



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

www.humak.fi





HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Työyhteisö työhyvinvoinnin voimavarana

www.humak.fi





HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Katriina Wiiala

www.humak.fi





HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutus AIK (210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 05 / 2018

www.humak.fi



HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutus AIK

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Katriina Wiiala	Sivumäärä 42 ja 6 liitesivua
Työn nimi Työyhteisö työhyvinvoinnin voimavarana	
Ohjaava opettaja Reijo Viitanen	
Työn tilaaja ja työelämäohjaaja Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymä/Rannikkopajat. Tia-Marika Sohlman, valmennuspäällikkö.	
Tiivistelmä <p>Työn tavoitteena oli selvittää Rannikkopajojen henkilöstön työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen tilaa. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, oliko henkilöstön keskuudessa olemassa olevia hyviä arjen käytäntöjä, jotka ylläpitävät hyvinvointia. Lisäksi haluttiin nostaa esiin mahdollisia kehittämiskohteita.</p> <p>Rannikkopajat on työpajatoimintaa ja etsivää nuorisotyötä tuottava yksikkö Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymän alaisuudessa. Työpajat tarjoavat työpajatoimintaa ja etsivää nuorisotyötä pääosin alle 29-vuotiaille nuorille aikuisille. Rannikkopajojen keskeisimmät työmuodot ovat yhteisötakuun toteuttaminen ja nuorisolain mukainen sosiaalinen vahvistaminen. Henkilökuntaa on eri pituisilla työsuhteilla tällä hetkellä noin 40.</p> <p>Tutkimusaineiston keräämiseksi työssä käytettiin sähköistä kyselylomaketta, joka lähetettiin 43:lle Rannikkopajojen henkilöstön edustajalle. Kyselyn tuloksissa esiin nousseiden aiheiden perusteella luotiin kysymykset teemahaastattelua varten. Haastateltavat henkilöt valittiin sattumanvaraisesti, mutta kuitenkin kaikkia ammattiryhmiä ajatellen. Haastatteluun osallistui seitsemän työsuhteessa olevaa henkilöä, joista osa oli eri pituisilla määräaikaisilla ja osa toistaiseksi voimassaolevilla työsuhteilla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksissa merkittävin ja positiivisin työhyvinvoinnin ylläpitäjä ja työhyvinvoinnin tekijä oli työyhteisö ja omat lähikollegat. Heidän merkityksensä omaan työhyvinvointiin koettiin erittäin tärkeäksi. Lisäksi jokainen haastateltava koki olevansa itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Kaikki haastatellut korostivat oman vastuun tärkeyttä. Kaikkien mielestä johdon vastuulla on tarjota puitteet. Sosiaalinen kanssakäyminen koettiin valtavana voimavarana ja siihen toivottiin panostettavan.</p> <p>Kehittämiskohteiksi nousivat epäselvät työnkuvat, kokemukset tuen puutteesta ja työhön perehdyttäminen. Työn kuormitustekijät liittyivät vahvasti näihin sisältöihin. Työn imun mahdollistamiseksi näitä esiin nousseita kuormitustekijöitä on avattava keskustelemalla ja johdon on luotava tähän toimintakulttuuri. Kehittämiskohteeksi nousi myös aineettoman palkitsemisjärjestelmän luominen. Kaikki haastatellut korostivat aineettoman palkitsemisen ja palautteen/tuen saamisen tärkeyttä. Kaikki tarvitsevat tunteen siitä, että heidän tekemällään työllä on merkitystä työnantajalle. Vastausten perusteella palkitsemisjärjestelmää ei ole olemassa tällä hetkellä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset ovat linjassa monien työhyvinvointitutkimusten kanssa. Edelleen myös Abraham Maslow'n luoma tarvehierarkiateoria 1940-luvulta osoittautuu käyttökelpoiseksi. Sosiaalisten tarpeiden tärkeys korostuu. Parasta työhyvinvointia on yhdessä oleminen ja tekeminen.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, työssäjaksaminen, työn imu, työviihtyvyys	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Community Educator, Bachelor's degree

ABSTRACT

Author Katriina Wiiala	Number of Pages 42 and 6 attachment pages
Title Work Community Is the Biggest Force for Well-being at Work	
Supervisor Reijo Viitanen	
Subscriber and Mentor Kotkan Haminan seudun koulutuskuntayhtymä/Rannikkopajat. Tia-Marika Sohlman as Mentor.	
Abstract <p>This thesis was made to find out how the well-being at work of the employees of Rannikkopajat. With this research I wanted to find out if there are any good practices that maintain a comfortable way of working, well-being at work and work engagement. I also wanted to find out if there`s any improvements that need to be taken into account.</p> <p>Rannikkopajat provides employability services mostly for youths under 29-years old and outreaching youth work in the Kotka-Hamina region. It`s purpose is to take care of prevention of social exclusion and maintain the ability to work. Workshops support and steer young people in a comprehensive manner towards managing their personal lives. Mostly the work is helping and counselling unemployed young people to realize their individual plans, There are approximately 40 people working at the workshops</p> <p>The research was based on a survey. which was sent to 43 workers. One of the main aim was to collect more specific data on the workers well-being. The most important results of the survey were summarised. With the help of this summary, I created a form for a thematic interview. The data was collected with individual thematic interviews of seven employees in different occupations. After analyzing the interviews these are the research results.</p> <p>A significant outcome was that the biggest force for well-being was employees own work community and team members. Every interviewee also said that every man is self-responsible for their own well-being. The biggest reserves of strength were other colleagues. Interviewed workers wished to have more opportunities to be together with their work community.</p> <p>Thematic interviews brought out issues that need to be developed. Most important of these issues were unfocused job descriptions, lack of support and lack of familiarization of new employees. Most of the burdens at work related to these issues. To make it possible for employees to feel work engagement there has to be constructive dialogue between the management and the workers. Interviewees brought out the lack of immaterial rewarding. No one talked about financial rewarding which tells that people don`t work for money. Instead everyone wanted to feel importance and have more feedback.</p> <p>There`s many work related researches that have discovered same kind of results. The feeling of social inclusion is very remarkable at work.</p>	
Keywords Well-being at work, work comfort, work engagement	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 MAHDOLLISUUS TYÖN IMUUN	9
2.1 Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen	9
2.2 Työn imu	10
2.3 Steve Smithin mukaelma	11
2.4 Palkitsemisjärjestelmien merkitys	13
2.5 Huomion kiinnittäminen riskitekijöihin	16
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	19
4 VOIMAANNUTTAVA TYÖYHTEISÖ	24
4.1 Omavastuu	25
4.2 Hyvät toiminnot	27
4.3 Tunne arvostuksesta	28
4.4 Työn johtaminen	31
4.5 Arjen hallinta ja kuormitustekijät	33
4.6 Työnkuva	35
4.7 Muita esiin nousseita asioita	36
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	37
LÄHTEET	42
LIITTEET	44

1 JOHDANTO

Työssäjaksaminen ja työhyvinvointi ovat aiheita, jotka ovat olleet paljon esillä viime aikoina. Työtyytyväisyys ja -hyvinvointikyselyjä teetetään monilla työpaikoilla säännöllisesti ja henkilöstön hyvinvointiin on yleisesti alettu kiinnittää enemmän huomiota. Työhyvinvointiin liittyvät kysymykset ovat tänä päivänä keskeisessä roolissa työn kehittämisessä. Miten työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin osa-alueisiin pystytään keskittymään ja panostamaan organisaatioissa, joissa talous on tiukalla ja palkkataso matala?

Jari Hakasen mukaan (2011, 56) työn sosiaalisia voimavaroja voidaan rakentaa ja kehittää jatkuvasti, suhdanteista riippumatta. Kuitenkin näyttää siltä, että taloussuhdanteiden aikakaudella näin ei valtaosassa työpaikkoja kyetä toimimaan, vaan taloudellinen tilanne ja aikataulut määrittävät työpaikkojen arkea. Eräs kehittämistoiminnan traditioista on humanisointi. Se näkyy edelleen vahvana työn johtamista, organisaatiota ja työhyvinvointia käsittelevissä teksteissä ja keskusteluissa. Sitä mukailleen työn organisointiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota yksilö-, ryhmä- ja yhteisötasolla (Toikko & Rantanen 2009, 29, 30).

Työhyvinvoinnilla pyritään edistämään tuloksellisuutta ja että kytkös näiden asioiden välillä on vahva. Selvää on myös, että jos osallistuminen erilaisiin toimintoihin koetaan johdon puolelta tapahtuvana pakottamisena tai toimintana, joka auttaa pelkästään johtoa tekemään omaa työtään, ei kehittäminen tuota työhyvinvoinnillisia tuloksia (Topp 2009, 61). Haasteita muodostuu myös toimijoiden motivoinnissa ja osallistumisessa, sekä osallistamisessa että tulosten levittämisessä. Tämän saman on todennut Toikko ym. (2009, 8). Työhyvinvointia tulee johtaa strategisesti ja suunnitelmallisesti. Ilman luotuja mittaristoja, joilla henkilöstövoimavaroja seurataan, ovat kehittyminen ja suunnitelmallisuus mahdottomia. (Forma, Kaartinen & Pekka 2013, 8).

Työelämä ja työn luonne itsessään ovat muuttuneet ajan saatossa paljon tuotantotyöstä lähemmäs työtä, jossa käsiteltävän tiedon määrä on suuri. Liikkuva ja pätkissä tehtävä työ on monelle arkipäivää. Työyhteisö ja työyksiköt vaihtuvat ja muuttuvat usein. Työhyvinvointi on saanut uudenlaisia haasteita työelämässä, jonka vuoksi on

tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että yksilöllä itsellään on entistä enemmän vastuuta omasta hyvinvoinnistaan (Ojala & Ahonen 2005, 23).

Olen työskennellyt yli 10-vuotta nuorten työpajatyössä ja vuosien saatossa havainnut uupumisen merkkejä osalla työtovereitani. Uskon sen liittyvän pitkälti työn luonteen: Työpajakenttä on alati muuttuva, hektinen, rahoituksista riippuvainen ja laajaa osaamista eri osa-alueilta vaativaa. Usein työpajojen henkilöstö koostuukin monialaisista osaajista. Nuorten työpajatoiminta on määritelty nuorisolaissa (1285/2016). Työpajatoiminnan tarkoituksena on parantaa nuoren elämännhallintataitoja sekä edistää hänen kasvuaan, itsenäistymistään ja osallisuuttaan yhteiskuntaan. Nuori aikuinen valmentautuu työpajalla tekemällä työtä tai työtoimintaa omien edellytystensä mukaan. Mielestäni tärkeä hyvinvointiin ja työssäjaksamiseen vaikuttava asia on kertoa työpajatoiminnassa aloittavalle uudelle työntekijälle realistisesti, millaisesta työstä on kyse. Olen huomannut, että mikäli työntekijä ei ole tietoinen mitä työ aidosti pitää sisällään, on hän suuremmassa riskissä uupua työssään. Uupumisprosessi voi käynnistyä jo rekrytoinnissa tapahtuneesta virheestä, jolloin henkilö on valittu tehtävään, joka ei vastaa hänen pätevyytään, kykyjään eikä ammatillisia päämääriään. Tällöin on vain ajan kysymys, milloin epäsuhta kehittyy uupumiseksi. (Aro 2001, 67.)

Työnantajani on Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymä. Koulutuskuntayhtymän omistajina ovat viisi kuntaa: Hamina, Kotka, Miehikkälä, Pyhtää ja Virolahti. Koulutuskuntayhtymän toiminta on alkanut vuonna 2006. Sen yhteydessä omana yksikkönään toimii nuorten työpajatoimintaa järjestävä Rannikkopajat, joka on työni tilaaja. Rannikkopajat on työpajatoimintaa ja etsivää nuorisotyötä tuottava yksikkö, joka aloitti toimintansa 1.5.2007 Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymän alaisuudessa. Nuorten työpajatoimintaa Kotkassa on ollut jo 30-vuotta ja 1990-luvulla toiminta laajeni lähikuntiin. Rannikkopajat tarjoaa työpajatoimintaa ja etsivää nuorisotyötä pääosin alle 29-vuotiaille nuorille aikuisille. Työtoiminnot ovat palkkatuki-, työkokeilu- ja kuntouttava työtoiminta, opiskelu- ja koulutusjaksot, oppimis- ja työhönvalmennus, sekä lisäksi etsivän nuorisotyön palvelu. Rannikkopajojen keskeiset työmuodot ovat yhteisötakuun toteuttaminen ja nuorisolain mukainen sosiaalinen vahvistaminen. Toiminta perustuu tekemällä oppimiseen. (Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymä 2018)

Rannikkopajojen alaisuudessa työskentelee noin 40 työntekijää erilaisilla koulutustaustoilla ja eri pituisilla työsopimuksilla. Määräaikaisia työsopimuksia työpajojen henkilöstön määrästä on noin puolet ja vaihtuvuutta henkilöstössä on ollut paljon. Valtaosa työntekijöistä on naisia. Nuorten työpajatyössä tehtävä työ on auttamistyötä, jossa henkilöstö haluaa auttaa nuoria valmentautujia eteenpäin elämässään. Työssä joutuu kohtaamaan monenlaisten haasteiden kanssa kamppailevia ihmisiä. Henkilöstö on sitoutunutta ja tunnollista kuten auttamistyötä tekevät ihmiset usein ovat.

Koska nuorten työpajatyö on auttamistyötä, tämä aihealue kiinnostaa ja samalla huolestuttaa minua. Työntekijän hyvinvoinnin tilasta kannattaa pitää huolta. Tämän työn avulla pyrin kartoittamaan huomiota vaativia osa-alueita, joihin panostamalla ja esiin nostamalla Rannikkopajojen henkilöstön työhyvinvointia voisi ylläpitää ja kehittää paremmin arjen työn ohella. Haluamme työn tilaajan kanssa nostaa esiin kehittämistä vaativia asioita sekä vaalia hyviä, olemassa olevia käytäntöjä

Koulutuskuntayhtymässä ja Rannikkopajoilla on kartoitettu henkilöstön työtyytyväisyyttä ja virettä. Syksystä 2017 alkaen on toteutettu kolme henkilöstön ns. Pulssikyselytutkimusta. Pulssikyselyn tavoitteena on tuottaa tilannetietoa henkilöstön työhyvinvoinnista ja jaksamisesta muutosten keskellä sekä kohdistaa parantamis- ja kehittämistoimia. Kyselyä teetetään koko Ekamin monisatapäiselle henkilökunnalle. Uskon että lyhyin väliajoin tuotettu kyselytutkimus tuottaa arvokasta ajantasaista tietoa henkilöstön hyvinvoinnin tilanteesta ja että saatu tieto tuo laaja-alaisempaa näkemystä työnantajalle. Yksi Pulssikysely sisältää työhyvinvointiin liittyviä aihekysymyksiä (vire, työyhteisön toiminta, esimiestyö ja avoimet kysymykset). Kovin yksityiskohtaista tietoa kyselyllä on vaikeaa saada, mutta se antaa suuntaa millaisiin asioihin pitäisi kiinnittää huomiota. Kyselyn tulokset ovat koulutuskuntayhtymän sisäisessä intranetissä ja koska näkyvillä on koko henkilöstön keskiarvotulokset, on mahdotonta nostaa kyseisiä tuloksia verrattavaksi tähän tutkimukseen.

Hallituksen vuosina 2000-2003 teettämän Työssä jaksamisen ohjelman myötä julkitulneiden tutkimusten mukaan kehittämistoimintaa tehdään työpaikoilla paljon, mutta tut-

kittavien mukaan se jää etäiseksi arjen työskentelystä. Eniten painoarvoa tutkitut laittoivat sosiaalisten työolojen kehittämiseksi. Henkisen hyvinvoinnin tärkeys korostui. (Työssä jaksamisen ohjelma, 2002.)

Työhyvinvoinnista on tehty paljon tutkimuksia. Kirjallisuudessa ja julkisuudessa osa asiantuntijoista on sitä mieltä, että auttamistyötä tekevät ihmiset ovat suuremmissa riskissä sairastua työuupumukseen. Dosentti Ari Väänänen johti Suomen Akatemian ja Työterveyslaitoksen rahoittamaa hanketta, jossa tutkittiin työelämän mielenterveyskysymyksiin liittyvän huolen ja puheen lisääntymistä arkisto- ja haastattelumateriaalien avulla. Tutkimuksen mukaan ammattiteissa, jotka liittyivät vahvasti ihmissuhteisiin, löytyi kohonnut riski käyttää masennuslääkkeitä. 2000-luvun myötä psyykinen haavoittuvuus työelämässä on noussut esiin. Yhä useammassa työtehtävässä odotetaan sosiaalista ja emotionaalista panostusta. (Työterveyslaitos 2018)

Aloittamalla tämän kehittämistyön päätin, että haluan saada kuuluville Rannikkopajojen työntekijöiden äänen. Toivon, että osaan tehdä oikeita havaintoja ja valintoja ja että saatujen tulosten avulla työyhteisössä ja johdossa kyetään keskittymään oikeisiin, huomiota vaativiin asioihin. Tavoite on tärkeä: edistää työssä jaksamista nyt ja tulevaisuudessa.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Aineistonkeruumenetelmänä halusin käyttää aluksi strukturoitua, sähköistä kyselylomaketta kartoittaakseni työyhteisön hyvinvoinnin nykytilaa (LIITE 1). Kyselyn tavoitteena oli saada tarkempaa tietoa teemahaastattelulomakkeen laatimista varten. Kyselyn avulla oli tarkoitus myös rajata tutkimusaluetta ja poimia kehittämiskohteita tulevaisuuteen. Teemahaastattelua varten otanta tehtiin harkinnanvaraisella otannalla eli näytteenä ja siihen valittiin 10 henkilöä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin eli kirjoitettiin tekstitiedostoiksi. Tulokset on analysoitu teetettyihin tutkimuksiin, teorioihin, havaintoihin ja tulkintaan tukeutuen.

Työssä on käytetty useampaa tiedon keräämisen menetelmää, jolloin muodostunut menetelmätriangulaatio mahdollistaa luotettavamman lopputuloksen saamisen. Kui-

tenkin koska kyseessä on laadullinen tutkimus, sen luotettavuustarkastelu eroaa määrällisestä tutkimuksesta. Tarkoituksena ei ole yleistää saatuja tuloksia Rannikkopajoja laajemmalle. Pyrin saamaan vahvistusta saamilleni tuloksille hakemalla tulkinnalle tukea laajaa aineistoa käyttäen.

Laadullinen ja määrällinen tutkimusote eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan usein ne täydentävät toisiaan jopa samassa tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus ja avoimet haastattelut ovat hyvä ratkaisu, kun halutaan saada tietoa ihmisten itsensä antamista merkityksistä ja käsityksistä esimerkiksi työhyvinvointiin tai työmotivaatioon liittyen. Lopputuloksena saadut vastaukset eivät ole mustavalkoisia, vaan ne vaativat tulkintaa.

2 MAHDOLLISUUS TYÖN IMUUN

Tietoperustaa opinnäytetyöhöni olen kerännyt tutustumalla tutkimuskysymysten kannalta ajankohtaiseen kirjallisuuteen, artikkeleihin ja tutkimuksiin. Motivaatioteoria josta tämä työ sai alkunsa, oli humanistista psykologiaa edustavan suuntauksen tärkein teoreetikko Abraham Maslow ja hänen kehittämänsä Maslown tarvehierarkiateoria vuodelta 1943. Vaikka Maslown teorialla on ikää, tuntuu sen sisältö kiinnostavan useita tutkijoita. Teoriassaan Maslow tarkasteli ihmisen motivaation ja tarpeiden yhteyttä sekä kehittymistä. Koska teorian kehittämisestä on jo aikaa, on myös työn luonne ajan saatossa muuttunut ja teoriaa on sovellettava tähän päivään. Tarvehierarkian nähdään nykyään olevan joustava, mikäli yksilö pyrkii aktiivisesti tärkeää päämäärää kohti. Tällöin jokin alemman tason tarve voi jäädä täyttymättä, mutta se ei estä henkilöä siirtymästä seuraavalle tasolle.

2.1 Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen

Tässä opinnäytetyössä keskeisimmät käsitteet ovat työhyvinvointi ja työssäjaksaminen. Työhyvinvoinnille löytyy paljon määritelmiä ja kaikissa niissä korostuvat seuraavat asiat: Työntekijät ja työyhteisöt kokevat tekemänsä työn mielekkääksi, palkitsevaksi ja elämänhallintaa tukevaksi. Työn tekeminen on turvallista ja terveellistä. Työtä

johdetaan hyvin ja työntekijät ovat ammattitaitoisia. Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, jonka ilmenemiä ovat innostuneisuus, motivaatio ja aloitekyky. Näin toteavat esimerkiksi Työterveyslaitos sekä Sosiaali- ja terveysministeriö (2018). Työhyvinvointi sisältää määritelmässä myös työssäjaksamisen. Työssäjaksamista tai työhyvinvointia ei voida luokitella nähtäväksi vain yhdeltä katsantokannalta. Nykyisin työn katsotaan liittyvän laaja-alaisesti identiteettiin, itsetuntoon, statukseen ja habitukseen (Virtanen & Sinokki 2014, 21). Jokainen ihminen myös kokee hyvinvoinnin eri tavoin. Siihen vaikuttaa yksilön ympärillä vallitseva todellisuus, tapahtumat ja menneisyys. Nämä kaikki muokkaavat ihmistä erilaiseksi. Englanninkielessä molemmille sanoille löytyy vain yksi yhteinen sana well being at work. Opinnäytetyössäni työyhteisö koskee Rannikkopajojen henkilökuntaa eli työsuhteessa olevia ihmisiä, jotka ovat tekemässä työtä saman tavoitteen eteen.

2.2 Työn imu

Positiivisen psykologian tutkimussuunta on noussut kukoistukseen 2000-luvulla ja tuonut vastapainoa perinteelle, jossa ihmistä on tarkasteltu puutteiden ja patoutumien kautta (Hakanen 2011, 11). On virkistävää, että positiivisia asioita on haluttu nostaa pinnalle ja työpaikkojen arkeen. Tosiasia on, että ihminen viettää työpaikallaan valtaosan ajastaan. Positiiviseen psykologiaan sisältyy käsite work engagement, joka on suomeksi Jari Hakasen toimesta nimetty työn imuksi.

Työn imu kuvaa nimenomaan työhyvinvointia positiivisena tilana. (Hakanen 2004, 28.) Työn imua ja sen vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin on tutkittu paljon. Kira Toppin vuonna 2010 HUS Servisin henkilöstölle tekemässä tutkimuksessa selvisi, ettei työn imua pystytty edistämään vain yksittäisillä toimenpiteillä. Samaan lopputulokseen on tullut myös Jari Hakanen Työterveyslaitokselle tekemässään tutkimusraportissa (mt., 13). Hän on tutkinut työn imua vuosikymmeniä ja tehnyt aiheesta useampia teoksia. Yhdessä niistä hän tuo esiin 25 erilaista työhön ja työyhteisöön liittyvää voimavaraa, joihin kannattaisi panostaa. Hänen mukaansa näihin osa-alueisiin yhdessä panostamalla, vastineeksi saa korkeaa työn imua kokevan ja vastuullisesti toimivan työyhteisön (Hakanen 2011, 51). Tärkeimpiä näistä voimavaroista mielestäni ovat: työtehtävien monipuolisuus ja mahdollisuus kehittyä, itsenäisyys, välitön palaute, työtehtävän

merkityksellisyys, asiakastyön palkitsevuus, työroolien- ja tavoitteiden selkeys, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, joustavat työajat, luottamus johdon ja henkilöstön välillä, myönteinen ilmapiiri, perehdyttäminen, palkitseminen ja varmuus työstä (mt., 52-68). Monet psykologiset motivaatioteoriat puoltavat samoja asioita (Hakonen ym. 2015, 138-151). Hakonen ja Perhoniemi ovat julkaisseet mielenkiintoisen tieteellisen artikkelin työn imun siirtymisestä työparien välillä. Artikkelissa todettiin työhyvinvoinnin siirtymisen työntekijältä toiselle olevan mahdollista erityisesti silloin, kun vuorovaikutus heidän välillään on runsasta ja toistuvaa. Parhaimmillaan tiimityössä on mahdollisuudet myönteisiin hyvinvoinnin kierteisiin. Motivoivat ja innostavat työn voimavarat edistävät työn imua. Yksittäisillä henkilöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omalla olemuksellaan työhyvinvoinnin siirtymiseen henkilöltä toiselle. Sosiaalinen käytöksemme heijastuu vahvasti myös työyhteisöön. (2013, 88-89.)

2.3 Steve Smithin mukaelma

Yksi mielenkiintoinen näkemys Maslown teoriaan on Steve Smithin (2014). Sama motivaatioteoria pätee Smithin mukaan nykypäivän organisaatioihin ja johdon tapaan toimia työntekijöitä kohtaan. Hän on käsitellyt tarvehierarkiaa työntekijän työhön sitouttamisen näkökulmasta. Tässä Smithin näkemys pelkistettynä:

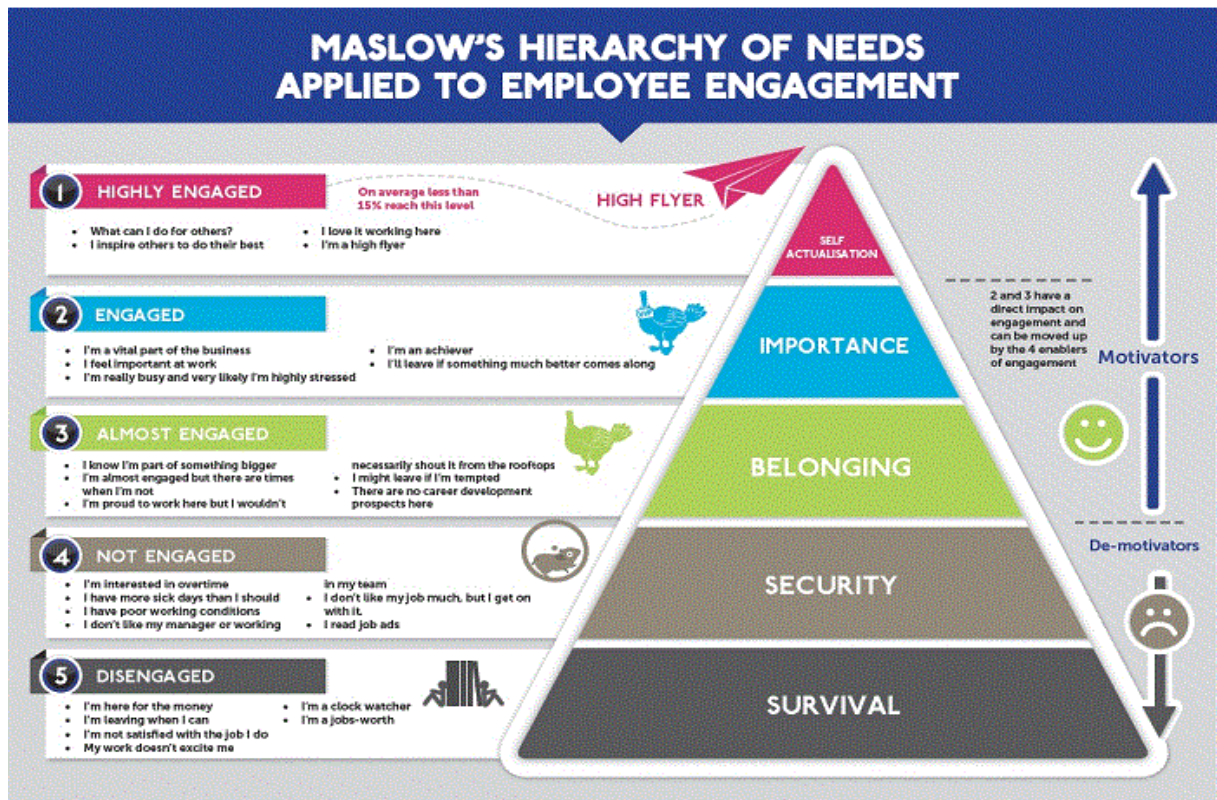
Smithin mukaan valtaosalle ihmisiä palkka on perustarve, joka takaa hänelle toimeentulon. Tarvehierarkiassa tämä tarve olisi rinnastettavissa selviytymiseen, joka täyttää vain alimman tason fysiologiset tarpeet. Ihminen tarvitsee palkkaa selviytyäkseen kuuluistaan, saadakseen ravintoa ja asunnon eli perustarpeet täytettyä. Alimmalla tasolla itse työ ei toimi motivoivana tekijänä.

Seuraavan tason perustarve on turvallisuus, joka liitetään Smithin mukaan nykyään tunteeseen työpaikan pysyvyydestä. Valtaosa ihmisistä haluaa turvallisuutta ja pysyvyyttä elämäänsä tietämällä, että hänellä on varma työpaikka. Suurin osa ihmisistä ottaisi vastaan toistaiseksi voimassaolevan vakanssin, joka toisi tunteen turvallisuudesta. Mikäli nämä kaksi perustarvetta eli tyydyttävä palkka ja työn pysyvyys toteutuvat, vain kaksi alimman tason perustarvetta täyttyvät. Työtä tehdään lähinnä pakon vuoksi ja uuteen työpaikkaan siirrytään, jos se houkuttelee enemmän. Tällöin työnan-

tajan kannattaa panostaa työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteeseen, koska työntekijä haluaa tuntea olevansa pidetty ja haluaa tuntea yhteenkuuluvuutta muiden kanssa. Tämä ns. liittymisen tarve kuuluu ihmisen sosiaalisten tarpeiden joukkoon. Tällöin yksilö kokee itsensä hyväksytyksi työyhteisöön ja todennäköisesti tuntee, että hänen työpanoksellaan on merkitystä.

Johdon vastuulla on saada työntekijät tuntemaan, että he ovat tärkeitä ja että heidän tekemällään työpanoksella on merkitystä. Tämä nostaa henkilöstön oman arvon tunnetta. Smith kuvaakin Maslowin arvostuksen perustarvetta sanalla importance, joka kuvaa tärkeyttä. Tämän tunteen herättäminen on Smithin mukaan erityisen merkityksellistä, jos aidosti halutaan saada henkilöstö sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. Jotta nämä edellä mainitut tavoitteet saavutettaisiin, vaatii se työnantajalta aitoa kiinnostusta omaa henkilökuntaa kohtaan ja heille tärkeisiin tavoitteisiin.

Korkeimpana Maslowin tarvehierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarve. Työyhteisössä on aina henkilöitä, jotka haluaisivat vastuullisempia ja haastavampia tehtäviä. Työnantajan kannattaisi tukea ja tarjota tähän mahdollisuudet. Yksilölle on tärkeää saada kokea tunne omista kyvyistään ja mahdollisuuksistaan kehittyä. Näin tuntiesseen työntekijä pääsee aidosti toteuttamaan itseään, haluaa kehittyä ja toimii työyhteisön voimavarana motivoituneena myös muita työntekijöitä. Osaltaan tämä toimii myös palkitsemisen välineenä. Organisaation kehittämiseen panostava ja tulevaisuuteen katsova työnantaja haluaa pitää osaavat ja hyvät työntekijät. Näin johto luo myös taloudellista tulosta. Jotta johto voisi nähdä mille tasolle hänen työntekijänsä tarvehierarkian mukaan sijoittuvat, kannattaisi henkilöstöllä teettää säännöllisesti henkilöstökyselytyöhyvinvointiin liittyen. Tuloksia seuraamalla työnantaja voisi päätellä mitkä osa-alueet kaipaavat huomiota. (Smith 2014.)



Kuva 1: Steve Smithin näkemys työntekijän sitoutumisesta organisaatioon vertauskuvallisesti Maslown tarvehierarkian pohjalta.

Maslown teoriaa on mukailnut myös Ojala & Ahonen kuvaillessaan yksilön työhyvinvointia. He ovat asettaneet portaiden yläpään vielä yhden tason jota he kutsuvat henkisyiden ja sisäisen draivin tasoksi. Tällä tasolla he kuvaavat yksilön henkisen hyvinvoinnin tilaa kaiken hyvinvoinnin perustana, joka ohjaa ihmisen innostusta ja sitoutumista. Tämä tarkoittaa heidän mukaansa myös sitä, että suurin vastuu hyvinvoinnin tilasta kuuluu yksilölle itselleen. Mitkään työnantajan tarjoamat toimet eivät auta, mikäli yksilö itse ei halua huolehtia itsestään. Ihminen on yksi kokonaisuus niin työminän kuin siviiliminänkin roolissa. (Ojala ym. 2005, 29-30.) Yksilön vastuu ja työnantajan mahdollistamat puitteet hyvinvoinnille kulkevat käsi kädessä.

2.4 Palkitsemisjärjestelmien merkitys

Miten Steve Smithin esittämä teoria palkasta ja työn pysyvyydestä vaikuttaa aloilla, joissa alhainen palkkataso ja työsuhteiden määräaikaisuus ovat arkipäivää? Onko näillä työpaikoilla koskaan mahdollisuutta saada henkilöstöään aidosti sitoutumaan?

Maslown mukaan rahallisen palkitsemisen mahdollisuudet ovat melko rajalliset. Järkevämpää olisi keskittyä kuulemaan henkilöstön toteuttamisen tarpeita. Näitä ovat esimerkiksi mielekkäät ja henkilölle merkitykselliset työtehtävät. Maslown mukaan aineeton palkitseminen kuten kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen työssä motivoi silloinkin, kun rahallinen palkitseminen ei. (Hakonen 2015, 142.)

Rahoituksista, niiden saatavuudesta ja erilaisista sesongeista johtuu, että määräaikaiset, osa-aikaiset ja tarvittaessa töihin kutsuttavat työsopimusmuodot ovat lisääntyneet. Aiheeseen liittyvissä tutkimuksissa on todettu, että epävarmuus työn pysyvyydestä vaikuttaa työhyvinvointiin niin fyysisesti kuin psyykkisesti (Mäkinen, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014, 15). Edelleen kulttuurinen ihanne ja elämässään jatkosuunnitelmia tekevien ihmisten tavoite on toistaiseksi voimassa oleva työsuhde.

Monet tehdyt tutkimukset puoltavat palkitsemisjärjestelmien tärkeyttä organisaatioissa. Niiden mukaan työssä jaksaminen ja työviihtyvyys yhdessä oikeanlaisen palkitsemisjärjestelmän kanssa antaa yritykselle paremmat edellytykset pärjätä nyky-yhteiskunnassa. Palkitsemisjärjestelmien tavoitteena on motivoida ja sitouttaa työntekijöitä. Näin toimimalla organisaatioilla on mahdollisuudet pitää kiinni hyvistä ja tehokkaista työntekijöistä, jotka ovat oleellisessa roolissa yrityksen tavoitteiden toteuttamisessa. (Juopperi & Uotila 2012, 2,5.) Jos työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen, he sitoutuvat organisaatioon paremmin (Lahtinen 2013, 77). Eräs haaste työnantajalle on osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen henkilöstölle. Suunnittelematon osallistaminen turhauttaa kaikkia osapuolia ja tulee kalliiksi. Tällaista osallistamista tulisi välttää:

- Näennäisosallistaminen: kysytään mielipidettä, vaikka ratkaisu on jo tehty.
- Mukaosallistaminen: Istutaan kokouksissa lukemassa kännykästä uutisia ja vastailemassa sähköposteihin.
- Onpahyvinkinosallistaminen: Kuvitellaan, että ”onpa hyvinkin osallistettu” kun ryhmässä on yksi henkilöstön edustaja, mutta sadalla muulla ei ole aavistustakaan koko hankkeesta.
- Tehoton organisointi: Tehtävä annetaan liian isolle ja tehottomalle ryhmälle. Osallistuminen vie aikaa ja turhauttaa, kun asioita vatvotaan yhä uudestaan eikä hyvästä ratkaisusta ole tietoaakaan.
- Sanelupolitiikka: Edelleen on organisaatioita, joissa henkilöstöä ei kuunnella lainkaan. Työnantajalla on oikeus johtaa ja valvoa työtä,

mutta myös oikeus päättää siitä, miten sen tekee. (Hakonen ym. 2014, 234-245.)

Kyse on suunnitelmallisesta ajankäytöstä ja toiminnan organisoinnista. Vastuu tästä on johdolla. Palkitsemista kehitettäessä olisi tärkeää saada tietoon ihmistä sisäisesti motivoivat tekijät. Etenkin, jos sisäisillä motivaattoreilla on suurempi vaikutus työhyvinvointiin kuin ulkoisilla tekijöillä. Yksinkertainen ja edullisin palkitsemistapa, jota työnantaja voi käyttää on palautteen antaminen. Myönteinen palaute innostaa ja antaa energiaa sekä synnyttää arvostavan ilmapiirin työpaikalle (mt., 251). Hyvään johtamistapaan kuuluu työtä koskevan palautteen antaminen, palkitseminen ja tunnustuksen anto hyvästä työsuorituksesta. Tärkeää olisi, että työtä ja toimintatapoja kehitetään yhdessä työyhteisön kanssa. (Rauramo 2008, 152-153.)

Mikäli osaaminen ja työhyvinvointi on mainittu osana yrityksen strategiaa, tulisi saavutetut tulokset liittää osaksi palkitsemisjärjestelmää (Ojala ym. 2005, 183). Jos yksilö siis hankkii itselleen osaamista, josta organisaatio hyötyy ja josta on puutetta, niin eikö tällaista toimintaa kannattaisi pitää yhtenä palkitsemisen perustana? Tämä voisi auttaa pitämään osaavan henkilöstön yrityksessä. Yleisimpiä yritysten työntekijöilleen tarjoamia taloudellisia etuja (rahallisten palkkioiden lisäksi) ovat lounas-, auto-, puhelin- ja liikuntaedut, liukuva työaika, työaikapankki, etätöiden mahdollisuus, tietotekniikkaan ja tiedonvälitykseen liittyvät työkalut, joita voi käyttää myös vapaa-ajalla sekä työhyvinvointia tukevat yhteisölliset tilaisuudet. Olemassa olevia henkilöstöetuuksia kannattaisi pitää esillä työpaikoilla. Näin ne voisivat saada enemmän arvostusta. Etuuksia kannattaisi tuoda myös esiin uusien työntekijöiden rekrytoitaessa.

Palkitsemisjärjestelmän onnistumisesta kertoo se, että saadaan aikaan enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi poissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus vähenevät. Tähän perustuu ajatus palkitsemisen käyttämisestä kilpailuetuna. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 28, 53.)

	Yksilöt		Ryhmät	Organisaatio
Myönteiset vaikutukset +++	Sitoutuminen Motivaatio Luottamus Arvostuksen kokemukset	Priorisointi Tarvittavan osaamisen kehittäminen Pysyminen työnantajan palveluksessa Hyvät työsuoritukset	Yhteistyö Tiedon jakaminen "Organisaation kansalaisuus" Kannustava ilmapiiri Hyvät työsuoritukset	Toiminnan kehittyminen Halutunlainen henkilöstö Korkea tuottavuus Hyvä työnantajakuva Työrauha
Kielteiset vaikutukset ---	Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset Eroaikeet	Osaoptimointi Poissaolot Työ- ja yksityiselämän epätasapaino	Vapaa- matkustus Kateus Haitallinen kilpailu Toisten tarkkailu ja kontrollointi ("rautahäkki") Syrjintä	Kustannukset • raha • aika ja vaiva Ei-toivottu organisaatio-kulttuuri Liian suuri tai liian pieni vaihtuvuus Työtaistelut

KUVA 2. Palkitsemisen vaikutuksia yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 52).

2.5 Huomion kiinnittäminen riskitekijöihin

Työhyvinvointi ei ole mustavalkoista. Työssä on mahdollista kokea aika ajoin virittyneisyyttä ja mielihyvää tai -paha, mikä on normaalia. Tärkeintä yksilölle olisi oppia tunnistamaan missä tilassa oma hyvinvointi pitkällä aikavälillä kulkee. Kun yrityksen työhyvinvointia suunnitellaan ja johdetaan, tulisi ottaa huomioon, että samaa työtä tekevät voivat kokea työolot ja kokemukset hyvin eri tavoin. Suuressa organisaatiossa työhyvinvointisuunnitelmaa rakennettaessa suunnitelma tulisi pilkkoa pienempiin osiin esimerkiksi tiimikohtaisesti, jolloin kyseessä olevan työn vahvuudet ja voimavarat sekä vaatimusten kohtuullisuus ja voimavarojen riittävyys voitaisi tuoda näkyviin. Osa työn vaatimuksista kuuluu automaattisesti työhön. Näin on esimerkiksi intensiivistä ja haastavaa auttamistyötä tekevillä. Heidän työstään on vaikea poistaa emotionaalista kuormitusta, vaikka sen olemassaolo tiedetään. Voimavaroja voi kuitenkin kehittää. Monen työn rasiustekijät ovatkin usein puuttuvia työn voimavaroja, kuten tuen puute, yksinäisyys, johdon etäisyys ja tavoitteiden epäselvyys. Näihin epäkohtiin voidaan puuttua kehittämällä vuoropuhelua, selkiyttämällä tavoitteita ja lisäämällä tiedonkulkua. (Hakonen ym. 2005, 22, 108-111.)

Ajankäytön hallitseminen ja sen opettelu ovat asioita, joihin kannattaisi panostaa. Itselläni on ollut useita työtovereita, jotka eivät pitäneet työpäivän aikana ollenkaan taukoja kalenterin ollessa niin ahtaasti täytetty. Rauramon mukaan huomattavaa on, että muutoksen vastustajat vetoavat usein kiireeseen. Kiire on kehityksen uhka, joka ei mahdollista uuden luomista. Kiire on pääasiallisesti henkilökohtainen kokemus tai tunne, ei niinkään mitattu tosiasia. Kiireestä pois pääseminen vaatii työn tavoitteiden ja tehtävänkuvan selkiyttämistä sekä töiden tärkeysjärjestyksen huomioimista. (2008, 55.) Työhallinta ja itsensä johtamisen osaaminen vaikuttavat merkittävästi yksilön työhyvinvointiin. Sen tärkeimmät edellytykset ovat selkeä työrooli, työn mielekkyys, työn itsenäisyys, osaamisen käyttö ja kehittyminen sekä osallistumismahdollisuudet. (Sydänmaanlakka 2008, 36.)

Erityisesti intensiivistä ihmissuhdetyötä tekevien tulisi kiinnittää huomiota velvollisuudentuntoon. Ominaisuuksista, joita on perinteisesti pidetty hyvän työntekijän ominaisuuksina, onkin tullut työn määrään ja itseohjautuvuuteen kohdistuneiden vaatimusten myötä suuri uhka työhyvinvoinnille. (Hakanen 2004, 143-144.) Ylitunnollisuus ja korostunut velvollisuudentunto ovat toistuvasti nousseet esiin julkisuudessa, kun on puhuttu työuupumuksen yksilöllisistä riskitekijöistä. Ruotsalainen kirjailija ja mentaalikouluttaja Karin Isberg (2015) on todennut, että uupumus iskee yleisimmin suorituskeskeisiin ihmisiin, jotka haluavat saavuttaa paljon ja joilla on sisäisiä voimavaroja. Saman on todennut aivotutkija Agneta Sandström (2015). Hänen mukaansa uupumukseen sairastuvat usein ihmiset, joiden ammatit vaativat erityistä osaamista ja vaativaa koulutusta. Uupumus alkaa usein turhautumisen kautta (Aro 2001, 49).

Luin blogin loppuun palaneesta Petri Suhosesta (2016), joka kertoi omakohtaisen kokemuksen työnkuvastaan, tai sen puutteesta. Petri kuului niihin nykyajan työntekijöihin, jotka määrittävät itse, miten työpäivänsä organisoivat ja käyttävät. Teksti kuvaa mielestäni hyvin tätä päivää ja monen työntekijän arkea.

Minun työni on ajasta ja paikasta riippumatonta. Sen lisäksi se on sisällöltään omissa käsissäni. Minulla ei ole ensimmäistäkään mittaria tai ylhäältä päin tullutta tavoitetta. Toistuvat ja työtä rytmittävät hallinnolliset tehtävät vievät aikaani alle kuusi tuntia kuukaudessa. Minun työni on täysin rakenteetonta sisällöltään ja riippumatonta ulkopuolisesta ohjauksesta. Tämä

ajatus löi minut ällikällä. Ajasta, paikasta ja sisällöstä riippumaton luova työ tarvitsee ympärilleen johtamista! Itsensä johtamista! Se tarvitsee rutiineja ja rakenteita. Näiden elementtien aikaansaamiseksi on osattava johtaa itseään. Taitavalla itsensä johtajalla tulee olla itsekuria, keskittymiskykyä, suunnitelmallisuutta, toistuvuutta ja viisautta tehdä oikeita valintoja.

Työyhteisön johtamisen merkitystä ei voi väheksyä ja johtajuudella on valtava merkitys. Hierarkkinen ja autoritääriinen johtajuus eivät kuulu enää nykypäivään. Usein tällainen vanhankantainen johtajuus koetaan etäisenä ja välinpitämättömänä: työntekijä ei koe itsellään olevan merkitystä eikä suhde omaan esimieheen ole aina helppo. Usein esimieheen kohdistetaan kohtuuttomia odotuksia ja häneen liitetään kaikki, mikä edustaa ”talon” toimintatapoja. Esimiehet tarvitsevat koulutusta siihen, miten kohdata tällaiset odotukset ja vaatimukset. Se miten esimies voi, vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin. (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 96.)

Yksi riskitekijä yksitoikkoisen ja puuduttavan työn rinnalla on itsenäisessä ja monipuolisessa työssä. Tähän liittyy erityisesti tunne tuen ja palkitsemisen puutteesta. Jos henkilöstössä on jäseniä, jotka jatkuvasti kehittävät itseään ja uurastavat paljon saamatta siitä tunnustusta ja kiitosta, on vaarana leipääntyminen eli boreout. Tällöin henkilö pikkuhiljaa puuttuu työhönsä eikä näe jatkuvassa kehittämisessä olevan mitään järkeä. Seurauksena on työntekijän päinvastainen toiminta eli hän alkaa välttää ponnistelua ja uusiin haasteisiin tarttumista. Huonoimmassa tapauksessa yritys menettää henkilön tärkeän panoksen ja henkilö itse murentaa itseään ja mahdollisesti koko työyhteisöä. (Hakanen 2011, 119.)

Hollannissa burnoutin eli loppuun palamisen tasapainoteoriaa tutkinut psykologi Wilmar Schaufeli on syventynyt erityisesti palkitsemisteemaan. Hänen mukaansa ihmiset vertailevat jatkuvasti sitoutuneisuuttaan yritykseen ja miettivät minkä verran organisaatio on heille antanut. Samalla he miettivät paljonko organisaatio on sitoutunut työntekijöihinsä ja paljonko se heille antaa. Mikäli tämä tasapaino ei ole työntekijän mielestä kohdallaan, saattaa hän ajan kuluessa ajautua burnoutiin. Vaikkei näin huonosti tapahtuisi, hän joka tapauksessa passivoituu ja vetäytyy ja lisäksi työpaikan vaihtoherkyys suurenee. (Aro 2001, 56-57.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni ajatuksena oli Rannikkopajojen henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpito ja kehittäminen, joten tuntui olennaiselta selvittää ensin työhyvinvoinnin nykyinen tila työyhteisössä. Määräävänä tekijänä opinnäytetyössäni oli se, kuinka saan henkilöstöltä juuri sitä tietoa mitä tavoittelen? Halusin selvittää, millaisista asioista työhyvinvointi muodostuu ja ymmärtää paremmin, mistä siinä on kyse. Laadullinen tutkimus sopii menetelmäksi, mikäli halutaan ymmärtää jotakin tiettyä ilmiötä syvällisemmin. Laadullinen tutkimus on avain sen ymmärtämiseen ja sitä kautta sen teoretisoimiseen. Ihmisten asenteita ja suhtautumista on lähes mahdotonta kuvata muutoin kuin laadullisella tavalla eli tekstinä. Eri tutkimusmenetelmät voivat myös täydentää toisiaan samassa tutkimuksessa. (Kananen 2015, 71.) Tässä tutkimuksessa määrällisen tutkimuksen menetelmää edustavan kyselytutkimuksen tuloksia hyödynnettiin ja täydennettiin laadullisella tutkimuksella. Koska opinnäytetyön tavoitteena on saada aikaan muutoksia ja kehittää toimintaa, voidaan puhua monistrategisesta tutkimuksesta, johon sisältyy alalajina myös kehittämistutkimus. Kehittämistutkimuksissa yhdistellään kvalitatiivista eli laadullista ja kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. (Mt., 76.)

Tätä tutkimusta varten olin etukäteen lukenut työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen liittyvää aineistoa, jotta ymmärtäisin paremmin tutkittavaa ilmiötä. Saadakseni tietoa millaisiin tutkimuskysymyksiin minun kannattaisi tulevissa teemahaastatteluissa syventyä, toteutin strukturoidun kyselylomakkeen. Ennen lomakkeen suunnittelua kävin läpi useita eri työpaikoilla teetettyjä työhyvinvointikyselyjä. Kyselyn avulla halusin selvittää henkilöstön asenteita ja mielipiteitä työhyvinvoinnista. Vastausvaihtoehdot sisälsivät valinta-asteikon ja olivat luonteeltaan mielipidekysymyksiä (Kananen 2015, 235). Kysymysten määrällä on merkitystä vastaamishalukkuuteen. Kysymykset ja niiden osuvuus ovat tärkeässä roolissa, jotta tulosten luotettavuus säilyy. Kysymysten täytyy olla ymmärrettäviä ja vastaajilla on oltava tietoa kysyttävästä asiasta. Virheet vältetään testauttamalla lomaketta ennen varsinaista kyselyä. (Mt., 229-230.) Kyselylomakkeen kysymysten laatiminen oli haasteellista. Peilasin lukemieni työhyvinvointikyselyjen teemoja teoriaan ja testautin laatimisvaiheessa lomaketta muutamilla henkilöillä ja työn tilaajalla. Muokkasinkin lomaketta useita kertoja ennen lopullisen version käyttöönottoa.

Kyselylomakkeen pohjana toimi Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymällä käytössä oleva sähköinen Questback-kyselyalusta, joka korvasi vuodenvaihteessa vastaavan Webropol-pohjan. Ominaisuuksiltaan kyselyalustat ovat hyvin samankaltaisia. Kyselylomakkeisto toimi esitutkimuksena teemahaastattelun laatimiseen.

Toteutin sähköpostin välityksellä lähetetyn kyselyn tammikuussa 2018 ja vastausaikaa oli viisi arkipäivää, koska kokemuksesta tiesin lyhyen vastausajan toimivan parhaiten. Lähetin kyselyyn johtavan linkin Rannikkopajojen henkilökunnalla käytössä olevan sähköpostituslistan kautta. Saatteena sähköpostissa oli teksti (LIITE 2), joka selvensi kyselyn sisältöä ja merkitystä. Saatteen tekemiseen kannattaa nähdä vaivaa, jotta vastausprosentti olisi mahdollisimman korkea.

Samana päivänä, kun postitin kyselylinkin, sain henkilöstökokouksessa tilaisuuden avata syvällisemmin opinnäytetyöni tarkoitusta ja kertoa tulevasta työhyvinvointiin liittyvästä verkkokyselystä. Lähetin kyselylinkin 43 työntekijälle, jotka olivat sähköpostituslistalla. Näistä muutama työntekijä oli kyselyn täyttämishetkellä pidemmällä työlomalla, eivätkä näin ollen päässeet vastaamaan kyselyyn. Kun kysely viikon kuluttua suljettiin, oli vastaajia 38. Kyselyssä ei kysytty sukupuolta, työsuhteen laatua, vastaajan ikää tai koulutustaustaa. En kokenut näiden kysymysten olevan oleellisia tulosten kannalta. Halusin myös, että vastaajat pysyvät anonyymeinä kuten oli luvattu. Muutamissa kysymyksissä annettujen vastausten lukumäärä oli 36 ja 37.

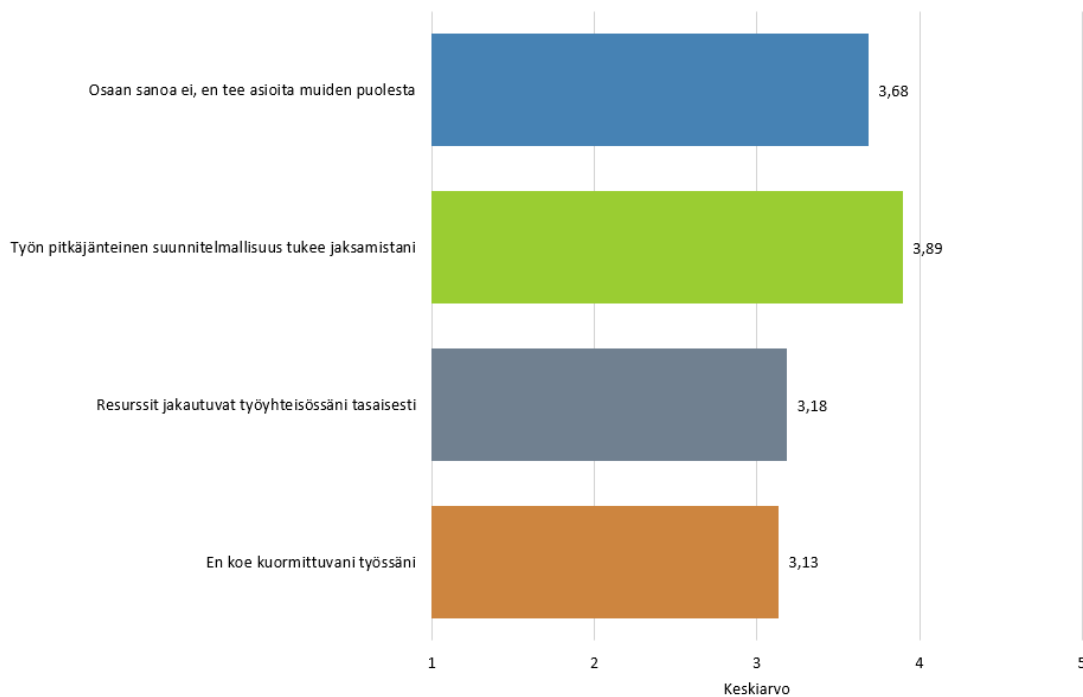
Kyselylomakkeessa kysymyksiä oli yhteensä 28, jotka oli otsikoitu seitsemän eri teeman alle. Jokaisen otsikon alla oli neljä kysymystä. Teemat olivat: tunne omasta osamisesta ja työn hallinnasta, itsensä toteuttaminen ja kehittäminen, työn aikataulutus ja tehtävien priorisointi, ammattitaidon arvostus, henkinen turvallisuuden tunne, yhteisöllisyys ja omasta terveydestä huolehtiminen. Päädyin näihin sisältöihin muun muassa Maslown tarvehierarkiateorian ja Hakasen työn imua käsitelleiden tekstien myötä. Peilasin näitä sisältöjä omiin kokemuksiini ja tekemiini havaintoihin työpajakentällä.

Vastaukset kysymyksiin annettiin 1-5 arviointiasteikolla: 1= Ei pidä ollenkaan paikkaansa, 2= Ei pidä juurikaan paikkaansa, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Pitää melko hyvin paikkansa 5= Pitää erittäin hyvin paikkansa. Tämän kyselyn tarkoituksena ei ollut

tutkimuskysymysten ratkaiseminen, vaan antaa tietoa teemahaastattelua ja kehitystyötä varten.

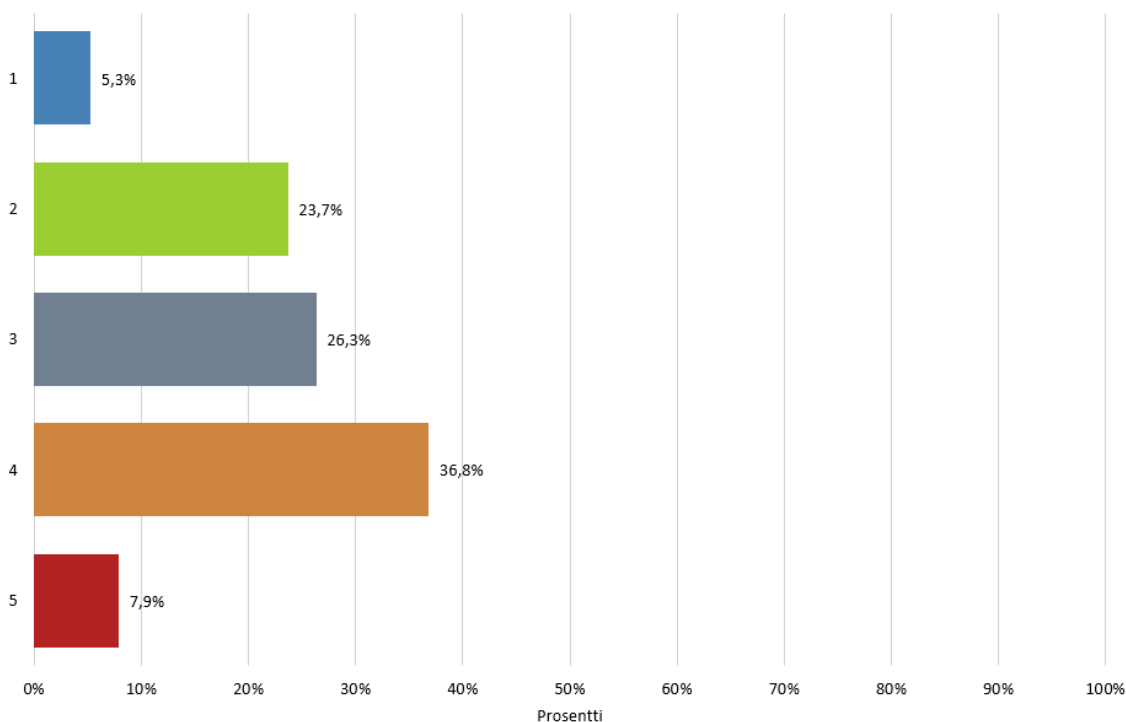
Questback-ohjelma mahdollistaa erilaisten raporttien saamisen kyselyn tuloksista. Ensimmäinen raportti, jossa näkyi annettujen vastausten keskiarvo, ei tuonut huomattavaa hajontaa vastauksiin. Asiaa voi verrata esimerkiksi alla esitetyissä taulukoissa kysymystä: ”Resurssit jakautuvat työyhteisössäni tasaisesti”. Keskiarvotulokset eivät ilmaisseet tuloksissa mitään huolestuttavaa (Taulukko 1.). Tulokset näyttivät hyvinkin positiivisilta. Kun otin vastauksista keskihajontaraportin ja vertasin vastauksia samaan kysymykseen, (Taulukko 2.) oli havaittavissa poikkeuksia.

1. Tunne omasta osaamisesta ja työn hallinnasta.



Taulukko 1. Työhyvinvointikyselyn keskiarvotulos, otsake 1. (Kts. ”Resurssit jakautuvat työyhteisössäni tasaisesti”.)

4. Resurssit jakautuvat työyhteisössäni tasaisesti



Taulukko 2. Työhyvinvointikyselyn keskihajontatuloksen kysymyksestä: ”Resurssit jakautuvat työyhteisössäni tasaisesti”.

Hajontaa herättäviä kohteita olivat kyselyssä ensimmäisen otsakkeen ”Tunne omasta osaamisesta ja työn hallinnasta” alla oleva kysymys: ”Resurssit jakautuvat työyhteisössäni tasaisesti”. Tässä vastaajista 23,7 % vastasi 2= Ei juurikaan pidä paikkaansa ja 26,3 % vastasi 3= Ei samaa eikä eri mieltä. Koska kysymykseen oli vastannut vain 36,8 % antamalla vastaukseksi 4= Pitää melko hyvin paikkansa, on mielestäni vähintäänkin aiheellista ottaa asia keskustelun alle. Saman otsakkeen alla oleva kysymys ”En koe kuormittuvani työssäni”, yli puolet vastaajista pisteytti kohdan vastaamalla 2= Ei pidä juurikaan paikkaansa (26,3%) ja 3= Ei samaa eikä eri mieltä (26,3%). ”Itsensä toteuttaminen ja kehittäminen” alla oleva väittämä ”Työlleni asetettujen tavoitteiden saavuttaminen palkitaan” poikkesi myös linjasta. Vastaukset jakaantuivat selvästi 2= Ei pidä juurikaan paikkaansa (28,9%) ja 3= Ei samaa eikä eri mieltä (36,8%).

Keskustelin kyselyn tuloksista työn tilaajan kanssa. Jotta olisi mahdollista saada syvällisempää tietoa huolta herättävistä kysymyksistä, oli aineistoa karsittava. Työn tilaajan toiveesta sovimme, että keskityn vain muutamaihin tärkeimpiin esiin nousseisiin teemoi-

hin. Tarkastelin tuloksia pitkään ja pohdin työn kuormitukseen, resurssien jakautumiseen, palkitsemiseen ja vastuuseen omasta työhyvinvoinnista liittyviä tekijöitä. Vertailin kokonaisuuksia tietoperustassa esiin nousseisiin tekijöihin. Aiheet, jotka lopulta valitsin teemahaastatteluun olivat: 1. Näkemys siitä kenelle vastuu työhyvinvoinnista kuuluu (omavastuu), 2. Millaisia työhyvinvointia tukevia toimintoja työyhteisön arjessa on (hyvät toiminnot), 3. Millaisia palkitsemistapoja työnantaja käyttää (tunne tärkeydestä ja arvostuksesta), 4. Resurssien jakautuminen työyhteisössä (johtaminen), 5. Työssä olevia kuormitustekijöitä (arjen hallinta), 6. Turhautumista aiheuttavia tekijöitä (itsensä johtaminen) ja 7. Työnkuvan selkeys (oman työn hallinta, johtaminen). Kaikki nämä tekijät vaikuttavat siihen, miten turvalliseksi ja merkitykselliseksi työntekijä tuntee olonsa työyhteisössä ja miten hän sitoutuu yritykseen pitkällä aikajänteellä. Nämä samat teemat nousivat esiin esimerkiksi Jari Hakasen työn imuun liittyvissä materiaaleissa. Rannikkopajojen työhyvinvoinnin kehittämistyötä ajatellen, on hyvä saada näkyviin työntekijöiden näkemyksiä työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavista asioista.

Teemahaastattelu valikoitui menetelmäksi sen mahdollistaman väljyyden vuoksi. Varsinaiset kysymykset oli valmiiksi mietitty, mutta teemahaastattelu menetelmänä mahdollisti haastattelun joustavan etenemisen ja teemaan liittyvät mahdolliset lisäkysymykset (Saaranen-Kauppinen ym., 2006). Teemahaastattelua varten valitsin sattumanvaraisesti 10 henkilöstön jäsentä. Pyrin valikoimaan heidät siten, että he edustaisivat Rannikkopajojen eri yksiköitä, eri pituisia työsuhteita ja eri työnkuvia. Lähetin heille etukäteen sähköpostiviestin, jossa kerroin tulevasta haastattelusta ja pyysin hyväksyntää siihen (LIITE 3). Viestissä lupasin toimittaa haastattelulomakkeen (LIITE 4) etukäteen tutustuttavaksi, jotta haastateltavilla olisi mahdollisuus orientoitua ja tutustua kysymyksiin etukäteen. Viestissä toin esiin mihin haastattelu perustui, sen luottamuksellisuuden, tallentamisen ja jatkokäsittelyn. Lähetin jokaiselle haastateltavalle sähköpostin erikseen anonymiteetin säilyttämiseksi. Viestissä pyysin lupaa haastatteluun ja toin esiin mahdollisuuden kieltäytyä haastattelusta.

Teemahaastattelua varten otin yhteyttä haastateltaviin sopiakseni haastatteluaikoja. Sain sovittua ajan lähes kaikkien kanssa, mutta osa henkilöistä ei vastannut yhteydenottoihini ollenkaan. Kyse oli muutamista henkilöistä ja olin etukäteen varautunut siihen,

etteivät kaikki pyydetty osallistu. Näiden henkilöiden tilalle pyysin uusia osallistujia. Loppulta peruuntumisia tuli kuitenkin lisää sairastapausten vuoksi ja haastateltavia oli loppujen lopuksi seitsemän. Varasin jokaisen haastatteluun suostuneen henkilön kanssa tunnin ajan ja haastattelutilaksi valikoitui pitkälti henkilöiden omat työhuoneet. Haastateltavat olivat tietoisia, että haastattelut äänitetään ja tallennetaan. Haastattelujen tallentamisen on katsottu tuovan mukanaan useita etuja mahdollistamalla esimerkiksi aineiston syvällisemmän tarkastelun ja paluun kerättyyn aineistoon. (Kananen 2015, 156).

Lähetin haastattelulomakkeen haastateltaville henkilöille sähköpostitse 1-2 päivää ennen haastattelua. Viestissä kerroin uudelleen, mistä haastattelussa oli kyse ja mihin aihe liittyi. Toteutin kaikki haastattelut huhtikuussa 2018 yhden viikon aikana.

Lähdin tekemään haastatteluja hieman jännittyneenä siitä, kykenisinkö itse olemaan objektiivinen ja johdattelematon haastattelutilanteessa. Loppujen lopuksi haastattelut sujuivat asiallisesti ja vastaajat olivat selvästi miettineet joitakin vastauksia etukäteen. Mielenkiintoista oli havaita, että jo muutaman haastattelun perusteella vastauksista alkoi hahmottua tiettyjä samankaltaisuuksia. Mielestäni oli vapauttavaa, että haastattelukysymyksistä saattoi keskustella laajemminkin, mikäli haastateltava toi esiin mielenkiintoisia näkökulmia. Haastattelut äänitettiin kannettavalla tietokoneella ja tallennettiin äänitiedostoiksi tietokoneelle omaan henkilökohtaiseen kansiooni. Koodasin aluksi haastateltavat H1, H2 jne. nimikkeillä. Myöhemmin muutin koodauksen, koska kaikki vastaajat työskentelevät saman työnantajan alaisuudessa. Näin anonymiteetti säilyi paremmin. Kukin haastateltu sai tunnistetiedoksi haastattelun sanamäärän.

4 VOIMAANNUTTAVA TYÖYHTEISÖ

Laadullinen tutkimus antaa yleensä tilaa erilaisille analyysitavoille. Koska laadullisen tutkimuksen aineistot ovat yleensä aina erilaisissa muodoissa, on tutkijan kuunneltava, katseltava ja luettava aineistoa, pyrkien samalla löytämään oleellista tietoa tutkimuskysymyksiin liittyen. Aineiston jatkopaljastamiseen kuuluu monia eri muotoja ja yksi

niistä on litterointi. Pidettyjen teemahaastattelujen vastaukset litteroin pian haastattelujen jälkeen eli kirjoitin tekstimuotoon. Litteroinnissa voi käyttää eri tasoja ja itse kirjoitin tekstit käyttäen litterointitasojen välimuotoa. Välimuotoa käytin niin, että teksteissä säilyy osaltaan murrekieli, mutta kaikkia ilmaisuja ei ole kirjoitettu. Koska saatu aineisto oli verraten suppea ja jokainen kysymys ja siihen saatu vastaus oli eritelty litteroinnissa omaksi kappaleekseen, oli aineisto hallittavissa lukemalla. Tällöin aineiston jatkojalostaminen ei ollut tarpeellista. Saadun aineiston analyysin apuna voi käyttää teoria- tai aineistolähtöistä tai edellisten yhdistelmästä koostuvaa lähestymistapaa. (mt., 160-161,171.) Tässä työssä käytin analyysin apuna jälkimmäistä yhdistelmää. Litteroitua tekstiä syntyi 24 sivua.

4.1 Omavastuu

Ensimmäisen kysymyksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden mielipiteitä siitä, kuka heidän mielestään on vastuussa työhyvinvoinnista. Vastaus oli hyvin selkeä. Kaikki vastaajat (100 %) olivat sitä mieltä, että suurin vastuu työhyvinvoinnista on yksilöllä itsellään.

Pitää olla rehellinen itelleen ja ei nyt tarkkailla, mutta huomioida kuitenkin sitä omaa jaksamista sitä mukaa kun tulee elämänkokemusta, että mitkä on niitä palauttavia asioita ja sit toisaalta priorisoida sitä työtä, että se ei pääse nahan alle. 2148

Itte aattelen sillee, että meidän jokaisen henkilökohtainen hyvinvointi, niin me ollaan ite siitä vastuussa. Ei me voida oottaa että esimies sanoo, että tässä sulle työhyvinvointi, ole hyvä. 1594

Saatujen vastausten perusteella kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että vastuu työhyvinvoinnista kuuluu työntekijälle itselleen. Tulosta voi pitää erittäin positiivisena. Tämä tukee uusimpia tutkimuksia siitä, että muuttuneessa työelämässä työntekijän on itse otettava vastuu omasta työhyvinvoinnistaan. Yksi tulevaisuuden työkuulttuurin muuttamisen megatrendi liittyy tähän. Työsuhteiden lyhenemisen ja epävarmuuden vuoksi jokaiselta työntekijältä edellytetään uudenlaisia työelämätaitoja. Hänen tulisi olla itseohjautuva, aktiivinen ja kriittinen. Entiset alaistaidot mielletään nykyään työyhteisötaitoiksi. Jatkuvan oppimisen ja oman elämän hallintataidot korostuvat työelämässä.

Tämä kaikki johtaa siihen, että yksilö itse on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan. (Manka 2011, 10.)

Työ itsessään on muuttunut pitkälti asiantuntijatyöksi, jossa yksilön on osattava käsitellä laajasti erilaisia aihekokonaisuuksia. Työnantajan kannattaa huomioida yksilön kyvyt ja voimavarat yksilöllisesti. Hyvää tuloksellisuutta ja kilpailukykyä tavoitteleva yritys panostaa yksilön työhyvinvoinnin tukemiseen. Ongelmiin puuttuvan työhyvinvoinnin johtamisen hyvät puolet on helppo hahmottaa työkyvyn heikkenemisestä johtuvien kustannusten avulla. Yhden sairaspäivän on arvioitu maksavan työnantajalle keskimäärin 325 euroa. (Ilmarinen 2018.)

Sitä viestiä mä paljon toivon, että työnantaja painottaisi työntekijöille sitä rajausta, että me ollaan näitä yhtä, kahta, kolmea asiaa varten olemassa ja yksi näistä on se kaikkein tärkein. Ja se ohjaa sitä työntekijää priorisoinnissa. 2148

Noin kolme neljäsosaa (71 %) vastaajista oli sitä mieltä, että vaikka työyhteisön hyvinvoinnista ovat vastuussa kaikki työyhteisössä olevat, kuuluu hallinnollinen vetovastuu työhyvinvoinnin kehitystyöstä johdolle. Lähes puolet toi esiin (43 %) myös työntekijän vastuun tuoda esiin johdolle kehityskohteita ja mahdollisia ongelmatilanteita. Työnantajan vastuulla on luoda avoin ja keskustelun mahdollistava ilmapiiri. Muutaman haastateltavan (29 %) kohdalla mahdollisiin epäkohtiin haluttiin esimiestaholta puuttumista, tukea ja vahvaa johtamista. Yksi haastateltava toi esiin kokeneempien työntekijöiden merkityksen työyhteisössä, niin hyvässä kuin pahassa.

Puhun nyt siitä henkilöstä, joka on ollut kauan siinä kyseisessä organisaatiossa. Sillä on semmosta tietotaitoa ja osaamista nimenomaan täs priorisointiasiaassa. Et se vois sanoo, et sun ei nyt kannata uhrata kauheesti energiaa tohon, et nää on tärkeitä... Uus työntekijä ku tulee organisaatioon, niin se aina kuohahduttaa koko yhteisöä sillä, että se on niin energinen ja aikaansaava. Sit muut haluaa ikään kuin kilpailla sen kanssa. Että ne vanhatkin työntekijät, joilla olisi just sitä osaamista työn priorisointiin, niin he jopa lähtee sitte joskus mukaan siihen kilpailuun. Että täs nyt täytyyki todistaa oma paikkansa, vaikka he vois just luottaa siihen, että hei, onhan täs nyt nähty ja koettu ja tuoda enemmän sitä puolta esiin, että otappa nyt ihan rauhassa. 2148

Työyhteisön voimavara, jota ei tulosten perusteella ole otettu käytäntöön, on koke-neempien työntekijöiden käyttäminen uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja oh-jaamisessa. Yritykset, jotka ovat ottaneet käyttöönsä mentorointi-ohjelmia perehdytyk-sen ja vertaistuen jakamiseksi, ovat saaneet erittäin hyvää palautetta siitä henkilöstöltä ja johdolta. Opetushallituksen (2018) mukaan mentorointi on tiedon, sosiaalisen pää-oman ja psykososiaalisen tuen siirtoprosessi. Mentorilla on enemmän ymmärtämystä työn sisällöstä, hän tuntee organisaation toimintatavat ja jakaa hiljaista tietoa. Mentoi-rintiohjelmassa käytettävät mentorit saavat vastuullisemman roolin työyhteisössä ja aktori, henkilö jota mentori ohjaa, pääsee sisään työhön ja yritykseen paljon paremmin. Näin toimien on myös mahdollistettu hiljaisen tietotaidon siirtymistä ja jäämistä yrityk-sen käyttöön. Ohjelman käyttö ei sinänsä maksa työnantajalle mitään ylimääräistä, päinvastoin. Mentorien rooliin voisivat sopia organisaation avainhenkilöt. Avainhenki-löiksi määritellään työntekijöitä, joilla seuraavat kriteerit täyttyvät: hän on organisaa-tiolla arvoa tuottava, työmarkkinoilta heidän löytämisensä on haastavaa ja aikaa vie-vää, hänen tehtävänsä tunnistaminen (työnkuva) on vaikeaa (hänellä on hiljaista ja kokemukseen perustuvaa tietoa, laajat sosiaaliset verkostot ja yrityskohtaista osaa-mista), hän osallistuu kehittämispainopisteiden eteenpäin viemiseen ja osaa organi-saation ydinosaamiseksi määritettyjä asioita. (Tuomi & Sumkin 2012, 90-91.) Tällaisen henkilön käyttö perehdytyksessä varmistaisi avainhenkilön osaamisen säilymisen ja jakamisen organisaation sisällä.

4.2 Hyvät toiminnot

Hyvistä työhyvinvointia tukevista arjen tavoista ja käytänteistä tärkeimpinä esiin nousi-vat oma tiimi ja lähityöyhteisön tuki. Tulos on erittäin positiivinen. Kuusi vastaajaa seit-semästä (86 %) toi esiin oman lähitiimin/lähityöryhmän tärkeyden. Sen luomaa turvaa pidettiin erittäin tärkeässä arvossa. Esiin nousivat luottamus, avoimuus, vertaistuen saaminen aina tarvittaessa ja tiedon vilpitön jakaminen. Se, että henkilöstö toimii vas-tuullisesti oman työhyvinvointinsa eteen, kantaa hedelmää myös koko työyhteisölle, kuten tulokset osoittavat. Mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen korostettiin.

Tärkeänä koettiin työtovereiden huomioiminen arjessa ja kaikkien henkilöiden näkyväksi tuleminen heti työpäivän alussa. Hieman yli puolet vastaajista (57 %) koki aamun aloittamisen yhteisesti aamukahvin merkeissä erittäin merkitykselliseksi.

Työhyvinvointi tulee siitä et mitä mä tuon aamulla mukaan tullessani työpaikalle ja siitä että työkaverit huomioi jollain tavalla. Et me ei vaan tulla tänne meidän huoneisiin. 2203

Tarvehierarkiateorian mukaan yksilön toimiminen näin perustuu liittymisen tarpeeseen ja ihminen voi paremmin voidessaan toimia sen mukaan. Sosiologi Emily Durkheim on painottanut yhteisöön kuulumisen välttämättömyyttä. Vain tällöin yksilö voi tuntea olevansa voimakas ja toimia mielekkäästi. Hyvä työyhteisö, jolla on avoimet ja luottamukselliset välit, kykenee tuloksettaampaan työhön ja pystyy nostamaan yksilön itsetuntoa. Työyhteisön tuottama sosiaalinen tuki on ensiarvoisen tärkeää ja koko työyhteisö kykenee vaikuttamaan sen toimivuuteen omalla toiminnallaan. Se on myös työhyvinvoinnin kannalta erittäin merkittävä tekijä. (Rauramo 2008, 122-124.)

Tietoperustassa aiemmin esiin tuotu hallituksen vuonna 2000-2003 teettämän laajan työssä jaksamisen ohjelman tuloksissa työntekijät laitoivat eniten painoarvoa sosiaalisten työolojen kehittämiseksi. Viihtyisä työympäristö, johon on mahdollisuus vaikuttaa myös itse, yhdessä miellyttävän työyhteisön kanssa, on parasta työhyvinvointia. Arjessa tapahtuvista toiminnoista korkealle arvostettiin myös yhteisiä työhyvinvointia ylläpitäviä toimintoja (tyhyt). Opinnäytetyön tulostenkin perusteella työnantajan kannattaa luoda työnteon lomaan mahdollisuuksia muiden ihmisten kohtaamiseen ja panostaa siihen, sen vaikutusten ollessa näinkin positiiviset.

4.3 Tunne arvostuksesta

Työnantajan palkitsemistapoihin liittyvän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten haastateltavat tuntevat työnantajan palkitsevan heitä hyvin tehdystä työstä ja saavutetuista tuloksista. Kokivatko he tulevansa huomioituksi ja täytyikö tunne, että omaa työtä ja heitä itseään arvostetaan? Kysymys selvästi hämmensi monia haastateltavia.

Tuloksista nousi esiin, että vastaajat eivät selvästikään tee työtä rahan vuoksi. Opin näytetyössä saamani tulos tukee aiempia tutkimuksia siitä, että ihmiset kokevat aineettoman palkitsemisen tärkeämmäksi kuin aineellisen. Steve Smithin mukaelmassa tarvehierakiateoriasta todetaan, että työntekijälle on hyvin merkityksellistä tuntea olevansa tärkeä ja arvostettu. Lahtisen tekemä (2013, 77) palkitsemiseen asiantuntijaorganisaatioissa liittyvä tutkimus nosti esiin, että työntekijöille sitoutumisen kannalta merkityksellisimpiä palkitsemistapoja olivat aineettomat palkitsemistavat. Peruspalkkauksen merkitystä ei kannata kuitenkaan väheksyä, mikäli haluaa tyytyväistä henkilökuntaa. (Mt., 91.) Näin ollen Smithin ajattelu Maslown tarvehierakiateoriasta tukee Lahtisen tutkimuksen tuloksia. Palkka voi olla viimeinen laukaiseva tekijä, joka saa työntekijän hakeutumaan toiseen työpaikkaan. Tällöin taustalla on usein kuitenkin myös kehitysmahdollisuuksien vähyys, liian kuormittava työ tai huono ilmapiiri. Mikäli yrityksessä henkilöstön vaihtuvuus on suurta, olisi tärkeää kiinnittää huomiota millaisista tehtävistä ja keitä lähtevät henkilöt ovat. Mikäli he ovat avaintyöntekijöitä ja työntekijöiden parhaimmista, tulee vaihtuvuus yritykselle kalliiksi. Yrityksellä voi olla olemassa kaikki hyvän työpaikan edellytykset, mutta järjestelmät eivät toimi suunnitelmallisesti. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 62-63.)

Teemahaastattelujen tulokset kertoivat, että toimivaa palkitsemisjärjestelmää ei tunnu olevan olemassa tässä työyhteisössä. Vastauksista jäi myös tunne, että työntekijöillä ei ole varmuutta siitä, tekeekö työtään oikein tai mikä yleensäkin on tavoiteltu tulos.

Palkitsemiseen liittyvän kysymyksen ollessa hämmentävä, kysyttiin lisätueksi mitä työnantajan tarjoamia etuja tai palkitsemistapoja nyt on käytössä. Pääsääntöisesti kaikkien vastaukset liittyivät tarjolla oleviin työpaikkaetuihin (työterveys, mahdollisuus lainata työpaikan omaisuutta, liikuntatilat).

Jo aiemmin esiin oli noussut, että lähes kaikki (71 %) pitivät tärkeänä mahdollisuutta osallistua vähintään kuukausittain järjestettävään yksikkökohtaiseen työhyvinvointia ylläpitävään toimintaan, johon myös valmentautujat eli työpajoilla olevat nuoret, osallistuvat. Nämä työajalla järjestettävät niin sanotut kuukausityhyt ovat yleensä johonkin urheilulajiin tutustumista. Kolme neljäsosaa (71 %) osallistui Ekamin tarjoamiin liikuntamahdollisuuksiin satunnaisesti. Kritiikkiä tuli muutamalta ihmiseltä siitä, että lähes kaikki edut liittyivät liikuntaan, mikä ei kaikkia kiinnosta. Vain kaksi (29 %) henkilöä

nosti esiin Smartumin liikunta- ja kulttuurisetelit, joista työnantaja kustantaa puolet ja vain kaksi otti esiin työnantajan tarjoaman mahdollisuuden hierontaan kerran kuukaudessa työajalla.

Parempaan palkkaan ei nähty olevan kovin realistisia mahdollisuuksia kolmen vastaajan osalta (43 %). Loput eivät maininneet asiasta mitään. Palkan sijaan keskusteluissa lähes jokainen vastaajista toivoi, että henkilöstöllä olisi mahdollisuuksia tulla jollain tapaa huomioiduksi hyvästä suorituksesta henkilökohtaisesti tai tiiminä. Muutama vastaaja esitti toiveen koko henkilökunnan muistamisesta eri tavalla kuin tällä hetkellä. Työpajojen henkilöstölle toivottiin järjestettävän yhteistä työhyvinvointia tukevaa toimintaa useammin kuin nyt ja toiminnan haluttaisi tapahtuvan työpaikan ulkopuolella ja käsittelevän jotain muuta kuin työntekoa.

Silloin tällöin voisi olla joku pieni kylpyläreissu viikolla tai viikonloppuna. Ehkä työaikana se on tehokkaampi. Vaikka muutama päivä täyshoidolla kylpylässä voisi antaa boostia jatkamiselle. Aika rasittavaa työtä aika moni tekee. Kyllä se tuntuu, että voisi olla hyvä tehdä ihan muuta, kuin sitä työtä mitä tehdään. Että muutama juttu ihan muuta toimintaa. Siinä kuitenkin keskustellaan työasioista... Se on toisenlaisessa ympäristössä, niin se voi helpottaa asioita. Ei sitten taas vie niitä asioita kotiin ja funtsaile siellä, vaan voi työntekijöiden kanssa keskenään puhua asiat pois. 883

Opinnäytetyössä saamieni tulosten perusteella aineettomien palkitsemiskeinojen miettiminen ja hyödyntäminen olisi paikallaan. Palkitsemisjärjestelmät tukevat työssä viihtymistä, lisäävät motivaatiota ja yrityksen tuottavuutta esimerkiksi vähentämällä sairaspäiviä ja henkilöstön vaihtuvuutta. Työnantajan ja työntekijöiden olisi hyvä yhdessä selvittää, millaiset asiat motivoivat työntekijää ja kehittää palkitsemismetodeja sen perusteella. Liikuntaan painottuvat etuudet eivät motivoi kaikkia.

Neljä vastaajista (57 %) toi esiin työnantajan tarjoaman mahdollisuuden työnohjaukseen. Itse työnohjausta kaikki eivät saaneet, mutta kertoivat sen olevan tarpeen vaatiessa mahdollista. Ne ketkä sitä saivat, eivät pitäneet itse työnohjausta ja työnohjaajaa niinkään tärkeinä, kuin itse mahdollisuutta osallistua siihen. Yksi haastateltava toi esiin, että koki merkitykselliseksi työnohjaukselle varatun selkeän ajan ja tilan, jolloin voi vapaasti keskustella kollegoiden kanssa asioista ilman tavoitetta. Yksi vastaaja toivoi

työnohjauksen tilalle yksilöohjausta. Voisiko mentorointi korvata työnohjauksellista puolta? Mielestäni edellytykset siihen on.

Henkilökohtaisen palautteen saaminen nähtiin palkitsemiskeskusteluissa selvästi tärkeimpänä. Tämä nousi esiin viiden (71 %) haastateltavan vastauksista. Niissä korostui henkilökohtaisen palautteen saamisen tärkeys. Muutama vastaaja näki henkilökohtaisissa keskusteluissa olevan mahdollisuuden ammatillisen osaamisen kasvuun siinä tapahtuvan reflektoinnin avulla. Kolmasosa vastaajista (43 %) toivoi esimiehen kanssa säännöllisempää keskustelua oman työn sisällöistä ja tavoista tehdä työtä.

Toki miten se palaute annetaan, että onko se vaikka kirjallista vai suullista. Ei sillee ohimennen, tapu tapu. Mut jos on saanu palautetta vaikka kiertoiteitten kautta esimiehille, niin olis ihan kiva kuulla. Oon vuoden aikana muutaman kerran saanut palautetta. Kyllähän se lisää motivoi. Tuntuu et jos sitä saa ohimennen, niin sitä annetaan vähän hiljaisesti. Että muu ympäristö ei välttämättä kuule, ettei muille tuu paha mieli. *”Tuntuuko että se menettää silloin arvonsa?”*: No tavallaan. *”Olisiko arvokkaampaa saada sitä toisella tavalla?”*: Olis. Sen pitäis olla just päinvastoin. 1340

Henkilöstön vaihtuvuuden ollessa suurta, kannattaisi kannustavan palautteen antamiseen kiinnittää erityistä huomiota. Tätä olisi syytä miettiä, koska tuloksissa huomioiksi tulemista ja palautteen saamista toivottiin enemmän. Ihminen saa positiivisesta palautteesta hyvää mieltä ja energiaa ja se näkyy työssä jaksamisessa. Tärkeää on, miten palaute esitetään, jotta se säilyttää arvonsa. Yksilön sama arvostus liittyy vahvasti hänen kokemaansa itsearvostukseen.

4.4 Työn johtaminen

Teemahaastattelun neljännessä kysymyksessä kysyttiin näkemystä keskinäiseen henkilöstöresurssien jakautumiseen työssä. Tammikuussa 2018 teetetyssä työhyvinvointikyselyssä oli hajontaa tämän teeman puitteissa. Haastatteluiden vastauksissa korostuivat selvästi työntekijöiden ja esimiesten vaihtuvuuden mukanaan tuomat kipuilut. Tähän asiaan kiinnittivät huomiota kaikki (100 %). Lisäksi jokainen vastaaja näki hyvin monitahoisia omaan työntekoon liittyviä ongelmia, joita jatkuvat henkilömuutokset toivat mukanaan.

Viidessä seitsemästä (71 %) vastauksesta näkyi tuen puute ja yksinäisyyden kokemus työssä. Vastuu ja vapaus tehdä työtä omalla tavallaan kaipaavat rinnalleen selkeitä työrooleja ja oikein mitoitettua määrää työtä. Liialliset työn vaatimukset muodostuvat haitallisiksi kuormitustekijöiksi (Kivistö ym. 2008, 68). Työyhteisö, jossa kaikki henkilöstön jäsenet kykenevät keskustelemaan tasavertaisina keskenään, auttaisi tässä asiassa. Palautteen antamisen hyödyt liittyvät tähän. Jokainen esimies ja työntekijä ovat ihmisiä, joista jokaisella on oma näkemyksensä siitä, miten hänen tai lähellä olevien työ tehdään hyvin. Näkemysten eteenpäin viemiseen ja muiden näkemysten kuulemiseen tarvitaan kulttuuri, joka kannustaa henkilöstön osallistumista vuoropuheluun, hyvät yhteisöviestinnän taidot ja ymmärrys siitä, että jokaisella on mahdollisuus mutta myös velvollisuus vuoropuheluun. Johdon esimerkki vaikuttaa siihen, millainen keskustelukulttuuri yrityksessä on. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 35.)

Haastatelluista yli puolet (57 %) toi esiin ihmettelynä työvalmentajien epätasaisen lukumäärän eri työpajoilla ja ilmassa tuntui olevan kummastelua aiheesta. Osa vastaajista kiinnitti huomiota henkilöstön koulutusvaatimuksiin ja epäili, etteikö niitä ole asetettu kaikkiin valmennustehtäviin. Eräs vastaaja ihmetteli, ettei ihmisiä, joilla ei ole alan koulutusta, vaadita perehdytyksen yhteydessä käymään vähintään valtakunnallisen työpajayhdistyksen työ- ja yksilövalmennuksen perusteet koulutusta. Useissa vastauksissa ihmeteltiin työllistämispolitiikkaa tiettyihin työtehtäviin ja penättiin johdon vastuuta perehdytyksestä ja sen seurannasta.

Tottakai työssä opitaan ja työ opettaa (työllistetyt), mutta sen kokonaisuuden mieltäminen, että mitä se on, että arki sujuu. Sitten valmentautujat, että hekin saisivat palvelua, että homma toimii... Mutta se on mun ongelma hyväksyä se, niin on helpompaa... Se on kuormittanut mun roolia. Kattaisiko kokonaisuutena jos sanoisi, että siinä on ollut tiedostamatonta välipitämättömyyttä tai sokeutta asiaan. 2203

Tukityöllistettyjen toistuva perehdyttäminen työvalmentajan työhön, etenkin mikäli työllistetyllä ei ole pedagogista tai sosiaalialan osaamista, lisää työn kuormittavuutta muun työyhteisön osalta.

Muutama työntekijä (29 %) koki epäreiluksi johdon tavan jakaa ylimääräisiä tehtäviä yleensä aina tietyille henkilöille tehtäväksi. Haastatteluissa tuli esiin toive tasa-arvosta kaikkien kesken ja työtilanteen huomioimista.

No sieltä tulee sitten ehkä taas johdon puolelta sellaisia, että annetaan lisää töitä sen oman työn päälle. Ei ehkä ymmärretä vielä sitä, että on jo tunnit työpäivissä täynnä. Ja että kun annetaan lisää tehtäviä, että aika ei enää riitä tehdä niitä kunnolla. Se on aina jostain pois silloin. Et sitä joutuu venymään. 1340

Yksinäisyyden tunne ja tunne tuen puutteesta ovat huolestuttavaa kuultavaa. Työhyvinvoinnin pitkäjänteinen kehittämistyö edellyttää järjestelmällistä työolojen mielenterveysvaikutusten arviointia. Tähän on kehitetty esimerkiksi MIVA-kehys (mielenterveyteen vaikuttavien työolotekijöiden arviointi), joka on luotu arviointivälineeksi positiivisen mielenterveyden käsitteen pohjalta. (Kivistö ym. 2008, 36-37.) Nostamalla esiin työn imua nostattavia asioita voi myös saada muutosta aikaan. Työuupumus ja työn imu riippuvat toisistaan käänteisesti. Työn imu on myönteinen voimavara, joka johtaa sitoutumiseen, kun taas työuupumus johtaa terveydellisiin ongelmiin. Tärkeää olisi tarkastella työn positiivisia voimavaroja, koska ne edistävät henkilöstön suorituskykyä, voimaantumista ja yhteistyön vahvistumista työntekijöiden kesken. Työhyvinvointi on seurausta työn positiivisista asioista. (Manka 2011, 72.)

4.5 Arjen hallinta ja kuormitustekijät

Resurssien jakautumisesta haastatteluissa syntyneet keskustelut johtivat aika itsenäisesti seuraavaan aihealueeseen eli työn suurimpiin kuormitustekijöihin. Eräät kuormitustekijät olivat kiire ja oman riittämättömyyden tunne.

Monen työn rasitustekijät ovat usein puuttuvia työn voimavaroja, kuten esimerkiksi tuen puute, yksinäisyys, johdon etäisyys ja tavoitteiden epäselvyys. Näihin epäkohtiin voidaan puuttua kehittämällä vuoropuhelua, selkiyttämällä tavoitteita ja lisäämällä tiedonkulkua. (Hakonen ym., 108, 111.) Kiireestä poispääseminen vaatii työn tavoitteiden ja tehtävänkuvan selkiyttämistä sekä töiden tärkeysjärjestyksen huomioimista (Rauramo 2008, 55).

Tällä hetkellä huomaa, että aika raskasta on. Ei meinaa keretä joka asiaan puuttua, vaikka itse haluaa tehdä parhaansa, niin ei aina kerkeä. Tulee itselleen sellainen mieli, ettei ole tehnyt parastaan, vaikka yrittää. 883

Yli puolet (57 %) toi esiin kiireen ja vastauksista kuului läpi ajanhallinnan puute. Työnteko nähtiin tärkeimpänä asiana ja sen vuoksi osa luopui säännöllisesti omista tauoistaan ja lounaasta. Painetta siitä, että tulosta on tehtävä, esiintyi viidellä vastaajista (71 %). Työhallinta ja itsensä johtamisen osaaminen vaikuttavat merkittävästi yksilön hyvinvointiin. Sen tärkeimmät edellytykset ovat selkeä työrooli, työn mielekkyys, työn itsenäisyys, osaamisen käyttö ja kehittyminen sekä osallistumismahdollisuudet (Sydänmaanlakka 2008, 36).

Tuen puute ja yksinäisyyden kokemukset nousivat esiin kolmen henkilön kohdalla (43 %). Käytettävän ajan niukkuus, koettu vaatimustaso, sen seurauksena kiire ja asiakkaiden haastavuus/lukumäärä kuormittivat kaiken kaikkiaan jokaista (100 %). Jatkuva uusien työntekijöiden kohtaaminen ja heidän arkeen perehdyttämisensä aiheuttivat jatkuvaa kuormitusta ja epätietoisuutta tulevasta yli puolella haastatelluista (57 %). Kaksi vastaajista (29 %) kertoi henkilöstön vaihtuvuuden tuoneen osaltaan myös jotain hyvää, mikäli ilmassa oli aiemmin ollut huonoa fiilistä. Keskusteluissa mainittiin esimiesten vaihtuvuudesta ja toivottiin selkeyttä esimiesten rooleihin ja vastuun jakoon eli selkeää johtajuutta.

Vaikuttaa itseen, kun kuulee ympäriltä sitä, että joku tekee jollain tavalla ja joku toisella tavalla. Toivoisin että epäkohtiin toisaalta puututtaisiin ja toisaalta teroitettaisiin sitä, että mikä työssä on tärkeintä. 2148

Epäselvyyttä ja turhautumista koettiin neljän vastaajan osalta (57 %) tiedon ja dokumenttien etsimisessä tietojärjestelmästä. Tässä suhteessa tuntui olevan epäselvyyttä siitä, mistä tiedon löytää ja keneltä asiasta voisi kysyä. Vastanneet kokivat turhautumista etsiessään tietoa ja ”pomputtelua” työntekijältä toiselle yrittäessään löytää vastausta. Muutamassa vastauksessa esiin nousi toimimattomat laitteistot, jotka aiheuttivat samaa tunnetta.

Perehdyttämisessä nähtiin paljon aukkoja etenkin työntekemiseen ja työnkuvan sisältöön liittyvissä asioissa yli puolella vastaajista (57 %). He kertoivat perehdyttämisen

olleen suppea ja keskittyneen lähinnä organisatoriseen puoleen. Vastausten perusteella perehdytyksen parantamiseen on kiinnitettävä huomiota ja suunniteltava, miten se toimii käytännössä.

Se turhauttaa ja kuormittaa, että vastuualueet ovat tosi epäselvät. Esimerkiksi joku käytännön ongelma X. Minä en tiedä ja tuntuu ettei kukaan muukaan tiedä, että kenen vastuulla ne ovat, että keneen otan yhteyttä, jos mun pitää selvittää joku asia. Se on epäselvää. 1331

Edellisen aihealueen perusteella kysyttiin osalta vastaajia millaisia piirteitä työpajakentälle tulevalta uudelta työntekijältä voisi odottaa. Vastaajien mukaan henkilön tulisi olla paineensietokykyinen, ongelmanratkaisutaitoinen, yhteistyökykyinen, helposti lähestyttävä, diplomaattinen, joustava, avoin, valmis ja myönteinen muutoksille, kehittämishaluinen, kärsivällinen, rauhallinen, kuunteleva ja elämänkokemusta omaava.

4.6 Työnkuva

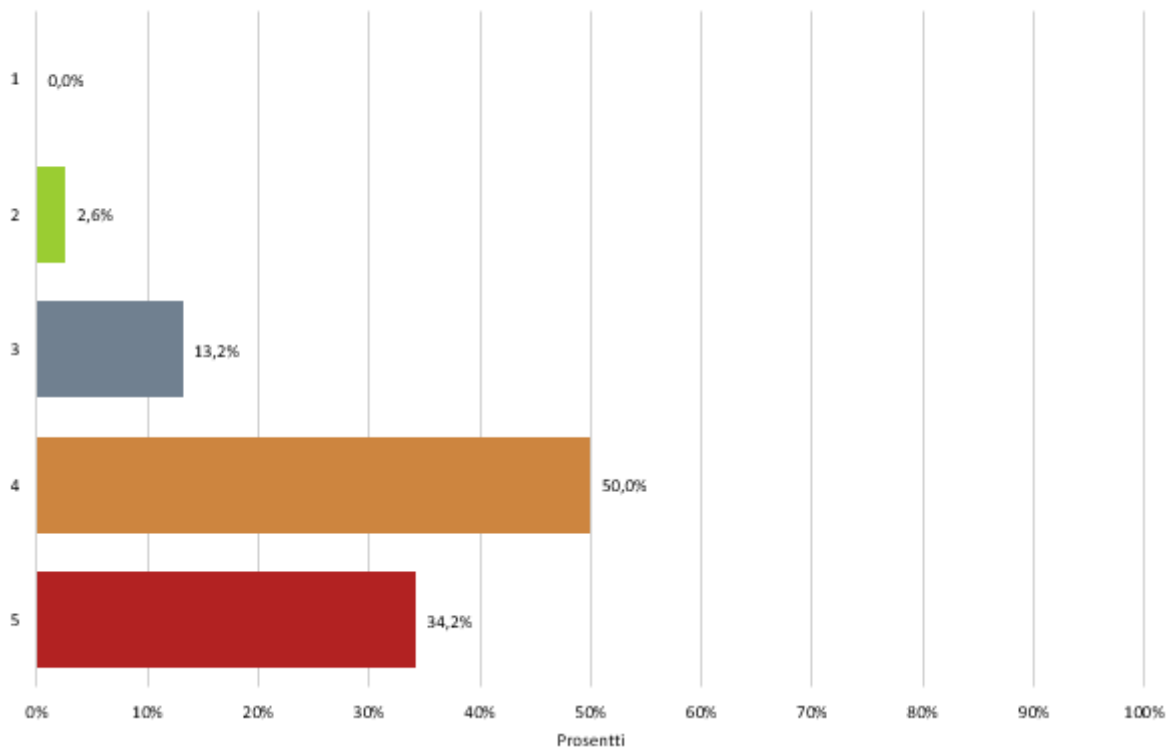
Viimeinen aihealue haastattelussa käsitteli työnkuvan selkeyttä. Neljälle vastaajalle (57 %) työnkuva ei ollut selkeä ja yhdelle se oli hiukan epäselvä (14 %). Tulosten mukaan työnkuvan epäselvyys on riskitekijä työntekijän työhyvinvoinnille ja työssäjaksamiselle. Jotta oman työn hallinta ja oman työn johtaminen olisivat mahdollisia, tulisi työnkuva ja sen sisältämät tavoitteet olla selvillä. Haastateltavien tuloksissa nousivat selvästi esiin, että työssä on useita rasiustekijöitä, kuten tuen puute, yksinäisyys ja tavoitteiden epäselvyys, jotka ovat juuri työn puuttuvia voimavaroja. Aiemmin tietoperustassa toteamani mukaan etenkin intensiivistä ihmissuhdetyötä tekevien tulisi kiinnittää huomiota velvollisuudentuntoon. Opinnäytetyöni alussa henkilöstölle teettämässäni kyselytutkimuksessa nousi selvästi esiin, että henkilöstö on tehokasta, aikaansaavaa ja vaatii itseltään paljon (Taulukko 3.). Tunne jatkuvasta kiireestä kertoo ajanhallinnan puutteesta ja siitä pois pääseminen vaatii työn tavoitteiden ja tehtävänkuvan selkiyttämistä sekä töiden tärkeysjärjestyksen huomioimista. (Rauramo 2008, 55). Kahdella työntekijällä (29 %) työnkuva oli selkeä ja sitä päivitettiin säännöllisesti. Yksi haastateltava muistutti, että myös esimiehillä pitäisi olla päivitetty työnkuva.

Minut on palkattu alun perin rooliin X. En edes tiedä mikä on rooli X. Sanoitiin, että saat tehdä siitä työstä sellaisen kuin haluat, että pääasia että se toimii. Huomasin, että tästä tulee Z henkilön työ. Mutta vasta kun sain työn vaativuuden arvioinnin, huomasin että mähän oon tehnyt koko ajan Z henkilön työtä! 2148

Olen ajatellut, että mun työnkuva on mitä ikinä vaan keksin, mitä ikinä vaan sanotaan. Mä teen kaikkea. 1594

On se nyt tällä hetkellä (työnkuva). Silloin kun tuli taloon, niin sitä ei annettu selkeesti, että mitä se on. Työnkuva tuli sitten vasta vähän sen jälkeen. Sitähän tälläkin hetkellä päivitetään selkeämpään muotoon. Se on vähän sellainen epäselvä. 1340

14. Olen tehokas ja aikaansaava sekä vaadin itseltäni paljon



Taulukko 3. Työhyvinvointikyselyn keskihajontatulokset kysymyksestä: "Olen tehokas ja aikaansaava, sekä vaadin itseltäni paljon".

4.7 Muita esiin nousseita asioita

Haastattelun lopuksi annoin kaikille vastaajille mahdollisuuden tuoda esiin työhyvinvointiin liittyviä asioita, joita haluaisi tuoda julki. Tässä kohden esiin tuli kolmen vastaajan (43 %) huomio oman vapaa-ajan merkityksellisyydestä omaan hyvinvointiin ja jaksamiseen. Osaltaan jo aiemmin tuli esiin, että osa työntekijöistä toivoisi työhyvinvointia enemmän arkeen näkyväksi. Puolet vastaajista (43 %) pohdiskeli voisiko työnantaja kannustaa enemmän vapaa-ajan toimintoihin ja panostaa henkilöstön työhyvinvointiin. Tiedossa ei ollut, kuka työhyvinvoinnista Rannikkopajoilla vastaa ja kuka sitä suunnittelee. Esille nousi vain tietous, että on olemassa niin sanottu epävirallinen huvitoimikunta, joka keskittyy vapaa-ajalla järjestettävään toimintaan. Yhteistä työhyvinvointia lisäävää toimintaa haluttaisiin esimiestason puolelta tuettavan ja korostettavan sen merkitystä henkilöstölle. Asia nousi esiin neljän haastateltavan vastauksissa (57 %).

Että ottaa huomioon, ettei pelkkää työtä vaan otetaan jotain muuta. Työ tulee olemaan toisessa päässä paljon tehokkaampaa. Jos muutama tunnin kuukaudessa ottaa, niin kaksin tai kolminkertaisena tulee takaisin. Kyllä se auttaa heti työhön ja jaksamiseen. 883

Yksi vastaaja toi esiin, ettei oman mielenterveyden ylläpidosta, työstä palautumisesta tai hyvistä menetelmistä sen ylläpitoon liittyen puhuta työssä ollenkaan. Julkisessa keskustelussa painotetaan tällä hetkellä työn luonteen muuttumisen vuoksi uusien henkiseen puoleen keskittyvien menetelmien innovointia työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Henkisen hyvinvoinnin ylläpidossa käytettävien menetelmien käyttö tulee tulevaisuudessa olemaan yhä suuremmassa roolissa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Luotettavuus eli rehabiliteetti voidaan todentaa käyttämällä tukena aiheesta aiemmin saatuja tutkimustuloksia (Kananen 2015, 91). Opinnäytetyön haastateltavien vastauksista löytyi paljon yhteneväisiä tuloksia tietoperustassa esiteltyyn aineistoon, jotka tukevat toisiaan. Tässä osiossa on tarkoituksena löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin: miten ylläpitää työhyvinvointia Rannikkopajoilla ja millaisia kehittämiskohteita jatko-työskentelylle löytyi. Peilaan saatuja vastauksia tietoperustaan ja muodostan tutkimukseni johtopäätökset niiden perusteella.

Lähtökohtana työhyvinvointiin liittyvistä teorioista oli Maslown tarvehierarkiateoria. Mielenkiintoista vertailua omassa työhyvinvointitutkimuksessaan on tehnyt Esa Alm (2013, 49). Hän käsitteli työssään Maslown teoriaa ja vertasi sitä omiin tutkimustuloksiinsa. Huomiota herättävää oli, että hänen tuloksissaan läheisyyden tarpeet alikoroituivat, kun taas omassa työssäni ne saivat merkittävän sijan ja tukivat työyhteisön sekä sosiaalisen kanssakäymisen merkitystä. Mikäli vertailua tehtäisi jonkin muun ammattiryhmän kanssa, voisivat tulokset olla toisenlaiset.

Saamani tulokset tukevat Steve Smithin (2014) väitteitä työntekijän kokeman arvostuksen ja palautteen saamisen tärkeydestä. Smithin mukaan fiksu yritys pyrkii pitämään avaintyöntekijänsä yrityksessä lisäämällä työntekijöiden ja johdon välillä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Olisi tärkeää, että henkilöstö tuntisi olevansa osa jotain suurempaa ja että heillä olisi tunne siitä, että heidän panoksensa yritykselle on merkityksellinen. Samalla henkilöstö motivoituisi paremmin ja hyvä tekemisen meininki leviäisi muihinkin ympärillä oleviin ihmisiin. Johtajuutta ja palkitsemista käsittelevä kirjallisuus korostaa kilpaa aineettoman palkitsemisen merkitystä ja sen mukanaan tuomia hyötyjä. Johdon kannattaa olla lähellä henkilöstöään ja näin mahdollistaa suora sekä luonnollinen kommunikointi arjessa.

Haastateltujen vastauksissa nousivat esiin arvostus itsenäistä työtä ja sen tuomaa vapautta kohtaan. Työn imu sisältää samoja piirteitä. Samaan aikaan samat asiat aiheuttivat myös kokemusta yksinäisyydestä ja tuen puutteesta. Kuormitus, kiire, epäselvä työnkuva ja epätasaisen henkilöstöressurssin jakautuminen ovat asioita, jotka pitäisi pikaisesti ottaa kehitystyön alle johtovetoisesti. Tulokset ovat huolestuttavia. Näiden asioiden päivänvaloon nostaminen vaikuttaa henkilöstön pysyvyyteen ja vähentää kuormitustekijöitä. Esiin nousi tarve selvästä työnkuvasta, jota pitäisi päivittää tasaisin väliajoin. Näin työhön ei pääsisi livahtamaan ylimääräisiä osia, ainakaan niistä sopimatta ja työn tavoite pysyisi kirkkaana. Haastateltujen vastauksissa nousi esiin piirteitä, jotka tutkimusten mukaan ovat puuttuvia työn voimavaroja, kuten tuen puute, yksinäisyys, johdon etäisyys ja tavoitteiden epäselvyys. Nämä ovat juuri niitä seikkoja, jotka estävät työn imua ja oman työn hallintaa.

Tilanteen parantamiseksi tarvitaan avointa ja aktiivista keskustelua. Jotta omaa työtään voisi johtaa ja hallita, tulisi tärkeimmät edellytykset täyttyä edes osittain. Sydänmaanlakan (2008, 36) mukaan esimerkiksi selkeä työrooli, työn mielekkyys, työn itsenäisyys, osaamisen käyttö ja kehittyminen vaikuttavat oman työn johtamiseen. Tärkeimpiä voimavaroja, jotka vaikuttavat työn imuun ovat työtehtävien monipuolisuus ja kehittymisen mahdollisuus, itsenäisyys, välitön palaute, työroolien ja tavoitteiden selkeys, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, myönteinen ilmapiiri, perehdyttäminen, palkitseminen ja varmuus työstä (Hakanen 2011, 52-68). Hakasen ja Sydänmaanlakan lisäksi monet psykologiset motivaatioteoriat puoltavat samoja asioita (Hakonen ym. 2015, 138-151). Samat teemat toistuivat myös tuloksissani.

Maslown tutkimusten mukaan rahallisen palkitsemisen mahdollisuudet ovat melko rajalliset ja tärkeää olisikin keskittyä kuulemaan henkilöstön tarpeita. Hänen mukaansa aineeton palkitseminen, kuten kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen työssä motivoi silloinkin, kun rahallinen palkitseminen ei. (Hakonen 2015, 142.) Kyseessä ei siis ole uusi tai mullistava työhyvinvointia ylläpitävä asia. Julkista keskustelua aiheesta ei mielestäni ole juurikaan käyty. Kehittämistä vaativat kohdat eivät vaadi mahdottomuuksia, vaan huomiota ja asioiden priorisointia sekä keskustelua, yhdessä kehittämistä ja arkeen sisällyttämistä.

Saadut vastaukset osuvat yllättävänkin hyvin tehtyihin työhyvinvointitutkimustuloksiin. Viime aikoina olen luonnollisesti kiinnittänyt huomiota erityisesti työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyviin keskusteluihin ja artikkeleihin. Tässä työssä saamani tulokset ja niistä tehdyt päätelmät ovat hyvin yhteneväisiä monen luennoitsijan esittelemään visioon tulevaisuuden asiantuntijatyöstä. He ovat esitelleet työhyvinvointitutkimuksissa pinnalle nousseita aiheita, joita ovat olleet esimerkiksi työyhteisön merkitys, työntekijän omavastuu, työssä koettu arvostus ja työn itsenäisyys. Samat teemat ovat siis nousseet tutkimusten myötä esiin monessa muussakin työyhteisössä. Ratkaisevaa on, miten työhyvinvointia ylläpitäviä ja parantavia tapoja työyhteisössä vaalitaan ja otetaanko kehittämiskohteiksi nostettuja asioita työstettäväksi. Halutaanko asioille aidosti tehdä jotain?

Laadullisessa tutkimuksessa kehittämistyön luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta (Saaranen-Kauppinen ym. 2006). Se, että tieto on totuudenmukaista ei riitä, vaan sen täytyy olla hyödyllistä. Vakuuttavuus on keskeinen luotettavuuden kriteeri. (Toikko ym. 2009, 121-122, 127.) Tämän tutkimuksen tulokset ovat perusteltuja tulkintoja.

Jotta kehittäminen ei jäisi yksin johdon tai mahdollisen kehittämistyöryhmän harteille, tulisi siihen osallistaa koko työyhteisö. Osallistamalla tarjotaan mahdollisuuksia osallistua ja osallistamalla mahdollisuuksia hyödynnetään. Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä kaikki osapuolet osallistuvat kehittämiseen. (Mt., 90-91.) Toivoisin voivani jatkaa tätä kehittämistyötä työpaikallani ja käyttää saatua aineistoa reflektion herättäjänä työyhteisössä. Yksi tapa jatkotyöstää aineistoa olisi käyttää työyhteisön kehittämismenetelmää nimeltään työkonferenssi. Se on Björn Gustavsenin (1992) kehittämä työyhteisön demokraattiseen dialogiin perustuva kehittämismenetelmä. Sen työskentelytapoina ovat pienryhmä- ja yleiskeskustelut ja työskentelyssä pyritään mielipiteiden, ideoiden ja ratkaisujen yhteiseen jakamiseen. (Mt., 104-105.) Tämän menetelmän avulla henkilöstöä motivoivia aineettomia palkitsemistapoja voisi kehittää.

Tulosten mukaan yksi erittäin tärkeä kehittämistyötä vaativa kohde oli henkilöstön perehdytys työtehtäviin. Tähän voisi auttaa osaltaan mentorointiohjelman aloittaminen. Tällöin työyhteisöstä valitaan henkilöitä, joiden katsotaan sopivan mentoreiksi ja heidät koulutetaan tehtävään. Työyhteisön henkeä voisi kehittää käyttämällä esimerkiksi mentoriryhmän vetämiä ”sparrauksia” noin kerran vuodessa. Sparrausten tarkoituksena on tutustuttaa työtovereita paremmin toisiinsa ja luoda yhteisiä pelisääntöjä työyhteisöön. Mentorointia voi käyttää monella tapaa muuhunkin kuin perehdyttämiseen. Kyseinen ryhmä voisi olla työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen liittyvien toimintojen suunnittelijana ja ohjaajana. Rekrytoinnin ja perehdyttämisen yhteydessä kannattaisi olemassa olevia työsuhde-etuuksia nostaa esiin. Koulutuskuntayhtymän intranetin perusteella työsuhde-etuuksia on, mutta läheskään kaikki henkilöstön jäsenet eivät niistä tiedä. Työnantajan kannattaisi mainostaa näitä mahdollisuuksia henkilöstölle työpaikan vetovoimaisuuden lisäämiseksi. Yksi haastatteluissa esiin noussut toive oli, että johto painottaisi enemmän työhyvinvoinnillisia tekijöitä arjessa ja työhyvinvoinnin merkitystä. Samalla siitä olisi hyötyä yrityksen imagolle.

Opinnäytetyössäni tulee ilmi, että Rannikkopajojen henkilöstössä on valtavasti positiivista asennetta ja sen työyhteisöllä on suuri merkitys sen jäsenten hyvinvointiin ja jakamiseen. Työtoverit kantavat vastuuta itsestään ja samalla jäsentensä hyvinvoinnista. Esiin nousseet kehittämiskohteet ovat ratkaistavissa. Hyvän yhteishengen ylläpitoon ja sosiaaliseen kanssakäymiseen kannattaa panostaa ja antaa sille aikaa. Työyhteisö on työhyvinvoinnin suurin voimavara.

LÄHTEET

- Alm, Esa 2013. Mitä työhyvinvoinnilla ymmärretään? Diskurssianalyttinen tutkimus työhyvinvoinnin -käsitteestä. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Sosiaalipsykologian pro gradu-tutkielma.
- Aro, Antti 2001. On niin kiire, ettei ehdi tehdä mitään. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Hakanen, Jari 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos. Helsinki: Tampereen yliopistopaino. Tutkimusraportti 27.
- Hakanen, Jari & Ahola, Kirsi & Härmä, Mikko & Kukkonen, Ritva & Sallinen, Mikael 2009. Voiman lähteet. Työn voimavarojen ABC. 6. uudistettu painos. Työterveyslaitos. Helsinki: Painotalo tt-urex.
- Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Hakonen, Anu & Nylander, Minna (toim.) 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Holmbeg, Karin (toim.) 6.8.2015. Karin Holmberg: Chilla mer. Viitattu 22.2.2018 <https://www.etc.se/inrikes/hjarnforskaren-chilla-mer>
- Ilmarinen. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Viitattu 11.5.2018. https://www.ilmari-nen.fi/siteassets/liitepankki/tyonantaja/johda_tyohyvinvointia_tuloksellisesti.pdf
- Isberg, Karin 22.9.2015. Hälsa. Viitattu 22.2.2018 <https://kurera.se/experten-det-har-borde-alla-veta-om-utmattning/>
- Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja202. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy-Juvenes Print
- Kotkan-Haminan seudun koulutus kuntayhtymä 2018. Viitattu 25.5.2018. <https://ekami.fi/>
- Lahtinen, Esko 2013. Palkitseminen asiantuntijaorganisaatioissa. Johtaminen ja organisaatiot. Kauppateollinen tiedekunta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro Gradu-tutkielma.
- Manka, Marja-Liisa 2011. Työnilo. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mäkinen, Jaana-Pia & Bordi, Laura & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Seppänen, Sanna & Lainen, Nina 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Notkola, Veijo (toim.) 2002. Työhyvinvointi ei ole sattumaa. Tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Työssä jaksamisen ohjelma. Helsinki: Kirjapaino Snellman Oy.

- Nuorisolaki. Viitattu 21.2.2018. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161285>
- Opetushallitus. Viitattu 11.5.2018. https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Perhoniemi, Riku & Hakanen, Jari 2013. Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. Psykologia (48) 02/2013, 88-89.
- Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.2.2018. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Smith, Steve 24.6.2014. How Maslow's Hierarchy of Needs influences Employee Engagement. Viitattu 22.2.2018 <https://www.linkedin.com/pulse/20140627092040-50682194-how-maslow-s-hierarchy-of-needs-influences-employee-engagement>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 26.3.2018 <http://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suhonen, Petri 28.10.2016. Työhyvinvointi. Vincit/blog. Viitattu 28.2.2018 <https://www.vincit.fi/blog/tyon-mielivaltainen-mielettomyys/>
- Sydänmaanlakka, Pentti 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print
- Topp, Kira 2010. Työn positiivisten kokemusten jäljillä: Osallistavan kehitystoiminnan yhteys työn imuun. Organisaatiot ja johtaminen. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Pro Gradu-tutkielma.
- Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Työterveyslaitos. Viitattu 26.3.2018 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Väänänen, Ari 11.4.2018. Psykkisen haavoittuvuuden nousu suomalaisessa työelämässä. Työterveyslaitoksen julkaisuja 16/2018. Viitattu 9.5.2018 <https://www.ttl.fi/miksi-mieli-haavoittuu-tyossa/>

LIITTEET

Liite 1: Työhyvinvointikysely

Liite 2: Alustus työhyvinvointikyselyyn. (Sähköpostiviesti henkilöstölle)

Liite 3: Teemahaastatteluun liittyvä sähköposti haastateltaville

Liite 4: Teemahaastattelun kysymykset

Työhyvinvointia käsittelevät asiat ovat tällä hetkellä työelämässä vahvasti esillä. Olen kiinnostunut kuulemaan Sinun kokemuksiasi ja näkemyksiäsi työhyvinvoinnista. Toivon, että saaduista tiedoista on hyötyä tulevaisuudessa, kun kehitämme yhdessä Rannikkopajojen työhyvinvointia. Vastaukset kerätään nimettöminä.

Millaiset asiat ylläpitävät ja tukevat yksilön työhyvinvointia (1-5 asteikolla 1= Ei pidä ollenkaan paikkaansa, 2= Ei pidä juurikaan paikkaansa, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Pitää melko hyvin paikkansa 5= Pitää erittäin hyvin paikkansa)

NYKYTILA

- 1) Tunne omasta osaamisesta ja työn hallinnasta
 1. Osaan sanoa ei, en tee asioita muiden puolesta
 2. Työn pitkäjänteinen suunnitelmallisuus tukee jaksamistani
 3. Resurssit jakautuvat työyhteisössäni tasaisesti
 4. En koe kuormittuvani työssäni

- 2) Itsensä toteuttaminen ja kehittäminen
 1. Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön
 2. Mahdollisuutta kehittää itseäni ja omaa osaamistani tuetaan
 3. Työlleni asetettujen tavoitteiden saavuttaminen palkitaan
 4. Esimies-alaiskeskustelut ovat avoimia ja voimaa antavia

- 3) Työn aikataulutus ja tehtävien priorisointi
 1. Osaan asettaa työtehtäväni tärkeysjärjestykseen
 2. Osaan kalenteroida työpäiväni siten, että minulla on aikaa myös taukoihin
 3. Olen tehokas ja aikaansaava sekä vaadin itseltäni paljon
 4. En koe huonoa omatuntoa tekemättömistä tehtävistä

4) Ammattitaidon arvostus

1. Kykenen hyväksymään itseni sellaisena kuin olen
2. Tunnen tulevani kuulluksi työyhteisössä
3. Tunnen että minua arvostetaan
4. Suhtautumiseni auktoriteettiasemassa olevaan ihmiseen on minulle mutkatonta

5) Henkinen turvallisuuden tunne

1. Oloni on luottavainen työni jatkumisen suhteen
2. Pystyn asennoitumaan tulevaisuuteen hyvillä mielin
3. Tunnen muuttuneeni työssäni kyynisemmäksi
4. Työnohjaus auttaa jaksamaan

6) Yhteisöllisyys

1. Työyhteisössämme on avoin keskusteluympäristö
2. Tunnen voivani peilata omaa työskentelyäni ja työn tuomia tunteita työtovereideni kanssa
3. Osallistun yhteisiin kahvihetkiin ja tilaisuuksiin
4. Minulla riittää energiaa työtovereideni huomioimiseen ja tukemiseen

7) Omasta terveydestä huolehtiminen

1. Liikunta on minulle tärkeä stressin vähentäjä
2. Harrastan fyysistä liikuntaa hengästymiseen asti vähintään kaksi kertaa viikossa
3. Työnantajan tulisi tarjota työntekijöille vuosittain mahdollisuus kunto-testiin
4. Syön säännöllisesti ja terveellisesti

Alustus työhyvinvointikyselyyn

LIITE 2.

Sähköpostiviesti henkilöstölle 22.1.2018

Miten tärkeänä pidät omaa hyvinvointiasi Rannikkopajojen työntekijänä ja miten valmis olet näkemään vaivaa sen ylläpitoon? **Vastaa työhyvinvointisi tämänhetkistä tilaa koskevaan kyselyyn.** Kysely toteutetaan nimettömänä.

Kyselyn avulla halutaan selvittää, onko Rannikkopajojen henkilöstöllä hyvinvointitavoitteita, joihin voisi panostaa.

Työn tavoitteena on myös selvittää, onko Rannikkopajoilla hyvinvointiin merkittävästi vaikuttavia osa-alueita, jotka jo toimivat hyvin? Mitä nämä toimintatavat ovat ja voisiko niitä jakaa muillekin?

Koko Ekamin henkilöstölle teetetyssä hyvinvointikyselyssä Rannikkopajojen tulokset ovat olleet erinomaiset.

Selvitystyö jatkuu tästä eteenpäin henkilökohtaisilla haastatteluilla, joita teen joidenkin työntekijöiden kesken. Tähän haastatteluun luodaan henkilöhaastattelulomake. Kysymykset laaditaan hyvinvointikyselyn tulosten perusteella. Myös nämä kyselyt toteutetaan nimettöminä eikä vastaajien henkilöllisyyttä pystytä selvittämään.

<https://response.questback.com/kotkanhaminanseudunkoulutuskun/qt0xli37hb>

Teemahaastatteluun liittyvä sähköposti haastateltaville

LIITE 3.

Etukäteen pyydän Sinulta lupaa haastatella sinua opinnäytetyöhöni liittyen. Kyseessä on teemahaastattelu, jonka kysymykset on luotu aiemmin teetetyin Rannikkopajojen työhyvinvointikyselyn pohjalta. Tutkimus on laadullinen ja haastatteluun valitut henkilöt on valittu sattumanvaraisesti. Kuitenkin siten, että mahdollisimman laaja skaala eri työnkuvia pääsisi esiin.

Kaikki haastattelussa kerätyt tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia. Haastattelut nauhoitetaan ja kirjoitan ne sen jälkeen tekstitiedostoiksi. Haastattelutallenteista kirjatut tekstitiedostot ja haastattelujen äänitallenteet säilytetään ulkopuolisilta suojattuina ja hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön teon päätyttyä.

Tulen lähettämään jokaiselle haastateltavalle etukäteen teemahaastattelun rungon, että kysymyksiin voi jo tutustua rauhassa ennen haastattelua. Mikäli et ole halukas osallistumaan haastatteluun, ilmoittaisitko siitä pikimmiten minulle? Lähetan haastattelulomakkeen lähiaikoina ja ehdotan haastatteluaikaa.

Katriina Wiiala, yksilövalmentaja

Kotkan-Haminan seudun koulutus kuntayhtymä/

Rannikkopajat – työpajatoimintaa ja etsivää nuorisotyötä

Kymenlaaksonkatu 29, E-siipi

48100 Kotka

www.ekami.fi/rannikkopajat

mob. +358 50 560 91 43

Teemahaastattelun kysymykset

LIITE 4.

1. Kenellä on mielestäsi vastuu työhyvinvoinnista?
2. Millaisia työhyvinvointia tukevia käytäntöjä tai tapoja työyhteisössä/arjen työssä on (näkyviä tai piilossa olevia)?
3. Miten toivoisit tulevasi palkituksi hyvin tehdystä työstä ja saavutetuista tuloksista?
4. Työntekijöiden keskinäisessä resurssien jakautumisessa on hajontaa teetetyt kyselyn mukaan. Mistä se mielestäsi kertoo?
5. Mainitse muutamia suurimpia työn kuormitustekijöitä omaan työhösi liittyen.
6. Koetko koskaan turhautumista työssäsi?
7. Onko työnkuvasi selkeä?