



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Työhyvinvoinnin kehittäminen yritykselle X

Leppihalme, Miikka

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työhyvinvoinnin kehittäminen yritykselle X

Miikka Leppihalme
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2018

Laurea-ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Tradenomi (AMK)

Tiivistelmä

Leppihalme, Miikka

Työhyvinvoinnin kehittäminen yritykselle X

Vuosi 2018

Sivumäärä 58

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kokonaisvaltainen käsitys työhyvinvoinnista. Kehittämisosuuden tavoitteena oli selvittää yritys X:n työhyvinvoinnin nykytila ja kuinka sitä olisi mahdollista kehittää tulevaisuudessa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rajattiin neljään ennalta valittuun teemaan, jotka olivat työhyvinvointi yleisesti, työturvallisuus, motivointi ja palkitseminen. Kehitystehtävänä tässä tutkimuksessa oli luoda työhyvinvointikysely yritykselle X. Kyselyn päätarkoituksena oli löytää saatujen vastausten perusteella konkreettisia kehitysideoita.

Teoreettinen viitekehys koostui kahdesta kokonaisuudesta. Ensimmäisessä osiossa kerättiin yleistä tietoa opinnäytetyön aiheeseen liittyen kirjallisista ja sähköisistä lähteistä. Toisessa osiossa käsiteltiin aiheeseen liittyvän lähdeaineiston avulla tutkimuksen tekemistä yleisellä tasolla, samalla peilaten sitä tähän nimenomaiseen tutkimukseen.

Työhyvinvointikyselyn rakenne seurasi samaa kaavaa teoreettisen viitekehysten kanssa ja se toteutettiin sekä määrällisenä että laadullisena tutkimuksena. Määrällinen osuus koostui yrityksen X:n työntekijöiden vastauksista työhyvinvointikyselyn suljettuihin kysymyksiin. Laadullinen osuus koostui kahdesta eri osiosta. Ensimmäisessä osiossa haastateltiin kahta esimiestehtävissä työskentelevää yrityksen X:n työntekijää työhyvinvointiin liittyen. Niistä saatujen vastausten ja teoreettisen viitekehysten avulla luotiin pohja työhyvinvointikyselylle. Toinen osio koostui kyselyyn sisällytetyistä avoimista kysymyksistä, joilla pyrittiin keräämään laadullista tietoa kuhunkin työhyvinvointikyselyn osioon liittyen.

Tutkimuksen vastauksista voitiin havaita, että työhyvinvoinnin tila on hyvä, mutta kehittämisen varaa on myös. Pääsääntöisesti vastaukset jakaantuivat tasaisesti vastanneiden kohderyhmien kesken. Kehittämisen kohteiksi nousivat työn ja vapaa-ajan erottaminen, ammatillisen osaamisen kehittäminen ja työturvallisuuteen liittyvät asiat. Palkitsemiseen toivottiin myös erilaisia ratkaisuja nykyiseen verrattuna. Pienillä muutoksilla edellä mainittuihin asioihin on mahdollista vaikuttaa niin organisaatio-, kuin yksikkötasollakin.

Asiasanat: työhyvinvointi, työhyvinvointikysely, henkilöstöjohtaminen

Leppihalme, Miikka

Developing welfare at work for the company X

Year	2018	Pages	58
------	------	-------	----

The objective of the thesis was to create a comprehensive conception about welfare at work. The purpose of the development section was to clarify the current situation of welfare at work and how it could be further developed in the future in the company X. The theoretical framework was limited to four pre-selected themes, welfare at work in general, safety at work, motivating and rewarding. As a development part in this study was to conduct an inquiry on welfare at work for company X. The main purpose of the inquiry was to chart concrete developmental ideas from the collected answers.

The theoretical framework consisted of two entities. In the first section general data on the topic of the thesis was collected from the literature and electronic sources. The second section dealt with conducting research in general through the source material by comparing the material to this study.

The structure of the inquiry on welfare at work followed the same pattern with the theoretical framework and it was conducted as both quantitative and qualitative study. The quantitative section consisted of the answers of the closed questions of the inquiry. The qualitative section consisted of two different sections. In the first section two employees working as a superior role in the company X were interviewed regarding the welfare in the company. The base of the inquiry was created by the collected data from the answers and the theoretical framework. The second section of the quantitative part consisted of open-ended questions which were included in the inquiry. Thus, it was possible to collect quantitative data concerning each section of the welfare inquiry.

The answers of the study indicated that the current status of the welfare at work was good but the development is needed as well. Mainly, the answers were divided evenly with the target groups. The targets of development were separating work and spare time, developing professional competences and safety at work. Different solutions for rewarding were also wished, compared to the current situation. With small changes it is possible to affect the discussed topics both in the organizational and unit levels.

Keywords: Workplace welfare, workplace welfare inquiry, human resource management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tutkimuksen lähtökohdat ja rajaaminen	6
3	Työhyvinvointi käsitteenä	7
	3.1 Fyysinen työhyvinvointi	9
	3.2 Psykkinen työhyvinvointi	10
	3.3 Sosiaalinen työhyvinvointi	12
	3.4 Teemahaastattelun osio yleisestä työhyvinvoinnista	13
4	Työturvallisuus ja työsuojelu	14
	4.1 Velvollisuudet	15
	4.2 Työympäristön ylläpito ja kehittäminen	15
	4.3 Teemahaastattelun osio työturvallisuudesta	16
5	Motivointi	17
	5.1 Motivaatiotekijät	19
	5.2 Teemahaastattelun osio motivoinnista	19
6	Palkitseminen	20
	6.1 Aineeton palkitseminen	21
	6.2 Aineellinen palkitseminen	22
	6.3 Teemahaastattelun osio palkitsemisesta	24
7	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja toteutus	25
8	Tutkimuksen tulokset	27
	8.1 Työhyvinvointi yleisesti	27
	8.2 Ammatillinen osaaminen	32
	8.3 Osaamisen kehittäminen	34
	8.4 Työturvallisuus	38
	8.5 Motivaatio ja palkitseminen	41
9	Reliabiliteetti ja validiteetti	43
10	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	44
11	Johtopäätökset	45
	11.1 Työhyvinvoinnin nykytila	46
	11.2 Tulevaisuuden kehittämiskohteita ja mahdollisia ratkaisuja	48
	Lähteet	50
	Kuviot	53
	Liitteet	54

1 Johdanto

”Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen on investointi tulevaisuuteen.” kirjoittaa Pasi Pyöriä (2012, 14). Työhyvinvointi käsitteenä on asia, joka koskettaa jokaista organisaation työntekijää. Henkilöstön voidessa hyvin, on sillä yleensä positiivinen vaikutus organisaation tulokseen. Työhyvinvointia ylläpitämällä on mahdollista säästyä ylimääräisiltä kustannuksilta, kuten esimerkiksi sairauspoissaoloilta, lääkärikustannuksilta ja ammattitaudeilta, jotka myös kuormittavat yritystä muutenkin kuin taloudellisesti. Hyvinvoiva henkilöstö vaikuttaa positiivisesti myös kaikkiin organisaation sidosryhmiin ja näin ollen positiivisuus heijastuu myös joka-päiväiseen tekemiseen. Organisaation menestys on huomattavasti suurempi kokonaisuus kuin pelkät taloudelliset tunnusluvut. Menestyäkseen organisaation tulee kantaa taloudellisen vastuun lisäksi myös henkilöstön hyvinvointiin liittyvä vastuu, niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisestikin. Edellä mainittujen asioiden lisäksi nykyaikana organisaation menestyksen kulmakiviin kuuluvat sitä koskettavien sidosryhmien kanssa suhteiden hoitaminen ja nousevana trendinä myös ekologisen vastuun kantaminen (Pyöriä 2012, 7).

Marja-Liisa Mankan (2016, 20-28) mukaan työn mielekkyys on vähentynyt ja tätä on selitetty työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien vähenemisellä. Korkeammalla tasolla organisaatiossa työskentelevien mielestä työ on pääsääntöisesti mielekkäämpää kuin alemmilla tasoilla. Tasaissin väliajoin organisaation on tärkeää ottaa selvää työhyvinvoinnin nykytilasta, kehityksestä ja tulevaisuudesta. Fokukseksi selvityksessä tulee ottaa työntekijöiden fyysinen ja psyykinen jaksaminen, jotta on mahdollista saada realistisempi kokonaiskuva yleisestä hyvinvoinnista. Kiireen tunne ja elämän aikatauluttaminen koetaan nykyään kuormittavina tekijöinä ja niiden hallitseminen on haastavaa, kun lähestytään 24/7-yhteiskuntaa. Tähän ratkaisuna voisi toimia vallitseviin trendeihin vastaaminen, kuten esimerkiksi joustavuuteen panostaminen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, joiden kautta on mahdollista luoda työntekijöille tunne, että he hallitsevat omaa työtään.

2 Tutkimuksen lähtökohdat ja rajaaminen

Opinnäytetyöllä on aina jokin lähtökohta, jonka takia sitä lähdetään tekemään. Aihe pohjautuu johonkin tiettyyn tutkimusongelmaan tai kysymykseen, joka pyritään tutkimuksella ratkaisemaan. Ennen työn aloittamista tulee pohtia tutkimuksen tavoite, jotta työllä on jokin päämäärä. Tämän helpottamiseksi tulee rajata tarkasti mitä työssä tullaan käsittelemään ja mitä ei. Keskeisten käsitteiden pohtiminen ennen työn aloittamista helpottaa teoreettisen viitekehysten luomista ja sen pysymistä opinnäytetyön rajauksien sisällä.

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli laatia työhyvinvointikysely Suomessa toimivalle yritys X:lle, koska sille oli yrityksessä selkeä tarve. Yritys toimii kaupan alalla Suomessa ja muissa

Euroopan maissa. Aihe valikoitui tutkimuksen tekijän omakohtaisesta havainnoinnista jokapäiväisessä työssä, jonka jälkeen se esiteltiin yrityksen X maajohtajalle ja henkilöstöpäällikölle. Tutkimus koettiin ajankohtaiseksi, koska kyseinen yritys ei ollut aikaisemmin toteuttanut työhyvinvointikyselyä Suomessa. Aihe koettiin keskustelujen pohjalta tärkeäksi ja yhteisymmärrykseen sen tarpeellisuudesta päästiin helposti. Aihetta oli käsitelty yrityksen sisällä aikaisemmin useaan otteeseen ja suunnitelmia työhyvinvoinnin kehittämiseksi oli jo tehty, mutta mitään toimenpiteitä ei ollut vielä laitettu täytäntöön. Tavoitteeksi opinnäytetyölle asetettiin selvittää työhyvinvoinnin nykytila yrityksessä X ja kuinka sitä olisi mahdollista kehittää toteutuskelpoisin toimenpitein.

Teoreettisen viitekehyksen avulla oli tarkoitus luoda kokonaisvaltainen käsitys tutkimuksen aiheesta eli työhyvinvoinnista ja sen sisältämistä käsitteistä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä ajankohtaista tietoa yrityksen hyvinvoinnin nykytilasta tämänhetkisiltä työntekijöiltä. Kyselyn vastausten ja tutkitun teorian pohjalta oli tarkoitus luoda toteutuskelpoisia kehittämisideoita yritykselle X työhyvinvointiin liittyen. Tutkimuskysymyksiä käsitellään tarkemmin kappaleessa 7.

Tutkimuksen rajaamisen avulla selkeytetään, mitkä asiat kuuluvat tutkimukseen ja mitkä eivät. Nämä luovat selkeät raamit teoriaosuudelle ja pitävät käsiteltävän asian mahdollisimman tiiviinä kokonaisuutena ja asiasisällön oikeana. Tutkittavalle ilmiölle on järkevää asettaa keskeiset kysymykset, joihin pyritään saamaan vastauksia toiminnallisen osuuden avulla. Tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys oli rajattu neljään ennalta valittuun keskeiseen teemaan, joita olivat työhyvinvointi yleisellä tasolla, työturvallisuus, motivointi ja palkitseminen.

3 Työhyvinvointi käsitteenä

Juhani Kauhanen on määritellyt työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksilöitä että organisaatiota”. (2006, 195) Työhyvinvointi on käsitteenä hyvin laaja kokonaisuus ja sen muodostavat hyvinvointi, terveys ja turvallisuus. Työhyvinvointia on tutkittu lähes sata vuotta erilaisiin painopisteisiin keskittyen. Työhyvinvoinnin voi myös jakaa pienempiin osakokonaisuuksiin kuten esimerkiksi fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin, joita käytetään muun muassa tässä opinnäytetyössä. Työhyvinvoinnin keskeisenä tavoitteena on luoda työpaikalle erilaisin toimenpitein laadukasta, tehokasta ja tuottavaa toimintaa. Hyvinvointi ja työn tuottavuus kulkevat rinnakkain ja oikein hoidettuna sairauspoissaolot vähenevät, ja kuormittavat vähemmän työnantajaa niin taloudellisesti, kuin työpanoksenkin osalta (Manka 2016, 64-66).

Organisaatiotasolla työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan vaatii jatkuvaa ja systemaattista johtamiseen pohjautuvaa kehitys- ja ylläpitotyötä. Suunnitelmien pohjalta asetettuja tavoitteita tulee arvioida osana strategista suunnittelua. Mankan mukaan: ”Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, mikä tarkoittaa sitä, että sillä on selkeä visio, sekä strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi” (2016, 80). Työhyvinvoinnin tukemiseksi on järkevää käyttää asiantuntijatoimintoja työterveyshuoltoon, työsuojeluun ja työpaikkaliikuntaan liittyen. Organisaatioita on eri kokoisia erilaisilla resursseilla, joten huomioon tulee ottaa, että isommissa organisaatioilla on enemmän resursseja hyvinvoinnin johtamiseen kuin pienemmillä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että pienemmillä organisaatioilla olisi varaa laiminlyödä näinkin tärkeää asiaa, vaan oikeiden ratkaisuiden löytäminen mahdollisuuksien mukaan toimii työhyvinvoinnin johtamisen kulmakivenä (Manka 2016, 80-84).

Harri Hirvihuhdan (2006, 132-135) näkemys tukee Mankan mielipidettä siitä, että työhyvinvointia tulee aktiivisesti ylläpitää ja kehittää ja vastuu työhyvinvoinnista on työnantajan lisäksi myös työntekijöillä itsellään. Tätä helpottamaan on hyvä rajata työtehtävät tarkasti: mitkä ovat oman työn ja jaksamisen rajat, kuinka pitkälle on valmis menemään ja milloin tulee sanoa ei. Rajojen tiedostamattomuus saattaa joissain tapauksissa lisätä työuupumusta, joka saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa loppuun palamiseen. Tämän myötä tulee huomioida, että työn ja vapaa-ajan rajaaminen on erittäin tärkeää ja tätä tukemaan on hyvä osata priorisoida työtehtävien kiireellisyys ja aikatauluttaa työtehtävät mahdollisuuksien mukaan. Palautuminen työstä alkaa vasta kun sen on lopettanut kokonaan, tästä syystä työt tulee jättää työpaikalle ja vapaa-aika käyttää muihin elämää rikastuttaviin aktiviteetteihin.

Suunnitelmallisuus työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä on äärimmäisen tärkeää. Johdon ja esimiehen tehtävänä on löytää parhaat toimintatavat työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja tehdä toimintasuunnitelma sen mukaan. Malleja toimintasuunnitelman tekemiseen on monia, kuten esimerkiksi henkilöstösuunnitelma, perehdyttämissuunnitelma, palkitsemissuunnitelma, kehityskeskustelut, sekä työpaikkakohtaiset turvallisuussuunnitelmat. Johdon tulee sisällyttää edellä mainitut yrityksen strategiaan ja löytää sopiva tasapaino kuinka paljon resursseja käytetään mihinkin osioon parhaan lopputuleman saavuttamiseksi. Erilaiset henkilöstöedut ovat erinomainen tapa lisätä työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työpaikkaruokailu, autoetu, virkistystapahtumat, tapaturmien ehkäisy ja ergonomiset ratkaisut. Jokaisella yrityksellä ei ole resursseja toteuttaa näistä kaikkia, ainakaan suuressa mittakaavassa, mutta pienilläkin eduilla voi olla huomattava vaikutus työhyvinvointiin, mikä taas peilautuu positiivisesti työpanokseen (Suonsivu 2011, 66-68).

Työhyvinvointi tarjoaa organisaatiolle perustan kestäväälle ja tuottavalle organisaation johtamiselle. Työhyvinvoinnin kulmakivenä on jokapäiväinen työn sujuminen. Siihen vaikuttavat organisaation toimintatavat, johtaminen, yleinen ilmapiiri, työtehtävät sekä työntekijöiden

henkilökohtaiset tulkinnat ja valinnat. Huomion arvoista on, että jokainen työyhteisön jäsen kokee työhyvinvoinnin yksilöllisesti ja eri asiat vaikuttavat eri tavalla yksilöihin. Psykologiset, sosiaaliset ja fyysiset tarpeet kytkeytyvät toisiinsa ja vaikuttavat kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin yhdessä. Aihetta tutkittaessa tulee myös ymmärtää, että esimerkiksi jokin fyysinen vaiva saattaa vaikuttaa negatiivisesti myös psykologisiin ja sosiaalisiin asioihin. Vastavuoroisesti taas sosiaalisesti hyvinvoiva työyhteisö voi vaikuttaa positiivisesti psykologisiin asioihin muilla osa-alueilla, kuten esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunteeseen työpaikalla (Manka 2016, 68-75).

3.1 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan yleisesti ihmisen fyysistä kuntoa ja terveyttä. Hyvä fyysinen kunto on erittäin tärkeä palanen, joka vaikuttaa ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Terveys on todella laaja käsite ja ihmisen on tärkeää realistisesti tiedostaa kuinka terveeksi hän itsensä tuntee milloinkin ja tiedostaa, mikä on hyvän ja huonon voimien ero. Sairastumisilta on mahdotonta välttyä työuran aikana, mutta hyvällä yleiskunnolla on mahdollista ennaltaehkäistä sairauksia. Ihminen on kuitenkin hairahtuvainen houkutuksille jotka ovat epäterveellisiä, vaikka yleisesti onkin tiedossa, että oikeanlainen ravinto, tupakoimattomuus ja alkoholin kohtuukäyttö edistävät ja ylläpitävät terveyttä. Huonolla fyysisellä kunnolla ja epäterveellisillä elintavoilla on suora yhteys sairauksiin ja näin ollen terveys-suositusten mukaan niitä tulisikin välttää. Tietenkin on olemassa tapauksia, joihin ihmisen on itse mahdotonta vaikuttaa, kuten esimerkiksi geeneissä saatuihin ominaisuuksiin tai tapaturmiin. Ihmiselle jää joka tapauksessa kolme tapaa vaikuttaa terveyteen: fyysisestä elinympäristöstä huolehtiminen siten, että se edesauttaa terveyttä, yleisesti terveelliset elintavat ja tiedostaminen milloin tarvitsee ammattiapua (Leskinen & Hult 2010, 39-43).

Hyvä fyysinen kunto on sijoitus tulevaisuuteen työpaikoilla ja sen kehittämiseen yritysten tulisiikin aktiivisesti panostaa. Vanhetessa samat työtehtävät, joista aikaisemmin palautui nopeasti, saattavat huonon kunnan myötä muuttua jopa ylitsepääsemättömiksi vaikeiksi. Fyysinen kunto toimii myös itsessään työvälteenä joissain ammateissa, kuten esimerkiksi palomiehillä, ensihoitajilla ja rakennustyömailla. Huono kunto, ja siihen yhdistettynä esimerkiksi runsas ylipaino, saattavat estää näissä töissä työtehtävien suorittamisen ja pahimmissa tapauksissa jopa estää tällaisten töiden saamista (Työterveyslaitos, 2018).

Marjatta Jabe (2012, 20) paneutuu vielä syvemmälle fyysisen kunnan analysoinnissa. Hänen mukaan aktiivisilla elämäntavoilla on suora vaikutus aineenvaihduntaan, jolla on suoraan merkitys hyvään oloon, joka taas johtaa positiivisiin työtuloksiin. Hyvän fyysisen kunnan omaavilla on usein myös parempi vastustuskyky bakteereita ja sairauksia vastaan, joka taas vähentää sairauspoissaolojen kuormitusta työpaikoilla. Edellä mainituista syistä hänen mieles-

tään työpaikkojen on järkevää edistää liikunnallisuutta, koska sillä on suora vaikutus työntekijöiden yleiseen hyvinvointiin, joka taas heijastuu usein myös työpaikalle.

Työterveyslaitoksen (2018) selvityksen mukaan säännöllinen liikunta auttaa rentoutumaan ja hallitsemaan työstressiä. Unen laatu paranee säännöllisen liikkumisen seurauksena, joka vaikuttaa suoraan ihmisen vireystilaan. Virkeänä ihmisen elimistö toimii paremmin ja tämä edesauttaa parempaa työpanosta työpaikoilla. Liikunnalla on myös psyykkisiä vaikutuksia, ja monesti hyvä fyysinen kunto parantaa ihmisen itsetuntoa ja elämänhallintaa. Huolestuttavaa on kuitenkin, että vain noin puolet suomalaisista kokee olevansa hyvässä kunnossa.

Työpaikat voivat vaikuttaa työn kuormitukseen tehokkaalla tilojen ja työprosessien suunnittelulla. Säädettyillä kalusteilla ja työvälillä, kuten esimerkiksi työtasoilla on mahdollista vähentää kuormitusta eri pituisten työntekijöiden välillä. Pienemmilläkin asioilla, kuten yleisellä siisteydellä ja opastuksella, kuinka esimerkiksi nostetaan oikeaoppisesti painavia tavaroita, on mahdollista välttää liikaa fyysistä kuormitusta ja siitä johtuvia vaivoja työpaikoilla. Oikeanlaisen opastuksen avulla myöskään aikaa ja energiaa ei kulu turhiin ja virheellisesti tehtyihin prosesseihin. Siisteydellä on mahdollista myös välttää esimerkiksi ahtautta varastoissa, joka johtaa useasti epäluonnollisiin työasentoihin (Työturvallisuuskeskus, 2018).

Työasentoja tulisi suunnitella ammattilaisten kanssa ja työtä tehtäessä tulisi välttää nivelten joutumista ääriasentoihin, sekä vain yhdelle puolelle kohdistuvaa kuormitusta. Pitkään samanlaisena pysyvät työasennot voivat aiheuttaa staattisia oireita ja kiputiloja lihaksistoon, jotka voivat johtaa pidempiaikaisiin vaivoihin. Niinkin yksinkertaisella toimenpiteellä kuin lämmön säätelyllä on myös mahdollista vaikuttaa elimistön kuormittumiseen, liian kylmässä ja kuumassa elimistö kuormittuu enemmän kuin optimaalisessa lämpötilassa. Seisomatyössä on tärkeää pitää istumataukoja pitkään jatkuneen yhtäjaksoisen seisomisen vastapainoksi. Lattialle laitettavalla ergonomisella kumimatolla on mahdollista keventää alaselkään- ja alaraajoihin kohdistuvaa kuormitusta. Istumatyössä taas ongelmaksi muodostuu usein elimistön liian vähäinen kuormitus. Siinä useasti asento pysyy samana pitkään ja tämä voi johtaa monenlaisiin vaivoihin eri puolilla kehoa. Istumatyössä on tärkeää kiinnittää huomiota ergonomisiin ratkaisuihin muun muassa muuttamalla työtuoleja työsatuloiksi ja säätämällä työpisteiden korkeudet optimaalisille tasoille (Työturvallisuuskeskus, 2018).

3.2 Psykkinen työhyvinvointi

Psyykkistä työhyvinvointia tutkittaessa on tärkeää tutkia psyykkisen rasittavuuden lisäksi myös, mistä lähteistä on mahdollista saada työn iloa. Kiinnittämällä huomiota luonnollisiin luonteenpiirteisiin, jotka vaikuttavat onnellisuuteen voidaan rakentaa luonnollista puskuria vastaanottamaan negatiivisia asioita, niin työpaikalla kuin elämässä yleensäkin. Pelkkä ahke-

ruus ja kuuliaisuus ei ole tae, että tulevaisuudessa pärjää, vaan olennaisia tekijöitä ovat niiden lisäksi innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus (Leskinen & Hult 2010, 31-38). Psykkiseen hyvinvointiin vaikuttaa oikeanlaisen ilmapiirin luominen työpaikoille, koska yleisesti valitsevalla positiivisella ilmapiirillä on suuri vaikutus henkilöstön voimavaroihin pidemmällä tähtäimellä (Manka 2016, 69-70). Henkiseen hyvinvointiin ja yksilölliseen kuormitukseen työpaikoilla vaikuttavat edellä mainittujen lisäksi myös työtehtävien vaatimukset, yleinen osaaaminen, esimiestyön laatu, työympäristö, työvälineet, sekä työyhteisö itsessään. Henkistä hyvinvointia voi havainnoida ulkopuolisesti työyhteisössä toimivana ja turvallisen ilmapiirinä, sekä työtehtävien yleisenä sujuvuutena. Henkistä hyvinvointia on mahdollista kasvattaa lisäämällä työntekijöiden omia vaikutusmahdollisuuksia omiin työtehtäviinsä, ja tätä kautta saavuttaa työntekijöille arvostuksen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työstään. Hyvinvoivan henkilöstön lopputulemana on useimmiten hyvää ja tuottavaa liiketoimintaa (Työturvallisuuskeskus, 2015).

Työsuojelun (2018) mukaan sopiva määrä psyykkistä kuormittumista kuuluu kuitenkin työhön ja edesauttaa paineen alla toimimista. Tämänkaltaisen kuormittumisen ollessa pitkäaikaista ja pysyvää, muuttuu se usein jossain vaiheessa työntekijälle haitalliseksi ja sen yhdistyessä fyysiseen ylikuormitukseen on lopputulemana helposti loppuun palaminen. Työntekijään kohdistuvien odotusten tulee olla realistisia ja molempien osapuolten tulee olla näistä samalla aaltopituudella. Puutteellinen organisointi ja kommunikaation puute saattaa johtaa negatiiviseen työilmapiiriin, mikä saattaa johtaa yksilölliseen henkiseen ylikuormitustilaan.

Psyykkisen kuormituksen ennaltaehkäisy on jopa tärkeämpää, kuin sen seurauksiin reagointi. Työnantajan tulee oma-aloitteisesti tehdä toimenpiteitä vaaratekijöille, joista voi olla haittaa työnteon kannalta jo työtehtävien suunnitteluvaiheessa. Vaarojen tunnistaminen tapahtuu prosessin mukaisesti, mikä käy ilmi kuvioista 1. Ensimmäisenä tulee tunnistaa psyykkiset kuormitustekijät työpaikalla. Tämän jälkeen seuraa arvioinnin jälkeinen priorisointi tärkeysjärjestykseen, mitkä tekijät vaikuttavat eniten haitallisesti työntekijöiden terveyteen. Arvioinnin jälkeen seuraa konkreettinen puuttuminen haittatekijöihin. Tämänkin tulee tapahtua siten, että ensiksi puututaan haitallisimpiin tekijöihin. Edellä mainittujen toimenpiteiden jälkeen tulee aktiivisesti seurata tehtyjen toimintojen riittävyttä ja tarvittaessa ryhtyä jatko-toimenpiteisiin jos sellaisille koetaan tarvetta (Työsuojelu, 2018).



Kuvio 1: Psyykkisten vaarojen tunnistamisen prosessi

Vastuu liiallisen kuormituksen tunnistamisesta sysätään usein pelkästään esimiehen havainnoinnin varaan. Tämä onkin osittain oikein, koska esimiehen tulee pystyä havainnoimaan työntekijöissään tapahtuvia muutoksia ja reagoida niihin. Vastuuta ei voida kuitenkaan kokonaan vierittää esimiehen harteille, vaan työntekijöiden on tärkeää myös itse tunnistaa oman jaksamisensa rajat. Tarpeen vaatiessa työntekijöiden tulee tehdä toimenpiteitä jos näyttää siltä, että psyykkinen kuormitus on kasvanut liian suureksi ja vaikuttaa negatiivisesti elämän eri osa-alueisiin. Liiallista kuormitusta voidaan pyrkiä keventämään paikallisesti esimiehen ja työntekijän toimesta, mutta tätä tukemaan on myös mahdollista kääntyä terveydenhuollon ammattilaisten puoleen (Työsuojelu, 2018).

3.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen hyvinvointi pitää sisällään yksilön sosiaaliset taidot yleisesti ja lisäksi yksilön sosiaaliset verkostot ja niiden hallinnan. Yhteisöllisyyteen liitetään usein sosiaalisia odotuksia ja se luo erilaisia jännitteitä moneen suuntaan. Sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavat usein se, minkälainen työilmapiiri työpaikalla vallitsee ja se, miten työilmapiiri ilmenee ulospäin. Yhteisöllisyys mielletään käsitteenä useasti monen ihmisen summaksi, mikä pitääkin osittain paikkansa, mutta lähtökohtana toimivalle sosiaaliselle hyvinvoinnille on kuitenkin hyvinvoiva yksilö. On miltei mahdotonta lähteä rakentamaan toimivaa ja sosiaalisesti hyvinvoivaa yhteisöä, jos yksilöt voivat muilla elämän osa-alueilla huonosti. Yhteisöllisyyttä työpaikalla voidaan kutsua jonkinasteiseksi työyhteisön henkiseksi tilaksi. Yhteiset arvot ohjaavat yhteisöllisyyttä lähes poikkeuksetta, ja tästä syystä jokaisen työntekijän tulee olla selvillä yrityksen arvoista. Vastuu arvojen sisällyttämisestä on tietenkin yrityksellä, ja tämä tuleeekin sisällyttää henkilöstöstrategiaan siten, että se saadaan työntekijöiden tietoisuuteen (Paasivaara & Nikkilä 2010, 8-16). Yksi organisaatio voi kuitenkin sisältää useita erilaisia ilmapiirejä, kuten esimerkiksi rakenne (säännöt, ohjeet ja toimintatavat), vastualueet, työn haasteellisuuden kokeminen, palkitseminen, motivointi, tuen antaminen ja ristiriitojen ratkaiseminen. Käsitteen moninaisuuden vuoksi on tärkeää pohtia millaista työilmapiiriä organisaatiossa pyritään saavuttamaan ja luoda yhteiset ohjeet ja toimintatavat sen toteuttamiseksi (Työturvallisuuskeskus 2010, 62-63).

Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 26-27) mukaan sosiaalinen äly kietoutuu työyhteisössä työntekijän rooliin, ja on tärkeää tunnistaa oma suhteensa, niin työtehtävään kuin myös rooliin työpaikalla. Sosiaalinen älykkyys ilmenee päätöksenteko-osaamisena, sosiaalisesti älykäs työntekijä osaa ottaa objektiivisen näkökulman ja huomioida useampaa ihmistä samaan aikaan. Tillanetaju on suuressa roolissa sosiaalisessa kanssakäymisessä ylipäänsä ja sosiaalisesti älykäs työntekijä pystyy mukautumaan muuttuvissa tilanteissa luonnollisesti ja pätevästi ilman, että henkilökohtaiset tunteet vaikuttavat liikaa ulosantiin.

Sosiaalisen hyvinvoinnin kehittäminen lähtee henkilön omasta itsensä johtamisesta. On tutkittu, että liikunta ja hyvä fyysinen kunto edistävät myös sosiaalista hyvinvointia. Liikunta lisää yksilön hyvinvointia ja hyvinvoiva yksilö toimii positiivisesti myös eri yhteisöissä. Useasti liikunnan muodot tapahtuvat ryhmissä tai joukkueissa, mikä lisää yksilön sosiaalista kanssakäymistä muiden yksilöiden kanssa. Hyvään itsensä johtamiseen kuuluvat oman jaksamisen tunnistaminen ja kyky sanoa myös ei tilanteen sitä vaatiessa. Ajankäytön hallinnalla ja elämän asioiden priorisoinnilla, milloin tekee mitään, on suuri vaikutus yleiseen hyvinvointiin. Tästä syystä on hyvä pysähtyä miettimään omaa ajankäyttöä ja tehdä muutoksia, jos siihen on tarvetta (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 142-143).

Työpaikoilla sosiaalista hyvinvointia on mahdollista kehittää luomalla yhteisöllisyyttä ja kertomalla sen vaikutuksista työn onnistumiseen. Onnistuminen siinä vaatii johdon sitoutumista käsiteltävään asiaan ja tarvittavaa ohjausta päämäärän saavuttamiseksi. Johdon tehtävänä on myös saada henkilöstö sitoutumaan ja osallistumaan aktiivisesti yhteisöllisyyden kehittämiseen, ja tätä kautta luoda kaikkia osapuolia miellyttäviä ratkaisuja tämän edistämiseksi. Jokaisen työntekijän on tärkeää tiedostaa oma merkityksensä sosiaalisen hyvinvoinnin edistäjänä. Hyvinvoinnin tilaa on mahdollista selvittää esimerkiksi erilaisilla hyvinvointikyselyillä, mutta ne saattavat liian usein toteutettuina tuntua työntekijöistä puuduttavilta. Tästä syystä monesti paikalliset ratkaisut, kuten esimerkiksi virkistyspäivät, kilpailut, edut tai palaute saattavat toimia paremmin hyvinvointia edistävinä tekijöinä. Työpaikkojen tuleekin tiedostaa yksilöiden erilaisuus ja luoda ratkaisut siten, että ne hyödyttävät juuri sitä nimenomaista yhteisöä. Lisäksi työpaikkojen tulee pitää mielessä, että jos jokin ratkaisu koetaan päteväksi jossain, se ei takaa sen toimivuutta jokaisessa organisaation toimipisteessä (Työturvallisuuskeskus 2010, 61-63).

3.4 Teemahaastattelun osio yleisestä työhyvinvoinnista

Laadullisen aineiston keräämiseksi tutkimuksen tueksi toteutettiin kaksi teemahaastattelua yrityksessä X esimiestehtävissä toimivien työntekijöiden kanssa. Tässä kappaleessa avataan haastateltujen esimiesten havainnot yleisestä työhyvinvoinnista. Heiltä kysyttiin mielipidettä, mitä tarkoittaa hyvinvoiva työyhteisö ja miten he kokevat sen omassa yksikössään toteutuvan.

Esimies A:n kuvailema hyvinvoiva työyhteisö on sellainen, jossa kaikki tulevat mielellään työpaikalle, kommunikointi sujuu mutkattomasti työntekijöiden välillä ja tunnelma on asiallisen rento, jotta työnteko olisi luontevaa. Yrityksen tasolla hän kokee, että työhyvinvoinnin tilassa on kuitenkin kehittämisen varaa, vaikka hänen omassa yksikössään hän kokeekin tilanteen olevan hyvä.

Esimies B jatkaa samoilla linjoilla Esimies A:n kanssa. Hänen mukaansa hyvinvoiva työyhteisö tarkoittaa luottamuksellista yhteisöä, jossa on avoin ja rehellinen ilmapiiri. Palautteen antaminen puolin ja toisin on tärkeää, ja toimivan kommunikaation merkitys on suuri. Yhteisten pelisääntöjen ja osaavan esimiehen avulla on mahdollista kasvattaa työhyvinvointia. Hänkin kokee, että työhyvinvointiin voisi panostaa vielä enemmän jatkuvalla hyvinvoinnin kartoittamisella, kuten esimerkiksi selvittämällä motivaation, osaamisen ja työkyvyn tilanne. Esimies B:n yksikön työhyvinvointi on hänen mielestään riittävällä tasolla, vaikka sen kehittäminen onkin mahdollista. Hän toteaa kuitenkin yrityksessä vallitsevan kiireisen ilmapiirin vuoksi, että näinkin tärkeä asia ei ole aina tarpeeksi pinnalla ja tämän hän on asettanut yksikkönsä kehittämisen kohteeksi. Koko yrityksen tasolla hän kokee, että yrityksen X tärkeimmät arvot, huumori ja yhteisöllisyys, toteutuvat jokapäiväisessä tekemisessä ja peilautuvat jokapäiväiseen työhön positiivisesti.

4 Työturvallisuus ja työsuojelu

Työsuojelulla on tarkoitus ylläpitää ja edistää työpaikan työympäristöä, turvallisuutta ja terveellisuutta. Työsuojeluun kuuluvat myös olennaisena osana työntekijöiden fyysisistä ja psyykkisistä työkykyyn vaikuttavista asioista huolehtiminen ja resurssien mukaan niiden mahdollistaminen. Työturvallisuus on olennainen osa työsuojelua ja sillä tarkastellaan työympäristöä kokonaisuutena, kuten esimerkiksi työvälineitä, työtiloja ja laitteita, nimenomaan työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden pohjalta. Työsuojelu koostuu työnantajan ja työntekijöiden eri velvollisuuksista, suunnittelusta, riskien ennakoimisesta, työympäristöstä huolehtimisesta, päivittäisistä asioista, sekä työsuojelun jatkuvasta kehittämisestä (Työturvallisuuskeskus 2011, 3-4).

Työsuojelun toiminnot ovat monipuolistuneet ja sen tulisi nykypäivänä olla olennaisena osana yrityksen strategiaa. Työturvallisuuden toteutumiseen ja tasoon vaikuttavat suuresti, kuinka sitä johdetaan ylemmiltä tahoilta käsin. Kaikissa turvallisuuteen liittyvissä asioissa ennakointi on paras puolustus, koska sen avulla voidaan välttää monia vaaratilanteita ja tapaturmia etukäteen. Nyky-yhteiskunnassa työntekijän suojelemisella on myös moraalinen ja taloudellinen vaikutus yrityksen toimintaan, niin työnantajan kuin työntekijänkin puolelta. Työturvallisuutta- ja suojelua tukemaan löytyy useita säädöksiä ja lakeja, joita aktiivisesti soveltamalla on mahdollista saavuttaa tarvittava taso, jotta työpaikoilla on turvallista. Tärkeimpinä säädöksistä ja laeista mainittakoon työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja työaikalaki (Turvallinen työpaikka, 2018).

4.1 Velvollisuudet

Työturvallisuuskeskus (2018) on määritellyt työsuojeluun liittyviä velvollisuuksia, jotka koskettavat niin työnantajaa kuin työntekijääkin. Työturvallisuuslaki on työsuojelun perusta. Laissa määritellään työnantajan ja työntekijöiden velvollisuudet liittyen toimintaan työpaikalla. Sen tarkoituksena on turvata ja parantaa työympäristöä molempien näkökulmasta, ja ennaltaehkäistä vaaroja ja tapaturmia työpaikoilla.

Työnantaja on velvoitettu lain nojalla huolehtimaan vaadittavista toimenpiteistä liittyen työpaikan turvallisuuteen ja terveyteen. Niin kutsuttu huolehtimisvelvoite tulee toteuttaa työturvallisuuslain edellyttämällä toimilla, joita ovat esimerkiksi työsuojelun toimintaohjelma, jossa määritetään työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämistavoitteet sekä siihen liittyvät toimintatavat. Haitta- ja vaaratekijät tulee tunnistaa riskiarvioinnilla, jolla on mahdollista ennaltaehkäistä tai poistaa joitain vaaratekijöitä kokonaan, ettei työntekijän terveys vaarannu. Toimintaohjelmaan kuuluu myös lain mukaan perehdyttämisvelvollisuus. Työntekijöille on annettava vaadittava ohjaus tapaturmien ja muiden vaarojen välttämiseksi työpaikalla. Työterveyshuoltolain nojalla työnantaja on myös velvoitettu tarjoamaan omalla kustannuksellaan työterveyshuollon työntekijöilleen sairastapausten varalle (Työturvallisuuskeskus 2011, 4-5).

Työntekijöillä on myös velvollisuus noudattaa työnantajan ohjeistuksia ja määräyksiä, ja he ovat velvoitettuja ilmoittamaan esimiehelleen havaitessaan vaaratekijöitä tai -tilanteita. Työtehtävistä on myös oikeus pidättäytyä, mikäli niistä aiheutuu välitöntä vaaraa työntekijän terveydelle tai hyvinvoinnille (Työturvallisuuskeskus, 2018). Lain (18 § työntekijän yleiset velvollisuudet) mukaan työntekijän tulee noudattaa työnantajan toimivallan mukaisesti asettamia ohjeistuksia. Työssä tulee muutenkin noudattaa työolosuhteiden velvoittamia ylläpito-toimenpiteitä turvallisuuteen ja terveyteen liittyen, esimerkiksi huolehtimalla siisteydestä, varovaisuudesta, huolellisuudesta ja järjestyksestä työpaikalla vaaditulla tavalla (Finlex, 2018).

4.2 Työympäristön ylläpito ja kehittäminen

Työterveyslaitoksen (2018) mukaan hyvä ja turvallinen työympäristö lisää tuottavuutta. Työturvallisuuden kehittäminen lähtee aina suunnitteluvaiheesta ja sen huolellinen toteutus takaa parhaan lopputuloksen. Suunnittelun lähtökohtana tulee olla riskien ja työympäristön arviointi eri näkökulmista. Ennakkotapausten tutkiminen ja niiden kautta ratkaisujen löytäminen helpottaa suunnitteluvaihetta.

Työturvallisuuden ylläpito ja kehittäminen vaatii kohdennettuja toimenpiteitä riippuen olosuhteista ja tehdyistä suunnitelmista. Riittäväällä perehdytyksellä työtehtäviin ja työvälinei-

siin, on mahdollista ennaltaehkäistä niistä johtuvia tapaturmia. Yrityksen on tärkeää perehdyttää uudet työntekijät asiaan kuuluvalla tavalla, unohtamatta ylläpitää olemassa olevien työntekijöiden tietotaitojen ylläpitoa. Tapaturmilta on mahdotonta välttyä kokonaan, mutta niiden sattuessa onkin äärimmäisen tärkeää oppia niistä, tutkimalla niiden syyt ja seuraukset. Tämän jälkeen tulee tehdä välittömästi tarvittavat toimenpiteet, ettei vastaavaa pääsisi enää tapahtumaan. Vaaratilanteiden seuraamiseksi on hyvä luoda järjestelmä, johon on mahdollista ilmoittaa tietoa sattuneista vaaratilanteista. Työntekijöitä tulisi aktiivisesti myös kannustaa tekemään kyseisiä ilmoituksia, jotta tarvittavaa tietoa tulevaisuuden varalle on mahdollista kerätä (Yrittäjät, 2016).

Työolojen kehittäminen ja seuranta ovat keskiössä työturvallisuutta kehitettäessä. Samalla kun tekniikka kehittyy, tulee uusia mahdollisia vaaroja työpaikoille. Työnantajan vastuulle jää kehityksen perässä pysyminen ja reagointi. Työpaikkojen on mahdollista poistaa fyysisesti kuormittavia tekijöitä, esimerkiksi suunnittelemalla työpisteet, -menetelmät ja -välineet ergonomisesti oikein, työntekijöiden lähtökohdista katsoen. Työtehtävien tekotapaan on myös hyvä paneutua esimerkiksi välttämällä epäergonomisia työasentoja, ja opastamalla, kuinka mitään työtehtävää tehdään oikeaoppisesti (Työterveyslaitos, 2018).

Yleisellä siisteydellä, organisoinnilla ja opastuksella on mahdollista välttyä useilta vaaratilanteilta. Esimiesten olisi hyvä säännöllisesti suorittaa työturvallisuuskierroksia työpaikoilla yhdessä työntekijöiden kanssa riskien ja mahdollisten vaaratilanteiden hallitsemiseksi. Työympäristön mittaamiseen on tärkeää nimetä vastuuhenkilö. Mittaamisen avuksi on luotu useita erilaisia mittareita, joilla se on mahdollista. Tuloksia tulee verrata ja analysoida parhaan työturvallisuuden saavuttamiseksi (Työsuojelu, 2015).

4.3 Teemahaastattelun osio työturvallisuudesta

Teemahaastattelu sisälsi osion myös työturvallisuudesta. Esimiehiltä kysyttiin kuinka he kokevat työturvallisuuden toteutumisen yrityksen sisällä. Tämän lisäksi heiltä kysyttiin kokevatko he työpaikkansa yleisesti turvalliseksi ja olisiko työturvallisuutta mahdollista kehittää konkreettisin toimenpitein.

Esimies A kokee, että työturvallisuuteen on panostettu yrityksen antaman ohjeistuksen mukaisesti. Yleiseen perehdytykseen kuuluvat yleiset työturvallisuusasiat, työergonomia, sekä toiminta sairastapauksien sattuessa. Tarvittaessa työntekijöille tarjotaan jokaisessa toimipisteessä työturvallisuuskansio, josta voi palauttaa mieleensä alkuperehdytyksessä käytyt asiat ja joka on aina tarvittaessa työntekijöiden saatavilla. Työntekijöille tarjotaan myös painettu perehdytysopas palkattaessa. Hän kokee työpaikkansa yleisesti turvalliseksi mutta esimerkiksi

myymälöiden valvontaan voisi tulevaisuudessa panostaa enemmän vaaratilanteiden ja hävikin estämiseksi.

Esimies B:n mielestä yrityksen myymälätasoinen turvallisuusohjeistus on hänen mielestään hyvin laadittu. Ohjeistus on aina myyjien saatavilla työturvallisuuskansiosta, joka löytyy jokaisesta myymälästä. Hän kokee kuitenkin, että sitä voisi käydä läpi yhdessä myyjien kanssa säännöllisemmin ja yksityiskohtaisemmin. Hän kertoo, että yksiköissä toteutetaan turvallisuuden takaamiseksi vuosittain turvallisuustarkastus yhdessä työntekijöiden kanssa. Hän ei näe turvallisuustarkastusta kuitenkaan täydellisenä, vaan hänen mielestään sitä voisi kehittää siten, että se käytäisiin henkilökohtaisesti jokaisen yksikön työntekijän kanssa läpi säännöllisesti useamman kerran vuodessa. Siitä huolimatta, että hän kokeekin työpaikan yleisesti turvallisiksi, on hänen mielestään syytä kuitenkin kiinnittää vielä enemmän huomiota turvallisuusasioihin. Toiseksi kehittämiskohteeksi hän luettelee myymälävalvonnan parantamisen ja vartioiden kanssa käytävän yhteistyön kehittämisen.

5 Motivointi

Motivaatio-sana tulee latinankielisestä sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin tällä sanalla alettiin tarkoittamaan tekijöitä, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Tänä päivänä motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jonka motiivit aikaansaavat. Motivaatiota tutkittaessa on hyvä tarkastella sen historiaa ja kehittymistä hieman tarkemmin. 1950-luvulla Yhdysvalloissa alettiin kehittämään useita motivaatioteorioita, joista tunnetuimpia ovat Abraham Maslowin tarvehierarkia ja Douglas McGregorin X ja Y-teoria (Kauhanen 2006, 107-108).

Abraham Maslowin hierarkkisen ajattelun mukaan ensimmäisen tason fysiologiset tarpeet, kuten esimerkiksi nälkä ja jano tulevat olla tyydytettyjä ennen kuin ihminen voi motivoitua seuraavasta tasosta. Tämän jälkeen voidaan siirtyä seuraavaan tasoon, eli turvallisuuden tarpeisiin. Tämä taso tulee olla tyydytetty ennen kuin voi kunnolla keskittyä seuraavaan tasoon, eli yhteenkuulumisen tunteeseen. Maslowin ajattelutavan mukaan tarpeiden hierarkkinen järjestys menee alla olevan mukaisesti:

1. Fysiologiset tarpeet (fyysiset tarpeet, kuten ruoka, juoma, ilma, ylipäänsä pysyminen hengissä)
2. Turvallisuuteen liittyvät tarpeet (vaarojen tiedostaminen ja niiltä suojautuminen)
3. Yhteenkuulumisen ja rakkauden tarpeet (ystävyyssuhteet, rakkaus, ryhmään kuuluminen)
4. Arvostuksen tarpeet (itsearvostus, kunnioituksen tarve)
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet (omien kykyjen saaminen täyteen käyttöön esimerkiksi työssä tai vanhempuudessa) (Maslow 1954, 126).

Douglas McGregorin teoria perustuu siihen, että esimiehillä on joko implisiittisiä eli pääteltävissä olevia tai eksplisiittisiä, eli suoraan johonkin perustuvia oletettavia tehokkaimmasta tavasta johtaa ihmisiä. Esimiehet, jotka hyväksyvät niin sanotun X-teorian korostavat sääntöjä, valvontaa sekä yksityiskohtaista johtamista. Tämä on McGregorin mukaan perinteinen johtamismalli organisaatioissa. Teorian mukaan työ on automaattisesti vastenmielistä, ja sen tekemistä tulee välttää. Tästä seuraa valvonnan ja ohjauksen tarve, jota viedään eteenpäin rangaistuksien uhalla, jos tavoitteet eivät täyty. X-teorian mukaan ihmiset haluavat nimenomaan tulla johdetuiksi ja kunnianhimon puuttuessa välttää vastuunottamista.

Y-teorian mukaan johtavat esimiehet vapauttavat työntekijöiden resurssit, ja ensisijainen ajatus ei ole se, että työntekijät ovat automaattisesti epäluotettavia tai laiskoja. Työntekijät ajattelevat työn olevan yhtä luonnollinen asia, kuin esimerkiksi leikki tai lepo, kunhan se tapahtuu oikeanlaisessa ympäristössä. Työntekijät ovat Y-teorian mukaan itseohjautuvia, ja itse työnteke ei ole automaattisesti vastenmielistä. Työntekijän ollessa tyytyväinen, on helpompi sitoutua organisaation asettamiin tavoitteisiin, ja pyrkiä myös edistämään niitä. Vastuunkantoa ei teorian mukaan vältellä, ja kunnianhimon puuttuminen johtuu enemmänkin kokemuksesta, kuin ihmisen omista luonteenpiirteistä. Älykkyyttä ja mielikuvitusta pyritään hyödyntämään eri ihmisryhmien osaamisalueilla (Kauhanen 2006, 107-109).

Hokkanen ym. (2008, 34-37) kokevat, että oikeanlainen motiivointi on usein menestyksekkään toiminnan takana riippumatta alasta missä toimitaan. Oikeanlaisten motivaattoreiden avulla ihminen pystyy ylittämään itsensä helpommin ja kasvattaa omaa tuottavuuttaan yrityksen näkökulmasta katsoen. Motivoinnin puuttuessa joskus jopa yksinkertaisimmatkin työtehtävät saattavat vaikuttaa ylivoimaisilta. Motivaatiotekijät ovat henkilökohtaisia ja ne tulee kokea niin haasteena, kuin mahdollisuusutenakin. Nykyään ei ole yleisesti pätevää ajatella, että esimerkiksi palkitseminen rahallisesti motivoi jokaista työntekijää. On tärkeää löytää tasapaino sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden välillä. Joillekin pelkkä työn mielekkyys tai hyvän teon tekeminen saattaa riittää motivaattoriksi, toiset taas motivoituvat kilpailusta, voittamisesta ja palkitsemisesta. Motivaatiotekijät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin.

Motivaatio muuttuu uran ja elämän aikana. Yleensä työntekijän aloittaessa uudessa mielekkäessä työpaikassa on hänen motivaationsa huipussaan. Tähän vaikuttaa esimerkiksi kaiken ollessa uutta ja kiehtovaa, kehittyminen, uusien työkalujen löytäminen ja moni muu asia. Työsuhteen vakiintuessa ja uran edetessä samat asiat eivät välttämättä enää motivoikaan. Tästä syystä tärkeäksi kysymykseksi nouseekin, kuinka ylläpitää motivaatiota. Välttämättä ei ole tärkeää löytää jatkuvasti uusia motiivointikeinoja, vaan selvittää mikä motivaatiota mahdollisesti heikentää ja mitä sille on tehtävissä (Hokkanen ym. 2008, 36).

5.1 Motivaatiotekijät

Ulkoiset motivaatiotekijät ovat niitä asioita, jotka vaikuttavat ihmiseen ja sen toimintaan ulkoapäin. Stereotyyppisin ulkoinen motivaatiotekijä on palkkion lupaaminen oikein ja hyvin tehdystä työstä. Vastapainona tälle toimii taas käskyt ja uhkaukset esimerkiksi potkuista tai sanktioista, mikäli työ tehdään huonosti. Esimiehen päivittäiseen työhön kuuluu niin sanottu aineeton palkitseminen, jolla on tarkoitus parantaa työntekijän päivittäistä motivaatiota. Aineetonta palkitsemista ovat kaikki tavat, joilla työntekijöitä voidaan palkita ilman fyysistä palkkiota kuten rahaa. Aineeton motivointi voi olla myös pidemmällä tähtäimellä tapahtuvaa motivointia kuten esimerkiksi kehitys- ja etenemismahdollisuudet työtehtävissä. Koeajan myöntäminen työsopimuksessa voidaan usein luokitella ensimmäiseksi aineettomaksi palkitsemiseksi työsuhteen alussa (Hokkanen ym. 2008, 34).

Viitalan (2014, 81-84) mukaan työssäoppiminen ja kehittyminen luo pohjaa tulevaisuuden osaamiselle. Tätä tulee ylläpitää oikeanlaisella perehdytyksellä, sekä jatkokoulutuksella työn sisällä. Tällä luodaan mahdollista pohjaa urakehitykselle ja yritykselle myös pysyvyyttä osavien työntekijöiden muodossa. Kehitys- ja etenemismahdollisuudet työpaikan sisällä toimivat ulkoisena motivaattorina monelle uraa luovalle työntekijälle. Tieto siitä, että tulevaisuudessa on tarjolla enemmän vastuuta ja sitä myötä enemmän aineellista palkintoa motivoi työntekijöitä etenemään urallaan. Työsuhteen pysyvyys ja vakituisuus on monelle tärkeää, koska tällä taataan esimerkiksi säännölliset tulot joka kuukausi.

Sisäinen motivaatio on tärkeää varsinkin vaativissa ja pitkäaikaisissa työtehtävissä. Se liittyy vahvasti haluun tehdä juuri jotain tiettyä asiaa. Sisäinen motivaatio on hyvin pitkälti sidoksissa ulkoisiin motivaatiotekijöihin, koska nämä riippuvat usein juuri sisäisistä motivaatiotekijöistä. Jotta ulkoiset palkkiot voivat toimia, tarvitsee henkilöllä olla sisäistä motivaatiota tavoitella ulkoista palkkiota. Sisäiset tekijät vaihtelevat laajasti riippuen henkilöstä ja elämäntilanteesta. Joku saattaa motivoitua ulkoisista palkkioista saavuttaakseen todellisen sisäisen palkinnon. Esimerkiksi ylitoista saatava ylimääräinen palkka, joka menee matkakassaan. Tämän taustalla voi olla esimerkiksi statukseen vaikuttavat asiat, koska muillakin on varaa. Esimiehen tulee ymmärtää kokonaisvaltaisesti kuinka motivaatio rakentuu, jotta hän voi löytää oikeanlaiset motivointikeinot tilanteesta riippuen (Viitala 2014, 7-8).

5.2 Teemahaastattelun osio motivoinnista

Esimiehiltä kysyttiin teemahaastattelun aikana, mitkä asiat motivoivat heitä itseään päivittäisessä työssä ja kuinka he pyrkivät motivoimaan alaisiaan. He pohtivat myös onko heillä tarvittavat välineet alaisensa motivoimiseksi. Haastattelussa pyrittiin myös löytämään välineitä siihen miten motivointia edistäviä asioita olisi mahdollista kehittää entisestään.

Esimies A luettelee itselleen motivoiviksi asioiksi työn monipuolisuuden, työtehtävien haastavuuden, ongelmien ratkaisemisen ja yleisesti vallitsevan positiivisen työilmapiirin. Kommunikointi toimii hänen mielestään yrityksessä ja myymälän sisällä halutulla tavalla, ja auttaa osaltaan suoriutumista jokapäiväisestä työstä. Työntekijöiden motivaation ylläpitämiseksi esimies A pyrkii pitämään edellä mainitun asiallisen, mutta rennon työilmapiirin, sekä olemalla jatkuvasti avuksi työhön liittyvissä ongelmatapauksissa. Kilpailullisen ilmapiirin ylläpitämiseksi hän pyrkii saamaan yksikkönsä suorituskyvyn parhaimmalle mahdollisimmalle tasolle, joka auttaa tulostavasti kantamisessa. Hän kokee itse omaavansa tarvittavat työkalut alaisensa motivoimiseksi yrityksen tarjoamien resurssien rajoissa. Motivoimisen kehittämiseksi hän tarjoaa ratkaisuna huomion kiinnittämistä entistä enemmän pieniin asioihin, jolla työn arjesta on mahdollista tehdä rennompaa. Huomioon tulee kuitenkin ottaa, se että yksiköt ja yksilöt ovat erilaisia ja ihmiset motivoituvat eri asioista. Omassa yksikössään toimivaksi ratkaisuksi hän kokee, että laajentamalla mahdollisuuksia viettää aikaa oman yksikkönsä kanssa myös vapaa-ajalla, on mahdollista kasvattaa yhteisöllisyyttä entistä enemmän.

Esimies B:tä motivoi työpaikalla yhteisöllisyys, kehittymisen mahdollisuus ja työtehtävien monipuolisuus. Omia työntekijöitään hän pyrkii motivoimaan huomioimalla jokaisen yksilölliset vahvuudet, antamalla palautetta, ohjeistamalla yksityiskohtaisesti kunkin tehtävän tarkoituksen ja palkitsemalla mahdollisuuksien mukaan. Esimies B kokee, että työkaluja motivointiin voisi olla enemmänkin, hän haluaisi mahdollisuuden palkita työntekijöitä hyvistä suorituksista useammin, kuten esimerkiksi asiakkailta saaduista positiivisista palautteista yksilöllisten intressien mukaan. Hän huomioi myös, että motivoituminen on yksilöllistä ja sen pohjalta mahdollisuuksia motivointiin voisi olla enemmänkin.

6 Palkitseminen

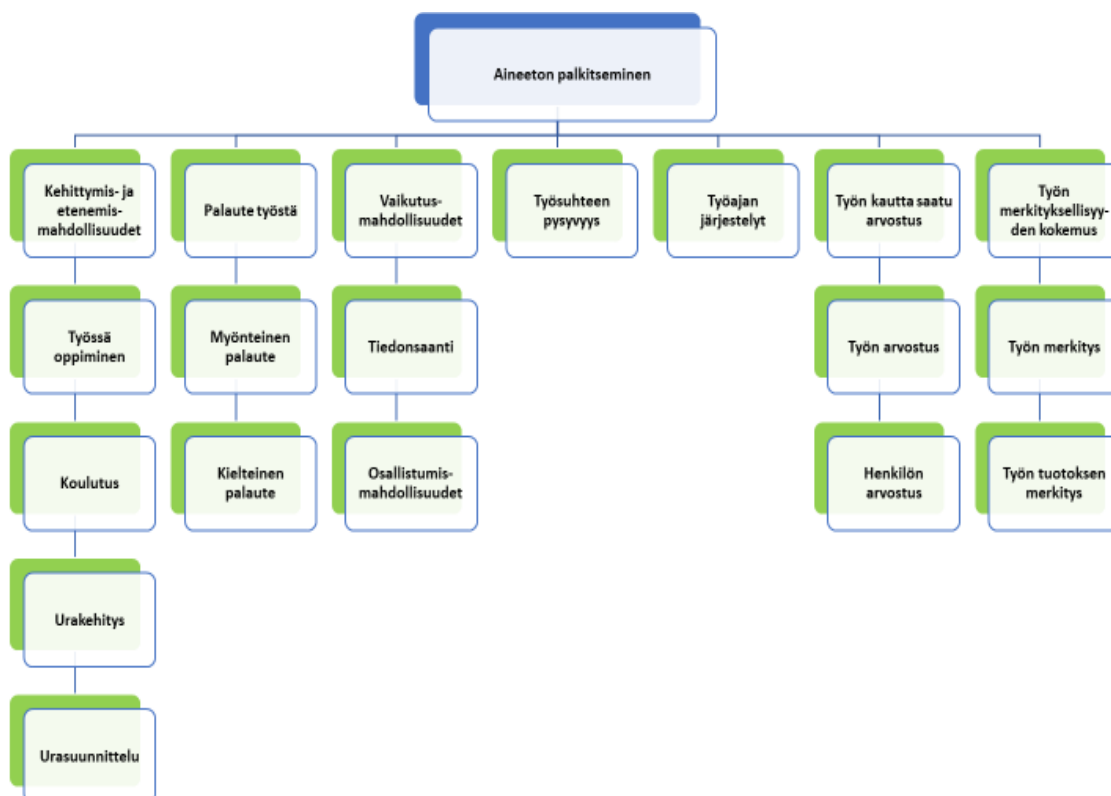
Palkitseminen on hyvin keskeinen osa-alue, kun puhutaan henkilöstövoimavaroista. Sen tulee kytkeytyä suoraan koko organisaation strategiaan, jotta se tukee yrityksen yleistä toimintaa. Käsitteenä palkitseminen on hyvin laaja, ja se voidaan jakaa moneen eri osa-alueeseen. Karkein jako tapahtuu yleensä aineelliseen (palkka, muut edut) ja aineettomaan palkitsemiseen (palaute, vastuut, työn merkityksellisyys). Palkitsemisen pääasiallisena tarkoituksena on motivoida ja kannustaa henkilöstöä parempiin suorituksiin, ja tämän myötä ylläpitää yrityksen kilpailukykyä. Palkitsemisen vaikutukset ovat hyvin yksilöllisiä, ja tästä syystä ylimmällä johdolla ja henkilöstöpuolen työntekijöillä tulee olla kokonaisvaltaista asiantuntemusta yksilöiden käyttäytymisestä. Tämän lisäksi asiantuntemusta vaaditaan myös motivaatiosta käsitteenä, lainsäädännöstä, verotuksesta, vakuutuksista, henkilöstörakenteesta sekä vallitsevasta työmarkkinatilanteesta. Huomioon tulee ottaa myös tulevaisuuden mahdolliset kehityssuunnat ja niiden mahdolliset vaikutukset palkitsemisen eri malleihin, jotta työntekijät on mahdollista pitää motivoituneena (Kauhanen 2006, 105-106).

6.1 Aineeton palkitseminen

Aineetonta palkitsemista voi yrityksissä olla mikä tahansa sellainen toiminta, jonka työntekijä kokee palkitsevaksi, mutta jolla ei ole suoraa taloudellista arvoa. Sen voi saavuttaa esimerkiksi työn merkityksellisyyden kokemisena, työympäristön viihtyvyyden ja hyvän ilmapiiirin kautta. Kuten aineellisilla palkkioilla, myös aineettomalla palkitsemisella pyritään vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon. Aineettoman palkitsemisen keinoin voidaan vaikuttaa sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon. Yleisesti käytetyistä aineettoman palkitsemisen muodoista motivaatioon nostavasti vaikuttavat esimerkiksi arvostuksen osoittaminen, kiittäminen ja palautteen antaminen (Hakonen, ym. 2015).

Kauhasen (2006, 109-110) näkemys tukee Hakosen määrittelyä ja hänen mielestään mikä tahansa ei-aineellinen toiminta, jonka työntekijä kokee palkitsevaksi voidaan luokitella aineettomaksi palkitsemiseksi. Tätä havainnollistaa kuvio 2. Aineettomia palkitsemismuotoja on todella monia. Esimerkiksi työstä saatu palaute, vastuut, työtehtävät, etenemismahdollisuudet, pysyvyys, merkityksellisyys ja arvostus ovat tapoja, joita työntekijät kokevat palkitsemiseksi. Palkitseminen aineettomasti on keino vaikuttaa sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon. Aineeton palkitseminen on hyvä tapa pitää kustannukset aisoissa, ja se on myös hyvä keino tukea aineellisia palkitsemismuotoja. Palkitsemisessa ollaan tällä hetkellä jonkinlaisessa murrosvaiheessa ja tämän myötä monelle työntekijälle aineettomat palkitsemismuodot menevät nykypäivänä aineellisten edelle. Pelkkä arvostuksen saaminen menee usein etusijalle suhteessa moneen muuhun palkitsemistapaan. Rakentava negatiivinen palaute antaa ihmiselle perspektiiviä omasta tekemisestään sekä antaa mahdollisen sysäyksen itsensä kehittämiseksi. Negatiivisen palautteen antajalla on suuri vastuu kuinka palautteen tuo ilmi. Liian kärkkäästi esille tuotu negatiivinen palaute tehdystä työstä saattaa aiheuttaa vastareaktion vastaanottajapuolella ja heikentää sen todellista tarkoitusta.

Päivittäisessä työssä palautteen antaminen niin positiivisesti kuin negatiivisesti luo luottamuksen tunnetta työntekijän ja esimiehen välillä. Palautteen avulla työntekijä sisäistää paremmin, mitkä asiat toimivat toivotulla tavalla milläkin hetkellä, ja mitkä vaativat kehittämistä tai muuttamista. Nousevana ja vakiintuneena trendinä on joustavuus ja paikasta riippumattomuus. Työaikojen joustavuus ja paikasta riippumattomuus menee korkean palkan edelle ja mahdollisuus vaikuttaa järjestelyihin luo paremmin mahdollisuuksia aikatauluttaa muuta elämää (Hokkanen ym. 2008, 79-80).



Kuvio 2: Aineettoman palkitsemisen keinoja (mukaillen Kauhanen 2006, 110)

6.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen on osa motivointikeinoja, joita työnantajat käyttävät. Kuvio 3 havainnollistaa tyypillisiä aineellisia palkitsemismuotoja. Tällaisia ovat esimerkiksi rahapalkka, erilaiset rahalliset bonukset, taitolisät, luontaisedut, lakisääteiset palkkiot, henkilöstöedut ja monet vapaaehtoiset palkitsemismuodot. Aineellisen palkitsemisen motivoivaa vaikutusta on kritisoitu useissa tutkimuksissa, ja sisäisen motivaation merkityksen on koettu kasvavan. Haasteelliseksi yrityksille tekee aineellisen ja aineettoman palkitsemisen tasapainon löytäminen, koska yksilöt motivoituvat usein eri asioista (Sistonen 2008, 176-178).

Peruspalkalla tarkoitetaan tehtäväkohtaista rahallista vähimmäispalkkiota. Siinä huomioidaan mahdolliset työtehtäviin liittyvät lisävastuut, sijaintiin perustuva kalleusluokka ja mahdollinen epäpätevyysalennus. Tuntipalkka on yleensä kirjattu työsopimukseen ja siitä käy ilmi mitä työehtosopimusta sovelletaan. Tuntipalkan lisäksi työntekijöille maksetaan alasta riippumatta erilaisia lisiä, tällaisia voivat olla esimerkiksi sunnuntai-, arkipyhä-, ilta- sekä ylityölisä, jotka luovat kokonaispalkan työntekijälle (Stat, 2018).

Taitolisät ovat asioita, joissa työntekijältä löytyy perusosaamisen lisäksi jokin erityistaito. Kielilisiä kaupan alalla on hyvä esimerkki taitolisästä. Työntekijälle maksetaan 5 prosenttia

lisää palkkaa peruspalkan lisäksi per osattu kieli, jolla pystyy suoriutumaan työtehtävistä. Tämä taito testataan erikseen yhteistyökumppanin organisoimalla kielitestillä ja tämän pohjalta annetaan päätös onko työntekijä oikeutettu kielilisään (Palvelualojen ammattiliitto, 2017).

Suorituspalkkaa sovelletaan usein esimerkiksi logistiikka-alalla. Se muodostuu sekä kiinteästä että muuttuvasta palkan osasta. Muuttuvassa palkan osassa seurataan työsuorituksen määrää ja laatua, joko henkilökohtaisella tasolla tai ryhmätasolla. Ideana suorituspalkassa on pyrkiä nostamaan työntekijän palkkaa korkeammaksi, mikäli hän kykenee suoriutumaan työtehtävistä tavanomaista laadukkaammin ja/tai tehokkaammin. Työnantajan tulee ilmoittaa tarvittavat tiedot palkkaperusteista työntekijälle ennen työsuhteen aloittamista (Palvelualojen ammattiliitto, 2017).

Työnantajien tulee ottaa huomioon palkkauksessa sitä koskevat lakisääteiset palkkiot, jotka kuuluvat työntekijöille. Työnantajilla on velvollisuus järjestää työntekijöilleen lain mukaan eläkevakuutus, sekä myös tilittää eläkemaksut automaattisesti (Työeläke, 2017). Tämän lisäksi työnantajan tulee pitää huolta työntekijöidensä tapaturmavakuutuksesta mahdollisia tapaturmia varten. Molemmat sekä työnantajat että työntekijät ovat velvollisia maksamaan työttömyysvakuutusmaksuja (Suomi, 2018).



Kuvio 3: Aineellisen palkitsemisen muotoja (Mukaillen Kauhanen 2006, 110)

On myös olemassa etuuksia, joita työnantajat voivat tarjota työntekijöilleen ilman lain sitovaa tarvetta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi erilaiset vapaa-ajan vakuutukset kuten matka-, koti- ja sairaskuluvakuutus. Motivaatiota nostattamaan työnantajat voivat tarjota työntekijöilleen erilaisia etuja, kuten autoedun, matkapuhelinedun, lounasedun tai jopa asuntoedun. Nämä ovat niin sanottuja epäsuoria palkitsemiskeinoja, sillä ne ovat palkan lisäksi tarjottavia etuuksia, joilla on kuitenkin välitön taloudellinen vaikutus. Yritykset voivat päättää lisäetuuksista täysin itse ilman minkäänlaisia sitovia lakipykäläisiä resurssiensa mukaan (Kauhanen, 2006,

105-117). Nämä etuudet kuuluvat kuitenkin Suomen lain mukaan verotuksen piiriin, ja näin ollen työnantaja on suoritettava näistä ennakonpidätys Verohallinnolle. Epäsuorassa palkitsemisessa kohdentaminen on äärimmäisen tärkeää, jotta työntekijät osaavat arvostaa sitä, ja motivoitua sen seurauksena (Fondia, 2018).

6.3 Teemahaastattelun osio palkitsemisesta

Haastattelu esimiesten kanssa sisälsi osion palkitsemisesta. Heiltä kysyttiin muun muassa kumman palkitsemismuodon aineellisen vai aineettoman he kokevat tärkeämmäksi. Tämän osion tärkeimpänä teemana oli saada heidän mielipiteitänsä yrityksen palkitsemisjärjestelmän nykytilasta ja kuinka sitä olisi heidän mielestään mahdollista kehittää eteenpäin.

Palkitsemisen toimivuuteen, esimies A:n mukaan, vaikuttavat niin sisäiset kuin ulkoiset palkitsemisen muodot tasapuolisesti. Palkitsemisen toimivuudessa tulee ottaa huomioon yksilöiden eroavaisuudet, esimerkiksi arvomaailmoiltaan. Aineetonta palautetta hän antaa säännöllisesti niin positiivisen kuin negatiivisen palautteen avulla. Esimies A kokee aineellisen palkitsemisen helpompänä tapana kuin aineettoman. Sisäisen motivaation kasvattaminen on hänen mielestään motivoinnin keinona tehokkaampi mutta vaikeampi toteuttaa kuin aineellinen. Arvostuksen tunteen tulee olla molemminpuolinen, työntekijän tulisi arvostaa työpaikkaansa ja työtehtäviänsä ja vastavuoroisesti esimiehen ja yrityksen tulee arvostaa työntekijää ihmisenä ja työpanoksen kautta. Palkitsemisjärjestelmän hän kokee tällä hetkellä hyväksi ja reiluksi, eikä hänellä ole ratkaisua, joka voisi olla parempi nykyhetkeen verrattuna.

Esimies B on samoilla linjoilla A:n kanssa, että palkitseminen aineellisena ja aineettomana on yhtä tärkeää, ja hänenkin mielestään työntekijöiden yksilöllisyys tulee ottaa huomioon. Esimies B:n mukaan palkitsemisjärjestelmä on haasteellinen toteuttaa, koska kilpailuiden tulee olla maiden, joissa yritys X toimii, välillä samanlaisia. Muutos yksilötasoisesta palkitsemisesta yksikkökohtaiseen on hänen mielestään reilumpi kuin aikaisemmin, koska tällä tavoin on mahdollista kasvattaa yhteisöllisyyttä ja myymälöillä on aina realistiset mahdollisuudet saavuttaa palkinto. Hän kokee myös positiiviseksi asiaksi, ettei enää riitä yksilötasolla menestyminen, vaan koko tiimin on toimittavana tuloksellisenä yhteisönä. Palkitsemisjärjestelmää voisi hänen mielestään vielä parantaa jaottelamalla pienet ja isot yksiköt omiin kategorioihin reiluiden lisäämiseksi, sekä lisätä tähän myös yksilötasoisia kilpailuita. Kaiken kaikkiaan esimies B kokee palkitsemisjärjestelmän kuitenkin olevan hyvä.

7 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja toteutus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää työhyvinvoinnin nykytila yrityksessä X ja kuinka sitä on mahdollista kehittää konkreettisin keinoin. Aiemmin käsitellyn teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on tukea tutkimuksen kehittämistehtävää. Tutkimuskysymyksiä selvitetään:

1. Työhyvinvoinnin nykytila yrityksessä X, teoriaosuuden rajauksen mukaisesti (työhyvinvointi yleisesti, työturvallisuus, motivointi ja palkitseminen).
2. Kuinka työhyvinvoinnin eri osa-alueita voidaan kehittää edellä mainittujen rajausten mukaisesti.

Lisäksi kyselyn tavoitteena on löytää yhtäläisyyksiä vastaajien kesken teemoista, joita toimiksiantajayrityksen tulee ottaa huomioon työhyvinvoinnissa. Kysely rakentuu samoista teemoista kuin teoreettinen viitekehys. Lopputulemana on tarkoitus saada kyselyn avulla relevanttia tietoa asioista, jotka ovat hyvin, ja asioista, joissa on kehittämisen varaa. Kyselyn vastausten pohjalta tavoitteena on löytää konkreettisia ja toteutuskelpoisia kehitysideoita yrityksen X toimintaan liittyen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Vastauksia analysoidaan koko-aikaisten (työskentelevät 37,5 tuntia viikossa) ja osa-aikaisten ja ekstrojen (työskentelevät alle 37,5 tuntia, ekstras ovat tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä) välillä. Jaottelun avulla on mahdollista saada tietoa siitä, kohtaavatko heidän käsityksensä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

Tutkimusta aloitettaessa voidaan menetelmät jakaa kahteen lähestymistapaan, määrälliseen eli kvantitatiiviseen ja laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Menetelmillä tavoitellaan erilaista lopputulemaa, ja ne ovat toteutukseltaan erilaiset. Nämä tutkimusmenetelmät eivät kilpaile keskenään, ja tutkimusta tehtäessä ne ovat myös yhdistettävissä toisiinsa monipuolisemman lopputuloksen saamiseksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135-136).

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskiössä ovat aiempien tutkimuksien johtopäätökset, aiemmat teoriat, käsitteiden määrittely, hypoteesien esittäminen, suunnitelmat, joilla aineistoa kerätään, määrällinen mittaaminen, tutkimuksen kohdehenkilöiden valinta ja mahdollisten muuttujien määrittely. Edellä mainittujen muotoileminen tulee toteuttaa siten, että niiden havainnoiminen tilastollisesti on mahdollista. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdaksi on se, että kohdehenkilöt tulkitsevat tutkimuskysymyksiä heidän omasta näkökulmastaan oman ymmärryksensä rajoissa. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että kokonaisvaltainen tiedonkeruu tapahtuu luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tämän lisäksi ihmistä käytetään itsessään tiedonkeruun instrumenttina ja pyritään löytämään odottamattomia seikkoja. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tutkitaan yksityiskohtaisesti ja käytetään

erilaisia laadullisia metodeja, kuten esimerkiksi teemahaastatteluja, jonka kohderyhmä valitaan aihealuetta tukien. Tutkimussuunnitelma elää koko prosessin ajan ja tapauksia pyritään käsittelemään ainutlaatuisesti ja aineiston tulkinta tapahtuu sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 161-164).

Opinnäytetyön teoriaosuudessa hyödynnettiin kirjallisuutta laaja-alaisesti liittyen laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen, työhyvinvointiin, motivointiin, palkitsemiseen, työturvallisuuden, henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön. Muut kirjallisuus- ja internetlähteet valikoituivat tukemaan opinnäytetyön aihetta ja tutkimuksen tekemistä yleisellä tasolla. Tavoitteisiin pääsemiseksi teoriaosuuden tueksi järjestettiin kaksi teemahaastattelua, joilla saatiin laadullista tietoa. Tätä oli mahdollista hyödyntää työhyvinvointikyselyn suunnittelussa, toteuttamisessa ja analysoinnissa.

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän tutkimusmenetelmät toteutettiin sekä laadullisena että määrällisenä. Empiirisen tiedon tueksi oli tärkeää saada myös tilastollista statistiikkaa laadukkaamman lopputuleman saavuttamiseksi. Laadullinen tutkimustyö toteutettiin teoriaan pohjautuen ja selvitettiin työhyvinvointia käsitteenä hyödyntäen kirjallisuutta ja muita ajankohtaisia lähteitä. Tarkoituksena oli ymmärtää alaan liittyvät tärkeimmät käsitteet ja vaikuttavat muutosvoimat. Tämän lisäksi tietoa kerättiin haastatteleamalla kahta esimiestehtävissä toimivaa Yritys X:n työntekijää, jonka pohjalta luotiin työhyvinvointikysely yhdessä Yritys X:n henkilöstöpäällikön ja maajohtajan kanssa.

Määrällinen osuus koostui työhyvinvointikyselystä ja sen tarkoituksena oli kerätä vähintään 50:n yritys X:n myymälöiden työntekijöiden vastaukset. Tavoitteena oli myös kerätä validia tietoa työntekijöiden mielipiteistä liittyen työhyvinvoinnin nykytilaan ja tulevaisuuteen ja analysoida niitä määrällisesti, luoden kuitenkin laadullisia tutkimus- ja kehitystuloksia.

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin suurimmaksi osaksi kvantitatiivisena, mutta jokaiseen osioon sisällytettiin avoin osio aiheeseen liittyen kvalitatiivisten tuloksien saamiseksi. Kysely toimitettiin jokaisen yritys X:n työntekijän saataville. Työhyvinvointikysely koostui viidestä eri osiosta, joita olivat työhyvinvointi yleisesti, ammatillinen osaaminen, osaamisen kehittäminen, työturvallisuus, sekä motivointi ja palkitseminen. Jokainen osio sisälsi 5-12 kysymystä valittuihin aihealueisiin liittyen. Kysely itsessään oli rajattu anonyymiuden säilyttämiseksi kokoaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden välille. Tällä tavoin analysoinnista oli mahdollista tehdä johdonmukaista ja eroavaisuuksien tulkinnasta selkeämmin jaoteltua. Tulosten mittaamiseen käytettiin apuna Google Forms- ja Microsoft Excel-ohjelmistoja, joiden avulla oli mahdollista luoda määrällisiä ja prosentuaalisia kaaviota analysoinnin tueksi. Opinnäytetyön analysoinnin tulokset löytyvät sanallisena arviontina kaavioiden tukemana kappaleesta 8 - Tutkimuksen tulokset.

8 Tutkimuksen tulokset

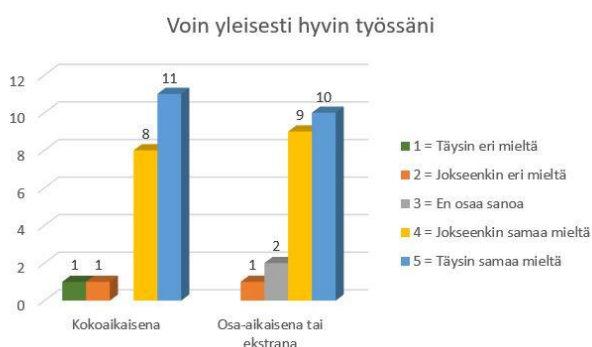
Tämä luku käsittelee yritykseen X:lle luodun työhyvinvointikyselyn vastauksia opinnäytetyön tekijän sanallisena arviointina, joita tukemaan on luotu kuvioita helpottamaan tulosten hahmottamista. Vastaukset koostuvat arviointiskaalan mukaisesti numeerisina tuloksina. Pylväsdiagrammin päältä löytyvä numeerinen arvo kertoo, kuinka moni vastanneista oli valinnut kyseisen vastausvaihtoehdon. Avointen kysymysten vastauksia huomioidaan vain sanallisesti tukemaan numeerisia tuloksia. Vastauslomakkeen skaala koostui seuraavista vaihtoehdoista:

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Jokseenkin eri mieltä
- 3 = En osaa sanoa
- 4 = Jokseenkin samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

8.1 Työhyvinvointi yleisesti

Työhyvinvointikyselyn ensimmäinen osio käsitteli työhyvinvoinnin tilaa yleisesti. Osio koostui yhdeksästä suljetusta kysymyksestä ja yhdestä avoimesta kysymyksestä lopussa. Avoimessa kysymyksessä vastaajille annettiin mahdollisuus käsitellä työhyvinvointia yleisellä tasolla liittyen osion aikaisempiin kysymyksiin. Suljettuihin kysymyksiin vastasi 43 työntekijää ja avoimeen kysymykseen vastauksia saatiin yhdeksän kappaletta.

Työhyvinvoinnin yleinen tila yrityksessä on erinomainen kuvion 4 vastausten pohjalta. Yli 88 prosenttia vastaajista (19 kokoaikaisista ja 19 osa-aikaisista tai ekstroista) olivat joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, kun kysyttiin voivatko he yleisesti hyvin työssään. Vastausten skaala jakaantui tasaisesti niin kokoaikaisten kuin osa-aikaistenkin välillä. Vain kolme vastanneista koki olevansa tyytymättömiä työhyvinvoinnin yleiseen tilaan. Syinä tyytymättömyyteen mainittiin muun muassa epärealistiset myynnilliset tavoitteet, sekä osa-aikaisten liian suuri lisätyön määrä.



Kuvio 4: Voin yleisesti hyvin työssäni

Työhyvinvointia edistävästä asioista kysyttäessä skaala jakaantui huomattavasti epätasaisemmin kuin kuviossa 4. Hieman yli 41 prosenttia (kahdeksan kokoaikaisista ja kymmenen osa-aikaisista) vastaajista koki, että työ pitää sisällään tarpeeksi työhyvinvointia edistäviä asioita. Kaksi vastaajista ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa kysymykseen. 39 prosenttia vastaajista (kymmenen kokoaikaisista ja seitsemän osa-aikaisista tai ekstroista) koki, että työhyvinvointia edistäviä asioita ei ole tarpeeksi. Työhyvinvoinnin yleinen tila on hyvä kuvion 4 mukaan, mutta työhyvinvointia edistäville asioille vaikuttaisi kuitenkin olevan selkeä tarve.



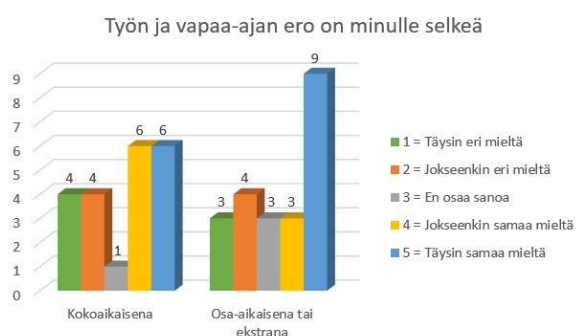
Kuvio 5: Koen, että työssäni on tarpeeksi työhyvinvointia edistäviä asioita

Kuvio 6 käsittelee työntekijöiden tietoisuutta toiminnasta sairastapauksissa. Vastaajista 72 prosenttia (21 kokoaikaisista ja 13 osa-aikaisista tai ekstroista) olivat joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he tietävät kuinka toimia sairastapauksissa. Koko-aikaisten osalta toimintamalli oli vastausten pohjalta hallinnassa, kun taas osa-aikaisilla vastausten skaala jakaantui huomattavasti epätasaisemmin. Vastaajista 4 ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa kysymykseen. Yhteensä 5 kappaletta vastaajista (kaikki osa-aikaisia), ei tiennyt kuinka toimitaan kyseisessä tilanteessa. Tätä perusteltiin myöhemmässä vaiheessa avoimessa osiossa sillä, ettei sairastumista ollut tapahtunut. Työterveyshuolto ei myöskään kuulu kaikille osa-aikaisille tai ekstroille, joka vaikuttaa varmasti heidän tietoisuuteensa myös.



Kuvio 6: Tiedän kuinka toimia sairastapauksissa

Kuviossa 7 vastaajista 56 prosenttia (12 koko-aikaisista ja 12 osa-aikaisista) oli joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, kun kysyttiin onko työn ja vapaa-ajan ero heille selkeä. Silti 35 prosenttia vastaajista oli joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä työn ja vapaa-ajan selkeydestä. Kuvioista 7 voi kuitenkin havaita, että koko-aikaisten ja osa-aikaisten kesken vastausten skaala kuitenkin jakaantui tasaisesti vastausmääriltään. Avoimesta osiosta kävi ilmi, että työtehtäviin liittyvässä viestinnässä käytettävä pikaviestisovellus Whatsapp aiheuttaa hämmennystä työn ja vapaa-ajan mieltämiseen. Viestit saapuvat perille myös vapaa-aikana ja niihin oletetaan myös vastattavan niiden saapuessa. Työn ja vapaa-ajan erottamisen merkitys on äärimmäisen tärkeää työelämässä ja sitä käsitellään tarkemmin tämän opinnäytetyön kappaleessa 3 - Työhyvinvointi käsitteenä.



Kuvio 7: Työn ja vapaa-ajan ero on minulle selkeä

Kuvio 8 käsittelee palautumisajan riittävyyttä vastaajien kesken. Selkeä enemmistö, 72 prosenttia vastaajista (15 koko-aikaisista ja 16 osa-aikaisista tai ekstroista) oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin mieltä, että saa riittävästi palautumisaikaa työstä. Hieman yli kolmasosa, noin 35 prosenttia vastaajista oli kuitenkin täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä palautumisajasta riittävyydestä. Avoimesta osiosta kävi ilmi, että joidenkin osa-aikaisten ja koko-aikaisten mielestä, edellisessä kuviossa käsitelty työn ja vapaa-ajan merkityksen erottamisen vaikeus vaikuttaa myös palautumiseen työstä (ks. kuvio 7).



Kuvio 8: Saan riittävästi palautumisaikaa

Kuviosta 9 ilmenee, että lähes 77 prosenttia vastaajista (17 kokoaikaisista ja 16 osa-aikaisista tai ekstroista) oli joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä heidän tietoisuudestaan organisaation tavoitteista ja työtehtäviensä vaikutuksesta niihin. Tämä kertoo siitä, että organisaatio pitää huolta myös myymälätasolla näiden asioiden toteutumisesta, niin kokoaikaisien kuin osa-aikaisten keskuudessa. Tämä kävi myös ilmi esimies B:n haastattelusta, jossa hän kertoi pyrkivänsä pitämään huolta yksikkönsä motivaatiosta ylläpitämällä työntekijöidensä tietoisuutta organisaation tavoitteista ja heidän työtehtäviensä merkityksestä. Kolme vastaajista ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa kysymykseen. Seitsemän vastaajista oli kuitenkin täysin eri mieltä omasta tietoisuudestaan. Vastausten skaala jakaantui määrällisesti tasaisesti kokoaikaisien ja osa-aikaisten ja ekstrojen välillä.



Kuvio 9: Olen tietoinen organisaation tavoitteista ja kuinka oma tekemiseni vaikuttaa niihin

Kuvio 10 käsittelee, kuinka yritys X:n työntekijät kokevat saavansa palautetta esimieheltään. Selkeä enemmistö, 79 prosenttia vastaajista (16 kokoaikaisista ja 18 osa-aikaisista tai ekstroista) oli joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että saavat riittävästi palautetta ja tukea esimiehiltään. Teemahaastatteluista kävi ilmi, että molemmat haastateltavista esimiehistä käytti palautteenantamista motivointikeinona jokapäiväisessä työssä. Tämä tukeekin vastausten tuloksia. Kolme vastaajista ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa kysymykseen. Kuusi vastaajista koki, ettei saa riittävästi palautetta ja tukea. Tähän vaikuttaa mahdollisesti kappaleessa 6 - Palkitseminen, käsitelty yksilöllisyys, kuinka mikäkin tapa motiivoida toimii keneenkin.



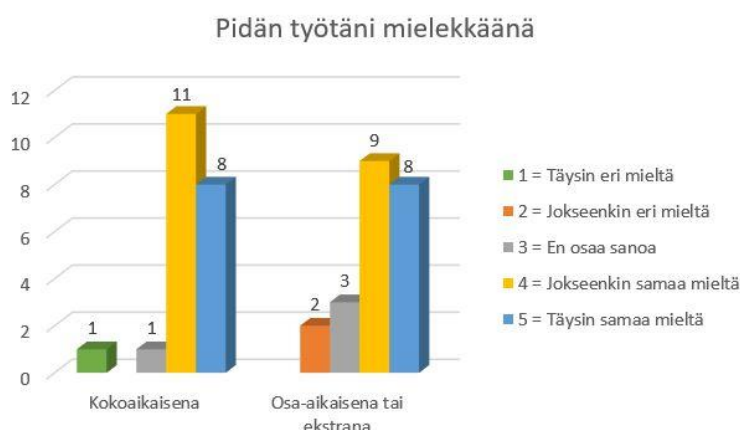
Kuvio 10: Saan riittävästi palautetta ja tukea esimieheltäni

Kuvion 11 mukaan vastaajista 56 prosenttia (10 kokoaikaisista ja 14 osa-aikaisista tai ekstroista) oli täysin samaa mieltä tai joihinkin samaa mieltä, siitä että he kokevat työpanostansa arvostettavan. Kahdeksan vastaajista ei osannut sanoa, tai ei halunnut ottaa kantaa kysymykseen. Vastavuoroisesti melkein kolmasosa, 32 prosenttia vastaajista (6 kokoaikaisista ja 8 osa-aikaisista tai ekstroista) eivät kokeneet saavansa arvostusta työpanoksestaan. Avoimen osion vastauksista ei käynyt ilmi, minkä takia vastaajat kokevat tai eivät koe arvostuksen tunnetta. Motivointikeinona arvostuksen tunteen luominen on äärimmäisen tehokas ja sitä käsitellään laajemmin tämän opinnäytetyön kappaleessa 5 - Motivointi.



Kuvio 11: Koen, että työpanostani arvostetaan

Kuvio 12 käsittelee työn mielekkyyttä vastaajien mielestä. Työhyvinvointikyselyn perusteella yritys X mielletään hyvin mielekkääksi työpaikaksi. Lähes 84 prosenttia vastaajista (19 kokoaikaisista ja 17 osa-aikaisista) pitivät työtään mielekkäänä. Neljä vastaajista ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa kysymykseen. Vain kolme vastaajista ei pitänyt työtä mielekkäänä. Tähän syytä ei kuitenkaan käynyt ilmi avoimen osion vastauksista.



Kuvio 12: Pidän työtäni mielekkäänä

8.2 Ammatillinen osaaminen

Työhyvinvointikyselyn toinen osio koostui neljästä suljetusta kysymyksestä ammatilliseen osaamiseen liittyen ja kahdesta avoimesta kysymyksestä liittyen ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja ammatilliseen osaamiseen yleisellä tasolla. Vastauksia suljettuihin kysymyksiin saatiin 43 kappaletta ja avoimiin kysymyksiin 43, joista neljä jätettiin huomioimatta.

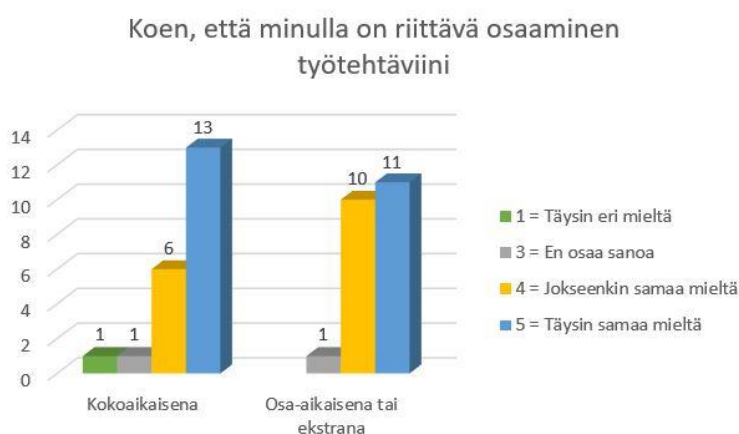
Avoimessa osiossa kysyttiin millä tavalla vastaajien ammatillista osaamista voisi konkreettisesti kehittää. Vastauksia saatiin 43 kappaletta, joista neljä jouduttiin hylkäämään. Osion selkeäksi teemaksi muodostui halu erilaisille lisäkoulutuksille. 24 kappaletta avoimen osion vastauksista liittyi jollain tapaa erilaisiin koulutusehdotuksiin, aina pienistä tuotekoulutuksista suurempiin kokonaisuuksiin. Muita kehittämisehdotuksia olivat muun muassa päivittäisten rutiinien selkeyttäminen, selkeämpien tavoitteiden asettaminen ja selkeämpi perehdyttäminen uusiin toimintatapoihin.

Kuvio 13 havainnollistaa, että selkeä enemmistö vastaajista 76 prosenttia (16 kokoaikaisista ja 17 osa-aikaisista tai ekstroista) oli joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että heidän työyhteisössään tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät. Seitsemän vastaajista ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa aiheeseen. Kolme vastaajista, eli selkeä vähemmistö oli joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä vastuiden ja roolien jakautumisesta. Avointen kysymysten vastauksista kävi ilmi, että erimielisyyteen enemmistön kanssa vaikutti se, että he toivoisivat selkeyttä työtehtävien roolitukseen ja tasapuolisuuteen.



Kuvio 13: Työyhteisössäni tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät

Kuvion 14 mukaan yli 93 prosenttia vastaajista (19 kokoaikaisista ja 21 osa-aikaisista tai ekstroista) oli joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että heillä on riittävä osaaminen työtehtäviinsä. Vastaukset jakaantuivat suhteellisen tasaisesti määrällisesti kokoaikaisien ja osa-aikaisten ja ekstrojen välillä. Tämä kertoo, että yritys X hoitaa perehdytyksen mallikkaasti niin kokoaikaisille, osa-aikaisille kuin ekstroillekin. Kaksi vastaajista ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa kysymykseen. Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä ja avoimesta osiosta kävi ilmi, että hän on vasta aloittanut työskentelyn, eikä osaamista ole vielä karttunut tarpeeksi.



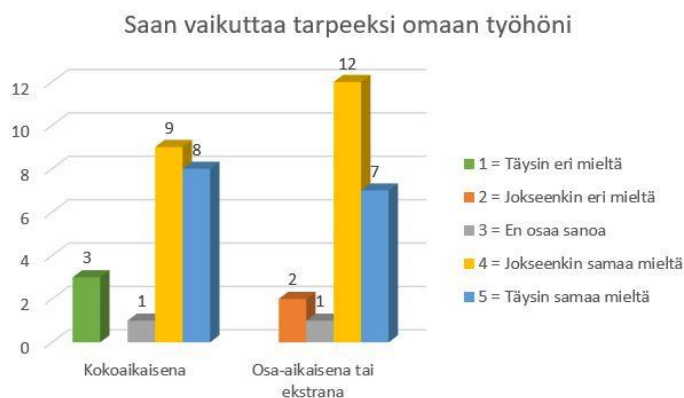
Kuvio 14: Koen, että minulla on riittävä osaaminen työtehtäviini

Kuvio 15 havainnollistaa kokevatko yritys X:n työntekijät omaavansa tarvittavat työvälineet työtehtäviinsä. 86 prosenttia vastaajista (18 kokoaikaisista ja 19 osa-aikaisista tai ekstroista) koki omaavansa tarvittavat työvälineet jokapäiväiseen suoriutumiseen työssään. Tämä kertoo, että yrityksen työvälineet ja käytänteet ovat nykyaikaisia ja riittävällä tasolla. Yksi vastanneista ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa aiheeseen. Viisi vastanneista koki, ettei heillä ole tarvittavia välineitä. He perustelivat kantaansa avoimessa osiossa uusien toimintatapojen perehdytyksen puutteellisuudella ja joidenkin päivittäisten työtarvikkeiden puuttumisella.



Kuvio 15: Minulla on tarvittavat työvälineet jokapäiväiseen suoriutumiseen työssäni

Kuviossa 16 tarkastellaan yrityksen X työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään. 83 prosenttia vastaajista (17 kokoaikaisista ja 19 osa-aikaisista tai ekstroista) oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että saavat vaikuttaa tarpeeksi omaan työhönsä. Tätä perusteltiin avoimessa osiossa työtehtävien monipuolisuudella, vastuun saamisella ja työvuorojen joustavuudella. Kaksi vastaajista ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa kysymykseen. Viisi vastaajista oli kuitenkin jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä aiheesta. Avoimesta osiosta ei käynyt ilmi syitä kantaan.



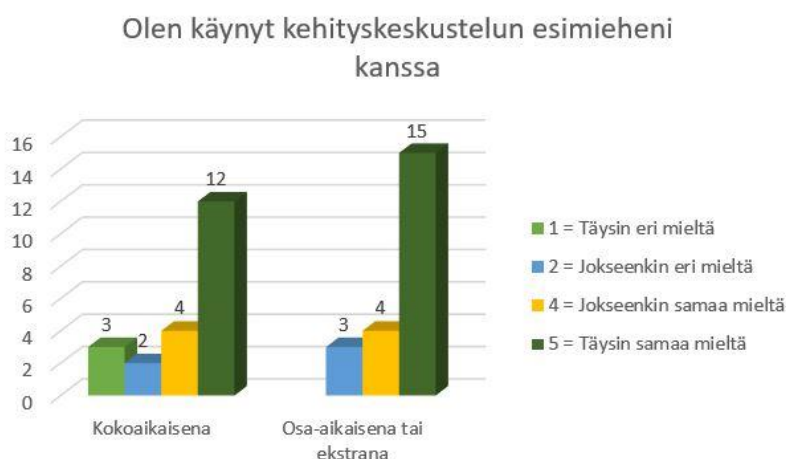
Kuvio 16: Saan vaikuttaa tarpeeksi omaan työhöni

8.3 Osaamisen kehittäminen

Kyselyn kolmas osio käsitteli osaamisen kehittämistä yleisellä tasolla. Osio koostui kuudesta aiheeseen liittyvästä suljetusta kysymyksestä. Näiden lisäksi vastaajilta haluttiin avoimia vastauksia millaista osaamista he kokevat tarvitsevänsä tulevaisuuden työelämässä. Avoin osio sisälsi myös mahdollisuuden kommentoida osaamisen kehittämistä yleisellä tasolla.

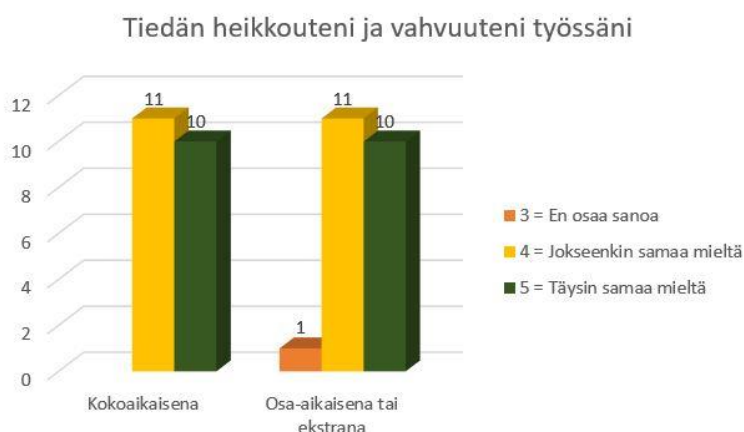
Osaamisen kehittämisen avoimessa osiossa vastaajilta kysyttiin, millaista osaamista he uskovat tarvitsevänsä tulevaisuudessa työelämässä. Vastauksia saatiin yhteensä 43 kappaletta, joista kolme jouduttiin hylkäämään. Selkeäksi teemaksi vastauksista nousi myyntitaitojen kehittäminen ja visuaalisten esillepanojen merkitys. Tekniikan kehittymisen mukana pysyminen koettiin myös tärkeäksi monessa vastauksessa. Muita osaamistarpeita olivat muun muassa ihmistuntemus, vuorovaikutustaidot ja organisointi- ja paineensietokyky.

Kuvio 17 havainnollistaa suurimman osan vastanneista käyneen kehityskeskustelun jossain vaiheessa esimiehensä kanssa, 81 prosenttia (16 kokoaikaisista ja 19 osa-aikaisista tai ekstroista). Kuitenkaan 19 prosenttia vastaajista (5 kokoaikaisista ja 3 osa-aikaisista tai ekstroista) eivät ole käyneet tällaista esimiehensä kanssa. Avoimien kysymyksen vastauksien pohjalta osasyynä siihen, etteivät jotkut työntekijöistä olleet käyneet kyseistä keskustelua oli, että joko he olivat juuri aloittaneet työssään tai he eivät olleet varmoja oliko kyseessä virallinen kehityskeskustelu vai pelkkä esimerkiksi myynnin kehittämiseen liittyvä keskustelu.



Kuvio 17: Olen käynyt kehityskeskustelun esimieheni kanssa

Kuviosta 18 ilmenee, että lähestulkoon jokainen kyselyyn vastanneista eli yli 97 prosenttia (21 kokoaikaisista ja 21 osa-aikaisista tai ekstroista) oli joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, kysyttäessä tietävätkö he omat heikkoutensa ja vahvuutensa työssään. Tulos on todella positiivinen yritys X:n kannalta, koska vahvuuksien ja heikkouksien tietoisuus on äärimmäisen tärkeä väline työtaitojen kehittämisessä. Tätä käsitellään myös tarkemmin esimiehien teemahaastatteluissa kappaleessa 5.2 - Haastattelujen osio motivoinnista.



Kuvio 18: Tiedän heikkouteni ja vahvuuteni työssäni

Kuvion 19 mukaan reilusti yli puolet vastaajista eli 67 prosenttia (14 kokoaikaisista ja 15 osa-aikaisista tai ekstroista) oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, kun heiltä kysyttiin onko heillä tarpeeksi välineitä heidän ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Yritys X tarjoaa mahdollisuuden ammatilliseen koulutukseen työsuhteen lomassa, joka vaikuttanee positiivisesti vastausten määrään. 10 vastaajista ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa kysymykseen. Neljä vastaajista koki, ettei välineitä ole riittävästi. Tähän saattaa osaltaan vaikuttaa avoimista kysymyksistä ilmi käynyt seikka, että he käyvät/ovat käyneet ylempitasoisen koulutuksen ja näin ollen ammatilliselle koulutukselle ei ole tarvetta.



Kuvio 19: Koen, että minulla on tarpeeksi välineitä osaamiseni kehittämiseen

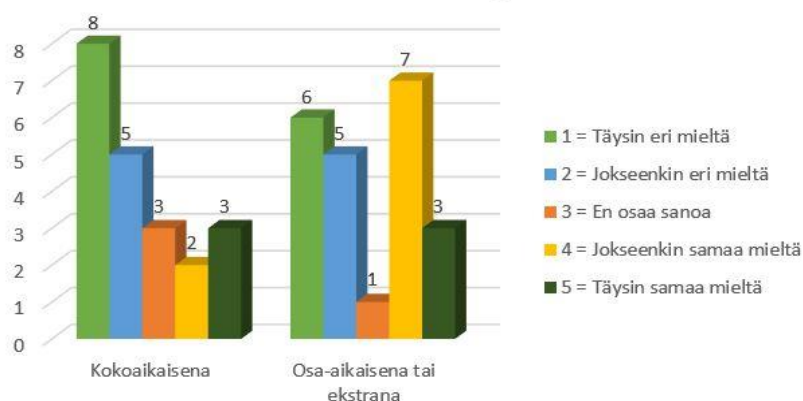
Kuvio 20 käsittelee vastaajien mielipidettä siitä, tukeeko yritys X heidän ammatillista kehittymistään. Vastaajista 55 prosenttia olivat joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että yritys tukee tätä. Pienempi prosenttiosuus on hieman ristiriidassa edellisen kuvion vastauksien kanssa (ks. kuvio 19). Tähän syynä voi olla, että nämä kaksi asiaa koetaan erillisinä asioina ilman, että ne liittyvät toisiinsa. 10 vastaajista ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa kysymykseen. Selkeä vähemmistö vastaajista koki, ettei yritys tue heidän ammatillista kehittymistään, mutta tähän ei erikseen annettu syytä avoimessa osiossa.



Kuvio 20: Koen, että yritys tukee ammatillista kehittymistäni

Kuviosta 21 ilmenee, että enemmistö vastaajista, 55 prosenttia (13 kokoaikaisista ja 10 osa-aikaisista tai ekstroista) ei koe voivansa edetä yrityksessä X. Tähän osasyynä vaikuttaa varmasti yrityksen kapea organisaatiomalli ja pääkonttorin sijainti ulkomailla. Neljä vastaajista ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa kysymykseen. Hieman yli 34 prosenttia vastaajista koki kuitenkin voivansa edetä yrityksen sisällä kapeasta organisaatiomallista huolimatta.

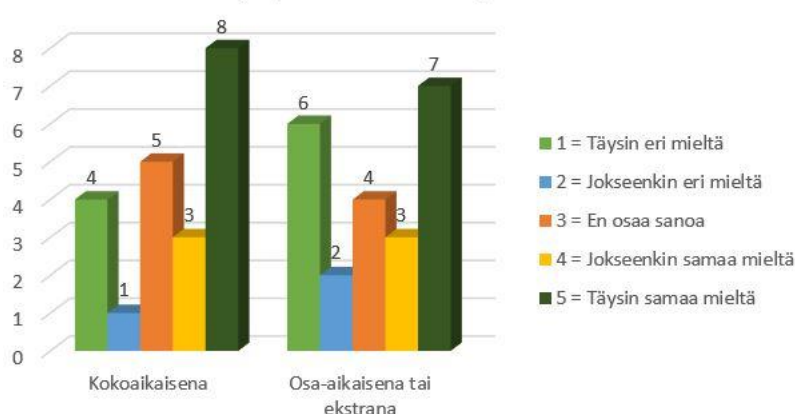
Koen voivani edetä työssäni



Kuvio 21: Koen voivani edetä työssäni

Kuvio 22 käsittelee vastaajien mielipidettä työpaikkansa pitkäaikaisuudesta. Lähes 49 prosenttia vastaajista (11 kokoaikaisista ja 10 osa-aikaisista tai ekstroista) kokivat työpaikkansa pitkäaikaiseksi. Yhdeksän vastaajista ei osannut sanoa tai eivät halunneet ottaa kantaa kysymykseen. 30 prosenttia vastaajista ei kuitenkaan kokenut työpaikan olevan pitkäaikainen. Tähän vaikuttivat vähäiset etenemismahdollisuudet, joka kävi ilmi avoimissa kommentteissa. Tämän kysymyksen analysointi on monimutkaista, koska pitkäaikaisuuden voi käsittää eri tavoin. Tämä edesauttoi varmasti vastausten skaalan leviämistä.

Koen työpaikkani olevan pitkäaikainen



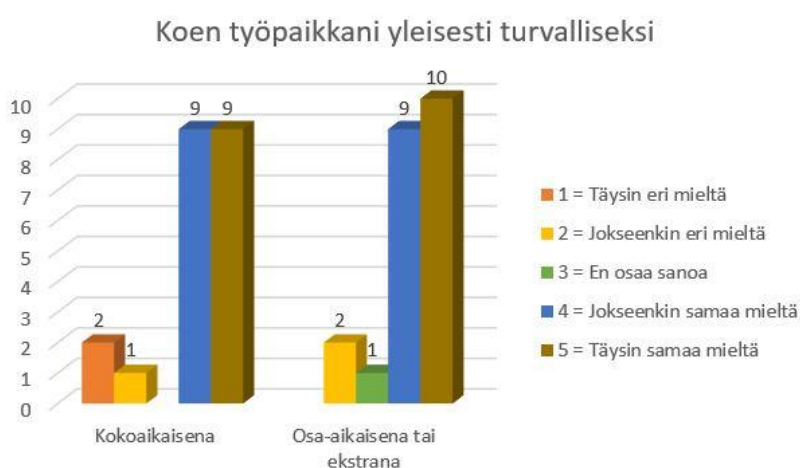
Kuvio 22: Koen työpaikkani olevan pitkäaikainen

8.4 Työturvallisuus

Työhyvinvointikyselyn neljäs osio keskittyi työturvallisuuteen yleisellä tasolla. Osio koostui viidestä työturvallisuuteen liittyvästä suljetusta kysymyksestä, sekä kahdesta avoimesta kysymyksestä liittyen työturvallisuuteen yleisesti ja kuinka työturvallisuutta olisi mahdollista kehittää konkreettisesti.

Vastauksia avoimeen osioon saatiin 43 kappaletta, joista 6 jouduttiin hylkäämään, koska ne eivät sisältäneet konkreettista vastausta kysymykseen. Tämä osio keräsi selkeästi monipuolista tietoa kaikista työhyvinvointikyselyn osioista. Yleisimmäksi teemaksi muodostui varastointiin liittyvät ongelmat, kuten esimerkiksi tuotteiden varastoinnin ohjeistus, varaston yleinen siisteys, yleinen varastotyöskentely tikkailla ja varauuskäynnin tyhjänä pitäminen tavaroista. Toiseksi teemaksi muodostui videovalvonnan puute ja kauppakeskusten vartijoiden vaikea tavoitettavuus. Toimintaohjeiden puuttuminen vaaratilanteissa oli myös muutamien vastanneiden keskuudessa puutteellista. Osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että työturvallisuus on tarvittavalla tasolla, eikä kehittämiskohteita ole.

Yritys X vaikuttaa kuvion 23 mukaan yleisesti hyvin turvalliselta paikalta työskennellä. Kaikkiaan 86 prosenttia vastaajista (18 kokoaikaisista ja 19 osa-aikaisista tai ekstroista) oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, kun heiltä kysyttiin kokevatko he työpaikkansa yleisesti turvallisiksi. Vastaajista yksi ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa kysymykseen. Vastaajista viisi eli selkeä vähemmistö oli joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä aiheesta. Avointen kysymyksen perusteella puutteelliset varastointiohjeet ja videovalvonnan puuttuminen aiheuttivat turvattomuuden tunnetta osassa vastaajista.



Kuvio 23: Koen työpaikkani yleisesti turvallisiksi

Kuviosta 24 ilmenee, että selkeä enemmistö vastaajista, hieman yli 65 prosenttia (14 kokoaikaisista ja 14 osa-aikaisista ja ekstroista) kokivat, että työturvallisuutta ylläpidetään tarpeeksi, mikä on hieman ristiriidassa avoimien kysymysten vastausten kanssa, sillä tarpeita ylläpito-toimenpiteisiin kävi ilmi useita. Viisi vastaajista ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa aiheeseen. Kymmenen vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, ettei turvallisuutta ylläpidetä tarpeeksi. Syinä tähän mainittiin muun muassa puutteelliset ergonomiset ratkaisut, tuotteiden varastointi turvallisemmin, yleisten turvallisuusohjeiden puutteellisuus ja tehokkaampi valvonta.



Kuvio 24: Mielestäni työturvallisuutta ylläpidetään tarpeeksi

Kuviosta 25 käy ilmi, että hieman yli puolet vastaajista (53 prosenttia) oli sitä mieltä, että turvallisuusohjeistus ja toiminta ovat ajan tasalla. Kuvion vastausten perusteella voi kuitenkin havaita, ettei näin ole kuitenkaan kaikissa toimipisteissä, koska vastausten skaala on hyvin laaja, niin kokoaikaisten kuin osa-aikaistenkin keskuudessa. Seitsemän vastaajista ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa aiheeseen. 13 vastaajista koki kyseisessä asiassa olevan parantamisen varaa.



Kuvio 25: Turvallisuuteen liittyvä ohjeistus ja vastuuhenkilöiden toiminta ovat ajan tasalla

Kuviosta 26 voidaan havaita, että yrityksen X tulisi panostaa ergonomisiin ratkaisuihin enemmän, koska 44 prosenttia vastaajista (10 kokoaikaisista ja 9 osa-aikaisista ja ekstroista) oli sitä mieltä, etteivät ergonomiset ratkaisut ole riittävällä tasolla. Avoimesta osiosta kävi myös ilmi muun muassa, että varastossa käytettävät tikkaat ovat epäergonomiset ja kassapisteiden korkeus ei ole optimaalisella tasolla pitkille työntekijöille. Seitsemän vastaajista ei osannut sanoa tai eivät halunneet ottaa kantaa aiheeseen. Kymmenen vastaajista koki kuitenkin, että ergonomiasta pidetään riittävää huolta. Kehuja sai muun muassa kassapisteiden latioilla käytettävät ergonomiset matot, jotka vähentävät painetta jalkojen alla.



Kuvio 26: Ergonomiset ratkaisut työpaikalla ovat tarvittavalla tasolla

Selkeä enemmistö on saanut riittävän perehdytyksen työhönsä kuvion 27 mukaan. 79 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä asiasta. Yritys X käyttää perehdytykseen muun muassa ”testipäivää”, jonka avulla testataan uuden työntekijän olemassa olevia taitoja ja tehdään havaintoja sopivuudesta työyksikköön. Kuusi vastaajista ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa aiheeseen. Kolme vastaajista koki perehdytyksen olleen riittämätön. Vastaukset jakaantuivat tasaisesti osa-aikaisten ja kokoaikaisten välillä, mikä kertoo yrityksen X kuitenkin pitävän huolta pääosin riittävästi perehdytyksestä.



Kuvio 27: Olen saanut riittävän perehdytyksen työhön

8.5 Motivaatio ja palkitseminen

Työhyvinvointikysely viimeinen osio käsitteli motivaatiota ja palkitsemista. Osio koostui neljästä aiheeseen liittyvästä suljetusta kysymyksestä ja kahdesta avoimesta kysymyksestä. Avoimen osuuden tavoitteena oli saada yksilöllisiä vastauksia kunkin motivaatioon liittyen ja palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen liittyen.

Avoimen osion kaksi kysymystä olivat: mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi ja kuinka yrityksen palkitsemisjärjestelmää voisi kehittää konkreettisesti. Eniten motivoiviksi tekijöiksi nousi selkeästi kolme tekijää, joita olivat palkka, työkaverit ja onnistumisen tunne. Muiksi motivoiviksi tekijöiksi lueteltiin muun muassa asiakkaan poistuminen tyytyväisenä, kehu, kilpailut muita vastaan, oppiminen ja palautteen saaminen.

Palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen otettiin myös aktiivisesti kantaa. Eniten huomiota sai suurten ja pienten myymälöiden kategoriointi, jotta bonukset voisivat jakaantua tasaisemmin niiden välillä. Vastauksien perusteella toivottiin myös enemmän henkilökohtaisia kilpailuita, jotka nostaisivat motivoitumisen paremmalle tasolle. Toivottiin myös, että hyvistä suorituksista/kaupoista voisi palkita useammin kuin kerran kuukaudessa. Useammassa vastauksessa toivottiin myös myyntitavoitteiden realisointia niihin pääsemisen mahdollistamiseksi.

Kuvio 28 havainnollistaa kokevatko yritys X:n työntekijät työnsä motivoivaksi. Lähes 70 prosenttia vastaajista (14 kokoaikaisista ja 16 osa-aikaisista tai ekstroista) oli joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Viisi vastaajista ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa kysymykseen. Kahdeksan vastaajista oli täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä työn motivoivuudesta. Avointen kysymyksien vastauksista käy ilmi, että yrityksen palkitsemisjärjestelmä ja kilpailut kaipaivat kehittämistä, vaikka itse työ olisikin jollain tapaa palkitsevaa.



Kuvio 28: Koen työni motivoivana

Kuvio 29 käsittelee vastaajien mielipidettä siitä, motivoivatko heidän esimiehensä heitä tarpeeksi. Lähes 80 prosenttia vastaajista (14 kokoaikaisista ja 20 osa-aikaisista tai ekstroista) oli sitä mieltä, että motiivointi on hyvällä tai erinomaisella tasolla. Tätä tukee myös esimiesten teemahaastatteluissa ilmi käyneet pyrkimykset motivoida alaisiaan resurssien mukaan. Kolme vastaajista ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa aiheeseen. Kuusi vastaajista oli kuitenkin täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä esimiesten motiivoinnin riittävydestä. Avoimista vastauksista ei kuitenkaan käy ilmi syytä tähän.



Kuvio 29: Esimieheni motivoivat minua tarpeeksi

Kuviosta 30 käy ilmi, että lähes puolet, 49 prosenttia vastaajista (11 kokoaikaisista ja 10 osa-aikaisista tai ekstroista) oli tyytymättömiä yrityksen palkitsemisjärjestelmiin. Viisi vastaajista ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa aiheeseen. 39 prosenttia vastaajista koki kuitenkin palkitsemisjärjestelmät motivoivina. Tätä aihetta käsiteltiin yllä tämän osion avoimien kysymyksien analyysissä enemmän.



Kuvio 30: Yrityksen palkitsemisjärjestelmät ovat riittävän motivoivia

Kuvion 31 vastaukset ovat linjassa edellisen kuvion vastausten kanssa (ks. Kuvio 30) ja noin puolet vastaajista kokee, ettei palkitsemista tapahdu riittävän usein ja monipuolisesti. Tämä vaikuttanee todennäköisesti edellisen kysymyksen vastauksiin negatiivisesti. Seitsemän vastaajista ei osannut sanoa tai ei halunnut ottaa kantaa kysymykseen. Alle kolmasosa vastaajista koki palkitsemisen tapahtuvan riittävän usein ja monipuolisesti. Tätä aihetta käsiteltiin tarkemmin tämän osion avointen kysymysten vastausten analyysissä yllä.



Kuvio 31: Koen palkitsemisen tapahtuvan riittävän usein ja monipuolisesti

9 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusta lähettäessä tekemään halutaan kerätä mahdollisimman luotettavaa tietoa. Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointiin käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Jo ennen tutkimuksen aloittamista on tärkeää huomioida edellä mainitut käsitteet, jotta työstä on mahdollista saada luotettava. Kvantitatiivista tutkimusta arvioitaessa tulee aina pyrkiä arvioimaan työn luotettavuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden ja pätevyyden arviointi on hieman vaikeampaa, eikä se ole niin relevanttia kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2009, 226-228).

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimusten pysyvyyttä. Arvioinnin keskiössä on selvittää johtuuko tutkimustulos sattumasta, vai pysyisivätkö tulokset samoina, jos tutkimus toistettaisiin täysin samanlaisena. Tutkimuksen reliabeliutta voidaan arvioida muun muassa toistomittauksilla, joka voi tapahtua joko arvioitsijoiden välillä tai tutkimuskertojen välillä. Arvioimalla tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista peilata sitä suoraan sen onnistumiseen. Tutkimus voi olla reliabeli vaikka se ei olisikaan validi. Näin voi tapahtua jos tulokset eivät vastaa tutkittua ilmiötä, mutta mittaa reliabelisti jotain muuta asiaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 226-228).

Käsitteenä validiteetti tarkoittaa kuinka oikeita asioita on mitattu tutkimusongelman kannalta. Sillä pyritään mittaamaan käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja mittareita. Validiteetin arvioinnilla pyritään selvittämään kuinka hyvin tutkimuksessa käytetyt menetelmät tukevat tutkittua aihetta ja kysymyksiä. Tutkimusta voidaan pitää validina jos sen tutkimusotanta on sa-

massa linjassa tutkittavan ilmiön ja kysymyksiä asetellun kanssa (Hirsjärvi ym. 2009, 226-228).

Sisäistä validiteettia tarkastellessa keskiössä ovat aiheutuvatko mitattavan osion tulokset ja erot tekijöistä, joiden voidaan olettaa vaikuttavan niihin olennaisesti. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi tutkimuksen kesto, havaintojen tekijä, vastaajien jaottelu ja mahdolliset virhemarginaalit vastauksissa. Laadullisessa tutkimuksessa sisäistä validiteettia selvitetään tutkimalla, onko tutkimusstrategia valittu oikein tutkittavaan ilmiöön nähden (Amk, 2018).

Ulkoisen validiteetti liittyy läheisesti nimenomaan määrällisen tutkimuksen arviointiin. Siihen vaikuttaa olennaisesti tutkimuksen tulosten yleistettävyyden muissa tilanteissa, kuten esimerkiksi missä tilanteessa tutkimus on tehty, mille kohderyhmälle tutkimus on jaettu ja missä tilanteissa tutkimus on yleistettävissä. Ulkoisen validiteetin heikkouteen saattaa vaikuttaa esimerkiksi kohderyhmän sisällä vallitsevat erilliset ryhmät, joilla on eriävät näkökulmat tutkittavasta ilmiöstä (Amk, 2018).

10 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tämän tutkimuksen reliabiliteettiä arvioitaessa tulee ottaa huomioon, että työhyvinvointikyselyn ja teemahaastattelujen aineistonkeruu toteutettiin anonymina, jolla pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman paljon vastauksia. Anonymiteetilla pyrittiin myös lisäämään vastaajien rehellisyyttä vastauksissa ja luotettavuutta itse kyselyyn. Jaottelu vastaajien kesken, kokoaikaisiin ja osa-aikaisiin ja ekstroihin, tuki myös anonymiteetin säilyttämistä. Kyselyn kaikki vastaukset tallentuivat suoraan Google Forms-ohjelmaan, joten virhemarginaaleja esimerkiksi vastausten häviämiseksi ei tullut. Kohderyhmä oli selkeästi valittu ja liittyi tutkittavaan aiheeseen läheisesti. Vastausten määrä jäi hieman alle odotetun, mutta ylitti selkeän enemmistön rajan määrällisesti, joten reliabiliteettiä voidaan tämän osalta pitää tyydyttävänä.

Aineiston analyysin luotettavuuteen vaikuttaa omalta osaltaan se, että kyseessä on tekijän ensimmäinen tutkimus. Aineiston analysointi perustui kuitenkin tutkijan ennalta tarkasti selvitettyyn teoriaan aihealueeseen liittyen ja tutkijan omakohtaisiin kokemuksiin. Nämä seikat lisäävät analyysin luotettavuutta. Jokainen vastaus dokumentoitiin asian kuuluvalla tavalla opinnäytetyöhön ja muotoiltiin suoraan Google Forms-ohjelmasta Excel-taulukoiksi Tutkimuksen tulokset-kappaleeseen. Tästä syystä jokainen numeerinen ja kirjallinen vastaus täsmää vastaajien vastauksiin täysin.

Tutkimuksen toistettavuutta on tässä tapauksessa hankala arvioida, koska kyseessä oli ensimmäinen virallinen työhyvinvointikysely laatuaan Suomessa yritykselle X. Sattumanvaraisuutta

arvioitaessa huomioon tulee ottaa mahdolliset virhepainallukset kyselylomaketta täyttäessä, mutta avoimien kysymysten vastaukset tukivat pääsääntöisesti suljettujen vastauksia. Vastausten jakaantuminen myös tasaisesti kohderyhmien kesken lisää reliabeliuutta ja tukee tutkimuksen toistettavuutta. Edellä mainittujen perusteella määrällisen ja laadullisen tutkimusmenetelmävalintojen toteuttaminen voidaan kokea oikeaksi näin suurta kohderyhmää arvioitaessa.

Teemahaastattelujen sisäistä validiteettia voidaan pitää hyvänä, koska kysymykset olivat selkeitä ja luotu helposti ymmärrettäviksi haastateltavien vastausten selkeyttämiseksi (ks. Liite 1). Haastattelukysymykset oli toimitettu haastateltaville etukäteen, jotta he pystyivät perehtymään aiheeseen etukäteen. Myöskään itse haastattelutilanteessa ei oltu määritelty ajallista kestoja, joten vastausten pohdinnoilla oli riittävästi aikaa. Haastattelutilanteiden mahdolliset väärinymmärrykset oli mahdollista korjata välittömästi paikan päällä. Validiutta lisäsivät haastateltavien omakohtaiset kokemukset ja laajat vastaukset kysytyihin aihealueisiin liittyen. Haastattelujen rakenteen pyrkimyksenä oli tukea tutkittua teoriaa ja myöhemmin luotua työhyvinvointikyselyä, joten kysymykset oli linkitetty suoraan tutkittavaan aiheeseen johdonmukaisesti. Ulkoista validiteettia tarkastellessa haastattelujen lukumääräksi asetettiin kaksi ja tämä myös toteutui. Kuitenkaan vastauksia ei voida yleistää täysin, koska haastateltavia oli vain kaksi. Edellä käsitellyn perusteella voidaan kuitenkin todeta haastattelujen tukeneen tutkimuksen tavoitteita ja tarkoitusta.

Validiteettia tarkastellessa työhyvinvointikyselyn tuloksien näkökulmasta voidaan todeta, että määrällisesti ei saavutettu toivottua lopputulosta. Kysymysten linkittäminen tutkittuun teoriaan ja tavoitteisiin onnistui hyvin ja selkeän enemmistön saavuttaminen vastausten määrässä lisäsi validiteettia. Vastauksia ei saatu kuitenkaan jokaiselta työntekijältä, jonka takia tuloksia ei voi yleistää täysin. Avointen kysymysten vastausten sisällöllinen laatu oli kattavaa ja validia ja täytti näin ollen omalta osaltaan tavoitteet tyydyttävästi. Tutkimuksen mittaus tulokset mittasivat ennalta valittuja aihealueita tavoitteen mukaisesti ja täytti näin ollen validiuden kriteerit erinomaisesti. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että tutkimuksen validiteetti täytti tavoitteet tyydyttävästi.

11 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työhyvinvointikyselyn avulla yritys X:n työhyvinvoinnin nykytilaa vuonna 2018. Kyselyn vastausten pohjalta oli tarkoitus luoda myös katsaus mahdollisiin konkreettisiin kehittämisen kohteisiin. Työhyvinvointikysely oli ensimmäinen laatuun yritys X:n Suomen toimipisteissä ja näin ollen vertailukohteita ei ollut. Työhyvinvointikyselyn kysymykset oli luotu tukemaan opinnäytetyön ennalta asetettuja tutkimuskysymyksiä ja siten myös vastaukset tukivat tutkittua aihetta. Yritys X sai kyselyn myötä äärimmäisen

tärkeää tietoa henkilöstön hyvinvointiin liittyen, jota se voi hyödyntää tulevaisuuden kehittymisessään.

Työhyvinvointikysely toteutettiin anonymisti ja jaottelu tapahtui vain kokoaikaisten ja osa-aikaisten ja ekstrojen välillä. Tällä pyrittiin mahdollistamaan analysointi näiden kahden ryhmän välillä ja saamaan vastauksiin luotettavuutta, jotta myöskin arkaluontoisempiin asioihin oli mahdollista ottaa kantaa. Jokaisen osion suljetut kysymykset olivat pakollisia mutta vastausvaihtoehdoksi jokaiseen kysymykseen laitettiin ”en osaa sanoa”, mikäli vastaaja ei tiennyt tai ei halunnut ottaa kantaa aiheeseen. Avoimet kysymykset toteutettiin myös pakollisina laadukkaampien vastauksien saamiseksi. Tämä toimi erinomaisesti ja kehittämisideoita ja eteenpäin vieviä vastauksia saatiin useita. Työhyvinvointikysely toimitettiin jokaiseen yksikköön Suomessa, mikä käsittää 67 työntekijää. Tavoitteeksi asetettiin 50 kappaletta vastauksia, joka ei aivan toteutunut. Vastauksia saatiin yhteensä 43 kappaletta eli 64,1 prosenttia kaikista Suomen työntekijöistä ja 86 prosenttia tavoitteesta. Tavoitteesta jäätettiin 14 prosenttia, mutta vastausmäärää voidaan kuitenkin pitää tyydyttävänä ajankohtaan ja kyselyn aukioloaikaan nähden. Vastauksien määrän ja avointen kysymysten vastauksien laadun perusteella voidaan todeta, että työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita kehittämään yrityksen toimintaa konkreettisesti.

11.1 Työhyvinvoinnin nykytila

Kyselyn perusteella työhyvinvoinnin yleinen tila vaikuttaisi olevan hyvä, vaikka työhyvinvointia edistävillä asioilla ilmeni selkeä tarve. Selkeä enemmistö piti työtään myös mielekkäänä. Tietoisuus kuinka toimia sairastapauksissa oli selvää suurimmalle osalle vastaajista, mutta osalle osa-aikaisista ja ekstroista tietoisuutta tulisi kuitenkin lisätä. Työn ja vapaa-ajan erottaminen tuotti päänvaivaa monelle ja vastausten skaalan jakaantumisen perusteella. Tätä ei kuitenkaan koettu kuormittavana tekijänä, koska enemmistö koki saavansa riittävästi palautumisaikaa työstä. Organisaation tavoitteet olivat tiedossa lähes jokaisella kokoaikaisella ja osa-aikaisella työntekijällä, mikä selkeyttää työntekijöiden toimintaa. Vastauksien pohjalta käy ilmi, että lähiesimiehet antavat aktiivisesti ja tarpeeksi palautetta työntekijöilleen, mutta tämä ei yksin riitä arvostuksen tunteeseen työstä, koska kysymyksen vastausten hajonta oli laajaa.

Ammatilliseen osaamiseen otettiin aktiivisesti kantaa ja vastauksista kävi ilmi, että yksiköissä tehtävät, vastuut ja roolit ovat hyvin selkeät lähes jokaiselle. Perehdytyksen taso on vähintään tyydyttävällä tasolla, koska lähes jokainen vastaajista koki omaavansa riittävän osaamisen työtehtäviinsä. Tätä edesauttoi varmasti myös, että työvälineet ja työntekijöiden omat vaikutusmahdollisuudet suoriutumiseen jokapäiväisessä työssä koettiin riittäväksi muutamia

hajaääniä lukuun ottamatta. Avoimen osion vastauksista kävi ilmi kuitenkin, että erilaisille tuotekoulutuksille olisi suuri halu ja tarve työntekijöiden keskuudessa.

Osaamisen kehittämiseen vaikutti positiivisesti se, että lähes jokainen vastanneista oli käynyt kehityskeskustelun esimiehensä kanssa jossain vaiheessa työuraa. Tämä edesauttoi vastaajien tietoisuutta omista heikkouksista ja vahvuuksista, mikä peilautuu jokapäiväiseen työskentelyyn. Enemmistö koki omaavansa riittävät välineet osaamisensa kehittämiseen, jota edesauttaa yritys X:n tarjoama vapaaehtoinen ammatillinen koulutus yhteistyökumppanin kanssa, jolla yritys pyrkii tukemaan työntekijöidensä ammatillista kehittymistä. Negatiivista osiossa oli kuitenkin, että yli puolet vastanneista koki työpaikkansa olevan lyhytaikainen ja että etene-
mismahdollisuudet ovat hyvin vähäiset. Tulevaisuuden osaamisen tarpeeksi lueteltiin muun muassa myynnin kehittäminen, ihmistuntemus, digitaalinen osaaminen ja tuotetietouden parantaminen.

Yritys X pitää huolta yleisestä turvallisuudesta, koska lähes jokainen muutamia hajaääniä lukuun ottamatta koki työpaikkansa yleisesti turvalliseksi. Hyvin selkeä enemmistö koki saaneensa riittävän perehdytyksen työtehtäviin ja työvälineisiin, joka omalta osalta vaikuttaa yleiseen turvallisuuden tunteeseen. Ristiriidassa kuitenkin tämän kanssa oli, että turvallisuuden ylläpitoon ei kuitenkaan panosteta välttämättä riittävästi, tai se ei ole jokaiselle työntekijälle täysin selkeää. Ergonomisille ratkaisuille on selvästi tarvetta, koska aiheeseen otettiin aktiivisesti kantaa ja toivottiin uusia ratkaisuja osion avoimissa kysymyksissä. Toinen asia mihin otettiin myös aktiivisesti kantaa oli, että tuotteiden varastointi koettiin epäturvalliseksi, ja siihen toivottiin enemmän ohjeistusta. Muita aiheita olivat muun muassa videovalvontaan panostaminen ja kauppakeskuksissa vartijoiden kanssa yhteistyön parantaminen.

Selvä enemmistö koki työnsä motivoivana, joka kertoo yrityksen X sisällä vallitsevasta motivoivasta ja kilpailullisesta ilmapiiristä. Tätä tukee myös, että lähes 80 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että heidän esimiehensä motivoi heitä tarpeeksi jokapäiväisessä työssä. Suurimmiksi motivoiviksi tekijöiksi mainittiin työkaverit, palkka ja onnistumiset esimerkiksi myyntitilanteissa. Tämä tukee sitä, että yritys X pyrkii luomaan yhteisöllisyyttä niin myymälä- kuin organisaatiotasolla.

Palkitsemisjärjestelmän motivoivuudesta oltiin kuitenkin montaa mieltä, ja lähes puolet eivät olleet tyytyväisiä siihen. Tämä vaikuttaa varmasti yleiseen motivaatioon jollain tasolla, mutta huomioida tulee, että pelkät kannustimet eivät tarkoita kokonaisvaltaista motivointia. Tätä tukee myös se, että yli puolet vastanneista koki palkitsemisen tapahtuvan liian harvakseltaan, ja että se ei ole tarpeeksi monipuolista. Myyntitavoitteet koettiin liian korkeina ja niiden realisointi olisi vastanneiden mielestä tarpeen. Myös jaottelut pienempien ja isompien liikkeiden välillä koettiin tärkeäksi, jotta kilpailuista tulisi tasapuolisempia.

11.2 Tulevaisuuden kehittämiskohteita ja mahdollisia ratkaisuja

Opinnäytetyön teoriaosuuden aiemmissa kappaleissa käsiteltiin mahdollisia ratkaisuja fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kehittämiseksi. Tässä kappaleessa aiemmin käsitellyjä asioita tullaan peilaamaan työhyvinvointikyselyjen vastausten pohjalta. Tarkoituksena antaa konkreettisia kehitysideoita yrityksen X työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Työn ja vapaa-ajan erottelu oli monelle vastanneista vaikeaa, pääosin johtuen pikaviestintäsovellus Whatsapp:n käytöstä. Moni koki velvoitteena myös vapaa-ajalla vastata työhön liittyviin asioihin. Tähän ratkaisuna voisi toimia yksinkertaisesti selkeä ohjeistus siitä, ettei kuukaan ole tähän velvoitettu. Vaihtoehtoisesti sovellusta voitaisiin myös vaihtaa, koska Whatsapp on pääsääntöisesti vapaa-ajan käyttöön luotu viestintäsovellus, jota käytetään päivittäiseen yhteydenpitoon ystävien ja perheenjäsenten kanssa. Tällä tavoin olisi mahdollista erottaa työ ja vapaa-aika erillisillä sovelluksilla.

Ammatillisen osaamisen kehittämiseen toivottiin enemmän koulutuksia niin yleisellä tasolla, kuin tuotteidenkin osalta. Tähän vastauksena voisi toimia esimerkiksi erilaiset koulutuspäivät, joissa käsiteltäisiin aihealueeseen liittyviä asioita ja jaettaisiin vinkkejä niin työntekijöiden kuin kouluttajien välillä. Valmistajakohtaiset koulutukset tuotemerkeittäin helpottaisivat myyjien myyntityötä, kun tuotteiden ominaisuudet olisivat jokaisen tiedossa. Osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa vaikuttaa myös olennaisesti uusien ja vanhojen työntekijöiden systemaattinen kouluttaminen, jolla on mahdollista kehittää ja ylläpitää olemassa olevia taitoja digitalisaation kehittyessä.

Työturvallisuuden painopisteeksi nousi työergonomia, varastointi ja toimiminen vaaratilanteissa. Iso osa vastanneista koki, ettei ergonomiia ylläpidetä tarpeeksi myymälöissä ja varastoissa. Tähän ratkaisuna voisi toimia esimerkiksi korkeussuunnassa säädettävät kassatiskit selkä- ja muiden vaivojen estämiseksi. Varasto koettiin usein epäturvalliseksi paikaksi, mihin vaikutti tuotteiden varastointi epäturvallisiin pinoihin korkeille hyllyille ja huteraksi koetut tikkaat, jotka ovat paikoitellen liian matalat. Tämä epäkohta olisi ainakin osittain mahdollista ratkaista, ohjeistamalla kuinka tuotteita tulee varastoida oikein, ja pitämällä yleisestä siisteystä huolta. Tikkaiden tulisi olla tukevat, tarvittavan korkeat ja pieneen varastotyöskentelyyn tarkoitettut. Toimiminen uhkaavissa tai vaaratilanteissa ei ollut jokaiselle vastaajista selkeää. Yleiset turvallisuus- ja toimintaohjeet tulisi käydä säännöllisesti läpi jokaisen myyjän kanssa erikseen, jotta on mahdollista tietää kuinka toimia tällaisissa tapauksissa. Tämän avulla näinkin tärkeät asiat pysyisivät aktiivisesti mielessä. Toimintaohjeet ovat täysin riippuvaisia siitä missä myymälä sijaitsee, joten tästäkin syystä ohjeistusta ei voi yleistää jokaiseen myymälään.

Motivoinnin tila vaikuttaisi kyselyn vastausten perusteella olevan hyvä. Vastaajat kokivat, että heitä motivoidaan tarpeeksi heidän työssään, ja että saavat riittävästi palautetta. Motivovimmiksi asioiksi lueteltiin muun muassa työkaverit, palkka, onnistuminen, palaute ja kilpailuhenkisyys. Vaikka vastaukset olivatkin pääosin positiivisia, on yrityksellä kuitenkin kehittämisen varaa palkitsemisjärjestelmän suhteen. Vastaajilla oli useita eri näkemyksiä siitä, kuinka palkitsemisjärjestelmää voisi konkreettisesti kehittää. Toiveina oli suurten ja pienten myymälöiden jaottelu erikseen reiluuden vuoksi, henkilökohtaisten kilpailuiden lisääminen sekä muiden kuin rahapalkintojen kohdentaminen järkevämmiin, koska nämä ovat aiemmin olleet melko yksipuoliselle kohderyhmälle. Kuukausittaisten myyntitavoitteiden realisoitua toivottiin, jotta mahdollistettaisiin myyntitavoitteisiin pääseminen. Vastausten jakaantumisen perusteella, jaottelu alueellisesti, ja kilpailuiden kohdentaminen alueiden mukaan, voisi toimia ratkaisuna. Vastaajat kaipasivat selvästi paremmin kohdennettuja palkintoja. Tämän voisi mahdollisesti ratkaista palkitsemalla parhaiten suoriutuneet suoraan rahallisesti tai vaihtoehtoisesti vapaavalintaisella lahjakortilla. Toki tulee ymmärtää, että joissain tapauksissa palkinnot tulevat suoraan yhteistyökumppaneilta ja näin ollen edellä mainitut eivät ole mahdollisia. Myyjien motivoimiseksi palautteen antaminen ja mahdollinen palkitseminen pienemmistä asioista, kuten esimerkiksi hyvästä asiakaspalautteesta, tulisi huomioida mahdollisuuksien mukaan.

Yhteistyö yritys X:n kanssa toimi moitteettomasti läpi koko opinnäytetyöprosessin. Hyvä ja ammattimainen kommunikaation taso yhteyshenkilöiden kanssa sulavoitti työn etenemistä ja edesauttoi sen valmistumista omalta osaltaan. Opinnäytetyön lopputulemana yritys sai arvokasta tietoa työhyvinvointiin liittyen ja tutkimus auttoi heitä tunnistamaan haasteet, jotka vaativat ensisijaisesti toimenpiteitä. Yllätyksiä ei vastauksista käynyt ilmi ja näin ollen työhyvinvointiin liittyvien prosessien toimeenpano tulevaisuudessa helpottuu. Vastausten sisältö vastasi myös suurimmaksi osaksi yritys X:n omia havaintoja, niin positiivisessa, kuin negatiivisessäkin mielessä. Yritys X:n tavoitteena on tulevaisuudessa luoda ja kehittää järjestelmällisiä työhyvinvointiin liittyviä prosesseja. Tulevaisuutta ajatellen yritys on myös halukas kehittämään omaa yhteistyötänsä oppilaitosten kanssa, niin opinnäytetöiden muodossa, kuin mahdollisesti myös rekrytoidessaan uusia työntekijöitä.

Lähteet

Gaudeamus Helsinki University Press. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.

Hakonen, A. ym. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15-17. painos. Helsinki: Kirjayhtymä (nyk. Tammi).

Hirvihuhta, H. Coaching valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hokkanen, S, Mäkelä, T, Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. 1. Painos. Porvoo: WSOY.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. 2012. Saarijärven offset.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. Painos. WSOY:Helsinki

Leskinen, T & Hult, H-M, 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Latvia: Livonia print.

Manka, M & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Liettua: Balto print.

Maslow, A. 1954. Motivation and Personality. Yhdysvallat: Harper & Brothers.

Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki: Tammi.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.

Työturvallisuuskeskus. 2010. Työturvallisuus ja terveys työpaikalla. 1. Painos. Painojussit Oy.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy.

Amk. Tutkimuksen validiteetti. 2018. Viitattu 26.5.2018

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

Finlex. 18 § työntekijän yleiset velvollisuudet. 2018. Viitattu 19.4.2018

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Fondia. Palkitseminen ja kannustinjärjestelmät. 2018. Viitattu 19.5.2018

<https://virtuallawyer.fondia.com/fi/articles/palkitseminen-ja-kannustinjarjestelmat>

Palvelualojen ammattiliitto. Kaupan alan työehtosopimus. 2017. Viitattu 28.4.2018

<https://www.pam.fi/media/pdf-tessit/kaupan-tes-1.5.2014-31.1.2017.pdf>

Stat. Peruspalkka. 2018. Viitattu 28.4.2018

<https://www.stat.fi/meta/kas/peruspalkka.html>

Suomi. Työnantajan lakisääteiset vakuutukset. 2018. Viitattu 28.4.2018

<https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-perustaminen/yrityksen-perustamistoimet/opas/yrittajan-vakuutukset/tyonantajan-lakisaateiset-vakuutukset>

Turvallinen työpaikka. Työsuojelu käsitteenä. 2018. Viitattu 19.4.2018

<http://turvallinentyopaikka.fi/1-tyosuojelu-kasitteena/>

Työeläke. Työnantajan velvollisuudet. 2017. Viitattu 28.4.2018

<https://www.tyoelake.fi/tyonantajan-velvollisuudet>

Työsuojelu. Siisteys ja järjestys. 2015. Viitattu 10.5.2018

<http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/siisteys-ja-jarjestys>

Työsuojelu. Psykososiaalinen kuormitus. 2017. Viitattu 4.4.2018

<http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>

Työterveyslaitos. Elintavat ja työhyvinvointi. 2018. Viitattu 5.4.2018

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuskeskus. Fyysinen työkuormitus. 2018. Viitattu 4.4.2018

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoymparisto/fyysinen_tyokuormitus

Työturvallisuuskeskus. Työn Henkisten kuormitustekijöiden hallinta. 2015. Viitattu 19.4.2018
https://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf

Työturvallisuuskeskus. Vastuut ja velvoitteet. 2018. Viitattu 22.4.2018
https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/toiminta_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet

Yrittäjät. Työturvallisuus ja työsuojaelu. 2016. Viitattu 22.4.2018
<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/tyoturvaluus-ja-tyosuojelu-316630>

Kuviot

Kuvio 1: Psykkisten vaarojen tunnistamisen prosessi	11
Kuvio 2: Aineettoman palkitsemisen keinoja (mukaillen Kauhanen 2006, 110)	22
Kuvio 3: Aineellisen palkitsemisen muotoja (Mukaillen Kauhanen 2006, 110)	23
Kuvio 4: Voin yleisesti hyvin työssäni	27
Kuvio 5: Koen, että työssäni on tarpeeksi työhyvinvointia edistäviä asioita	28
Kuvio 6: Tiedän kuinka toimia sairastapauksissa	28
Kuvio 7: Työn ja vapaa-ajan ero on minulle selkeä	29
Kuvio 8: Saan riittävästi palautumisaikaa	29
Kuvio 9: Olen tietoinen organisaation tavoitteista ja kuinka oma tekemiseni vaikuttaa niihin ..	30
Kuvio 10: Saan riittävästi palautetta ja tukea esimieheltäni	30
Kuvio 11: Koen, että työpanostani arvostetaan	31
Kuvio 12: Pidän työtäni mielekkäänä.....	31
Kuvio 13: Työyhteisössäni tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät	32
Kuvio 14: Koen, että minulla on riittävä osaaminen työtehtäviini	33
Kuvio 15: Minulla on tarvittavat työvälineet jokapäiväiseen suoriutumiseen työssäni	33
Kuvio 16: Saan vaikuttaa tarpeeksi omaan työhöni	34
Kuvio 17: Olen käynyt kehityskeskustelun esimieheni kanssa.....	35
Kuvio 18: Tiedän heikkouteni ja vahvuuteni työssäni	35
Kuvio 19: Koen, että minulla on tarpeeksi välineitä osaamiseni kehittämiseen.....	36
Kuvio 20: Koen, että yritys tukee ammatillista kehittymistäni	36
Kuvio 21: Koen voivani edetä työssäni	37
Kuvio 22: Koen työpaikani olevan pitkäaikainen	37
Kuvio 23: Koen työpaikkani yleisesti turvalliseksi.....	38
Kuvio 24: Mielestäni työturvallisuutta ylläpidetään tarpeeksi	39
Kuvio 25: Turvallisuuteen liittyvä ohjeistus ja vastuuhenkilöiden toiminta ovat ajan tasalla ...	39
Kuvio 26: Ergonomiset ratkaisut työpaikalla ovat tarvittavalla tasolla	40
Kuvio 27: Olen saanut riittävän perehdytyksen työhön	40
Kuvio 28: Koen työni motivoivana	41
Kuvio 29: Esimieheni motivoivat minua tarpeeksi	42
Kuvio 30: Yrityksen palkitsemisjärjestelmät ovat riittävän motivoivia	42
Kuvio 31: Koen palkitsemisen tapahtuvan riittävän usein ja monipuolisesti	43

Liitteet

Liite 1 Esimiesten haastattelukysymykset	55
Liite 2 Työhyvinvointikyselyn kysymykset	56

Liite 1 Esimiesten haastattelukysymykset

Työhyvinvointi yleisesti

1. Mitä tarkoittaa mielestäsi hyvinvoiva työyhteisö?
2. Mikä on mielestäsi työhyvinvoinnin nykytila yrityksessä? Myymälässäsä?

Työturvallisuus

3. Kuinka työturvallisuuteen liittyvät asiat on mielestäsi järjestetty (perehdyttäminen, yleiset turvallisuusasiat, sairaustapaukset)?
4. Onko työpaikkasi mielestäsi turvallinen?
5. Kuinka työturvallisuutta voisi kehittää mielestäsi?

Motivointi

6. Mitkä asiat motivoivat sinua työpaikalla?
7. Kuinka pyrit motivoimaan työntekijöitäsi?
8. Onko sinulla tarvittavat työkalut motivointiin?
9. Kuinka motivointia tulisi kehittää mielestäsi?

Palkitseminen

10. Kumpi on mielestäsi tärkeämpää aineellinen vai aineeton palkitseminen?
11. Millaisena koet yrityksen palkitsemisjärjestelmän?
12. Voisiko palkitsemisjärjestelmää kehittää? Miten?

Työhyvinvointikysely

13. Onko joitain kysymyksiä mitä ehdottomasti haluaisit työhyvinvointikyselyn sisältävän ja miksi?

Liite 2 Työhyvinvointikyselyn kysymykset

Työhyvinvointi yleisesti

1. Voin yleisesti hyvin työssäni
2. Koen, että työssäni on tarpeeksi työhyvinvointia edistäviä asioita
3. Tiedän, kuinka toimia sairastapauksissa
4. Työn ja vapaa-ajan ero on minulle selkeä
5. Saan riittävästi palautumisaikaa
6. Olen tietoinen organisaation tavoitteista ja kuinka oma tekemiseni vaikuttaa niihin
7. Saan riittävästi palautetta ja tukea esimiehiltäni
8. Koen, että työpanostani arvostetaan
9. Pidän työtäni mielekkäänä
10. Muuta yleiseen työhyvinvointiin liittyen?

Ammatillinen osaaminen

1. Työyhteisössäni tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät
2. Koen, että minulla on riittävä osaaminen työtehtäviini
3. Minulla on tarvittavat työvälineet jokapäiväiseen suoriutumiseen työssäni
4. Saan vaikuttaa tarpeeksi omaan työhöni
5. Millä tavalla ammatillista osaamistasi voisi mielestäsi konkreettisesti kehittää?
6. Muuta ammatilliseen osaamiseen liittyen?

Osaamisen kehittäminen

1. Olen käynyt kehityskeskustelun esimieheni kanssa
2. Tiedän heikkouteni ja vahvuuteni työssäni
3. Koen, että minulla on tarpeeksi välineitä osaamiseni kehittämiseen
4. Koen, että yritys tukee ammatillista kehittymistäni
5. Koen voivani edetä työssäni
6. Koen työpaikkani olevan pitkäaikainen
7. Millaista osaamista uskot tarvitsevasi työssäsi tulevaisuudessa?
8. Muuta osaamisen kehittämiseen liittyvää?

Työturvallisuus

1. Koen työpaikkani yleisesti turvalliseksi
2. Mielestäni työturvallisuutta ylläpidetään tarpeeksi
3. Turvallisuuteen liittyvä ohjeistus ja vastuuhenkilöiden toiminta ovat ajan tasalla
4. Turvallisuusohjeistuksen ja -opastuksen taso yrityksessä uhkaavien tilanteiden varalta on tarvittavalla tasolla
5. Ergonomiset ratkaisut työpaikalla ovat tarvittavalla tasolla
6. Olen saanut riittävän perehdytyksen työhöni
7. Miten työturvallisuutta voisi konkreettisesti kehittää myymälätasolla?
8. Muuta työturvallisuuteen liittyvää?

Motivaatio ja palkitseminen

1. Koen työni motivoivana
2. Esimieheni motivoivat minua tarpeeksi
3. Yrityksen palkitsemisjärjestelmät ovat riittävän motivoivia
4. Koen palkitsemisen tapahtuvan riittävän usein ja monipuolisesti
5. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?
6. Kuinka palkitsemisjärjestelmää voisi kehittää konkreettisesti?
7. Muuta motivaatioon ja palkitsemiseen liittyvää?