



# **TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN**

**Case Larsen & Kolehmainen  
Accounting Oy Ltd**

**Noora Luukkonen**

**Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2008**

**Liiketalous**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t)  LUUKKONEN, Noora	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 49	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi  TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN Case Larsen & Kolehmainen Accounting Oy Ltd		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HIEKKATAIPALE, Minna-Maaria		
Toimeksiantaja(t) Larsen & Kolehmainen Accounting Oy Ltd		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Larsen &amp; Kolehmainen Accounting Oy Ltd:lle. Työn tavoitteena oli selvittää työhyvinvoinnin tila yrityksen henkilöstön näkökulmasta. Tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät kokivat oman työhyvinvointinsa, ja minkälaisia hyvinvointia edistäviä ja rajoittavia tekijöitä he kokivat yrityksessä olevan. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään esimiehen näkemys henkilöstön hyvinvoinnista. Tutkimuksen avulla selvitettiin yrityksessä olevat kehittämiskohteet ja niiden perusteella laadittiin kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin marras-joulukuussa 2007. Tutkimusta varten haastateltiin neljää yrityksen työntekijää sekä heidän esimiestä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu työhyvinvoinnin merkityksestä, keskeisimmistä käsitteistä sekä työhyvinvoinnin kehittämistä ja siihen vaikuttavista asioista.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että työhyvinvointi yrityksessä vaatii kehittämistä. Tästä huolimatta työntekijät kokivat voivansa hyvin. Tutkimuksen perusteella kehitystarpeita löytyi mm. tiedonkulussa, työtehtävien selkiyttämisessä ja palautteen antamisessa. Lisäksi työntekijät eivät olleet täysin tyytyväisiä koulutusmahdollisuuksiin tai työpisteen ergonomiaan. Myös työyhteisön välistä kanssakäymistä ja yhteistä aikaa toivottiin lisää.</p> <p>Työn tulosten perusteella kehitysehdotuksia laadittiin mm. tiedonkulun parantamiseksi, palautteen lisäämiseksi ja työyhteisön vuorovaikutuksen lisäämiseksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Työhyvinvointi, jaksaminen		
Muut tiedot		

Author(s)  LUUKKONEN, Noora	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 49	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title  DEVELOPING WELL-BEING AT WORK Case Larsen & Kolehmainen Accounting Oy Ltd		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) HIEKKATAIPALE, Minna-Maaria		
Assigned by Larsen & Kolehmainen Accounting Oy Ltd.		
Abstract  The Bachelor's thesis was assigned by Larsen & Kolehmainen Accounting Oy Ltd. The aim of the thesis was to find out the situation of work well-being from the employees' point of view as well as the superior's opinion on the employees' well-being. Another aim was to find out which of the things in the company the employees felt were supporting and preventing their well-being at work. The plan was to define the basic development targets in the company and then, based on the research, make a suggestion for how to improve the well-being.  The study was conducted with qualitative research method by interviewing four employees and their superior. The interviews were carried out in November and December in 2007. The theoretical part of the thesis includes the basic concepts and the significance of work well-being and also some theoretical aspects of developing the well-being.  The results of the study show that despite the fact that there were some issues that needed improving, the employees were quite satisfied with their well-being. Based on the study developing and improving is needed, for example, in the fields of information and feedback. In addition, there was some dissatisfaction with education possibilities and the ergonomics of the work stations.  Based on the results, some suggestions were made to improve the information flow and increase the amount of the given feedback as well as interaction in the work community.		
Keywords Well-being at work		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
<b>2 TYÖHYVINVOINTI .....</b>	<b>5</b>
2.1 Mitä työhyvinvointi on.....	5
2.2 Työhyvinvoinnin merkitys.....	5
2.3 Työhyvinvoinnin käsitteitä.....	7
2.3.1 Työhyvinvoinnin portaat .....	7
2.3.2 Työkyky .....	7
2.3.3 Työn kuormittavuus .....	9
2.3.4 Työuupumus.....	10
<b>3 TYÖHYVINVOINTI OSAKSI YRITYKSEN TOIMINTAA .....</b>	<b>12</b>
3.1 Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	12
3.2 Esimies ja johtaminen .....	13
3.3 Toimiva työyhteisö .....	13
3.4 Työterveyshuolto.....	14
3.5 Työhyvinvoinnin työkaluja.....	15
3.5.1 Sisäinen viestintä ja tiedonkulku.....	15
3.5.2 Palaverit .....	16
3.5.3 Kehityskeskustelut.....	17
3.5.4 Palautteenanto .....	19
3.5.5 Työn kehittäminen ja organisointi.....	19
3.5.6 Osaamisen kehittäminen.....	20
<b>4 TYÖHYVINVOINTI LARSEN &amp; KOLEHMAINEN ACCOUNTING OY LTD:SSÄ.....</b>	<b>22</b>
4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus .....	22
4.2 Toimeksiantaja ja tutkimuksen toteuttaminen .....	22
4.3 Tutkimustulokset.....	24
4.3.1 Fyysinen terveys ja työkyky.....	24
4.3.2 Työ ja osaaminen .....	26
4.3.3 Työyhteisön toimivuus.....	28
4.3.4 Työhyvinvointia edistävät ja kehitystä kaipaavat tekijät.....	32

	2
4.4 Johtopäätökset.....	34
4.5 Kehitysehdotukset.....	36
4.5.1 Tiedonkulun parantaminen.....	36
4.5.2 Osaamisen kehittäminen ja työtehtävien selkiyttäminen .....	38
4.5.3 Kehityskeskustelujen käyttöönotto .....	40
4.5.4 Muut kehitysehdotukset.....	41
<b>5 POHDINTA.....</b>	<b>44</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>47</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>49</b>
Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	49

# 1 JOHDANTO

Työ on yksi tärkeimpiä elämään ja hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Kun ihminen jaksaa ja voi hyvin työssä, on sillä positiivinen vaikutus myös vapaa-aikaan. Toisaalta hyvinvoiva ihminen on yritykselle tärkeä voimavara ja menestystekijä; työhyvinvoinnista huolehtiminen synnyttää tuottavaa, osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Ihmisen hyvinvointi on moniulotteinen kokonaisuus, joka koostuu niin fyysisestä, henkisestä kuin sosiaalisestakin puolesta. Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin kehittäminen tarkoittaakin näiden kaikkien osa-alueiden huomioonottamista ja kehittämistä.

Työelämässä ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset lisääntyvät ja niiden tahti kiihtyy jatkuvasti. Työelämän vaatimusten kasvaessa työssä jaksaminen ei ole enää itsestäänselvyys, vaan siihen pitää panostaa työhyvinvointia lisäämällä. Kun työyhteisö voi hyvin ja on toimiva, jaksamisongelmat huomataan ajoissa ja niihin voidaan vaikuttaa.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on jyväskenyläläinen tilitoimisto Larsen & Kolehmainen Accounting Oy Ltd. Tilitoimistoalalla työntekoa rytmittävät monenlaiset määräajat ja eräpäivät, jolloin työt helposti kasautuvat tietyille ajanjaksoille. Kiire tuntuukin olevan yksi työn tunnusmerkeistä, niin esimies- kuin työntekijätasollakin. Lisäksi henkilöstön vaihtuvuus alalla on suurta, mikä voi aiheuttaa lisähaasteita työyhteisön ja sen ihmissuhteiden toimivuuteen. Henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa helposti myös työntekijöiden työmäärään, mikäli poisjäävän henkilön tilalle ei heti löydetä uutta työntekijää. Kaikki nämä seikat vaikuttavat osaltaan työntekijöiden hyvinvointiin.

Työhyvinvointi ja siitä huolehtiminen koetaan toimeksiantajayrityksessä tärkeäksi asiaksi, mutta ajanpuutteen vuoksi asiaan ei ole voitu paneutua tarpeeksi. Aikaisempia työhyvinvointitutkimuksia yritykselle ei ole tehty, joten tämän tutkimuksen merkitys yritykselle on suuri.

Tutkimuksen tavoitteena oli perehtyä yrityksen työhyvinvoinnin nykytilaan ja siihen vaikuttaviin asioihin. Tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät koke-

vat oman hyvinvointinsa terveyden ja työkyvyn, työn, osaamisen sekä työyhteisön kautta. Tutkimuksessa haluttiin löytää henkilöstön työhyvinvoinnissa olevia puutteita sekä selvittää lisäksi mitkä asiat työntekijöiden mielestä yrityksessä ovat työhyvinvointia edistäviä ja rajoittavia tekijöitä. Tutkimuksessa haluttiin tarkastella työyhteisön hyvinvointia myös yrityksen esimiehen näkökulmasta; minkälainen käsitys hänellä on työntekijöiden hyvinvoinnista, ja poikkeavatko henkilöstön ja esimiehen näkemykset toisistaan.

Työn tavoitteena oli tutkimuksen pohjalta löytää työhyvinvoinnin kannalta oleelliset kehityskohteet yrityksessä ja etsiä näihin kehitysratkaisuja. Tarkoituksena on, että kehitysehdotukset sopivat juuri tähän yritykseen ja työyhteisöön, ja että ne on käytännössäkin mahdollista toteuttaa yrityksessä.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

### 2.1 Mitä työhyvinvointi on

Työhyvinvoinnin määrittäminen ei ole helppoa, koska työhyvinvointi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Ihmiset arvostavat erilaisia asioita, joten työhyvinvointiin suurimmin vaikuttavat asiat vaihtelevat. Tärkeää työhyvinvoinnissa on kuitenkin se, miten ihminen kokee olonsa työpäivän aikana, eli työhyvinvointi on hyvin henkilökohtainen asia. Toisaalta työhyvinvointi liittyy myös koko työyhteisön yhteiseen oloon ja vireystilaan. (Ojala & Ahonen 2005, 27 - 28.)

Työhyvinvointi voidaan määritellä myös positiiviseksi työelämän laaduksi. Työhön, työntekijään, johtamiseen, työyhteisöön ja organisaatioon vaikuttavat asiat vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Työn ja ihmisen välinen suhde on oleellinen asia työhyvinvointia tarkasteltaessa. Työhyvinvointi koostuu työntekijän, työn, työyhteisön ja johtamisen muodostamasta kokonaisuudesta. Näiden tekijöiden hyvä vuorovaikutus on eduksi hyvinvoinnille. (Kaivola & Launila 2007, 128.)

Työhyvinvoinnista puhuttaessa on myös muistettava, että hyvinvointi ei tarkoita täydellistä onnellisuutta ja hyvää oloa. Ristiriidoilta ja ongelmilta ei voida välttyä hyvinvoivassa työyhteisössä, mutta ne koetaan normaaleina ihmisten välisinä ilmiöinä ja niihin pystytään puuttumaan. (Kaivola & Launila 2007, 129.)

### 2.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yrityksille osittain lakisääteinen velvollisuus. Työhyvinvointiin liittyviä säädöksiä ovat laki yhteistoiminnasta yrityksissä, työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, työterveyshuoltolaki sekä laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. (Ojala & Ahonen 2005, 35 - 36.)

Henkilöstön hyvinvoinnilla on suuri merkitys yrityksen kilpailukykyyn ja menestymiseen. Työhyvinvoinnista huolehtimalla voidaan pienentää sairaus-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia sekä parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä. Kun kustannukset pienenevät, kustannustehokkuus, ja sitä kautta tuottavuus ja kannattavuus kasvavat. Motivaation, tyytyväisyyden ja ilmapiirin parantuessa myös palvelutaso, laatu ja asiakastytyväisyys paranevat. Lisäksi työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa yrityksen osaamisen tasoon ja kehittymiseen, jotka mahdollistavat uusien palvelujen ja tuotteiden syntymisen. Myös yrityksen imago työpaikkana ja yhteistyökumppanina paranee henkilöstön sitoutumisen myötä. (Ojala & Ahonen 2005, 69 - 60.)

Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa siis yrityksille paljon kustannuksia. Suoria kustannuksia aiheuttavat lyhyt- ja pitkäaikaiset sairauspoissaolot sekä tapaturmat, varhainen eläköityminen ja osa-ajaeläkkeet, henkilöstön vaihtuvuus ja osaamisen poistuminen yrityksestä. Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa yrityksille myös epäsuoria kustannuksia. Esimerkiksi poissaolojen aikana yrityksen on mahdollisesti hankittava sijaisia. Poissaolojen vuoksi muiden työntekijöiden työmäärä kasvaa, mikä saattaa aiheuttaa jaksamisongelmia ja lisää poissaoloja sekä katkoksia työnteossa. Henkilöstön vaihtuvuuden ja eläköitymisen seurauksena kustannuksia aiheutuu mm. hiljaisen tiedon katoamisesta ja uusien työntekijöiden hankkimisesta ja perehdyttämisestä. Suuren vaihtuvuuden ja jatkuvien sijaisjärjestelyjen vuoksi yrityksen luotettavuus asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden silmissä vähenee. (Österberg 2005, 145.)

Työhyvinvoinnista huolehtimisella on tärkeä merkitys myös työvoiman ikääntymisen tuomiin ongelmiin. Työvoima Suomessa vähenee, koska ikääntyvät ihmiset jäävät eläkkeelle, eikä uutta työvoimaa ole tarpeeksi täyttämään eläkkeelle jäävien aukot. Keskimäärin eläkkeelle jäädään Suomessa noin 59 vuoden iässä, joten suuri osa lähtee työelämästä ennen virallista eläkeikää. Nämä seikat tuovat ongelmia sekä yrityksille että yhteiskunnalle. Yritysten kilpailukyky heikkenee varhaiseläkekustannusten kasvaessa ja osaavan työvoiman vähenemässä. Eläköitymisen ja työvoiman vähentymisen seurauksena yhteiskunta menettää verotuloja, vaikka samaan aikaan hoitoa tarvitsevan vanhenevan väestön määrä kasvaa. (Ojala & Ahonen 2005, 40 - 43.)

Näihin ongelmiin voidaan vaikuttaa kehittämällä työhyvinvointia. Tämänhetkinen työvoima on saatava jäämään työelämään pidemmäksi aikaa. Jotta varhaiseläkkeelle siirtyvien määrä vähenisi, työelämää on kehitettävä niin, että ikääntyvät haluavat ja kykenevät työssäkäyntiin. Työn on paitsi muututtava houkuttavammaksi, sen on pystyttävä huomioimaan ikääntyvien työkyvyn muuttuminen. (Ojala & Ahonen 2005, 43.)

## **2.3 Työhyvinvoinnin käsitteitä**

### **2.3.1 Työhyvinvoinnin portaat**

Työhyvinvointia ja sen osa-alueita voidaan tarkastella Abraham Maslowin tarvehierarkian avulla. Tarvehierarkian tasot ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, läheisyyden tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian mukaan tarvehierarkian alimman tason tarpeet on saavutettava ensin, jotta ylimmän tason tarpeet voivat toteutua. (Rauramo 2004, 39 - 40.)

Työhyvinvointia tarkasteltaessa tarvehierarkian alimmalle tasolle eli fysiologisiin perustarpeisiin kuuluvat yksilön terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen. Toisen tason tarpeisiin kuuluu sekä fyysinen, työvälineisiin ja -ympäristöön liittyvä turvallisuus, että henkinen turvallisuus, johon vaikuttavat esimerkiksi työilmapiiri ja luottamus työn jatkumiseen. Kolmannen tason tarpeet, eli läheisyyden tarpeet, liittyvät yhteisöllisyyteen ja työpaikan ihmissuhteisiin. Neljännen tason muodostaa arvostuksen tarve, joka työelämässä liittyy omaan osaamiseen ja ammattitaitoon. Viidennen ja korkeimman tason tarpeisiin kuuluu luovuus, oman toiminnan ja osaamisen kehittäminen sekä päämäärätietoisuus. (Ojala & Ahonen 2005, 29 - 30.)

### **2.3.2 Työkyky**

Työkyvyn käsite liittyy tietyistä työtehtävistä selviytymiseen. Yksilön työkykyyn vaikuttaa paitsi terveydentila, myös toiminnalliset fyysiset, psyykkiset ja sosi-

aaliset edellytykset työstä suoriutumiseen. Lisäksi myös työyhteisöllä on merkitys työkykyyn. Työkyky voidaan määritellä siis yksilön kyvyksi selviytyä tietyistä työtehtävistään tietyssä työyhteisössä ja -ympäristössä kuormittumatta kohtuuttomasti. (Pekkonen 2005.)

Työkyvyn heikkenemiselle on monia syitä. Koska yksilön terveydentila vaikuttaa olennaisesti työkykyyn, erilaiset sairaudet heikentävät työkykyä ja voivat jopa aiheuttaa työkyvyn menetyksen. Myös ammattitaito ja osaamisen taso on merkittävä tekijä työkyvyssä. Koska työelämä ja työ voivat muuttua hyvinkin nopeasti ja osaamisvaatimukset lisääntyvät, ammattitaidon ylläpitäminen ja osaamisen riittävä kehittäminen on tärkeää työkyvyn ylläpitämiseksi. Työkyvyn heikkenemiseen voivat vaikuttaa myös mm. henkilökohtaiset ominaisuudet, kulttuuri, asenteet ja arvot. (Pekkonen 2005.)

Myös työn ulkopuolinen elämä vaikuttaa työkykyyn ja hyvinvointiin. Sosiaalisella tilanteella ja elämäntavoilla on merkitystä työkykyyn; yksinäiset ihmiset, joilla on vain vähän sosiaalisia suhteita, ovat alttiimpia työkyvyn heikentymiselle. Kuormittavat elämänmuutokset lisäävät stressiä ja altistavat työkyvyn heikkenemiselle. Työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino ja yleinen tyytyväisyys elämään sen sijaan edistävät fyysistä ja psyykkistä terveyttä ja vaikuttaa positiivisesti työkykyyn. (Pekkonen 2005.)

Erilaiset ongelmat työympäristössä ja -yhteisössä sekä koko organisaatiossa voivat aiheuttaa työstressiä ja -uupumusta, mutta ne voivat aiheuttaa myös terveydentilan heikkenemistä ja olla fyysisten sairauksien taustalla. Tutkimusten mukaan esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinten sairauksien lisääntymiseen vaikuttaa mm. epävarmuus työn jatkumisesta, puutteelliset mahdollisuudet työn sisällön vaikuttamiseen ja työkavereiden puute. Työn vaativuudella ja muilla vastaavanlaisilla tekijöillä taas on merkitystä sepelvaltimotaudin ilmenemiseen ja ennusteeseen. (Pekkonen 2005.)

### **Työkykyä ylläpitävä toiminta**

Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla, eli tyky-toiminnalla, tarkoitetaan laajaa työn, työolojen, työyhteisön ja työntekijän työkyvyn sekä hyvinvoinnin edistämistä.

Tyky-toiminta kohdistuu terveyden edistämiseen, mutta edellyttää myös työympäristön ja työyhteisön kehittämistä. Tyky-toiminnan neljä kohdealuetta ovat työntekijä, työ ja työolot, työyhteisö ja organisaatio sekä ammatillinen osaaminen. Yrityksen omista lähtökohdista riippuu se, miten toimintaa suunnitellaan ja miten kohdealueet priorisoidaan. (Rauramo 2004, 30.)

Tyky-toiminta on yrityksen omaa toimintaa, jonka toteuttamisesta vastuussa ovat sekä työnantaja että työntekijä. Toiminta edellyttää jokaiselta työyhteisön jäseneltä yhteistyötä, sitoutumista ja osallistumista. Lisäksi jokaisella on oltava mahdollisuus osallistua tyky-toiminnan suunnitteluun. (Tykytoiminta 2007.)

Suurin hyöty tyky-toiminnasta saadaan, kun muistetaan että toiminta ei ole vain fyysisen toimintakyvyn ylläpitoa, vaan laaja-alaista työn, työympäristön ja työyhteisön kehittämistä. Pelkkä liikunnan ja fyysisen kunnon lisääminen tai erilaiset virkistystilaisuudet eivät siis vielä riitä kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin tuottamiseen. (Rissa 2003.)

### **2.3.3 Työn kuormittavuus**

Työ kuormittaa sekä fyysisesti että henkisesti. Kuormittavuudesta ei ole haittaa, kunhan se vastaa yksilön työkykyä.

Työn fyysinen kuormittavuus riippuu mm. työasennoista ja -liikkeistä sekä työoloista, -välineistä ja -menetelmistä. Kuormittumiseen vaikuttavat myös ikä, terveys, fyysinen kunto ym. henkilökohtaiset ominaisuudet. Toimistotyö on suurimmalta osalta istuma- ja näyttöpäätetyötä, joten fyysinen kuormittavuus kohdistuu eniten käsiin, hartioihin ja selkään sekä silmiin. (Toimistojen työsuojelu 2006, 16 - 17.)

Fyysistä kuormitusta voidaan säädellä mm. työn järjestelyillä ja kiinnittämällä huomiota ergonomiaan. Kuormittavuuden haittavaikutusten estämiseksi on myös tärkeää huolehtia työn tauotuksesta, taukoliikunnasta ja lihasten venytelystä. Pienet tauot mahdollistavat myös silmien lepuuttamisen ja lihasten elpymisen. (Toimistojen työsuojelu 2006, 17.)

Työn henkiseen kuormitukseen vaikuttaa työn määrä ja vaikeus. Liiallista kuormitusta syntyy, kun työtä on liikaa ja se on liian vaikeata, mutta myös liian helppo työ voi olla henkisesti raskasta. Työ voi aiheuttaa myös samanaikaista henkistä yli- ja alikuormitusta esim. silloin, kun työ on helppoa mutta sitä on liian paljon. (Toimistojen työsuojelu 2006, 28.)

### **2.3.4 Työuupumus**

Työuupumuksella tarkoitetaan loppuunpalamista, joka aiheutuu ylikuormittumisesta ja turhautumisesta työssä. Toisaalta työuupumukseen liittyy monesti ongelmia myös työn ulkopuolisessa elämässä tai esimerkiksi jokin fyysinen sairaus. Kun vaikeudet kasautuvat, ensisijaista syytä työuupumukselle voi olla vaikea löytää. Tavallisen uupumisen ja työuupumuksen välinen ero on vaikeasti määriteltävissä, mutta normaalin työstä johtuvan uupumisen tunnistaa siitä, että se menee ohi. Tavallinen väsyminen on luonnollinen osa työntekoa ja siihen auttaa monesti pelkkä rentouttava viikonloppu. Varsinainen työuupumus on sen sijaan pitkällistä masennusta, jonka yli pääseminen on vaikeaa. Työuupumuksen oireita voivat olla mm. voimakas vastuuntunto, ylitunnollisuus ja ahkeruus, työssä suoriutumisen asettaminen ehdoksi itsearvotukselle, omien tarpeiden unohtaminen sekä voimavaroja tuovista asioista luopuminen. (Koivisto 2001, 146 - 155.)

Kinnusen ja Hätisen (2005) mukaan työuupumuksessa on kyse psykologisesta kuormittuneisuudesta ja voimavarojen loppumisesta. Tämä on seurausta pitkäkestoisesta altistumisesta stressitekijöille, jotka ylittävät yksilön voimavarat. Työuupumuksen katsotaan usein olevan seurausta pitkittyneestä stressistä ja se kuvataan työssä kehittyväksi stressioireyhtymäksi. Työstressi ja työuupumus ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. Stressissä ihminen voi ratkaista kuormittavan tilanteen käyttämällä voimavaroja ja selviytymiskeinoja, jolloin normaali olotila ja voimavarat palautuvat. Työuupumuksessa sen sijaan voimavarat ja selviytymiskeinot ehtyvät, eikä kuormittavaa tilannetta pystytä ratkaisemaan. (Kinnunen & Hätinen 2005.)

Syitä työuupumuksen syntymiselle voi olla monia. Pääsyyitä ovat kuitenkin työtehtävien jatkuvat muutokset, työnjaon ja vastualueiden epäselvyys, työyhteisön avoimuuden ja luottamuksen puute, vastualueiden ja työtehtävien laajeneminen ilman että niihin voidaan itse vaikuttaa sekä epävarmat taloudelliset olosuhteet. Myös epärealististen tavoitteiden asettaminen ja jäykkä byrokratia kasvattavat työuupumisen riskiä, samoin kuin työyhteisön sisäiset ihmissuhderistiriidat sekä työnilon puuttuminen. (Koivisto 2001, 157 - 158.)

## 3 TYÖHYVINVOINTI OSAKSI YRITYKSEN TOIMINTAA

### 3.1 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin edistäminen merkitsee koko työelämän kokonaisvaltaista kehittämistä. Koska työhyvinvointi ei ole työstä irrallinen asia, ulkopuolisten tahojen tai yksittäisten projektien avulla sitä on mahdoton kehittää. Työhyvinvointi on osa organisaation toimintaa, joten siinä on mukana jokainen organisaation taso ja jäsen. Ainoastaan toimivan työyhteisön ja hyvin tehdyn työn avulla voidaan tuottaa työhyvinvointia. (Kaivola & Launila 2007, 127 - 128.)

Edistämisen jatkuvuus on tärkeää, koska työhyvinvoinnin tarpeet muuttuvat työelämän, yhteiskunnan ja maailman muutosten myötä. Työhyvinvoinnin edistäminen, kuten muukin kehitystyö, perustuu hyvin tehdyille suunnitelmalle. Suunnitelmassa päätavoitteena voi olla esim. riittävän hyvä työhyvinvoinnin taso, pitkäaikaisterveiden määrän kasvu ja sairauspoissaolojen väheneminen. Välitavoitteiksi voidaan asettaa esim. koulutuskokonaisuuksia. (Cavén-Suominen 2005, 10.)

Lähtökohtana työhyvinvoinnin kehittämiseksi voidaan pitää sitä, että ihminen voi hyvin henkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti. Nämä puolet ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa, joten yhden osa-alueen kehittäminen parantaa hyvinvointia myös muilla osa-alueilla. Juutin ja Vuorelan (2005) mielestä onkin samantekevää, miltä osa-alueelta kehittämisen aloittaa, kunhan sen vain aloittaa. Kehittämistoimien ei välttämättä myöskään tarvitse aluksi olla suuria; pienetkin muutokset käynnistävät positiivisen kierteen. (Juuti & Vuorela 2002, 65 - 66.)

Toisaalta niissä työpaikoissa, joissa kehittämistoimia on suunnattu työn itenäisyyden ja vastuun lisäämiseen, tavoitteiden selkiyttämiseen, yhteistyön ja osallistumisen lisäämiseen sekä tiedonkulun parantamiseen, henkilöstöllä on tutkimusten mukaan selvästi vähemmän stressioireita kuin suomalaisilla työsäkävillä yleensä. (Pekkonen 2005.)

### 3.2 Esimies ja johtaminen

Johtamisen merkitys työhyvinvointiin on suuri; tutkimusten mukaan hyvä johtaminen on työhyvinvoinnin tärkein lähde. Suurin syy työpaikan vaihtoon onkin heikko esimiestyö, koska se estää työhön sitoutumista ja osaamisen kehittämistä sekä nauttimasta onnistumisista ja työnilosta. (Ojala & Ahonen 2005, 172.)

Hyvä ja oikeudenmukainen johtaminen myös ehkäisee työntekijöiden sairastumista. Oikeudenmukaisen esimiehen ominaisuuksia ovat mm. puolueeton toiminta, johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus päätöksenteossa sekä alaisten kuuntelu tärkeissä asioissa. Lisäksi oikeudenmukainen esimies on luotettava, ystävällinen ja huomaavainen. (Cavén-Suominen 2005, 23.)

Työhyvinvoinnin edistämässä ja johtamisessa esimiehen on tärkeää turvata työyhteisön toimivuus. Keskeisiä keinoja tähän ovat työyhteisön tavoitteiden määrittely, työkuormituksen säätely ja sujuva vuorovaikutus. Työntekijöitä kannustava ja arvostava ilmapiiri on myös tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamista. Työhyvinvointia johdettaessa esimiehen on kyettävä havaitsemaan niin työntekijöiden osaamisen, työkyvyn tai motivaation lasku kuten myös työyhteisössä ilmenevät ristiriidat ja muut ongelmia aiheuttavat tilanteet. Lisäksi esimiehen on ongelmatilanteissa osattava ottaa asiat puheeksi ja tiedettävä miten ongelmatilanteissa edetään. Tämä edellyttää sitä, että esimies tietää esimerkiksi mihin ohjata työntekijää tai mihin tahoihin voi ottaa yhteyttä. (Cavén-Suominen 2005, 24 - 28.)

### 3.3 Toimiva työyhteisö

Hyvän työyhteisön kriteerejä ovat mm. oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, yhteisöllisyys, yhteishenki ja hyvä työilmapiiri sekä yhteiset arvot ja tavoitteet (Rauramo 2004, 127). Juutin ja Vuorelan (2002) mukaan työyhteisön hyvä ilmapiiri perustuu luottamukseen, avoimuuteen ja avuliaisuuteen (Juuti & Vuorela 2002, 71). Ojalan ja Ahosen (2005) mukaan hyvän työilmapiirin taustalla ovat myös yhteiset arvot ja tavoitteet. Arvot kertovat työyhteisön jäsenille miten

yriyksessä ja yhteisössä toimitaan ja tavoite antaa yhteistyölle merkityksen. (Ojala & Ahonen 2005, 202.)

Österbergin (2005) mukaan toimivaa työyhteisöä ei voi syntyä ilman toimivia ihmissuhteita. Työyhteisö ei voi toimia hyvin, jos yhteisössä esiintyy syyttelyä, syyllisten etsimistä sekä pilkkausta ja selän takana puhumista. Lisäksi oman edun tavoittelu ja keskustelujen sijaan käytävät väittelyt ovat merkki huonosta työyhteisöstä. Sen sijaan oikeudenmukainen kohtelu, toisten kunnioittaminen ja mielipiteiden kuuntelu työyhteisössä edistävät sen avoimuutta ja luottamusta. (Österberg 2005, 147.)

Toimivan työyhteisön yksi tärkeistä tekijöistä on myös avoin vuorovaikutus. Avoimella ja vilpittömällä vuorovaikutuksella on positiivinen vaikutus työyhteisön toimivuuteen henkilöstön viihtyvyyden ja liiketoiminnan kannattavuuden kannalta. (Österberg 2005, 163 - 164.) Vuorovaikutus ja yhteistyö eivät kuitenkaan synny itsestään, vaan niitä täytyy tukea. Työprosessit ja toiminta pitäisi suunnitella niin, että yhteistyö ja tietojen vaihtaminen on välttämätöntä työyhteisön jäsenten kesken. Työyhteisö tarvitsee myös spontaania vuorovaikutusta, jota tapahtuu mm. kahvi- ja lepotiloissa yms. joihin ihmiset kokoontuvat. Spontaaniin vuorovaikutukseen ja rupatteluun pitäisi antaa mahdollisuus ja nähdä se tarpeellisena osana työtä, eikä kokea sitä työntekoa uhkaavana asiana. (Ojala & Ahonen 2005, 202 - 203.)

### **3.4 Työterveyshuolto**

Työterveyshuollon keskeisinä tehtävinä on työstä johtuvien terveyshaittojen ennaltaehkäisy ja osallistuminen työkykyä ylläpitävän toiminnan suunnitteluun. Lakisääteiseen työterveyshuoltoon kuuluu työpaikan terveysvaarojen selvittäminen ja näihin perustuvat terveystarkastukset, työkykyä ylläpitävä toiminta, ensiapuvalmiuden ohjaus sekä työntekijöiden kuntoutukseen ohjaaminen. Yhteistyöhön työterveyshuollon kanssa kannattaa panostaa, koska laadukas työterveyshuolto kertoo yrityksen arvostuksesta työntekijöitensä kohtaan ja se voi olla myös rekrytointietu. Tämän vuoksi yrityksen kannattaa harkita myös lakisääteistä työterveyshuoltoa laajempia palveluja. (Rauramo 2004, 72 - 73.)

Aallon (2006) mukaan työterveyshuollon roolina on olla työntekijöiden ja työnantajan välissä, kuulostella ja pitää yhteyttä molempiin osapuoliin. Kriisitilanteissa ja hankalissa tapauksissa työterveyshuollon on järjestettävä keskustelua ja asianosaisten kanssa ja olla tukena tilanteiden hallintaan saamisessa. (Aalto 2006, 26.)

Työhyvinvoinnin kannalta tiivis yhteistyö yrityksen ja työterveyshuollon välillä on tärkeää. Yrityksen kannattaa käyttää työterveyshuollon asiantuntijuutta kokonaisvaltaisesti hyväkseen, jotta yhteistyöstä saataisiin kaikki hyöty irti. Tavoitteena työterveyshuollolla on olla mukana yrityksen työhyvinvoinnin edistämässä mm. olemalla apuna henkilöstöstrategioiden kehittämisessä. Työterveyshuolto myös tukee työyhteisöä ja on yrityksen apuna kehittämässä ja rakentamassa työhyvinvointia tukevaa työkuilttuuria. Toimiva yhteistyö työterveyshuollon kanssa myös vaikuttaa hyvinvoinvan henkilöstön kautta olennaisesti yrityksen menestymiseen. (Häll 2004.)

## **3.5 Työhyvinvoinnin työkaluja**

### **3.5.1 Sisäinen viestintä ja tiedonkulku**

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Nämä ovat edellytyksiä hyvälle ja toimivalle työyhteisölle. Huonon tiedonkulun seurauksena työyhteisön toimivuus ja töiden sujuvuus vaarantuvat. Tärkeää on, että työntekijät voivat luottaa siihen, että he saavat kaiken työnsä kannalta oleellisen tiedon. (Österberg 2005, 162 - 163.)

Sisäinen viestintä ja tiedonkulku ovat toimivia silloin, kun tieto saavuttaa kaikki työntekijät mahdollisimman yhtäaikaaisesti ja tiedonkulku on avointa, ajankohdasta ja asiallista. Erityisesti muutostilanteissa on huolehdittava siitä, että asioista kerrotaan avoimesti ja hyvissä ajoin ennen kuin huhut alkavat liikkua työyhteisössä. Tällöin työntekijöiden energia ei kulu huolehtimiseen ja pohtimiseen vaan työntekoon. (Lindahl 2005.)

Onnistunut viestintä on suunnitelmallista ja se pohjautuu systemaattiseen viestintästrategiaan. Viestintästrategiassa päätetään esimerkiksi siitä millaisia asioita viestitään ja mitä viestintäkanavaa käytetään kussakin tilanteessa. Viestintäkanavia ovat mm. ilmoitustaulut, tiedotustilaisuudet ja neuvottelut sekä sähköposti ja internet. (Viitala 2002, 217 - 218.)

Kaikki yrityksen jäsenet vastaavat omalta osaltaan sisäisestä viestinnästä ja sen kehittamisestä. Yrityksen johto vastaa tietenkin yritystä koskevien asioiden tiedottamisesta, mutta jokainen työntekijä vastaa osaltaan siitä, että he tiedottavat tarpeellisista omaa työtä koskevista asioista niille, jotka kyseistä tietoa tarvitsevat tai jotka voisivat siitä hyötyä. Työntekijöiden olisi myös hyvä arvioida ja systematisoida omaa viestintäänsä. Tiedon jakamisen pitäisi olla luonnollinen osa jokaisen työtä. (Viitala 2002, 217 - 220.)

### **3.5.2 Palaverit**

Säännölliset palaverit ovat hyvä ja tehokas väylä sisäiseen viestintään. Pienessäkin työyhteisössä palaverikäytäntö helpottaa tiedonkulkua. Jos tiedonkulkua tapahtuu ainoastaan työnteon lomassa, aina joku on vaikkapa puhelimessa, ja jää siten paitsi tiedosta. Säännölliset palaverit antavat mahdollisuuden valmistautua keskustelemaan asioista ja jokainen työyhteisön jäsen on varmasti paikalla. Palavereissa käsiteltävät asiat on oltava etukäteen kaikkien tiedossa, jotta niitä voi pohtia ennakkoon. Tämä edesauttaa keskustelun syntymistä ja sitä, että jokainen voi ottaa kantaa palaverissa käsiteltäviin asioihin. (Österberg 2005, 168.)

Hyvässä palaverissa työntekijöitä kuullaan ja arvostetaan. Esimiehellä on vastuu siitä, että kaikki saavat mahdollisuuden osallistua keskusteluun. Esimiehen tehtävä on myös kannustaa jokaista työntekijää sanomaan oman mielipiteensä ja ottaa kaikki, myös hiljaisimmat työntekijät, mukaan keskusteluun. Palaverin ilmapiirin ja puitteiden on oltava sellaiset, että jokainen uskaltaa osallistua ilman pelkoa ”kasvojen menettämisestä”. Ennen palaveria tai sen alussa esimiehen on hyvä kysyä myös kaikilta työntekijöiltä, mitä aiheita he haluaisivat käsitellä. Esimies voi herättää keskustelua myös kysymällä jokai-

selta vuorollaan mielipidettä johonkin asiaan. Tärkeää on, että jokaisen mielipiteitä ja näkemyksiä kuunnellaan ja arvostetaan tasa-arvoisina. (Juuti & Vuorela 2002, 114 - 115.)

Vaikka palaverit ovatkin tehokas foorumi tiedonkululle, on hyvä muistaa että hyvä palaveri ei ole pelkästään tiedotustilaisuus. Pahimmillaan esimies joutuu olemaan yksin äänessä keskustelun ja vuorovaikutuksen puuttuessa, eikä palavereista hyödy tällöin kukaan. Palaveritoimintaa voi kehittää esimerkiksi vaihtelemalla palaverin vetäjän roolia, jolloin jokainen työyhteisön jäsen vuorollaan toimii palaverin vetäjänä. Tällä tavalla esimerkiksi vastuu ongelmista jakautuu esimieheltä myös jokaiselle työntekijälle. Lisäksi palavereja voidaan piristää mm. ulkopuolisen luennoitsijan tai asiantuntijan mukaanotolla. (Juuti & Vuorela 2002, 115 - 116.)

### **3.5.3 Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelujen käymisellä on suuri hyöty niin esimiehelle kuin työntekijöille sekä koko yritykselle. Niiden avulla mm. luodaan perusta esimiehen ja työntekijän väliselle kanssakäymiselle ja yhteistyölle sekä työhön sitoutumiselle. Kehityskeskustelut ovat myös tilaisuus avoimelle ja luottamukselliselle keskustelulle työstä, työtehtävistä, kehittymisestä, tavoitteista yms. (Juuti & Vuorela 2002, 107 - 109.)

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan siis esimiehen ja työntekijän välistä keskustelua, joka on ennalta sovittua, säännöllistä, ja jolla on tietty päämäärä. Niiden tarkoituksena on perehtyä syvällisesti alaisen työhön, arvioida mennyttä ja suunnitella tulevaa sekä selkiyttää alaisen odotuksia, toiveita ja motivaatiotekijöitä. Tavoitteena on, että työntekijälle selviää mitä häneltä odotetaan. Esimiehelle vastaavasti selviää, minkälaista apua työntekijä häneltä tarvitsee tavoitteiden toteuttamiseksi. (Österberg 2005, 106 - 107.)

Kun kehityskeskustelut otetaan yrityksessä käyttöön, on ensin pohdittava, minkälainen käytäntö yritykseen parhaiten sopii. Tässä vaiheessa on määriteltävä mm. mitä kehityskeskusteluilta halutaan, mikä niiden tarkoitus on ja millä

aikavälillä keskusteluja käydään. Kehityskeskustelujen sisältö ja kulku on myös suunniteltava hyvin. Lisäksi keskustelujen tueksi kannattaa laatia lomake, johon työntekijät tutustuvat kehityskeskusteluja. Ennen keskustelujen aloittamista työntekijät on perehdytettävä keskusteluihin. Heille on kerrottava mm. mikä kehityskeskusteluiden tavoite on, mitä ne sisältävät ja miksi ne ovat tärkeitä. Myös mahdolliset ennakkoluulot on pyrittävä poistamaan. Lisäksi työntekijöille annetaan ohjeita kehityskeskustelulomakkeen täyttämiseksi. (Österberg 2005, 107 - 108.)

Jotta kehityskeskustelut onnistuisivat hyvin, on sekä esimiehen että työntekijän hyvä valmistautuminen tärkeää. Tämän vuoksi keskusteluista olisikin hyvä sopia tarpeeksi aikaisin, jolloin kummankin osapuolen valmistautumiseen jää riittävästi aikaa. Kun valmistautumiseen paneudutaan huolella, varmistetaan että keskustelu pysyy tarkoituksenmukaisena eikä ajaudu sivuraiteille. Keskustelujen onnistumisen kannalta on myös tärkeää, että itse keskustelulle on varattu riittävästi aikaa, ja että keskustelut käydään puolueettomassa, neutraalissa tilassa, jossa ei ole keskustelua häiritseviä tekijöitä, kuten esimerkiksi puhelimia. (Juuti & Vuorela 2002, 109 - 110.)

Kehityskeskustelussa esimiehelle tärkeintä on toisen mielipiteiden, näkökulmien ja ajatusten kuunteleminen. Esimiehen olisikin hyvä kaikin tavoin auttaa ja kannustaa työntekijää puhumaan ja kertomaan asioista. Työntekijää voi kannustaa eri tilanteista puhumiseen esimerkiksi kyselemällä lisää ja pyytämällä häntä kertomaan omista tuntemuksistaan ja kokemuksistaan. Onnistunut keskustelu edellyttää, että esimies on aidosti kiinnostunut siitä, mitä työntekijä sanoo, ja kiinnittää huomiota siihen, että keskustelun tunnelma pysyy myönteisenä. (Juuti & Vuorela 2002, 110 - 111.)

Kehityskeskustelujen onnistuminen vaatii sitoutumista sekä esimieheltä että myös työntekijöiltä. Esimiehen on muistettava, että mikäli hän itse kokee kehityskeskustelut muodollisuutena ja pakkopullana, eikä jaksaa tai osaa valmistautua keskusteluihin hyvin, niistä saatava hyöty on mitätön. Keskustelujen onnistuminen edellyttää myös sitä, että työntekijät käyttävät tilaisuuden tulla kuuluksi hyödykseen ja kertovat avoimesti omista toivomuksistaan ja tunteistaan. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on silloin, kun esimies ja työntekijä pystyvät

keskustelemaan tasa-arvoisina arvostaen ja kunnioittaen toinen toistaan. (Forssell 2007.)

### **3.5.4 Palautteenanto**

Riittävä palautteen saaminen työstä ja työsuorituksesta on tärkeää. Myönteinen palaute antaa työntekijälle lisää voimavaroja ja luottamusta omaan työskentelyyn. Onnistunut kriittinen palaute taas auttaa tarkastelemaan omaa toimintaansa ja työtään uudella tavalla sekä muuttamaan toimintatapoja. (Juuti & Vuorela 2002, 69.)

Palautteen antaminen vaatii taitoa, mutta palautteesta ei ole juurikaan hyötyä, mikäli sitä ei osata ottaa vastaan. Erityisesti myönteistä palautetta voi olla vaikea ottaa vastaan. Kiitoksiin vastataan helposti itseään vähätellen ja vaivaantuneesti. Palautteen vastaanottajan pitäisikin kiinnittää huomiota siihen, että kehu otetaan kiitollisena vastaan. Myönteistä palautetta ja kehuja pitäisi myös oppia pyytämään, eikä vain odotella että joku niitä ymmärtäisi spontaanisti antaa. (Furman & Ahola 2002, 22 - 26.)

Hyvä ja hyödyllinen palaute kohdistuu työhön ja työpanokseen ihmisen luonteenpiirteiden tai ulkoisen olemuksen sijaan (Furman & Ahola 2002, 22). Kriittistä palautetta annettaessa pitäisi lisäksi aina antaa myös myönteistä palautetta, koska se parantaa kriittisen palautteen vastaanottokykyä ja osoittaa arvostusta. Tällöinkin myönteisen palautteen pitää olla ehdottoman rehellistä, ja kaikenlaista liioittelua tai imartelua pitää välttää. Myös kriittisen palautteen pitää olla suoraa, eikä parannusta vaativia asioita pidä vähätellä. (Ranne 2006, 72.)

### **3.5.5 Työn kehittäminen ja organisointi**

Työ itsessään on yksi tärkeä työhyvinvoinnin taustalla oleva tekijä. Pahimmillaan työ on tylsää ja se voi tuntua jopa rangaistukselta. Hyvinvointia työ tuottaa silloin, kun työ on mielekästä, sopivan haasteellista, kiinnostavaa ja moni-

puolista, ja kun ihminen kokee työn omakseen. Niinpä lisäämällä työn mielekkyyttä voidaankin lisätä hyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2002, 67 - 68.)

Monipuolisuuden ja haasteellisuuden lisäksi hyvä työ on merkityksellistä ja vuorovaikutteista. Hyvä työ on myös vapaata ja itsenäistä, ja se antaa mahdollisuuden tehdä työtä koskevia päätöksiä. (Viitala 2002, 136.)

Yksi esimiestyön tärkeistä tehtävistä on töiden järjestäminen niin, että työyhteisön ja työntekijän osaaminen sekä työtehtävät vastaavat toisiaan parhaalla mahdollisella tavalla. Myös henkilöstön määrän sekä työyhteisön tavoitteet ja tehtävät on oltava tasapainossa keskenään. Työn järjestely ja organisointi vaatii esimieheltä aikaa, mutta mikäli niihin ei panosteta, seurauksena työyhteisössä alkaa ilmetä ongelmia, joiden selvittäminen vaatii niin ikään esimieheltä aikaa ja resursseja. (Kaistila 2005, 10.)

Töiden suunnittelussa pitäisi ottaa huomioon myös työntekijöiden mahdolliset työkykyä alentavat syyt, jotka voivat johtua esim. terveydentilasta tai perhe-elämästä. Mikäli yhden työntekijän työtehtäviä kevennetään, saattaa siitä kuitenkin aiheutua stressiä ja lisäpaineita muille työyhteisön jäsenille. Työtehtävistä selviytymiseksi pitäisikin tällöin pyrkiä keksimään keinoja yhdessä koko työyhteisön kanssa. Ylipäättänsä tehtävien kierrättämisestä työntekijöiden kesken olisi hyvä tehdä yrityksen toimintakulttuuriin ja työntekijöiden ammat-tiosaamisen kehittämiseen luontevasti kuuluva käytäntö. (Kaistila 2005, 10.)

### **3.5.6 Osaamisen kehittäminen**

Työn hyvällä hallitsemisella ja ammattitaidolla on myös tärkeä osa työhyvinvoinnissa. Henkilöstön osaamista voidaan kehittää esimerkiksi työkierron avulla. Tällöin työntekijä työskentelee tietyn ajan eri tehtävissä, jolloin hänen oma osaaminen paitsi monipuolistuu, myös leviää muualle yritykseen. Työntekijöiden ammatillisia taitoja voidaan kehittää myös sijaisjärjestelyillä, joissa työntekijät oppivat hallitsemaan useita eri tehtäviä. Tällöin esimerkiksi sairaustapa-uksissa henkilöstön joukosta löytyy helposti pätevä sijainen. (Viitala 2002, 201 - 202.)

Työtä monipuolistamalla, vastuuta lisäämällä ja projekteihin tai kehittämiss-hankkeisiin osallistamalla voidaan myös kehittää henkilöstön osaamista. Työntekijälle voidaan antaa esimerkiksi työhön tai työyhteisöön liittyvä kehittämiss-tehtävä, jolloin työntekijän osaaminen laajentuu ja kokonaisnäkemys yrityksen toiminnasta kasvaa. (Viitala 2002, 202.)

Perinteinen koulutus on tietenkin yksi keskeinen osaamisen kehittämisen väli-ne, mutta sen lisäksi osaamista voidaan kehittää myös työntekijöiden välisellä ristiinkoulutuksella. Ristiinkoulutuksessa työntekijät perehdyttävät toisensa omiin työtehtäviin. Tämä parantaa osaamisen lisäksi myös yrityksen joustavuutta ja tuottavuutta. (Viitala 2002, 202 - 203.)

## **4 TYÖHYVINVOINTI LARSEN & KOLEHMAINEN ACCOUNTING OY LTD:SSÄ**

### **4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus**

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaiseksi yrityksen henkilöstö kokee oman työhyvinvointinsa ja toisaalta mikä on esimiehen näkemys työyhteisön hyvinvoinnista. Tutkimuksen perusteella oli tarkoitus myös tarkoituksena löytää mahdollisia puutteita työhyvinvoinnissa ja etsiä kehitysehdotuksia näihin puutteisiin.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muotoutuivat seuraavat kysymykset:

- Mikä on hyvinvoinnin taso työyhteisössä?
  - Miten henkilöstö kokee oman hyvinvointinsa?
  - Miten esimies näkee henkilöstön hyvinvoinnin?
- Mitkä ovat työhyvinvointiin liittyvät kehitystarpeet yrityksessä?

Työn tavoitteena oli vastata näihin kysymyksiin ja tulosten perusteella etsiä yritykseen sopivia ja toimivia kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi.

### **4.2 Toimeksiantaja ja tutkimuksen toteuttaminen**

Opinnäytetyön toimeksiantaja Larsen & Kolehmainen Accounting Oy Ltd on jyvaskyläläinen tilitoimisto. Yrityksen palveluja ovat mm. kirjanpito ja palkkahallinto sekä muut taloushallinnon palvelut. Tutkimuksen aikana yrityksessä työskenteli toimitusjohtajan lisäksi neljä vakituista työntekijää, yksi harjoittelija ja yksi määräaikainen työntekijä. Kaikki yrityksen työntekijöistä olivat naisia. Lisäksi tutkija itse työskenteli tutkimuksen aikana yrityksessä osa-aikaisena työntekijänä, ja aikaisemmin harjoittelijana. Tutkimuksen aikana yritykseen oli lisäksi tulossa uusi työntekijä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska tutkimuksessa haluttiin nimenomaan tutkia aihetta henkilöiden senhetkisten tuntemuksien ja ajatusten kautta. Laadullisen tutkimuksen avulla työhyvinvointia voidaan tutkia syvällisemmin ja on helpompi ymmärtää sen taustalla olevia tekijöitä. Lisäksi laadullinen tutkimustapa oli käytännössä ainoa vaihtoehto, koska tutkittavia henkilöitä on vain muutama.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla työntekijöitä sekä heidän esimiestä. Haastateltaviksi työntekijöiksi valittiin yrityksen vakituiset työntekijät, joita haastattelujen aikaan oli neljä. Määräaikaiset työntekijät ja harjoittelija haluttiin rajata tutkimuksen ulkopuolelle, koska heidän työkokemuksensa yrityksessä eivät olleet pitkiä. Lisäksi vakituisilla työntekijöillä ajateltiin olevan suurempi motivaatio työhyvinvoinnin parantamiseen, koska työsuhde tulisi todennäköisesti jatkumaan vielä pitkään. Haastateltavista työntekijöistä yksi työskenteli palkanlaskijana, kaksi kirjanpitäjänä ja yhden työtehtäviin kuului sekä palkanlaskentaa että kirjanpitoa.

Yrityksen esimiestä haluttiin haastatella siksi, että saataisiin kokonaisvaltaisempi kuva yrityksen työhyvinvoinnista. Esimieheltä haluttiin saada tietoa mm. siitä, millaisia asioita työhyvinvoinnin eteen on tehty. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, eroaako esimiehen näkemys työhyvinvoinnin tilasta ja siihen vaikuttavista asioista henkilöstön näkemyksestä.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Työntekijöiden haastatteluissa näkökulmana oli jokaisen henkilön oma työhyvinvointi. Apuna haastatteluissa oli teemahaastattelurunko (liite 1), jossa oli jokaisen teeman osalta mietitty etukäteen muutamia valmiita kysymyksiä. Kysymyksiin esitettiin tarpeen mukaan lisäksi joitakin tarkentavia kysymyksiä. Haastattelurunkoa käytettiin sellaisenaan työntekijöitä haastateltaessa. Esimiehen haastattelussa apuna oli sama runko, mutta kysymykset muotoiltiin niin, että ne selvensivät esimiehen näkemystä työyhteisön hyvinvoinnista ja siitä minkälaisia asioita yrityksessä on hyvinvoinnin parantamiseksi teemoihin liittyen tehty.

Teemoina haastatteluissa olivat:

- *Fyysinen terveys ja työkyky*, jossa käsiteltiin mm. fyysisen työkyvyn ylläpitoa, ergonomia-asioita sekä fyysisten oireiden vaikutusta työkykyyn
- *Työ ja osaaminen*, jonka osa-alueita olivat työn hallinta, koulutus, työn kuormittavuus, työnkuvaan vaikuttamisen mahdollisuudet ja oma asennoituminen työhön
- *Työyhteisön toimivuus ja sosiaaliset suhteet*, jossa käsiteltiin työyhteisön ilmapiiriä, tiedonkulkua, palautteenantoa ja vaikutusmahdollisuuksia
- *Työhyvinvointia edistävät ja rajoittavat tekijät työyhteisössä*, jossa pyrittiin selvittämään, mitkä asiat työpaikalla saavat työntekijät voimaan hyvin, ja mitkä asiat aiheuttavat ylimääräistä stressiä ja kuormitusta.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina marras-joulukuun vaihteessa vuonna 2007. Haastattelut etenivät teemojen ja ennalta laadittujen kysymysten mukaan. Valmiiden kysymysten lisäksi haastateltaville annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti kaikki asiasta mieleen tuleva. Kaikki haastattelut käytiin yrityksen tiloissa. Työntekijät haastateltiin neuvotteluhuoneessa ja esimies hänen omassa työhuoneessansa. Haastattelut kestivät noin 30 - 60 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin haastattelun jälkeen puhtaaksi.

## 4.3 Tutkimustulokset

### 4.3.1 Fyysinen terveys ja työkyky

Kaikki työntekijät kokivat terveydentilansa hyväksi. Suurempia työkykyyn vaikuttavia terveydellisiä ongelmia ei ollut kenelläkään, eikä sairaslomiakaan ole tarvinnut pitää kuin korkeintaan satunnaisten flunssaoireiden vuoksi. Kolme neljästä työntekijästä kertoi kuitenkin kärsivänsä niska-hartia-kivuista, päänsäryistä tai muista ylävartalon lihassäryistä. Työntekoon kivut ja säryt eivät kuitenkaan haastateltavien mukaan juurikaan vaikuta. Yksi työntekijöistä kertoi, ettei hänellä ole minkäänlaisia niska-hartiakipuja tai muitakaan fyysisiä oireita. Hän arveli tämän johtuvan säännöllisestä liikunnan harrastamisesta.

Työntekijöiden mukaan säryt ja lihaskivut johtuvat suurimmaksi osaksi huonoista työskentelyasennoista sekä tauotusten ja venytysten puutteesta. Myös se, että työ on istumatyötä, aiheuttaa oireita.

Fyysisestä työkyvystä huolehtiminen vaihteli paljon työntekijöiden välillä. Ainoastaan yksi haastateltavista kertoi tekevänsä venytysliikkeitä päivittäin työn ohessa. Liikkeisiin hän oli saanut ohjeita fysioterapeutilta. Muut työntekijät kertoivat työn tauotuksen, venyttelyn ja kaikenlaisen taukojumpan olevan hyvin vähäistä tai jopa olematonta. Esimiehen mukaan yrityksessä on joskus yritetty järjestää yhteistä taukojumppaa, mutta jostain syystä se on jäänyt vain pariin kertaan ja sitten unohtunut. Työntekijöiltä yhteisestä taukoliikuntatuokiosta kysyttäessä mielipiteet jakautuivat täysin. Osa haluaisi ehdottomasti osallistua yhteiseen taukojumppaan, jos sellainen olisi. Osa taas koki ajatuksen itselleen vieraaksi ja ehkä myös ajan tuhlaukseksi. Kuten yksi haastatelluista sanoi:

*Ei sitä kesken työpäivän oikein mitään hikistä jumppaa tekemään.. Ei oo oikein mun juttu se.*

Esimes kertoi, että työpaikalla on yritetty kannustaa työntekijöitä liikkumiseen esimerkiksi liikuntasetelien avulla. Vapaa-ajalla kolme neljästä työntekijästä kertoikin harrastavansa liikuntaa säännöllisesti tai ainakin mahdollisuuksien mukaan. Ainoastaan yksi työntekijä mainitsi, että liikunta vapaa-ajalla jää hyvin vähäiseksi.

Esimiehen mukaan työntekijät tulevat helposti sanomaan, mikäli työpiste on huono. Ergonomian suhteen yrityksessä onkin jossain vaiheessa tehty työterveyshuollon kanssa yhteistyötä. Työterveyshuollosta on käyty paikan päällä tekemässä kartoitusta jokaisen työpisteen säädöistä ja esimerkiksi valaistuksesta. Työterveyshuollon suunnalta on myös saatu neuvoja ergonomisen työpisteen muokkaamisessa.

Ergonomiasta kysyttäessä työntekijöiltä kaksi heistä oli sitä mieltä, että heidän työpisteensä ergonomia on kunnossa. He myös kertoivat tietävänsä millainen on hyvä ja ergonominen työpiste. Yksi työntekijöistä kertoi, että hänen työpisteensä säädöt ovat täysin pielessä. Hän kyllä tietäisi, miten säädöt pitäisi er-

gonomisesti olla, mutta työpistettä ei pysty säätämään tarpeeksi. Myös neljän haastateltavan työntekijän työpisteen ergonomiassa olisi parantamisen varaa. Hän myös koki, että pieni opastus ergonomia-asioissa olisi hyväksi.

### 4.3.2 Työ ja osaaminen

Jokainen haastateltu työntekijä kertoi hallitsevansa oman työnsä hyvin, eikä varsinaisia puutteita osaamisessa ollut kenelläkään. Työntekijät olivat kuitenkin sitä mieltä, että eteen tulee jatkuvasti tilanteita, joissa pitää selvittää asioita ja etsiä tietoa sekä oppia uutta.

*No eihän kukaan ole ihan täydellinen missään asiassa, että kyllähän aina niitä kehittämiskohteita on.*

Työntekijät olivat myös kiinnostuneita itsensä kouluttamisesta. Esimiehen mukaan kiinnostus koulutuksiin osallistumisesta on kasvanut ja siitä tullaan myös helposti esimiehelle juttelemaan. Suurimman koulutuksen tarpeen esimies arvioi liittyvän sähköisiin asioihin ja tietotekniikan kehittymiseen. Tästä esimies sanoikin näin:

*Vähän kaikki ollaan jälkijunassa, että kaikilla on, niin myös minulla, sellaisia puutteita tässä, että ei osata, eikä edes tiedetä miten asioita voitaisi tehdä.*

Vaikka erilaisia koulutuksia on yrityksessä järjestettykin, kaikki työntekijät eivät olleet tyytyväisiä kouluttautumismahdollisuuksiinsa. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että työnantajan puolelta ei anneta tarpeeksi mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Suurin syy tähän hänen mielestään on se, että koulutukset ovat yleensä liian kalliita. Halvempiin koulutuksiin osallistuminen kyllä olisi hänen mukaansa mahdollista.

Myös toinen haastateltu työntekijä toivoi, että koulutusta olisi enemmän ja että koulutus antaisi todellista hyötyä työn tekemiseen. Hän uskoi, että yrityksen puolelta ollaan kyllä valmiita antamaan mahdollisuus osallistua erilaisiin koulutuksiin ja erityisesti ilmaiskoulutuksiin ovat kaikki saaneet osallistua. Hän kui-

tenkin arveli, että kun töitä on paljon, ei koulutuksiin välttämättä ehdi keskittyä niiden vaatimalla tavalla.

Kaksi työntekijää oli sen sijaan tyytyväisiä työnantajan antamiin koulutautumismahdollisuuksiin. Toinen heistä mainitsi käyvänsä koulutuksessa parhailaan ja toinen työntekijöistä kertoi pääsevänsä koulutukseen sillä perusteella, että hänen KLT-tutkintonsa voimassaolo edellyttää tietyn määrän koulutusta.

Työn henkisestä kuormittavuudesta puhuttaessa kaikki työntekijät pitivät työtään juuri sopivan haasteellisena ja monipuolisena. Haastateltavat myönsivät, että töitä on kuitenkin ajoittain liikaa. Työntekijöiden mielestä kiire ei ole kuitenkaan jatkuvaa, vaan se ajoittuu tiettyihin ajanjaksoihin. Varsinaista loppoaikaa tai tekemisen puutetta ei silti kuitenkaan kenelläkään koskaan ole. Tekemistä työntekijöiden mukaan on aina. Esimies koki kiireen näin:

*Mut tuota minun mielestä meillä tässä vakinaisilla ihmisillä on kaikilla kiire - - tää kiire ei lopu koskaan. Ei varmasti.*

Esimiehen mukaan työntekijöille on pyritty antamaan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työnkuvaansa oman osaamisen ja kiinnostuksen mukaiseksi. Lisäksi esimies on yrittänyt kannustaa työntekijöitä tuomaan esille asioita, joita he haluaisivat ja pystyisivät nykyisen työnkuvansa lisäksi tekemään. Esimies kuitenkin pelkäsi, että rajat työnkuvan muokkaamiseen saattavat olla liian tarkat ja työntekijät eivät uskalla tarpeeksi muotoilla omaa työnkuvaa.

Työntekijät olivat sitä mieltä, että omaan työnkuvaan pystyy tietyissä rajoissa vaikuttamaan hyvin ja heidän esittämiä ehdotuksia ja toivomuksia on otettu hyvin huomioon. Yksi haastatelluista koki, että hänellä ei ole työssään mahdollista käyttää hyväkseen kaikkea monipuolista osaamistaan. Hän kertoi kuitenkin ymmärtävänsä hyvin sen, että omassa työssään ei ole mahdollista ryhtyä liian luovaksi.

Kaikki työntekijät olivat tyytyväisiä omaan työhönsä ja kokivat oman asennoitumisen työhön olevan hyvä. Työntekijät kertoivat, että pitävät omasta työstään ja työssä käymisestä yleensäkin. Kukaan haastateltavista ei kokenut työtä tai työhön tuleamista aamuisin vastenmielisenä. Esimies koki myös, että

työntekijät ovat pääpiirteittäin tyytyväisiä työhönsä. Hän lisäsi vielä, että hänen näkemyksensä mukaan kaikki työntekijät ovat ylpeitä omasta ammattitaidostaan ja kyvystään hoitaa työnsä ja asiakkaansa hyvin.

### 4.3.3 Työyhteisön toimivuus

#### Ilmapiiri

Sekä esimiehen että työntekijöiden mielestä työyhteisön ilmapiiri on hyvä, mutta parannettavaakin tosin löytyy. Esimiehen tietoon ei ollut toistaiseksi tullut mitään suurempia ongelmia työyhteisössä, mutta pieniä erimielisyyksiä saattaa joskus esiintyä. Hän kertoi havainneensa, että työyhteisössä ei välttämättä arvosteta työkavereiden työtä ja työpanosta yhtä korkealle kuin omaa työtä, mikä aiheuttaa joskus pientä epäsopua.

Haastatelluista työntekijöistä yksi kertoi havainneensa työyhteisössä joskus arvostuksen puutetta omaa työtään ja työpanostaan kohtaan. Muut työntekijät taas kokivat, että heidän työtään tai työpanostaan ei ole työyhteisössä väheksytty. Yksi työntekijöistä tosin huomautti, että on havainnut pientä kateutta joidenkin työkavereidensa suunnalta.

Kohtelu työpaikalla koettiin yleisesti ottaen hyväksi ja oikeudenmukaiseksi. Yksi työntekijöistä kuitenkin kertoi, että työkavereiden toimesta saattaa välillä esiintyä pientä juoksuttamista nuoren ikänsä vuoksi. Hänestä myös tuntui, että kaikenlaiset toimiston yleiset hommat jäivät helposti täysin hänen hoidettavakseen, koska ne ovat aikaisemmin kuuluneet hänen työnkuvaansa harjoittelijana ollessaan. Yksi työntekijöistä mainitsi myös, että työyhteisössä on henkilö, jonka kanssa hän ei tule toimeen niin hyvin kuin muiden työkavereidensa kanssa. Suurempia ongelmia tästä ei ole kuitenkaan syntynyt ja hän pitikin työyhteisöä muutoin todella mukavana.

Työyhteisön joustavuudesta oltiin työntekijöiden kesken montaa mieltä. Kaikki työntekijät olivat iloisia siitä, että esimiehen suunnalta joustavuutta löytyy esimerkiksi työaikojen ja muiden asioiden suhteen. Töiden kasaantumisen ja kii-

reen sekä avun tarvitsemisen suhteen työyhteisöstä ei sen sijaan löydy välttämättä tarpeeksi joustavuutta. Yksi työntekijöistä kertoi, että apua ei välttämättä saa silloin kun sitä tarvitsee. Hän tosin arveli sen johtuvan siitä, että kaikilla on ihan yhtä kiire. Toinen työntekijä kertoi, että esimerkiksi sairastuessa työyhteisössä hoidetaan kyllä kaikki kiireelliset työt, mutta muita ei.

Työntekijät kokivat, että voivat työyhteisössä olla avoimesti omia itsejään ja tuoda omia mielipiteitensä esille. Yksi työntekijöistä oli sitä mieltä, että työyhteisössä kaikki ovat aika pitkälti omissa oloissansa. Hän itse toivoi, että työpaikalla olisi enemmän esimerkiksi yhteisiä tilaisuuksia tai ylipäätänsä yhteistä aikaa työyhteisön jäsenten kanssa. Toinen työntekijä nosti esille myös sen, että jokainen työntekijä käy kahvilla ja syömässä vähän eri aikaan, joten yhteistä keskustelua ei tällöinkään välttämättä pääse syntymään.

### **Yhteisiin asioihin vaikuttaminen**

Kaikki työntekijät olivat sitä mieltä, että yhteisiin asioihin on mahdollista vaikuttaa ainakin jollain tasolla. Kaksi työntekijöistä kokivat vaikutusmahdollisuudet hyviksi, eivätkä nähneet asiassa ongelmia. He myös kokivat, että heidän mielipiteitään kuunnellaan.

Yksi työntekijöistä koki, että omia ehdotuksia ja mielipiteitä yhteisistä asioista voi kyllä esittää kahden kesken esimiehen kanssa, mutta muiden työntekijöiden läsnä ollessa mielipiteiden kertominen on hankalaa. Hänen mukaansa esimies kuitenkin ottaa ideat hyvin huomioon ja joissain tilanteissa tulee niitä erikseen kysymäänkin. Yksi työntekijöistä kertoi, että ehdotuksia voi tehdä, mutta eri asia on se, otetaanko niitä välttämättä huomioon.

Esimiehen mukaan yrityksessä on aikaisemmin ollut käytössä ns. kehitysprojektit, joissa jokainen sai ja joutui miettimään kehitysideoita yhteisiin asioihin tai omaan työkuvaan ja kehittymiseen liittyen. Osalle projektit olivat kuitenkin lähinnä pakkopullaa.

*Mut se oli vähän semmosta, että piti niinkun määrätä, että sinun täytyy myös miettiä. Että se oli, niinkun joka asiassa, niin siinä oli*

*se yksi tai kaksi, jotka oli innostunut ja muut kuuntelee ja toivoo et heidän kohdalle ei arpa osuis.*

Esimies arveli, että tällaisissa tilanteissa kaikki eivät välttämättä uskalla ”heitäytyä” tilanteeseen. Hän myös mietti, onko ilmapiiri kuitenkin tarpeeksi avoin siihen, ettei työntekijöiden tarvitsisi pelätä sanovansa jotain tyhmää. Toisaalta esimies oli sitä mieltä, että kaikki eivät vain ole kiinnostuneita kehittämään asioita. Hän arveli, että asiaa saattaisi helpottaa se, että asioita saisi miettiä yhdessä. Kaikesta huolimatta esimies oli sitä mieltä, että vastaavanlaisia kehitysprojekteja voisi järjestää uudelleenkin.

## **Palaute**

Palautteesta kysyttäessä kaksi työntekijöistä oli tyytyväisiä saamansa palautteen määrään. He kertoivat saavansa palautetta esimieheltä ja asiakkailta, ja toinen heistä lisäksi myös työkavereilta.

Toiset kaksi työntekijää sen sijaan haluaisivat saada lisää palautetta. Toinen heistä kertoi, että eniten palautetta tulee asiakkaiden suunnalta, ja työyhteisöstä palautteen saaminen on hyvin vähäistä. Hän haluaisi erityisesti saada positiivista palautetta enemmän, mutta koki, että myös aiheellinen korjaava palaute on kehittymisen kannalta tärkeää. Toinen työntekijöistä ajatteli tilanteesta näin:

*Kun ei mitään kuulu, niin ei ole vissiin mitään virheitäkään.*

Hän kuitenkin toivoi lisää työnantajan ja työntekijän välisiä palautekeskusteluja. Hän oli myös sitä mieltä, että vaikka kiitosten saaminen on mukavaa, niin esimerkiksi työkaverit saisivat helpommin myös tulla kertomaan, jos jotain tehdään väärin.

Esimies oli sitä mieltä, että positiivista palautetta hän antaa kyllä mielellään, mutta korjaavan palautteen antaminen on hänelle vaikeaa. Esimies kuitenkin epäili, että jotkut työntekijät saattavat kokea tilanteen juuri päinvastoin. Esimiehen mukaan korjaavakin palaute otetaan työntekijöiden keskuudessa hyvin vastaan, eikä esimiehen antamaa palautetta esimerkiksi tyrmätä.

Lisäksi esimies kertoi, että hänen mielestään työntekijät eivät välttämättä uskalla antaa palautetta esimiehen suuntaan. Hän ajatteli tämän johtuvan siitä, että monella työntekijällä saattaa olla käsitys, että esimiehelle ei saa sanoa vastaan. Esimies kuitenkin kertoi toivovansa, että hänen kanssaan voisi avoimesti keskustella siitä, miltä esimerkiksi hänen käyttäytymisensä ja määräykset tuntuvat tai siitä, voisiko asioita tehdä toisin. Työntekijöiden palautteen antamisesta esimies sanoi näin:

*Se on ihan ymmärrettävää, että on vaikeata, vaikka se vois olla hyvinkin tärkeätä ja semmosta rakentavaa.*

Työntekijät kokivat kuitenkin, että heillä on omasta mielestään tarpeeksi mahdollisuuksia antaa palautetta. He myös käyttävät mahdollisuudet hyväkseen ja kertoivat antavansa palautetta niin esimiehelle kuin työkavereillekin. Yksi työntekijöistä kuitenkin nosti esille kiireen; hän mainitsi, että kiireaikaan ei kovin paljoa ole tilaisuuksia rauhassa keskustelemiseen

### **Tiedonkulku**

Niin esimiehen kuin työntekijöidenkin mielestä tieto ei yrityksen sisällä kulje tarpeeksi hyvin. Tiedonkulun ongelmat näkyvät esimiehen mukaan siinä, että esimerkiksi muutoksien yhteydessä kaikki työyhteisön jäsenet eivät ole olleetkaan tietoisia asioista. Esimies kertoi myös, ettei välttämättä ole itsekään tietoinen kaikista asioista.

*Enkä minäkään sitten välttämättä kaikkea tiä mitä tuolla puhutaan, että saatan minäkin olla sit ihan tietämätön jostain pikku käänteistä tai jutuista.*

Myös kaikkien työntekijöiden mielestä suurin ongelma tiedonkulussa on se, että ajankohtaisista asioista keskustellaan kahden kesken tai pienissä ryhmissä, eikä tieto näin tavoita kaikkia työyhteisön jäseniä. Yksi työntekijöistä mainitsi esimerkiksi tilanteesta sen, että kun yritykseen tulee uusia työntekijöitä tai harjoittelijoita, niin heistä ei tiedetä oikeastaan mitään, ei välttämättä edes sitä, että uusia ihmisiä on ylipäättäen tulossa yritykseen.

Työntekijöiden mielestä tiedonkulkua haittaa mm. yhteisten palaverien puuttuminen. Yrityksessä on aiemmin ollut käytössä säännölliset viikkopalaverit, ja tilanne silloin oli tiedonkulun suhteen nykyistä parempi. Kaikki työntekijät olivat sitä mieltä, että palaverikäytäntö olisi hyvä aloittaa uudelleen. Silloin tieto tärkeistä asioista kulkisi varmasti jokaiselle.

#### **4.3.4 Työhyvinvointia edistävät ja kehitystä kaipaavat tekijät**

Kysyttäessä työntekijöiltä, minkälaiset asiat yrityksessä heidän mielestään on työhyvinvoinnin kannalta hyvin, seuraavat asiat mainittiin:

- Hyvä esimies, joka ottaa työntekijät huomioon, ja jonka kanssa on helppo mennä puhumaan
- Liikuntasetelit
- Hyvä ilmapiiri ja mukavat työkaverit.

Esimiehen mukaan yrityksessä on työhyvinvoinnin edistämiseksi tehty lähinnä pieniä asioita. Aikaisemmin mainittujen liikuntasetelien ja työterveyshuollon tekemän ergonomiakartoituksen lisäksi yrityksessä on ollut ajatuksena järjestää esimerkiksi pieniä rentoutusiltapäiviä, tai perjantapäiville pientä piristystä. Nämä ovat kuitenkin jääneet toteuttamatta mm. ajanpuutteen vuoksi.

Esimiehen mukaan yrityksessä ei ole ollut varsinaisia kehityskeskusteluja, vaan niitä on käyty satunnaisesti tarpeen vaatiessa. Esimies kertoi, että hänen mielestään asioista olisi hyvä keskustella silloin, kun aihetta tulee, eikä esimiehen määräämänä kehityskeskustelun ajankohtana. Myös itse tilanne kehityskeskustelussa voi monesti olla vaivaantunut. Esimies kuitenkin myönsi, että tietynlainen tarpeeseen tuleva keskustelu, jossa suunnitelmia kirjataan paperille, voisi olla hyödyllinenkin, kunhan se sopii juuri kyseiseen työyhteisöön. Yksi työntekijöistä mainitsikin, että hänen mielestään jonkinlaiset kehityskeskustelut voisivat olla hyvä asia.

Kehitystä kaipaavista asioista kysyttäessä jokainen työntekijä vastasi hieman eri asioita. Yksi työntekijöistä listasi parannettaviksi asioiksi mm. sen, että hän haluaisi oman työhuoneen. Hän kuitenkin sanoi heti perään, ettei se ole tie-

tenkään mahdollista. Toinenkin työntekijä kaipasi enemmän omaa rauhaa ja nimenomaan niin, että kaikki malttaisivat antaa työrauhan muille. Lisäksi esille tuli se, että asioista pitäisi voida keskustella yhteisesti sen sijaan, että niistä keskustellaan vain pienissä piireissä.

Yksi työntekijöistä mainitsi, että aloittaessaan työnsä hän ei saanut mielestään tarpeeksi opastusta ja perehdytystä, vaan kaikki piti ottaa itse selville. Hän myös haluaisi, että töiden tekemiseen olisi jonkinlainen yhteinen linja.

*Että sitä mä kaipaisin, että olisi asioissa semmonen talon tapa, että kaikki tekisi samalla tavalla. Täällä niinkun kaikki tekee omalla tavallaan.*

Toinen työntekijä kaipasi sitä, että muiden työtehtävät olisivat kaikkien tiedossa. Hän kertoi, että monesti hänelle ohjataan myös muiden henkilöiden töitä, jotka hän joutuu hoitamaan omien työtehtävien lisäksi, mikä ei kuitenkaan ole tarkoitus. Hän lisäsi myös sen, että toista työntekijää tuuratessa ei ikinä tiedä tarkkaan, miten työt tehdään. Työtehtävien jaosta hän oli sitä mieltä, että kaikki yleiset toimiston tehtävät, kuten esimerkiksi postin vieminen, kuuluisivat kaikille. Normaalisti nämä ovat harjoittelijan tehtäviä, mutta jos harjoittelijaa ei ole, vastuuta tehtävistä ei ota kukaan ja ne jäävät usein hoitamatta.

Työntekoa hankaloittaa yhden työntekijän mielestä myös työntekijöiden vaihtuvuus. Kun samoja töitä on tehnyt useampi ihminen, virheet jäävät helposti huomaamatta. Hänen mukaansa jokaisella ihmisellä on myös ollut oma tapansa tehdä asiat, mikä saattaa aiheuttaa sekaannuksia. Myös asioiden tarkistamiseen kuluu enemmän aikaa, kun työt on tehty monessa kohti eri tavalla. Tässäkin helpottaisi se, jos yrityksellä olisi yhteinen tapa tehdä työt.

Asiakkaisiin liittyen kaivattiin myös kehitystä. Yksi työntekijöistä mainitsi, että asiakkailla on liian usein tapana pyytää hoitamaan jokin asia välittömästi. Työntekijän mukaan tällaiset tapaukset aiheuttavat lisää kiirettä ja stressiä. Hän toivoi, että asiakkaat oppisivat ilmoittamaan asioista hyvissä ajoin, jolloin työt olisi helpompi suunnitella, eikä turhaa kiirettä syntyisi.

Lisäksi kehitystä kaivattiin myös työpaikan yhteishenkeen ja ergonomiasioihin. Esimieheen liittyen ainoaksi parannusta vaativaksi asiaksi mainittiin esimiehen työnpaljous ja jatkuva kiire. Esimies itsekin oli sitä mieltä, että ensimmäinen kehityskohde työhyvinvointiin liittyen on hänen oma työnkuva ja se, että hän saisi enemmän aikaa ja voimavaroja keskittyä nimenomaan henkilöstön hyvinvointiasioihin.

Työntekijöiltä kysyttiin myös, miten he arvioisivat oman työhyvinvointinsa. Vaikka haastatteluissa tulikin ilmi useita kehitystä kaipaavia asioita, kaikki työntekijät kokivat oman työhyvinvointinsa kutakuinkin hyväksi. Kenelläkään työntekijöistä ei ollut varsinaisia ongelmia jaksamisen kanssa, mutta jokainen heistä myönsi kyllä, että joskus väsyttää ja kaikki ei aina jaksaa kiinnostaa.

Myös esimiehen käsitys työntekijöiden hyvinvoinnista oli samoilla linjoilla. Hänen käsityksensä mukaan kenelläkään työntekijöistä ei ole suurempia jaksamisongelmia. Kuitenkin hänenkin mukaansa välillä jollain työntekijällä voi hetkellisesti olla vaikeaa.

#### **4.4 Johtopäätökset**

Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli selvittää henkilöstön hyvinvoinnin nykytila. Tavoitteena oli tarkastella asiaa niin henkilöstön kuin esimiehenkin näkökulmasta. Lisäksi tarkoituksena oli löytää työhyvinvointiin liittyvät kehitystarpeet yrityksessä.

Haastattelujen perusteella työntekijöiden hyvinvointi on kohtalaisella tasolla. Työntekijät itse arvioivat työhyvinvointinsa hyväksi, mutta useita epäkohtia ja puutteita työhyvinvointiin vaikuttavista asioista kuitenkin löytyi.

Työntekijöiden fyysinen terveys ja työkyky ovat haastattelujen mukaan kohtalaisella tasolla. Fyysisiä oireita, kuten lihas-, niska- ja hartiasärkyjä työntekijöiltä löytyi, mutta kukaan ei kokenut oireiden vaikuttavan omaan työkykyynsä. Fyysiseen terveyteen ja työkykyyn vaikuttavista asioista puutteita löytyi niin työn riittävästä tauotuksesta ja venyttelystä kuin ergonomiastakin. Työkyvyn

ylläpitäminen vapaa-ajalla sen sijaan oli kunnossa, mikä johtuu osaksi varmasti työnantajan tarjoamista liikuntaseteleistä.

Työhön ja työn hallintaan työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä. Kaikki työntekijät kokivat hallitsevansa työnsä hyvin ja myös esimies näki asian samalla tavalla. Pieniä puutteita löytyi työn kuormittavuudesta. Sinänsä työ ei ole liian raskasta, mutta ajoittain sitä on liikaa niin työntekijöiden kuin esimiehenkin mielestä. Työnkuvaan vaikuttamiseenkin oltiin pääosin tyytyväisiä, mutta yksi työntekijöistä koki, ettei pysty käyttämään kaikkea osaamistaan hyväksi työssään. Kehitystarpeita löytyi myös koulutusmahdollisuuksista. Kaikki työntekijät olivat kiinnostuneita kouluttautumisesta, mutta vain kaksi heistä oli tyytyväisiä työnantajan tarjoamiin koulutusmahdollisuuksiin.

Työyhteisön ilmapiiriin liittyen esimiehen ja työntekijöiden näkemykset olivat samankaltaisia. Kaikkien mielestä ilmapiiri on pääosin hyvä. Esimiehen ja yhden työntekijän mielestä ongelmia on kuitenkin välillä työn ja työpanoksen arvostuksen kanssa. Haastattelujen perusteella puutteita löytyi esimerkiksi toimiston yleisten töiden hoitamisessa ja siinä, että niistä ei haluta ottaa vastuuta. Lisäksi esille tuli se, että kiireestä johtuen apua ei välttämättä saa silloin kun sitä tarvitsisi. Myös yhteistä toimintaa ja kanssakäymistä työpaikalle kaivattiin lisää. Yhteisiin asioihin vaikuttamisen suhteen kaikki työntekijöistä eivät myöskään olleet tyytyväisiä; yksi työntekijöistä koki, että ehdotuksia ei välttämättä aina oteta huomioon.

Palautteessa ja sen antamisessa löytyi myös puutteita. Kaikki haastatelluista haluaisivat saada lisää palautetta, niin työntekijät kuin esimieskin. Esimies koki antavansa mielellään positiivista palautetta, mutta työntekijät ajattelivat palautteen olevan vähäistä. Toisaalta työntekijät kokivat saavansa tarpeeksi mahdollisuuksia palautteen antamiseen, mutta esimies tunsikin, ettei hänelle uskalleta antaa palautetta.

Suurimmat puutteet löytyivät yrityksen sisäisestä tiedonkulusta. Kaikki olivat sitä mieltä, että tieto ei kulje tarpeeksi hyvin. Suurimmaksi ongelmaksi koettiin se, että tieto saavuttaa vain osan työyhteisön jäsenistä. Myös esimerkiksi uusista työntekijöistä tiedottaminen nähtiin puutteellisena. Yhtenä syynä tiedon-

kulun epäonnistumisessa nähtiin säännöllisten palaverien puuttuminen. Muita kehitystarpeita, joita haastatteluissa tuli ilmi, olivat mm. työtehtävien selkiyttäminen ja työtapojen yhtenäistäminen sekä perehdyttäminen. Lisäksi asiakkaisiin liittyen toivottiin, että asiakkaat ilmoittaisivat asioista hyvissä ajoin.

Kiitosta työhyvinvointiasioihin liittyen yritys sai liikuntaseteleistä, hyvästä työilmapiiristä ja hyvästä esimiehestä. Esimieheen liittyen parannusta tosin toivottiin esimiehen työnpaljouteen. Esimiehen mielestä tämä olisikin ensisijaisen tärkeä asia, jotta hänellä olisi aikaa keskittyä henkilöstön hyvinvointiin. Esimiehen näkemys henkilöstön hyvinvoinnista vastasi myös hyvin työntekijöiden kokemusta, eikä suurempia ristiriitoja näkemysten välillä ollut.

## **4.5 Kehitysehdotukset**

### **4.5.1 Tiedonkulun parantaminen**

Tutkimuksen mukaan suurimmat kehitystarpeet löytyivät tiedonkulusta. Niin työntekijöiden kuin esimiehenkin mielestä tieto ei tavoita kaikkia henkilöitä. Työntekijöiden mielestä yksi suuri puute tiedonkulkuun liittyen on yhteisten palaverien puuttuminen.

Yrityksessä olisikin hyvä ottaa säännölliset, jokaviikkoiset palaverit käyttöön. Tällöin palavereissa tieto tavoittaisi jokaisen, eikä työntekijöille tulisi tunnetta, että he eivät saa kaikkea oleellista tietoa. Palavereissa käsiteltäviä asioita voisivat olla esimerkiksi uudet työntekijät, harjoittelijat ja asiakkaat sekä muut oleelliset asiat. Palaverit olisivat hyvä tilaisuus myös yhteisten asioiden suunnitteluun ja toisaalta palavereissa voi myös antaa positiivista palautetta. Lisäksi viikoittainen palaverikäytäntö lisäisi työyhteisön välistä vuorovaikutusta ja yhteistä tekemistä, joita myös kaivattiin lisää.

Palaverikäytännön toimimisen kannalta niissä käsiteltävät asiat olisi hyvä olla kaikkien tiedossa ennen palavereja. Näin jokaisella on mahdollisuus pohtia asioita etukäteen ja ottaa osaa keskusteluun palaveritilanteessa. Esimiehen

olisi hyvä myös kysyä työntekijöiltä toiveita palaverissa käsiteltäviin asioihin. Yksi mahdollisuus olisi esimerkiksi luoda tietoverkkoon palaveritiedosto, johon jokainen työntekijä voisi käydä lisäämässä omia ehdotuksiaan käsiteltävistä asioista. Samalla jokaisella olisi mahdollisuus tutustua käsiteltäviin asioihin etukäteen.

Hyvässä palaverissa puhuvat muutkin kuin esimies. Haastattelujen perusteella osa työntekijöistä ei välttämättä halua olla äänessä tai esittää omia mielipiteitään kaikkien työyhteisön jäsenten kesken. Esimiehen pitäisikin aktiivisesti kannustaa jokaista työntekijää kertomaan ajatuksistaan, ja kysyä mielipiteitä jokaiselta paikalla olevalta. Kenenkään mielipidettä tai ehdotusta ei pidä tyrmätä heti, vaan kaikista esille tulevista asioista on hyvä keskustella. Hiljalleen tilanne tulee kaikille tutuksi, ja ilmapiirin palaverissa muotouduttua sopivaksi työntekijöiden on helpompi jakaa ajatuksensa työyhteisön kesken.

Pienempien asioiden tiedottamiseen sähköposti on hyvä väline. Toisaalta esimies oli sitä mieltä, että sähköpostia ei tule välttämättä käytettyä. Mikäli sähköpostikäytäntö ei tunnu sopivalta tai luontevalta, yrityksessä voisi toimia jonkinlainen ilmoitustaulu. Tällä hetkellä yrityksessä on taulu, johon on tarkoitus merkitä työntekijöiden lomat ja muut poissaolot, jotta kaikilla on tieto milloin kukakin palaa taas töihin. Taulun ylläpito on normaalisti kuulunut harjoittelijalle, joten sen ylläpito harjoittelijan puuttuessa on puutteellista. Jokaisen työntekijän pitäisikin ottaa käytännöksi itse merkitä tauluun omat poissaolonsa. Näin ollen vastuu sen toimimisesta on jokaisella.

Poissaolotaulun lisäksi myös perinteinen ilmoitustaulu voisi olla hyvä. Ilmoitustaululle voisi sitten laittaa pienimuotoisia ilmoitusasioita, uutisia tai muuta tietoa. Vastuu myös ilmoitustaulun ylläpidosta pitäisi olla jokaisella. Kun vastaan tulee vaikkapa uutinen, josta voisi olla hyötyä myös muille, sen voisi laittaa saman tien ilmoitustaululle. Mikäli jokin ilmoitusasia herättää kysymyksiä, voisi asiaa käsitellä lisäksi myös viikkopalaverissa.

Työntekijöiden pitäisi myös muistaa, että vastuu tiedonkulusta kuuluu jokaiselle. Tietoa ei saa pantata, vaan jokainen työntekijä vastaa osaltaan siitä, että he tiedottavat tarpeellisista omaa työtä koskevista asioista niille, jotka kyseistä tietoa tarvitsevat tai jotka voisivat siitä hyötyä. Jos esimerkiksi omassa työn-

kuvassa tapahtuu oleellisia muutoksia, saattaa tieto asiasta hyödyttää myös muita työntekijöitä.

#### **4.5.2 Osaamisen kehittäminen ja työtehtävien selkiyttäminen**

Haastattelujen perusteella puutteita löytyi myös koulutusmahdollisuuksiin liittyen. Kouluttautumismahdollisuuksia ei välttämättä koettu täysin tasapuolisiksi; kaksi työntekijää sai omasta mielestään hyvin mahdollisuuksia kouluttautumiseen, ja he ovatkin mukana koulutuksessa, kun taas toiset kaksi työntekijää oli sitä mieltä, että koulutusmahdollisuudet eivät vastaa heidän toiveitaan ja mahdollisuuksia annetaan lähinnä ilmaiskoulutuksiin osallistumiseen.

Esimiehen pitäisikin selvittää kaikkien työntekijöiden toivomukset kouluttautumisen suhteen, ja antaa tasapuolisia mahdollisuuksia kouluttautumiseen ja osaamisen kehittämiseen. Toisaalta työntekijöidenkin pitäisi aktiivisesti esittää omat kouluttautumishalukkuutensa ja etsiä itselleen sopivia koulutuksia, ja ennen kaikkea ehdottaa niitä esimiehelle.

Koulutusmahdollisuuksien tasapuolisuutta auttaisi esimerkiksi se, että yritys antaisi jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden käyttää tietyn summan vuodessa kouluttautumiseen. Työntekijät saisivat sitten joko käyttää summan, tai olla käyttämättä. Koulutus, johon työntekijä yrityksen kustannuksella osallistuu, sovittaisiin yhdessä esimiehen kanssa, jotta siitä olisi paras mahdollinen hyöty työn suhteen.

Osaamisen kehittämisessä kannattaisi myös miettiä, voisiko työtehtäviä muokata monipuolisemmiksi. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, ainakin yhdellä työntekijällä on osaamista, jota hän ei pääse työtehtävissään käyttämään. Tällaisessa tilanteessa voisi miettiä, voisiko työntekijälle antaa oman työnkuvan lisäksi esimerkiksi jonkinlaisia projekti- tai kehitystehtäviä, joissa hän pääsisi hyödyntämään omaa osaamistaan. Kouluttautumismahdollisuuksia pohdittaessa kannattaisi myös selvittää, millaista kiinnostusta työntekijöillä on täysin uusien asioiden opiskeluun. Jos kiinnostusta löytyy, työnkuvaa ja muita tehtä-

viä voi kouluttautumisen myötä kehittää enemmän työntekijän kiinnostuksen mukaiseksi.

Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että työnjaossa ja työtehtävissä olisi selventämisen varaa. Jokainen työntekijä hoitaa omat työnsä ja asiakkaansa, mutta toimiston yleiset tehtävät eivät ole harjoittelijan puuttuessa kenenkään vastuulla. Myös se, mitkä asiakkaat ja työt kuuluvat kenellekin, ei välttämättä ole kaikille selvillä.

Työntekijöiden puolelta toivottiin mm. sitä, että yrityksessä olisi tietty tapa siihen, miten asiat tehdään. Koska kaikilla työntekijöillä on kuitenkin omat vakiintuneet tapansa tehdä työt, tapojen muuttaminen ja yhtenäistäminen voi olla hankalaa. Töiden tekemistä, ja erityisesti työkavereiden tuuraamista helpottaisi kuitenkin se, että tiedot jokaiseen asiakkaaseen liittyvistä käytännöistä olisi kirjallisesti ylhäällä esimerkiksi asiakkaan mapissa. Jokaisesta asiakkaasta olisi hyvä olla ylhäällä vähintäänkin tiedot asiakkaan yhteyshenkilöstä, yhteystiedoista ja siitä mitä kuukausittaisia tulosteita asiakkaalle on lähetettävä.

Tutkijan oman kokemuksen ja tiedon mukaan yrityksessä on ainakin aikaisemmin ollut olemassa lista yrityksen asiakkaista, josta käy ilmi mm. asiakasta hoitava työntekijä ja asiakkaan yhteystiedot. Tämä lista ei kuitenkaan tutkimuksen aikaan ollut ajanmukainen, vaan tiedot olivat joko vanhentuneita tai puutteellisia. Tämä lista olisikin hyvä päivittää ja ottaa käyttöön, jotta jokainen yrityksen työntekijä tietäisi, mitkä työt kuuluvat kenellekin ja toisaalta löytäisivät listalta myös asiakkaiden yhteystiedot. Listan päivittäminen olisi taas jokaisen vastuulla; aina kun yritykseen tulee uusi asiakas tai yhteystiedot muuttuvat, lista päivitetään.

Toimiston yleisistä tehtävistä pitäisi myös jakaa vastuu kaikkien työntekijöiden kesken silloin, kun yrityksessä ei ole harjoittelijaa. Jokainen voi huomattavasti esimerkiksi viedä tai jakaa postit, laittaa asianpesukoneen päälle ym., eikä olettaa, että kyllä joku toinen hoitaa asiat. Harjoittelijan puuttuminen toimistolta on kuitenkin yleensä väliaikaista, joten yleisten toimistotöiden hoitaminen sillä aikaa pitäisi onnistua.

### 4.5.3 Kehityskeskustelujen käyttöönotto

Esimies ei koe kehityskeskusteluja toimivana yritykselle, mutta niiden käymisellä on myös etunsa. Kehityskeskustelujen avulla mm. tavoitteet ja odotukset puolin ja toisin selkiytyisivät ja ne olisivat hyvä tilaisuus myös kouluttautumishalukkuuden ja -mahdollisuuksien selventämiseen sekä tietynlaisen palautteen antamiseen. Yrityksessä uskotaan siihen, että asiat hoituvat paremmin niin, että niistä keskustellaan silloin, kun tarvetta on. Kuitenkin tietynlainen suunnitelmallisuus ja asioihin paneutuminen olisi hyödyllistä. Kehityskeskustelut eivät myöskään missään nimessä korvaa muuta esimiehen ja työntekijöiden välistä keskustelua ja kanssakäymistä.

Yrityksessä on esimiehen mukaan aikaisemmin ollut käytössä eräänlaiset kehitysprojektit. Esimiehen kertomuksen perusteella näiden yhteydessä on suunniteltu aika pitkälti samanlaisia asioita, mitä kehityskeskusteluissakin voisi käydä. Kehitysprojekteissa työntekijät miettivät yritykseen, työhön tai omaan kehittämiseen liittyviä kehityssuunnitelmia. Esimiehen mukaan projektit eivät toimineet täysin, mutta hyötyäkin niistä oli. Esimies oli myös halukas aloittamaan vastaavanlaisen, mutta toimivamman käytännön yrityksessä. Kehityskeskustelut korvaisivat nämä projektit hyvin. Lisäksi keskustelujen etuna aikaisempiin projekteihin verrattuna olisi se, että kehityskeskustelut käydään kahden kesken, jolloin omien ajatusten ja henkilökohtaisten kehitystarpeiden esille tuominen voi olla työntekijöille helpompaa.

Mikäli kehityskeskustelut päätetään ottaa yrityksessä käyttöön, ne olisi suunniteltava yritykseen sopiviksi pohtimalla mm. sitä, mikä keskustelujen tarkoitus on, ja mitä niillä halutaan saavuttaa. Tässä yrityksessä kehityskeskusteluissa voitaisiin käsitellä esimerkiksi juuri kouluttautumiseen ja osaamisen sekä työn kehittämiseen liittyviä asioita.

Keskusteluja ei toisaalta tarvitse kutsua kehityskeskusteluiksi, mikäli nimi aiheuttaa ennakkoluuloja. Oleellista kuitenkin on, että keskusteluihin sitoudutaan ja perehdytään, ja niiden pohjalta laaditaan kirjallisia suunnitelmia.

Tarkoituksena on, että jokainen joutuu pysähtymään ja miettimään syvällisesti omaa työtänsä ja osaamistaan, niissä olevia puutteita sekä omia toivomuksiinsa ja tavoitteitaan.

#### **4.5.4 Muut kehitysehdotukset**

##### **Kiire ja ajanhallinta**

Työntekijät eivät varsinaisesti kokeneet, että kiire vaikuttaisi heidän hyvinvointiinsa. Esimies taas oli sitä mieltä, että nimenomaan hänen oma kiireensä vaikuttaa työntekijöihin, ja yksi työntekijöistä mainitsi toivovansa, että esimiehellä olisi vähän vähemmän kiire.

Ensimmäiseksi mieleen tuli, että parhaiten kiirettä voi helpottaa tietenkin palkkaamalla uuden työntekijän. Toisaalta yritykseen oli tutkimuksen aikaan juuri tulossa uusi työntekijä, joten sillä on varmasti vaikutusta kiireeseen ollutkin. Jos ja kun uusien työntekijöiden palkkaaminen ei kuitenkaan tule kysymykseen, yrityksessä pitäisi hyödyntää harjoittelijoita paremmin. Yrityksessä on yleensä ollut yksi tai kaksi harjoittelijaa, mutta välissä on voinut olla pitkiäkin aikoja, jolloin harjoittelijaa ei ole ollut. Harjoittelijoista on kuitenkin suuri apu jokaiselle työntekijälle, joten yrityksessä olisi hyvä panostaa siihen, että yhden harjoittelijan jäädessä pois, yritykseen tulisi toinen harjoittelija.

Olisi myös hyvä, että uusi harjoittelija tulisi taloon jo ennen edellisen poisjääntiä, jolloin vanha harjoittelija voi perehdyttää uutta harjoittelijaa. Harjoittelijoiden löytämiseksi yrityksen olisi hyvä aktiivisesti alkaa etsiä uutta harjoittelijaa jo hyvissä ajoin esimerkiksi ottamalla yhteyttä lähialueen oppilaitoksiin.

##### **Palaute**

Saamaansa palautteeseen työntekijät eivät olleet täysin tyytyväisiä. Osa työntekijöistä koki, ettei palautetta saa ollenkaan. Esimiehen pitäisikin kiinnittää huomiota siihen, että palautetta annetaan tarpeeksi. Työntekijöiden pitäisi

myös muistaa, että palautetta voi ja kannattaa myös pyytää, mikäli sitä ei muuten saa riittävästi.

Positiivisen palautteen voi antaa muiden ihmisten läsnä ollessa, mutta korjaava palaute on aina annettava kahden kesken. Korjaavan palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa auttaa, kun lisäksi pyritään antamaan myös positiivista palautetta. Positiivisen palautteen on kuitenkin tällöinkin oltava ehdottoman rehellistä ja liioittelematonta. Myös esimiehen kannattaa aktiivisesti pyytää palautetta työntekijöiltä omasta toiminnastaan.

### **Ergonomia ja fyysinen terveys**

Osa työntekijöistä ei ollut tyytyväisiä työpisteensä ergonomiaan. Yrityksessä on aikaisemmin tehty työterveyshuollon toimesta ergonomiakartoitus, mutta koska henkilöstön vaihtuvuus on suurta, uudemmat työntekijät ovat luultavasti jääneet paitsi kartoituksesta. Työkyvyn ylläpitämisen kannalta olisikin tärkeää, että ergonomisiin asioihin kiinnitettäisiin huomiota, ja työterveyshuollon ammattilaiset tulisivat tekemään uuden ergonomiakartoituksen. Lisäksi osa työntekijöistä koki, ettei oma ergonomiatietoisuus ole ajan tasalla. Ergonomiakartoituksen yhteydessä työntekijöille voisikin järjestää pienimuotoisen ergonomiakoulutuksen.

Työntekijöiden niska-hartiakipujen ja lihassärkyjen vuoksi olisi tärkeää, että ergonomian lisäksi huomiota kiinnitettäisiin myös työn tauottamiseen sekä venyttelyyn ja taukoliikuntaan. Taukoliikunnan ei tarvitse olla yhteistä, vaan jokainen työntekijä voi myös omissa oloissansa venytellä ja lepuuttaa lihaksiaan. Toisaalta yhteinen taukoliikuntahetki toisi lisää yhteistä kanssakäymistä, jota työntekijöiden puolelta toivottiin. Taukoliikunnan ei ole tarkoitus olla hikiliikuntaa, vaan rauhallista liikuntaa, joka edesauttaa verenkierron elpymistä lihaksissa ja aivoissa. Myös taukoliikunnan ja muun venyttelyn suhteen yhteistyötä kannattaa tehdä työterveyshuollon kanssa. Toisaalta jokainen työntekijä on itse vastuussa riittävästä työn tauotuksesta ja venyttelystä.

## **Yhteisöllisyys ja kanssakäyminen työyhteisössä**

Tutkimuksen perusteella työyhteisö on hyvä, mutta yhteishenkeen kaivattiin silti pientä parannusta yhteistä aikaa ja kanssakäymistä lisäämällä. Viikkopalaverien ja esimerkiksi yhteisen taukoliikuntahetken käyttöönotto lisää myös vuorovaikutusta työyhteisössä. Lisäksi työyhteisössä voisi ottaa tavaksi, että esimerkiksi iltapäivän kahvihetki pyritäisiin aika ajoin ja mahdollisuuksien mukaan pitämään yhteisenä hetkenä, jolloin kaikki työyhteisön jäsenet olisivat yhtä aikaa paikalla.

Yhteistä kanssakäymistä lisääisivät myös esimiehen mainitsemat rentoutuspäivät ja perjantapäivien piristyshetket, joita voisi järjestää tietyin väliajoin. Olisi hyvä, jos jokainen saisi vuorollaan pareittain tai pienissä ryhmissä suunnitella ja toteuttaa rentouttavan tai piristävän yhteisen hetken. Lisäksi työntekijöiden halukkuutta yhteisten, vähän suurempien, työajan ulkopuolella olevien tapahtumien järjestämistä kohtaan olisi hyvä selvittää.

## 5 POHDINTA

Opinnäytetyön kohteena oli työhyvinvointi ja sen kehittäminen Larsen & Ko-  
lehmainen Accounting Oy Ltd:ssä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työhy-  
voinnin tila ja siihen liittyvät puutteet yrityksessä. Tutkimuksen perusteella  
yritykselle pyrittiin löytämään toimivia kehitysehdotuksia työhyvinvointiin liitty-  
en. Työhyvinvointi aiheena on erittäin ajankohtainen ja siitä on tehty paljon  
aikaisempia tutkimuksia. Toimeksiantajayrityksessä työhyvinvointitutkimuksia  
ei ole kuitenkaan aikaisemmin tehty, joten tutkimuksesta ja sen tuloksista on  
paljon hyötyä yritykselle. Työhyvinvointia pidetään yrityksessä myös tärkeänä  
asiana, mutta siihen ei ole ollut aikaa paneutua ja perehtyä.

Toimeksiantajayrityksessä tutkimusta pidettiin tärkeänä, ja kaikki yrityksen  
henkilöt suhtautuivat tutkimukseen erittäin positiivisesti. Kaikki haastateltavat  
osallistuivat myös mielellään tutkimuksen tekemiseen. Kiireestä huolimatta  
kaikilta löytyi sen verran aikaa, että haastattelut oli mahdollista toteuttaa.

Haastatteluihin valittiin ainoastaan yrityksen vakituiset työntekijät, koska heillä  
ajateltiin olevan suurempi motivaatio tutkimuksen onnistumiseen. Lyhytaikais-  
ten työntekijöiden jättämistä tutkimuksen ulkopuolelle puolsi myös se, että  
heillä ei ehkä ollut tarpeeksi kokemusta yrityksestä työsuhteen lyhyen keston  
vuoksi. Esimiehen haastatteleminen toi aiheeseen lisää syvyyttä toisenlaisen  
näkökulman ansiosta. Esimiehen haastattelu oli hyödyllinen myös siksi, että  
näin saatiin tietoa siitä, millaisia asioita yrityksessä on aikaisemmin työhyvin-  
voinnin parantamiseksi tehty.

Kaikki haastattelut sujuivat hyvin. Se, että tutkija itse työskenteli yrityksessä ja  
oli haastateltaville entuudestaan tuttu, edesauttoi haastattelujen onnistumista.  
Haastateltavat eivät näin ollen jännittäneet tilannetta etukäteen, joten haastat-  
telutilanteet olivat avoimia ja luontevia. Keskustelua syntyi myös helposti, kos-  
ka haastateltavien kertomat asiat olivat myös tutkijalle tuttuja. Näin myös asi-  
oiden tarkentaminen lisäkysymyksillä oli helppoa. Toisaalta haastatteluissa tuli  
ilmi myös sellaisia asioita, joita ei etukäteen osattu ajatella.

Tutkimuksen tuloksissa ei ollut suuria yllätyksiä, vaikka tutkimustulokset eivät täysin olleetkaan tutkijan odotusten mukaiset. Tutkimustulokset osoittivat, että suurimmat puutteet työhyvinvointiin liittyen löytyivät tiedonkulusta. Lisäksi kehittäväää löytyi koulutusmahdollisuuksiin ja osaamisen kehittämiseen sekä fyysiseen työkykyyn liittyen. Kaikki työntekijät kokivat kuitenkin, että omassa hyvinvoinnissa ei ole valitettavaa. Tutkijan odotukset poikkesivat tutkimustuloksista siinä, että kiireen oletettiin vaikuttavan työhyvinvointiin enemmän. Työntekijät eivät suoraan kokeneet kiireen olevan ongelma, vaikka se monessa yhteydessä tulikin esille. Esimiehen näkemys työhyvinvoinnista vastasi myös hyvin todellisuutta.

Kehitysehdotuksia laadittaessa otettiin huomioon haastatteluissa ilmi tulleet työntekijöiden ja esimiehen mielipiteet. Koska työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat asiat riippuvat paljon henkilöstä itsestään, kehitysehdotuksia pyrittiin löytämään myös sellaisiin asioihin, jotka tulivat ilmi vain yksittäisten työntekijöiden haastatteluissa. Haastatteluissa tuli ilmi myös joitakin sellaisia asioita, joihin toivottiin muutosta, mutta samaan hengenvetoon todettiin toivotun muutoksen olevan mahdotonta. Näihin seikkoihin ei etsitty kehitysehdotuksia ollenkaan. Kehitysehdotuksia laadittaessa pyrittiin myös huomioimaan se, että ne sopivat yritykseen ja sen työyhteisöön.

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska kaikki haastattelut etenevät saman kaavan mukaan, ja kaikissa haastatteluissa käsiteltiin samoja asioita. Haastattelut toteutettiin myös lyhyen aikavälin sisällä, joten muutoksia haastattelujen välillä ei ehtinyt tapahtua. Toisaalta haastateltavista olisi voinut yrittää saada enemmän irti. Osa haastatelluista vastasi kysymyksiin hyvin lyhyesti eivätkä osanneet kertoa asioista enempää vaikka lisäkysymyksiä kysyttiin. Haastateltavat kertoivat kuitenkin avoimesti niin hyvistä kuin huonoistakin asioista. Lyhytaikaisia työntekijöitä haastatteleamalla olisi tutkimukseen myös saatu ehkä lisää syvyyttä. Toisaalta lyhyen työsuhteen vuoksi vastaukset olisivat kuitenkin luultavasti olleet aika pintapuolisia.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että haastatteluja tehtäessä työhyvinvointiin liittyvään teoriaan ei ollut vielä ehditty paneutua täysin tutkimuksen edellyttämällä tavalla. Myöhemmin tuli siis ilmi sellaisia työhyvinvointiin liittyviä

seikkoja, joita olisi ollut hyvä huomioida tutkimuksen tekemisessä. Esimerkiksi esimiehen vaikutuksesta hyvinvointiin olisi tutkimuksessa voinut selvittää enemmän, vaikka hyvä esimies mainittiinkin yrityksessä hyvin olevaksi asiakasi. Toisaalta tästä huolimatta tutkimuksen tulokset vastaavat riittävän hyvin tutkimusongelmaan: tutkimuksessa saatiin selville työhyvinvoinnin taso ja siihen liittyvät kehitystarpeet.

Haastattelujen ja opinnäytetyön valmistumisen välillä on ollut aikaa useampi kuukausi, joten tutkimustulokset eivät välttämättä myöskään ole suoraan verrattavissa yrityksen tämänhetkiseen tilanteeseen. Mikäli suurempia muutoksia ei yrityksessä ole tällä välillä tapahtunut, työhyvinvointi on kuitenkin todennäköisesti suurin piirtein samalla tasolla kuin haastattelujen tekohetkelläkin.

Tämän opinnäytetyön johdosta yrityksessä voidaan keskittyä suoraan työhyvinvoinnin parantamiseen tähtääviin toimenpiteisiin, kun pohjatutkimus hyvinvoinnin tasosta ja siinä olevista puutteista on jo tehty. Koska työhyvinvoinnin kehittäminen ja siitä huolehtiminen on jatkuvaa toimintaa, jatkotutkimuksen tekeminen aiheeseen liittyen olisi kannattavaa. Esimerkiksi vuoden päästä olisi mielenkiintoista nähdä, mitä muutoksia yrityksen käytännöissä on tapahtunut, ja miten nämä muutokset ovat vaikuttaneet yrityksen henkilöstön hyvinvoinnin tasoon.

## LÄHTEET

Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas. Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Jyväskylä. Docendo.

Cavén-Suominen, S. 2005. Aktiivinen aikainen puuttuminen – tavoitteena pitkäaikaisterveys. Opas henkilöstön kehittäjille, esimiehille ja työterveyshuollolle. Helsinki. Kuntien eläkevakuutus.

Forssell, J. 2007. Menossa kehityskeskusteluun? Muista tunteet! Viitattu 18.3.2008. <http://www.tiede.fi/arkisto/artikkeli.php?id=749>.

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki. Tammi.

Häll, P. 2004. Työterveyshuollon uusi paradigma – sairaanhoidosta liikekumppaniksi. Viitattu 12.4.2008. [http://www.ebm-guidelines.com/ltk/ltk.naytaartikkeli?p\\_artikkeli=ttl00124#s2](http://www.ebm-guidelines.com/ltk/ltk.naytaartikkeli?p_artikkeli=ttl00124#s2)

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

Kaistila, M. 2005. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 22.3.2008. [http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/Keva\\_esimiesopas.pdf](http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/Keva_esimiesopas.pdf).

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä Työpaikka. Helsinki. Yrityskirjat.

Kinnunen, U. & Hätinen, M. 2005. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Työ leipälajina. Toim. U. Kinnunen, T. Feld & S. Mauno. 2005. Jyväskylä. PS-kustannus. 38 - 53.

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Helsinki. Yrityskirjat.

Lindahl, A. 2005. Kun tieto ei kulje - Sisäinen viestintä on riittämätöntä. Pkt.fi-verkkolehti 4/2005. Viitattu 18.3.2008. <http://www.pkt.fi/verkkolehti/index.php?k=6673>.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki. WSOYpro.

Pekkonen, M. 2005. Kuntoutus työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitäjänä. Teoksessa Työ leipälajina. Toim. U. Kinnunen, T. Feld & S. Mauno. 2005. Jyväskylä. PS-kustannus. 346 - 360.

Ranne, J. 2006. Anna Palaa. Käytännön palautetaitokirja. Helsinki. Ai-ai.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki. Edita.

Rissa, K. 2003. Tyky tiensä päässä - tilalle työhyvinvointi? Työyhteisöviesti 4/2003. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 22.3.2008.  
<http://www.tyoturva.fi/tyvi/2003/4/1068564055.html>.

Toimistojen työsuojelu. 2006. Toim. P. Oksama. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.

Tykytoiminta. 2007. Työterveyslaitos. Viitattu 22.3.2008.  
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Tykytoiminta/>.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. 2. p. Helsinki. Edita Prima.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki. Edita Prima.

# LIITTEET

## Liite 1. Teemahaastattelurunko

### 1. Fyysinen terveys ja työkyky

- Sairasteletko usein?
- Onko sinulla usein esimerkiksi päänsärkyä, lihaskipuja, väsymystä tai muita fyysisiä oireita? Jos on, niin miten paljon ne mielestäsi vaikuttavat työkykyysi? Mistä uskot oireiden johtuvan?
- Miten koet oman työpisteesi ergonomian?
- Millä tavoin pyrit ylläpitämään fyysistä terveyttä ja työkykyä työssä ja vapaa-ajalla?

### 2. Työ ja osaaminen

- Koetko, että hallitset oman työsi hyvin?
- Onko sinulla tarpeeksi mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistasi?
- Miten kuormittavaksi arvioisit oman työsi? Onko työ liian raskasta tai liian kevyttä ja onko sitä liikaa tai liian vähän?
- Onko työ sopivan haasteellista ja monipuolista?
- Saatko mielestäsi vaikuttaa tarpeeksi omaan työnkuvaasi osaamisen ja kiinnostuksen mukaiseksi?
- Millainen on oma asennoitumisesi työhösi?

### 3. Työyhteisön toimivuus ja sosiaaliset suhteet

- Koetko, että työtäsi arvostetaan tarpeeksi työyhteisössä?
- Saatko mielestäsi oikeudenmukaista kohtelua työpaikallasi?
- Onko työyhteisön ilmapiiri mielestäsi avoin ja kannustava?
- Onko työyhteisön ilmapiiri mielestäsi tarpeeksi joustava?
- Koetko saavasi tarpeeksi palautetta omasta työstäsi?
- Onko itselläsi mielestäsi tarpeeksi mahdollisuuksia antaa palautetta muille?
- Minkälaiset mahdollisuudet itselläsi on vaikuttaa työpaikan yhteisiin asioihin tai niiden suunnitteluun?
- Onko tiedonkulku yrityksessä mielestäsi toimivaa?

### 4. Työhyvinvointia edistävät ja rajoittavat tekijät työyhteisössä

- Miten arvioisit oman työhyvinvointiasi tason?
- Mitkä asiat mielestäsi työpaikalla on kunnossa työhyvinvointiin liittyen?
- Kerro asioista, jotka mielestäsi työpaikalla kaipaavat parannusta.