

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Johanna Piironen  
Marja-Leena Häkli

HENKILÖSTÖTUTKIMUKSEN KAUTTA TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMI-  
SEEN

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2016



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Toukokuu 2016**  
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
p. (013) 260 6800

**Tekijät**  
Marja-Leena Häkli  
Johanna Piironen

**Nimeke**  
Henkilöstötutkimuksen kautta työhyvinvoinnin kehittämiseen

**Toimeksiantaja**  
Yritys X Oy

**Tiivistelmä**  
Työhyvinvointi on olennainen osa työssä jaksamista ja se koostuu hyvin monesta eri osa-alueesta. On kysymys kokonaisuudesta, joka muodostuu työpaikan sisäisistä tekijöistä, ympäristön vaikutuksista sekä yksilön omista henkilökohtaisista ominaisuuksista ja elämäntilanteista. Työhyvinvoinnin tilanne kiinnostaa yrityksissä entistä enemmän, koska sillä on katsottu olevan suora yhteys yrityksen menestykseen.

Tietoa toimeksiantajayrityksen henkilöstön mielipiteistä työhyvinvoinnin tilaan oli selvitetty henkilöstötutkimuksella. Tämä opinnäytetyö on jatkoselvitys siitä, millaisia konkreettisia toimia henkilöstö haluaa käytettävän oman työpaikan hyvinvoinnin kehittämiseksi. Puolistrukturoidun lomakehaastattelun avulla kerättiin tietoa henkilöstön omista kehittämisideoista. Aineiston analysoinnin ja pohdinnan avulla saatiin koottua kehittämisideat toimeksiantajayrityksen käyttöön.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin tila ja tarvittavat kehityskohteet vaihtelivat eri toimipaikkojen välillä. Paras tieto käytännössä toimivista ratkaisuksista on henkilöstöllä itsellään ja niiden hyödyntäminen on tärkeä voimavara koko yrityksen hyvinvoinnin kannalta.

**Kieli**  
Suomi

Sivuja 54  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 3

**Asiasanat**

työhyvinvointi, voimavarat, työn ja vapaa-ajan tasapaino, henkilöstöstä huolehtiminen



**THESIS**  
**May 2016**  
Degree Programme in Business  
Economics  
Karjalankatu 3  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +358 13 260 6800

Author(s)  
Marja-Leena Häkli  
Johanna Piironen

Title  
By personnel research the development of work well-being

Commissioned by  
Company X Ltd

**Abstract**

Well-being at work is an essential part of coping and it composed of several different sections. It is a part of totality, which consists of internal factors of the job, the effects of the environment, as well as persons own characteristics and life situations. Companies are more and more interested in the situation or well-being, because it seems to have a direct access to the company's success.

Facts about the client company's personnel opinions of well-being condition had been found out for the personnel survey. This study is a follow-up report on what concrete steps the staff wants to use for developing well-being in their workplace. Half-structured interview form was used to gather information about their own development ideas. By analysis and reflection in the material was gathered of the developmental ideas for the client company.

This study shows that the situation of well-being and needed target for development varied between other post in the client-company. The best information for the practical solution have the staff themselves and take advantage of it is an important resource for the well-being of entire company.

Language  
Finnish

Pages 54  
Appendices 1  
Pages of Appendices 3

Keywords  
wellbeing at work, resources, balance between work and free time, take care of personnel.

## Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Aiheen valinta .....	5
1.2	Tausta ja lähtökohdat.....	6
2	Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät .....	7
2.1	Fyysinen työhyvinvointi.....	9
2.2	Työergonomia ja työvälineet.....	10
2.3	Työn hallinta ja kannustavuus.....	10
2.4	Psykososiaalinen työhyvinvointi.....	12
2.5	Esimiestyö .....	13
2.6	Terveys.....	15
2.7	Turvallisuus.....	17
2.8	Arvostus ja palkitseminen .....	17
2.9	Osaaminen .....	19
2.10	Työnilo ja yhteisöllisyys.....	21
3	Henkilöstön hyvinvoinnin vaikutukset kannattavuuteen .....	23
4	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimustehtävä ja menetelmä .....	25
4.1	Tavoitteet.....	25
4.2	Tutkimustehtävä .....	26
4.3	Menetelmälliset valinnat .....	26
5	Tutkimuksen toteutus.....	28
5.1	Aineiston hankinta.....	28
5.2	Lomakehaastattelu.....	30
5.3	Analyysi.....	30
6	Tutkimuksen tulokset.....	31
6.1	Voimavarojen riittävyys .....	32
6.1.1	Työn kuormittavuus ja työn tauottaminen .....	32
6.1.2	Työajan riittävyys tehtävien hoitamiseen .....	35
6.1.3	Ammattitaito, osaaminen ja työhön perehdyttäminen .....	35
6.2	Työn ja vapaa-ajan tasapaino.....	36
6.2.1	Työvuorosuunnittelu.....	37
6.2.2	Lomat ja vapaapäivät.....	37
6.3	Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen.....	38
6.3.1.	Työkyky.....	40
6.3.2	Työntekijän keinot vaikuttaa omaan työkykyyn .....	41
6.3.3	Työnantajan keinot vaikuttaa henkilöstön työkykyyn.....	41
6.3.4	Ergonomia.....	42
6.3.6	Vaikuttamismahdollisuudet työhön ja yhteisiin asioihin.....	42
7	Onnistumiset ja kehittämissuhteet .....	43
7.1	Johtopäätökset.....	47
7.2	Luotettavuus ja eettisyys .....	50
8	Pohdinta .....	51
8.1	Opinnäytetyöprosessi.....	51
8.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	52
8.3	Lopuksi.....	52
	Lähteet.....	53
	Liite	
Liite 1	Haastattelulomake	

# 1 Johdanto

## 1.1 Aiheen valinta

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen on meille molemmille opinnäytetyön kirjoittajille tärkeä asia. Tämän päivän yhteiskunnallinen tilanne luo paineita työurien jatkamiselle ja niinpä työssä viihtyminen, siinä jaksaminen ja oman yksityiselämän ja työelämän yhteensovittaminen kaikkine haasteineen koskettaa kaikkia työelämässä mukana olevia entistä enemmän. Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja onneksi siitä myös puhutaan työpaikoilla enemmän kuin aikaisemmin. Uusien sukupolvien astuessa työmarkkinoille myös arvomaailmat ja rakenteet muuttuvat. Halutaan tehdä työtä, jossa viihdytään ja voidaan hyvin sekä elää tasapainoista elämää yhdistäen työ ja yksityiselämä hyvinkin yksilöllisin keinoin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda hyvinvoinnin kehittämismahdollisuuksia toimeksiantajayritykselle sen henkilöstön omien kehittämisideoiden avulla. Lähtökohtana on ratkaisukeskeisyys ja henkilöstön ottaminen mukaan hyvinvoinnin kehittämiseen omilla työpaikoillaan sekä hyödyntää heiltä tulleita ideoita koko yrityksessä. Emme halua tuoda esille niinkään tehtyjä virheitä vaan keinoja, jotka auttavat rakentamaan yhdessä parempaa hyvinvointia, josta jokainen työyhteisön jäsen saa hyötyä. Yhtenä tärkeänä osa-alueena haluamme käsitellä myös työhyvinvoinnin vaikutusta yrityksen menestykseen ja taloudelliseen tulokseen.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa tuodaan esille henkilöstön omia kehittämis ehdotuksia ja myös niitä seikkoja, jotka ovat jo hyvin. Tilannetta tarkastellaan sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmasta. Tutkimuskohteena on otanta toimeksiantajayrityksen henkilöstöstä ja tuloksia voidaan hyödyntää koko henkilöstön hyväksi.

## 1.2 Tausta ja lähtökohdat

Työ on lähes jokaiselle työkäiselle ihmiselle hyvin keskeinen osa elämää ja sen merkitys yksilön hyvinvoinnin kannalta on tärkeä. Nykypäivänä työ on yhä haastavampaa ja siksi työpaikan sisäinen ilmapiiri ja yleinen hyvinvointi korostuvat ja työhyvinvointiin on alettu kiinnittää enemmän huomioita. Yrityksissä halutaan selvittää erilaisten tutkimusten avulla miten työpaikoilla voidaan. Työhyvinvointi on suuri kokonaisuus, johon vaikuttavat niin työpaikalla olevat tekijät kuin työntekijän omat, henkilökohtaiset ominaisuudet ja elämäntilanteet. Siksi työhyvinvointia selvitettäessä on tärkeää yksittäisten seikkojen sijaan ottaa huomioon kokonaisuuksia. Hyvinvoinnilla on myös suuri vaikutus yrityksen menestymiseen ja se on tärkeä kilpailukeino.

Työhyvinvoinnista on tehty lukuisia tutkimuksia ja niiden perusteella kirjoitettu paljon kirjallisuutta, joten lähdemateriaalin löytäminen oli kohtuullisen helppoa. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen tekemät tutkimukset antavat laajan näkökulman eri alojen työoloista, työhyvinvoinnista sekä työn organisoinnista, ja olemmekin käyttäneet näitä tietoja vertailukohteena opinnäytetyössämme.

Opinnäytetyömme käsittelee toimeksiantajayrityksen työhyvinvointia. Yritys toimii optisella alalla ja sillä on henkilöstöä ja toimipaikkoja eri puolilla Suomea. Yksiköt, joissa henkilöstö työskentelee, ovat erikokoisia ja toimintaympäristöt vaihtelevat pikkukaupunkien pienistä myymälöistä suurempien kaupunkien isompiin toimipaikkoihin.

Yrityksessä tehtiin toukokuussa 2015 laaja henkilöstötutkimus, jonka tulokset kertoivat, että henkilöstön työhyvinvoinnin tilannetta on tarpeen kehittää. Työhyvinvoinnissa todettiin olevan eroja eri toimipaikkojen välillä. Kyselyn perusteella voitiin havaita, että työhyvinvointi-indeksi jäi verrattain alhaiseksi. Kyselyn vastausprosentti oli 79. Työhyvinvointi-indeksi koostui kolmen eri kysymyksen vastausten keskiarvosta ja indeksin arvoksi muodostui 3,47. Kokonaisindeksi puolestaan muodostui kaikkien vastausten keskiarvosta ja oli 3,91. (Toimeksiantajayrityksen henkilöstötutkimus 2015.) Voidaan siis havaita, että hyvinvointi-indeksin arvo on kokonaiskeskiarvoa alhaisempi. Tutkimuksessa

käytettiin vertailuaineistona Promenade Researchin palvelutyön alan asiakas-yrityksissä annettuja vastauksia niiltä osin, kuin vertailuaineisto on ollut käytävissä.

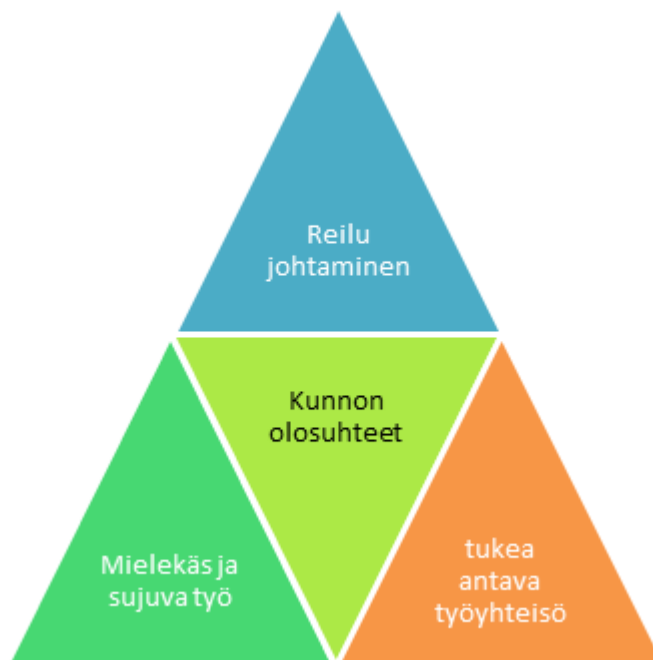
Toimeksiantajayrityksessä haluttiin selvittää, mitä työhyvinvointia koskevien vastausten taustalla oli ja mitä henkilöstö oli ajatellut vastatessaan aihetta koskeviin kysymyksiin. Edellinen tutkimus antoi vastauksen työhyvinvoinnin tilasta mutta ei siitä, mitkä konkreettiset asiat kaipaavat korjausta ja millaisin keinoin ongelmia voitaisiin ratkaista. Siksi yrityksessä haluttiin tehdä jatkoselvitys asiaan liittyen. Tällä tutkimuksella haettiin henkilöstön omia ideoita ja konkreettisiä keinoja yrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseen.

## **2 Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät**

Työhyvinvoinnilla ei ole yhtä oikeaa määritelmää. Se on kokonaisuus, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä. Siihen kuuluvat myös terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työterveyslaitoksen (2009) määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa: ”sitä, että työ on mielekästä ja sopivaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä”. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu fyysisestä ja psyykkisestä sekä sosiaalisesta ja henkisestä hyvinvoinnista ja jokainen näistä osa-alueista liittyy ja vaikuttaa toisiinsa. (Virolainen 2012, 11–16.)

Marja-Liisa Mankan määritelmä työhyvinvoinnin kokonaisuudesta on hieman erilainen ja siinä se koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista edistävästä organisaatorakenteesta. Lisäksi Mankan määritelmään kuuluvat vuorovaikutteinen toimintatapa sekä työntekijän psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen terveys. (Manka 2011, 35). Kehusmaa (2011, 110–113) puolestaan on yksinkertaistanut työhyvinvointia rakentavat perusasiat kolmiomalliin (kuvio 1), jossa kolmion muodostavat neljä pienempää kolmiota. Kolmion keskellä, kaiken työhyvinvoinnin ytimenä ovat kunnon olosuhteet, joiden ympärille rakentuvat muut työhyvinvoinnin osa-alueet. Näitä muita tekijöitä ovat reilu johtaminen, mielekäs ja sujuva työ sekä tukea antava työyhteisö. Vaikka eri kirjoittajat

tuovat esille työhyvinvoinnin kokonaisuuden hieman eri näkökulmasta, perustekijät pysyvät kuitenkin samoina.



Kuvio 1. Hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusaineokset (Kehusmaa 2011, 112).

Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus ja siihen vaikuttavat yksilön kokemukset työpaikan ihmissuhteista sekä hänen oma ammattitaitonsa. Työhyvinvointi ja sen edistäminen kuuluu työnantajalle sekä työntekijälle. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta sekä työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelemisesta. Työntekijällä on puolestaan velvollisuus ja vastuu oman työkykynsä ja ammattitaitonsa ylläpitämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.)

Valitettavan usein työhyvinvoinnista puhutaan vasta silloin, kun työelämässä menee huonosti. Tulevaisuudessa työhyvinvointitoiminnan täytyisikin olla laajempaa, enemmän ennakoivaa ja enemmän opastavaa. Koska tietotyö lisääntyy, tulisi työhyvinvointitoiminnan kohdistua yhä enemmän myös ihmisten älylliseen kuntoon. Pelkkä fyysisen kunnon ylläpito ei enää riitä hyvän työkyvyn perustaksi. Tarvitaan kokonaisvaltainen työhyvinvointikäsite. (Ojala 2011, 20, 23–25.)



Työhyvinvoinnin edistäminen on koko organisaation tehtävä ja se perustuu johdon, esimiesten sekä työntekijöiden yhteistyöhön, johon kaikkien on sitouduttava. Hyvinvoivassa työyhteisössä henkilöstö on vastuuntuntoinen ja motivoitunut sekä tuntee tavoitteensa ja vastuunsa. Tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat avointa, yhteistyö sujuu myös muutostilanteissa ja ongelmista uskalletaan puhua. (Työterveyslaitos 2014.) Parhaimmillaan työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, jolloin työn koetaan tukevan myös elämänhallintaa (Kehusmaa 2011, 149).

Työhyvinvoinnin syntymiseen eivät vaikuta pelkästään kielteisten ja kuormittavien asioiden puuttuminen työssä, vaan siihen tarvitaan myös myönteisiä kokemuksia työstä. Nämä myönteiset tekijät edistävät työntekijöiden tuottavuutta, voimaantumista ja suorituskyykyä sekä vahvistavat yhteistyökyykyä työntekijöiden kesken. Työn voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi esimiehen antama sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri sekä työn hallinta ja aktiivinen työ. Näiden lisäksi vaikuttamisen ja kehittymisen mahdollisuus työssä, sen ennustettavuus ja oman roolin selkeys ovat tärkeitä. (Manka 2011, 72.)

## **2.1 Fyysinen työhyvinvointi**

Fyysinen työhyvinvointi on näkyvä osa työhyvinvointia. Se pitää sisällään fyysiset työolosuhteet, fyysisen kuormituksen työssä ja työergonomian. Lisäksi siihen kuuluvat työpaikan siisteys, lämpötila, melu sekä työvälineet. (Virolainen 2012, 17.) Työn kuormitustekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän fyysiseen terveyteen ja työkykyyn ovat muun muassa työmenetelmät sekä työasennot. Myös työn fyysinen raskaus, työssä vaadittava tarkkaavaisuus ja erilaiset työvälineet voivat olla kuormitustekijöitä. Lisäksi sellaisia ovat myös työympäristön, työyhteisön ja työntekijän itsensä ominaispiirteet. Tavallisimpia työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat ruumiillisesti raskas työ ja taakkojen käsittely. Fyysistä kuormittavuutta aiheuttavat myös staattiset tai hankalat työasennot, jatkuva paikallaan istuminen sekä käsien voiman käyttö ja toistotyö. (Työterveyslaitos 2015; Työturvallisuuskeskus 2015.) Kun olosuhteet, joissa työskennellään, ovat turvalliset eikä työn tekeminen uhkaa terveyttä, ovat työolosuhteiden

perusvaatimukset täyttyneet. Kunnan työolosuhteiden katsotaan olevan työhyvinvoinnin ydin ja sen ympärille rakentuvat työhyvinvoinnin muut osa-alueet. (Kehusmaa 2011, 113.)

Työn fyysiseen kuormittavuuteen kiinnitetään usein enemmän ja vakavammin huomiota kuin henkisiin tekijöihin. Työn fyysistä turvallisuutta ja terveyteen liittyviä riskejä kartoitetaan säännöllisesti ja niihin suhtaudutaan vakavammin ja myös puututaan herkemmin kuin henkisten tekijöiden riskeihin. (Kehusmaa 2011, 33–34.)

## **2.2 Työergonomia ja työvälineet**

Työergonomian tavoitteena on ihmisen turvallisuus ja terveys. Ergonomiaan kuuluvat myös hyvinvointi sekä toiminnan tehokkuus ja sujuvuus. Fyysisessä ergonomiassa käsitellään ihmiskehon vastauksia fysiologisiin kuormiin. Keskeisiä asioita fyysisessä ergonomiassa ovat muun muassa työasennot, työpisteen tila ja työn vaatimukset. Lisäksi fyysisen ergonomian aiheisiin kuuluvat työperäiset tuki- ja liikuntaelinsairaudet, turvallisuus, terveys ja riskitekijät. Kognitiivinen ergonomia tarkastelee psyykkisiä toimintoja, jonka keskeisiä aiheita ovat psyykinen kuormitus, päätöksenteko ja työstressi. Organisatorinen ergonomia tarkastelee organisaatorakenteiden toimintojen optimointia, jolloin keskeisinä aiheina ovat viestintä, työajat ja työn suunnittelu. Työpaikan esteettömyys kuuluu myös osana ergonomiaan. Esteettömyyteen sisältyy rakennuksen saavutettavuus, liikkumisen ja toimimisen esteettömyys. Myös työtilojen suunnittelu erilaisten käyttäjien mukaan sekä työvälineiden helppokäyttöisyys ovat osa esteettömyyttä. (Virolainen 2012, 27–28.)

## **2.3 Työn hallinta ja kannustavuus**

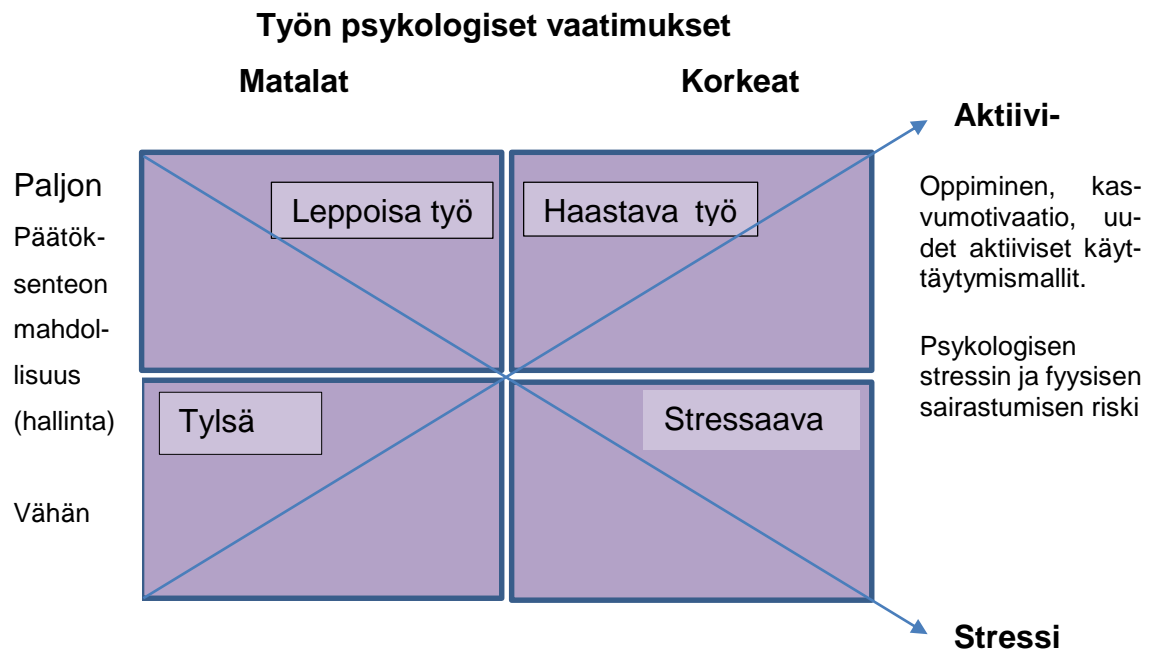
Päätösvalta ja vastuu omasta työstä lisäävät työn mielekkyyttä. Sopivaksi mitoitettu työ on riittävän haastavaa ja siinä on oppimis- ja kehitysmahdollisuuksia. (Työturvallisuuskeskus 2015; Virolainen 2012, 18–23.) Työterveyslaitoksen (jäljempänä Ttl) Työ ja Terveys 2012 -tutkimuksesta selviää, että mahdollisuus työtökijälähtöiseen eli yksilölliseen työaikajousto on vähäisempää

kuin mahdollisuus tuotannolliseen joustoon. Sen mukaan palkansaajista 31 %:lla on melko tai erittäin hyvät mahdollisuudet itse vaikuttaa työpäivän pituuteen. Työpäivän pituuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi liukumien avulla tai siirtämällä työtunteja toiselle päivälle. (Ttl 2012, 74.) Ttl:n tutkimuksen mukaan vain alle puolet (45 %) palkansaajista yksityisellä palvelusektorilla, esimerkiksi kaupan alalla, oli sitä mieltä, että työnantaja huolehtii vähintään melko hyvin työmäärän oikeasta mitoituksesta. (Ttl 2012, 190.)

Työn hallinta on tärkeä tekijä työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kannalta. Työn hallinta tarkoittaa itsenäisyyttä ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön, sen aikatauluihin ja menettelytapoihin. Että työ olisi mielekästä, se edellyttää oman osaamisen käyttömahdollisuutta ja mahdollisuutta suorittaa tehtäväkonaisuuksia osatehtävien sijaan. Tällöin työssä on usein myös vastuuta, joka puolestaan motivoi työn tekemiseen. Motivaatiota nostaa myös työstä saatava palaute. Työn motivaatiopotentialin muodostavatkin juuri nämä seikat: työn mielekkyys, itsenäisyys ja palaute. Elleivät kaikki tekijät ole riittävän vahvoja, motivaatiopotentiali jää heikoksi. (Manka 2006, 188.) Tehtävä- ja vastuualueiden selkeä jakaminen ja tilan antaminen edistävät myös vastuullisuutta. Kun henkilö pystyy itse päättämään työtehtäviensä tekotavasta, voidaan keskittyä tarkastelemaan työn tulosta tekemisen tapojen sijaan. (Kokonaho 2008, 143–145.)

Työn kannustavuuteen vaikuttavia tekijöitä on kuvattu kuviossa 2. Mitä yksinkertaisempi työ, sen vähemmän sillä katsotaan olevan kannustavaa vaikutusta, eli työ ei vaadi erityistaitoja ja -osaamista. Jos työ on sopivan haastavaa, sillä koetaan olevan merkitystä ja sillä voidaan vaikuttaa toisten ihmisten työhön organisaatiossa tai sen ulkopuolella, kannustavuus lisääntyy. Mahdollisuudet itsenäiseen toimintaan esimerkiksi aikataulujen ja työmenetelmien valinnassa lisäävät myös kannustavuutta. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat palautteen saaminen työssä onnistumisesta ja jatkuvan kehittymisen mahdollisuudet sekä mahdollisuus käyttää luovuutta. Työn vaatimukset ja työn hallinta yhdessä vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin. Työn vaatimustason puolestaan määrittää se, kuinka lujasti ja nopeasti työtä on tehtävä, kuinka paljon työtä on ja riittääkö siihen annettu aika tehtävien suorittamiseen. Työn ristiriitaiset vaa-

timukset vaikuttavat osaltaan vaativuustasoon. Mitä korkeammalla työn vaatimukset ovat ja mitä alhaisemmat hallinnan mahdollisuudet, sen korkeammaksi stressi nousee. Toisin sanoen työtä koskeva päätösvalta vähentää stressiä. (Manka 2006, 188–189.)



Kuvio 2. Työn psykologisten vaatimusten malli (Manka 2006, 189).

## 2.4 Psykososiaalinen työhyvinvointi

Psyykkiseen työhyvinvointiin sisältyvät työn stressaavuus, työpaineet sekä työilmapiiri. Siihen liittyy työtehtävien mielekkääksi ja mielenkiintoiseksi kokeminen, joka ilmenee haluna tehdä työtä, sekä työn sujuminen ja hallinta. Henkiseen työhyvinvointiin liittyvät koko henkilöstön arvostaminen ja tukeminen ja työstä nauttiminen, mahdollisuus itsensä kehittämiseen sekä yhteisöllisyyden tunne työkavereiden, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. (Virolainen 2012, 26–27.) Henkistä kuormitusta työpaikoilla lisäävät työolosuhteet, joissa esiintyy esimerkiksi jatkuvaa kiirettä, eikä työmäärää ja työtahtia voi itse säädellä. Töiden jatkuva keskeytyminen lisää myös henkistä kuormittavuutta. Mikäli työssä ei ole mahdollisuutta kehittyä tai oppia uutta, töiden jatkumisen epävarmuus, epätietoisuus työn tavoitteista sekä riittämätön palaute voivat aiheuttaa henkistä kuormitusta. (Ttl, 2015.)

Sosiaalinen työhyvinvointiin kuuluu työyhteisön jäsenten välisen kanssakäymisen mahdollisuus. Kun työkaverit ovat helposti lähestyttäviä ja työyhteisössä on vapaa keskusteluyhteys työasioista, syntyy mahdollisuus tutustua toisiin ja tulla osaksi työyhteisöä. (Virolainen 2012, 24–26.) Sosiaalisia kuormitustekijöitä työpaikoilla ovat esimerkiksi epätasa-arvoinen kohtelu iän, sukupuolen, kansallisuuden, uskonnon, yksityiselämän tai muun tekijän vuoksi. Kuormitusta voivat lisätä myös häirintä tai epäasiallinen kohtelu sekä puutteet esimiestoiminnassa. (Ttl, 2015)

## 2.5 Esimiestyö

Johtaminen voidaan nähdä tavoitteellisena toimintana, jonka kautta pyritään vaikuttamaan muihin ihmisiin. Se on vallan käyttöä ihmisten välisissä suhteissa. Esimies on työhyvinvoinnin luomisessa keskeisessä osassa ja omalla esimerkillään hän pystyy luomaan työyhteisöön avoimuutta ja keskusteluvuutta. Työpaikan ilmapiirin luomisessa esimies onkin avainasemassa. Hyvä esimies-alaisuus on arvostava ja oikeudenmukainen. Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen johtaminen vaikuttavat merkittävästi työyhteisössä työkykyyn ja hyvinvointiin. Esimieheltä odotetaan työn sisällön tuntemuksen, hallinnollisten tietojen ja taitojen osaamisen lisäksi kykyä vuorovaikutukselliseen johtamiseen. (Rauramo 2012, 129–130.) Esimiehellä on oltava myös kykyä elää muutoksessa ja auttaa siinä myös muita (Jabe 2010, 124). Esimiesten tulee kannustaa työntekijöitä kantamaan vastuuta, tekemään itsenäisiä päätöksiä ja käyttämään omia voimavarojaan. Riittävien haasteiden tarjoaminen antaa mahdollisuutta onnistumisen ja voimaantumisen tunteisiin, jotka puolestaan lisäävät motivaatiota. (Kokonaho 2008, 146–148.)

On tärkeää osata myös vaatia ihmisiltä asioita. Jos kaikki toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, se ruokkii välinpitämättömyyttä työtä ja siihen käytettäviä ponnisteluja kohtaan. Ellei vaatimuksia aseteta, se tekee työstä samantekevän. Vaatimustason on kuitenkin oltava oikeassa suhteessa työntekijöiden suoriutumismahdollisuuksiin ja tavoitteiden realistisia. Vaatimuksista on hyvä keskustella yhdessä ja tavoitteita asetettaessa on hyvä ottaa henkilöstö mukaan päätösprosessiin. Vaatimukset voivat kohdistua myös muuhun kuin työsuoritukseen, kuten käyttäytymismalleihin ja toisten ihmisten kohteluun. On

hyvä muistaa, ettei esimies voi vaatia työntekijöiltä enempää kuin mitä vaatii itseltään. (Kokonaho 2008, 153–154.)

Ttl:n työ ja terveys 2012 tutkimuksessa ilmeni, että työn tekeminen hyvin ja tuloksettaasti edellyttää selkeitä ja jaettuja tavoitteita. Tutkimuksen mukaan työhyvinvointiin ja toivottuun tulokseen päästään hyvällä ja oikeudenmukaisella johtamisella. Lisäksi tarvitaan myös hyvää ja oikeudenmukaista lähiesimiestyöstä. Menettelytapojen ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus liittyy koko organisaatioon. Kun sen omaksuu koko johtotaso, myös lähiesimiehet, antaa se hyvän pohjan henkilöstön oikeudenmukaiselle ja tasapuoliselle kohtelulle. Vuoden 2012 Työ ja terveys -haastattelututkimuksessa esimiestyötä tarkasteltiin näkökulmasta, josta selviää, kuinka paljon tukea esimiehen koetaan antavan työnjohdon, tiedon ja työssä kehittymisen kannalta. (Ttl 2012, 63.)

Työntekijät voivat suoriutua työssään hyvin, kun heillä on tietoa työtään koskevista odotuksista ja siihen olennaisesti vaikuttavista tekijöistä, kuten aikatauluista. Ttl:n haastattelututkimuksen vuoden 2012 tuloksista selviää, että työn tavoitteet tiedetään varsin hyvin. Neljä viidestä vastaajasta koki työnsä tavoitteet selkeiksi joko hyvin usein tai aina. Tuloksista käy ilmi, että 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä esimiestyön laatu on kehittynyt myönteiseen suuntaan. Melko tai erittäin paljon tukea ja apua esimieheltä sitä tarvittaessaan koki saavansa kaksi kolmasosaa vastaajista. (Ttl 2012, 63.) Vastaajista runsas puolet (61 %) oli sitä mieltä, että johtotaso on melko tai erittäin kiinnostunut henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista (Ttl 2012, 190).

Kaikelle inhimilliselle kasvulle ja kehitykselle on edellytyksenä ihmisten välinen vuoropuhelu. Työyhteisön kehittyminen oikeaan suuntaan helpottuu silloin, kun yhteisiä asioita koskevat päätökset perustuvat avoimeen keskusteluun. Jokaisen yhteisön tasapainoisen kehittymisen edellytys on toimiva dialogi. Aito kohtaamisen taito sekä kyky keskustella rakentavasti ja avoimesti sisältyvät hyvin toteutettuun dialogiin. Tärkeitä toimivan dialogin osatekijöitä ovat myös kyky käsitellä omia tunteita sekä kyky kuunnella. (Suonsivu 2011, 53–54.)

Kyky antaa rakentavaa palautetta ja palautteen saaminen on työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden edistämisen kannalta tärkeää. Palaute mahdollistaa

oman työn arvioinnin sekä virheiden korjaamisen ja sitä kautta oman työn kehittämisen. Lisäksi palaute antaa mahdollisuuden kokea työ mielekkääksi onnistumisen kokemusten kautta. Tunnustuksen tulisi olla oikeudenmukainen, välitön ja tilannekohtainen sekä saajan arvostama. Silloin kun palautetta osataan antaa ja ottaa vastaan, voidaan työyhteisössä yhdessä kehittää työtä ja toimintatapoja paremmiksi ja toimivimmiksi. (Rauramo 2012, 135–136.)

Myönteistä kehitystä on tapahtunut myös palautteen antamisessa. Ttl:n Työ- ja terveys 2012 tutkimuksesta selviää, että myönteistä kehitystä on tapahtunut myös työn onnistumiseen liittyvän palautteen antamisen suhteen. Työssä onnistumisesta koki saaneensa palautetta melko tai täysin riittävästi 74 % työntekijöistä. (Ttl 2012, 66.)

## 2.6 Terveys

Terveys määritellään Maailman terveysjärjestön (WHO) mukaan seuraavasti: ”terveys on täydellinen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila eikä vain sairauden puutetta” (Rauramo 2012, 26). Terveys on ihmisen voimavara, jota voi ja pitää vaalia. Jokainen voi vaikuttaa terveyteensä omien elintapojen kautta. Terveellisiä elintapoja ovat kohtuullinen, säännöllinen liikunta ja terveellinen ravinto. Myös tupakoimattomuus, kohtuullinen alkoholin käyttö sekä riittävä lepo ja uni, kuuluvat terveellisiin elämäntapoihin, joilla jokainen pystyy parantamaan omaa jaksamistaan. ( Rauramo 2012, 26–27.) Hyvä fyysinen kunto auttaa jaksamaan ja energiaa riittää myös vapaa-ajasta nauttimiseen Säännöllisen liikunnan avulla voidaan saavuttaa lisävoimavaroja jopa 20 vuodeksi. Ihanteellista olisi harjoittaa liikuntaa 2-5 kertaa viikossa noin 20–60 minuuttia kerrallaan, mutta lyhemmän aikaa kestävästä liikunnasta katsotaan myös olevan hyötyä. Työpaikat toteuttavat terveyden edistämistä erilaisilla tavoitteellisilla toimilla jotka ehkäisevät työperäisiä sairauksia sekä lisäävät toimintakykyä ja terveyttä. Osa yrityksistä onkin integroinut toimintaansa henkilöstön liikuntatoiminnan merkittävänä osana työhyvinvoinnin edistämistä. Kun ihminen on hyväkuntoinen ja hyvinvoiva, on hänellä hyvät edellytykset toimia tasapainoisesti niin työssään kuin yksityiselämässäänkin. ( Rauramo 2012, 26–28.)

UKK-liikuntapiirakassa on esitetty 18–64 vuotiaiden viikoittaisen liikuntasuositus (kuvio 2). Arkiliikunta syntyy päivittäisten rutiinien suorittamisesta, josta muodostuu perusaktiivisuus eli perusliikunta. Se vaikuttaa myönteisesti yleiseen terveyteen ja painonhallintaan ja on tarpeellista kaikille, myös niille, jotka harrastavat täsmäliikuntaa. Yksin arkiliikunta ei kuitenkaan riitä. On tärkeää kehittää ja ylläpitää sekä kestävyyskuntoa, lihaskuntoa ja liikehallintaa. Täsmäliikunnan avulla voidaan parantaa jotakin tiettyä terveystason osa-aluetta, kuten sydän- ja verenkiertoelimestöä ja tuki- ja liikuntaelimestöä. Fyysisen passiivisuuden terveysriskejä voidaan ehkäistä suorittamalla perusliikuntaa 3–4 tuntia viikossa tai täsmäliikuntaa 2–3 tuntia viikossa. Suositus perusliikunnan suorittamisesta on päivittäistä, täsmäliikuntaa vähintään joka toinen päivä.



Kuvio 3. UKK-instituutin liikuntapiirakka (UKK-instituutti 14.3.2016).

Liikunnalla on merkitystä fyysisen kunnon lisäksi myös psyykkiseen toimintakykyyn. Fyysinen kunto ei auta pelkästään jaksamaan vaan se myös tukee suoritusnopeuden säilymistä, vähentää iän hidastavaa vaikutusta ja ehkäisee muistin heikkenemistä. Liikunnan avulla voidaan edistää älyllisiä toimintoja, esimerkiksi oppimista, päättelykykyä ja ongelmanratkaisutaitoa. Säännöllinen fyysinen harrastaminen kannattaa, sillä sen suojaava vaikutus lakkaa jos se lopetetaan. Onkin tärkeää, että jokaisella olisi oma, itselle mielenkiintoinen ja sopiva liikuntaharrastus. (Manka 2006, 214–218; UKK-instituutti.) Toisaalta liian tiukkoihin toimintamalleihin ei kuitenkaan kannata takertua eikä verrata



itseään orjallisesti suosituksiin, sillä se puolestaan voi aiheuttaa itsensä huonoksi tuntemista ja jopa syyllisyyttä omasta liikkumattomuudestaan. Liikuntasuositukset korostavat jopa liiaksi liikunnan määrällistä näkökulmaa, joka ei välttämättä nosta vähän liikkuvien henkilöiden motivaatiota liikunnan lisäämiseen. (Kangasniemi & Kauravaara, 2014.)

## **2.7 Turvallisuus**

Turvallinen ja terveellinen työympäristö sisältää fyysiset, tekniset ja toiminnalliset työtilat ja -laitteet, työpaikan siisteyden, valaistuksen ja lämpötilan, ilmastoinnin sekä mahdolliset kemialliset ja biologiset tekijät. Lisäksi siihen kuuluvat myös tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus sekä turvallinen työyhteisö. Myös nopea ja hyvä tiedonkulku sekä mielekkäät työtehtävät ja positiivinen ja kannustava ilmapiiri ovat osatekijöitä, jotka kuuluvat turvalliseen työyhteisöön. (Rauramo 2012, 70–92)

Turvallisuuden takaamiseksi on työpaikoilla edistettävä aktiivisesti työturvallisuutta sekä noudatettava lakeja, asetuksia ja määräyksiä. Organisaatioissa on huolehdittava vastuiden selkeästä jakamisesta, varmistettava oikea osaaminen ja perehdytettävä henkilöstö tunnistamaan erilaiset vaaratekijät. Turvallisuusjohtamisen avulla kehitetään ja johdetaan suunnitelmallisesti turvallisuuteen, terveyteen ja ympäristöön liittyviä asioita ja rakennetaan turvallisuuskultuuria. Turvallisuuden kehittämiseen tarvitaan koko henkilöstön sitoutuminen. Kun turvallisuus on hallinnassa, pystyy organisaatio turvaamaan toimintansa suojaamalla kaikkia siihen liittyviä tekijöitä. Fyysisten turvallisuustekijöiden, kuten väkivallan uhkan, työtapaturmien ja muiden fyysisten vaaratekijöiden lisäksi työpaikoilla on huolehdittava henkisestä turvallisuudesta. (Rauramo 2012,70–92.)

## **2.8 Arvostus ja palkitseminen**

Työyhteisössä yhteisöllisyyden ja yhteistyön tuloksellisuus nousee arvostuksen osoittamisella. Jotta arvostus tulisi riittävästi esille työyhteisössä, siihen

tarvitaan onnistunutta työyhteisöviestintää sekä vuorovaikutus- ja kuuntelutaitoja. Kun kommunikointi on tasavertaista vuoropuhelua ja siinä käytetään myönteistä kieltä kannustaen, rohkaisten ja arvostaen, saadaan suoritusaso nousemaan. ( Rauramo 2012, 128.)

Oman työn arvostukseen vaikuttaa työyhteisön, esimiehen, ystävien sekä läheisten osoittama arvostus sekä oman työn merkityksen tiedostaminen. Oman työn arvostus vaikuttaa myös itsearvostukseen. Käytännössä arvostaminen tarkoittaa jokaisen yksilön ponnistelujen ja työpanoksen huomioon ottamista ja yksilön arvokasta kohtelemista. Mitä läheisempi ja tärkeämpi henkilö on kyseessä, sen tärkeämmäksi hänen osoittamansa arvostus muodostuu. Jotta itsetunto säilyisi terveenä, on arvostuksen kuitenkin perustuttava todellisiin taitoihin ja osaamisiin. Arvostuksen mittarina voidaan myös pitää työn mukanaan tuomaa taloudellista menestystä, joka antaa mahdollisuuden toteuttaa itseään, kuluttaa, harrastaa ja saavuttaa halutun lainen asema yhteiskunnassa.(Rauramo 2012, 124–125; Kokonaho 2008, 149–150.) Jokaisen henkilökohtaiset arvot kuitenkin määrittävät, mitkä seikat ovat tärkeitä ja millaisten asioiden kautta oma arvostus halutaan kokea.

Palkitseminen on jokaiselle työntekijälle tärkeää. Palkitseminen on monimutkainen kokonaisuus, josta yhden osan muodostaa arvostaminen. Se on siis paljon muutakin, kuin konkreettista rahaa ja palkitseminen voikin olla joko aineellista tai aineetonta. Aineetonta palkitsemista arvostuksen lisäksi ovat esimerkiksi koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, työn sisältö, vaikutusmahdollisuudet, työaikajärjestelyt, työstä saatu palaute sekä työsuhteen pysyvyys. Aineettoman palkitsemisen merkitys on yllättävän suuri ja sen kehittämiseen täytyisi kiinnittää enemmän huomiota. Tutkimusten mukaan arvostus, annettu palaute ja saavutuksista saatu tunnustus vaikuttavat voimakkaasti työmotivaatioon. (Kehusmaa 2011, 199–206.)

Aineellista palkitsemista ovat puolestaan peruspalkka, tulospalkkaus, erilaiset työnantajan tarjoama edut, osakepohjainen palkitseminen ja erikoispalkkiot (Kehusmaa 2011, 199–206). Palkka on tärkeä työhön motivoiva kannustin. Se ohjaa osaltaan yksilön tapaa tehdä työtä. Palkka voi lisätä halukkuutta kehittää osaamistaan ja edistää myös työssä pysymistä. Kannustava vaikutus palkalla

on kuitenkin vain silloin, kun työntekijä kokee palkan määrän olevan yhteydessä hänen tekemäänsä työn tärkeyteen. (Suonsivu 2011, 81.)

## 2.9 Osaaminen

Työhyvinvointiin kuuluu oleellisesti se, että ihminen kokee osaavansa työnsä. Työelämässä tarvitaan halua kehittää omaa osaamistaan ja nykyisin ammatillinen kehittyminen on elinikäinen prosessi. Elinikäinen oppiminen antaa valmiudet hallita työelämän muutoksia. Työntekijältä vaaditaan laaja-alaista osaamista, joten ammattiosaamisen päivittäminen ja uuden oppiminen vahvistavat itsetuntoa. Sen seurauksena ajankäytön ja omien resurssien käyttö tehostuu. Esimiehellä on vastuu henkilöstön kehittamisestä sekä oppimisen johtamisesta ja ihmisillä itsellään vastuu omasta oppimisestaan. Sopivan haastava työ, joka vastaa yksilön ominaisuuksia, on hyvinvoinnin kannalta oleellista. (Suonsivu 2011, 48; Rauramo 2012, 146–147.) Lisäksi se, että työ tarjoaa oppimiskokemuksia, oivalluksia ja aikaansaamisen tunteita parantaa työhyvinvointia. Yksilön ominaisuuksia vastaava työ myös edistää työn tuloksellisuutta sekä yksilön kehittymistä ja motivaatiota. Motivaatio on käyttövoima, joka mahdollistaa oppimisen ja työn ilon. (Rauramo 2012, 156.)

Työpaikan osaamisen ”huipputyyppi” ei välttämättä ole parhaiten koulutettu henkilö, vaan se, jolla on intoa ottaa vastaan uusia haasteita ja oppia nopeasti uutta. Hyvä osaaja onkin ketterä oppija, joka osaa hyödyntää vastaan tulevat tilanteet oppimisen kannalta ja tätä kautta tulee oman johtamisensa avulla koko ajan paremmaksi osaajaksi. Työnantajan ja lähiesimiesten tehtävänä on tukea työntekijöiden älyllistä kuntoa tarjoamalla oikeanlaiset resurssit ja mahdollisuudet kehittymiseen, sekä pohtia ja luoda työhön sisältyviä oppimismahdollisuuksia. Olosuhteiden ollessa otolliset pääsevät osaajat tekemään hyvää työtä. (Lindstöm & Leppänen 2002, 72; Ojala 2011, 22–23.) Oppimishalua nostaa myös työntekijän mahdollisuus osallistua omaa työtä koskeviin päätöksiin (Manka 2006, 190).

Yksi osa osaamista ja sen kehittämistä on työhön perehdyttäminen. Hyvällä ja onnistuneella perehdytyksellä lyhennetään työn oppimiseen käytettävää aikaa

ja lisätään kiinnostusta alaa kohtaan. Sen katsotaan myös lisäävän työntekijöiden sitoutumista ja vähentävän vaihtuvuutta, sekä innostavan työntekijää oppimaan enemmän. Perehdyttäminen ei koske vain uusia työntekijöitä, vaan se on työpaikoilla tapahtuvaa jatkuvaa toimintaa. Esimerkiksi pitkään työstä poissa olleelle työntekijälle perehdyttäminen on aivan yhtä tärkeää kuin uudelle työntekijälle. Ensisijainen vastuu perehdytyksen suunnittelusta ja käytännön organisoinnista on esimiehillä, mutta varsinaiseen perehdytykseen osallistuu koko työyhteisö. Oman mentorin tai henkilökohtaisen perehdyttäjän nimeäminen on käytännön kannalta suotavaa. (Työterveyslaitos.) Perehdyttäminen perustuu työturvallisuuslakiin (738/2002) uuden henkilön perehdyttämisestä ja työhön ohjauksesta sekä lisäksi lakiin nuorista työntekijöistä (998/1993). Työnantajan velvollisuus on antaa työntekijälle opetusta ja ohjausta ja laissa korostetaan niiden merkitystä työn turvallisuuden ja terveellisyyden kannalta sekä osana turvallisuuden hallintaa. (Kuikko 2006, 59). Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla tulokas oppii tuntemaan työpaikkansa ja sen tavat. Perehdytyksessä tutustutaan lisäksi työpaikan ihmisiin ja sidosryhmiin, uuteen työtehtävään sekä siihen liittyviin odotuksiin. (Piili 2006, 124.) Perehdytys antaa parhaassa tapauksessa uudelle työntekijälle käsityksen yrityksen visioista, arvoista ja strategiasta ja helpottaa näiden sisäistämistä (Valvisto 2005, 47–55).

Ttl:n työ ja terveys 2012 tutkimuksen mukaan osaaminen on yhä keskeisempi menestystekijä. Kyky hyödyntää koko henkilöstön osaamista ja tietoa auttaa parantamaan organisaatioiden ja yritysten kilpailukykyä. Tulosten mukaan toimihenkilöiden osaamisen kehittämiseen kiinnitetään huomiota, mutta työntekijöillä on siihen muita henkilöstöryhmiä heikommat mahdollisuudet. Tulevaisuudessa koko henkilöstön panosta tarvitaan yritysten ja organisaatioiden uudistamiseen. Erityisesti asiakkaiden ja loppukäyttäjien kanssa tekemisissä olevien työntekijöiden mahdollisuutta kehittää ja tuoda esiin osaamistaan kannattaisikin edistää. (Ttl 2012, 7.)

## 2.10 Työnilo ja yhteisöllisyys

Silloin, kun työhön kuuluvat eri tekijät loksahdavat paikoilleen, syntyy työstä työniloa. Työnilon tunne on yksilöllinen. Siihen vaikuttavat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja yksilö (kuvio 4). Työskentelyyn syntyy iloa silloin, kun työssä on loppuun suorittamisen ja keskittymisen mahdollisuus. Työniloon vaikuttavat myös selkeät tavoitteet, mahdollisuus saada palautetta ja hallita itse toimintaa. (Manka 2011, 77, 141.)



Kuvio 4. Työniloon vaikuttavat tekijät (Manka 1999; 2006; 2011.)

Reiluus, oikeudenmukaisuus ja valtuuttaminen ovat keinoja, joilla johtamisen kautta voidaan vaikuttaa työniloon. Nämä keinot synnyttävät luottamusta ja hallinnan tunnetta työyhteisössä. Lisäksi henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen, jonka avulla voimavarat saadaan riittämään, sekä vastavuoroisuus, joka mahdollistaa hyvät työyhteisötaidot, vaikuttavat työniloon. Kun johtamisessa annetaan sosiaalista ja emotionaalista tukea työntekijöille, he voivat kokea olevansa arvokkaita ja arvostettuja. Optimismin vahvistamisen avulla saadaan aikaan positiivinen kierre. (Manka 2011, 114.)

Työyhteisön keinoja, joilla voi vaikuttaa työniloon, ovat esimerkiksi positiivinen ja avoin vuorovaikutus sekä työyhteisötaitojen opetteleminen. Myös suvaitsevaisuus ja kiusaamisen nollatoleranssi ovat tärkeitä työyhteisön keinoja työniloon vaikuttamiseen. (Manka 2011, 138). Työntekijän henkilökohtaisia keinoja saavuttaa työnilo ovat muun muassa psykologisen pääoman kasvattaminen ja

myönteisten tunteiden ja tietoisuustaitojen lisääminen. Työniloon on mahdollista päästä myös stressin tunnistamisen ja hallinnan avulla sekä riittävällä palautumisella ja rentoutumisella työssä ja vapaa-ajalla. Terveellisten elämäntapojen noudattaminen sekä huolehtiminen siitä, että elämässä on muutakin kuin työtä, ovat myös tärkeitä keinoja työnilon saavuttamiseksi. (Manka 2011, 200.)

Työniloon tarvitaan myös työn ulkopuolisia asioita ja näiden asioiden yhteensovittaminen on omiaan luomaan haasteita kaikille, niin miehille kuin naisillekin. Työ hallitsee usein ajankäyttöä ja vaikka perhettä ja vapaa-aikaa arvioidaan entistä enemmän, ajankäytön rytmin määrittää työ. Joudutaan suunnittelemaan arjen ajankäyttöä välillä hyvinkin haastavissa tilanteissa. Koska työelämän epävakaus sekä taloudelliset ja organisatoriset muutokset ovat lisääntyneet ja työtahti on tiivistynyt, ovat joustavuusvaatimuksetkin kasvaneet. Myös tieto- ja asiantuntijatyön yleistyminen ovat tuoneet lisähaasteita työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Vuonna 2009 työssä olevista yli puolet kuitenkin arvioi, että työn ja vapaa-ajan sovittaminen on onnistunut hyvin ilman suurempia ongelmia. (Työterveyslaitos 2015a.) Vuosina 2013 - 2015 käynnissä ollut Työ- ja perhe-elämä ohjelman tavoitteena oli lisätä työelämän tietoisuutta perhe-elämästä voimavarana ja auttaa niiden yhteensovittamista kaikissa uran eri vaiheissa. Ohjelmassa oli kirjattu TOP-10 parhaat työpaikan käytännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Näitä keinoja olivat muun muassa joustavuus työajoissa, etätö sekä toimivat sijaisjärjestelyt ja toimintakäytännöt esimerkiksi perhevapaalta työhön palaamiseen. Tärkeänä pidettiin myös sovittuja pelisääntöjä ja tasapuolisuutta sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen tuomista osaksi henkilöstöprosessia. Muita tärkeitä seikkoja olivat yksityiselämän kysymysten huomioiminen osana työterveysyhteistyötä ja työkyvyn ylläpitoa sekä tuen antaminen henkilöstölle työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Esimiehillä olisi myös oltava selkeät tavoitteet ja toimintaohjeet käytännöistä, jolloin myös henkilöstöllä on mahdollisuus saada tietoa vaihtoehtoista. (Työterveyslaitos 2015b.)

Ihmiselle on tärkeää kuulua yhteisöön. Yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat olemassaolon, toiminnan ja hyvinvoinnin edellytyksiä. Yhteisö ja siihen kuuluminen

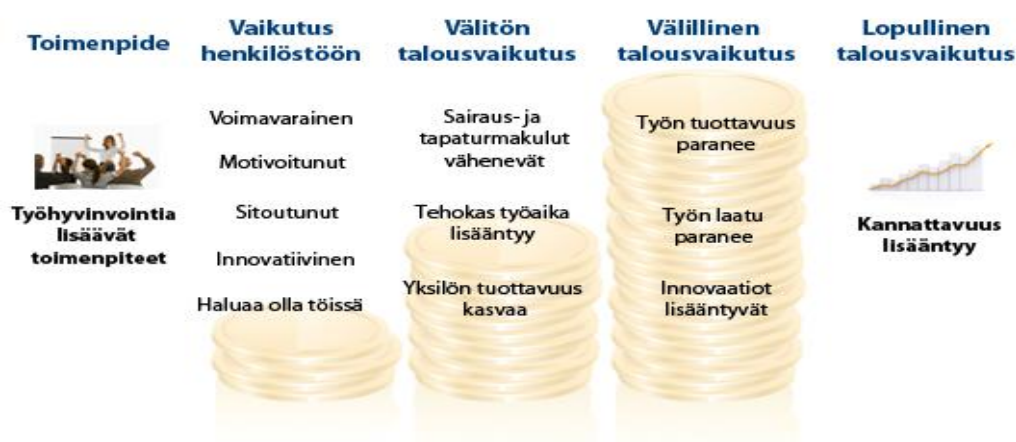
on yksilölle tärkeä voimanlähde. Ihmissuhteet työyhteisössä vaikuttavat työmotivaatioon, työn tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. Luottamuksen avulla mahdollistetaan yhteisöllisyyden kasvu ja työyhteisöstä muodostuu hyvä ja toimiva. Luottamus lisää avoimuutta ja avoimuus lisää vuorovaikutusta, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti työyhteisön viestintää. (Rauramo 2012, 104–106.) Työyhteisöviestinnässä tarvitaan taitoa ja uskallusta kertoa asioista ja sanoa omat ajatukset ja mielipiteet. Tarvitaan myös taitoa sovittaa omat tavoitteet ja ajatukset muiden mielipiteisiin. Lisäksi tärkeää on taito kuunnella ja ottaa huomioon muiden näkökohdat. Toimivaan työyhteisöviestintään kuuluu myös kyky ottaa vastaan palautetta ja kyky muuttaa omaa toimintaa palautteen perusteella. (Rauramo 2012, 128.)

### **3 Henkilöstön hyvinvoinnin vaikutukset kannattavuuteen**

Tutkimukset osoittavat, että henkilöstön hyvinvoinnilla on selvä yhteys yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Hyvinvoiva henkilöstö vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä maineeseen, ollen näin työpaikan tärkein voimavara. Panostukset, joita työhyvinvointiin tehdään, ovat hyvin suunniteltuina ja toteutettuina taloudellisesti hyvin kannattavia. On tehty laskelmia, joiden mukaan yrityksillä on mahdollisuus saada työhyvinvointiin sijoittamansa raha takaisin jopa 10 - 20 kertaisena. Työhyvinvointia voidaankin käyttää kilpailukeinona, kun halutaan luoda kestävää tuloskehitystä ja edistää organisaation jaksamista, uudistumista sekä tuloksentekeyttä pitkällä aikavälillä. (Kehusmaa 2011, 81.)

Työhyvinvointia edistäville toimenpiteille saadaan parhaimmillaan aikaan välittömiä sekä välillisiä talousvaikutuksia organisaation menestykseen. Kuten kuvio 5 ilmenee, välittömiä talousvaikutuksia ovat kustannusten pienentyminen sairauspoissaolojen ja työtapaturmien sekä ennen aikaisten eläkkeelle jäämisten seurauksena. Myös yksilön tuottavuus paranee. Välillisiä tulosvaikutuksia ovat puolestaan työn tuottavuuden ja laadun parantuminen, työtyytyväisyys ja hyvä motivaatio sekä hyvä työilmapiiri ja asiakaspalvelu. Hyvinvointi lisää yrityksen kilpailukykyä. Työhyvinvointia lisäävillä toimilla organisaation

osaaminen ja oppiminen kehittyvät ja innovatiivisuus kehittää työtä, asiakaspalvelua sekä tuote- ja prosessi-ideoita. Henkilöstön sitoutuminen parantuu työtyytyväisyyden vaikutuksesta, samoin työn laatu. Tuottavuuden ja kannattavuuden lisääntyminen parantaa kustannustehokkuutta. Tuloksellisuus luo pohjaa tulevaisuuden hyvinvoinnin kehittämiseksi. (Kehusmaa 2011, 81–82; Manka 2011, 38–39.) On tavallista, että työhyvinvointitoiminnan tuloksia mitataan yrityksissä vain välittömien talousvaikutusten näkökulmasta. Välillisiä talousvaikutuksia mitataan selvästi vähemmän, koska niiden mittaaminen ja arvioiminen on huomattavasti hankalampaa. (Kehusmaa 2011, 82.)



Kuvio 5. Työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden välittömät ja välilliset talousvaikutukset (Työterveyslaitos ja Guy Ahonen, 2015).

Aineettomalla pääomalla sekä asiakassuhteisiin liittyvien voimavarojen tehokkaalla käytöllä uskotaan olevan tulokseen jopa 50–90 prosentin vaikutus. Aineettomaan pääomaan kuuluvat esimerkiksi henkilöstö ja sen osaaminen ja me-henki. Aineellisen pääoman, joita ovat muun muassa koneet, laitteet ja toimitilat, käytön tehostamisella katsotaan olevan tulevaisuudessa vain 10–50 prosentin vaikutus organisaation tulokseen. Mikäli työntekijät ovat itse keksimässä niitä ratkaisuja, jotka ovat heille tärkeitä, saadaan työyhteisössä valtava voimavara käyttöön. Työhyvinvointia on hyödyllisintä tarkastella kokonaisuutena keskittyen toimenpiteisiin, joiden avulla ratkaistaan esimerkiksi toimintatapojen ja prosessien ongelmia. Näin liiketoimintaa ja työhyvinvointia voidaan kehittää tuloksellisemmiksi. Toimintatavoissa olleiden ongelmien ratkaisu lisää henkilöstön myönteisiä tunteita ja antaa mahdollisuuden henkilöstön kukoistuksen kasvamiselle. Mikäli työhyvinvointia hyödynnetään kilpailuetuna, tulee seurata, minkä verran henkilöstön ideoimia keinoja pystytään toteuttamaan,



miten yhteinen arviointi on toteutettu tai siirtykö kerätty tieto myös päätöksentekoon. (Ttl 2015d, 2.)

Toistuva ongelmien selvittely, päällekkäisten töiden teko, yli- tai alimiehitys tai esimerkiksi juoruilu ja kuppikuntien keskinäinen kyräily häiritsevät tuottavaa työntekoa. Työskenneltäessä liian vähäisillä resursseilla tai kiireessä virheet lisääntyvät. Jatkuva kiire ja siitä aiheutuvat virheet voivat vaikuttaa yrityksen imagoon sekä työntekijöiden jaksamiseen. (Ttl 2015d, 8.) Silloin kun työhyvinvointi nähdään varallisuutena ja taloudellisena resurssina, siirtyy sen kehittämis- ja vaalimisvastuu osaksi liiketoimintavastuuta. Perinteisesti yrityksissä raportoidaan menneen toiminnan tehokkuudesta. Samoin tulisi raportoida myös siitä, miten yrityksen aineettomaan varallisuuteen, kuten ihmisten hyvinvointiin ja osaamiseen on panostettu. Näin selviäisi se, miten tehokkaasti nämä investoinnit ovat tuottaneet ja tuottavat. Tulevaisuuden haasteisiin vastataan työhyvinvoinnin kokonaisuutta ymmärtämällä ja johtamalla sitä tavoitteellisesti. (Ojala & Ahonen 2005,269.)

## **4 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimustehtävä ja menetelmä**

### **4.1 Tavoitteet**

Opinnäytetyön empiirisessä osassa on tarkoitus kuvata toimeksiantajayrityksen henkilöstön mielipiteitä niistä asioista, jotka tällä hetkellä vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti yrityksen työhyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena oli ratkaisujen löytäminen havaittuihin ongelmiin henkilöstön omien toiveiden ja kehittämis ehdotusten avulla. Pyrkimyksenä on parantaa työhyvinvointia niissä toimipaikoissa, joissa kehittämiseen on tarvetta. Saatuja kehittämisideoita on tarkoitus hyödyntää tulevaisuudessa koko yrityksen työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tavoitteena on myös tuoda esille onnistumiset niillä työpaikoilla, joissa työhyvinvointi koetaan hyväksi. Tutkimuksen avulla pyrimme kääntämään katset tulevaisuuteen ja kehittymisen mahdollisuuteen, emme niinkään tehtyihin virheisiin. Kehittyminen ja muutoksen aikaansaaminen edellyttää koko henkilöstön sitoutumista tarvittaviin toimenpiteisiin ja työntekijöiden mukaan ottaminen kehittämistyöhön on avaintekijä onnistumiselle.

## 4.2 Tutkimustehtävä

Tutkimuksen lähtökohtana olivat seuraavat kolme pääteemaa: voimavarojen riittävyys tehtävien hoitamiseen, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä yrityksen henkilöstöstä huolehtiminen. Näiden teemojen ympärille muodostimme seuraavat tutkimustehtävät:

- 1 Työvuorosuunnittelu
- 2 Työn kuormittavuus
- 3 Työnantajan ja työntekijän keinot vaikuttaa työhyvinvointiin.

Koska työhyvinvointi on monien asioiden summa, kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Tutkimustehtävän osa-alueita ja mahdolliset ratkaisukeinot olemme kuvanneet alla olevassa kuviossa (kuvio 6).



Kuvio 6. Tutkimustehtävän osa-alueet.

## 4.3 Menetelmälliset valinnat

Tutkimuksemme on toimintatutkimus, jonka avulla pyritään saamaan aikaan muutosta ratkaisemalla käytännön ongelmia. Ongelmat voivat olla ammatillisia, teknisiä tai sosiaalisia. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka tavoitteena on sekä ratkaista esimerkiksi organisaatiossa ilmeneviä käytännön ongelmia, että myös löytää uutta tietoa sekä ymmärtää ilmiötä. Tavoitteena on saada aikaan muutos. Toimintatutkimuksen lähestymistapa tutkittavaan ilmi-

öön on kiinnostus siihen, kuinka asioiden tulisi olla. Tyypillisiä piirteitä toimintatutkimuksessa ovat ongelmakeskeisyys ja tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö sekä aktiivinen rooli muutoksessa toimijoina. Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä soveltuu hyvin työkäytänteiden ja – menetelmien kehittämistyöhön. Käytännönläheisyyden vaatimus liittyy toimintatutkimukseen, joten tutkimuksessa olisi tärkeää tavoittaa tavalliset ihmiset ja se toiminta, jota he jokapäiväisessä toiminnassaan suorittavat. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58–60.)

Toimintatutkimuksessa eri vaiheet toistuvat uudelleen, joten tutkimus- ja kehitysprosessi on syklinen. Suunnittelu, havainnointi ja arviointi kuuluvat toiminnan etenemiseen tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Toimintatutkimuksen lähestymistapa on samanlainen kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mutta toimintatutkimuksessa voidaan käyttää ja hyödyntää myös kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Kyselyaineiston kerääminen toimintatutkimuksessa voidaan suorittaa esimerkiksi kyselyllä, ryhmäkeskustelulla tai haastattelulla. Keskeistä toimintatutkimukselle on käytännössä toimivien ihmisten ottaminen aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Analysoimalla työtä ja toimintaa yhdessä saadaan kehitettyä erilaisia vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi. Samalla saadaan tuotettua uutta tietoa toiminnasta ja keinoja saavuttaa asetetut tavoitteet. (Ojansalo ym. 2014, 60–62.)

Laadullista tutkimusta voidaan kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi. Sen tavoitteena on joko selittää tai ymmärtää ilmiötä. Siitä käytetään myös ilmaisuja tulkinallinen, ihmistieteellinen ja pehmeä tutkimus. Laadullinen tutkimus voidaan jaotella joko empiiriseksi tai teoreettiseksi tutkimukseksi, kuitenkin niin, että ne molemmat pohjautuvat vahvasti teoriaan. Analysoitaessa havaintoaineistoa empiirisessä analyysissä korostuu aineiston keräämis- ja analyysimetodit. Teoreettisessa analyysissä ei varsinaisesti ole metodia, vaan voidaan puhua ongelmanratkaisuesseestä, korostaen sitä mitä ja milloin on sanottu ja kuka on sanonut. (Tuomi & Sarajärvi 2009,9–29.)

Laadullista tutkimusta voidaan tarkastella kokonaisuutena, jossa aineiston keräämistä ja sen analysointia ei voida toisistaan erottaa. Aineisto kerätään lä-

hinnä näytteen ottamisen avulla (Valli 2015, 21). Aineistonhankintamenetelmät, joita laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytetään, ovat haastattelu, havainnointi ja kysely. Myös tietoa, joka perustuu erilaisiin dokumentteihin, voidaan käyttää. Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko yksittäin tai yhdistellen, riippuen tutkittavasta ongelmasta. Analyysimenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa käytetään sisältöanalyysia. Aineisto litteroidaan ja rajataan tutkimusongelmaan oleellisesti kuuluvat asiat, jotka koodataan. Koodaamisen jälkeen aineisto luokitellaan, tyypitellään tai teemoitellaan, jonka jälkeen aineistosta kirjoitetaan raportti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 68–93.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on menetelmä, jossa käytetään hyväksi numeroita ja hyödynnetään niitä. Tutkimusaineistoa käsitellään matemaattisesti erilaisten tilastollisten ohjelmien avulla. Tutkimukset voidaan jakaa empiiriseen ja teoreettiseen eli analyttiseen tutkimukseen. Empiirinen tutkimus pyrkii löytämään yksittäistapausten pohjalta säännönmukaisuutta, tämä tapa edustaa tilastollista tutkimusta. Analyttinen tutkimus pyrkii deduktiivisen päättely kautta johtamaan yksittäisiä tietoja yleisten perusolettamusten pohjalta. (Valli 2015, 15–16.)

Määrällisessä tutkimuksessa onnistumisen perusta on otannassa, ja siinä, kuinka hyvin tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan yleistää perusjoukkoon. Aineisto kerätään yleisimmin kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeessa voi olla sekä valmiit vastausehdot sisältäviä kysymyksiä, myös avoimia kysymyksiä voidaan analysoida tilastollisten menetelmien avulla. Tärkeää on aineiston mitattavuus. Aineiston esittämisessä voidaan havainnollistamisen apuna käyttää taulukoita, tunnuslukuja tai graafista esitystä. (Valli 2015, 21–77.)

## **5 Tutkimuksen toteutus**

### **5.1 Aineiston hankinta**

Koska tutkimuksemme on toimintatutkimus, käytimme aineiston hankintaan sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmiä.

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista kerätä aineistoa monella eri tavalla. Valitsimme tutkimuksemme aineistonkeruumenetelmäksi lomakehaastattelun kohdeyritysten toimipaikkojen hajanaisuuden vuoksi. Teema- tai syvähaastattelu olisi ollut paras vaihtoehto, mutta käytännössä sen toteuttaminen olisi ollut kovin haasteellista yrityksen kiireisen työtahdin ja muiden aika- ja taluspaineiden vuoksi.. Lomakehaastattelua pidetään varsinaisesti kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, mutta sitä voidaan käyttää rajoitetusti myös kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamisessa. Haastattelulomakkeen (liite 1) avulla kerätty aineisto voidaan kvantifioida ja sen avulla voidaan testata hypoteeseja ja henkilöt voidaan luokitella vastaustensa perusteella tyyppitellä laadullisiin luokkiin. Vastaajajoukkoa valittaessa on tärkeää, että kohdehenkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja että heillä on henkilökohtaista kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73–74.85–86.)

Toimeksiantajayrityksellä on toimipaikkoja ja henkilöstöä useilla eri paikkakunnilla ympäri Suomea. Aikaisemmin toteutetun henkilöstötutkimuksen pohjalta yritys valitsi neljä toimipistettä, joihin haastattelulomake lähetettiin sähköisessä muodossa. Potentiaalisia vastaajia oli yhteensä 36 ja lopullisia vastauksia kertyi 22. Tarkoituksena oli kerätä lomakehaastattelun avulla mahdollisimman paljon henkilöstön omia kehittämisideoita työhyvinvointiin liittyen sekä kartoittaa asioita, joiden koettiin jo olevan kunnossa. Tarkasteltaessa aineiston määrää, voidaan todeta, että se on riittävä. Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa on haasteellista käyttää termiä näyte, voidaan puhua saturaatiosta eli kylläntymisestä. Saturaatio on tilanne, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eikä suuremman joukon tarkastelulla ole enää tilastollista merkitystä. Kylläntymispisteen katsotaan olevan yksilöllinen, mutta kokemusten mukaan 15 vastausta riittää aineiston kylläntymiseen. Vastaajajoukon kokoa mietittäessä kannattaa myös pohtia, halutaanko aineiston olevan heterogeenistä vai homogeenista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 85–90.) Tässä tutkimuksessa on kyse heterogeenisestä aineistosta, sillä tarkoituksena on selvittää erilaisia yksilöiden esille tuomia ratkaisuvaihtoehtoja.

## 5.2 Lomakehaastattelu

Lomakehaastattelun avulla pystytään tutkimaan erilaisia ilmiöitä ja hakemaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. Vaikka lomakehaastattelu onkin periaatteessa kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, voidaan sitä käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa. Lomakehaastattelun kysymykset voivat olla strukturoinniltaan eriasteisia. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 74–75.) Laatiimme haastattelulomakkeen kysymykset olivat puolistrukturoituja ja se laadittiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa. Lähtökohtana kysymysrunгон rakentamiseen käytettiin yrityksessä keväällä 2015 toteutettua henkilöstötutkimusta ja sen vastauksia. Henkilöstön antamista avoimista vastauksista poimimme niitä hyvinvointiin liittyviä asioita, jotka tulivat voimakkaimmin esille ja muodostimme jatkokysymykset niiden perusteella. Laadittujen kysymysten avulla haettiin henkilöstön omia, konkreettisia kehittämisideoita esille tulleiden asioiden korjaamiseksi. Myös asioita, joissa koettiin jo onnistumista, kysyttiin. Kysymysten joukossa oli myös joitakin valintakysymyksiä jotka puolestaan olivat määrällisen tutkimuksen menetelmään sopivia. Koska tutkimuksen tavoitteena on hakea ratkaisuja ja kehittää työyhteisöä, emme katsoneet taustamuuttujilla olevan merkittävää roolia. Näin ollen haastattelulomakkeessa ei kysytty taustamuuttujatietoja.

## 5.3 Analyysi

Aineiston keräämisen jälkeen aloitimme analysoinnin. Aineisto oli jo valmiiksi tekstimuodossa, joten siirsimme sen vain eri tiedostomuotoon käsittelyä varten. Aineistoanalyysi tehtiin sisältöanalyysin avulla. Sisältöanalyysin avulla pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistettynä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Rajasimme tarkkaan, mitkä asiat kuuluvat tutkimukseemme. Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy usein uusia kiinnostavia asioita, jotka eivät ole olleet mukana alkuperäisessä suunnitelmassa. Nämä on kuitenkin jätettävä huomioimatta ja keskityttävä tutkimuksen kannalta olennaisiin seikkoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 92.)

Koodasimme valmiiksi litteroidussa muodossa olleen aineiston. Koodaamisen tarkoituksena on tehdä ikään kuin sisäänkirjoitettuja muistiinpanoja, jotka auttavat aineiston käsittelyssä helpottaen aineiston jäsentelyä ja tekstin kuvailua (Tuomi & Sarajärvi 2013, 92–93). Koodaamisen apuvälineenä käytimme eri värejä, joiden avulla saimme selkeämmän kuvan vastauksissa toistuvista asioista. Tämän jälkeen pystyimme hahmottamaan kokonaisuuden ja löytämään tarkasti kaikki tutkimusongelmaan liittyvät seikat. Analysoinnin aikana teimme havainnon, että tietyt asiat tulivat toistuvasti esille lähes kaikissa kysymyksissä. Ilmiön selittää varmasti se, että kysymykset nivoutuivat voimakkaasti yhteen samojen teemojen ympärille ja juuri nämä asiat koettiin suurimmiksi ongelmiksi. Osasyynä saattoi joissakin tapauksissa olla se, että joitakin kysymyksiä ei osattu tulkita täysin oikein. Emme kuitenkaan katsoneet tämän seikan olevan niin hallitseva, että se vaikuttaisi tutkimuksen tuloksiin haitallisesti. Jälkeenpäin ajatellen tähän ongelmaan olisimme saaneet ratkaisun suorittamalla tutkimuksen haastatteluna, jolloin olisimme voineet oikaista väärinkäsitykset ja tehdä tarkentavia kysymyksiä.

Saatuja tuloksia peilasimme teoreettiseen viitekehykseen ja käytimme sitä myös tulosten pohdinnassa. Pohdinnassa teimme omia johtopäätöksiämme tuloksista ja pyrimme muodostamaan riittävän kattavan kuvan niistä kehittämisideoista ja -mahdollisuuksista, joista olisi jatkossa mahdollisimman paljon hyötyä toimeksiantajayrityksen hyvinvoinnin kehittämisessä.

## **6 Tutkimuksen tulokset**

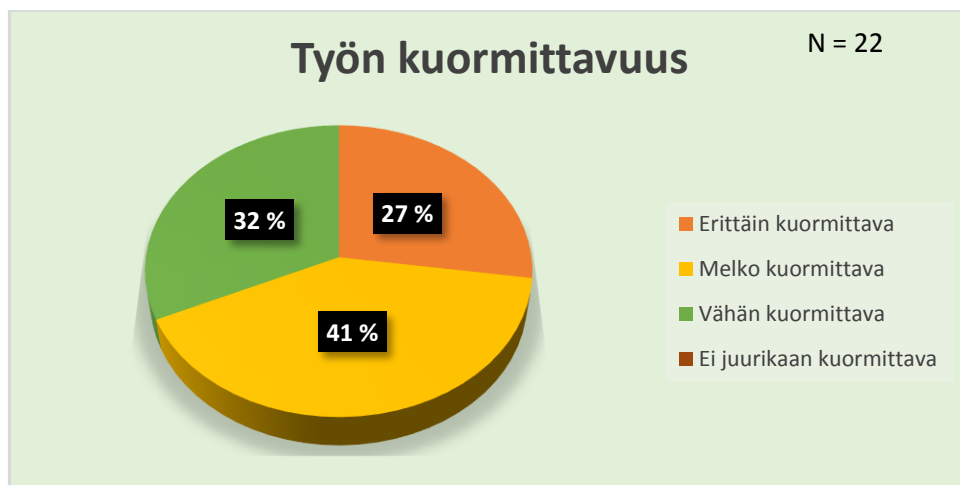
Tässä luvussa käsitellään toimeksiantajayrityksen henkilöstölle jaetun haastattelulomakkeen vastausten perusteella kertyneen aineiston analyysin tulokset. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä henkilöstö oli ajatellut vastatesaan yrityksessä aikaisemmin suoritettua henkilöstötutkimuksen kysymyksiin työhyvinvoinnin osalta. Kysymyksillä haettiin henkilöstön omia kehittämisedotuksia ja tietoa siitä, missä asioissa oli jo onnistuttu hyvin. Aineistosta on poimittu myös joitakin suoria lainauksia henkilöstön vastauksista.

## 6.1 Voimavarojen riittävyys

Haastattelulomakkeessa voimavarojen riittävyyttä kartoitettiin kysymällä kohderyhmältä työn kuormittavuudesta, työn tauottamisesta ja työajan riittämisestä omiin tehtäviin. Haluttiin selvittää, millaiseksi henkilö koki oman työkykynsä juuri sillä hetkellä ja mitkä olisivat keinot, joilla työkykyä voitaisiin mahdollisesti parantaa. Voimavaroiksi luokiteltiin myös osaaminen ja sen kehittäminen sekä perehdyttäminen.

### 6.1.1 Työn kuormittavuus ja työn tauottaminen

Yleisiksi työn kuormittavuustekijöiksi koettiin kiire ja henkilökunnan vähyys. Vastaajista suurin osa, 41 %, koki työnsä melko kuormittavaksi ja 32 % vähän sekä 27 % erittäin kuormittavaksi (kuvio 7). Yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, ettei työ ole juurikaan kuormittavaa.



Kuvio 7. Työn kuormittavuus.

Kuormittavuutta voitaisiin vastaajien mielestä vähentää palkkaamalla lisää osaavaa henkilökuntaa. Tämä ehdotus tuli esille 36 %:ssa vastauksista. Toivottiin myös lisähenkilöstöä kiireisiin aikoihin sekä ilta- ja viikonloppuvuoroihin. Lisämiehityksen avulla henkilöstö saisi vaihtelua työn ilta- ja viikonloppupainotteisuuteen, minkä puolestaan katsottiin parantavan harrastusmahdollisuuksia sekä sosiaalisen elämän hallintaa ja tätä kautta lisäävän voimavaroja. Työvuorojen tasapuolisuuden koettiin muutoinkin olevan yhteydessä jaksamiseen.



Ehdotettiin myös ”pikakassa”-työntekijää, joka hoitaisi kassalla asiakkaiden rahastuksen ja nopeat ostokset ja näin vapauttasi muun henkilöstön palvelemaan enemmän aikaa vieviä asiakkaita.

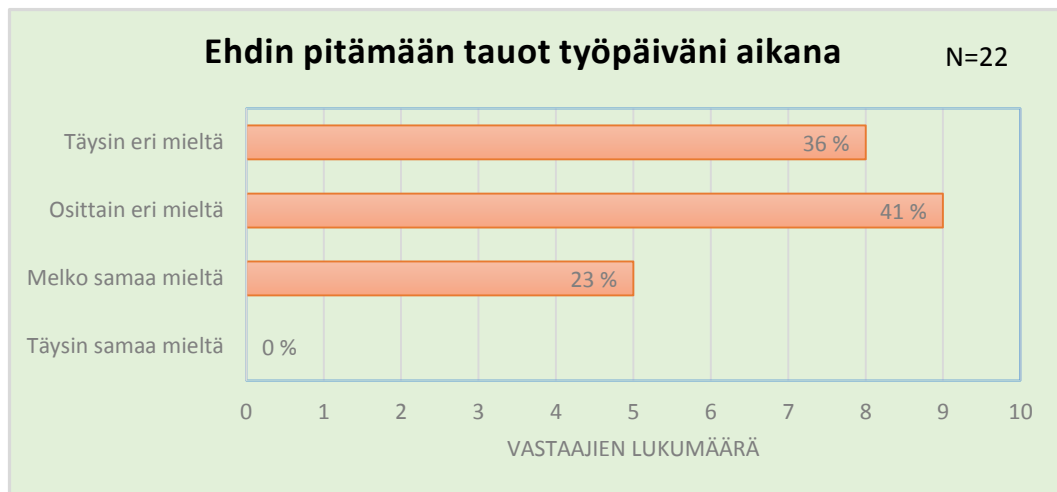
Korjausta kuormittavuuteen voitaisiin hakea myös organisoimalla työt siten, että tehtävät eivät jäisi aina kesken. Tällä hetkellä työt keskeytyvät usein ja jäävät näin roikkumaan. Ehdotettiin muun muassa työvuoron loppuun sijoitettavaa työaikaa, jolloin päivän aikana kasaantuneet asiat saisi purettua ennen seuraavaa työvuoroa. Näin asiat eivät kasaantuisi ja aiheuttaisi stressiä. Esi- miesten työtaakan helpottamiseksi toivottiin mahdollisuutta tehdä lyhennettyä työviikkoa.

Korkea työtehovaatimus katsottiin kuormittavaksi ja tunne, että mikään ei riitä, stressitekijäksi. Johdolta toivottiin realistista näkemystä siitä, mitkä vaatimukset ovat kohtuullisia myymälän resursseihin nähden. Ratkaisuksi toivottiin parempaa keskusteluyhteyttä johdon ja henkilöstön välillä siten, että päätöksiä tehdessä otettaisiin huomioon myös niiden realistiset toteutumismahdollisuudet sekä myymäläkohtaiset resurssit. Yhdeksi kuormitustekijäksi mainittiin optikoiden näöntarkastusajan muuttaminen 20 minuutin mittaiseksi entisen 30 minuutin sijaan. Tämän koettiin aiheuttavan kiirettä ja virheiden lisääntymisen mahdollisuutta.

*Työn kuormittavuudelle 20 minuutin ajat tarkoittaisivat jatkuvaa stressiä aikataulussa pysymisestä, huonoa omaatuntoa hätäisesti ja puutteellisesti tehdystä työstä sekä motivaation laskemista ammattitaidon ylenkatsomisesta (ainut työn mittari olisi aika, eikä laatu tai lopputulos).*

Taukojen pitäminen työpäivän aikana auttaa jaksamaan. Siksi niistä on säädetty erikseen alakohtaisissa työehtosopimuksissa. Kyselyyn vastanneista 23 % (kuvio 8) kertoi voivansa pääsääntöisesti pitää työpäivään kuuluvat tauot. 41 % oli osittain eri mieltä ja 36 % täysin eri mieltä taukojen toteutumisesta. Ratkaisuksi ongelmaan ehdotettiin molempien kahvitaukojen lisäämistä optikoiden ajanvarauslistaan ruokatauon lisäksi. Tätä mieltä oli 18 % vastaajista. Tällöin myös kahvitauot olisi mahdollista pitää suunnitelmallisesti. Toisena vaihtoehtona ehdotettiin aamupäivän kahvitauon yhdistämistä ruokataukoon.

31 % vastaajista halusi ratkaista ongelman lisäämällä henkilökuntaa ainakin kiireisinä aikoina.



Kuvio 8. Päivittäisen työn tauottaminen.

Vastaajat kokivat hyväksi keinon sopia yhdessä siitä, että työkaverit kannustavat toisiaan lähtemään tauolle ajoissa, vaikka olisikin kiire. Kaikin puolin yhteisten käytäntöjen sopimisesta tauotuksessa katsottiin olevan hyötyä ja parantavan yhteishenkeä. Seuraavassa lainauksessa tulee hyvin esille erään vastaajan ajatukset yhteisistä pelisäännöistä.

*Ollaan kovasti pohdittu asioita yhdessä ja sovittu, että jokainen pitää päivittäin lounastauon, jotta jaksaa paremmin ja lähtökohtaisesti ainakin yhden kahvitauon rauhassa, toisen lennosta mahdollisuuksien mukaan kiireessä. Tärkeää on, että tauolle lähdetään ajoissa heti kun kaikki ovat tulleet töihin, että jokainen kerkiää pitää taukonsa. Vastuu siitä on yhteinen vaikka usein saa patistella aamuvuorolaisia ajoissa syömään.*

Vastausten joukossa oli myös kommentti, jossa tauolle ei haluttu lähteä siksi, ettei haluta jättää työkavereita pulaan kaiken kiireen keskelle. Samoin yksin työskentely oli taukojen pidon esteenä. Vastauksissa annetaan ymmärtää, että viimeisen tauon ajankohdalle on asetettu aikaraja. Tämä liittyyneen siihen, että ehditään pitämään tauot ennen yksin työskentelyä. Aikarajaa vastusti yksi vastaaja.

### **6.1.2 Työajan riittävyys tehtävien hoitamiseen**

Onnistunut tehtävien organisointi takaa työajan riittämisen kaikkien tarvittavien tehtävien hoitamiseen. Selvät pelisäännöt siitä, miten tehtäviä voidaan tarvittaessa priorisoida niiden tärkeysjärjestyksen mukaisesti, koettiin tärkeiksi. Tätä mieltä oli 18 % vastaajista. Vastaajista 9 % kaipasi rauhaa tehdä tehtävät rauhassa loppuun saakka. Jatkuva töiden keskeytyminen koettiin kuormittavaksi ja sen katsottiin lisäävän riskiä virheiden tekemiseen. Sama määrä vastaajista oli sen kannalla, että oheistoiminnot, kuten paperityöt, hinnoittelu ja laskujen tarkastamisen, täytyisi siirtää pois myymälöistä. Tehokasta ja selkeää vastuiden jakamista pidettiin myös tärkeänä. Yksi vastaaja ehdotti työvuoron aloittamista ennen liikkeen avaamista. Tällöin olisi mahdollista keskittyä tehtäviin ilman keskeytyksiä ja saada kasaantuneita töitä purettua. Ehdotettiin myös jonotusnumeroita asiakkaille, jolloin asiakaspalveluun tulisi selkeä järjestys.

Ylivoimaisesti suurin joukko vastaajista, 27 % katsoi riittävän henkilöstömäärän olevan ratkaisu siihen, että kaikista annetuista tehtävistä pystyy suoriutumaan työajan puitteissa. Myös optikon näöntarkastusajan pituus, 20 minuuttia, katsottiin olevan liian lyhyt ja siihen kaivattiin 10 minuutin pidennystä. Koska optikon tehtäviin kuuluu tarkastuksen lisäksi esimerkiksi paperitöitä ja tilauksien tekemistä, oltiin sitä mieltä, ettei 20 minuutin aika riitä. Tätä mieltä oli 18 % vastaajista ja he kokivat myös kiireen olevan uhkana työn laadulle. Vastauksista jäi hieman epäselväksi, oliko 20 minuutin aika pysyvä käytäntö vaiko vain kokeilu.

### **6.1.3 Ammattitaito, osaaminen ja työhön perehdyttäminen**

Kohderyhmältä kysyttiin, annetaanko heille koulutustaan ja osaamistaan vastaavia työtehtäviä. Yli puolet, 54 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 36 % melko samaa mieltä. 9 % vastasi olevansa asiasta osittain eri mieltä. Näiden vastausten valossa näyttää siltä, että osaamisen hyödyntämisessä on onnistuttu eikä asia kaipaa suurempaa muutosta.

Perehdyttämisessä nähtiin kehitettävää. Vastaajista 32 % piti ensisijaisen tärkeänä oman perehdyttäjän nimeämistä jokaiselle perehdytettävälle. Haluttiin myös, että perehdyttämiselle annettaisiin riittävästi aikaa siten, että vastuhenkilö saisi keskittyä mahdollisimman hyvin vain perehdyttämiseen ja uuden henkilön opastamiseen ilman paineita muista tehtävistä. Ehdotettiin myös perehdyttämisjaksoa mallimyymälässä tai koeympäristössä ennen todelliseen myymälään siirtymistä, uusille työntekijöille yhteistä 3 vuorokauden mittaista intensiivikoulutusjaksoa sekä tervetuloa-päivää, jossa käytäisiin läpi perusteellisesti esimerkiksi yrityksen arvot ja käytännön perusasiat. Toivottiin teknisten asioiden osalta intensiivistä koulutusta ennen työhön ryhtymistä. Haluttiin myös turvata uusien työntekijöiden jatko-opastus siten, että he eivät kokisi perehdyttämisen päättyneen liian nopeasti ja että tukea olisi jatkuvasti saatavilla myöhemminkin. Perehdyttämisen osalta tyytyväisiä oltiin perehdyttämissuunnitelmaan ja sen käyttöön ottamiseen.

## **6.2 Työn ja vapaa-ajan tasapaino**

Työn luonteesta riippuen on erilaisia mahdollisuuksia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Näiden kahden osa-alueen yhdistämistä voidaan helpottaa esimerkiksi joustavuuden avulla. Kun rakennetaan joustavia työaikaratkaisuja, ovat lähtökohtina luonnollisesti työpaikan olosuhteet, asiakasodotukset, henkilöstörakenne ja toimintaympäristö. Joustavuutta ei voida odottaa tapahtuvan vain yhteen suuntaan vaan sen on oltava vastavuoroista, eli molemmat, sekä työntekijä että työnantaja, ovat valmiita joustamaan. Syitä joustoon voivat olla esimerkiksi työnantajan erityistilanteet, työntekijän henkilökohtaiset tarpeet ja työvoiman kysynnän mukaiset tarpeet. Vastavuoroisuus on valttia -tutkimuksen mukaan sekä henkilöstön että työnantajan edustajat arvioivat joustavilla työaikaratkaisuilla olleen positiivisia vaikutuksia sekä henkilöstön että yrityksen näkökulmasta tarkasteltaessa. Joustavuudella on parannettu henkilöstön työssä jaksamista sekä lisätty mahdollisuuksia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Vaikutukset ovat olleet positiivisia myös yrityksen toiminnan kannalta, sillä joustavat työaikajärjestelyt ovat lisänneet muun muassa yrityksen sopeutumiskykyä. (Kehusmaa 2011, 194–198; Uhmavaara, Jokivuori & Ilmonen, 2003.)

Riittävä palautumisaika työvuorojen välillä on ensisijaisen tärkeää niin yksilön kuin koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta (Kehusmaa 2011, 198). Työn luonteesta riippuen sen kuormittavuus ja tarvittava palautumisaika vaihtelevat.

### **6.2.1 Työvuorosuunnittelu**

Kohderyhmältä kysyttiin, millä konkreettisilla keinoilla työvuorosuunnittelussa voitaisiin huomioida henkilöstön hyvinvointi. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työvuorojen tasapuolinen jakaminen henkilöstön kesken toisi työhön ter- vetullutta vaihtelua ja vapaa-ajalle jäisi paremmin aikaa. Erityisesti niissä toi- mipisteissä, joissa on pitkät aukioloajat, eri työvuorojen merkitys korostuu. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että työviikon painottuessa iltatyöhön tai 9 tunnin työvuoroihin, henkilöstö koki työn kuormittavampana, kuin jos työ- viikon aikana oli tasaisesti myös aamuvuoroja. 14 % vastaajista toivoi ylipitkien vuorojen vähentämistä ja sama määrä toivoi riittävää henkilöstömäärää sen toteutumiseksi. Vapaapäivien sijoittamista peräkkäin sekä säännöllisesti tois- tuvia lauantai vapaita pidettiin tärkeinä. Ehdotettiin myös viikon välein vaihtu- vaa aamu- ja iltavuorojaksoja. Tarvittaessa työhön kutsuttavien käyttö ilta- ja viikonloppuvuoroissa pidettiin hyvänä vaihtoehtona. Loma-aikojen henkilöstö- vajetta toivottiin korvattavan ensisijaisesti siten, että osa-aikaiset tekisivät lisä- tunteja kokoaikaisten sijaan. Eräs vastaajista kertoi toimivansa esimiehenä ja halusi tuoda esille, että joissakin toimipaikoissa henkilöstölle annetut mahdol- lisuudet osallistua työvuorolistojen laatimiseen olivat kaatuneet työtehtävän haasteellisuuteen ja haluttiin palata entiseen käytäntöön, jossa esimies laatii työvuorot. Käytännöt työvuorojen laatimisen suhteen eroavat ilmeisesti toimi- paikkakohtaisesti ja vastuu tehtävästä sen mukaisesti.

### **6.2.2 Lomat ja vapaapäivät**

Lomien ja vapaapäivien suunnittelulla koettiin olevan suuri merkitys työn ja va- paa-ajan tasapainottamiseen. 27 % vastaajista toivoi peräkkäisiä vapaapäiviä yksittäisten sijaan ja 18 % tasapainoa viikonloppuvapaisiin. Vastaajat toivoivat

aamuvuoron sijoittamista vapaapäivää edeltävälle työpäivälle sekä mahdollisuutta pitää palkattomia vapaita. Sekä vapaapäivien että lomasuunnittelun osalta mahdollisuutta esittää toiveita arvostettiin ja pääsääntöisesti siinä koettiin onnistuneen hyvin.

Lomasuunnittelun osalta keskenään hieman ristiriitaisia toiveita olivat kiertävän lomasuunnittelun käyttö ja samanaikaisesti toiveiden huomioon ottaminen. Käytännössä näiden molempien yhdistäminen on varmasti haasteellista. Toisaalta haluttiin, että esimerkiksi kesälomat olisi suunniteltu jo useiden vuosien päähän kiertäväksi kun toisaalta taas toiveiden mukaisuus korostui enemmän.

### **6.3 Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen**

Haastattelulomakkeessa (liite 1) henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista kartoitettiin kysymällä henkilöstön mielipidettä siihen, mitkä asiat yleisesti vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin. Lisäksi selvitettiin mitkä seikat työpaikalla on jo huomioitu työhyvinvointiin liittyen hyvin ja mitkä seikat kaipaavat keittämistä. Lisäksi kysyttiin mahdollisia parannusehdotuksia ilmi tulleisiin kehittämiskohteisiin.

Vastauksissa eniten henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavaksi asiaksi koettiin hyvä yhteishenki ja ilmapiiri, joka oli vastauksena 68 %:ssa lomakkeista. Lisäksi hyvinvointiin vaikuttavaksi asioiksi mainittiin 27 %:ssa vastauksista tasa-  
puolinen työvuorosuunnittelu sekä riittävä henkilöstön määrä eli työntekijöiden määrä suhteessa työmäärään. Tärkeäksi koettiin myös henkilökunnan kuunteleminen ja heidän mielipiteidensä arvostaminen. Seuraava lainaus on vastaajan oma kommentti arvostukseen liittyen: ”Työntekijää arvostava ilmapiiri on kaiken hyvinvoinnin alku ja juuri.”

Työhyvinvointiin liittyvistä seikoista, jotka ovat vastanneiden mielestä huomioitu työpaikalla hyvin, selvimmän tulivat esiin erinomainen työterveyshuolto ja hoitoturvavakuutus 23 % ja työpaikan hyvä ilmapiiri ja ryhmähenki 14 %. Hy-

vänä pidettiin myös Smartum-liikunta- ja kulttuurietua ja mukavia työskentelyolosuhteita. Lisäksi säännöllinen palaverikäytäntö sai kiitosta. Alla olevaan kuvioon (kuvio 9) on ryhmitelty onnistuneet asiat.



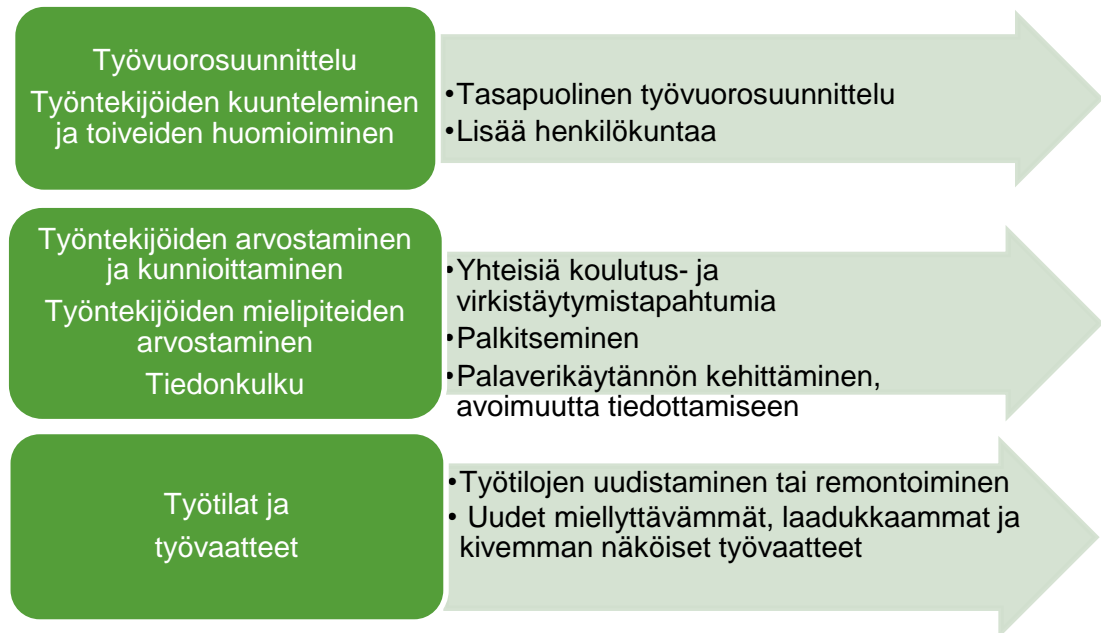
Kuvio 9. Työpaikalla onnistuneet asiat.

Vastauksissa suurimmiksi kehittämiskohteiksi ilmenivät työvuorosuunnittelu 27 % sekä esimiestyö 27 %. Esimiehiltä odotetaan enemmän työntekijöiden mielipiteiden kuuntelemista ja arvostamista sekä parempaa tiedonvälitystä. Lisäksi kehittämiskohteiksi mainittiin työtilat ja tiedonkulku.

*Tunne siitä, että tulet kuulluksi ja mielipidettäsi arvostetaan. Lupa tuoda esiin omat mielipiteet, olla eri mieltä ja kyseenalaistaa asioita ilman, että leimataan hankalaksi. Johdetaan edestä ja esimerkillä.*

Yhdeksi työhyvinvoinnin parannuskeinoiksi ehdotettiin 36 %:ssa vastauksista mahdollisuutta henkilökunnan yhteisten tapahtumien järjestämiselle työajan ulkopuolella, joka parantaisi yhteenkuuluvuutta ja yhteishenkeä työpaikalla. Tasapuolinen työvuorosuunnittelu oli kehittämissuositukseksi 32 %:ssa vastauksista. Työvuorosuunnittelua haluttiin tasapuolista siten, että henkilöstön toiveita vapaapäivien ja lomien ajankohdille kuunneltaisiin. Henkilökuntaa tarvittaisiin vastaajien mielestä lisää, jotta työvuorosuunnittelu olisi helpompaa ja tasapuolisempaa. Vastaajat toivoivat myös uusia ja miellyttävämpiä työvaatteita. Säännöllinen palaverikäytäntö haluttiin otettavaksi käyttöön, jolloin olisi

mahdollista keskustella avoimesti ja tuoda omia, myös eriäviä mielipiteitä esille. Alla (kuvio 10) kuvataan kehityskohteet ja ehdotetut kehittämisisideat koskien työhyvinvoinnista huolehtimista.

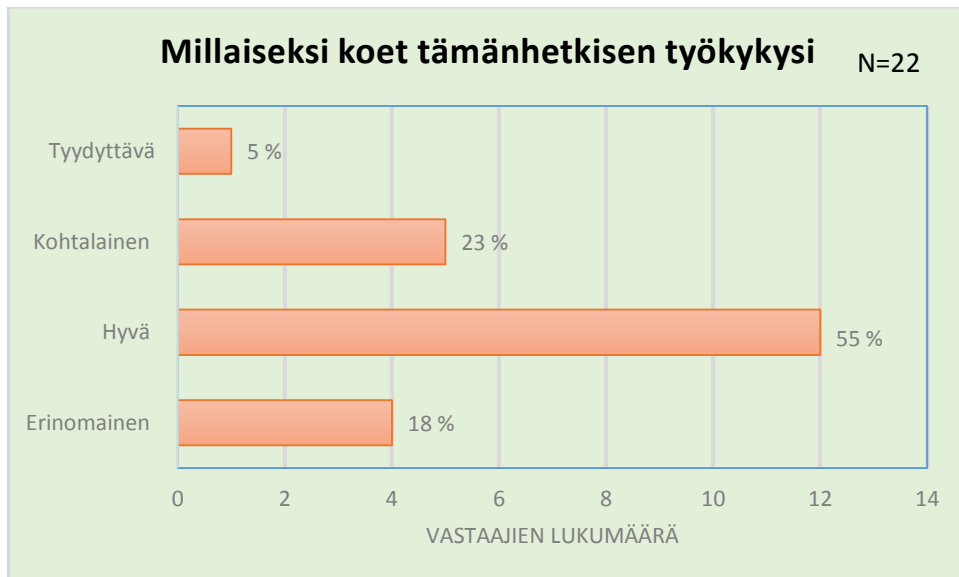


Kuvio 10. Työhyvinvoinnissa kehittämiskohteet sekä kehittämiskeinot

### 6.3.1. Työkyky

Haastattelulomakkeella haluttiin kartoittaa henkilöstön omaa näkemystä omasta tämänhetkistä työkyvystä. Vastaajilta kysyttiin myös keinoja oman, kohtalaiseksi tai heikoksi koetun työkyvyn parantamiseen. Samoin haluttiin selvittää niitä keinoja, joilla työnantaja voisi henkilöstön mielestä parantaa henkilöstön työkykyä. Vastaajien enemmistö arvioi oman työkykynsä olevan hyvä tai erinomainen. Työkykyään piti kohtalaisena tai tyydyttävänä 27 % vastaajista. Erinomaiseksi työkykynsä arvioi 18 % ja hyväksi sen arvioi 55 % vastaajista (kuvio.11). Työkykyään piti kohtalaisena 23 % ja tyydyttävänä 5 %, yksikään vastaajista ei kokenut työkykyään heikoksi.





Kuvio 11. Henkilöstön kokemukset omasta työkyvystään.

### 6.3.2 Työntekijän keinot vaikuttaa omaan työkykyyn

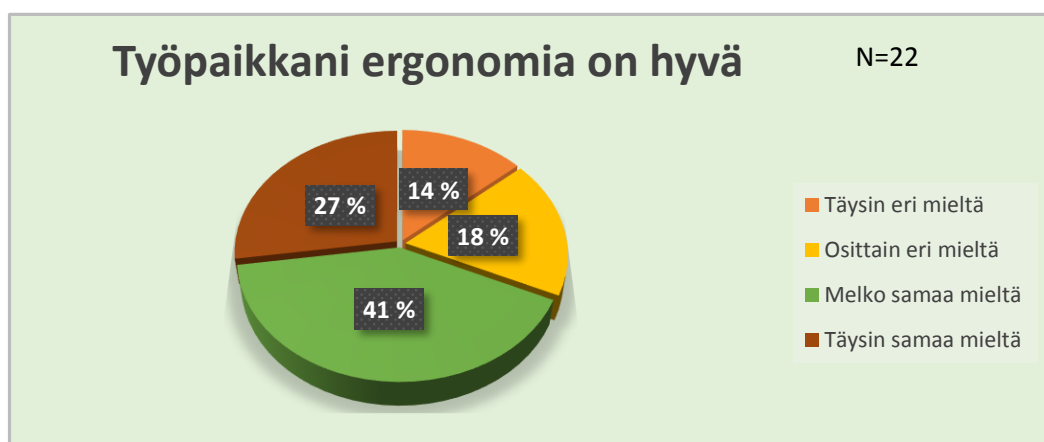
Haastattelulomakkeessa pyydettiin niitä vastaajia, jotka kokivat työkykynsä kohtaliseksi, tyydyttäväksi tai heikoksi miettimään keinoja työkykynsä parantamiseksi. Yhdessä vastauksessa työkyky parantuisi palkkatasoa nostamalla, jolloin olisi varaa harrastaa ja hoitaa itseään enemmän. Vastaajista 33 % piti työkykyä parantavana seikkana sitä, että ehtii pitämään päivittäiset ruokataut. 50 % oli sitä mieltä, että oma työkyky kohentuisi hankkimalla lisää sosiaalista elämää sekä harrastuksia työelämän vastapainoksi. Muita keinoja katsottiin olevan säännöllinen elämänrytmi ja riittävä uni. Eräs vastaaja kommentoi kysymykseen seuraavasti: ”Pitäisi arvostaa omaa itseä enemmän eikä aina antaa työn mennä etusijalle.”

### 6.3.3 Työnantajan keinot vaikuttaa henkilöstön työkykyyn

Tutkimuksessa haluttiin selvittää millä keinoilla työnantaja voisi vaikuttaa parantavasti henkilöstön työkykyyn. Vastaajista 23 % mainitsi tasapuolisen työvuorosunnittelun olevan tärkeä työkykyä parantava asia. Samoin 23 % oli sitä mieltä, että työntekijöiden kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen tunne, parantaisi työkykyä. Työnantajan toivottiin kohentavan työkykyä parantamalla työergonomiaa ja nostamalla palkkatasoa sekä lisäämällä tyky-toimintaa.

### 6.3.4 Ergonomia

Lomakkeessa kysyttiin vastaajilta työpaikan tämänhetkisen ergonomian tilannetta sekä korjausehdotuksia mahdollisiin kehittämisen kohteisiin. Hyvä ergonomia työpisteissä helpottaa päivittäisten toimintojen suorittamista vähentämällä työn fyysistä kuormittavuutta. Vastaajien enemmistö koki työpaikan ergonomian olevan kunnossa. Kuvio 12 kertoo vastaajien mielipiteistä ergonomian suhteen. Ergonomian koki hyväksi 27 % ja melko hyväksi 41 % vastaajista. Parannettavaa ergonomiassa koki olevan vastaajista 32 %. Ergonomian koki melko huonoksi 18 % ja erittäin huonoksi 14 % vastaajista.



Kuvio 12. Työpaikan ergonomia

Ergonomiaa voisi parantaa vastaajien mukaan hankkimalla suuremmat ja säädettävät työpöydät, joiden valitsemisessa olisi hyvä kuunnella henkilöstön mielipiteitä ja käytännön tekemiseen liittyviä tarpeita. Lisäksi satulatuolien hankkiminen työpisteisiin koettiin tarpeelliseksi. Täysautomaattinen foropteri auttaisi parempien työskentelyasentojen löytymiseen näöntutkimuksen suorittamisen aikana ja vähentäisi niska-, olkapää- ja hartiavaivoja.

### 6.3.5 Vaikuttamismahdollisuudet työhön ja yhteisiin asioihin

Kyselyn avulla haluttiin myös selvittää henkilöstön ehdotuksia niistä keinoista, joilla he voisivat päästä mukaan vaikuttamaan yhteisiä asioita koskeviin päätöksiin. Vastaajista 41 % mainitsi säännöllisten palaverien pitämisen parhaaksi keinoksi tulla kuulluksi ja näin päästä mukaan vaikuttamaan asioihin.

Lisäksi 23 %:ssa vastauksista nousi esiin keskustelun ja kuuntelemisen lisääminen esimiesten ja henkilöstön välillä. Vastaaajista 18 % oli sitä mieltä, ettei ole mitään mahdollisuutta vaikuttaa asioihin.

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työmenetelmiin pidettiin hyvin vähäisenä. Vastaukset olivat hieman epämääräisiä, mutta saimme poimittua niistä toiveen tehdä omia ratkaisuja, joilla päästään haluttuun lopputulokseen. Myös haasteita kaivattiin lisää ja ”tyhjäkäynnillä” toimiminen koettiin turhauttavaksi. Työn uusien ulottuvuuksien löytymiseksi ehdotettiin koulutuksen lisäämistä. Tämän kysymyksen vastauksissa tuli jälleen esille, että toivottiin enemmän henkilöstön kuulemista ja heidän tuomiensa ideoiden ottamista käyttöön.

## **7 Onnistumiset ja kehittämisehdotukset**

Vastajaat olivat sitä mieltä, että monissa asioissa on jo onnistuttu. Hyvänä seikkana pidettiin, että asioita kehitettiin jatkuvasti ja työhyvinvoinnista käydään keskustelua. Moni vastaaja oli sitä mieltä, että ilmapiiri oli yleisesti hyvä, palavereja oli riittävästi ja jokainen sai oman äänensä kuuluviin. Erityistä kiitosta sai erinomainen työterveyshuolto ja hoitoturvavakuutus sekä Smartum-kulttuuri- ja liikuntaetu. Työtilojen toimivuus ja viihtyisyys koettiin hyväksi, samoin joustot työvuoroissa ja toiveet lomien suunnittelussa saivat kiitosta. Kokonaisvastauksissa näissä asioissa oli huomattavia eroja, koska onnistumisten lisäksi tärkeiksi kehittämiskohteiksi nousivat kuitenkin juuri työvuorosuunnittelu ja lomatoiveet.

Työvuorosuunnittelun osalta suurimmaksi kehittämiskohteeksi koettiin työvuorojen tasapuolisuus. Vastajien mielestä työn iltapainotteisuus on kuormittavaa. Toiveissa tuli esille, että vuoroja jaettaisiin tasapuolisesti siten, että jokaiselle työviikolle riittäisi sekä aamu- että iltavuoroja. Toimipisteet, joissa on pitkät aukioloajat, lienevät suurin kohderyhmä tälle kehittämiskohteelle. Työvuorojen tasapainoisuus antaa paremmin mahdollisuuksia harrastamiseen sekä perheen yhteiseen vapaa-ajan viettoon. Harrastusmahdollisuuksien lisäämiseksi ehdotettiin jokaiselle työntekijälle mahdollisuutta viikoittaiseen vapaa-

päivän vakiotoiveeseen, jonka avulla esimerkiksi oman tai lapsen harrastaminen tiettyinä päivinä tai ajankohtana onnistuisi paremmin. Vapaapäivien sijoittaminen peräkkäin yksittäisten vapaiden sijaan koettiin myös tärkeäksi jakamisen kannalta. Yksittäisten vapaiden ei koettu olevan riittäviä palautumisen kannalta. Samasta syystä vapaapäivää edeltävä työvuoro haluttiin olevan aamuvuoro, jolloin vapaajaksoon saataisiin enemmän pituutta. Viikonloppuvapaiden tasapuolisuuteen henkilöstön kesken haluttiin myös kiinnitettävän huomiota ja toivottiin, että lauantai työvuoroja ei olisi enempää kuin kahtena viikonloppuna peräkkäin. Mahdollisuuksia palkattomiin vapaisiin toivottiin järjestyvän nykyistä helpommin. Joissakin toimipaikoissa oli kannustettu työntekijöitä vaihtamaan halutessaan työvuoroja keskenään siten, että miehitys kuitenkin säilyy alkuperäisen suunnitelman mukaisena.

Vastaajat kokivat työn olevan usein niin kiireistä, että kaikkia tehtäviä ei ehdi suorittaa loppuun saman työvuoron aikana. Tämän asian korjaamiseksi ehdotettiin joko työvuoron alkuun tai loppuun sijoitettavaa "puuhavarttia", jolloin voisi tehdä rauhassa kasaantuneet tehtävät. Toisena keinona ehdotettiin työvuoron alkamista ennen liikkeen avaamista, jolloin tehtävät voisi suorittaa rauhassa ennen asiakkaiden saapumista myymälään. Näin saataisiin vähennettyä töiden kasaantumista ja virheiden mahdollisuuksia.

Henkilöstö koki raskaaksi normaalin työajan ylittävät työvuorot ja niihin haluttiin muutosta. Tasoittumisjärjestelmän puitteissa työtunteja voidaan jakaa eri viikoille tarpeen mukaan ja tämä mahdollistaa pidempien työpäivien tekemisen ilman ylitöitä. Aiemmin tehdyt lisätyötunnit tasoitetaan tasoittumisjakson aikana. Vastausten perusteella henkilöstö ei kokenut saavansa riittävästi vaikuttaa siihen, milloin kertyneet vapaat pidetään. Mainittiin, että esimiehen määrittämät "pakkovapaat" eivät kannusta kaikkia työntekijöitä pitkien työpäivien tekemiseen, vaan kertyneiden vapaiden käyttämiseen haluttiin esittää omia toiveita. Yhtenä ratkaisuna pidennettyjen työpäivien vähentämiseksi ehdotettiin puitetyöntekijöiden nykyistä runsaampaa käyttämistä. Loma-aikojen henkilöstöpulaa ehdotettiin paikattavaksi osa-aikaisten lisätunneilla sen sijaan, että kokoaikatyöntekijät tekisivät pidennettyä työpäivää tai -viikkoa.

Loma-suunnittelussa kehittämistoiveet olivat hieman ristiriidassa keskenään. Toisaalta toivottiin kiertävän lomasuunnittelun käyttöä entistä tarkemmin ja toi-

saalta taas painotettiin toiveiden mukaista lomasuunnittelua. Toiveiden huomioimisen katsottiin olevan tärkeää ennen kaikkea perheen yhteisen loma-ajan toteuttamisen kannalta.

Suurimpana kehittämiskohteena nähtiin henkilökunnan määrän vähäisyys. Useimpien kysymysten vastauksissa tuotiin esille, että henkilökuntaa ei ole riittävästi. Henkilökunnan määrän lisäämisen katsottiin ratkaisevan ongelmia erityisesti työvuorosuunnittelussa, työajan riittämisessä sekä työn kuormittavuudessa. Erityisesti kiireisinä aikoina henkilöstömäärän koettiin olevan riittämättömän ja näihin aikoihin haluttiin apua lisätyövoimasta, esimerkiksi tarvittaessa töihin kutsuttavia puitetyöntekijöitä.

Työn kuormittavuuden vähentämiseksi ehdotettiin työtehtävien uudelleen organisoimista. Kassamyynä toivottiin henkilöä, joka hoitaisi nopeat asiakkaat, jolloin muu henkilöstö voisi keskittyä enemmän aikaa vieviin asiakkaisiin ilman, että työ keskeytyisi kassajonon purkamisen vuoksi. Vastauksissa korostui näkemys, että palveluyrityksenä henkilöstö ei halua tinkiä asiakaspalvelun laadusta ja haluttiin tarjota jokaiselle asiakkaalle luvattun tasoista palvelua. Tähän liittyen optikon näöntarkastusajan riittäväksi pituudeksi katsottiin 30 minuuttia 20 minuutin sijaan. Työn tauottaminen koettiin myös hankalaksi. Optikoiden osalta kehittämisehdotuksena oli kahvitaukojen lisääminen ajanvaraukseen lounastauon lisäksi. Myös aamupäivätauon yhdistämistä lounastaukoon ehdotettiin. Kaiken kaikkiaan yhteisistä toimintatavoista sopiminen tauottamisen suhteen oli vastaajien mielestä tärkeää, jolloin kaikki osaisivat toimia sovitulla tavalla ja myös niin, että sovitusta käytännöistä pidettäisiin kiinni.

Kuormittavuuden vähentämiseksi toivottiin, että johto ottaisi henkilöstön mukaan päätösten tekoon. Esimerkiksi uusien asioiden ja tehtävien jaossa sekä työtehojen ja tavoitteiden asettamisessa olisi huomioitava myymäläkohtaiset resurssit. Tavoitteiden tulisi olla kohtuullisia käytössä oleviin resursseihin nähden ja myös paikkakunta-kohtaiset erot täytyisi ottaa huomioon. Markkinointikampanjoita ja muita toimintamalleja suunniteltaessa myymälähenkilökunnan mielipidettä haluttiin kysyttävän, sillä kaikki hyviltä vaikuttavat ideat eivät välttämättä toimi käytännössä eivätkä kaikissa myymälöissä. Kampanjoiden pääl-

lekkäisyyteen sekä monimutkaisuuteen toivottiin myös korjausta. Kampanjatiedotteiden selkiyttämisen katsottiin helpottavan niiden tulkitsemista, jolloin myös asiakkaalle osataan kertoa oikeaa tietoa.

Tiedottamiseen ja kuulluksi tulemiseen haluttiin muutosta. Toivottiin säännöllistä palaverikäytäntöä, jossa palavereita järjestetään riittävän usein ja niille varataan riittävästi aikaa. Toivottiin myös, että palavereissa ilmapiiri olisi sellainen, että niissä voisi tuoda esille rohkeasti myös eriävät mielipiteet. Vastauksen perusteella tuli vaikutelma, että palaverikäytännöissä oli eroja toimipaikkojen välillä ja osassa vastauksista tuli esille tyytyväisyys tämänhetkiseen tilanteeseen.

Yhteishengen lisäämiseksi ehdotettiin yhteisten tapahtumien sekä työntekijöiden välisen yhteisen vapaa-ajan viettämisen lisäämistä. Konkreettisia ehdotuksia olivat yhteiset virkistyspäivät 1 - 3 kertaa vuodessa sekä yhteiset koulutustilaisuudet. Tämän päivän henkeen sopiva idea oli, että myymälähenkilökunnan välille perustettaisiin WhatsApp-ryhmä, jonka kautta esimies voisi esimerkiksi jakaa tärkeimpiä tiedotettavia asioita ja tsemjata henkilökuntaa vaikkapa kilpailujen avulla parempaan tulokseen. Ryhmäviestien avulla voisi muutenkin jakaa nopeammin akuuttia tietoa kuin sähköpostin välityksellä. Muita ideoita työssä viihtyvyyteen oli työvaatteiden käytännöllisyyden, laadun ja ulkonäön parantaminen.

Työntekijöiden arvostukseen kaivattiin muutosta. Vastauksista kävi ilmi, että henkilöstö koki arvostuksen kohdistuvan lähinnä tuloksen tekemiseen, ei niinkään ammattitaitoon ja osaamiseen. Vaatimustason koettiin nousevan jatkuvasti, mutta sen ei koettu vaikuttavan arvostukseen tai palkitsemiseen. Vaikka kyselyssä ei kysytty palkkauksesta, sen mataluus tuli kuitenkin esille useassa kohdassa. Konkreettisenä kehittämissuosituksena arvostuksen lisäämiseksi tuli esille esimiestyön kehittäminen. Toivottiin täyden luottamuksen rakentamista niin omaan lähiesimieheen kuin ylempään johtoon esimerkiksi täydellä vaihtoehtoisuudella ja avoimella tiedottamisella. Palautteen antamista ja kehityskeskusteluja toivottiin enemmän.

Ergonomian kehittämiseksi ehdotettiin käytännön tekemisen huomioimista jo suunnitteluvaiheessa sekä työterveyshuollon ottamista mukaan suunnitteluun.

Vastaajat toivoivat säädettäviä ja suurempia työpöytiä, parempaa valaistusta, automaattista foropteria sekä kannettavien tietokoneiden vaihtamista pöytäkoneiksi. Työtuoleiksi toivottiin satulatuoleja työpisteisiin. Joissakin toimipisteissä melutason katsottiin olevan liian korkea ja siihen toivottiin parannusta. Osassa vastauksista tuli esille, että työskentelytilat olivat vanhat ja epäkäytännölliset ja niihin kaivattiin korjausta.

Vastaajat ehdottivat perehdyttämisen kehittämiseksi mallimyymälässä tai koe-ympäristössä tapahtuvaa alkuperehdytystä, oman henkilökohtaisen perehdyttäjän nimeämistä perehdytettävälle sekä uusille työntekijöille yhteistä 3 vuorokauden mittaista intensiivikoulutusta. Ehdotettiin tervetuloa-päivää, jossa käy-täisiin läpi yrityksen arvot, perusasiat ja yleisimmät käytännöt. Perehdyttäjälle toivottiin myös riittävästi aikaa paneutua tehtäväänsä ilman samanaikaista vastuuta muista tehtävistä. Perehdyttämiskauden tulisi myös olla niin pitkä, ettei työntekijä tule ikään kuin tiputetuksi myymälään ilman perusasioiden hallitsemista tai tunnetta, ettei saa riittävästi tukea asioiden oppimiseen.

Merkille pantavaa oli, että joissakin yksittäisissä vastauksissa koettiin, ettei mitään ole tehtävissä asioiden korjaamiseksi eikä halua sen yrittämiseenkään ollut. Myös se, että edellisissä kyselyissä esille tulleita kehittämissuhteita ei huomioitu tai toteutettu, aiheutti mielipahaa. Tämä näyttäytyy huolestuttavana seikkana hyvinvoinnin kannalta ja kertoo osaltaan tarpeesta tehdä konkreettisia korjauksia henkilöstön kuulemiseen ja käytännön ongelmien ratkaisemiseen.

## **7.1 Johtopäätökset**

Toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnissa vaikuttaisi olevan eroja eri toimipaikkojen välillä. Esille tulleiden asioiden perusteella henkilöstö näyttäisi kokevan suurimmaksi ongelmaksi riittämättömän henkilöstömäärän työmäärään nähden. Tämän katsottiin lisäävän työn kuormittavuutta aiheuttamalla kiirettä ja huonoa omaatuntoa siitä, ettei ehditä tehdä työtä niin hyvin ja laadukkaasti kuin halutaan. Kiire puolestaan aiheuttaa stressiä ja työstressin seuraukset

voivat olla kohtalokkaita ja voivat pahimmillaan johtaa jopa terveyden menettämiseen (Manka 2006, 53). Vähäisen henkilöstömäärän katsottiin olevan myös ristiriidassa yrityksen palvelukonseptiin, jossa korostetaan laadukasta asiakaspalvelua. Vastaajien mielestä henkilöstömäärää lisäämällä olisi mahdollisuutta saada myös lisää joustoa ja toimivuutta työvuorosunnitteluun ja työn tauottamiseen.

Riittävä työntekijöiden määrä on varmasti ensiluokkaisen tärkeää jokaisella työpaikalla. Työnantajan näkökulmasta henkilöstömäärää tarkastellaan kuitenkin hieman eri kantilta ja sekin on otettava huomioon. Koska henkilöstökulut eivät voi nousta liian suuriksi suhteessa yrityksen muihin kuluihin, halutaan henkilöstömäärä pitää kohtuullisena. Siksipä onkin järkevää miettiä ratkaisua tähän ongelmaan myös muiden keinojen avulla. Ellei henkilöstömäärän lisäys tule kyseeseen, on tarkasteltava sitä, miten työtehtävät on organisoitu, työvuorot suunniteltu ja miten asioita ja tilanteita on ennakoitu. Vastaajat kokivat myös, ettei annetun työajan puitteissa ehdi tekemään vaadittuja tehtäviä kunnolla. Tähän auttaisi varmasti myös tehtävien uudelleen organisointi. Ei ole kuitenkaan järkevää sivuuttaa henkilöstön voimakasta mielipidettä henkilöstömäärän suhteen, vaan asiaa kannattaa tarkastella vakavuudella jokaisessa toimipaikassa erikseen. Olisiko johdolla mahdollisuus tässä kohtaa vastata siihen, että henkilöstö toivoisi johdolta kohtuullisuutta tulos- ja kasvutavoitteisiin sekä työtehoihin? Vastauksissa tuli esille henkilöstön tarve tulla kuulluksi päätöksenteossa ja siinä, millaiset todelliset resurssit myymälöissä on ja miten ne vaikuttavat tekemiseen käytännössä. Pelkkä teoreettinen tarkastelu ei välttämättä tuo toimivia käytännön ratkaisuja ja käytännöstä paras tietämys on niillä, jotka työskentelevät siellä, missä tulos tehdään.

Tutkimuksen “kuumaksi perunaksi” osoittautui henkilöstömäärän lisäksi optikoiden näöntarkastusajan pituus. Vastausten perusteella tuli selväksi, että 20 minuutin tarkastusaika koettiin liian lyhyeksi ja sitä vastustettiin voimakkaasti. Vastauksista jäi hieman epäselväksi, oliko kyseessä pelkkä kokeilu vai vakiintunut käytäntö. Mielipiteissä tuli esille selkeä ristiriita tiukan aikataulutuksen ja laadukkaan työn välillä. Tämä onkin varmasti kysymys, johon yrityksessä kannattaa kiinnittää huomiota, mikäli lyhempään tutkimusaikaan ollaan siirtymässä.



Ergonomian merkitys tuli voimakkaasti esille vastaajien mielipiteissä. Vaikka hyvään ergonomiaan jouduttaisiinkin panostamaan taloudellisesti, on huomioitava sen pitkän tähtäimen vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin. Ergonomian tarkoitushan on työn, työvälineiden, työympäristön ja muun toimintajärjestelmän sopeuttaminen yksilön ominaisuuksia ja tarpeita vastaavaksi (Rauramo 2012, 45). Vastaajien toivomus ottaa käytännön tekeminen ja työterveyshuolto mukaan suunnitteluun onkin varteenotettava asia ja yrityksen kannattaa ottaa se yhdeksi työkalukseksi työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Työn ja vapaa-ajan tasapainolla on selkeä merkitys työssä jaksamiseen. Kohdeyrityksen henkilöstö koki raskaaksi työn iltapainotteisuuden, yksittäiset vapaapäivät sekä epäsäännöllisesti toistuvat viikonloppuvapaat. Kokonaisuuden kannalta näihin asioihin on varmasti mahdollisuus saada korjausta tehokkaan työvuorosuunnittelun ja henkilöstön kuulemisen avulla. Tässäkin kysymyksessä havaittiin eroja vastausten välillä, eli joissakin toimipaikoissa asiat toimivat hyvin ja toisissa tilanne koettiin huonona. Vastaajat pitivät tärkeänä yhteisten pelisääntöjen sopimista ja niiden noudattamista sekä mahdollisuutta yksilön tarpeiden huomioimiseen. Kaiken kaikkiaan keskusteluyhteyden parantaminen esimiesten ja työntekijöiden välillä helpottaisi tasapainon saavuttamista ja lisäksi kuulluksi tulemisen tunnetta. Mielenkiintoisena kommenttina ja varsin varteenotettavana näkökulmana vastausten joukosta mainittakoon, että työ on myös valintakysymys. Kun työskennellään kaupan alalla, on myös sitouduttu noudattamaan alan työaikoja, jolloin niihin on myös sopeuduttava. Eli kaikkea ei voida muuttaa työntekijöiden toiveiden mukaisesti eikä jatkuva tyytymättömyys ole myöskään omiaan parantamaan työyhteisön ilmapiiriä.

Huolestuttavana seikkana esille tuli joidenkin yksittäisten vastaajien täydellinen pettymys vallitsevaan tilanteeseen. Vaikutti siltä, että asioihin ei ole mitään ratkaisua eikä vastaajilla ollut enää voimia eikä halua niitä edes lähteä etsimään. Vaikka näitä vastauksia oli vain yksittäisiä, on yksikin huonosti voiva työntekijä liikaa. Esimiesten kannattaakin olla tarkkana, kuulostella henkilöstön tuntemuksia ja olla aidosti kiinnostuneita jokaisen yksilön hyvinvoinnista, ettei tilanne pääse paisumaan ja pahoinvointi lisääntymään.

## 7.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuu tutkimuksen pätevydestä ja luotettavuudesta. Tutkimuksen pätevyys (validius) tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Pätevässä tutkimuksessa ei saisi olla systemaattisia virheitä. Tämä tarkoittaa sitä millä tavalla tutkittavat ovat ymmärtäneet kyselylomakkeen kysymykset. Tulokset vääristyvät jos vastaaja ei ajattelekaan kuten tutkija oletti. (Vilka 2005, 161.) Toimintatutkimuksemme potentiaalisia vastaajia oli 36 henkilöä ja vastauksia saatiin 22, joten vastausprosentti 61 on hyvä. Vaikka kohderyhmä on pieni koko henkilöstön lukumäärään verrattuna, ovat vastaukset kuitenkin luotettavia ja antavat hyvän kuvan kohdeyrityksen henkilöstön näkemyksestä työhyvinvointiin kaivattavista kehittämiskohteista ja keinoista, joilla niitä haluttaisiin kehittää.

Tutkimuksen luotettavuus (reliaabelius) tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli toistettaessa mittaus saman henkilön kohdalla saadaan täsmälleen sama mittaus-tulos riippumatta tutkijasta. (Vilka 2005, 161). Tutkimuksemme toteutettiin Google Forms kyselyn kautta. Vastaajien anonyymiyys voidaan varmistaa, joten vastaajat ovat voineet luottaa siihen, ettei heitä voi yksilöidä ja vastauksia tunnistaa, näin saadaan rehellisiä vastauksia. Yhdessä kysymyksessä tutkimustulosta heikensi useamman tyhjän vastauksen palauttaminen. Luultavasti tämän aiheutti se, ettei vastaaja ymmärtänyt kysymystä. Yksi keino arvioida tutkimuksen luotettavuutta on tutkimuksen kesto. Tutkimuksemme on kestänyt kuusi kuukautta, joka on ollut intensiivistä työn tekemistä. Kirjallisuutta tutkimme ja luimme kattavasti, joten teoriaosuudessa on käytetty monipuolisesti lähteitä.

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä tutkimusta tehtäessä. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkija osoittaa tehdyllä tutkimuksellaan tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa. Se edellyttää, että tutkijan on noudatettava rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. (Vilka 2005, 30.)

Tutkimuksemme tehtiin toimeksiantajayritykseen kehittämistyönä. Olemme tehneet työn rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti ottaen huomioon eettiset säännöt. Tutkimuksemme tulokset, henkilöstöltä saadut kehittämissuositukset ja -keinot, voidaan ottaa käytäntöön kohdeyrityksen toiminnassa.

## **8 Pohdinta**

### **8.1 Opinnäytetyöprosessi**

Opinnäytetyön aihevalinta lähti liikkeelle toimeksiantajayrityksen tarpeesta selvittää yrityksen henkilöstön ajatuksia työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Aihepiiri oli meistä molemmista opinnäytetyön kirjoittajista tärkeä ja mielenkiintoinen. Mahdollisuus hyödyntää tutkimuksen tuloksia käytännössä yrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseen oli tärkeä motivaatiotekijä. Opinnäytetyöprosessi sujui ilman ongelmia ja yhteistyö toimeksiantajayrityksen ja kirjoittajien välillä toimi moitteettomasti.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää henkilöstön omia kehittämissideoita yrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä hyödyntää laajemmin jo olemassa olevia hyviä käytäntöjä yrityksen muiden toimipaikkojen käyttöön. Tutkimusaihe oli tarkasti rajattu ja rajaukseen vaikuttivat toimeksiantajayrityksen toiveet. Tutkimuksemme oli toimintatutkimus, jonka avulla pyrittiin ratkaisemaan käytännön ongelmia työyhteisön työhyvinvoinnissa. Mielestämme toimintatutkimus oli oikea valinta tutkimusmenetelmäksi, koska kohteenamme olivat ihmiset sekä heitä koskettavat prosessit sekä toimenpiteet ja tavoitteemme oli pyrkiä ongelmien ratkaisun kautta muutokseen. Jälkeenpäin ajatellen kaikkein paras aineistonkeruumenetelmä tutkimuksellemme olisi ollut haastattelu. Sen avulla olisimme voineet poistaa väärinkäsitysten mahdollisuuksia ja esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelulomakkeessamme oli joitakin kysymyksiä, joihin vastaajat eivät joko olleet halunneet vastata tai niitä ei ymmärretty täysin oikein.

Kyselyn avulla haluttiin selvittää sekä onnistumisia että kehittämiskohteita. Vaikka monen asian koettiin olevan hyvin, konkreettisia seikkoja, miten niihin on päästy, tuli esille huonosti. Suurin anti hyvinvoinnin kehittämiseen saadaan-kin tästä tutkimuksesta kehittämisideoiden avulla, ei niinkään jo toimivien käytäntöjen avulla. Tutkimusten tuloksissa käsitelimme esille tulleet kehittämis-kohteet ja ongelman ratkaisuehdotukset. Uskomme, että ainakin osa ideoista on toteuttamiskelpoisia ja käytännössä mahdollista toteuttaa.

## **8.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimuksen perusteella tulimme siihen tulokseen, että toimeksiantajayrityksessä voitaisiin tehdä jatkotutkimus sen jälkeen, kun kehittämisideoita on mahdollisuuksien mukaan toteutettu. Olisi mielenkiintoista tehdä havaintoja siitä, mitkä asiat ovat korjaantuneet ja onko näillä ollut vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. Jatkotutkimusta tehdessä olisi hyvä miettiä tutkimusmenetelmää, joka mielestämme voisi olla syvähaastattelu. Tällöin haastateltavilta saataisiin parhaiten tietoa vallitsevasta tilanteesta.

## **8.3 Lopuksi**

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut antoisa prosessi. Kirjoitustyö on ollut haastavaa ja kokonaisuuden valmistuminen on vaatinut meiltä molemmilta ahkeraa työtä. Päätettyämme tehdä opinnäytetyö parityönä ja saatuamme toimeksiannon, työskentelymme on sujunut kuitenkin ilman ongelmia. Saimme jaettua tehtävät tasapuolisesti ja molempien panostus työtä kohtaan on ollut erittäin intensiivistä. Molempia kiinnostava aihe motivoi meitä koko puolivuotisen työskentelymme ajan. Työskentelyn aikana opimme monia uusia ja mielenkiintoisia asioita työhyvinvoinnista ja saimme uutta näkemystä siitä, millaiseksi työhyvinvointi tämän päivän kiireessä koetaan ja etenkin millaisin keinoin sitä voidaan kehittää.

## Lähteet

- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat Oy.
- Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kangasniemi, A. & Kauravaara, K. Toimiiko terveysliikuntasuositus vähän liikkuvien aikuisten kannustimena? Liikunta & Tiede 51. 4/2014. [http://www.lts.fi/sites/default/files/page\\_attachment/lt4-14\\_25-31\\_lowres.pdf](http://www.lts.fi/sites/default/files/page_attachment/lt4-14_25-31_lowres.pdf). 14.3.2016.
- Kokonaho, A. 2008. Voimaannuttava johtaminen. Helsinki: AKSIOS.
- Kuikko, T. 2006. Työturvallisuus ja sen valvonta. Talentum: Helsinki
- Laki nuorista työntekijöistä. 19.11.1993/998.
- Manka, M-L. 2011. Hyvällä mielellä työssä, diasarja. [http://www.oph.fi/download/156959\\_Manka\\_Marja-Liisa.pdf](http://www.oph.fi/download/156959_Manka_Marja-Liisa.pdf).12.1.2016.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. 2011.Työnilo.Helsinki:WSOYpro.
- MUKAVA-hanke. <http://www.hyvinvoivanatyossa.fi/tyohyvinvointia.html>. 12.2.2016.
- Ojansalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2011. Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOYpro.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet, Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>. 23.11.2015.
- Suonsivu, K. 2011.Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista.EU: Unipress.
- Toimeksiantajayrityksen henkilöstötutkimus, 2015.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki:Tammi.
- Työterveyslaitos. [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx).23.11.2015
- Työterveyslaitos 2012. Työ ja terveys Suomessa 2012. [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_Terveys\\_2012.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf).25.1.2016.
- Työterveyslaitos. Perehdytä hyvin. <http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhus-tyo/osaaminen/perhehdytys/Sivut/default.aspx>. 17.3.2016.
- Työterveyslaitos 2015a. Työn ja perheen yhteensovittaminen.[http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyon\\_ja\\_perheen\\_yhteensovittaminen/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyon_ja_perheen_yhteensovittaminen/Sivut/default.aspx). 17.3.2016.
- Työterveyslaitos 2015b. Työ ja perhe-elämä. TOP10-Parhaat työpaikan käytännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. <http://www.ttl.fi/partner/tyojaperhe/sivut/top10.aspx>. 17.3.2016.
- Työterveyslaitos 2015c. Työn psykososiaaliset kuormitus- ja voimavaratekijät. [http://www.ttl.fi/partner/thf/materiaalit/Documents/Ty%C3%B6n%20psykososiaalisia%20kuormitustekij%C3%B6it%C3%A4%20ja%20voimavaroja\\_Heli%20Hannonen%20\[Compatibility%20Mode\].pdf](http://www.ttl.fi/partner/thf/materiaalit/Documents/Ty%C3%B6n%20psykososiaalisia%20kuormitustekij%C3%B6it%C3%A4%20ja%20voimavaroja_Heli%20Hannonen%20[Compatibility%20Mode].pdf). 23.11.2015.

- Työterveyslaitos 2015d. Johda tuottavasti. Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda\\_tuottavasti.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda_tuottavasti.pdf).23.11.2015.
- Työturvallisuuskeskus. Fyysinen työn kuormitus. [http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/fyysinen\\_tyokuormitus](http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/fyysinen_tyokuormitus). 24.11.2015.
- Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738.
- Uhmavaara, H., Jokivuori, P, Ilmonen, K. & Kairinen, M. 2003. Vastavuoroisuus on valttia - tutkimus työaikojen joustojärjestelyistä. Työssä jaksamisen ohjelma, Työministeriö.[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda\\_tuottavasti.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda_tuottavasti.pdf). 11.2.2016.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Tallentum Media.
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Tammi.
- Virolainen, H.2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD.

**Haastattelulomake**

1. Millä konkreettisilla keinoilla työvuorosuunnittelussa voitaisiin huomioida henkilöstön työhyvinvointi?

2. Millä keinoilla kehittäisit henkilöstön loma- ja vapaapäivien suunnittelua, että yksityiselämä ja työ olisivat paremmin tasapainossa keskenään?

3. Kuinka kuormittavana pidät työtäsi asteikolla 1–4?

1 = Erittäin kuormittava

2 = Melko kuormittava

3 = Vähän kuormittava

4 = Ei juurikaan kuormittava

Jos vastasit 1 tai 2, millaisten keinojen avulla työsi kuormittavuutta voitaisiin vähentää?

4. Ehdin pitämään työehtosopimuksen mukaiset tauot työpäiväni aikana?

1 = Täysin samaa mieltä

2 = Melko samaa mieltä

3 = Osittain eri mieltä

4 = Täysin eri mieltä

Jos vastasit 3 tai 4, miten kehittäisit käytäntöjä, joiden avulla tilanne korjautuisi?

5. Millaisten keinojen avulla työaika saataisiin riittämään paremmin päivittäisten tehtävien hoitamiseen?

6. Minulle annetaan työtehtäviä, jotka vastaavat koulutustani ja osaamistani?

1 = Täysin samaa mieltä

2 = Melko samaa mieltä

3 = Osittain eri mieltä

4 = Täysin eri mieltä

Jos vastasit 3 tai 4, millä keinoilla edistäisit koulutuksen ja osaamisen hyödyntämistä?

7. Minkä arvosanan antaisit nykyiselle työkyvyillesi asteikolla 1 – 5?

5 = Erinomainen

4 = Hyvä

3 = Kohtalainen

2 = Tyydyttävä

1 = Heikko

Jos vastasit 1, 2 tai 3, millä keinoilla voisit itse parantaa nykyistä työkykyäsi?

8. Mitkä olisivat mielestäsi keinoja, joiden avulla työnantajasi voisi olla mukana parantamassa työntekijöiden työkykyä?

9. Mitkä asiat vaikuttavat mielestäsi henkilöstön hyvinvointiin?

10. Mitkä työhyvinvointiin liittyvät seikat on mielestäsi huomioitu työpaikallasi hyvin?

11. Mitkä asiat kaipaavat kehittämistä henkilöstön hyvinvoinnin hoitamisessa?

12. Millaisten keinojen avulla työpaikallasi voitaisiin parantaa työntekijöiden työhyvinvointia?

13. Millaisilla keinoilla haluaisit esimiehesi tukevan sinua työhyvinvointiin liittyvissä asioissa?

14. Työpaikkani työergonomia on hyvä.

1 = Täysin samaa mieltä

2 = Melko samaa mieltä

3 = Osittain eri mieltä



4 = Täysin eri mieltä

Jos vastasit 2, 3 tai 4, millä keinoilla parantaisit työpaikkasi ergonomiaa?

15. Millaisten keinojen avulla henkilöstö pääsisi paremmin mukaan yhteisten asioiden päätöksentekoon?

16. Millaisin keinoin haluaisit vaikuttaa työtehtäviisi ja työmenetelmiisi?

17. Millaisten keinojen avulla kehittäisit uusien työntekijöiden perehdyttämistä?