



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Mainostoimiston työhyvinvoinnin kehittäminen

Tikkanen, Janina

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Mainostoimiston työhyvinvoinnin kehittäminen

Janina Tikkanen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2017

Janina Tikkanen

Mainostoimiston työhyvinvoinnin kehittäminen

Vuosi 2017 Sivumäärä 50

Tämä opinnäytetyö oli tutkielmatyyppinen työ, jonka tarkoituksena oli kehittää työhyvinvointia mainostoimisto Kari Eklund - Dm Oy:ssä. Tavoitteena oli selvittää tämänhetkistä työhyvinvoinnin tilaa ja luoda mahdollisia kehitysehdotuksia, joiden avulla voidaan parantaa työhyvinvointia yrityksessä. Tavoite oli löytää työntekijöille ja esimiehille hyviä vinkkejä ja ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen työpaikalla. Tavoite oli myös löytää tärkeimmät ja ajankohtaisimmat kehityskohteet sekä niille kehitysehdotukset. Tavoite ei ollut parantaa kaikkia ongelmia yhdellä kertaa, vaan tehdä realistisia kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön tietoperusta koostui työhyvinvoinnin teoriasta, joka jaettiin neljään eri osa-alueeseen. Työhyvinvointia käsiteltiin fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin näkökulmista. Siinä kerrottiin, minkälainen merkitys ja hyöty työhyvinvoinnista on yritykselle. Tietoperustassa kerrottiin niistä eri tekijöistä, jotka edistävät työhyvinvointia näillä neljällä edellä mainituilla osa-alueella sekä kerrottiin, minkälaisia toimenpiteitä varsinkin suunnitelma sisältää. Tietoperustan tarkoitus oli myös toimia eräänlaisena työhyvinvoinnin tietopakettina yrityksen työntekijöille.

Työhyvinvoinnin tämänhetkisen tilan selvittämiseksi ja kehityskohteiden löytämisen tueksi tehtiin laadullinen tutkimus. Tutkimus suoritettiin sähköpostihaastattelun avulla. Haastattelu lähetettiin sähköpostin välityksellä kaikille yrityksen (5) työntekijöille. Sähköpostihaastattelun kysymykset jaettiin neljän eri teeman alle, jotka ilmenivät myös teoreettisessa viitekehityksessä. Tulosten analysoimisessa käytettiin teemoittelua.

Opinnäytteen tuloksena selvisi, että työhyvinvointi on pääosin hyvällä tasolla. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat työn ergonomian kehittäminen, kehityskeskustelujen järjestäminen ja työyhteisön ilmapiirin arkinen nostatus. Ergonomian kehittämiseksi ehdotettiin työterveyden fysioterapeutin kutsumista työpaikalle tarkistamaan tasot ja tuolit sekä uutena hankintana sähköisesti säädettävät työpöydät. Kehityskeskusteluja alettaisiin esimiehen johdolla järjestää suunnitellusti ja säännöllisesti. Työyhteisön ilmapiirin arkiseen nostatukseen kehitysehdotukseksi syntyi ilmapiirikysely, jonka avulla työntekijät itse pääsisivät kehittämään ilma-
piiriään.

Asiasanat: työhyvinvoinnin kehittäminen, mainostoimisto, työhyvinvoinnin kokonaisuus, sähköpostihaastattelu.

Janina Tikkanen

Developing work well-being at an advertising agency

Year	2017	Pages	50
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to develop work well-being at advertising agency Kari Eklund - DM Oy. The aim was to examine the current state of work well-being and to create improvement proposals which can improve the work well-being at this company. The aim was to find helpful tips and proposals for the manager and employees for improving work well-being at workplace. The aim was to find most topical and important improvement targets and improvement proposals for them. The aim was not to solve every problem at once, but to make realistic improvement proposals.

The theoretical framework of this thesis consisted of theory about work well-being which was divided to four different sectors. In this thesis work well-being was handled from physical, mental, social and psychological perspectives. The theoretical framework handled also topics such as the significance and benefits of work well-being for the company. The theory also consisted of the factors which can improve the work well-being. In this thesis those factors were separated to same four different sectors. The theoretical framework contained also a part which explained what an actual work well-being program contains. The purpose of the theoretical framework was also to share information about work well-being with the employees of the company.

To find out the state of work well-being and to discover possible needs for improvement a qualitative research was carried out with an e-mail questionnaire. The questionnaire was sent by e-mail to all company's employees. The questions of the questionnaire were sorted by the same four themes as in the theoretical framework. Themes were also used in the analysis of the results.

Improving work ergonomics, organising development discussions and improving the work atmosphere were found to be the most important improvement needs according to the results of the e-mail questionnaire. The first improvement suggestions were that occupational health's physiotherapist would be invited to the work place to check all the work chairs and tables. As an acquisition electrical adjustable tables was suggested. The second suggestion was that planned and regular development discussions would be held by the manager. A work atmosphere survey was suggested to lift the atmosphere. By means of the survey employees would be able to develop the atmosphere by themselves.

Keywords: improving work well-being, advertising agency, entirety of work well-being, e-mail interview.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tavoitteet ja aiheen rajaus	7
1.2	Toimeksiantaja	8
1.3	Toimiala.....	8
2	Työhyvinvointi	8
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä	8
2.2	Fyysinen työhyvinvointi	10
2.3	Psyykinen työhyvinvointi	10
2.4	Sosiaalinen työhyvinvointi	12
2.5	Työn ilo ja henkinen työhyvinvointi	13
2.6	Työhyvinvoinnin merkitys yritykselle	14
3	Työhyvinvointia edistävät tekijät	16
3.1	Fyysiset tekijät	16
3.1.1	Työterveyshuolto	16
3.1.2	Liikunta ja lepo	17
3.1.3	Ergonomia toimistotyössä.....	18
3.2	Psyykkiset tekijät	20
3.2.1	Palautuminen	20
3.2.2	Toiminta stressi- ja työuupumustilanteessa	20
3.2.3	Ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen	21
3.2.4	Kehityskeskustelut	22
3.2.5	Palaute	23
3.2.6	Itsensä johtaminen.....	24
3.3	Sosiaaliset tekijät	25
3.3.1	Työilmapiirikysely	25
3.3.2	Esimiestyö	26
3.3.3	Virkistyspäivät	27
3.4	Henkiset tekijät	28
3.4.1	Arvot.....	28
3.4.2	Motivaatio	28
3.5	Työhyvinvointisuunnitelma	30
4	Tutkimusmenetelmä.....	31
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	31
4.1.1	Puolistrukturoitu haastattelu	32
4.1.2	Menetelmän valinta ja toteutus	33
4.2	Haastattelun teemat	34
4.3	Tutkimusaineiston analysointi	34
5	Tulokset.....	35

5.1	Työkyvyn edistäminen.....	35
5.2	Motivoiva työ.....	37
5.3	Työpaikan ilmapiiri	38
5.4	Työn ja itsensä kehittäminen	39
5.5	Tulosten luotettavuus	40
5.6	Kehitysehdotukset	41
6	Yhteenveto	43
	Lähteet.....	45
	Kuviot	48
	Liitteet	49

1 Johdanto

1.1 Tavoitteet ja aiheen rajaus

Tämä opinnäytetyö on tutkielmatyyppinen ja sen tarkoitus on kehittää työhyvinvointia mainostoimisto Kari Eklund - DM Oy:ssä. Kyseinen mainostoimisto valikoitui toimeksiantajaksi oman ehdotukseni johdosta. Työn tarkoitus on selvittää yrityksen tämänhetkistä työhyvinvoinnin tilaa ja löytää mahdollisia kehityskohteita. Kehityskohteista esimies ja henkilöstö saavat hyviä ideoita työhyvinvoinnin suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen työpaikalla. Työn tavoite on löytää muutamat tärkeimmät kehityskohteet ja niille sopivat ratkaisut. Tarkoitus ei ole siis yrittää muuttaa ja parantaa kaikkea yhdellä kertaa.

Opinnäytetyön tietoperustassa tarkastelen, mitä työhyvinvointi on ja mistä eri tekijöistä se koostuu, sillä työhyvinvointi ei ole enää vain lakisääteisen työterveyden ja työsuojelun järjestämistä. Tietoperustassa työhyvinvointi on siis jaettu neljään eri osa-alueeseen: fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen työhyvinvointiin. Nämä neljä muodostavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Tietoperustassa selvitetään työhyvinvoinnin teorian lisäksi sitä, minkälaisia kuluja ja seurauksia yritykselle syntyy työhyvinvoinnin puutteesta. Siinä selvitetään myös, minkä tekijöiden avulla työhyvinvointia voidaan edistää työpaikalla ja sen ulkopuolella. Teoriaosuus toimii myös eräänlaisena tiivistettynä työhyvinvoinnin tietopakettina yrityksen työntekijöille.

Työhyvinvoinnin kehittäminen valikoitui aiheeksi sen tärkeyden ja ajankohtaisuuden vuoksi. Työhyvinvointi on osa henkilöstöhallintoa, johon olen itse suuntautunut opinnoissani. Jatkuvasti muuttuva työelämä luo haasteita työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja johtamiseksi eri organisaatioissa. Työhyvinvoinnin kehitysehdotukset ovat luotu yrityksen työntekijöiden haastattelujen pohjalta. Työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi tehtiin sähköpostihaastattelu yrityksen työntekijöille. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään työhyvinvoinnin tämänhetkistä tilaa työpaikalla, sekä mahdollisia kehityskohteita.

Työhyvinvointi on noussut puheenaiheena yhä keskeisemmäksi vuosien saatossa. Työhyvinvointiin on alettu panostamaan enemmän työnantajien puolesta, mutta myös itse työntekijät ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota omiin elintapoihinsa, työtapoihinsa ja asenteisiinsa. Ennen keskeisinä motiiveina työnteolle pidettiin toimeentuloa ja rahaa, mutta nykyään arvostetaan entistä enemmän työssä viihtymistä, uusia haasteita sekä mahdollisuuksia saada kehittyä ja oppia uutta. (Virolainen 2012, 9.)

1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on helsinkiläinen mainostoimisto KEDM. Mainostoimisto on perustettu vuonna 1985 Kari Eklundin toimesta. Tällä hetkellä se työllistää seitsemän ihmistä, joista 5 ovat naisia ja 2 miehiä. Toimitusjohtajana toimii Kari Eklundin poika, Petri Eklund. KEDM tekee mainontaa niin Internettiin, televisioon kuin lehtiinkin. He tekevät myös pakkaus-suunnittelua, sähköistä viestintää, messusuunnittelua, sekä vastaavat asiakkaidensa yritysilmestä. Heillä on monia eri asiakkaita erilaisilta toimialoilta. (KEDM 2017.)

1.3 Toimiala

Markkinointi ja mainostyö ovat palvelualan työtä, jossa edellytetään luovuutta, projektinhallintaa, yhteistyökykyä, sekä jatkuvaa kehittymistä. Alalla toimimisen kannalta tietotekninen osaaminen on välttämätöntä. Useiden käynnissä olevien projektien hallitseminen, edellyttää markkinointi- ja mainosalalla työskentelevältä hyvää stressinsietokykyä ja joustavuutta. Toimialalle on tyypillistä, että tehdään pitkiä päiviä, työtahti on nopea sekä aikatauluista täytyy pitää kiinni. (Ammattinetti, 2017.)

Muukkosen (2016) mukaan Suomen suurimmat toimijat myyntikatteen mukaan mainos- ja markkinointialalla vuonna 2014 olivat Dagmar, Mirum Agency, Hasan & Partners, Milton Group ja TBWA Helsinki. Mainostoimistojen lukumäärä on vähentynyt jonkin verran viime vuosina, kun markkinointi on siirtynyt enemmän Internetiin.

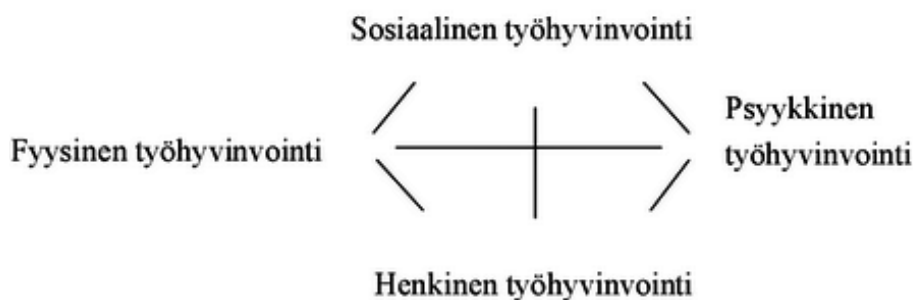
2 Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Sosiaali- ja terveysministeriö (2017) määrittelee työhyvinvoinnin koostuvan työstä, sen mielekkyydestä, turvallisuudesta, terveydestä sekä hyvinvoinnista. Tekijät, joilla voidaan lisätä työhyvinvointia ovat työntekijöiden motivoiva johtaminen, hyvä työilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito. Nämä tekijät muodostavat työhyvinvoinnin perustan. Työhyvinvointi työpaikalla on monien ihmisten vastuulla, niin esimiehen kuin alaistenkin. Yksilön näkökulmasta ihmisillä on vastuu pitää huolta omasta toimintakyvystään, jotta voisimme täyttää ne eri roolit, jotka olemme elämäämme valinneet. Työelämän puolesta ihmisillä on työnantajan kanssa yhteisvastuullisuus hyvinvoinnista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Leskinen & Hult 2010, 21.)

Österberg (2014, 174) sanoo työhyvinvoinnin koskevan niin ihmisen fyysistä, psyykkistä, henkistä kuin sosiaalista puolta. Kun työntekijä voi näillä kaikilla osa-alueilla hyvin, niin se vaikuttaa myös yrityksen menestykseen. Yritys pystyy tällöin vastaamaan paremmin sidosryhmien odotuksiin ja yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin. Työhyvinvointi on siis kaikkien näiden nel-

jän tekijän tasapainotila, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena. Kuviossa 1 Virolainen kuvaa työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Työhyvinvointi merkitsee työn hallinnan tunnetta, johon kuuluu työstressiä. Se ei kuitenkaan saa olla liian kuormittavaa. Jokaisen yksilön työhyvinvointia määrittää myös oma perhe, elämäntilanne ja muut mahdolliset työn ulkopuoliset tekijät. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24.)



Kuvio 1: Työhyvinvoinnin kokonaisuus (Virolainen 2012)

Suutarinen ja Vesterinen (2010, 46) kertovat, että työhyvinvoinnin käsite on muuttunut paljon vuosien myötä. Jo ennen toista maailmansotaa on puhuttu työviihtyvyydestä. Sillä on viitattu kuitenkin enemmän siihen, mitä työntekijä on työssään kokenut ja miltä työ on hänestä tuntunut. Työviihtyvyyden käsitteen tausta on enemmänkin juuri viihteellisyydessä. Viihtyvyysskyselyitä on joissain organisaatioissa suoritettu jo 1920-luvulta lähtien. 1940-luvulta alkaen viihtyvyysskustelut ovat vaihtuneet asennekyselyiksi ja 1960-luvun loppupuolella alettiin yleisesti käyttämään termiä työtyytyväisyys. 1970-luvulla todettiin hyvien suorituksien johtavan työtyytyväisyyteen. 1980-luvulla ovat alkaneet puheet työkykytoiminnasta, johon on liittynyt työntekijöiden osaaminen, terveys, sosiaaliset taidot, elämäntilanne, työympäristön vaikutus, työn kuormittavuus ja vaatimukset sekä johtamisen ja ilmapiirin vaikutus kokonaisuutena. (Vesterinen 2006, 31.)

Leskisen ja Hultin (2010, 17) mukaan hyvinvointi on yksilö-, sekä yritystasolla ollut jo pitkään keskeinen puheenaihe. Työelämässä täytyy muuttuvien suhdanteiden tuomien muutoksien vuoksi turvata tulevaisuudessa riittävä työntekijämäärä sekä varmistaa yrityksen tarpeellinen kilpailukyky. Työlainsäädäntö asettaa yrityksille nykyään työhyvinvoinnin hoitamiseen liittyviä asetuksia. Myös väestö ikääntyy ja sen myötä uhkaa työvoimapula. Ihmiset täytyy siis saada viihtymään työssään pidempään. Jos työhyvinvointiin ei panosteta sen puute lisää yrityksen kustannuksia. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää panostaa työhyvinvointiin työpaikoilla, eikä vain puhua siitä. Organisaatioiden tulee tehdä ja toimeenpanna konkreettisia suunnitelmia sen kehittämiseksi. (Ojala & Ahonen 2003, 25.)

Rauramo (2012, 18) mainitsee, että jos työhyvinvointia halutaan työpaikalla kehittää, tulee sen pohjautua työelämään liittyvään: lainsäädäntöön tai sopimuksiin, tieteellisiin tutkimuksiin

tai jo olemassa oleviin hyviksi todettuihin käytäntöihin sekä eettisiin periaatteisiin. Organisaatioille kuuluu työhyvinvointiin liittyviä vastuita sekä velvoitteita, jotka pohjautuvat joko suoraan tai välillisesti lainsäädäntöön. Työhyvinvointia koskevia lakeja ovat: työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, vuosilomalaki, työeläkelaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, ammattitautilaki ja tapaturmavakuutuslaki. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 17.)

2.2 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen hyvinvointi osana yksilön kokonaisvaltaista työhyvinvointia koostuu fyysisestä kunnosta, ergonomiasta, työolosuhteista ja terveydestä. Fyysisen kunnan tarve tulee eri tavoin esiin elämän eri vaiheissa, työtehtävissä ja harrastuksissa. Kuitenkin yhteistä ammatistamme ja iästämme riippumatta on se, että kun fyysinen kunto paranee, työn kuormittavuus vähentyy, tuki- ja liikuntaelinsairauksien sekä elämäntapasairauksien aiheuttamat rajoitteet vähentyvät. Kun ihminen on fyysisesti hyvässä kunnossa, myös palautuminen stressistä on parempaa ja nopeampaa. (Leskinen & Hult 2010, 39-40.)

Aallon (2006, 40) mukaan fyysinen kunto mielletään usein kuvaamaan urheilu- tai kuntosuorituksia. Fyysisellä kunnolla tarkoitetaan kuitenkin riittävän hyvän kuntotason omaamista, työstä, arkipäivän askareista, sosiaalisesta kanssakäymisestä ja harrastuksista selviytymiseen. Terveyskuntoon kuuluvat sellaiset fyysisen kunnan osatekijät, joilla on yhteys terveyteen ja fyysiseen toimintakykyyn. Voidaankin todeta, että fyysiseen hyvinvointiin aktiivisesti panostavalla ihmisellä on huomattavasti paremmat mahdollisuudet voida kokonaisvaltaisesti hyvin ja siten menestyä elämässään, myös työssään paremmin (Leskinen & Hult 2010, 40).

Fyysisen työhyvinvoinnin merkitys koostuu erityisesti fyysisissä työtehtävissä. Esimerkiksi teollisuuden parissa työskentelevien työtehtävät voivat olla rasittavuudeltaan rutiininomaisia, jolloin toiset kehon osat rasittuvat toisia enemmän. Tällöin kuormitusta tulisi muuttaa niin, että kehon kuormitus olisi tasapuolista. Toimistotyöntekijöillä fyysinen kuormitus on erilaista, sillä he istuvat suuren osan työajastaan. Työ itsessään ei ole fyysisesti kuormittavaa, mutta kuormitus voi kuitenkin olla todella yksipuolista. Ennaltaehkäistäkseen kuormitusta, toimistotyöntekijöiden tulisi vaihdella työasentojaan, sekä pitää pieniä liikkumistaukoja. (Virolainen 2012, 17.)

2.3 Psykkinen työhyvinvointi

Virolainen sanoo (2012, 18) että, psykkinen työhyvinvointi korostuu erityisesti asiantuntija-tehtävissä. Vaikka psykkinen työhyvinvointi onkin viime vuosien aikana noussut melko keskeiseen asemaan, se kuitenkin vaatii kohentamista monissa organisaatioissa. Sillä on usein oleel-

linen merkitys työssä viihtymisessä ja sairauspoissaolojen ehkäisyssä. Suomalaisilla joka kolmannella naisista ja joka viidennellä miehistä on työstä johtuvia psyykkisiä oireita. Psykyiseen työhyvinvointiin sisältyy esimerkiksi työn stressaavuus ja työpaineet.

Butterworthin, Leachin ja Kielyn (2013, 2) tutkimuksen mukaan työntekijöillä, joilla on masennuksen oireita, on kaksinkertainen riski jäädä sairauslomalle, kuin sellaisilla, joilla ei ole oireita ollenkaan. Tutkimuksessa sanotaan myös että, työntekijät, jotka saivat huonosti tukea työkavereiltaan ja esimieheltään, raportoivat kokevansa enemmän masennuksen oireita, kuin sellaiset jotka saivat enemmän tukea työyhteisöltä. Psykyistä työhyvinvointia voidaan siis edistää tukemalla henkilöstöä, jakamalla töiden kuormittavuutta sekä huolehtimalla riittävästä työn, vapaa-ajan ja levon suhteesta. (Virolainen 2012, 18.)

Nummelin (2008, 75) toteaa, että erilaiset psyykkiset rasitusoireet, kuten stressi, työuupumus ja masennus haittaavat erityisesti sellaisissa työtehtävissä, jotka vaativat luovuutta, keskittymiskykyä, muistamista, uuden tiedon omaksumista, nopeaa päätöksentekoa ja sosiaalisia taitoja. Stressin merkit tulisi tunnistaa hyvissä ajoin, jotta elimistön tasapaino voidaan palauttaa, jolloin haitalliset työkykyvaikutukset voidaan välttää. Ammattitaidon lisääminen auttaa meitä jaksamaan työssämme. Jos emme päivitä osaamistamme, syntyy osaamisvajetta, joka taas lisää stressiä työstä suoriutumisesta. (Luukkala 2011, 64.)

Nurmi (2016, 18) kertoo, että työstressi saattaa johtua pitkän aikavälin kuormitustekijöistä. Se voi olla esimerkiksi ylikuormitusta töissä. Stressiin voi kuitenkin liittyä myös laukaisevia tekijöitä, työelämän ulkopuolelta, kuten menetys tai ristiriitoja ihmissuhteissa. Stressiä voi aiheuttaa altistava tekijä, kuten alttius reagoida stressiin jollakin tietyllä tavalla. Stressiin voi joskus vaikuttaa myös sen ylläpitävät tekijät, kuten esimerkiksi huonot elämäntavat. Pitää kuitenkin muistaa, ettei stressi ole pelkästään kielteinen asia, vaan sopivasti annosteltuna stressi lisää työntekijän energiaa ja virittää luovuutta (Nummelin 2008, 75).

Ihmisen ollessa stressaantunut tai henkisesti väsynyt, sen merkkejä ovat esim. muistin ja keskittymiskyvyn heikkeneminen, päätöksenteon vaikeutuminen, luovuuden katoaminen, oman työn laadun tarkkailun väheneminen, liikunnan määrän väheneminen, jännittyneet ja ahdistunut olo, nautintoaineiden käytön lisääntyminen, päänsärky, sekä lihaskireyksiä ja särkyjen lisääntyminen. Mitä enemmän työntekijä tunnistaa itsellään näitä oireita, sitä suuremmalla syyllä tulee miettiä, mitä tilanteen muuttamiseksi täytyy tehdä. Työntekijän tulee myös miettiä, mikä osuus työllä on oireisiin. Keskustelu näistä oireista kannattaa käynnistää oman esimiehen kanssa tai työterveyshuollossa. (Nummelin 2008, 77.)

Nurmen (2016, 17) mukaan työuupumus on häiriötila, joka kehittyy seurauksena pitkittyneestä työstressistä. Työuupumuksesta voi kertoa väsymys, kynnistynyt asenne työtä kohtaan, sekä

heikentynyt ammatillinen itsetunto. Väsymys on usein kokonaisvaltaista henkistä väsymystä, johon lepo ei auta sekä palautuminen on hidasta. Työuupumuksesta kärsivä kokee myös helpotkin asiat raskaiksi. Riski työuupumukseen kasvaa silloin, kun työntekijän vaatimukset ovat suuremmat kuin hänen voimavaransa. Uupuneen työntekijän suhde omaan työhönsä yleensä muuttuu. Hän alkaa tuntemaan kielteisiä ajatuksia työtä kohtaan, mikä voi näkyä esimerkiksi välinpitämättömyytenä. (Nummelin 2008, 82.)

2.4 Sosiaalinen työhyvinvointi

Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006, 140) sanovat, että ihmisillä on luontainen sisäinen tarve kuulua erilaisiin sosiaalisiin ryhmiin. Tällaisia ovat muun muassa työyhteisö, perhe ja harrastusporukat. Tilanteet jotka tukevat sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävät myös sisäistä motivaatiota. Työpaikoilla pitää olla mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön jäsenten kesken. Työasioista pitäisi pystyä puhumaan mahdollisimman vapaasti, riippumatta siitä, mitä asia koskee. Työkavereiden tulisi olla aina helposti lähestyttäviä. Työelämässä on yleisinhimillistä, että erilaisten osastojen sekä ammattiryhmien välille syntyy helposti jännitteitä. Jännite voi olla parempiin suorituksiin kannustavaa kilpailua, mutta jos se muuttuu liian voimakkaaksi tai negatiiviseksi, siitä on haittaa. (Luukkala 2011, 206.)

Rauramon (2012, 105) mukaan ihmissuhteet työssä ovat tärkeä osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Työyhteisö, joka on yhteistyökykyinen ja jossa on avoimet ja luottamukselliset välit, kykenee myös tuloksellisempaan työhön. Sosiaalinen tuki lieventää työelämässä esiintyviä paineita. Tätä tukea tarvitaan työstä suoriutumiseen ja työn mielekkyyden kokemiseen. Yhteisön kulttuuri, toimintatavat sekä työn organisointi vaikuttavat tuen määrään ja laatuun. Hyvä ja toimiva työyhteisö rakentuu pitkälti luottamuksen varaan. Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa on huomattu, että sosiaalisen tuen puute niin työpaikalla kuin sen ulkopuolella sekä huono ilmapiiri lisäävät mielenterveysongelmia ja työkyvyn menettämisen riskiä. (Mäkinen, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014, 20.)

Luukkalan (2011, 215-216) kertoo, että työilmapiiri voi työpaikalla olla romanttinen, asiallinen tai tulehtunut. Romanttisessa työilmapiirissä työyhteisön jäsenet liioittelevat hyviä puolia ja vähättelevät ongelmia. Tällainen tilanne saattaa ilmetä vasta perustetuissa työryhmissä, joissa uudet jäsenet ujostelevat vielä sanomisiaan. Suositeltava ilmapiiri on asiallinen työilmapiiri, jossa asiat riitelevät, ei ihmiset. Asioista voidaan silloin olla hyväntuulisina eri mieltä. Romanttisen ilmapiirin vastakohta on tulehtunut ilmapiiri. Kun ilmapiiri on tulehtunut asioista eri mieltä olemisen johtaa henkilökohtaisesti loukkaavaan sanailuun.

Sosiaaliset kohtaamiset, joissa vaihdetaan esimerkiksi kuulumisia tai jutellaan muuten omasta yksityiselämästään, rakentavat positiivista työilmapiiriä työntekijöiden välille. On tärkeää, että työntekijät ylläpitävät muitakin sosiaalisia suhteita, kuin pelkästään ammatillisia. Kuu-

lumisien vaihtamiseen oivia tilanteita ovat esimerkiksi yhteiset kahvi- ja lounashetket. Työyhteisön sosiaalinen pääoma kertyy tällaisten tilanteiden kautta, sillä ne lisäävät yhteisön jäsenten välistä luottamusta ja tiiviyyttä. (Rauramo 2012, 111.)

2.5 Työnilo ja henkinen työhyvinvointi

Virolainen (2012, 26) sanoo, että henkisyys ei viittaa työpaikalla mihinkään mystisiin tai uskonnollisiin rituaaleihin. Se voi kuitenkin ilmetä monin tavoin. Eräs näkyvä piirre on ihmisten iloisuus sekä muista ihmisistä, kuten työkavereista ja asiakkaista välittäminen. Henkisyyteen liittyy myös merkitykselliseksi koetun työn tekeminen, työstä nauttiminen, oman ja työorganisaation arvomaailman kohtaaminen sekä yhteisöllisyyden tunteen kokeminen.

Suutarisen ja Vesterisen (2010, 100-103) mukaan mahdollisuus saada omasta työstään ilon kokemuksia tulisi kuulua jokaisen ihmisen perusoikeuksiin. Voidaan ajatella, että työnilolla ja henkisellä hyvinvoinnilla on yhteys: työnilo rakentaa meidän henkistä hyvinvointiamme ja henkinen hyvinvointi luo taas osaltaan edellytyksiä työnilon kokemiselle. Henkisen hyvinvoinnin käsitteelle varsin läheinen käsite on onnellisuus. Sitä voidaan pitää elämän tarkoituksena, sekä vireyttä tuovana voimana. Onnellisuus syntyy siitä, kun yksilö ja yhteisö tavoittelevat elämässä keskeisiä hyveitä. Tutkimuksien mukaan onnelliset ihmiset työllistyvät ja menestyvät työssä paremmin, he ovat luovempia, vastuulisempia ja vähemmän poissa töistä. (Rauramo 2012, 10-11.)

Työnilo rakentuu useista tekijöistä. Ensimmäinen tekijä on yleiset taustatekijät. Niihin lukeutuvat työpaikan taustatekijät, kuten työpaikan yleiset kehitysnäkymät ja työpaikan johtamistapa. Toinen tekijä on organisatoriset tekijät. Näihin lukeutuvat organisaation rakenne, vastuu, toimivaltasuhteet, organisaatiokulttuuri ja motivointikäytännöt. Kolmas ryhmä on työyhteisöön ja sen ihmissuhteisiin liittyvät tekijät. Avoimuus, kannustavuus ja henkilökemiat ovat tämän ryhmän rakennuspalikoita. Neljännen ryhmän tekijät liittyvät työn sisältöön ja vaikuttavuuteen. Työn tulee olla työntekijöille tarpeeksi innostavaa ja haasteellista, sekä siihen täytyy myös saada vaikuttaa. Viimeisenä tekijänä tulevat persoonakohtaiset tekijät, kuten ihmisen oma temperamentti, mielenlaatu, sekä kyky sietää ja hallita muutoksia. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 102-103.)

Leskinen ja Hult (2010, 31,36) kertovat, että oman henkisen hyvinvoinnin tilan määrittäminen voi olla haasteellista. Mielen hyvinvointi on paljon muutakin, kuin uupumus- tai masennusoireiden puuttumista. Oman mielensä hyvinvoinnin määrittämiseen tarvitaan paljon itsetuntemusta. Mielen hyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää tunnistaa omat tärkeimmät arvonsa, sillä ne ohjaavat tilanteissa, joissa yhteiset pelisäännöt eivät ole selkeitä. Mielen hyvinvointiin vaikuttaa myös ehdottomasti se, että työntekijä tuntee omaavansa riittävät voimavarat erilaisten

tilanteiden hallintaan. Kaikki muut kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osa-alueet toimivat itsessään erilaisia keinoja tarjoavina voimavaroina ja energian lähteinä.

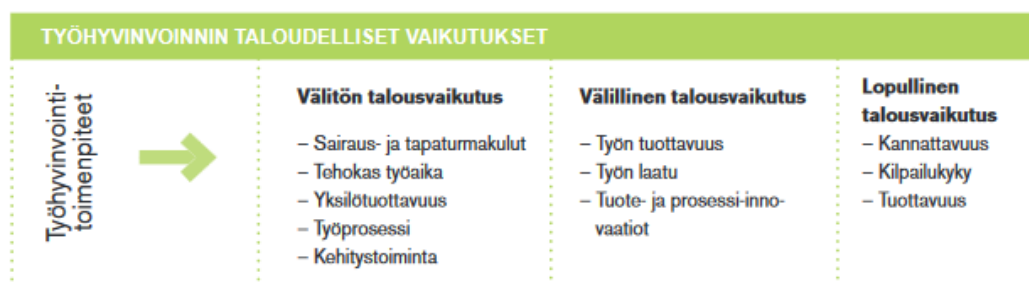
Rauramon (2012, 64) kertoo, että vuosittain lähes 1/3 työkyvyttömyyseläkkeistä myönnetään mielenterveyden häiriön vuoksi. Yleisin yksittäinen syy on masennus. Työelämässä masennuksen voi laukaista esim. epäasiallinen kohtelu, epäoikeudenmukaiseksi koettu päätöksenteko, liian suuret työn vaatimukset, huono työilmapiiri, sekä vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa työmäärään. Vuonna 2009 mielenterveydelliset syyt ohittivat tuki- ja liikuntaelinsairauksien aiheuttamat syyt sairauseläkkeelle jäämisen perusteena. On ehdottoman tärkeää, että työpaikoilla mietitään, kuinka saada työntekijät pysymään työelämässä edes nykyiseen eläkeikään asti. Kuinka heidät saadaan pysymään niin fyysisesti, kuin psyykkisesti terveinä? (Rytikangas 2011, 28.)

2.6 Työhyvinvoinnin merkitys yritykselle

Tarkkosen (2012, 66) mukaan kaikki erilaiset työn keskeytykset, häiriöt, viiveet ja kaikki työkyvyn alentumat ilman varsinaista työn keskeytystä, sekä huonot työolosuhteet vaikuttavat tuloksellisuuden eri osa-alueisiin organisaatioissa. Työhyvinvoinnin puute maksaa yrityksille todella paljon. Suoria kustannuksia syntyy esimerkiksi lyhytaikaisista poissaoloista. Kela ei nimittäin korvaa alle yhdeksän päivän poissaoloja (sairastumispäivä + yhdeksän seuraavaa arkipäivää). Suoria kustannuksia syntyy myös tapaturmista, varhaisesta eläköitymisestä, osaaika-eläkkeistä, henkilöstön vaihtuvuudesta sekä, kun osaaminen poistuu yrityksestä. (Österberg 2014, 175.)

Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa yritykselle myös epäsuoria kustannuksia. Niitä syntyy, kun eripituisten poissaolojen ajaksi täytyy hankkia sijaisia. Silloin myös muiden työntekijöiden työmäärä lisääntyy ja sitä kautta syntyy heille motivaatio- ja jaksamisongelmia. Eläköitymisen ja henkilöstön vaihtuvuuden seurauksena hiljainen tieto katoaa, uusien henkilöiden perehdyttämisen ja organisaation sisäisen yhteistyön ongelmat tuovat epäsuoria kustannuksia yritykselle. Vaihtuvuus ja sijaisjärjestelyt vähentävät myös luotettavuutta asiakkaiden ja yhteistyökumppanien silmissä. (Österberg 2014, 175).

Kuviossa 2 Ojala ja Ahonen kuvaavat työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden välittömiä, välillisiä sekä lopullisia talousvaikutuksia organisaatiolle.



Kuvio 2: Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset (Ojala & Ahonen 2005)

Tarkkonen (2013, 42) kertoo, että henkisen työhyvinvoinnin puute voi näkyä työpaikalla esim. väsymyksenä, stressireaktioina, keskittymisongelmina, ei-toivottuna lähtövaihtuvuutena ja työmotivaation katona. Työperäinen stressi ja siitä johtuva työuupumus aiheuttavat yritykselle paljon pitkiä sairauspoissaoloja. Silloin henkilöstö kynnistyy sekä laatu ja luovuus heikentävät. Liian kuormittunut työntekijä ei myöskään jaksa olla tukena muille työntekijöille, mikä heikentää työyhteisön ilmapiiriä. Pitkät sairauspoissaolot näkyvät työterveyshuollon laskuttamien kustannusten kohoamisena. (Österberg 2014, 176.)

Fyysisen työhyvinvoinnin puute näkyy työturvallisuuden puutteena, joka voi aiheuttaa tapaturmia, ergonomian puutteesta aiheutuvia sairauksia, läpimenoaikataulujen pidentymistä ja kielteisenä julkisuutena. Fyysisen työhyvinvoinnin puute näkyy myös vajaatyökykyisyytenä, ennenaikaisena eläköitymisena ja kohonneena sairastavuutena. (Tarkkonen 2013, 41.)

Huonosti johdettu työhyvinvointi ja ongelmat työyhteisössä alkaa vähitellen näkyä ja kuulua myös työyhteisön ulkopuolelle. Mikään työnantaja ei hyödy siitä, että työnantajasta syntynyt mielikuva on asiakkaille, henkilöstölle tai ulkopuolisille kielteinen. Huonosti hoidetut työolosuhteet vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden kuvaan omasta työnantajastaan sekä alkaa myös helposti näkyä asiakkaille. Jos organisaatiolle syntyy huono maine työnantajana, se saattaa kestää vuosia. Tämä voi näkyä asiakkaiden katoamisena, henkilöstön vaihtuvuutena, sekä uusien työntekijöiden löytäminen saattaa olla hankalaa. (Tarkkonen 2013, 49-50.)

Manka, Heikkilä-Tammi ja Vauhkonen (2012, 17) kertovat, että mitä aikaisemmin työhyvinvointia aletaan kehittää, sitä pienemmiksi jäävät kokonaiskustannukset. Työhyvinvointia kehitettäessä täytyy siis olla proaktiivinen eli ennakoiva. Tämä tarkoittaa sitä, että ei tule vain korjata jo syntyneitä ongelmia vaan täytyy keskittyä niiden ennaltaehkäisemiseen. Kun työyhteisön toimivuus on hyvä, se ehkäisee ongelmien syntymistä ja pienentää työkykyriskejä.

3 Työhyvinvointia edistävät tekijät

3.1 Fyysiset tekijät

3.1.1 Työterveyshuolto

Kehusmaa (2011, 40) sanoo, että työnantajalla on velvollisuus järjestää lakisääteinen työterveyshuolto. Työterveyshuoltolain 2 luvun 4§ sanoo että ”työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi”. 2 luvun 5§ sanoo, että ”työnantajan tulee käyttää riittävästi työterveyshuollon ammattihenkilöitä ja heidän tarpeelliseksi katsomiaan asiantuntijoita työterveyshuollon suunnittelua, toteuttamista sekä kehittämistä ja seurantaa koskevissa asioissa”. (Finlex, työterveyshuoltolaki 2017.)

Kehusmaan (2011, 40) mukaan lakisääteiseen työterveyshuoltoon sisältyy työturvallisuuskeskuksen mukaan: työpaikan terveysvaarojen selvittäminen työpaikkaselvityksen avulla, terveysriskeihin perustuvat terveystarkastukset, toimenpide-ehdotusten tekeminen työolojen parantamisesta sekä työkyvyn edistämisestä, neuvonta ja tietojen antaminen koskien työolojen kehittämistä ja työntekijöiden terveyttä, työkykyä ylläpitävään toimintaan osallistuminen, työpaikan ensiapuvalmiuden ohjaus sekä työkyvyn heiketessä työntekijän terveyden seuranta ja kuntoutusneuvonta. Työolosuhteiden tunteminen auttaa työterveyslääkärää vastaanottokäyntien yhteydessä havaitsemaan työterveysongelmia (Virtanen & Sinokki 2014, 228).

Aura ja Ahonen (2016, 141) toteavat, että työterveyshuollon palveluntuottajan on yhdessä työnantajan kanssa tehtävä vuosittainen toimintasuunnitelma. Työterveyshuollon toiminnan suunnittelun kehittämisessä, tavoitteiden pitäisi olla yhdenmukaisia. Monen näkemys ja kokemus työterveyshuollon palveluista kiteytyvät usein sairaanhoitoon, vaikka lainmukaiset työterveyshuollon palvelut sen sijaan painottuvat huomattavassa määrin sairaanhoidon sijaan ennalta ehkäisevään toimintaan. 1.1.2011 voimaan tulleen lain mukaan ennalta ehkäisevän työterveyshuollon kustannuksista maksetaan 60 prosentin korvaus työnantajille, jotka ovat sopineet yhdessä työterveyshuollon kanssa työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen toteuttamisesta työpaikalla. Mikäli tästä ei sovita, Kansaneläkelaitoksen maksama korvaus ennalta ehkäisevän työterveyshuollon kustannuksista on 50 prosenttia. (Kehusmaa 2011, 41.)

Räisänen (2012, 212-213) sanoo, että perustan ongelmien ennaltaehkäisylle ja hoidolle luo hyvän työterveyshuollon toteuttaminen. Ehkäistäkseen ongelmien syntymistä, työterveyshuollon tulee tuntea yrityksen työtehtävät ja niiden kuormitustekijät. Työterveyshuollon tulee seurata jatkuvasti yrityksen henkilöstön hyvinvointia ja tiedottaa siitä yritykselle. Sen tulee myös sopia toimintatavoista, joilla työkykyä voidaan tukea.

3.1.2 Liikunta ja lepo

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2013) mukaan harva suomalainen saavuttaa liikuntasuosituksen mukaisen minimimäärän liikuntaa viikossa. Arvio on, että vain joka kymmenes saavuttaa sekä kestävyysliikunnan, että lihaskunnan suosituksen. Liikuntatottumukset ovat muuttuneet paljon, sillä vapaa-ajalla harrastetaan nykyään enemmän, mutta työmatkoihin ja itse työssä suoritettu liikunta on todella vähäistä. Liikunnan määrässä ja liikuntalajeissa on suuria eroja sukupuolien ja koulutusryhmien välillä. Ihmisen fyysisen aktiivisuuden kokonaismäärän vähentymisen merkittävimpiä taustatekijöitä ovat yhteiskunnan teknistyminen ja digitalisoituminen, työnteon tapojen muutokset ja ylipäätään elämisen ja elämysympäristön muutokset. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2013).

Laakson (2015, 76) mukaan vaara kohonneeseen verenpaineeseen, vyötärölihavuuteen ja hyvän kolesterolin liian matalaan tasoon syntyy, kun päivittäinen istuma-aika ylittää neljä tuntia. Työhyvinvointiasioissa fyysinen kunto on yksi helpoiten lähestyttävistä asioista, sillä fyysistä kuntoa pystytään mittaamaan ja arvioimaan monin eri tavoin. Tavoitteita on helppo asettaa, sekä omaa etenemistä pystytään mittaamaan. Liikuntaseteleitä yrityksissä lunastavat yleensä ne, jotka todennäköisesti liikkuisivat muutenkin. Erilaisilla kampanjoilla voidaan saada ”puoliaktiivisia” innostumaan, mutta hankalinta on saada täysin passiiviset ihmiset liikkumaan. Liikunnan salliminen työajalla, sekä erilaiset palkinnot liikuntasuorituksista tuntuvat olevan tehokkaimpia tapoja motivoida ihmisiä liikkumaan. (Kehusmaa 2011, 38-39.)

Aallon (2006, 41) mukaan kuntotestit ovat yksi hyvä keino kannustaa passiivisia ihmisiä liikunnan pariin, saada turvallinen startti liikkumiseen riskitekijöitä kartoittamalla, ohjata satunnaisliikkuja säännöllisyyteen ja näin omaksua liikunta pysyvästi osaksi arkea. Aktiivisesti liikkuvilla testaus voi toimia apuvälineenä oman kunnan kehittymisen seuraamisessa ja harjoitustavoitteiden asettamisessa. Kuntotestiin liittyy olennaisesti myös liikuntaohjeiden antaminen tukemaan harjoittelua. Työntekijät asettavat itselleen tietyt kuntoilutavoitteet, mutta työpaikalla voidaan esimerkiksi yhdessä vertailla niitä. Tiimissä voidaan kerätä liikuntapisteitä, joita voi saada erilaisista suorituksista tietyn määrän. Jotta tämä olisi vielä motivoivampaa, voidaan työpaikalla sopia palkinnosta eniten pisteitä keränneelle. (Ojala 2003, 23.)

Leskinen ja Hult (2010, 58) toteavat, että päivittäiset haasteet töissä vaativat meiltä ponnistelua, joista seuraa kuormitusreaktioita. Jos työntekijän ei palaudu rasituksesta, kuormituksen ja palautumisen välillä vallitsee epätasapaino. Jos hän ei palaudu kuormituksesta, tarvitaan enemmän ponnistelua selvitä töistä ja arjesta. Kasaantuvasta kuormasta aiheutuu stressiä, väsymystä ja univaikeuksia. Unen merkitystä usein vähätellään, mutta sillä on useita tehtäviä: fyysinen lepo ja voimien palautuminen, muistitoimintojen säilyminen, oppimisen edistäminen, psyykkisen vireyden ylläpitäminen, vastustuskyvyn ylläpitäminen sekä lihomisen ehkäiseminen.

Rytikankaan (2011, 30) mukaan riittävä lepo ja työstä palautuminen takaavat hyvän vireystason. Useimmille aikuisille 7-8 tunnin yöuni on tarpeellinen palautumiseen. Unen merkitys hyvinvoinnille on merkittävä. Kun unen määrä ja laatu heikkenee oireita voivat olla: heikentynyt valppaus ja keskittymiskyky, hermostuneisuus ja yleinen ärtyneisyys. Nämä kaikki vaikuttavat selkeästi työtehoon. Tarpeellisen unimäärän saavuttaminen ja hyvän unenlaadun löytäminen ovat pitkälti kiinni henkilöstä itsestään. Unen laatuun voi vaikuttaa kuitenkin monet tekijät, kuten: rauhoittumisajan puute, alkoholin käyttö, huono nukkumisympäristö ja huonot elämäntavat. Henkilön tulee itse kartoittaa niitä tekijöitä, jotka aiheuttavat nukahtamisongelmia ja huonontavat unenlaatua. (Leskinen & Hult 2010, 60-61.)

3.1.3 Ergonomia toimistotyössä

Research International Finlandin vuonna 2008 tekemän tutkimuksen mukaan 88 prosenttia toimistotyöntekijöistä oli kärsinyt niska- ja hartiaseudun ongelmista viimeisen vuoden aikana. Neljänneksen oli täytynyt olla pois töistä kyseisen vaivan takia. Rungas istuminen ja huonot työasennot lisäävät näitä niska- ja hartiaseudun ongelmia. Tyypillisenä työpäivänä toimistotyöntekijä istuu keskimäärin 7,5 tuntia, joista 6 tuntia vietetään työpöydän ääressä. Tällöin 40 vuoden työuran aikana työtuolissa istuttu määrä on n. 6 vuotta. Ei siis ole mikään ihme, että selkä kuormittuu. Jotta nämä ongelmat voitaisiin välttää, tulisi panostaa ergonomiaan. (Virolainen 2012, 29.)

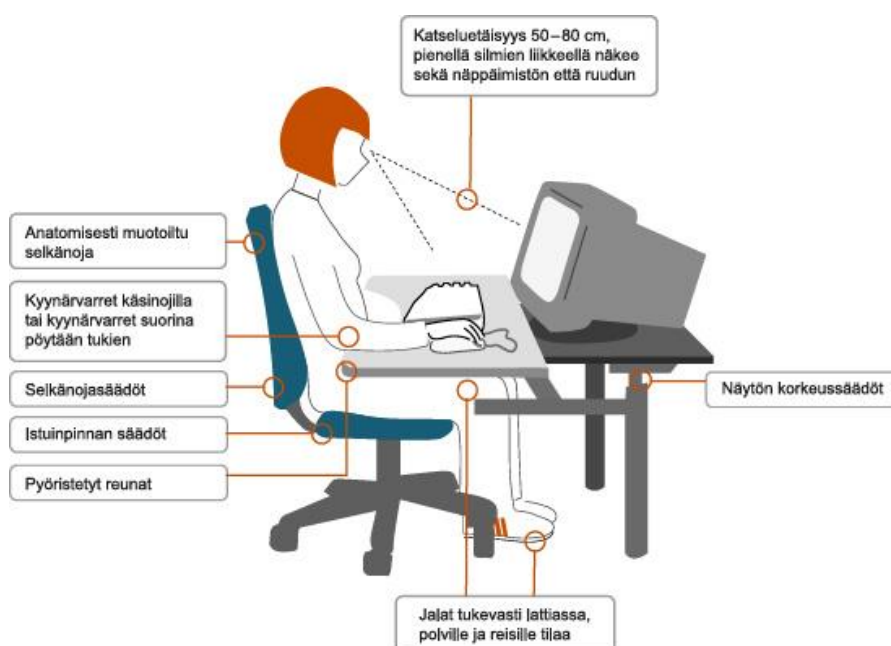
Ketola (2007, 44) sanoo, että mahdollisimman luonteva ja ergonominen työasento on työntekijän työhyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeä. Tämä mahdollistaa sen, että työskentely on mahdollisimman sujuvaa. Suunnittelun avulla työpisteestä, tilasta ja välineistä voidaan luoda yhtenäinen kokonaisuus, joka auttaa työntekijää omaksumaan mukavan ja tuetun asennon, tekemään työn vaatimat liikkeet esteettömästi, sekä vaihtelevaan työasentoja ja suoritus- tapoja omaehtoisesti. Kun työpaikalla kiinnitetään huomiota esimerkiksi tietokoneiden käyttöympäristöön, työasentojen ja työtapojen suunnitteluun, voidaan sillä ehkäistä monia tuki- ja liikuntaelinsairauksia, sekä näin ollen parantaa myös työtehoa. (Aalto 2006, 65.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2013, 16) selvityksen mukaan suomalaiset naiset istuvat keskimäärin 6 tuntia ja 40 minuuttia ja miehet taas 7 tuntia ja 20 minuuttia vuorokaudessa. Koska istuma-aika vuorokaudessa on suuri, toimistotyöläisten tulisi panostaa istuimiinsa ja työta-soihinsa. Tietokonetyöskentelyyn soveliaimpana vaihtoehtona perustyöasennolle pidetään pystyä, hieman taakse nojautunutta, vartalon ja raajojen suorakulmaista istuma-asentoa. Pystyasento mahdollistaa paremman asennon vaihdon, siitä on helpompi kurotta eteenpäin tai tukeutua taaksepäin. (Ketola 2007, 46.)

Työtuolit ja tasot ovat kehittyneet paljon vuosien saatossa, sekä niissä on nykyään paljon erilaisia säätömahdollisuuksia. Hyöty on kuitenkin olematon, jos työntekijöitä ei kouluteta käyttämään erilaisia säätöjä, eikä hän ole oppinut erilaisten istuma-asentojen vaikutuksia. Työtuolien tulisi olla säädetty niin, että työntekijän jalat ulottuvat reilusti maahan ja että selkänoja tukee lanne-ristiselkää. Polven ja lantion ihanteellisena kulmana pidetään hieman yli 90 astetta. Alaselän tukea pitäisi pystyä säätämään niin korkeus, kuin syvyysuunnassa. (Aalto 2006, 70.)

Tuolien säädettävyys alkaa nykyään olla hyvällä tasolla, mutta valikoimasta löytyy myös tuoleja, jotka eivät kaipaa erilaisia säätöjä vaan itsessään ohjaavat työntekijää parempaan asentoon. Esimerkiksi satulamallinen istuin, jossa ei ole selkänojaa, ohjaa käyttäjän istumaan suorassa asennossa. Tämä on hyvä vaihtoehto selkäongelmallisille. Pelkkä istuma-asento saattaa usein kuitenkin liian yksipuolista, sekä staattista. Liikunta- ja verenkiertoelimistölle paras vaihtoehto olisi työskennellä vuorotellen istuen ja seisten. Jotta tämän kaltainen vuorottelu seisoma ja istumatyön kannalta voidaan mahdollistaa, täytyy työtasossa olla laaja säätövara. (Ketola 2007, 46-49.)

Ketolan (2007, 52) mukaan tietokonepöydän pitäisi olla vähintään 120 senttimetriä leveä. Syvyydessä suositellaan 80 senttimetriä. Tietokoneen näytön tavanomaisin katseluetäisyys on 60-75 senttimetriä. Katseen tulisi suuntautua 10-15 senttimetriä alaviistoon. Muotoillut työtasot, joissa on keskellä ns. mahakolo, ovat erinomaisia tietokoneen äärellä työskentelyyn. Näin ollen työntekijä pääsee lähemmäksi ja saa kyynärvartensa tuettua pöytään, eikä käsinojia siis tarvita. Kuviossa 3 kuvataan ergonomista työpistettä ja ihanteellisia etäisyyksiä.



Kuvio 3: Ergonominen työasento (Ergonominen työpiste 2011)

Ergonomiaan investoiminen ajallisesti ja rahallisesti tulevat nopeasti takaisin säästyneinä sairauspäivinä. Ergonomian suunnittelussa ja toteuttamisessa työpaikalla kannattaa ehdottomasti hyödyntää oman työterveyden fysioterapeuttia. Fysioterapeutti voi opastaa, kuinka olemassa olevia työtuoleja ja tasoja tulee käyttää oikein, sekä kannattaako joitakin kalusteita mahdollisesti uusina. (Rytikangas 2011, 33.)

3.2 Psyykkiset tekijät

3.2.1 Palautuminen

Luukkalan (2011, 67) mukaan on tärkeää, että työpäivän jälkeen osaamme vapautua työperäisestä stressistä. Hyviä merkkejä sen suuntaan ovat: työn unohtaminen, olemisen taito, aktiivinen tekeminen ja itsenäinen asema. Kun työ ja vapaa-aika osataan erottaa selkeästi, se edistää palautumista työkuormituksesta. Päinvastainen tilanne on silloin kun työpäivät venyvät ja työajat ovat epäsäännöllisiä. Hyvä merkki on se, että työ osataan unohtaa jo työmatkalla kotiin. Jo se vapauttaa osittain stressistä, kun opimme olemaan hyvällä omallatunnolla tekemättä mitään, vaikka meillä olisikin keskeneräisiä töitä. Mieluisten ja keveiden asioiden tekeminen työpäivän jälkeen on merkki siitä, että vapaudumme työstressistä ja mieli täyttyy muista asioista.

Rytikangas (2011, 33) kertoo, että palautumista tulee harjoittaa myös työpäivän aikana. Työn tauottaminen ja taukojumppa ovat tärkeitä mielen ja kehon kannalta. Silloin kun tuntuu, että töissä on eniten kiirettä, on tärkeää muistaa levähtää. Muutaman minuutin pituinen tauko venyttellen, jumpaten ja hengittäen tietoisesti syvään tuo lisäenergiaa ja estää uupumista. Tämänkaltaisia pieniä taukoja tulee pitää tasaisin väliajoin erillään kahvi- ja lounastauoista.

3.2.2 Toiminta stressi- ja työuupumustilanteessa

Otala (2003, 21) sanoo, että työperäistä stressiä voidaan työpaikalla selvittää työstressikyselyn avulla. Se voidaan tehdä joko koko henkilökunnalle tai yksittäiselle työntekijälle. Kyselyn kysymykset voidaan ryhmitellä taustatietoihin, sääteleviin tekijöihin (omat vaikutusmahdollisuudet ja ihmissuhteet), koettuun ympäristöön (työn piirteet, kuormitustekijät ja henkiset vaatimukset), stressiin, tyytyväisyyteen, sekä työn kehittämiseen ja tuen tarpeeseen. (Kyrö 2004.)

Kyrön (2004) mukaan työterveyshuolto voi suorittaa työstressikyselyn, mutta myös työpaikka voi toteuttaa sen itse. Työterveyshuollon suorittamaa ennaltaehkäisevää toimintaa voidaan suunnata kyselytulosten mukaan. Työntekijän täyttyessä kyselyn hän saa vastaukset itselleen. Hän voi käyttää saamiaan tuloksia apuna keskustellessaan stressiin liittyvistä asioista joko työterveyshuollon tai oman esimiehensä kanssa.

Stressin tasoa ja siitä palautumista voidaan mitata myös nykyaikaisemmin menetelmin. Suomalainen Firstbeat on laite, jolla voidaan tehdä sykevariaatiomittaus. Tämä perustuu sydämen syketietao analysoivaan hyvinvointianalyysiin. Laite tunnistaa fysiologisia muutoksia sykeväli-vaihtelusta ja tuloksena saadaan kattava raportti kuormittumisesta, palautumisesta, unen laadusta ja mahdollisista liikuntasuorituksista. Yritys voi käyttää laitetta työhyvinvoinnin parantamiseen työpaikalla tai yksilöt voivat hankkia sen omiin tarpeisiinsa. (Firstbeat, 2017).

Nurmen (2016, 20) mukaan työuupumuksen hoito voidaan aloittaa ensin keskustelemalla oman esimiehensä kanssa. Työtä voidaan yhdessä esimiehen kanssa järjestää, sekä muokata työssä jaksamista tukevaan suuntaan, jotta uupuneen olo helpottuu. Työtä voidaan muokata esim. kohtuullistamalla työn vaatimuksia, lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia ja kehittämällä yhteistyötä. Kuitenkaan pelkkä itsehoito ei aina ole riittävää. Oman uupumuksen myöntäminen työtovereille tai omalle esimiehelle voi olla kuitenkin haastavaa ja pelottavaa. Tämän vuoksi työterveyshuolto voi olla yksi hyvä keskustelukumppani, jos oma työssä jaksaminen huolestuttaa. Heillä on vaitiolovelvollisuus ja ovathan se kuitenkin työhyvinvoinnin edistäjiä ja asiantuntijoita. (Luukkala 2011, 64.)

3.2.3 Ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen

Rauramo (2012, 146) sanoo, että osaaminen on yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden ja myös koko yhteiskunnan kilpailukyvyn perusta. Jotta tämä kilpailukyky voidaan säilyttää, edellyttää se uuden tiedon luomista ja asettaa haasteita kaikille organisaatiossa toimiville. Työpaikoilla osaamisen kehittämisessä täytyy ennakoida tulevaisuutta. Se ei riitä, että pelkästään täytetään osaamisaukkoja, vaan tärkeää on tiedon luomisen prosessit ja että yksilö osallistuu niihin. On myös tärkeää, että yksilö omaksuu prosesseista taidot, asiantuntemuksen ja vuorovaikutusverkostot. Henkilöstön kehittäminen lähtee organisaation strategiasta, kun on luotu visio, johon organisaation on menestyäkseen päästävä. Tämä edellyttää henkilöstöltä tiettyjen taitojen ja osaamisen kehittämistä. (Juuti & Vuorela 2002, 57.)

Rauramon (2012, 146-148) mukaan oman osaamisen ylläpitäminen on todella tärkeää, sekä merkittävä kilpailutekijä työmarkkinoilla, se edistää myös oman työn hallintaa, jaksamista, sekä hyvinvointia. Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työ vastaa yksilön ominaisuuksia, sekä on tarpeeksi haastavaa. On myös tärkeää, että työyhteisössä jokainen tuntee organisaation tavoitteet, mikä taas edellyttää osaamisen kehittämistä yhteisten tavoitteiden suunnassa. Olisi suotavaa, että organisaatiossa selvitettäisiin henkilöstön nykyistä osaamistasoa, sekä tulevaa osaamistarvetta. Nykyisen osaamisen kartoittamiseksi voidaan tehdä erilaisia kartoituksia, joiden tuloksena syntyy kuva siitä kehittymistarpeesta, joka organisaatiolla on (Juuti & Vuorela 2002, 58).

Työpaikan osaamiskartoituksella voidaan siis kartoittaa osaamista ja kehittämiskohteita. Osaamiskartoituksella voidaan pohtia työhön tarvittavia ydinprosesseja, onko työpaikalla jo nämä tarvittavat tiedot ja taidot, sekä minkälaista koulutusta tarvitaan prosessien suorittamiseen. Esimiehellä on vastuu toteuttaa henkilöstön kehittäminen ja oppimisen johtaminen. Myös hyvillä toimintaa tukevilla kokouskäytännöillä, sekä kehityskeskusteluilla on tärkeä rooli osaamisen edistämässä. Ne toimivat myös osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Henkilöstön koulutus voidaan organisoida kuitenkin ulkopuolisen organisaation suunnittelemana ja toteuttamana tai kiinteästi työpaikalla oman henkilöstön kesken. Kouluttaja voi toimia ulkopuolinen konsultti, yrityksen oma kouluttaja tai työyhteisössä toimiva kokeneempi jäsen. (Rauramo 2012, 149-150.)

Rauramo (2012, 151-152) kertoo, että suurin osa työhön liittyvästä oppimisesta tapahtuu kuitenkin työpaikalla. Työntekijöiden asiantuntijuus kehittyy parhaiten käytännön kautta. Oleellisinta on yhteisöllinen oppiminen, jolloin uutta tietoa luodaan yhdessä ja tieto leviää koko organisaatioon. Lähtökohtana on kuitenkin se, että koko henkilökunta haluaa osallistua tämän kaltaiseen prosessiin. Erityisen tärkeä osa organisaation osaamisen ylläpitoa on se, että ikääntyvien työntekijöiden tiedot, taidot ja kokemus jakaantuvat muille. Työtä on viisainta tehdä yhdessä, jolloin yksilöt voivat jakaa tietoja ja taitojaan toisilleen.

Virtasen ja Sinokin (2014, 181) mukaan tärkeä osa osaamisen ja työn kehittämistä työpaikalla on kehityskeskustelut. Ne ovat osa palautejärjestelmää, sekä auttavat kartoittamaan työn tuloksellisuutta ja auttavat seuraamaan hyvinvoinnin tilaa. Niiden avulla kehitetään työn tavoitteellisuutta, yhteistoimintaa ja osaamista.

3.2.4 Kehityskeskustelut

Aarnikoivu (2016, 13) kertoo, että kehityskeskustelu on onnistuessaan erinomainen johtamisen työkalu, mutta pahimmillaan myös ajanhukkaa. Se on hyvä työkalu edistää työsuorituksen syntymistä, työntekijän sitoutumista työhön ja työhyvinvoinnin kasvua. Se synnyttää myös toiminnan kehittämisideoita ja edistää erilaisten innovaatioiden syntyä. Se luo hyvän kivijalan esimiehen ja alaisten väliselle yhteistyölle. Kahdenkeskiset keskustelut ovat erinomainen tilaisuus koota tietoa osaston tai ryhmän nykyisistä tehtävistä, niiden vaatimuksista ja jakautumisesta, työntekijöiden potentiaalista ja mahdollisesta piilo-osaamisesta, urasuunnitelmista ja koetusta koulutustarpeesta. (Meretniemi 2012, 23.)

Juutin ja Vuorelan (2015, 95-96) mukaan kehityskeskustelunimen käytöllä halutaan juuri painottaa kehityskeskustelujen sekä organisaatiota, että yksilöä kehittävää pyrkimystä. Kehityskeskustelut ovat ennalta sovittuja ja suunniteltuja keskustelua esimiehen ja hänen alaisensa välillä. Keskustelulla on tietty päämäärä ja keskustelukäytäntöä sovelletaan systemaattisesti

kaikkiin esimiehen vastuualueella oleviin työntekijöihin. Kehityskeskusteluja tulisi käydä ta-
saisin väliajoin.

Jotta organisaatiossa voidaan puhua kehityskeskusteluista, tulee sen toteutuksen täyttää seu-
raavat kriteerit: alainen käy kehityskeskustelun esimiehensä kanssa, keskusteluja toteutetaan
säännöllisesti ja sillä on jatkumo, keskustelua käytetään hyödyksi johtamisen ja henkilöstön
kehittämisen työkaluna, keskusteluajankohta on sovittu ennakkoon, sekä siihen on valmistau-
duttu, keskustelu dokumentoidaan, tavoitteet, tulos ja henkilökohtainen kehittyminen muo-
dostavat keskustelun sisällön, sekä keskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista seurataan
arjessa. (Aarnikoivu 2016, 107-108.)

Aarnikoivu (2016, 109-110) sanoo, että kehityskeskusteluihin valmistautuminen on tärkeää,
sillä se vaikuttaa suoraan sen sisältöön. Tämä kuitenkin edellyttää, että molemmat osapuolet
ovat sisäistäneet keskustelun merkityksen ja hyödyt. Kehityskeskusteluiden tulisi olla jatkumo
ja osa johtamisjärjestelmää. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että keskusteluja kirjataan jos-
sain määrin ylös, jotta asioihin on helpompi palata uudelleen, sekä seurata niiden kehittymis-
tä. Tätä varten voidaan käyttää valmiiksi laadittuja kysymyslomakkeita. Täytyy kuitenkin
muistaa, että ne ovat vain tukemassa keskustelua, ei muodostamassa sitä.

Meretniemen (2012, 193) mukaan kehityskeskusteluun osallistuvan työntekijän valmistautu-
mislomake voisi sisältää seuraavia kohtia kuten: mistä asioista oli sovittu aikaisemmin, mihin
tavoitteisiin työntekijä oli päässyt ja missä kohdin onnistunut, mitä tavoitteita ei saavutettu,
mitkä työtehtävät tuntuivat innostavilta, mitä uusia asioita työntekijä on oppinut, kuinka hän
on viihtynyt työympäristössään, missä asioissa hän on voinut auttaa työkavereitaan sekä onko
työntekijällä toiveita kouluttautumisen suhteen.

3.2.5 Palaute

Palautteen anto on todella tärkeää, niin esimiehen kuin muiden työntekijöidenkin puolesta.
Palaute voi olla positiivista kannustusta tai negatiivista kritiikkiä. Kuitenkin kriittinenkin pa-
laute on aina parempi, kuin se, ettei anneta minkäänlaista palautetta. Palaute on hyvä väylä
kehittää asioita työpaikalla. Kun asioista keskustellaan avoimesti, se vähentää kahvihuonejuo-
ruilua ja parantaa yhteistyötä. Kuitenkaan palautteen anto ei ole yksinomaan esimiehen vas-
tuulla, vaan vastuu on myös alaisilla. Palautteella tulee kuitenkin olla aina jokin tavoite, eikä
vain toisen moittiminen. Vaikka palaute olisi kritiikkiä, tulee kuitenkin keskittyä aina positiiv-
isiin puoliin, kuten kuinka pääsemme haluttuun tulokseen. (Jabe 2010, 151.)

Meretniemen (2012, 105) mukaan palautteen ensimmäinen tavoite on antaa esimiehelle ja
työntekijälle tietoa suoriutumisesta. Toinen tavoite on kiinnittää huomiota asioihin, joissa on
vielä parantamisen varaa. Kolmas tavoite on kannustaa kehittymään ammatillisesti, sekä ih-

misenä. Palautetta kannattaa käyttää kaiken aikaa, jos toimintaa halutaan jatkuvasti kehittää. Hampurilaispalaute on oiva keino palautteen antamiseen. Se tarkoittaa sitä, että ensin palautteen antaja kertoo positiiviset seikat, sitten annetaan korjaava palaute ja lopuksi taas kannustetaan. Tämä malli on hyvä siksi, että se pakottaa palautteen antajan havaitsemaan enemmän positiivia, kuin negatiivisia asioita. (Jabe 2010, 151.)

Meretniemi (2012, 107-108) kertoo, että kun palautteella halutaan saada muutosta aikaiseksi, tulee kertoa täsmällisesti mitä sillä haetaan, sekä perustella se tosiasioin. Palaute tulee aina kohdistaa varsinaiseen tekemiseen, johon ei kuulu henkilön luonne tai ominaisuudet. Tarvittaessa palaute virheellisestä suorituksesta tulisi toimittaa aina tuoreeltaan, sillä palautteen tulisi perustua henkilön auttamiseen ja edistymisen tukemiseen. Kriittisen palautteen antoa ei tulisi viivyttää, sillä usein se saattaa aiheuttaa asioiden patoutumisia. Myöhemmin voi tulla vastaan tilanne, jossa kaikki pidätetyt asiat sanotaan asiattomasti.

Rytikangas (2011, 85) sanoo, että ennen palautteen antamista, kannattaa varmistaa, että toinen on vastaanottavainen. Paras hetki antaa palautetta ei välttämättä ole se, kun toisella on kiire keskeneräisen projektin kanssa. Palaute tulee aina esittää mieluummin neuvona, ehdotuksena tai toivomuksena. Palautetta antaessa tulee myös muistaa, että annetusta tavoitteesta tehdään mahdollisimman konkreettinen. Näin se on toisen helpompi saavuttaa.

Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011, 180) mukaan palautteen antoa tulisi harjoitella työpaikalla. Työpaikan arvoista tulisi tehdä eräänlaisia pelisääntöjä työntekijöille. Yhdessä tehdään sopimus arvoista, joita halutaan noudattaa. Kun tiettyjen arvojen noudattaminen onnistuu tai epäonnistuu, annetaan palautetta. Palautteen anto voi olla toisille vaikeampaa kuin toisille, ja tämän kaltaisen sopimuksen avulla voidaan helpottaa palautteen antamista.

3.2.6 Itsensä johtaminen

Sydänmaanlakan (2011, 29) mukaan kokonaisvaltainen hyvinvointi voidaan nähdä yhtenä itsensä johtamisen päämääränä. Meidän täytyy myös itse osata pitää hyvää huolta kokonaiskuntoisuudestamme, joka muodostuu fyysisestä, psyykkisestä, henkisestä, sosiaalisesta ammatillisesta, sekä uudistumiskunnosta. Kokonaiskuntoisuusmalli on konkreettinen lähestymistapa itsensä johtamiseen. Kokonaiskuntoisuutta pitää osata johtaa tasapainoisesti.

Sydänmaanlakka (2011, 30) sanoo, että itsensä johtaminen on jatkuva oppimisprosessi, jossa yksilö vaikuttaa itseensä. Kun yksilö osaa johtaa itseään, hän tulee tietoiseksi kehostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan. Näiden avulla hän pystyy paremmin ohjaamaan tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan. Itsensä johtamisella voidaan myös tarkoittaa työntekijän omaa käsitystä itsestään, itseään motivoivista tekijöistä, omista voimavaroista, sekä osaamisalueistaan ja kehittämistarpeistaan. Omasta työhyvinvoinnista ja työkyvystään huolehtiminen on

myös työntekijän vastuulla, sekä on siten osa itsensä johtamista. Itsensä johtaminen vaatii tavoitteiden asettamista. Kun tietää omat tavoitteensa, on helpompi arvioida millaista tukea ja ohjausta muilta tarvitsee saavuttaakseen omat tavoitteensa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 99.)

Rytikankaan (2011, 16-17) mukaan yksi osa itsensä johtamista on oman ajankäyttönsä hallitseminen. On tärkeää, että ihmiset olisivat läsnä tietyssä tilanteessa, eikä murehdittaisi mennyttä tai tulevia kiireitä. Tietoisesta läsnäolosta voidaan käyttää myös termiä tietoisuustaidot eli mindfulness. Se tarkoittaa hyväksyvää läsnäoloa sekä oman mieleemme, tunteidemme ja ajatustemme havainnointia. Tietoisesta läsnäolon hyötyjä ovat esim. vähentynyt stressi, parempi keskittyminen, tehokkaampi oppiminen, luovuuden lisääntyminen sekä energian saaminen. Tietoista läsnäoloa voi harjoitella monissa tilanteissa. Esim. töissä voi sulkea hetkeksi oman työhuoneensa oven, sulkea puhelimen ja keskittyä tietoiseen hengittämiseen muutaman minuutin. On todettu, että tämänkaltainen tietoinen hiljentyminen vähentää stressiä työpaikalla.

3.3 Sosiaaliset tekijät

3.3.1 Työilmapiirikysely

Juuti ja Vuorela (2015, 52) kertovat, että työpaikan ilmapiiri perustuu työntekijöiden väliseen luottamuksen ja avoimuuden tunteeseen. Tämä on todettu monissa työelämään kohdistuvissa työilmapiiritutkimuksissa. Vaikka tämän avoimuuden ja luottamuksen luulisi olevan itsestään selvää hyvän työilmapiirin kannalta, se ei kuitenkaan toteudu käytännössä. Työyhteisön jäsenten välillä on usein erilaisia ristiriitoja, niin näkyviä, kuin piilossa olevia. Kun yhteistyö toimii, se lisää työtyytyväisyyttä, vähentää stressin tunnetta, sekä ehkäisee sairastelua. Työilmapiiriä kannattaa kehittää, koska se lisää tehokkuutta, sekä ihmisten hyvinvointia. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 10.)

Jos halutaan vahvistaa työyhteisön sosiaalista hyvinvointia, esimiehen tulee olla alaistensa tukena, ja tiedottaa jatkuvasti, erityisesti muutostilanteissa. Sosiaalista hyvinvointia nakertaa erityisesti se, että tehtäviä jää tekemättä, yhteisistä aikatauluista lipsutaan, ristiriidat lakaitaan maton alle ja juoruillaan muiden selän takana. Sosiaalisen hyvinvoinnin rakentavia tekijöitä ovat: yhteisten pelisääntöjen laatiminen, yhteiset keskustelut, kannustava palaute, henkilöstö on tehtäviensä tasalla ja esimies, sekä alainen toimivat vastavuoroisesti. (Jabe 2012, 31.)

Kaurasen ja muiden (2011, 11) mukaan, kun halutaan kehittää työyhteisöä ja organisaatiota, kannattaa käyttää ilmapiirikyselyä. Se on paljon käytetty ja hyvä menetelmä. Ilmapiirikyselyä ei käytetä pelkästään työpaikan yhteisen ilmapiirin kehittämiseen, vaan se kannattaa ottaa

osaksi laajempaa kehittämistoimintaa. Kysely on enemmänkin keino, kuin päämäärä hyvien kehittämistoimenpiteiden löytämiseen. Esimiehen rooli on merkittävä kyselyprosessin onnistumisen kannalta. Jotta kysely voidaan toteuttaa, esimiehen tulee kertoa henkilökunnalle, milloin kysely järjestetään, miksi se tehdään ja miten sen tuloksia voidaan hyödyntää. (Kauranen ym. 2011, 13.)

Kauranen ym. (2013, 20, 26, 43) mukaan kun halutaan selvittää työntekijöiden näkemyksiä, luottamuksellisuus on ehdottoman tärkeää. Vastaamisen kyselyyn tulee aina tapahtua nimettömästi ja tulokset pitää raportoida niin, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. On tärkeää, että työntekijöille kerrotaan, ettei sellaisia tietoja käytetä, joiden perusteella yksilöitä voidaan tunnistaa. Kyselyn tulokset tulee raportoida avoimesti ja rehellisesti, sekä ne tulee esittää kaikille. Tulosten käsittelyn osalta viisainta on pitää kaksi eri käsittelykertaa. Ensimmäisellä kerralla käydään lävitse tulosten purkaminen. Tämän jälkeen annetaan aikaa henkilöstölle miettiä ensimmäisessä tilaisuudessa esiin tulleita asioita. Toisessa tilaisuudessa voidaan keskittyä selkeämmin käytännön suunnitteluun.

3.3.2 Esimiestyö

Rauramo (2012, 130) mainitsee, että hyvä esimies-alaissuhde on arvostava ja oikeudenmukainen. Hyvä esimies osaa johtaa alaisiaan tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti. Nämä ovat merkittäviä työkyvyn ja hyvinvoinnin taustatekijöitä. Esimies on työpaikan työhyvinvoinnin luomisessa keskeinen vaikuttaja, mutta hyvä työyhteisö voi kuitenkin auttaa esimiestä kehittämään yhdessä työhyvinvointia. Kehittämismahdollisuuksien ja ratkaisujen löytäminen voi olla esimiehelle haastavaa ja siksi hän tarvitsee apua niiden löytämisessä.

Nummelin (2008, 26-27) kertoo, että esimiehet kokevat työssään haittaavaa kiirettä ja stressiä palkansaajia useammin ja tekevät ylitöitä enemmän. Esimiesten liiallista työkuormitusta tulee ehkäistä esimerkiksi tarjoamalla heille mahdollisuus erilaisiin tukimuotoihin. Koulutus tai tuki työyhteisöltä voivat olla keinoja edistää esimiehen jaksamista työssään. Kun esimies voi hyvin, työntekijät voivat saada tarvitsemansa tuen työlleen. Esimiehen ollessa liian stressaantunut, se näkyy sekä päivittäisjohtamisessa että tulevaisuuteen suuntautumisessa. Esimiestyöllä on suuri vaikutus siihen, miten yritys onnistuu motivoimaan henkilöstöä yhteisten tavoitteiden hyväksi, sekä kuinka kilpailukykyinen yritys on (Österberg 2014, 127).

Österbergin (2014, 128) mukaan on tärkeää, että myös esimies on valmis kehittämään itseään ja osaamistaan. Myös esimiehille voidaan laatia kehittämisohjelma. Sitä varten tulee esimiehen selvittää, mitkä ovat hänen tärkeimmät tehtävänsä, mitä työssä onnistuminen edellyttää, mitkä asiat ovat nyt hallinnassa ja missä asioissa on kehittämisen varaa. Näitä tietoja voidaan kerätä alaisilta, muilta sidosryhmiltä, esimieheltä itseltään ja asiakkailta. Näiden tietojen pohjalta voidaan laatia kehittämissuunnitelma. Kehittämismenetelminä voi koulutuksen lisäksi

toimia, vaikka johtamiseen liittyvän kirjallisuuden lukeminen. Esimiehen tulee muistaa myös pitää huolta itsestään, sillä uupunut esimies ei voi tukea alaisiaan (Räisänen 2012, 178).

Luukkala (2011, 265) kertoo, että johtamistyyliä voidaan luokitella viiteen eri luokkaan: käskävä, etäinen, keskusteleva, tilanteen mukaan ja tavoitekeskeinen. Autoritääriin eli käskävä johtamistyyli on todella vanhanaikainen tyyli, jossa asiat laitetaan liikkeelle käskyillä ja pelottelulla. Tämä tuo hetkellistä tehoa toimintaan, mutta se loppuu, kun johtaja ei ole läsnä. Työntekijöistä etäinen johtaminen tuntuu siltä, että heidän työllään ei ole merkitystä, koska esimies ei ole siitä kiinnostunut. Etäiseltä esimieheltä ei myöskään saa tarvittaessa tukea ongelmien ilmaantuessa. Tällaisessa tilanteessa työtahti ja tuloksetko heikentyvät. Keskusteleva johtajuus voi parantaa työviihtyvyyttä, sillä esimies on läsnä ja häneltä saa apua.

Juuti ja Salmi (2014, 149-150) sanovat, että työpaikan arkisella johtamisella on suuri vaikutus siihen, miten henkilökunta itse kokee oman asemansa työpaikalla. Työntekijöille on tärkeää, että esimies osoittaa kiinnostusta työyhteisön jäsenten työntekoa kohtaan. Työntekijöiden tekemistä työpaikalla ohjaa usein se, miten he ovat tulkinneet johdon laatiman strategian ja siitä johdetut tavoitteet. Esimiehen tulisi töiden teettämisen sijaan pyrkiä palvelemaan muiden työskentelyä. Hänen tulisi auttaa ja edistää toiminnan sujuvuutta niin, että työyhteisö pysyy realiteeteissa ja kykenee toteuttamaan onnistuneesti perustehtävänsä. Samalla esimies luo työyhteisöön hyvää henkeä.

Työntekijät ovat usein sitä mieltä, että johto ja työntekijät keskustelevat työpaikalla liian vähän. Molemmat osapuolet keskustelevat omissa kokouksissaan, mutta yhteistä keskustelua kaivattaisiin enemmän. Johdon ja alaisten välillä tulisi käydä keskustelua varsinkin yrityksen visiosta, tavoitteista ja strategiasta. Jokaisen työntekijän pitäisi olla tietoinen siitä, mitä häneltä odotetaan. Selkeä ja realistinen tavoitteiden asettaminen vähentää haitallista stressiä, lisää työntekijän sitoutumista ja mahdollistaa osallistumisen. Työtyytyväisyystutkimukset ja työilmapiirikyselyt ovat toimivia välineitä mittaamaan esimies-alaisuusuhdeiden toimivuutta. (Rauramo 2012, 132.)

3.3.3 Virkistyspäivät

Työyhteisön virkistyspäivät tarjoavat henkilökunnalle elämyksellisen irtioton työstä, sekä arjesta. Virkistyspäivät ovat hyvä mahdollisuus lähentää työyhteisössä työskenteleviä, sekä tarjota heille mahdollisuus tutustua paremmin toisiinsa. Virkistyspäivän tarkoitus on edistää sosiaalista työhyvinvointia, eli kohottaa työyhteisön yhteishenkeä. Virkistyspäivän ohjelma voi vaihdella hyvinkin paljon ja nykyään löytyykin monia yrityksiä pelkästään virkistyspäivien järjestämiseen. Tärkeintä on, että tehdään jotain yhdessä koko työyhteisön voimin. (EYK, 2017.)

3.4 Henkiset tekijät

3.4.1 Arvot

Nurmen (2016, 158) mukaan arvot vastaavat kysymykseen, mikä itselle on tärkeää ja merkityksellistä elämässä, sekä mitä kohden haluaa elämässä mennä. Omien arvojen mukainen elämä ei ole aina helppoa. Ihminen voi joutua tekemään vaikeita valintoja, jotta voi noudattaa arvojansa. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä ja eettisiä arvoja ovat esim. vastuullisuus, muiden hyvinvoinnista huolehtiminen, tasa-arvoisuus, oikeudenmukaisuus, kanssaihmissen arvostaminen ja kunnioittaminen. Vaikka arvot ovat pitkälti yksilöllisiä, täytyy työyhteisöstä löytyä myös arvoja, joita itse voi noudattaa. (Virtanen & Sinokki 2014, 179.)

Leskinen ja Hult (2010, 33- 34) sanovat, että työelämässä hyväkin hyvinvointiohjelma saattaa menettää tulosmahdollisuuksiaan, jos yrityksen arvot ja yrityskulttuuri eivät tue sen noudattamista. Arvojen voidaan katsoa olevan tapa toimia ja reagoida erilaisissa tilanteissa. Mielen hyvinvoinnin kannalta on merkityksellistä, että omat arvot eivät ole ristiriidassa toimintaympäristön kanssa. Tämä siis edellyttää sitä, että yrityksen arvot ovat selkeästi määritelty ja niitä noudatetaan myös käytännössä. Ensisijaista arvojen noudattamisessa on luonnollisesti johdon ja esimiesten esimerkki. Esimiestasolla on hyvä myös kiinnittää huomiota siihen, mistä henkilöstöä kiitetään ja palkitaan.

3.4.2 Motivaatio

Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006, 10-11) kertovat, että motivaatio käsitteenä on vaikea määrittää, puhumattakaan sen mittaamisesta tai siihen vaikuttamisesta. Nykyisin motivaatiolla kuitenkin kuvataan lähinnä toiminnan ärsykettä, joka saa ihmiset tavoittelemaan omia tai yhteisön tavoitteita. Motivoituneen ihmisen tyypillisiä piirteitä ovat: halukkuus työhön, omistautuminen projekteille, organisaation tavoitteiden seuraaminen, sitoutuminen, halu saavuttaa asioita, energia ja sinnikkyys (Neil 2004, 59).

Rytikangas (2011, 44-45) sanoo, että eri ihmiset motivoituvat eri asioista. Albert Maslown tarvehierarkia antaa hyvän selityksen ihmisen motivoitumiselle työssä. Maslown tarvehierarkia tarkoittaa sitä, että alemman tason tarpeet tulee olla tyydytettyinä ennen kuin seuraavan tason tarpeet voivat motivoida työntekijää. Eri työntekijät voivat olla eri tasoilla tarvehierarkiassa, ja se tulisi ottaa huomioon heitä motivoitaessa. Kuviossa 4 kuvataan Maslown tarvehierarkiaa kolmion avulla.

Alimpana tarvehierarkiassa on fyysiset tarpeet, joihin kuuluu: ravinto, lepo, seksuaalisuus, terveys ja fyysinen kunto. Seuraava on turvallisuuden tarpeet eli jatkuvuus työssä, toimeentulossa ja asumisessa. Kolmas on yhteenkuuluvuuden tarpeet eli kuuluminen yhteisöön. Neljän-

tenä on arvostuksen tarpeet eli halu olla tarvittu ja hyödyllinen ja viimeisenä itsensä toteuttamisen sekä kasvun tarpeet. Pyramidin kaksi ylintä ovat sellaisia, jotka motivoivat ihmisiä eniten työelämässä. Työntekijöiden täytyy saada arvostusta tekemästä työstään sekä mahdollisuuksia kehittää itseään, jotta voivat kokea työn mielekkääksi. (Rytikangas 2011, 45.)



Kuvio 4: Maslowin tarvehierarkia (Esseepankki 2013)

Meretniemi (2012, 133) toteaa, että yrityksissä tulisi seurata työntekijöiden hyvinvointia ja motivaatiota samalla kiinnostuksella, kuin seurataan kuukausittain yrityksen tulosta. Työntekijät ovat kuitenkin niitä, jotka yrityksen tuloksen tekevät. Motivaation voimakkuudella on työsuoritusten kautta suora yhteys tulokseen. Työntekijöiden oma asenne työtään ja työyhteisöön kohtaan vaikuttaa myös siihen, millainen maine yritykselle syntyy.

Neilin (2004, 59-60) mukaan on elintärkeää, että esimies ymmärtää mikä motivoi yksilöitä parempiin suorituksiin ja kuinka heidät saadaan sitoutumaan työhönsä. Nämä sisäiset tekijät jotka motivoivat ihmisiä voivat olla: tiedostettuja, osittain tiedostettuja ja tiedostamattomia. Monet eri asiat voivat motivoida meitä eteenpäin samanaikaisesti. Työmotivaatio koostuu erilaisista tekijöistä, niin sisäisistä kuin ulkoisistakin. Henkilön sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat työn kiinnostavuus ja sisältö, työhön liittyvä päätöksenteko sekä oman osaamisen hyödyntäminen. Se, että työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi sekä saa mahdollisuuksia kehittää itseään, lisää omaa sisäistä motivaatiota. Työn ulkoiset motivaatiotekijät liittyvät työn väliin, eli se tarkoittaa työstä saatuja aineellisia palkkioita. (Nummelin 2008, 37.)

Meretniemen (2012, 138) mukaan esimiehen voi olla ajoittain vaikea havaita, mitkä tekijät motivoivat työntekijää sisäisesti ja siksi heidän motivoiminen voi olla haasteellista. Kuitenkin

organisatoriset motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat hyvin hallittavissa selkeillä organisaatiokäytännöillä. Seuraavat elementit tukevat työntekijöiden motivaatiota:

1. Selkeät lähtökohdat. Työntekijöille täytyisi olla selvää organisaation visio ja mitä yritys tavoittelee. Heille tulisi olla myös selkeää, miten nämä tavoitteet saavutetaan.
2. Organisaation pelisäännöt henkilöstölle tulee olla selkeät. Säännöt tuovat ennustettavuutta ja sen kautta turvallisuuden tunnetta.
3. Johtamisen tulee palvella työntekoa. Tasapuolinen esimiestyö on motivoivaa kaikille.
4. Yrityksessä vallitseva ilmapiiri ja suhteet työkavereihin vaikuttavat työssä viihtymiseen ja motivaatioon, varsinkin kun nykyään suositaan paljon tiimi- ja projektityöskentelyä.
5. Yksi tapa arvostaa työntekijöiden ammattitaitoa ja osaamista on palkkaus. Sen tulee olla oikeudenmukaista suhteessa työntekijöiden aikaansaannoksiin.
6. Yhteiset arvot. Kun työntekijä pystyy hyväksymään yrityksen arvot ja jos ne ovat samansuuntaisia kuin heidän omansa, on heidän helpompi tukea organisaation tavoitteita.

Nummelin (2008, 37-38) kertoo, että työntekijät saadaan parhaiten sitoutumaan tavoitteisiinsa, kun heille annetaan mahdollisuus osallistua itse tavoitteiden asettamiseen. Tavoitteita voitaisiin miettiä yhdessä esimiehen kanssa esim. kehityskeskusteluissa. Jotta tavoitteet kannustaisivat korkeatasoisiin suorituksiin, tulisi niiden olla tarpeeksi haastavia sekä tarkasti määriteltyjä. Työkavereiden ja esimiehen tuki ovat ensisijaisessa asemassa tukemassa suoritusten onnistumista. Esimieheltä saatu palaute ja kiitos hyvästä työstä, ovat tehokkaimmat kannustimet motivaation lisäämiseen.

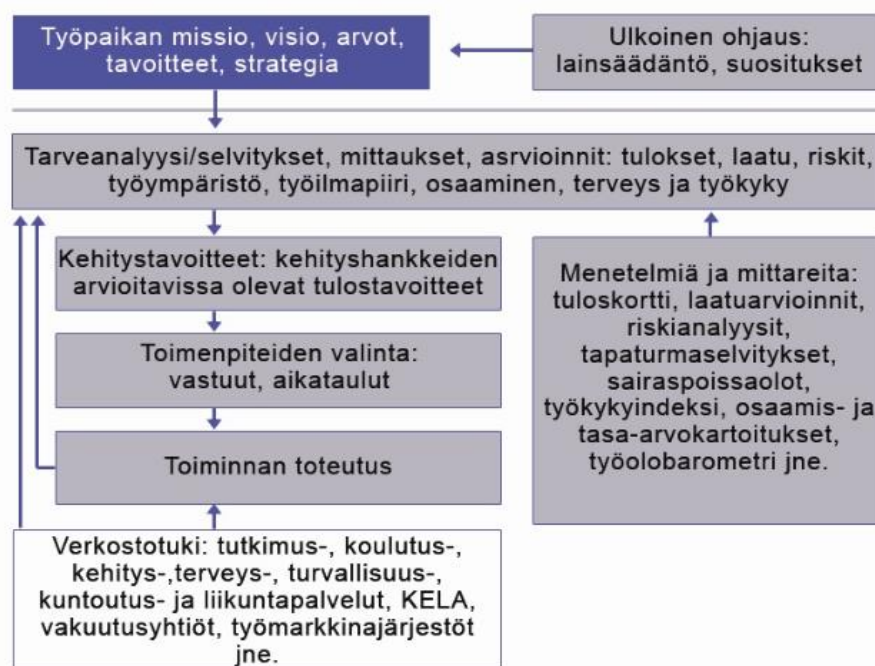
3.5 Työhyvinvointisuunnitelma

Suutarinen ja Vesterinen (2010, 32) toteavat, että työhyvinvointia suunniteltaessa ja organisoitaessa lähtökohtana tulee aina olla organisaation perustehtävä. Työhyvinvoinnin määrittely kytkeytyy siis organisaation perustehtävään, visioon ja arvoihin. Sisältöön voidaan saada lisäaineksia työterveyshuollon ja työsuojelun raporteista, kehityskeskusteluista, ilmapiirikartoituksista, sekä henkilöstökyselyistä. Työhyvinvointityön sisältö voidaan jakaa pitkän ja lyhyen ajan tavoitteisiin, esim. työyhteisötasolla ja yksilötasolla. Työhyvinvointitoiminta tulisi aina olla suunnitelmallisen toimintatavan piirissä. Periaate tulee olla se, että tavoitenäkymät, päämäärät sekä niille harkitut menettelytavat ja käytännöt ohjaavat toimintaa ilman satunnaisuutta. (Tarkkonen 2014, 190.)

Leskinen ja Hult (2010, 96) sanovat, että työhyvinvointisuunnitelman toteuttamista varten, tulee ensin tehdä nykytila-analyysi työpaikalla. Tällä nykytila-analyysillä voidaan määrittellä, mitä yritys hyvinvointitoimenpiteillä tavoittelee. Näin ollen voidaan pohtia, mikä työpaikalla on hyvin ja missä on kehitettävää. Kun tavoitteet on määritetty, voidaan ne konkretisoida varsinaiseksi strategiseksi työhyvinvointisuunnitelmaksi. Työhyvinvointisuunnitelmassa määri-

tellään toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi sekä aikataulu, jolla se aiotaan suorittaa. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi mikä on esimiesten ja alaisten rooli työhyvinvoinnin edistämässä. Tämän lisäksi valitaan vastuuhenkilöt sen toteuttamiselle. Kyseinen prosessi on kuvattu kuviossa (Rauramo 2008, 26.)

Kuviossa 5 Rauramo on kuvannut työhyvinvointisuunnitelman vaiheita.



Kuvio 5: Työhyvinvoinnin kehittäminen (Rauramo 2008, 26)

Leskisen ja Hultin (2010, 98) mukaan työhyvinvointisuunnitelmassa tulee olla sekä yksilö- että ryhmätason toimenpiteitä. Nämä toimenpiteet tulevat muodostamaan jatkumon, joka palvelee erityisesti ennaltaehkäisevästi sekä kehittävästi hyvinvoinnin toteutumista työpaikalla. Työhyvinvointisuunnitelmaa tehtäessä täytyy ensin valita ne kohdat, joissa nähdään eniten kehitettävää ja parannusta. Osa-alueita, joita kehitetään voi olla useita, mutta kerralla ei kannata valita liian montaa kehityskohdetta. Uusia kehityskohteita voidaan ottaa suunnitelmaan mukaan sitä mukaa, kun edellisessä kohteessa on saatu käytännön parannuksia aikaan. (Ojala 2003, 82.)

4 Tutkimusmenetelmä

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan ihmistä ja hänen elämäänsä. Kvalitatiivinen tutkimus ei ole minkään tietyn tieteenalan tutkimusote tai vain yhdenlainen tapa tutkia. Laadullisessa tutkimuksessa keskiössä ovat merkitykset. Kvalitatiivinen tutkimus on

kiinnostunut useasta tekijästä yhtäaikaaisesti, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Kvalitatiivinen tutkimus lähtee hyvin yleisistä käsitteistä, jotka muuttuvat tutkimuksen kuluessa. Kun kvantitatiivinen tutkimus alkaa teorioilla ja hypoteesilla, niin kvalitatiivinen tutkimus päättyy hypoteeseihin ja ankkuroituu teoriaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 25.)

Eskolan ja Suorannan (1998, 6-62, 65) mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston keruuseen liittyy harkinnanvarainen, teoreettinen ja tarkoituksenmukainen poiminta. Tutkimuksen onnistumisen kannalta aineiston koolla ei ole laadullisessa tutkimuksessa ratkaisevaa merkitystä. Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on ymmärtää tiettyä toimintaa, kuvata jotakin tapahtumaa sekä tuottaa teoreettisesti järkeviä tulkintoja joistakin ilmiöistä. Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirteinä voidaan pitää sitä, että sen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Sen tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää esimerkiksi ihmisten toiminnasta jotain, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. (Vilka 2005, 98.)

Laadullisen tutkimuksen muita tyypillisiä piirteitä ovat ne, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa sekä aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tiedonkeruunstrumenttina suositetaan ihmistä ja tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa sekä keskusteluihin tutkittavien kanssa, kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia, sillä tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Tutkimuksen lähtökohdaksi ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan aineiston yksityiskohtainen ja monitahoinen tarkastelu. Tutkimusryhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksen perusteella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 155.)

4.1.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotoa. Tällöin lomakkeessa esitetyt kysymykset ja järjestys ovat samat kaikille haastateltaville, mutta vastauksia ei ole sidottu tietynlaisiin vastausvaihtoehtoihin. Kysymykseen voidaan siis vastata omin sanoin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2017.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen sähköpostihaastattelu sisälsi muutamia avoimia kysymyksiä sekä kysymyksiä, joihin oletettiin vastaavan kyllä tai ei. Haastattelulomakkeeseen vastauskohdat jätettiin kaikkiin kysymyksiin kuitenkin avoimiksi, joten vastaajat pystyivät halutesaan vastaamaan pidemminkin niin sanottuihin ei-avoimiin kysymyksiin.

Sähköpostihaastattelua pidetään yhtenä lomakehaastattelun muodoista. Sähköpostihaastattelu on siinä mielessä erilainen kuin sähköpostikysely, että se on vähemmän strukturoitu. Tarvittaessa sähköpostihaastattelu sisältää enemmänkin sähköpostin vaihtoa haastateltavan ja haastattelijan välillä. (Lokman 2006, 1284.)

Sähköpostihaastattelun ero kasvokkain tai puhelimitse tapahtuvaan haastatteluun on se, että haastattelija ei saa haastateltavasta muuta tietoa kuin sen, minkä haastateltava on itse kirjoittanut. Kasvokkain ja puhelimitse toteutettavissa haastatteluissa haastattelija pääsee tulkitsemaan myös haastateltavan puhetajaa, ilmeitä, eleitä ja äänenpainoja. Toisaalta sähköpostihaastattelussa ei voi tapahtua vääriä tulkintoja näiden eleiden perusteella. (Lokman 2006, 1289.)

Sähköpostihaastattelu voi olla miellyttävämpi sellaisille ihmisille, jotka eivät koe, että osaat ilmaista itseään hyvin suullisesti. Sähköpostihaastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden miettiä vastaustaan pidempään. Sähköpostitse vastatessaan haastateltavat saattavat olla jopa rehellisempiä kuin kasvotusten haastateltaessa. Sähköpostihaastattelun huono puoli on se, että haastateltavilla voi kestää kauan, ennen kuin he vastaavat haastattelijalle. (Lokman 2006, 1289.)

4.1.2 Menetelmän valinta ja toteutus

Opinnäytetyön haastattelumenetelmäksi valittiin sähköpostihaastattelu, sillä yrityksen puolesta toivottiin, ettei haastattelut veisi liikaa työntekijöiden aikaa. Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui sen perusteella, että tutkimusjoukko oli niin pieni. Tutkimuksessa haluttiin analysoida aineistoa syvällisemmällä tutkimusotteella. Tutkimusta ei olisi ollut järkevää suorittaa tilastollisella menetelmällä, sillä tilastollinen analysointi olisi ollut hankalaa.

Sähköpostihaastattelu valittiin lomakehaastattelun sijaan, sillä koettiin että työntekijöiden on helpompi vastata sähköisesti, sillä he käyttävät sähköpostia myös työssään jatkuvasti. Vastaaminen tietokoneella vei myös vähemmän aikaa, kuin käsin kirjoitettuna lomakkeelle. Myöskin vastausten palautus onnistui helpommin ja nopeammin sähköisessä muodossa.

Sähköpostihaastattelun runko (Liite 1) laadittiin loppukeväästä 2017 ja itse sähköpostihaastattelu toteutettiin vuoden 2017 loppukevään ja kesän aikana. Ensimmäisen kerran sähköpostihaastattelu lähetettiin työntekijöille 26.4.2017. Kaikilta ei kuitenkaan saatu heti vastauksia, joten lopuille lähetettiin muistutusviesti 5.6.2017. Viimeinen vastaus vastaanotettiin 16.8.2017. Haastattelu päätettiin lähettää vain työntekijöille, sillä halusin tarkastella työhyvinvointia heidän näkökulmastaan. Koska yksi työntekijä vaihtoi toisiin tehtäviin haastatteluajankohtana, jäi haastateltaviksi kaiken kaikkiaan viisi työntekijää.

Koska haastattelu toteutettiin sähköpostilla, oli hankalaa määrittää, kuinka kauan yrityksen työntekijöillä kesti vastata kysymyksiin sekä kuinka työlästä vastaaminen oikeastaan oli. Sähköpostin avulla työntekijät saivat mahdollisuuden vastata, kun he itse kerkesivät. He saivat myös mahdollisuuden miettiä vastauksiaan hieman enemmän, kuin kasvokkaisessa haastatte-

lussa olisi pystynyt. Sähköpostin välityksellä työntekijät uskalsivat ehkä jopa vastata avoimemmin, kuin kasvokkaisessa haastattelussa olisivat voineet.

4.2 Haastattelun teemat

Sähköpostihaastattelun kysymykset muodostuivat teoreettisen viitekehyksen neljän eri työhyvinvoinnin osa-alueen mukaan. Työssä haluttiin kysymysten myötäilevän näitä neljää eri teemaa fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen työhyvinvointi, jotta haastattelu kulkisi johdonmukaisesti ja selkeästi.

Ensimmäiseksi haastattelussa haluttiin selvittää työntekijöiden fyysistä työkykyä. Tämän teeman avulla oli tarkoitus selvittää, miten työntekijöiden työkykyyn vaikutetaan niin työpaikalla kuin heidän omalla vapaa-ajallaan. Haastattelussa haluttiin saada myös selville, tarjoaako työpaikka tällä hetkellä apua fyysisen työkyvyn ylläpitoon ja miten. Haastattelussa selvitettiin myös työpaikan ergonomiaa, liikkumismahdollisuuksia, työolosuhteita ja työterveyttä.

Seuraavaksi selvitettäväksi valikoitui henkinen jaksaminen työssä. Tarkoituksena oli selvittää työn henkistä puolta ja sitä, mikä kullakin työntekijällä motivoi työssä jaksamiseen ja parempiin suorituksiin. Tämän teeman avulla haluttiin myös saada selville, kannustetaanko itse yrityksessä parempiin suorituksiin ja pystyykö työntekijä löytämään yrityksen kanssa yhteisiä arvoja ja tavoitteita, joita on helppo tavoitella.

Kolmanneksi haluttiin saada selville, minkälaiseksi työntekijät kokevat sosiaalisen työhyvinvoinnin. Haastatteluissa yritettiin selvittää, minkälaiseksi yrityksen työntekijät kokevat työilmapiirin, niin työntekijöiden välillä, kuin esimies-alaisuudessa. Haluttiin myös saada selville se, että yritetäänkö yrityksessä tarkoituksenmukaisesti nostattaa ilmapiiriä ja minkälaisin eri keinoin se tapahtuu.

Viimeiseksi selvitettäväksi jäi psyykinen jaksaminen työssä. Haastattelussa haluttiin saada selville, kuinka tärkeäksi työntekijät kokevat mahdollisuuden saada kehittää itseään ja omaa työtään sekä kokevatko he stressiä omasta työstään. Selvitettiin myös sitä saavatko he tukea koulutuksista ja työyhteisöltä itsensä kehittämiseen ja jaksamiseen sekä kokevatko työntekijät tarvitsevansa kehityskeskusteluja tai jatkuvaa palautteenantojärjestelmää työn kehittämistä varten.

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Hirsjärven ym. (2009, 221) mukaan tutkimusaineiston analysointi on sidoksissa tutkittavaan asiaan, tutkimustehtävään sekä aineiston keruutapaan. Analyysivaiheessa tutkija saa vastaukset tutkimuksen alussa asetettuihin tutkimusongelmiin. Tutkijan tulee rajata tarkkaan analy-

soitava aineisto sekä pidettävä kiinni siitä, että pysytään asiassa mistä juuri kyseisessä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita. Tutkimusongelman ja tutkimustehtävän on oltava yhteisessä linjassa analysoitavan aineiston kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94.)

Tuomin ja Sarajärven (2002, 94) mukaan analyysin tarkoitus on aineiston järjestäminen, jäsentäminen sekä tiivistäminen niin, että kaikki olennainen tulee mukaan. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tulee aineisto lukea läpi huolellisesti. Tässä työssä aineiston jäsentely oli helppoa, sillä se oli jo valmiiksi tekstimuodossa. Tämän jälkeen aineisto voidaan jakaa pienempiin osiin, käyttäen hyväksi esimerkiksi teemoitusta, tyypittelyä tai luokittelua. Lopuksi tutkija kirjoittaa oman näkemyksensä asiasta. Käytännössä aineiston analyysissä raakamateriaalista erotellaan tutkimusongelman kannalta merkityksellinen aineisto, jota tehdään myöhemmin tulkintoja. Tässä opinnäytetyössä käytettiin teemoittelua analyysimenetelmänä. Aineiston vastaukset jaettiin siis erilaisten teemojen alle, joka helpotti vastausten analysointia.

Eskola ja Suoranta (1998, 126,176) kertovat, että teemoittelulla tarkoitetaan laadullisen aineiston sisältämien keskeisten aiheiden poimintaa. Tässä analysointitavassa siis tarkastellaan niitä aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Tarkoitus on jäsentää aineisto muotoon, missä jokainen eri aiheoryhmä on omassa osiossaan. Teemoittelu on onnistunut, kun teoria ja empiria ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Teemoittelu analyysimenetelmänä toimii parhaiten, kun tutkimustuloksiin yhdistetään vastaajien kokemusten lisäksi teoriaa aiheoryhmistä. Näin opinnäytetyön tutkimustulokset eivät jää vain vastaajien vastauksien esittelyksi, vaan koostuvat teoriasta ja aineistosta.

5 Tulokset

5.1 Työkyvyn edistäminen

Haastateltavista kaksi viidestä koki fyysisen työhyvinvoinnin tilan hyväksi. Loput tunsivat fyysisen työhyvinvoinnin tilan olevan tyydyttävällä tasolla. Fyysinen työhyvinvointi käsittää fyysisen kunnan, työergonomian, työolosuhteet ja terveydentilan. Läheisen työmaan melun kaikki kokivat haitaksi, mutta siihen on lähes mahdotonta vaikuttaa. Osa toivoi ergonomiaan parannusta, sillä he olivat epävarmoja sen tilasta. Epävarmuus kertoi siitä, ettei työntekijät ole saaneet opastusta ergonomian tarkistamiseen, vaan sitä on paranneltu omien ehdotuksien pohjalta.

Haastattelussa kävi ilmi, että yritys tarjoaa työntekijöilleen liikkumismahdollisuutena tilaisuuden käyttää läheisen kuntosalin liikkumispalveluita ilmaiseksi. Selvisi myös, että kaikki eivät kuitenkaan mahdollisuudesta huolimatta käytä näitä ilmaisia kuntosalipalveluita. Kuten Laakso jo aikaisemmin mainitsee, niin työhyvinvointiasioissa fyysinen kunto on yksi helpoiten lähestyttävistä asioista, sillä sitä pystytään mittaamaan ja arvioimaan eri tavoin. Liikunta-

seteleitä yrityksissä lunastavat usein ne, jotka tykkäävät muutenkin liikkua. Liikunnan salliminen työajalla sekä erilaisten palkintojen jakaminen liikuntasuorituksista tuntuvat olevan tehokkaimpia tapoja liikuntaan innostamiseen.

Työterveyshuolto koettiin hyväksi, eikä kellekään ollut negatiivista sanottavaa siitä. Kaikki eivät olleet joutuneet käyttämään vielä työterveyshuollon palveluja. Teoriaosuudessa kerrotaan, että työterveyshuoltoa voidaan myös käyttää apuna silloin kun ei ole akuutin hoidon tarvetta, eli niin sanotusti ennaltaehkäisemiseen. Jotta voidaan ehkäistä ongelmien syntymistä, tulee työterveyshuollon seurata jatkuvasti työntekijöiden hyvinvointia ja tiedottaa siitä yritykselle. Näin voidaan sopia toimintatavoista, joilla työkykyä voidaan tukea.

Ergonomian koki hyväksi kaksi viidestä vastanneesta. Yksi koki, että tarvittaisiin varsinaista ammattilaisen apua sen tarkistamiseen ja säätämiseen, kuten tuolien säätöön, rannetukien käyttöön sekä päätteiden oikeiden etäisyyksien tarkistamiseen. Aikaisemmin mainitun tutkimuksen mukaan vääränlaisesta ergonomiasta todettiin myös aiheutuvat fyysisiä vaivoja, joihin tarvitaan ammattilaisten apua. Yhdelle työntekijöistä aiheutui niska-hartiavaivoja ja toinen kertoi silmien väsyvän työpäivän aikana. Kaksi vastaajista oli hieman epävarmoja siitä, onko työergonomia kunnossa. Research International Finlandin tutkimuksen mukaan 88% toimisto-työntekijöistä on kärsinyt niska- ja hartiaseudun ongelmista sekä neljänneksen oli täytynyt olla pois töistä vaivan takia. Rungas istuminen ja huonot työasennot lisäävät näitä vaivoja.

Aalto kertoo, että nykyään on niin paljon erilaisia tuoleja ja tasoja, erilaisilla säätömahdollisuuksilla. Ongelma on kuitenkin siinä, ettei työntekijöitä kouluteta käyttämään näitä erilaisia säätöjä, eikä heille ole opetettu erilaisten työskentelyasentojen vaikutuksia. Tällaisissa tilanteissa hyvistä työtuoleista ja tasoista saatava hyöty on olematon. Mahdollisimman luonteva ja ergonominen työasento on työntekijän työhyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeää. Sen avulla työskentely on mahdollisimman sujuvaa. Kun työpaikalla kiinnitetään huomiota tietokoneiden käyttöympäristöön, työasentojen ja tapojen suunnitteluun, voidaan sillä ehkäistä monia tuki- ja liikunta-elinsairauksia.

Istun satulatuolilla, joka pakottaa istumaan oikein. En tiedä kyllä onko työpöydän korkeus juuri ergonomisesti oikea.

Työasento aiheuttaa niska-hartiavaivoja.

Työasento on ergonominen. Työpisteeni ergonomiata on parannettu toiveitteni mukaisesti.

5.2 Motivoiva työ

Henkinen työhyvinvointi koettiin vaihtelevaksi. Vain yksi vastaajista kertoi henkisen työhyvinvoinnin tilan pääsääntöisesti hyväksi. Loput kokivat sen tyydyttäväksi ja kertoivat sen vaihtelevan yleensä kiireen mukaan. Kuten teoriaosuudessa kerrotaan oman henkisen työhyvinvoinnin tilan määrittäminen voi olla haasteellista. Mielen hyvinvoinnin kannalta, olisi tärkeää tunnistaa omat tärkeimmät arvonsa, sillä ne ohjaavat tilanteissa, joissa yhteiset pelisäännöt eivät ole selkeitä.

Tutkimuksen vastaajat kertoivat motivoituvansa työssään asiakkaiden onnistuneista toimeksiannoista, mukavista asiakkaista ja työkavereista sekä positiivisesta palautteesta. Työyhteisössä ei kuitenkaan varsinaisesti käytetty mitään konkreettisia motivoinnin keinoja, kuten palautteenantojärjestelmää. En kuitenkaan näe sitä välttämättä tarpeelliseksi, sillä työntekijät tuntuvat motivoituvan hyvin itse työstä ja siinä onnistumisesta. Työyhteisössä koetaan, että saadaan kannustusta omilta työkavereilta. Kuitenkin oma henkinen työhyvinvointi koettiin vaihtelevaksi tai tyydyttäväksi lähes kaikkien osalta. Yksi toivoi lisää spontaania kannustusta työntekijöiden kesken.

Kuten Neil aikaisemmin mainitsee motivoituneen ihmisen tyypillisiä piirteitä ovat halukkuus työhön, omistautuminen projekteille, organisaation tavoitteiden seuraaminen, sitoutuminen, halu saavuttaa asioita ja energia. Eri ihmiset motivoituvat tietenkin eri asioista. Maslown tarvehierarkia antaa hyvän selityksen ihmisen motivoitumiselle työssä. Ensin täytyy olla perustarpeet tyydytettynä ennen kuin seuraavan tason tarpeet voivat motivoida. Esimerkiksi työhyvinvoinnista voidaan ajatella, että ensin täytyy olla perustarpeet kuten fyysinen työkyky kunnossa, ennen kuin voidaan alkaa parantaa henkistä työhyvinvointia.

Työ itsessään tarjoaa suurimman motivaation. Asiakkaan toimeksiannon onnistunut toteuttaminen on aina yhtä hieno kokemus.

Mielenkiintoinen ja monipuolinen asiakaskunta motivoi tekemään tätä työtä.

Mukavat asiakkaat motivoivat sekä kivat ja ammattitaitoiset työkaverit.

Jotta mieli voi hyvin ei arvot saa olla ristiriidassa työympäristön kanssa. Eräs työntekijöistä kertoi tullessaan yritykseen saman arvomaailman pohjalta, ja juuri siksi kyseinen paikka kiinnosti työpaikkana. Toinen työntekijä sanoi, että pienessä työyhteisössä arvot ja tavoitteet määrittyvät työntekijöiden kautta. Yksi kertoi motivoituvansa toimeentulosta. Kaikki eivät kuitenkaan osanneet sanoa, että omaavatko yhteisiä arvoja yrityksen kanssa. Teoreettisessa viitekehyksessä kerrotaan, että työyhteisössä täytyy löytyä arvoja, joita kokee itse voitavansa

noudattaa. Hyväkin työhyvinvointiohjelma voi menettää tulosmahdollisuuksiaan, jos yrityksen arvot eivät tue sen noudattamista.

Kaksi viidestä koki saavansa palautetta työstään lähes päivittäin. Yksi vastaajista toivoi, että palautetta jaettaisiin ahkerammin työyhteisössä. Yksi tunti myös niin, ettei osannut sanoa, saako tarpeeksi palautetta omasta työstään. Kuten Jabe sanoo, palautteen anto on erittäin tärkeää niin esimiehen, kuin alaistenkin puolesta. Palaute voi olla niin positiivista kuin negatiivista. Kriittinenkin palaute on tärkeämpää kuin se, ettei palautetta anneta ollenkaan. Palautteen avulla voidaan kehittää asioita työpaikalla. Palautteen anto tulisi kuitenkin aina kohdistaa tekemiseen, ei itse henkilöön. Palautetta kannattaa käyttää kaiken aikaa, jos jotain toimintaa halutaan jatkuvasti kehittää.

5.3 Työpaikan ilmapiiri

Työilmapiiri koettiin hyväksi, mutta se vaihteli paljon tilanteiden mukaan. Työyhteisössä järjestetään jatkuvasti yhteisiä matkoja ja tapahtumia ilmapiirin nostattamiseksi. Nämä koettiin erinomaisiksi ja niiden järjestämistä kannattaakin ehdottomasti jatkaa. Monet kertoivat, että sosiaalisen puolen hoitaminen jää kiireen keskellä vähemmälle. Tästä voidaan päätellä, että arkisia ilmapiirin nostatuksia harvoin järjestetään. Oma esimies koettiin helposti lähestyttäväksi ja välit hänen kanssaan avoimiksi ja suoriksi. Kaikki kokivat, että pystyvät keskustelemaan hänen kanssaan asiasta kuin asiasta.

Esimies-alaissuhteet koetaan siis kaikkien puolesta hyvin mutkattomiksi ja luottamuksellisiksi. Työntekijät kokevat pystyvänsä lähestymään esimiestään helposti ja puhumaan asioista hyvin avoimesti. Teoriaosuudessa kerrotaan, että usein työntekijät ovat sitä mieltä, että johto ja työntekijät keskustelevat liian vähän keskenään. Tässä yrityksessä niin ei kuitenkaan ole. Jokaisen työntekijän tulisi olla tietoinen siitä, mitä häneltä odotetaan. Selkeä ja realistinen tavoitteiden asettaminen vähentää haitallista stressiä ja lisää työntekijöiden sitoutumista.

Vaikka kaikki kokevat työyhteisön ilmapiirin hyväksi tai tyydyttäväksi olivat kolme viidestä sitä mieltä että, ilmapiiri vaihtelee suuresti kiireen mukaan. Muutama kertoi, että kiireen keskellä ei aina kerkeä huoltamaan sosiaalista puolta. Tämä tarkoittaa sitä, että pienet arkiset ilmapiirin nostatukset saattavat jäädä vähemmälle huomiolle. Rauramo mainitsee aikaisemmin, että tilanteet jotka tukevat sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävät myös työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Työyhteisö, joka on yhteistyökykyinen ja jossa on avoimet välit, kykenee myös tuloksellisempaan työhön. On tärkeää, että työntekijät ylläpitävät muitakin sosiaalisia suhteita, kuin pelkästään ammatillisia.

Koen ilmapiirin hyväksi. Aina ei kerkeä kiireen takia huoltamaan sosiaalista puolta, mutta sitten taas, kun kiire helpottuu.

Vaikkei arkinen ilmapiirin nostatus aina aivan onnistu yrityksessä kuitenkin järjestetään useampi kerta vuodessa yhteistä vapaa-ajan toimintaa ja kaikki kokevat tämän toiminnan nostatavan ilmapiiriä todella hyvin. Työntekijät kertovat viihtyvänsä hyvin yhdessä. Yrityksessä järjestetään myös esimerkiksi yhteisiä matkoja ulkomaille joka neljäs vuosi. Tämänkaltaiset virkistyspäivät ovat hyvä tapa lähentää työyhteisössä työskenteleviä sekä tarjoavat heille mahdollisuuden tutustua toisiinsa paremmin.

Firman järjestämät yhteiset tilaisuudet ovat loistavia. Yhteiset elämykset edistävät jaksamista ja yhteishengen kehittymistä.

Meillä on aina neljän vuoden välein yhteinen matka ulkomaille, joka on mielestäni hyvä lisäämään yhteishenkeä.

5.4 Työn ja itsensä kehittäminen

Kolme viidestä kertoivat, että kokevat harvoin suurta stressiä työstä. Työn laatuun kuuluu kiire ja pieni stressi automaattisesti. Välillä jokin asia saattaa ärsyttää, mutta varsinaista stressiä siitä ei synny. Eräs työntekijä kertoi kokevansa stressiä toisinaan, mutta kertoi myös tunnistavansa syyt sille. Stressin määrä vaihtelee luonnollisesti työkiireiden mukaan.

Stressiä tai varsinaista työuupumusta koen harvoin, stressiä saattaa olla muista syistä johtuen.

Työn luonteeseen kuuluu ajoittainen kiire ja paine ja sen kanssa on oppinut elämään vuosien saatossa.

Haastattelussa kävi ilmi, että työpaikalla ei järjestetä varsinaisia kehityskeskusteluja. Yksi viidestä koki varsinaista tarvetta kehityskeskustelujen järjestämiselle. Muut ei välttämättä kokeneet tarvetta niille, sillä esimiehen kanssa keskusteleminen asioista on helppoa, jos sille tuntee tarvetta. Kuitenkaan kukaan ei torjunut ajatusta kehityskeskustelujen järjestämisestä. Teoriaosuudessa kerrotaan, että kehityskeskustelut ovat erinomainen työkalu edistämään työsuorituksen syntymistä, työntekijän sitoutumista ja työhyvinvoinnin kasvua. Kahdenkeskiset kehityskeskustelut ovat erinomainen tilaisuus koota tietoa ryhmän nykyisistä tehtävistä, niiden vaatimuksista, jakautumisesta, työntekijöiden potentiaalista, urasuunnitelmista ja koulutustarpeesta.

Aarnikoivu kertoo, että kehityskeskusteluiden tulisi olla jatkumo ja osa johtamisjärjestelmää. Tämä edellyttää sitä, että keskusteluja kirjataan jossain määrin ylös, jotta asioihin olisi hel-

pompi palata myöhemmin uudelleen sekä seurata asioiden kehittymistä. Tätä varten voidaan laatia esimerkiksi valmiita kyselylomakkeita.

Meillä ei varsinaisesti kehityskeskusteluja ole ollut, mutta johdon kanssa voi kyllä keskustella, jos tuntee siihen tarvetta.

Kannatan puolin ja toisin hyvin valmisteltuja kehityskeskusteluja, jotka toistuisivat säännöllisesti.

Osa kokee, ettei ole varmoja siitä, saavatko he tarpeeksi tukea omalle ammatilliselle kehitykselleen. Tämä kertoo siitä, että asiasta ei varmaankaan ole keskusteltu oman esimiehen kanssa. Toivottiin myös, että kannustettaisiin ammattitaidon kehittämiseen nykyistä enemmän. Erästä työntekijää harmitti, se ettei työpaikalla välttämättä osata käyttää omiin tehtäviin tarvittavia työkaluja ja turhan usein joudutaan avustamaan niiden käytössä. Rauramo sanoo, että oman ammattitaidon ylläpitäminen on todella tärkeää. Se edistää oman työn hallintaa, jaksamista sekä työhyvinvointia. Olisi suotavaa, että organisaatiossa selvitetäisiin henkilöstön nykyistä osaamistasoa sekä tulevaa osaamistarvetta. Tärkeä osa osaamisen ja työn kehittämisessä työpaikalla on kehityskeskustelut. Niiden avulla kehitetään työn tavoitteellisuutta, yhteistoimintaa ja osaamista.

5.5 Tulosten luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, joka tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraista tietoa. Se voidaan todeta eri tavoin. Esimerkiksi, jos kaksi eri tutkijaa päätyy samaan lopputulokseen tai jos samaa henkilöä tutkittaessa eri tutkimuskerroilla saadaan sama lopputulos, on tutkimus reliaabeli. Validiuksella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä asiaa, mitä sen on tarkoituskin mitata. Kuitenkaan aina mittarit eivät vastaa sitä, mitä tutkija kuvittelee niiden vastaavan sekä tutkittava saattaa ymmärtää kysymyksen aivan eri tavalla kuin tutkija on sen tarkoittanut. Jos tutkija käsittelee kysymysten tuloksia vain oman ajattelumallin mukaisesti, eivät tulokset voi olla tosia ja päteviä. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa termejä reliaabelius ja validius ei pystytä määrittämään yhtä tarkasti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Käsite validius ei sovellu hyvin arviointiin, sillä kaikki ihmisiä ja kulttuuria koskevat tapaukset ovat ainutkertaisia eikä siis ole toistettavissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan usein arvioida sen perusteella, kuinka tarkasti tutkimuksen kulkua ja tuloksiin päätymistä on arvioitu. Sitä luotettavampi tutkimus on, mitä tarkemmin sen kulkua on kuvattu. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita, joka alkaa aineiston tuottamisen olosuhteista. Esim. haastattelututkimuksessa tulisi kertoa haas-

tatteluihin käytetystä ajasta, mahdollisista häiriötekijöistä, virhetulkinnoista haastattelussa, sekä tutkijan omasta itsearviointista tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2013, 222.)

5.6 Kehitysehdotukset

Työn alkuvaiheilla päätettiin, että kaikkia työhyvinvoinnin ongelmia ei yritetä ratkaista yhdellä kertaa, vaan yritetään löytää muutama kehityskohde, jotka koetaan tarpeellisimmiksi. Kehityskohteita oli vaikea päättää, sillä työntekijöiden vastaukset olivat hyvin vaihtelevia. Harvoissa vastauksissa oltiin täysin yhtä mielisiä.

Ensimmäinen kehityskohde löytyy fyysisen työkyvyn edistämisestä, jossa haluttiin puuttua työergonomiaan, sillä vain yksi vastaajista kertoi olevansa täysin tyytyväinen siihen. Muutama oli epävarma omasta työasennostaan ja toivottiinkin, että alan ammattilainen tarkistaisi sen. Huono ergonomia vaikuttaa pidemmän päälle moneen asiaan, kuten omaan jaksamiseen ja terveyteen.

Ensimmäinen kehitysehdotus on että, työergonomia tarkistettaisiin ammattilaisen puolesta. Yritys voisi olla yhteydessä omaan työterveyteen ja pyytää sieltä asiantuntijaa tarkistamaan työasennot, tasot ja etäisyydet. Hänen tulisi tarkistaa työtuolit ja tasot niin, että työntekijöitä informoitaisiin siitä, kuinka omia tuoleja ja tasoja käytettäisiin oikeaoppisesti. Hänen tulisi myös kertoa, jos kokee tarvetta sille, että joitakin huonekaluja suositeltaisiin vaihtamaan. Ergonomian tarkistamisen lisäksi työterveyden fysioterapeutti voisi samalla ohjeistaa työntekijöitä tekemään sellaisia taukojumppia, joista on erityisesti hyötyä istuma- ja päätetyötä tekeville. Ennaltaehkäistäkseen kuormitusta, toimistotyöntekijöiden tulisi vaihdella työasentojaan, sekä pitää pieniä liikkumistaukoja.

Ergonomiaan investoiminen ajallisesti ja rahallisesti tulevat nopeasti takaisin säästyneinä sairauspäivinä. Ergonomian suunnittelussa ja toteuttamisessa työpaikalla kannattaa ehdottomasti hyödyntää oman työterveyden fysioterapeuttia. Fysioterapeutti voi opastaa, kuinka olemassa olevia työtuoleja ja tasoja tulee käyttää oikein, sekä kannattaako joitakin kalusteita mahdollisesti uusia.

Kaikkia kalusteita tuskin tarvitsee uusia, jotta saataisiin ergonominen työasento. Ongelma on usein siinä, että jo olemassa olevia tasoja ja tuoleja ei osata säätää ja käyttää oikein. Fysioterapeutti voi ohjeistaa kuinka istua oikein erilaisilla tuoleilla, mikä on tason oikea korkeus, päätteen oikea etäisyys sekä tarvitaanko joitain muita välineitä tukemaan asentoa. Ehdottaisiin kuitenkin, että uutena hankintana työntekijöille hankittaisiin sähköisesti säädettävät työpöydät, joka mahdollistaisi seisovan työasennon työpäivien aikana. Pelkkä istuma-asento saattaa usein olla liian yksipuolista sekä staattista. Liikunta- ja verenkiertoelimistölle paras

vaihtoehto olisi työskennellä vuorotellen istuen ja seisten. Jotta tämän kaltainen vuorottelu seisoma- ja istumatyön kannalta voidaan mahdollistaa, täytyy työtasossa olla laaja säätövara.

Toinen kehitysehdotus olisi aloittaa suunniteltujen kehityskeskustelujen toteuttaminen säännöllisesti esimiehen toimesta. Valitsin tämän, vaikka osa olikin sitä mieltä, että esimiehen kanssa voi käydä jo valmiiksi avoimia keskusteluja. Olen kuitenkin sitä mieltä, että kehityskeskusteluissa päästäisiin paremmin keskustelemaan työntekijän kehitysmahdollisuuksista sekä seuraamaan hänen kehitystään esimerkiksi vuosittain. Näin voidaan paremmin kartoittaa työntekijän omaa tilannetta, kun keskusteluja dokumentoidaan. Kehityskeskustelujen avulla päästäisiin myös seuraamaan työntekijän ammatillista kehitystä sekä miettimään onko työntekijällä mahdollisesti koulutustarvetta jollakin osa-alueella. Kahdenkeskiset keskustelut ovat erinomainen tilaisuus koota tietoa osaston tai ryhmän nykyisistä tehtävistä, niiden vaatimuksista ja jakautumisesta, työntekijöiden potentiaalista ja mahdollisesta piilo-osaamisesta, urasuunnitelmista ja koetusta koulutustarpeesta.

Jotta organisaatiossa voidaan puhua kehityskeskusteluista, tulee sen toteutuksen täyttää seuraavat kriteerit: alainen käy kehityskeskustelun esimiehensä kanssa, keskusteluja toteutetaan säännöllisesti ja sillä on jatkumo, keskustelua käytetään hyödyksi johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluna, keskusteluaikankohta on sovittu ennakkoon, sekä siihen on valmistauduttu, keskustelu dokumentoidaan, tavoitteet, tulos ja henkilökohtainen kehittyminen muodostavat keskustelun sisällön, sekä keskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista seurataan arjessa.

Kolmas ja viimeinen kehitysehdotus liittyy työyhteisön ilmapiirin kehittämiseen. Haastatte- luissa kerrottiin, kuinka yrityksen järjestämät yhteiset matkat nostattavat hyvin työyhteisön ilmapiiriä. Haluaisin kuitenkin kehittää työyhteisön arkista ja jokapäiväistä ilmapiiriä, sillä vastauksissa kävi ilmi, että se vaihtelee paljon tilanteen mukaan. Ilmapiiriä haluaisin lähteä kehittämään työilmapiirikyselyn avulla. Mielestäni parhaat työilmapiirin kehittäjät ovat itse työntekijät, jotka juuri sen ilmapiirin luovatkin.

Kyselyn järjestäisi työpaikalla esimies yhdessä alaisten kanssa. Esimiehen tulee tiedottaa työntekijöille hyvissä ajoin kyselystä, jotta he voivat varautua siihen. Näin työntekijät voivat miettiä valmiiksi ilmapiirin tämän hetkistä tilaa ja mahdollisia kehityskohteita. Mielestäni työilmapiirikysely on hyvä tapa kehittää työilmapiiriä, sillä työntekijät saavat itse esittää kehitysehdotuksia. Kaurasen mukaan vastaaminen kyselyyn tapahtuu aina nimettömästi, niin että yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa. Kun vastaaminen tapahtuu nimettömästi, on työntekijöiden helpompi ottaa esille asioita, jotka saattavat vahingoittaa ilmapiiriä. Näin pienessä työyhteisössä anonyymisti vastaaminen voi kuitenkin olla haastavaa, sillä työntekijät saatta-

vat tunnistaa toisiaan erilaisista vastaustyyleistä. Tämän vuoksi anonymius ei olisi välttämättömästi hyvien vastauksien saamiseksi vaan tärkeintä olisi, että kaikki osallistuisivat.

Kyselyn tulokset tulee aina raportoida avoimesti ja rehellisesti, sekä ne tulee esittää kaikille. Tulokset tulee raportoida erillisellä kerralla kuin käytännön suunnittelun toteutus, jotta henkilöstölle jää aikaa miettiä ensimmäisessä tilaisuudessa ilmenneitä asioita.

Jotta kehitysehdotukset saataisiin tehokkaasti käytäntöön, voitaisiin työpaikalle tehdä jatko-toimenpiteinä varsinainen työhyvinvointisuunnitelma. Rauramon yrityksen kannattaa valita työyhteisöstä vastuuhenkilöksi toteuttamaan työhyvinvointisuunnitelmaa. Suunnitelma sisältäisi aikataulutuksen ja osa-alueiden jakamisen alaisten ja esimiesten kesken. Olisi hyvä, että työpaikalla valittaisiin yksi vastuuhenkilö vahtimaan suunnitelman toteuttamista ja aikataulussa pysymistä. Esimiehen vastuulle voisi tulla kehityskeskusteluiden käynnistäminen ja työterveyteen ilmoittaminen työasentojen tarkastamisesta ja parantamisesta. Työilmapiirikysely toteutettaisiin koko työyhteisön voimin, mutta sen alullepanija voisi olla joko esimies tai työhyvinvointisuunnitelman toteuttamista valvova henkilö.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa, minulla ei ollut aavistusta siitä, kuinka laaja työhyvinvointi on itse aiheena. Työtä kirjoittaessa, tietämys työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä kasvoi paljon. Yksi työn tarkoituksista olikin toimia eräänlaisena työhyvinvoinnin tietopakettina yrityksen työntekijöille ja työssä on pystytty hyvin tiivistämään teoreettiseen viitekehykseen työhyvinvoinnin osa-alueet ja niitä edistävät erilaiset tekijät.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin työhyvinvointia neljän eri osa-alueen tiimoilta fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen työhyvinvointi. Teoreettinen viitekehys toimi tukena työhyvinvoinnin kehittämiseksi yrityksessä. Kehitysehdotukset pohjautuivat teoreettiseen viitekehykseen sekä yrityksen työntekijöiden sähköpostihaastattelun vastauksiin. Tämä tutkimus toi hyvin esille sen, että työhyvinvointi koostuu eri osa-alueista ja kun sitä halutaan kehittää, täytyy ottaa kaikki osa-alueet huomioon.

Tämän opinnäytetyön tärkein tarkoitus oli löytää kehitysehdotuksia, joiden avulla voidaan parantaa yrityksen työhyvinvointia. Jotta kehitysehdotuksia pystyttiin luomaan, täytyi ensin selvittää työhyvinvoinnin tämänhetkistä tilaa. Työhyvinvoinnin tilan kartoittamiseksi sekä kehityskohteiden löytämiseksi tehtiin laadullinen tutkimus, joka suoritettiin sähköpostikyselyn avulla. Tutkimustulosten mukaan eniten kehittämisen tarvetta koettiin fyysisen työhyvinvoinnin kohdalla työergonomiassa, psyykkisen työhyvinvoinnin kohdalla kehityskeskusteluissa ja sosiaalisen työhyvinvoinnin kohdalla arkisen työilmapiirin kehittämisessä.

Suunniteltu sähköpostihaastattelu toimi siinä mielessä hyvin, että kaikki joille kysymykset lähetettiin, vastasivat niihin. Vastaaminen kesti kuitenkin oletettua kauemmin. Tulokset olivat yllättäviä siinä mielessä, kuinka paljon ne vaihtelivat näinkin pienen työyhteisön sisällä. Vaihtelevuus vastauksissa vaikeutti tärkeimpien kehityskohteiden hahmottamista. Tutkimusta aloitettaessa ei työhyvinvoinnin tilasta ollut minkäänlaisia ennako-odotuksia.

Tarkoituksena oli luoda sellaisia kehitysehdotuksia, jotka olisivat helppo järjestää, eivätkä vaatisi suuria investointeja. Tässä tavoitteessa onnistuttiin hyvin, sillä kaksi kehitysehdotuksesta kehityskeskustelut ja työilmapiirikysely vaativat vain hieman aikaa työntekijöiltä ja esimieheltä toteutuakseen sekä ne pystytään toteuttamaan itse työpaikalla. Toki niille varattu aika on pois työnteosta, mutta niistä koituva hyöty näkyy varmasti työntekijöiden tyytyväisyydessä ja tehokkuudessa. Jatkotoimenpiteinä yritykselle voitaisiin tehdä itse työhyvinvointisuunnitelma.

Lähteet

Kirjat

Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas. Jyväskylä: WSOY.

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3 painos. Helsinki: Kauppakamari.

Ahonen, R. Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. 2 painos. Helsinki: Infor.

Aura, O. Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Eskola, J. Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2 painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Juuti, P. Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kauranen, T. Koskensalmi, S. Multanen, L. Vanhala, A. 2011. Ilmapiirikysely - tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Ketola, R. 2007. Toimiva toimisto. Tampere: Työterveyslaitos.

Laakso, K. 2015. Nouse ylös! Toimistotyöläisen kuntokirja. Helsinki: Kauppakamari.

Leskinen, T. Hult, H. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi: kristallisoi toimintasi, saavuta tavoitteesi. Helsinki: Tammi.

Liukkonen, J. Jaakkola, T. Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvintaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

Neil, T. 2004. Concise Adair on Teambuilding and Motivation. Lontoo: Thorogood Publishing.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn: varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: WSOY.

Nurmi, H. 2016. Työuupumuksen itsehoito. Kuinka kierrän karikot. Helsinki: Duodecim.

Otala, L. Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Otala, L. 2003. Työhyvinvoinnin työkirja. Hyvinvointia työpaikalle - tulosta toimintaan. Helsinki: WSOY.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. 2 painos. Helsinki: Edita.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari.

Räisänen, K. 2012. Työstressirokotus. Helsinki: Työterveyslaitos.

Suutarinen, M. Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Tarkkonen, J. 2014. Työhyvinvointia yhteistoiminnalla. Työsuojelun yhteistoimintaelin ja työorganisaation kehittäminen. EU: UNIpress.

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen, P. Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4 painos. Helsinki: Kauppakamari.

Sähköiset lähteet

Ammattinetti. 2017. Viitattu 15.3.2017.

http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/2/70_ammattiala

Butterworth, P. Leach, L. Kiely, K. 2013. The relationship between work characteristics, wellbeing, depression and workplace bullying. Viitattu 17.4.2017.

<http://www.safeworkaustralia.gov.au/sites/SWA/about/Publications/Documents/781/Wellbeing-depression-bullying-summary-report.pdf>

Elämysten ja ystävyyden kartano. 2017. Viitattu 15.3.2017. <http://eyk.fi/>

Esseepankki. 2013. Viitattu 9.3.2017. <http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/onnistunut-projekti-2/>

Finlex. Laki työterveyshuollosta. 2017. Viitattu 12.2.2017

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Firstbeat. 2017. Viitattu 8.3.2017. <https://www.firstbeat.com/fi/tyo-ja-hyvinvointi/hyvinvointianalyysi/>

KEDM. 2017. Viitattu 15.3.2017. <http://www.kedm.fi/>

Kyrö, M. 2014. Viitattu 8.3.2017. http://www.ebm-guidelines.com/dtk/tyt/avaa?p_artikkeli=ttl00154

Lokman, M. 2006. Viitattu 6.11.2017. <https://staff.aub.edu.lb/~lmeho/meho-email-interviewing.pdf>

Manka, M. Heikkilä-Tammi, K. Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Viitattu 15.4.2017.

http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas_netiti.pdf

Muukkonen, H. 2017. Viitattu 15.3.2017. <http://www.marmai.fi/uutiset/dagmar-on-yha-suurin-6295923>

Mäkinieniemi, J. Bordi, L. Heikkilä-Tammi, K. Seppänen, S. Laine, N. 2014. Psykososiaalisiin kuormitusvoimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Viitattu 15.4.2017.
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014_18_Ty%c3%b6hyv%20vointitutkimusSuomessa.pdf?sequence=1

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006. Viitattu 4.10.2017.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Sosiaali ja terveysministeriö. 2015. Muutosta liikkeellä! Valtakunnalliset yhteiset linjaukset terveyttä ja hyvinvointia edistävään liikuntaan 2020. Viitattu 8.2.2017.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110504/URN_ISBN_978-952-00-3412-2_korj.pdf?sequence=3

Sydänmaanlakka, P. 2011. Viitattu 7.3.2017.
http://www.henryorg.fi/files/611/Pentti_Sydanmaanlakka_TyonTuuli_1-2011.pdf

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2013. Vain harva suomalainen liikkuu tarpeeksi. Viitattu 8.2.2017. <https://www.thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/liikunta/vain-harva-suomalainen-liikkuu-tarpeeksi>

Kuvat

Kuvio 1: Työhyvinvoinnin kokonaisuus (Virolainen 2012)	9
Kuvio 2: Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset (Ojala & Ahonen 2005)	15
Kuvio 3: Ergonominen työasento (Ergonominen työpiste 2011)	19
Kuvio 4: Maslown tarvehierarkia (Esseepankki 2013).....	29
Kuvio 5: Työhyvinvoinnin kehittäminen (Rauramo 2008, 26)	31

Liitteet

Liite 1: Sähköpostihaastattelun runko	50
---	----

Liite 1: Sähköpostihaastattelun runko

Fyysinen työhyvinvointi

1. Millaiseksi koet fyysisen työhyvinvoinnin?
2. Onko työasentosi mielestäni ergonominen?
3. Koetko saaneesi tarpeellisen ohjeistuksen tasojen ja tuolien käyttöön?
4. Tarjotaanko työpaikalla liikkumismahdollisuuksia?
5. Koetko hyötyväsi työterveydestä?
6. Onko työolosuhteet hyvät?

Henkinen työhyvinvointi

6. Millaiseksi koet henkisen työhyvinvoinnin?
7. Omaatko yhteisiä arvoja yrityksen kanssa?
8. Onko yrityksen arvot ja tavoitteet selkeät?
9. Mikä sinua motivoi omissa työssäsi?
10. Yritetäänkö yrityksessä motivoida parempiin suorituksiin?
11. Saatko tarpeeksi palautetta työstäsi?

Sosiaalinen työhyvinvointi

11. Minkälaiseksi koet sosiaalisen työhyvinvoinnin?
12. Minkälaiseksi koet työyhteisön ilmapiirin?
13. Järjestetäänkö työpaikalla ilmapiiriä nostattavia asioita?
14. Minkälaiseksi koet esimies-alaisuuden?

Psyykinen työhyvinvointi

14. Minkälaiseksi koet psyykkisen työhyvinvoinnin?
15. Koetko stressiä tai uupumusta työstä?
16. Saatko tukea ammatilliselle kehitykselle?
17. Järjestetäänkö työpaikalla kehityskeskusteluja?
18. Koetko kehityskeskusteluille tarvetta?