	93. Kannustava ja tukeva .....	1	2	3	4	5
24.	95. Leppoisa ja mukava .....	1	2	3	4	5
25.	96. Jäykkä ja sääntöihin perustuva .....	1	2	3	4	5
26.	113. Arvostatko jäsenyyttä omassa ryhmässäsi tai tiimissäsi? .....	1	2	3	4	5
		erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
27.	115. Onnistuuko ryhmäsi tai tiimisi ongelmien ratkaisuisissa? .....	1	2	3	4	5
28.	98.. Kannustetaanko työpaikallasi työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin? .....	1	2	3	4	5
29.	99. Onko tiedonkulku riittävää työyhteisössäsi? .....	1	2	3	4	5
30.	79.. Oletko havainnut häiritseviä ristiriitoja työvereittesi välillä? .....	1	2	3	4	5
		erittäin vähän tai ei lainkaan	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
31.	100. Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta miesten ja naisten kohtelussa työpaikallasi? .....	1	2	3	4	5
32.	101. Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta vanhempien ja nuorempien työntekijöiden kohtelussa työpaikallasi? .....	1	2	3	4	5
33.	102.. Palkitaanko organisaatiossasi hyvästä työsuorituksesta (raha, kannustus)? .....	1	2	3	4	5
34.	104. Kuinka kiinnostunut työpaikkasi johto on henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista? .....	1	2	3	4	5
		täysin eri mieltä	melko eri mieltä	siltä väliltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
35.	Useimmiten minusta on mukavaa uppoutua työhöni. ....	1	2	3	4	5
36.	Työni on minulle erittäin tärkeä tyydytyksen lähde. <u>Stressillä</u> tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä	1	2	3	4	5
		en lainkaan	vain vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
37.	Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä? .....	1	2	3	4	5



**Vastaa seuraaviin väitteisiin sen mukaan, miten ne vastaavat työtilannettasi:**

Asteikko on:

1= erittäin harvoin tai ei koskaan

2= melko harvoin

3= silloin tällöin

4= melko usein

5= hyvin usein tai aina

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 8 Työmääräni on sopiva   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 Työmääräni jakautuu epätasaisesti niin, että työt ruuhkautuvat.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 Työajan käyttöni on taloudellista ja tehokasta.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 Koen työssäni etten ehdi tehdä kaikkea, mitä omasta mielestäni pitäisi.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 Pystyn toimimaan yritykseni toimintaidean mukaisesti.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 Joudun suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitsisin lisää osaamista.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 Olen tyytyväinen kykyyni ratkaista ongelmia työssäni.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 Saan tarvittaessa erilaisista verkostoista apua työhöni.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 Voin luottaa saavani tukea ystäviltäni/perheeltäni, jos minulla on vaikeuksia työssäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 Työongelmat häiritsevät koti- ja perhe-elämääni.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 Työajan ja perhe-elämän/vapaa-ajan yhteensovittaminen sujuu.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 Uppoudun mielelläni työhöni.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 Olen ajatellut yritystoimintani lopettamista.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Kiitos vastauksestasi!