

Lauri Parviainen

TYÖHYVINVOINTI LASTENSUOJELULAITOKSESSA

Liiketalouden koulutusohjelma

2019

TYÖHYVINVOINTI LASTENSUOJELULAITOKSESSA

Parviainen, Lauri
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
marraskuu 2019
Sivumäärä: 61
Liitteitä: 2

Asiasanat: työtyytyväisyys, työilmapiiri, esimiestyö, työhyvinvointi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka tyytyväisiä lastensuojelualalla toimivan Tasalapa Oy:n henkilöstö on työhönsä ja millä tasolla henkilöstö kokee työhyvinvoinnin olevan. Ensisijaisesti tutkittiin yrityksen työntekijöiden mielipiteitä työpaikan työilmapiiristä, töiden organisoinnista, esimiestyöstä, osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista, viestinnästä, sekä työntekijöiden jaksamisesta. Työn teoriaosassa käsitellään työtyytyväisyyden eri teorioita sekä tutkimuskohteiksi valittuja työtyytyväisyyden eri ulottuvuuksia.

Työtyytyväisyystutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena yrityksen koko henkilöstölle. Kaikille työntekijöille lähetettiin kyselylomake, johon työntekijät vastasivat loka-marraskuussa 2019. Tämänkaltaista koko henkilöstön työtyytyväisyystutkimusta ei organisaatiossa ole aiemmin tehty. Tutkimus suunniteltiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta siten, että se antaisi mahdollisimman laajasti ja konkreettista tietoa siitä, mitkä eri asiat vaikuttavat henkilöstön yleiseen työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella selvisi, että yrityksen henkilökunta on tyytyväinen työhönsä ja heidän työhyvinvointinsa on melko korkealla tasolla. Vastausten perusteella näyttäisi, että kaikkia yksiköitä yhdistää hyvä työilmapiiri, tyytyväisyys esimiestyöhön sekä positiivinen kokemus omasta työkyvystä. Toimipaikkakohtaisia eroja löydettiin kaikilta tutkimuksen osa-aluilta, mutta yksikään toimipaikka ei ollut kokonaisarviossaan tyytymätön yksikön toimintaan. Kehityskohteita työhyvinvoinnin osa-alueista etsittäessä kaikkia toimipaikkoja yhdistävänä osa-alueena esiin nousee viestintä. Työntekijät toivoivat parannusta sekä työntekijöiden että johdon ja työntekijöiden väliseen viestintään.

WORK WELL-BEING AT A CHILD PROTECTION INSTITUTION

Parviainen, Lauri

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

December 2019

Number of pages: 61

Appendices: 2

Keywords: work well being, work environment, management, work welfare

The purpose of this thesis is to find out how satisfied the employees of Tasalapa Oy is in the field of child protection institution and the level of well-being at work. Primarily, the company's employees views on the workplace atmosphere, work organization, supervisor work, skills development opportunities, communication, and employee well-being were studied. The theory of work deals with different theories of job satisfaction as well as the different dimensions of job satisfaction that have been selected as research subjects.

The job satisfaction survey was conducted as a quantitative survey for the entire company staff. A questionnaire was sent to all employees, and they responded in October-November 2019. No such employee satisfaction survey has been conducted in the organization before. The study was designed on the basis of a theoretical framework to provide the broadest and most concrete insight into the various issues that affect the overall job satisfaction and well-being of staff.

Based on the research of the thesis, it was found that the staff of the company is satisfied with their work and their well-being at work is quite high. Based on the answers, it would appear that all units are united by a good working atmosphere, satisfaction with the managerial work and positive experience of their own ability to work. Site-specific differences were found in all areas of the study, but no site was overall dissatisfied with the unit's performance. When looking for areas of development in the area of well-being at work, communication emerges as a unifying area for all sites. Employees hoped for improved communication between employees and management and employees.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Aiheen valinta	6
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	7
1.3	Tutkimusongelmat	8
1.4	Työhyvinvointitutkimuksen kohdeyrityksen esittely.....	8
2	TYÖHYVINVOINTI	9
2.1	Työhyvinvointitutkimuksen taustaa.....	9
2.2	Työhyvinvointi käsitteenä.....	11
2.2.1	Strateginen hyvinvointi	15
2.3	Työkyky työhyvinvoinnin perustana	16
2.4	Työhyvinvoinnin portaat.....	18
3	TYÖHYVINVOINNIN ERI OSA-ALUEET	20
3.1	Työilmapiiri	21
3.2	Johtaminen	24
3.2.1	Muutosjohtaminen.....	26
3.2.2	Osaaminen johtaminen	28
3.3	Hyvinvointiviestintä.....	30
3.4	Työssäjaksamisen eri osa-alueet	31
3.4.1	Fyysinen työhyvinvointi.....	31
3.4.2	Psyykkinen hyvinvointi	32
3.4.3	Sosiaalinen hyvinvointi	33
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	35
5	TYÖHYVINVOINTITUTKIMUS	36
5.1	Tutkimustulosten analysointi.....	37
5.2	Tutkimustulokset.....	37
5.2.1	Toimipaikka A.....	38
5.2.2	Toimipaikka B.....	44
5.2.3	Toimipaikka C.....	50
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	56
6.1	Jatkotutkimusaiheet.....	59
	LÄHTEET	61
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi lastensuojelualalla on erittäin relevantti aihe monessakin mielessä. Sen lisäksi, että vietämme työpaikoillamme merkittävä osan ajastamme, on lastensuojelutyö pitkälle kutsumusammatti, josta ei pääse eroon välttämättä edes vapaa-ajallaan. Lastensuojelutyö vaatii tekijältään valmiuksia kohdata säännöllisesti epämukavia ja henkisesti raskaita tilanteita. Tämänkaltaisessa työssä työhyvinvoinnin merkitys korostuu normaalia enemmän. Viimeaikaiset uutisoinnit lastensuojelulaitosten ongelmista asettaa työntekijöille entistä enemmän yhteiskunnallisia vaatimuksia laadukkaan työn toteuttamiseksi. Kokemukseni mukaan ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö kykenee vastaamaan lastensuojeluasiakkaiden ja heidän perheidensä avuntarpeeseen oman osaamisensa ja ymmärryksensä kautta mutta auttamisen taustalla vaikuttaa kuitenkin aina myös työntekijän oma hyvinvointi.

Tämä opinnäytetyö käsittelee lastensuojelualalla toimivan Tasalapa Oy:n henkilöstön työhyvinvointia sekä työtyytyväisyyttä, niihin vaikuttavia tekijöitä sekä nostaa esille kehitysideoita henkilöstön työtyytyväisyyden parantamiseksi. Opinnäytetyössä tarkastellaan työtyytyväisyyteen vaikuttavia eri tekijöitä sekä pyritään selvittämään, mikä osuus niillä on työntekijän kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kannalta. Työssä pyritään arvioimaan ja arvottamaan eri työtyytyväisyyteen vaikuttuvien tekijöiden merkitystä sekä tärkeyttä. Teoriaosuuden tueksi toteutetaan yrityksen henkilöstölle työtyytyväisyyskysely, jossa mitataan henkilöstön tyytyväisyyttä, työilmapiiriä, työtehtävien organisointia, esimiestoimintaa, osaamisen johtamista, viestintää ja tiedonkulkua sekä työssäjaksamista.

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena tutkimuksena, jonka kohderyhmään kuuluvat kaikki organisaation n. 25 työntekijää. Teoriaosuudessa käsitellään työtyytyväisyyden eri ulottuvuuksia sekä niiden tunnettua vaikutusta työtyytyväisyyteen. Teoriaosuuden pohjalta laaditun työhyvinvointikyselyn avulla kerätään tarkempaa tietoa kohdeorganisaation henkilöstön työtyytyväisyydestä sekä esitetään vastausten perusteella kehitysideoita ja uusia ratkaisuja työtyytyväisyyden ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa käsitellään aihetta, aiheen valintaa sekä työn keskeisiä tavoitteita. Toisessa luvussa kuvataan työhyvinvointitutkimuksen taustaa, sen käsitettä sekä yleisimpiä teorioita. Kolmannessa luvussa käsitellään työtyytyväisyyteen vaikuttavia eri osa-alueita ja minkälainen merkitys niille on työntekijälle. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen viitekehystä. Viidennessä luvussa käsitellään työtyytyväisyystutkimuksen toteutuksesta ja kerrotaan sen tuloksista. Viimeisessä luvussa tehdään tuloksista yhteenveto sekä työhyvinvointitutkimuksen johtopäätökset.

1.1 Aiheen valinta

Opinnäytetyöni aiheen valintaan oli useita vaikuttavia tekijöitä. Opintoni sisälsivät merkittävän paljon henkilöstöhallinnon ja johtamisen eri opintojaksoja ja aihe kiinnostaa itseäni erittäin paljon. Jo koulutusohjelmaa pohtiessani henkilöstöhallinto ja työhyvinvointi olivat aihealueena kiinnostavia ja myös määrittelivät pitkälle hakeutumiseni liiketalouden koulutusohjelmaan. Uskon, että aiheen valinta mahdollistaa minulle nyt ja tulevaisuudessa paremmat valmiudet itseäni kiinnostavien työtehtävien hoitamiseen sekä vahvistaa osaamistani ennen kaikkea erilaisissa henkilöstöhallinnon työtehtävissä. Aiheen valintaan vaikutti myös oma yli 15 vuoden työkokemukseni sosiaalialalta sekä kokemus siitä, että sosiaalialalla ja lastensuojelussa henkilöstön hyvinvoinnin merkitys nousee keskimääräistä tärkeämpään rooliin yrityksen menestymisen sekä työntekijän jaksamisen kannalta. Alalla missä palkat ovat kohtuullisen pienet ja työ on henkisesti kuormittavaa, on hyvinvoiva henkilöstö todellakin organisaation tärkein voimavara. Valitsin aiheen myös siitä syystä, että olen oman työurani aikana havainnut paljon työyhteisön tyytymättömyyttä asioissa mihin työnantaja voisi ne tiedostaessaan vaikuttaa huomattavan paljon nykyistä enemmän. Lisäksi tämänhetkisessä työtehtävässäni toimin kunnan tyky-työryhmän puheenjohtajana sekä koollekutsujana. Opinnäytetyön teemat koskettavat työryhmän toimintaa läheisesti ja uskon, että työ antaa tärkeää tietoa ja laajentaa omaa näkemystä toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja kehittää lastensuojelualalla toimivan Tasalapa Oy:n henkilöstön työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Tarkoitus on kuulla henkilöstöä ja löytää niitä vahvuuksia, jotka yrityksen toiminnassa saavat aikaan henkilöstön hyvinvointia ja tyytyväisyyttä. Kehityskohteita pyritään kartoittamaan mahdollisimman laajasti ja esittämään perusteltuja toimenpide-ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Opinnäytetyössä käsitellään työhyvinvointia, ja useita sen keskeisimpiä osa-alueita. Tavoitteena on keskittyä siihen, mitkä ja miten eri osa-alueet vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvoinnin muodostumiseen. Työssä käsitellään työilmapiirin, töiden organisoinnin, esimiestyön, osaamisen johtamisen, viestinnän ja erilaisen virkistystoiminnan merkitystä työhyvinvoinnin muodostumisessa.

Tässä opinnäytetyössä ei lähtökohtaisesti käsitellä palkkausta tai palkitsemista eikä toimivien työvälineiden vaikutusta työhyvinvointiin tai työtyytyväisyyteen. Työssä ei myöskään käsitellä organisaation juridisia velvoitteita, kuten työsopimuksia tai työaikoja, sillä ne vaikuttavat koko alalla samankaltaisesti eikä niihin yksittäisellä työnantajalla ole suurta vaikutusmahdollisuutta.

Tavoitteena on, että opinnäytetyön tarjoaa johdolle keinoja henkilöstöhallinnon ja johtamisen kehittämistyössä. Opinnäytetyön hyötyjinä ovat ensisijaisesti organisaation esimiehet ja henkilöstöhallinto. Näiden lisäksi työstä voi parhaimmillaan hyötyä myös tutkimukseen osallistuva henkilöstö, joka prosessin aikana toivottavasti pohtii millä tavoin he kokevat oman työhyvinvointinsa ja mitkä asiat siihen vaikuttavat yrityksen päivittäisessä toiminnassa.

1.3 Tutkimusongelmat

Työhyvinvoinnin määritelmä, siihen vaikuttavat osatekijät sekä sen tason mittaaminen voivat olla organisaation sisällä vaikeasti tunnistettavissa. Opinnäytetyössä pyrin selvittämään mitkä asiat työhyvinvointiin vaikuttavat ja mikä rooli eri osatekijöillä on sen muodostumiseen. Opinnäytetyö pohjautuu seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Päätutkimuskysymys:

- Millä tasolla on Tasalapa Oy:n henkilöstön työhyvinvointi sekä työtyytyväisyys ja millä päivittäisillä keinoilla työnantaja voi niihin vaikuttaa

Tutkimuksen osaongelmia on:

- Miten koetaan yleisesti organisaation työilmapiiri?
- Millä tavoin johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat työhyvinvointiin?
- Millä tuetaan henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia?
- Millä tavoin avoin toimintakulttuuri vaikuttaa tyytyväisyyteen (mm. tiedottaminen, viestintä)
- Mitä on työkyvyn ylläpitävä toiminta ja miten henkilöstö sen kokee (mm. liikunnan tukeminen)?

1.4 Työhyvinvointitutkimuksen kohdeyrityksen esittely

Tasalapa Oy on vuonna 1998 perustettu yksityinen lastensuojelulaitos Euran kunnassa. Yritys tarjoaa kunnille ja kaupungeille sosiaalipalveluita kolmessa eri lastensuojeluyksikössä. Toiminnan tarkoituksena on mahdollistaa lapselle ikätasonsa mukainen selkeä ja turvallinen kehitys, pohjautuen vahvasti arkeen ja luotettaviin ihmissuhteisiin. Yrityksen kolme sijaishuoltoyksikköä sekä koulu sijaitsevat kaikki Euran Honkilahden kylässä: Sijaiskoti Sampon paja on 1998 perustettu 7-paikkainen yksikkö, joka on ensisijaisesti tarkoitettu 6-18 vuotiaille lapsille. Nuorisokoti Tammenterho on 2000 perustettu 7-paikkainen yksikkö, joka on ensisijaisesti tarkoitettu 6-18 vuotiaille lapsille. Lastenkoti Jalava on kodinomainen vuonna 2001 perustettu 6-paikkainen yksikkö, joka on ensisijaisesti tarkoitettu 6-18 vuotiaille lapsille. Yksiköt Sampon Paja ja Jalava tarjoavat myös jälkihuoltopalveluja nuorten yksilöllisten tarpeiden mukaan.

Kasvatusyksiköiden lisäksi sijaiskoti Sampon Pajan pihapiirissä sijaitsee myös Sampon koulu, joka on Euran kunnan erityiskoulu. Tasalapa Oy työllistää vaihtelevasti noin 20-25 henkilöä, jotka ovat pääsääntöisesti koulutukseltaan sosionomeja sekä psykiatrisia sairaanhoitajia.

Työskentelin kohdeyrityksessä 13 vuoden ajan, joten kohdeyrityksen valinnan taustalla on oma henkilökohtainen kosketuspinta kyseiseen organisaatioon. Tiedot kohdeyrityksestä on pääasiallisesti saatu haastatteleamalla yrityksen perustajaa sekä kasvatusjohtajaa ja tutustumalla yrityksen internet-sivuihin

2 TYÖHYVINVOINTI

Toisessa luvussa käsittelen työhyvinvointitutkimuksen taustaa, työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden käsitettä sekä yleisimpiä hyvinvointiteorioita.

2.1 Työhyvinvointitutkimuksen taustaa

Työhyvinvointia on tutkittu jo runsaat sata vuotta, ainoastaan tutkimuksen painopisteet ovat ajan myötä muuttuneet. Tutkimus lähti liikkeelle lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta 1920-luvulla. Tällöin tutkittiin ensisijaisesti yksilöä. Uskottiin, että stressi syntyy yksilön fysiologisenä reaktiona suhteessa erilaisiin kuormittaviin tekijöihin, kuten myrkyllisiin aineisiin, meluun, kylmään ja fyysiseen raskauteen. Kielteiset tuntemukset edelsivät fysiologisia reaktioita, jotka puolestaan saattoivat johtaa sairauksien kehittymiseen. Myöhemmin teoriaan liitettiin myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot. Työntekijää haluttiin näin suojella terveyttä uhkaavilta vaaroilta. Tästä voidaan katsoa työsuojelun lähteneen liikkeelle. (Manka & Manka 2016, 65.)

Myöhemmässä vaiheessa Reaktioperustainen stressimalli laajeni kattamaan yksilöiden reaktioiden lisäksi myös ympäristön - työn ja työolosuhteiden - aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämiä stressivaikutuksia. Enää ei tutkittu yksilöä vaan tutkimus kohdentui

ympäristön eri piirteisiin. Stressin sijaan osa tutkijoista ryhtyi nimittämään ilmiötä stressin sijaan sanalla kuormitus. Käytännössä tämä tarkoitti, että jos työn vaatimukset ylittivät työntekijän edellytykset vastata niihin, oli työ kuormittavaa. Tämän takia alettiin puhua tasapainomallista. Kyseisestä tasapainomallia edustavasta tutkimusmenetelmästä muotoutui myöhemmässä vaiheessa niin kutsuttu työn vaatimusten ja hallinnan malli. Mallissa työn psykologisten vaatimusten ja työssä päättämisen mahdollisuuksien perusteella syntyi aktiivinen, työhyvinvointia lisäävä tai passiivinen, voimavaroja kuluttava työ. Mitä enemmän työ mahdollistaa mahdollisuutta päätöksentekoon ja sisältää psykologista kuormitusta, sitä aktiivisempaa työ on eikä se kuluta niin paljon voimia kuin passiivinen työ. (Manka & Manka 2016, 65.)

Painopiste käännettiin siten tasapainon saavuttamisen sijasta aktiivisempaan suuntaan: työn vaatimukset synnyttävät positiivista tai negatiivista painetta, mikä joko antaa yksilölle oppimisen mahdollisuuksia ja vireyttä tai sitten pahimmillaan passivoi ja sairastuttaa. Myöhemmin malliin liitettiin kolmas ulottuvuus: sosiaalinen tuki, jonka todettiin vaikuttavan ratkaisevasti työhyvinvointiin. Ärsyke-reaktio-mallit eivät kuitenkaan selittäneet työntekijöiden yksilöllisiä eroja. Tietyt työn tai työyhteisön piirteet voivat aiheuttaa joissakin henkilöissä stressireaktioita, kun taas toiset eivät rasitu niistä lainkaan. Stressin syntymiseen lisättiinkin yksilön piirteistä johtuva välitysmekanismi. Lähestymistavan mukaan työhyvinvointi syntyy erilaisten ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. (Manka & Manka 2016, 65.)

1990 –luvulla otettiin Suomessa myös käyttöön niin kutsuttu kolmiomalli. Mallin ideana on ollut, että ns. työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky-toiminta) on samanaikaisesti ja koordinoitusti vahvistanut työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä. Osaamisen kehittäminen on myös ollut kolmiomallin yksi ulottuvuus. Osaamisen kehittämisessä on tärkeää, että työyhteisön ja työpaikan eri osapuolet ovat aktiivisia ja osallistuvat sekä sitoutuvat toiminnan tavoitteisiin. Lainsäädännöllisesti organisaation työterveyshuollolla on myös merkittävä rooli tyky-toiminnan yhteistyötahona. 90-luvulla yleistyi käsitys, jonka mukaan tyky-toiminta miellettiin virkistys- ja liikuntapainotteiseksi toiminnaksi. (Manka & Manka 2016, 66.)

2.2 Työhyvinvointi käsitteenä

Vaikka käsitteenä työhyvinvointi onkin muotoutunut vasta tällä vuosituhannella, on itse toiminnan sisältöä toteutettu varsin pitkään. Kautta aikain organisaatiot ovat erilaisin keinoin yrittäneet vahvistaa työntekijöidensä hyvinvointia ja huolehtimaan niin, että henkilöstö pysyy terveenä ja työkykyisenä. Tosin tässä ei motiivina ole varmasti-kaan aina ollut työntekijän hyvinvointi vaan ensisijaisesti voiton tavoittelu ja yrityksen menestyminen. Tämä näkökulma ei varmasti ole juuri muuttunut vaan edelleenkin yritysten pääasiallinen tavoite on tuottaa taloudellista voittoa. Keskustelun sävy on tosin muuttunut hienostuneemmaksi ja argumentaatiossa usein inhimilliset arvot halutaan nostaa keskiöön. 1990-luvulla Suomessa syntyi käsite työkyky ja työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky), joka on määritelty myös työterveydenhuoltolaissa. Tällöin herättiin ajattelemaan, kuinka suuri merkitys hyvällä työkyvyllä onkaan ja ryhdyttiin suunnitelmallisesti kehittämään toimia sen parantamiseksi sekä säilyttämiseksi läpi työuran. Monet eri organisaatiot perustivat erilaisia toimielimiä tai tyky-toimikuntia, joiden tehtävänä oli kehittää työkykyä ylläpitäviä aktiviteetteja. Usein nämä olivat erilaisia henkilöstön liikuntapäiviä tai ulkoliikuntatapahtumia. Tämänkaltaisen toiminnan vaikutukset herättivät paljon ajatuksia mutta työkyvyn kannalta olivat varsin lyhytkestoisia. (Kauhanen 2016, 24-25.)

Työhyvinvoinnista on puhuttu eri aikakausina monilla eri termeillä ja alan tutkimuksissa viitekehykset ovat vaihdelleet tutkimuksesta riippuen. Käsitteinä tutkimuksissa on esiintynyt työviihtyvyyttä, työtyytyväisyyttä, työilmastoa ja työkykyä. Työkyky käsitteen myötä ryhdyttiin keskustelemaan myös työhyvinvoinnista. Sittemmin työhyvinvointi-käsite sai rinnalleen myös työn ilon sekä työuupumuksen käsitteen. Erilaiset arvolähtökohdat antavat mahdollisuuden ihmisen työhyvinvoinnin tarkasteluun. Tätä tarkastelua voidaan toteuttaa puhtaasti ihmisen hyvinvointi itsearvona eli tavoite on aina ihmisen hyvinvoinnin lisääminen. Tarkastelua voidaan myös toteuttaa organisaation menestyksen ja taloudellisen tuloksen parantaminen. Nämä tarkastelun eri ulottuvuudet eroavat toisistaan melkoisesti, mutta on tärkeää ymmärtää niiden korrelaatio ja yhteys toisiinsa. Niitä pitää siis ajatella yhtenä kokonaisuutena. Nostettaessa organisaation hyötyminen keskiöön, tulee työntekijästä organisaation voimavara ja silloin myös työntekijän työhyvinvoinnin vahvistaminen on erittäin tärkeää. Työhyvinvoin-

nista on tullut tämän päivän työelämässä sekä yksilön että organisaation kannalta keskeinen tekijä ja organisaation menestymisen edellytys. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 45-47.)

Työhyvinvoinnista on 2000- luvulla keskusteltu paljon ja se on myös ollut säännöllisen kehittämisen kohteena. Työhyvinvoinnin tasoa on tutkittu ja selvitetty viimeisten vuosien aikana ja siinä on tapahtunut myönteistä kehitystä. Voidaan sanoa, että työn henkinen kuormitus sekä stressi ovat vähentyneet hieman viime vuosina. Organisaation henkilöstön kokemus myös on, että työnantajaa kiinnostaa aiempaa enemmän voivatko työntekijät työpaikalla hyvin. Myönteisestä kehityksestä huolimatta työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollisuudet sekä sosiaalisen että taloudellisen kestävyuden vahvistamisessa ovat edelleen merkittävät. Tästä hyvin kertoo se, että sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien ja edellä mainittuihin liittyvän sairaanhoidon sekä alentuneesta työkyvystä aiheutuneet työkyvyn kustannukset ovat Suomessa kaikkiaan noin 40 miljardia euroa. Nämä ovat niitä kustannuksia, joita voisimme työhyvinvoinnin parantamisella vähentää. (Kauhanen 2016, 13.)

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin siten, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Perinteisissä työhyvinvoinnin määritelmässä on lähinnä esitetty psyykkistä rasittavuutta aiheuttavia tekijöitä. Tänä päivänä puhutaan enemmän laaja-alaisesta työhyvinvoinnista, johon sisältyvät myös työntekijän ja työyhteisön aktiivisuus, motivaatio sekä jatkuva työn kehittäminen. (Kehusmaa 2011,14.)

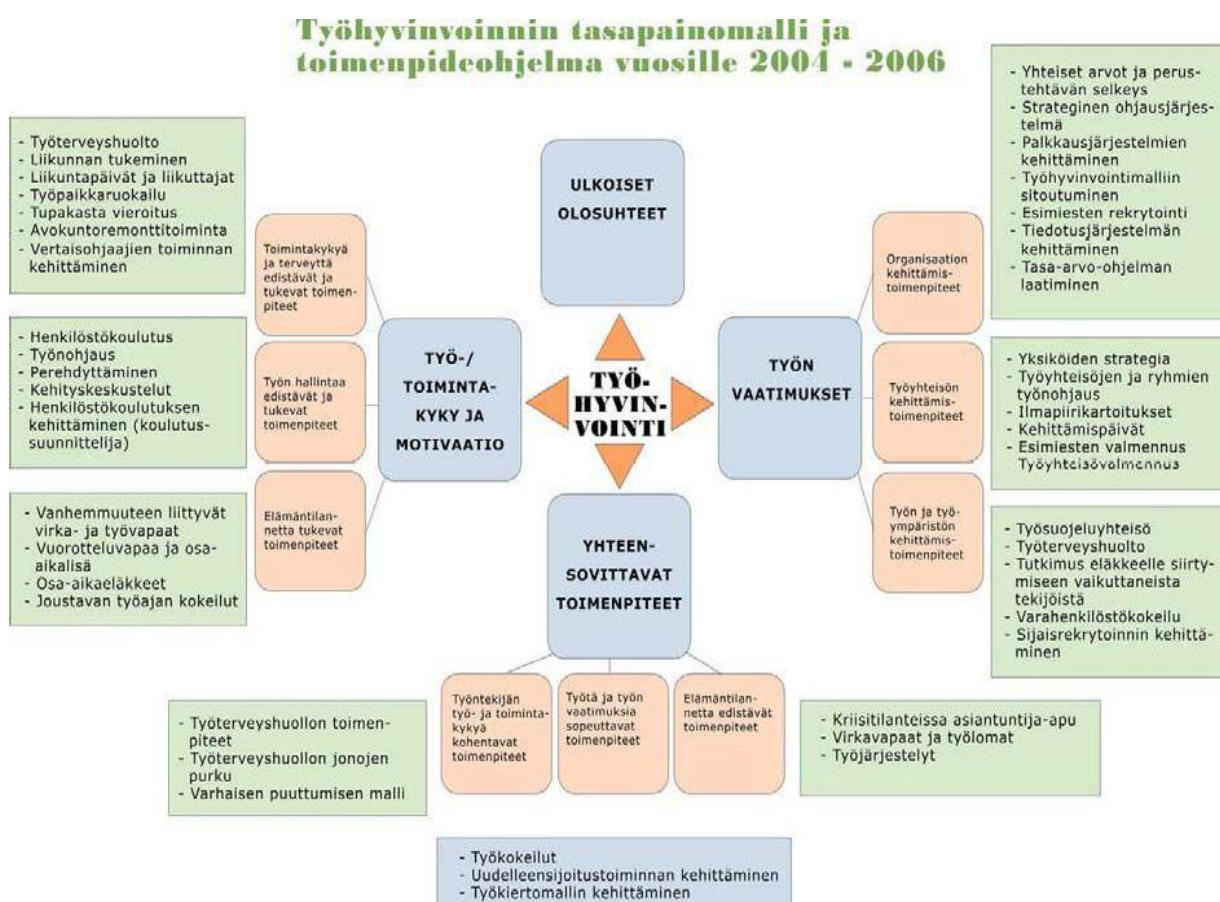


Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka, 2007.)

Nykykäsityksen mukaan jokaisen työntekijän perusoikeuksiin kuuluu terveellinen ja turvallinen työympäristö. Pelkkä fyysinen turvallisuus ei täytä näitä kriteereitä vaan työyhteisön pitää olla myös psyykkisesti ja sosiaalisesti terve. Tätä näkökulmaa korostaa myös nykyinen lainsäädäntömme. Puhuttaessa työhyvinvoinnista puhutaan siis varsin laajasta kokonaisuudesta, joka on yhä tärkeämpi, kun puhutaan hyvästä työpäikasta. (Kauhanen 2016, 23.)

Kuntien eläkevakuutuksen mukaan työhyvinvointi voidaan ymmärtää yksilön kokemuksena työntöön mielekkyydestä, työyhteisön ilmapiiristä, lähiesimiestyöstä ja johtamisesta sekä työyhteisön kokemuksena työn sujuvuudesta ja yhteisestä aikaansaamisen tunteesta. Työntöön mielekkyys riippuu yksilön osaamisen ja työn vaatimusten tasapainosta, yksilön terveydestä ja voimavaroista sekä yksilön asenteista, arvoista ja

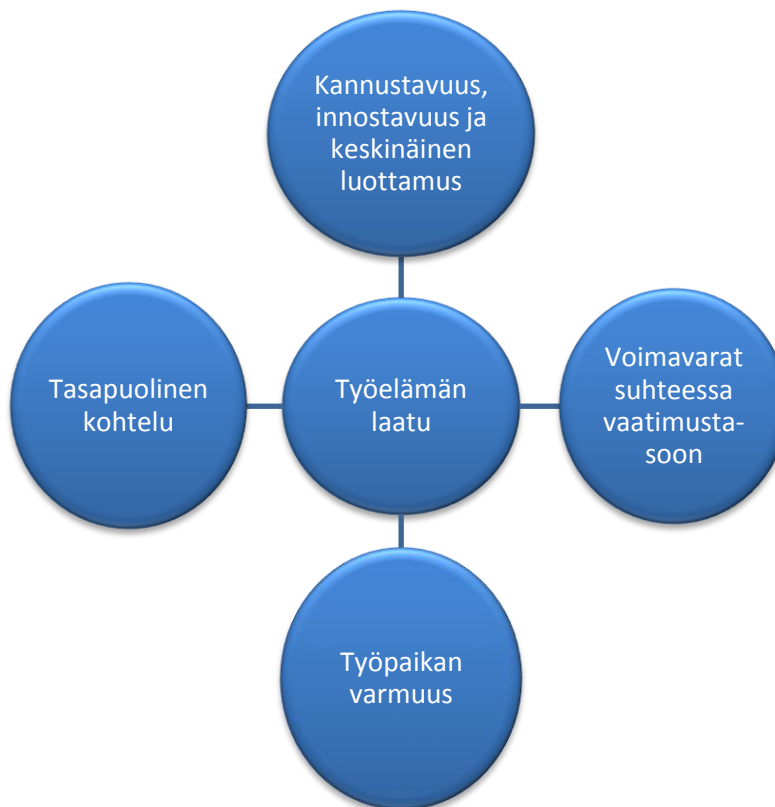
motivaatiosta. Kunnan eri strategiat, kuten palvelu- ja henkilöstöstrategiat ohjaavat työhyvinvoinnin edistämistä antamalla eväitä organisaation toimintatavalle, johtamiskulttuurille sekä työyhteisön toiminnalle ja perustehtäville. Työhyvinvointi ilmenee yksilö- ja työyhteisötasolla työhön paneutumisena ja yhteistyön sujuvuutena sekä koko organisaation tasolla palvelujen laatuna ja toiminnan tuloksellisuutena. Työhyvinvoinnin toimintaympäristö on siis monesta eri ulottuvuudesta koostuva kokonaisuus, jossa on useita eri tekijöitä. Työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksista on paljon erilaisia malleja ja kuvioita ja mielestäni Kunnallisen työmarkkinalaitoksen malli kuvaa parhaiten tätä moninaista kokonaisuutta.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin tasapainomalli ja toimenpideohjelma vuosille 2004–2005 (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007.)

Työ- ja elinkeinoministeriön vuosittain toteutettava työolobarometri on laajimpia Suomen työelämän laatua koskevia tutkimuksia. Tämän barometrin taustalla oleva työelä-

män laadun käsite muodostuu neljästä ulottuvuudesta, jotka ovat: tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus, kannustavuus, innostavuus ja keskinäinen luottamus sekä voimavarat suhteessa vaatimustasoon.



Kuvio 3. Työelämän laadun käsite työolobarometrin taustalla (Työ- ja elinkeinoministeriö).

2.2.1 Strateginen hyvinvointi

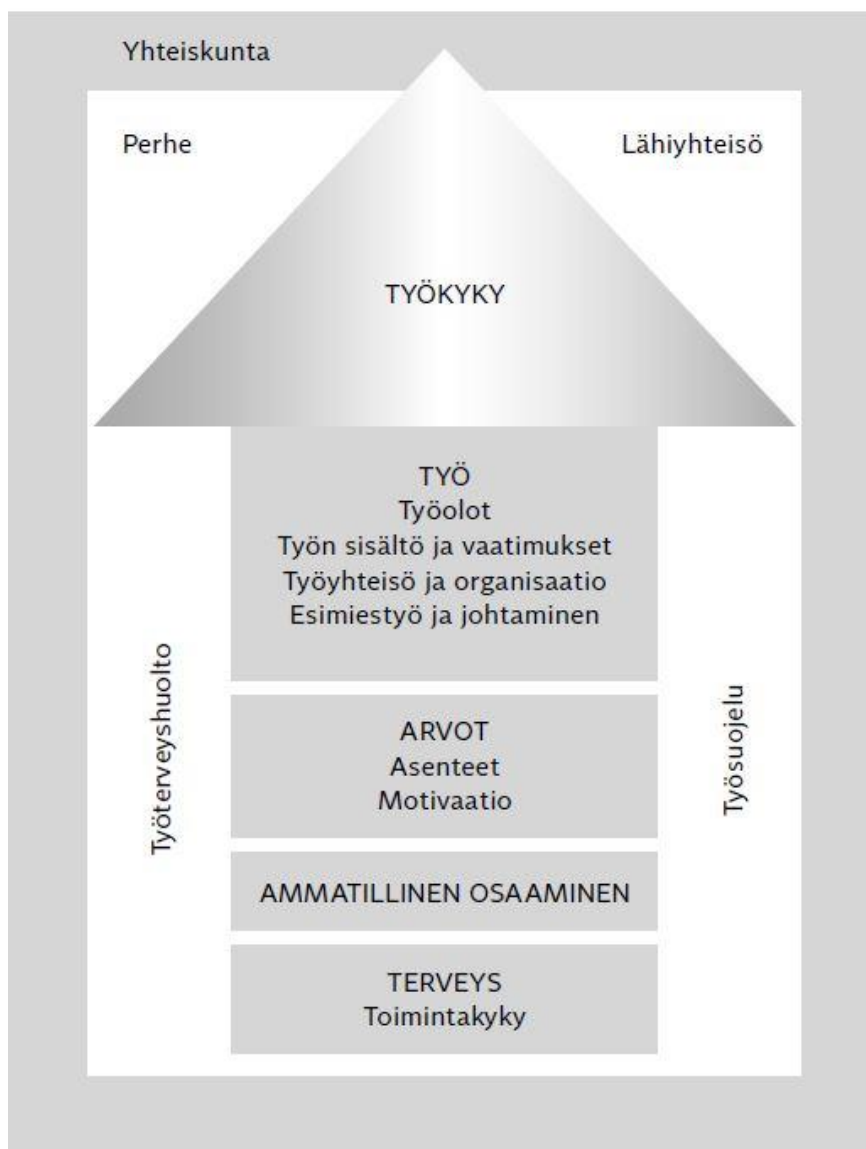
Strategisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä osaa työhyvinvoinnista, jolla tuetaan organisaation pääasiallisen toiminnan tuloksellisuutta. Eri organisaatioissa tästä puhutaan liiketoiminnan kannattavuudella ja julkisella sektorilla työn tuottavuudella sekä vaikuttavuudella. Yksilöpainotteinen työkykyjohtamista sekä työkyvyttömyyden ehkäisyä voidaan tarkastella strategisen hyvinvoinnin rinnalla. Lisäksi työhyvinvoinnin viitekehyksen alla on paljon suunnittele mattomasti tehtyjä toimintoja, jotka kriittisesti tarkasteltuna eivät tue liiketoimintaa eivätkä vähennä työkyvyttömyyden riskiä. Työntekijöiden osaaminen, motivaatio sekä työkyvyn vahvistaminen ovat niitä strategisen

hyvinvoinnin ydinkysymyksiä, joilla voidaan työntekijän tuottavuutta kehittää niin että liiketoiminnalliset vaatimukset täyttyvät. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen pitää sisällään organisaation strategisen johtamisen, esimiestyön, työterveyshuollon ja henkilöstöjohtamisen. (Aura & Ahonen & Hussi & Ilmarinen 2016, 5.)

2.3 Työkyky työhyvinvoinnin perustana

Työhyvinvoinnin perustana on ihmisen kyky suoriutua hänelle suunnatuista työtehtävistä, puhutaan siis työkyvystä. Työkyky on työhyvinvoinnin keskeinen osa ja lähtökohta. Työkyky koostuu ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Ihmisen voimavarat muodostuvat terveydestä, koulutuksesta ja osaamisesta sekä arvoista ja asenteista. Työ puolestaan kattaa sekä työympäristön ja työyhteisön että itse työn sisällön, työn vaatimukset ja työn organisoinnin. Työhön liitetään myös työn johtaminen eli esimiestyö.

Kauhasen mukaan työkyky voidaan kuvata rakennelmana, jossa on eri kerroksia. (kuvio 1) Terveys sekä fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat työkyvyn pohjakerroksen. Koko muun rakennelman paino kohdistuu aina pohjakerrokseen. Muutokset toimintakyvyssä ja terveydessä heijastuvat työkykyyn – terveyden heikkeneminen luo uhkan työkyvylle. Toimintakyvyn vahvistaminen mahdollistaa myös työkyvyn kehittämisen. Rakennelman toinen kerros kuvaa ammattitaitoa ja osaamista. Tiedoilla ja taidoilla sekä niiden jatkuvalla päivityksellä vastataan työelämän haasteisiin. Haasteiden ja vaatimusten jatkuva muutos työssä merkitsee, että osaamisen jatkuva päivittäminen on entistä tärkeämpi edellytys työkyvylle. Osaamiseen voidaan lukea myös pätevyys oman työn kehittämiseksi sekä toimiminen työyhteisössä. Kolmas kerros on arvojen, asenteiden ja motivaation kerros. Tässä kerroksessa käsitellään sekä työn ja omien voimavarojen tasapainoa, että työn ja muun elämän välisiä suhteita. Kerros on varsin avoin erilaisille vaikutteille. Prosessoinnin tuloksena syntyvät käsitykset vaikuttavat ja muuttavat arvoja ja asenteita. Myös yhteiskunnassa tai lainsäädännössä tapahtuvat muutokset heijastuvat kolmanteen kerrokseen. (Kauhanen 2016, 25.)



Kuvio 4. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Kauhanen 2016, 26)

Kuvion neljännessä kerroksessa kuvataan työtä ja siihen liittyviä osa-alueita. Sitä voidaan pitää rakennelman merkittävimpanä ja eniten painoarvoa sisältävänä kerroksena. Työn erilaiset vaatimukset, miten työt organisoidaan, onko työyhteisö toimiva sekä esimiestyö tekevät työkerroksesta moniulotteisen, ehkä hieman sekavan sekä vaikeasta mitattavan kokonaisuuden. Esimiestyö ja johtaminen nostetaan neljännessä kerroksessa erityisen tarkastelun alle. Esimiehille kuuluu päävastuu neljännen kerroksen eri osa-alueista ja heidän pitää myös tarvittaessa tehdä muutoksia sen sisältöihin. (Kauhanen 2016, 27.)

Kun puhutaan ihmisen työkyvystä, puhutaan ensisijaisesti ihmisen voimavarojen ja työn vaativuuden välisestä tasapainosta. Voidaan kai sanoa, että ihminen pyrkii pääsemään mahdollisimman optimaaliseen tasapainoon, joka voi tarkoittaa suurtakin vaihtelua kulloisenkin työelämän eri vaiheen mukaan. Jotta tasapaino löytyisi tarvitaan jatkuvaa ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten yhteensovittamista. Ihmisen voimavarat eivät pysy vakiona vaan ne muuttuvat iän, terveyden ja elämäntilanteen mukaan hyvinkin yksilöllisesti. Kun puhutaan työn vaatimusten muutoksista, vaikuttaa niihin esimerkiksi kilpailu, digitaalisatio ja kaikki muutkin työelämän muutokset, joita jatkuvasti on käynnissä. Voidaankin siis todeta, että optimaaliseen tasapainoon ja ihmisen työkykyyn vaikuttavat eri tekijät ovat jatkuvassa muutoksessa. Tämän takia työkyvyn säilyminen ja vahvistuminen vaatii esimiehen ja työntekijän hyvää yhteistyötä sekä säännöllistä yhteistyötä. Kumpikaan osapuoli ei yksin pysty säilyttämään työkykyä vaan, vaan vastuussa ovat sekä työnantaja että työntekijä. (Kauhanen 2016, 27.)

Työkyvyn säilyminen ei myöskään ole erotettavissa työntekijän muusta elämästä vaan sillä on vahva korrelaatio myös vapaa-aikaan. Työn ulkopuolisilla seikoilla kuten perheellä tai läheisillä voi olla merkittäväkin vaikutus yksilön työkykyyn sekä sitä kautta työhyvinvointiin. Keskeiseksi työkykyyn vaikuttavaksi tekijäksi onkin noussut työelämän ja muun ajan yhteensovittaminen. Käytännössä tätä yhteensovittamista voidaan toteuttaa työaikaseikkojen kautta. Kuinka pitkiä ovat työpäivät, mihin vuorokauden aikaan työtä tehdään, missä sitä tehdään ja miten lomat ovat soviteltavissa muuhun elämään. (Kauhanen 2016, 27.)

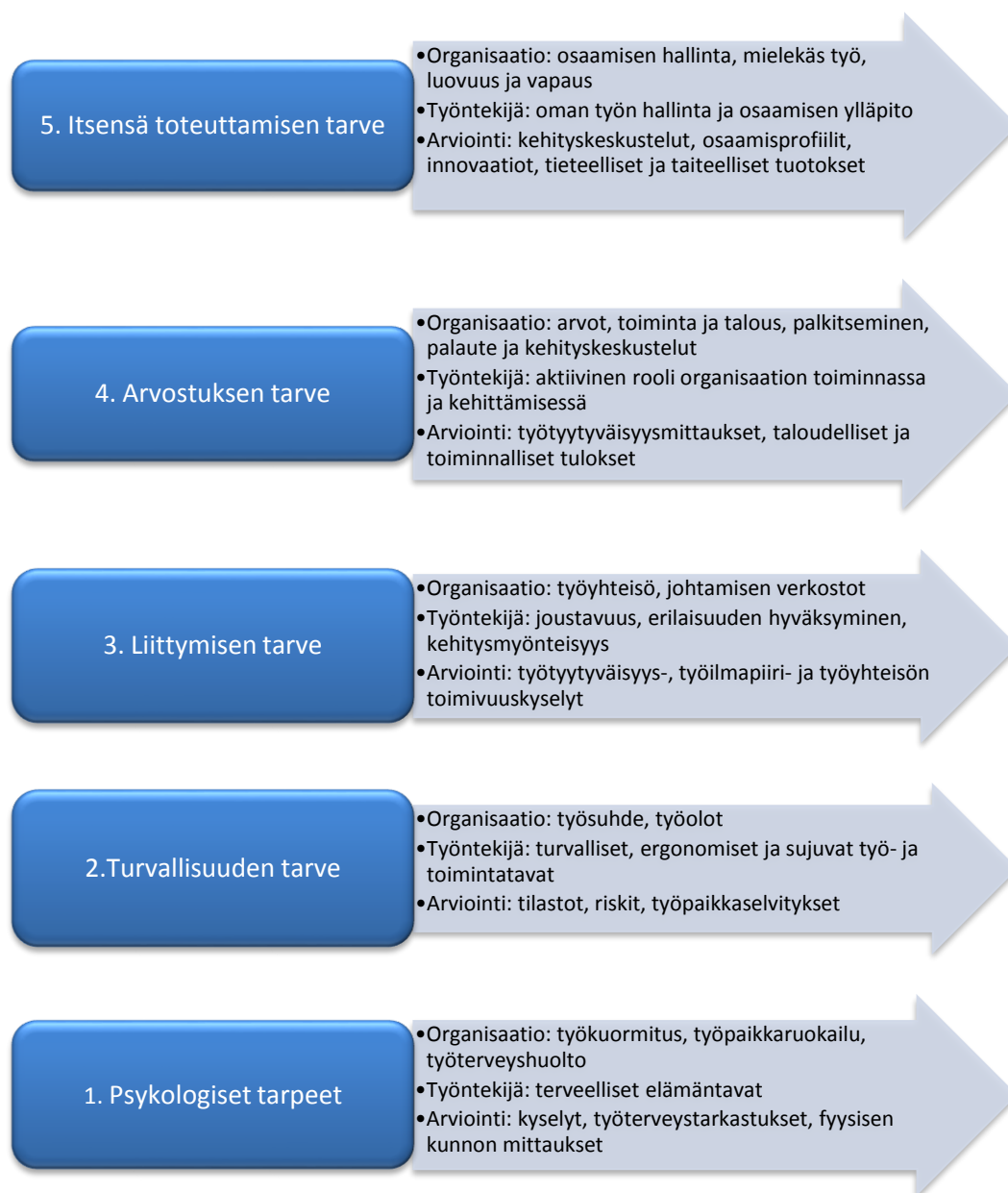
2.4 Työhyvinvoinnin portaat

Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat perustuu tuttuun Maslow'n perustarpeita kuvaavaan tarvehierarkiaan. Rauramon porrasmalli huomioi mielestäni aika ymmärrettävästi sekä yksilötason hyvinvoinnin, että yhteisötason menestymisen.

Maslow'n 1940-luvulla julkaisemaa tarvehierarkiaa on kritisoitu moneen otteeseen muun muassa siksi, että teorian mukaan ihmisen on ensin tyydytettävä alemman portaiden perustarpeet siirtyäkseen korkeampien portaiden tarpeisiin. Sittenkin Maslow

totesi itsekin, ettei hierarkisuus välttämättä aina toteudu. Yksittäisten portaiden tarpeet voivat korostua muiden portaiden kustannuksella eri tilanteissa. Niin sanotussa flow-ilmiössä eli työn imussa näkyy ehkä parhaiten eri tarveportaiden korostuminen eri tilanteissa. Työn imulla tarkoitetaan positiivista työhyvinvoinnin voimaa. Imuilmiössä ihminen uppoutuu työhönsä jopa siinä määrin, että fyysiset tarpeet, kuten nälkä, saattavat unohtua. Imuilmiössä ihminen täyttää Maslow'n tarvehierarkian ylimmän portaan eli itsensä toteuttamisen tarvetta. Jotkut ovat kuvanneet imuilmiön jopa ikään kuin Maslow'n tarvehierarkian kuudentena portaana. Kun huomioidaan Maslow'n itsensäkin myöhemmin tekemä täydennys siitä, että tarvehierarkian ylemmän portaan korostuminen ei aina edellytä alempien portaiden tarpeiden täyttymistä, toimii Rauramon porrasmalli mainiosti työhyvinvoinnin kokonaiskuvana. (Kehusmaa 2011, 15.)

Porrasmallissa huomionarvoista on, kuinka erilaisia työhyvinvoinnin menetelmiä ja toimintamalleja on toteutettavissa eri tarveportailla. On tärkeää pohtia ovatko nämä kaikki työhyvinvoinnin edistämiseksi tarkoitetut toimenpiteet organisaatioiden käytössä ja muodostuuko niistä johdonmukainen kokonaisuus kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin parantamiseksi. Vai onko organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämisen painopiste vielä tänäkin päivänä alimman tarveportaan osa-alueissa, joita ovat muun muassa työterveyshuolto, terveelliset elintavat ja fyysisen kunnon mittaukset? (Kehusmaa 2011, 16.)



Kuvio 5. Rauramon työhyvinvoinnin portaat (2009.)

3 TYÖHYVINVOINNIN ERI OSA-ALUEET

Kolmannessa luvussa käsittelen sitä, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin sekä työtyytyväisyyteen. Kerron, mistä tekijöistä työhyvinvointi muodostuu ja miten niihin voidaan vaikuttaa. Hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työilmapiiri, esimiestoimintaan sekä johtaminen, osaamisen johtamiseen, viestintä ja tiedonkulku sekä työ-
säjaksamiseen vaikuttava työ-
toiminta.

3.1 Työilmapiiri

Työilmapiiri ei ole käsitteenä yksinkertainen ja selkeä vaan sillä voidaan tarkoittaa erilaisia asioita aina organisaatiokulttuurista työpaikan vallitsevaan tunnelmaan. Yhdysvalloissa työilmapiiristä on perinteisesti käytetty termiä organisaatioilmasto (organizational climate). (Aro 2018, 33.)

Työilmapiiri määrittely lähtee yksilön kokemuksesta suhteessa omaan työympäristöön. Työilmapiirin käsite ei ole objektiivinen eikä matemaattisen tarkasti mitattava asia, vaan enemmänkin intersubjektiivinen, yhteinen käsitys sosiaalisen työympäristön tilanteesta. Se ei ole sama asia kuin työtyytyväisyys, jossa merkitsevänä on työntekijän kokemus omien tarpeiden toteutumisesta työpaikalla ja omassa työtehtävässään. Eroavaisuudesta huolimatta työtyytyväisyys ja työilmapiiri ovat kyllä läheisesti sidoksissa toisiinsa. (Aro 2018, 39.)

Usein keskustelu työilmapiiristä on sävyltään melko negatiivinen ja keskustelussa pohditaan syitä huonoon työilmapiiriin tai ilmapiiriongelmiin. Muutokset työilmapiirissä on usein vaikea ymmärtää ja niitä on vaikea ennustaa. Kaikista pahimmissa tapauksissa erilaiset työilmapiirikriisit ja ongelmat nousevat julkisen keskustelun kohteeksi. Mahdollisesti jopa organisaation henkilöstö on tilanteeseen niin tyytymättömiä, että ryhtyy vaatimaan osaamattoman tai huonosti toimivan johdon välitöntä eroa. Tämän seurauksena usein ulkopuolinen selvitysmies tai konsultti ryhtyy ratkomaan kriisin syitä ja antaa ehdotuksia tilanteen parantamiseksi. Monessa tapauksessa nämä tilanteet johtavat johtoportaan erottamiseen tai ainakin nuhteluun. Viimeisten vuosien aikana tämänkaltaisia tapauksia Suomessa on ainakin ollut esimerkiksi Ulkopoliittisen instituutin ja Kansallisoopperan työilmapiirikriisit. Lisäksi esimerkiksi tasavallan presidentti Sauli Niinistöäkin syytettiin aikanaan huonon ilmapiirin aiheuttajaksi, kun toimiessaan eduskunnan puhemiehenä piti tiukkaa kuria. (Aro 2018, 24.)

Ikävä kyllä organisaatiossa työilmapiiri nousee usein esille vasta siinä vaiheessa, kun ollaan ajautettu hankalaan pattitilanteeseen. Olisi tärkeää muistaa, että toimiva työilmapiiri on myös erittäin merkittävä tuotannontekijä, jonka vaikutukset ulottuvat mo-
neen muuhunkin asiaan kuin esimerkiksi työviihtyvyyteen- ja työtyytyväisyyteen. Hy-

vällä työilmapiirillä on yrityksen tuloksellisuutta parantava vaikutus, se vahvistaa innovatiivisuutta, tuottavuutta, terveyttä ja hyvinvointia työssä. Hyvä työilmapiiri myös vähentää stressiä, negatiivisia tunteuksia, työuupumusta ja yhteistyön ongelmia ihmisten välillä. Työilmapiirillä on myös lisäksi suojaava vaikutus pitkäaikaissairauksia ja ennenaikaisia eläkkeelle siirtymisiä kohtaan. Toimiva työilmapiiri vahvistaa työelämän laatua ja parantaa yrityksen arvontuottoa omille sidosryhmilleen. Toisin sanoen hyvän työilmapiirin mahdollistajat ja elementit ovat tiedossa. Ne ei ole vaikeita ja monimutkaisia kokonaisuuksia vaan melko yksinkertaisia perusasioita, jotka halutessaan kaikki oppivat ja osaavat toimia niiden mukaan. Hyvä työilmapiiri ei toteutuakseen vaadi mitään erillisiä tutkintoja tai erityisosaamista, kyse on lähinnä halusta. (Aro 2018, 25.)

Jokaisella työntekijällä, esimiehellä, johtajalla ja organisaatioiden eri sidosryhmillä on omat tunteensa ja puhuttaessa työilmapiiristä, puhtaan toisensa kohtaavien ihmisten tunteista. Kielteiset tunteet aiheuttavat huonoa ilmapiiriä ja myönteiset hyvää ilmapiiriä. Normaalissa ja hyvässä työilmapiirissä esiintyy niin kielteisiä kuin myönteisiäkin tunteita. Kaikilla meillä ihmisillä on negatiivisia tunteita - surua, ahdistusta, masennusta ja syyllisyyttä - silloin kun jotain kielteistä tapahtuu. Työelämästä aiheutuvia eri tunteita on selvitetty ja havaittu, että yleisin perustunne työssä on viha. Selityksenä tälle pidetään sitä, että työelämä vaatii ponnisteluja haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi. Ponnistelujen mahdollistajana toimii usein aggressio, jota ilman emme juuri saisi mitään aikaiseksi. Työelämässä myös erilaiset työnantajan asettamat vaatimukset voivat myös turhauttaa, varsinkin jos omat vaikutusmahdollisuudet jäävät kovin pieniksi. (Aro 2018, 30.)

Hyvän työilmapiirin yhtenä perusasiana voidaan pitää työyhteisön jäsenien käytöstä työpaikalla. Asiallinen käytös on hyvän työilmapiirin peruslähtökohta ja jos se ei ole kunnossa, on turhaa paneutua syvemmin työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksiin. Huonosti käyttäytyvät ihmiset tuhoavat hyvää yhteishenkeä ja ilmapiiriä ja aiheuttavat käytöksellään negatiivisia tunteita, paljon stressiä sekä terveydellistä haittaa kaikille työyhteisön jäsenille. Jos huonoa käytöstä siedetään ja se on hyväksyttävää, luodaan sillä työyhteisöön vihamielistä ilmapiiriä, jota kutsutaan hostiiliksi ilmapiiriksi. Sen kitkeminen on äärimmäisen tärkeää, koska sillä on vahva negatiivinen vaikutus työn tekemiseen. (Aro 2018, 50.)

Työilmapiiri, kuten myös työhyvinvointi yleisemmin, on seurausta työoloista. Huolimatta siitä, että työilmapiirin parantaminen vaatii myös tarkastelun keskittämistä työilmapiiristä itse työhön ja organisaatioon, on silti tärkeää asettaa toimiva työilmapiiri tavoitteeksi, jonka saavuttamiseksi jokainen työyhteisön jäsen sitoutuu ponnistelemaan. Työilmapiiriä voidaan pitää toimivana mittarina koko työelämän laadun mittaukselle. Seuraavassa kuviossa on esitetty niitä yksittäisiä tekijöitä mistä muodostuu hyvä työilmapiiri:



Kuvio 6. Työilmapiiriin vaikuttavat tekijät Antti Aron mukaan (Mukaillen Aro 2018)

3.2 Johtaminen

Työelämän muutosten myötä myös johtamisen haasteet muuttuvat. Pertec Consulting Oy:n johtamisen ammattilaisille tekemän haastattelun pohjalta on rakentunut lista tulevaisuuden johtamisen haasteista. Haastatteluun osallistuivat sekä yksityisen että julkisen sektorin toimijoita ja vastauksia tuli kaikkiaan 167 kappaletta. Tämän haastattelun perusteella johtamisen kahdeksan tärkeintä haastetta ovat: jatkuva uudistus ja nopea muutos, lisääntyvä monimutkaisuus, luovuuden ja innovatiivisuuden vaatimus, virtuaalijohtaminen sekä hajautettujen tiimien johtaminen, luottamuksen synnyttäminen, verkostajohtaminen, itsensä johtaminen ja yhtenäisen yrityskulttuurin rakentaminen. (Sydänmaanlakka 2016, 128-129.)

Johtaminen on muuttunut ja aiemmin työelämässä johdettiin pääasiassa asioita ja keskityttiin työn organisointiin (management). Tänä päivänä asioiden johtaminen on jäänyt toisarvoiseksi ihmisten johtamisen noustessa vahvasti esimiestyön keskiöön. (leadership) Esimiestyö on tänä päivänä enemmän valmentamista ja ns. ”sparraamista” kuin käskyttämistä ja ylhäältä sanelua. Kaikkitietävä esimies ei kuulu enää tämän päivän työelämään eikä ainakaan ole kovin menestyksekkäs tapa johtaa työyhteisöä. Esimiehen tehtävänä on enemmänkin motivoida ja kannustaa alaisiaan ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä mahdollistaa osaamisen kehittyminen. Tällä tavoin esimies antaa niitä valmiuksia, joilla alaiset menestyvät työssään mahdollisimman hyvin. Tänä päivänä johtajuus onkin enemmän henkisen tuen antamista, valmentamista (coaching), esimerkillä johtamista, työntekijöistä huolehtimista, vastuun antamista sekä innostamista tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen. Johtajuus on kaikkein menestyksekkäintä, jos kaikki työyhteisön jäsenet tunnistavat yhteisen tavoitteen ja vision ja ponnistelevat eteen. Henkinen tuki ja arvostuksen tunteen vahvistaminen ja välittäminen työntekijälle on myös merkittävässä osassa tämän päivän johtamisessa. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9.)

Tämän päivän työelämässä hyvä esimies on arvostava, oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen. Sen lisäksi, että esimies hallitsee tiedolliset ja taidolliset valmiudet työn suorittamiseen on hänellä oltava hyvät vuorovaikutustaidot suhteessa alaisiin. Esimiesten rooli organisaation työtyytyväisyyden tasossa on merkittävä. Hänen

toimillaan kehitetään työprosesseja sujuviksi, etsitään kehitysehdotuksia ja hän on läsnä jokaisen työntekijän arjessa sekä kuuntelee ja pitää työntekijöistä huolta. Menestyksenkäs esimies kykenee ottamaan sekä kritiikkiä että myönteistä palautetta ja suhtautuu niihin rakentavan objektiivisesti. Ongelmat työyhteisöissä johtuvat usein huonosta työilmapiiristä ja niiden ratkaisemiseksi tarvitaan usein inhimillisyyttä ja tunneälyä. Parhaimmillaan hyvä johtaja tulkitsee työilmapiiriä, joka koostuu eri yksilöiden tunnekokemuksista. On tärkeää, että esimies keskustelee työntekijöiden kanssa organisaation yhteisistä visioista, tavoitteista sekä strategiasta ja huolehtii että kaikki työntekijät tietävät ja ymmärtävät mitä heiltä odotetaan. Työtyytyväisyyden ja motivaation kannalta on myös tärkeää antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa oman toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen siinä määrin kuin se on mahdollista. Esimiehen ja työntekijän yhdessä aikaansaama realistinen tavoiteasettelu lisää sitoutumista, onnistumisen todennäköisyyttä ja vähentää stressiä. (Rauramo 2012, 130-132.)

Kokemuksen merkitystä esimiestyössä voidaan pitää yhtä tärkeänä kuin keskimäärin muissakin työtehtävissä. Usein puhutaankin johtajaksi kasvamisesta, jolloin tarkoitetaan esimiehen löytävän sopivan suhteen oman itsensä, johdettavan työyhteisön ja muun organisaation välillä. Jotta voi toimia menestyksekkäästi esimiestehtävissä, täytyy oppia arvostamaan esimiestyötä ja ymmärtää sen tärkeys ja merkityksellisyys. Toisten ihmisten kunnioittaminen ja hyvien käytöstapojen omaksuminen ovat lähtökohtia esimiestyössä menestymiseen. Käytöksen perusasiat kuten tervehtiminen, kiittäminen ja toisten huomioiminen antavatkin jo hyvät lähtökohdat esimiehen uralle. Käytöstavat kuuluvat toki kaikille työyhteisön jäsenille, mutta korostuu esimiehillä, koska hän johtaa omalla esimerkillään koko muuta työyhteisöä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9.)

Koska jokainen meistä haluaa arvostusta ja olla tarpeellinen työssään on kuuntelemisen ja keskustelun taidot esimiehelle erittäin tärkeitä ominaisuuksia. Esimiehen on kyettävä välittämään alaisilleen viestiä, että hän on arvokas ja hänen sanomisillaan on merkitystä. Pelkästään sähköpostit tai muut sähköiset viestimet eivät tähän riitä. Hyvien vuorovaikutustaitojen ja dialogisuuden lisäksi menestyvän esimiehen ominaisuuksia ovat päätösten puolueettomuus ja oikeudenmukaisuus. Tutkimuksissa esimiehen oikeudenmukaisuus alaisiaan kohtaan on selvästi noussut arvoksi mitä toivotaan

hyvältä esimieheltä löytyvän. Oikeudenmukaisuudessa tärkeää on kaikkien tasapuolinen kohtelu ilman kenellekään yksittäiselle työntekijälle suotuja erityisoikeuksia. Esi miehen tekemät eri ratkaisut ja päätökset on oltava läpinäkyviä, kaikkien saatavilla ja niille täytyisi löytyä loogiset ja hyväksyttävät perustelut. Erilaiset toimintaperiaatteet olisi hyvä olla kaikilla tiedossa ja erilaisilta yllätyksiltä välttyttäisiin esimiehen toiminnassa. Esimies toimisi siis loogisesti ja hänen toimintansa olisi ennakoitavissa. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9-10.)

3.2.1 Muutosjohtaminen

Seuraavalla sivulla esitelty John Kotterin muutosjohtamisen malli perustuu ihmisten johtamiseen organisaation muutoksessa. Kotterin mukaan ainoastaan 10-30 prosenttia muutoksessa koskee asioiden johtamista ja jopa 70-90 prosenttia ihmisten johtamista. Kotterin muutosjohtamisenmalli perustuu kahdeksaan eri vaiheeseen, jotka on huomioitava muutoksen läpiviemisessä.



Kuvio 7. Muutoshankkeen toteuttamisvaiheet John P. Kotterin mukaan (Mukaillen Kotter 1996)

Muutosjohtamisen mallin neljässä ensimmäisessä vaiheessa käsitellään vallitseva tilanne ja perustellaan muutoksen tarve. Tämän jälkeen vaiheissa 5-7 uudet toimintatavat ja menetelmät otetaan käyttöön ja asetetaan niille yhteisiä tavoitteita. Viimeisen vaiheen tarkoituksena on tehdä muutoksista pysyviä toimintatapoja ihmisten päivittäiseen työskentelyyn. Jos kyseessä on muutos, joka on tarkoitus toteuttaa yhdellä päätöksellä, kuten yritysosto tai organisaatiomuutos, käytetään sen läpiviemiseen yleensä vaiheita 5-7. Täytyy kuitenkin muistaa, että kiire ei saisi vaikuttaa heikentävästi alkuvaiheen pohjatyötä tai loppuvaiheen seuranta ja muutosten juurruttamista. Muutosjohtamisen toteutus vaatii myös esimiehiltä jatkuvan tuen toteutettaville työvaiheille. (Kotter 1996, 19-43.)

Kotterin tutkimuksissa kuvataan myös kahdeksan virhettä, jotka vaikuttavat muutoshankkeiden epäonnistumiseen. Niitä ovat: liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen, riittävän vahvan ohjausryhmän puuttuminen, vision merkityksen aliarvioiminen ja liian vähäinen viestintä, esteitä ei poisteta uuden vision tieltä, lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny, voittoa juhlietaan liian aikaisin ja muutoksia ei juurruteta yrityskulttuuriin. Näiden virheiden seurauksena uusi strategia ei toteudu, yritysostoilla ei saavuteta odotettuja hyötyjä, uudistushanke kestää liian kauan ja maksaa liikaa, saneerauksella ei saada kustannuksia hallintaan ja laatuhanke eivät tuota toivottuja tuloksia. Kotter myös painottaa, että muutoshankkeiden onnistuminen edellyttää 70-90 % ihmisten johtamista (leadership) ja 10-30 % asioiden johtamista. (management) (Kotter 1996, 13-23.)

3.2.2 Osaaminen johtaminen

Osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen prosessin rakentaminen vaatii osaamisen käsitteen avaamista ja määrittelyä. Osaaminen on yksilön pääomaa ja jokaisen osaamisprofiili on ainutlaatuinen. Yksilön osaamisesta voidaan käyttää useita eri käsitteitä, kuten esimerkiksi taidot, kyvykkyys, pätevyys tai asiantuntemus. Osaamista on usein vaikeaa määritellä yksiselitteisesti, mutta sen voidaan katsoa koostuvan tiedoista (sekä hiljaisesta että näkyvästä), taidoista, kokemuksista, asenteista ja verkostoista. Kokemuksen ajatellaan usein olevan työkokemusta, mutta myös elämäkokemus ja esim. harrastukset tuottavat osaamista. Verkostoilla voidaan tarkoittaa ajan tasalla pysymistä

ja yhteiskunnassa tapahtuvien asioiden seuraamista. (Opintokeskuksen [www-sivut](http://www.sivut) 2019.)

Osaaminen on laaja-alainen käsite, jossa yhdistyvät henkilön kyky ajatella luovasti, käyttää monipuolisesti tietoja ja taitoja, organisoida työtään, sekä työskennellä ryhmässä. Henkilökohtaiset oppimistaidot, joustamiskyky ja muutoksiin mukautuminen ovat henkilön osaamista. Osaava yksilö osaa arvioida omaa osaamistaan ja kehittää sitä arvionsa pohjalta. Osaaminen ja ammattitaito karttuvat vuosien varrella. Ne ovat kykyä yhdistää työhön liittyviä tietoja ja taitoja, joita on hankittu muun muassa perehdyttämisen ja henkilöstökoulutusten yhteydessä. Osa ammattitaidosta on opittu työn tekemisen yhteydessä ja on omien kokemusten kautta hankittua niin sanottua hiljaista tietoa. (Hätönen, 2011, 9-10.)

Osaamisen johtaminen on keskeinen osa esimiestyötä. Se on suunnitelmallista toimintaa, joka tähtää tiedon, taidon ja osaamisen hankintaan sekä jo opittujen asioiden ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen. Tavoitteena on kehittää erilaisten toimenpiteiden avulla yrityksen toiminnan kannalta merkityksellistä osaamista ja parantaa sen toiminnan sujuvuutta. Parhaimmillaan osaamisen johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa yrityksen, esimiesten ja työntekijöiden välillä ja sillä on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Osaamisen johtamisella pyritään tukemaan organisaatiota sen tavoitteiden mukaisessa toiminnassa ja toiminnalla tähdätään organisaation strategian ja vision toteutumiseen. (ESR, 2015, 17-18; eOsmo, 2011.)

Henkilöstön kehittämissuunnitelmassa tarvittava osaaminen ja sen kehittäminen varmistetaan sitä ylläpitävän osaamisen johtamisen järjestelmän tuella. Kyseessä on järjestelmä, joka sisältää kaikki ne yritystoiminnan kannalta olennaiset toiminnot ja työkalut, jotka edesauttavat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehittymistä. Osaamisen johtamisen järjestelmään voidaan sisällyttää aluksi vain yksittäisiä elementtejä, kuten kehityskeskustelut. Parhaimmillaan järjestelmä on kokonaisvaltainen ja sen eri elementit tukevat toisiaan mahdollistaen myös järjestelmän kehittymisen. (Viitala, 2013, 184.)

3.3 Hyvinvointiviestintä

Käsitteenä hyvinvointiviestintä on melko vähän käytetty mutta se on yksi työhyvinvoinnin osatekijöistä. Tutkimusten perusteella on löydetty niitä tekijöitä ja viestinnän osa-alueita, joilla on selkeä yhteys työhyvinvointiin. Hyvinvointiviestinnän malli on ensisijaisesti tarkoitettu kuntaorganisaatioiden käyttöön, mutta samoja asioita nousee esille myös yritysmaailman kohdalla. Hyvinvointiviestinnän osa-alueet koostuvat osallistumisesta, luottamuksesta, kannustamisesta sekä yhteisöllisyydestä. Alla olevassa kuviossa 5 on esitetty hyvinvointiviestinnän malli.



Kuvio 8. Hyvinvointiviestinnän malli (Pekkola, Pedak & Aula 2013.)

Hyvinvointiviestinnän eri osa-alueet ovat relevantteja, kun pohditaan hyvinvoinnin rakentumista viestinnän näkökulmasta, Kuvion 4. osa-alueet ovat oleellisia työhyvinvoinnin elementtejä kaikissa eri organisaatioissa. Luottamus viestinnässä tarkoittaa jaetun informaation oikeellisuutta kaikissa tilanteissa. Osallistumisella tarkoitetaan

henkilöstön mielipiteiden huomioimista yrityksen päätöksenteossa sekä sitä, että annetaanko heille vaikutusmahdollisuuksia. Kannustanen työyhteisössä sisältää palautteen antamista, rohkaisemista omien mielipiteiden esittämiseen sekä aktiiviseen vuorovaikutukseen pyrkimistä. Yhteisöllisyys viestinnän osa-alueena tarkoittaa, onko ilmapiiri työyhteisössä kannustava, onko kateutta ja juoruilua, aiheuttaako työntekijöiden keskinäinen kilpailu ongelmia tiedonsaannissa ja voiko työtovereihin luottaa. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2014.)

3.4 Työssäjaksamisen eri osa-alueet

Koska lastensuojelutyö on tekijälleen henkisesti erittäin vaativa ammatti, on huolehdittava, että tekijän oma fyysinen ja henkinen tasapaino säilyy mahdollisimman vakana. Lastensuojelutyössä korostuu työntekijän persoonallinen tapa tehdä omaa työtään lasten ja heidän perheidensä parissa. Työ vaatii paljon ongelmanratkaisutaitoja sekä menemistä omalle epämukavuusalueelle. Nämä elementit voivat olla riskitekijöitä työssäjaksamisen kannalta ja siitä syystä sen kokonaisvaltainen tukeminen on äärimmäisen tärkeää. Tässä kappaleessa käsittelen työssäjaksamisen määritelmiä psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmista. Kokonaisvaltainen tarkastelu on mielestäni tärkeää, koska vapaa-aika vaikuttaa ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin eikä sitä voida erottaa tarkasteltaessa työntekijän työhyvinvointia. Kun kaikki eri osa-alueet ovat tasapainossa, auttavat ne yksilöä voimaan paremmin niin työssä kuin vapaa-ajalla.

3.4.1 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen työhyvinvointi koostuu monista erilaisista rasitustekijöistä. Fyysisiä tekijöitä lastensuojelussa voi olla joissakin tilanteissa staattinen lihastyö tai mahdollisesti jopa fyysinen koskemattomuus. Näitä esiintyy hyvin harvoin mutta niihinkin on syytä varautua. Lastensuojelualalla kuten vuorotyö vaikuttaa heikentävästi työhyvinvointiin. Jossain tilanteissa myös taukojen riittämättömyys tai niiden puuttuminen kokonaan vaikuttavat fyysiseen jaksamiseen työpäivän aikana. Myös palautuminen työpäivän aikana tapahtuneista asioista, niiden aiheuttamat vähäiset yöunet vaikuttavat fyysiseen jaksamiseen työaikana.

Fyysinen työhyvinvointi on se osa-alue mikä on nähtävissä päälle päin. Fyysinen hyvinvointi käsittää mm. fyysiset työolosuhteet, työn fyysisen kuormituksen sekä työergonomiaan liittyvät ratkaisut. Työasennot, -erilaiset liikeradat, voimankäyttö ja työtavat kuormittavat työntekijöiden liikunta- ja tukielimiä monilla eri tavoilla. Oikein tehtynä fyysinen kuormitus voi olla sopiva mutta väärin tehtynä sillä voi olla työntekijän terveyttä alentavia vaikutuksia. Yleisimmin työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat taakkojen käsittely, staattiset tai hankalat työasennot, pitkäaikainen paikallaan istuminen, käsien voiman käyttö ja toistotyö sekä muu raskas lihastyö. Painavia taakkoja käsitellessä, kuten nostamisen, kantamisen, työntämisen ja vetämisen yhteydessä, suuret lihasryhmät toimivat sekä dynaamisesti että staattisesti. Fyysinen kuormitus kohdistuu sekä verenkiertoelimistöön että liikuntaelimiin ja voi raskaimmillaan olla verrattavissa vaativaan urheiluasuoritukseen (Virolainen, 2012, 17.)

Tutkimuksen mukaan huono fyysinen kunto ja epäterveellinen ravinto heikentävät selvästi suomalaisten puhtia ja motivaatiota työnteossa. Kun ihminen on liikunnallisesti aktiivinen ja pitää fyysisestä kunnostaan huolta, on tutkimusten mukaan hänellä vähemmän stressiä, työssäjaksaminen on parempaa kuin liikunnallisesti passiivisemmillä työntekijöillä. (Virolainen 2012, 172.)

3.4.2 Psyykkinen hyvinvointi

Psyykkisen työhyvinvoinnin kuormitus lastensuojelutyössä aiheutuu monien tekijöiden kautta. Tekijöitä jotka rasittavat henkisesti ovat usein kiire, moniongelmaiset asiakkaat ja vastuu asiakkaiden hyvinvoinnista, epämiellyttävät tilanteet, kuten mm. rajoittaminen sekä mahdollisesti ristiriitatilanteet lasten vanhempien kanssa. Lastensuojelutyössä koetaan myös henkistä rasitusta, jos työ on äärimmäisen kiireistä eikä asiakkaiden tarpeisiin pystytä vastaamaan halutulla tavalla.

Psyykkinen eli henkinen työhyvinvointi käsittää esimerkiksi stressin, työpaineet sekä kiireen (Virolainen 2012, 18). Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttaa useampi eri tekijä ja ne on kaikki osattava huomioida. Psyykkisen hyvinvoinnin edellytykset täyttyvät hyvin siinä tapauksessa, kun työntekijä ei koe töihin tullessaan ahdistusta tai harmitusta ja työpäivän työntekijä on edelleen hyvällä ja positiivisella mielellä. Psyykkisen

hyvinvoinnin kannalta on olennaista, että työntekijä saa tehdä omien kykyjensä ja ammattitaidon mukaisia työtehtäviä, hän pääsee itse vaikuttamaan oman työnsä sisältöön, hänen työtään arvostetaan, häntä kohdellaan oikeudenmukaisesti sekä lisäksi hänellä maksetaan oikeudenmukaista palkkaa tehdystä työstä. (Mäkitalo 2012.)

Psyykkisen hyvinvoinnin ja stressin ehkäisyn kannalta työntekijälle tulee olla selvää, mitkä hänen työtehtävänsä, velvollisuutensa ja vastuunsa ovat. Myös koko organisaatiossa nämä asiat on tiedostettava, jotta rooliristiriidoilta vältytään. Roolien selkeydestä huolimatta työpaikalla ei saisi tulla asetelmia ja tilanteita, joissa työtehtäviä jää tekemättä, koska pidetään liian tiukasta omista rooleista kiinni eikä olla valmiita joustamaan. Työn vaatimusten ja työn hallinnan tulisi olla sopusoinnussa yksilön työhyvinvoinnin takaamiseksi. Parhaimmillaan tilanne on silloin, kun työntekijä kokee työssään sekä työn hallinnan tunnetta, että sopivassa määrin haastetta. Tässä tilanteessa yksilö on usein motivoitunut tavoittelemaan asetettuja tavoitteita sekä vastaanottavainen oppimaan uutta suhteessa omaan työhönsä. Psyykkistä työhyvinvointia voidaan jokaisella työpaikalla edistää tukemalla henkilöstöä, jakamalla töitä henkilökunnan kesken sekä huolehtimalla riittävästä työn, vapaa-ajan ja levon suhteesta. (Virolainen 2012, 18, 33, 83.)

3.4.3 Sosiaalinen hyvinvointi

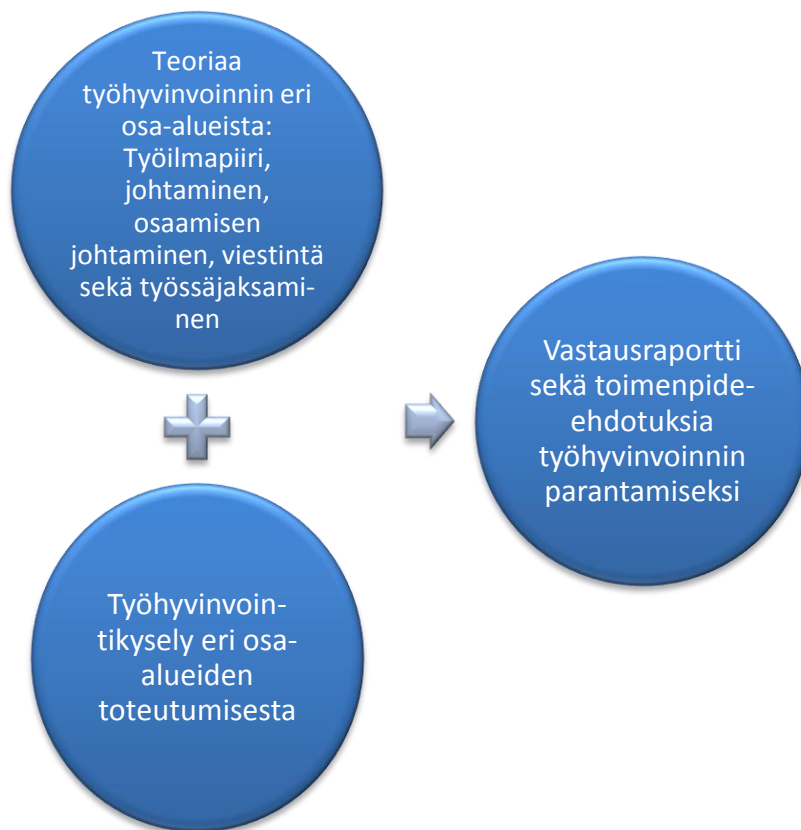
Sosiaalisella hyvinvoinnilla tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että työntekijä tuntee olevansa osa työyhteisöä. Luottamukseen ja tasa-arvoon perustuvat välit työkalvereihin ovat avainasemassa sosiaalinen työhyvinvoinnin toteutumisiksi. Myös työpaikan ulkopuolisilla ihmissuhteilla on merkittävä vaikutus sosiaalisen työhyvinvoinnin kokonaisuudessa. Kun puhutaan sosiaalisista kuormitustekijöistä, tarkoitetaan niillä muun muassa yksintyöskentelyä, huonoa tiedonkulkua työyhteisön sisällä, epäasiallista kohtelua tai varsinkin lastensuojelussa eteen tulevia hankalia asiakastilanteita. Sosiaalista hyvinvointia voi ylläpitää luomalla avointa ja luotettavaa vuorovaikutussuhdetta, vaalia työn ulkopuolisia suhteita, toteuttamalla kehityskeskusteluja, käyttäytymällä ystävällisesti sekä ylipäätään huolehtimalla hyvistä käytöstavoista työpaikalla.

Sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttaa työyhteisössä monet asiat. Johtamiskäytännöt, työyhteisöjen toimivuus, töiden organisointi, henkilöstön osaaminen ja voimavarat sekä työympäristö ja sen työturvallisuus ovat tärkeimpiä sosiaaliseen hyvinvointiin liittyviä asioita. (Sosiaalinen hyvinvointi 2014.)

Työkaverit muodostavat tärkeän osan työpaikan sosiaalisesta työhyvinvoinnista. Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyy osaltaan myös työkavereihin tutustuminen ihmisenä. Kun työkaverin tuntee henkilökohtaisella tasolla, on häntä helpompi lähestyä myös työasioiden puitteissa tarpeen tullen. Työpaikalla syntyneet ystävyysuhteet lisäävät motivaatiota, ja moni voi kokea työtehonsa parantuneen työpaikan ystävyysuhteiden ansiosta. (Virolainen 2012, 24–25.)

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Neljännessä luvussa kuvaan opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen, joka rakentuu eri työhyvinvointiteorioiden tarkastelusta, kvantitatiivisesta kyselytutkimuksesta kohdeorganisaation henkilöstölle sekä vastausten raportoinnista ja toimenpide-ehdotuksista organisaation henkilöstöhallinnolle.



Kuvio 9. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

5 TYÖHYVINVOINTITUTKIMUS

Viides luku sisältää yritykselle tehdyn työhyvinvointitutkimuksen. Luvun alussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja sen jälkeen esitellään toimipaikoittain sekä osa-alueittain tutkimuksen tuloksia. Tulokset esitellään sanallisesti sekä hyödyntämällä Webropol – ohjelman taulukoita.

Kyselytutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena 4.-24.11.2019 koko organisaation henkilöstölle. Yrityksessä työskentelee yhteensä 23 työntekijää kolmessa eri toimipisteessä, jotka kaikki vastasivat kyselyyn. Jokaiselle toimipisteelle luotiin kyselyyn erillinen vastauslinkki, jotta vastausraportit saatiin yksilöityä toimipisteittäin. Tämä mahdollistaa vertailun eri toimipisteiden välillä sekä helpottaa yksikkökohtaisen toiminnan kehittämistyötä. Kyselyaineisto suunniteltiin yhdessä organisaation johdon kanssa ja se toteutettiin avoimena verkkokyselynä Webropol-ohjelmaa hyödyntäen. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa ja ennen kyselyä koko yrityksen henkilöstölle lähetettiin erillinen saatekirje (Liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja vastaamisen tärkeydestä.

Kyselyn 11 eri kysymystä (Liite 2) valittiin opinnäytetyön teoriaosuuden työtyytyväisyyden osa-alueiden mukaisesti. Tutkimuskysymykset valittiin siten, että ne mittaisivat parhaiten henkilöstön työhyvinvointia ja antaisivat kokonaisvaltaisen kuvan työtyytyväisyydestä. Kysely sisälsi jokaisesta teemasta erillisen monivalintakysymyksen sekä mahdollisuuden esittää omia kehittämisideoita tai muutosehdotuksia osa-alueeseen liittyen. Pienen vastaajajoukon takia ja heidän anonymiteettinsa varmistamiseksi ei vastaajilta kysytty taustatietoja.

Reliabiliteetin eli tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi kysymykset oli muotoiltu mahdollisimman yksiselitteiseksi, jolla pyrittiin varmistamaan, että niitä ei ymmärrettäisi eri tavoin tai väärin. Kyselylomakkeen toimivuus testattiin ulkopuolisilla koehenkilöillä ennen kyselyn toteutusta. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys kertoo, onko tutkimus mitannut sitä, mitä sen on ollut tarkoitus mitata. Validiteetin varmistamiseksi kysymykset on valittu perustuen teoreettisen viitekehykseen, ja ne on käyty

läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa. Käytetyllä tutkimusmenetelmällä on saatu vastauksia tutkittavaan asiaan. (Vilkkä 2007, 150-151.)

5.1 Tutkimustulosten analysointi

Kyselyn vastausraportit analysoitiin toimipaikoittain Webropol – ohjelman raportointityökalua hyödyntäen. Ohjelman avulla tuloksia voidaan analysoida vertailemalla yksittäisiä vastauksia tai tarkastelemalla kaikkien vastausten keskiarvoja. Keskiarvojen avulla saatiin selville työntekijöiden keskimääräinen mielipide jokaiseen väittämään. Väittämiin, joihin työntekijät olivat kussakin kyselyn osa-alueessa tyytymättömiä, otettiin vertailuun toimipaikkakohtaiset keskiarvot. Keskiarvojen vertailun avulla saatiin tietää toimipaikkakohtaiset eroavaisuudet.

5.2 Tutkimustulokset

Kyselyyn vastasi yhteensä 23 työntekijää, eli tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 100 %. Toimipaikassa A työskenteleviä vastaajia on kahdeksan, B:ssä työskenteleviä seitsemän ja toimipiste C:ssä työskenteleviä kahdeksan.

Tulokset on lajiteltu kyselyn tavoin kuuteen eri osa-alueeseen: Työilmapiiriin ja toimintatapoihin, esimiestyöhön, osaamisen johtamiseen, viestintään ja työkykyyn sekä jaksamiseen. Kyselyssä vastaajat valitsivat asteikolta 1 - 5 heidän kokemustaan lähimpänä olevan vaihtoehdon. Asteikon kohdassa (1) osa-alue toimii yrityksessä hyvin ja kohdassa (5) ei toimi lainkaan.

5.2.1 Toimipaikka A

Kyseinen yksikkö on vanhin toimipaikka ja se toimii yrityksen pääpaikkana. Yksikkö avattiin vuonna 1998 ja siellä sijaitsee myös yrityksen toimisto, kotikoulu sekä koko henkilöstön yhteiset koulutustilat. Yksikössä työskentelee 8 kokoaikaista työntekijää.

Kyselyn ensimmäisessä osa-alueessa kysyttiin, minkälainen työilmapiiri yksikössä vallitsee. Vastausten perusteella työntekijät kokivat ilmapiirin olevan mukava sekä kannustava ja uusia ideoita tukeva. Kuitenkin lähes 40 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että ilmapiiri on vanhoista kaavoista kiinni pitävä. (Taulukko 1)

Taulukko 1. Työntekijöiden kokemus toimipaikan työilmapiiristä

	n	Pro-sentti
Vapautunut ja mukava sekä kannustava ja uusia ideoita tukeva	5	62,5%
Vapautunut ja mukava, mutta vanhoista kaavoista kiinni pitävä	3	37,5%
Jännittynyt ja kireä, mutta kannustava ja uusia ideoita tukeva	0	0%
Jännittynyt ja kireä sekä ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä	0	0%

Toisessa osa-alueessa kysyttiin toimintatapoja työnohjauksen, töiden organisoinnin sekä vaikutusmahdollisuuksien osalta. Vastausten perusteella työnohjauksen toimivuus arvioitiin tasolle 1,25. Muiden teemojen osalta hajontaa oli enemmän ja varsinkin työtehtäviin ohjeistuksessa, toimenkuvien selkeydessä ja työyhteisön ongelmien ratkaisutavoissa oli heikompia arvioita. Näiden osa-alueiden vastauskeskiarvot sijoittuivat välille 2-2,5. Oman työn vaikutusmahdollisuuksien vastauskeskiarvo oli hyvä 1.88. Avoimissa vastauksissa esille nousivat perehdytykseen panostaminen sekä yhdessä soveltuvien toimintatapojen selkeyttäminen ja juurruttaminen yksikön toimintakulttuuriin. (Taulukko 2)

Taulukko 2. Työntekijöiden kokemus yrityksen eri toimintatavoista

	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Työnohjaus ei toimi lainkaan	8	1.25	1
Tehtävien toimenkuvat ja vastuunjaot ovat erittäin epäselviä	8	2.13	2
Työtehtäviin ohjeistusta ei ole lainkaan	8	2.38	2
Ei lainkaan vaikutusmahdollisuuksia oman työn suunnitteluun ja organisointiin	8	1.88	1.5
Työyhteisössä on erittäin huono ongelmien ratkaisutapa	8	2.38	2
	40	2	2

Kolmas tutkimuksen osa-alue käsitteli esimiestyötä ja johtamista. Vastausten perusteella johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemus näyttäytyi yksikössä melko hyvänä keskiarvon ollessa tasan 2. Esimieheltä saadun tuen määrään oltiin myös tyytyväisiä ja sen keskiarvo oli 1.63. Palautteen saamisen osalta tyytymättömyys oli taas hieman laajempaa ja siinä vastauskeskiarvo jäi tasolle 2.25. Esimiehen vuorovaikutustaitoja pidettiin melko hyvinä vastauskeskiarvon ollessa 1.88. Henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin oltiin hyvin tyytyväisiä ja niiden osalta vastausten keskiarvo oli 1.25. Avoimissa vastauksissa harmiteltiin johtoportaan ja työntekijöiden välisen kuilun olevan turhan suuri sekä toivottiin enemmän yhteistä aikaa esimiesten ja johdettavien kesken. (Taulukko 3)

Taulukko 3. Työntekijöiden kokemus yrityksen esimiestyöstä

	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Johtaminen on erittäin epäoikeudenmukaista	8	2	2
Esimieheltä ei saa lainkaan tukea	8	1.63	1.5
Esimieheltä ei saa lainkaan palautetta tehdystä työstä	8	2.25	2
Esimiehillä on erittäin puutteelliset vuorovaikutustaidot	8	1.88	2
Henkilökohtaisia kehityskeskusteluja ei ole lainkaan tai ne ovat täysin hyödyttömiä	8	1.25	1
	40	1.8	2

Tutkimuksen neljännessä osa-alueessa kysyttiin millä tavoin työntekijöiden osaamista johdetaan sekä kehitetään. Perehdytyksen määrä ja sen laatu koettiin kyselyssä hyvin eri tavoin ja vastausten hajonta oli melko suurta. Keskiarvoksi perehdytys sai tason 2.5. Työntekijän lisä- ja täydennyskoulutuksen mahdollisuudet koettiin melko heikkoina ja vastausten keskiarvo oli tasan 3, joka oli teeman alhaisin tulos. Oma ammattitaito koettiin vastaavan hyvin työn vaatimuksia ja vastauskeskiarvo oli 1.75. Tarvittavien tietojen ja taitojen omaamisessa koettiin pientä epävarmuutta vastauskeskiarvon ollessa 2.13. Avoimissa vastauksissa esille nousivat tarpeet lisäkoulutukseen uudistuvasta lastensuojelulaista sekä esimiestyön haasteista. (Taulukot 4)

Taulukko 4. Työntekijöiden kokemus osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä

	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Perehdytystä työtehtäviin ja talon tapoihin on aivan liian vähän tai se on huonoa	8	2.5	2.5
Yritys ei mahdollista lainkaan työntekijän lisä- ja täydennyskoulutusta	8	3	3
Ammattitaitoni ja osaamiseni ei vastaa työn vaatimuksia lainkaan	8	1.75	1.5
En hallitse lainkaan työssäni tarvittavia tietoja ja taitoja	8	2.13	2
	32	2.34	2

Viidennessä osa-alueessa käsiteltiin toimipaikan viestintää sekä tiedonkulun toimivuutta. Tiedonkulku työntekijöiltä johdolle sekä johdolta työntekijöille arvioitiin molemmat olevan kohtuullisella tasolla keskiarvon ollessa 2,25. Yrityksen palaverikäytäntöjen selkeys ja toimivuus koettiin myös kohtuullisen toimivaksi keskiarvon ollessa 2.13. Huonoimman arvosanan tässä osa-alueessa sai työntekijöiden välinen tiedonkulku, jonka keskiarvo oli 2.38. Avoimissa vastauksissa kaivattiin tiedonkulun selkeyttä ja tiedon laajempaa jakamista, toivottiin työyhteisön koulutuspäivien hyödyntämistä tiedon jakamisessa sekä peräänkuulutettiin vielä avoimempaa keskustelukulttuuria. (Taulukko 5)

Taulukko 5. Työntekijöiden kokemus tiedonkulusta ja viestinnästä

	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Tiedonkulku työntekijöiltä johdolle ei toimi lainkaan	8	2.25	2
Tiedonkulku johdolta työntekijöille ei toimi lainkaan	8	2.25	2
Yrityksen palaverikäytännöt ovat erittäin sekavia eivätkä toimi lainkaan	8	2.13	2
Työntekijöiden välinen tiedonkulku ei toimi lainkaan	8	2.38	2.5
	32	2.25	2

Viimeisessä osa-alueessa vastaajat arvioivat omaa työkykyään ja kuinka he kokevat selviytyvänsä työn henkisistä sekä fyysisistä vaatimuksista. Huolimatta henkisesti ras-
kaasta työstä sekä vaihtelevista työajoista vastausten perusteella työntekijät kokevat
melko vahvaa työn imua ja ovat edelleen innostuneita omasta työtehtävästään. He ko-
kevat työajan riittävän työtehtävien hoitamiseen ja pystyvät palautumaan hyvin vapaa-
ajallaan. Työntekijät myös kokevat saavansa tarvittavaa tukea työkavereiltaan sekä
pystyvät mielestään vastaamaan hyvin työn fyysiseen ja henkisiin vaatimuksiin. (Tau-
lukko 6)

Taulukko 6. Työntekijöiden kokemus omasta työkyvystä

	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Työni ei innosta minua lainkaan, mutta jotain on pakko tehdä	8	1.88	2
Annettu työaika ei riitä lainkaan työtehtävien hoitamiseen	8	1.63	1
Minulla ei ole mahdollisuutta riittävään lepoon ja palautumiseen vapaa-ajallani	8	1.75	1.5
Työstä saamani palaute ja kannustus on liian vähäistä tai siitä ei ole mitään apua	8	1.88	2
En saa työkavereiltani tarvitavaa tukea tai siitä ei ole minulle mitään apua	8	1.63	2
En pysty lainkaan vastaamaan työn psyykkisiin vaatimuksiin	8	2	2
En pysty lainkaan vastaamaan työn fyysisiin vaatimuksiin	8	1.75	1.5
	56	1.79	2

5.2.2 Toimipaikka B

Tämä toimipaikka on aloittanut toimintansa vuonna 2000 ja yksikkö työllistää 7 kokaikaista työntekijää.

Vastausten perusteella yksikön työilmapiiri oli yhtä vastaajaa lukuun ottamatta mukava sekä kannustava. Yli 40 prosenttia vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että ilmapiiri on vanhoista kaavoista kiinni pitävä. Yksi vastaaja koki ilmapiirin myös jännittyneenä ja kireänä. (Taulukko 1)

Taulukko1.Työntekijöiden kokemus toimipaikan työilmapiiristä

	n	Prosentti
Vapautunut ja mukava sekä kannustava ja uusia ideoita tukeva	3	42.86%
Vapautunut ja mukava, mutta vanhoista kaavoista kiinni pitävä	3	42.86%
Jännittynyt ja kireä, mutta kannustava ja uusia ideoita tukeva	0	0%
Jännittynyt ja kireä sekä ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä	1	14.28%

Yksikön toimintatapoja, työnohjausta, töiden organisointia sekä vaikutusmahdollisuuksia arvioitaessa vastaukset osoittavat kuinka yksilöiden kokemukset saattavat olla hyvinkin erilaisia. Työnohjauksen toimivuuden keskiarvoksi arvioitiin 2.29. Muiden teemojen osalta hajontaa oli enemmän ja varsinkin työtehtäviin ohjeistuksessa, toimenkuvien selkeydessä ja työyhteisön ongelmien ratkaisutavoissa oli heikompiakin arvioita. Näiden osa-alueiden vastauskeskiarvot sijoittuivat välille 2.5-3. Oman työn vaikutusmahdollisuuksien vastauskeskiarvo oli hyvä 1.57. Avoimissa vastauksissa päällimmäiseksi kehitystoiveeksi nousi työtehtävien ohjeistukseen panostaminen. (Taulukko 2)

Taulukko 2. Työntekijöiden kokemus yrityksen eri toimintatavoista

	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Työnohjaus ei toimi lainkaan	7	2.29	2
Tehtävien toimenkuvat ja vastuunjaot ovat erittäin epäselviä	7	2.71	3
Työtehtäviin ohjeistusta ei ole lainkaan	7	2.71	3
Ei lainkaan vaikutusmahdollisuuksia oman työn suunnitteluun ja organisointiin	7	1.57	1
Työyhteisössä on erittäin huono ongelmien ratkaisutapa	7	2.86	3
	35	2.43	3

Esimiestyön ja johtamisen tasoa pidettiin vastausten perusteella hyvänä. Ainoastaan esimiesten vuorovaikutustaidot saivat keskiarvon 2. Muiden osa-alueiden keskiarvot sijoittuivat välille 1.43-1.86. Avoimissa vastauksissa toivottiin oikeanlaisen esimiesidentiteetin omaksumista johtoasemassa olevilta. Myös henkilöstön kokemus siitä, että kaikissa tilanteissa työyhteisön etu ei ole ensisijainen heikensi hieman tämän osa-alueen kokonaisarvosanaa. (Taulukko 3)

Taulukko 3. Työntekijöiden kokemus yrityksen esimiestyöstä

	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Johtaminen on erittäin epäoikeudenmukaista	7	1.86	2
Esimieheltä ei saa lainkaan tukea	7	1.43	1
Esimieheltä ei saa lainkaan palautetta tehdystä työstä	7	1.57	1
Esimiehillä on erittäin puutteelliset vuorovaikutustaidot	7	2	2
Henkilökohtaisia kehityskeskusteluja ei ole lainkaan tai ne ovat täysin hyödyttömiä	7	1.86	2
	35	1.74	2

Osaamisen johtamisen kohdalla koko osa-alueen keskiarvoksi tuli 2.32. Perehdytystä, ja lisäkoulutusta kaivataan enemmän mutta omiin työssä vaadittaviin taitoihin oltiin melko tyytyväisiä. Avoimissa vastauksissa esille nousivat tarpeet lisäkoulutukseen uudistuvasta lastensuojelulaista sekä neuropsykiatrisesta valmennuksesta. (Taulukko 4)

Taulukko 4. Työntekijöiden kokemus osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä

	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Perehdytystä työtehtäviin ja talon tapoihin on aivan liian vähän tai se on huonoa	7	2.43	2
Yritys ei mahdollista lainkaan työntekijän lisä- ja täydennyskoulutusta	7	2.71	3
Ammattitaitoni ja osaamiseni ei vastaa työn vaatimuksia lainkaan	7	2.29	2
En hallitse lainkaan työssäni tarvittavia tietoja ja taitoja	7	1.86	2
	28	2.32	2

Tiedonkulun kohdalla yksikön keskiarvoksi saatiin 2.25. Myös tässä toimipisteessä tieto johdolta alaspäin ei aina toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijöiden välistä tiedonkulkua sen sijaan pidettiin paremmin toimivana osa-alueena. Yksikön palaverikäytännöt saivat selvästi teeman alhaisimman arvosanan. Avoimissa vastauksissa kaivattiin koulutusta kirjaamiskäytäntöihin sekä enemmän tietoa muutostilanteissa, varsinkin niissä, joilla on vaikutuksia työntekijöiden päivittäiseen toimintaan. Esimerkkinä nousi työvuorolistojen muutokset kesken työvuorajaksojen. (Taulukko 5)

Taulukko 5. Työntekijöiden kokemus tiedonkulusta ja viestinnästä

	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Tiedonkulku työntekijöiltä johdolle ei toimi lainkaan	7	2	2
Tiedonkulku johdolta työntekijöille ei toimi lainkaan	7	2.14	2
Yrityksen palaverikäytännöt ovat erittäin sekavia eivätkä toimi lainkaan	7	3	3
Työntekijöiden välinen tiedonkulku ei toimi lainkaan	7	1.86	2
	28	2.25	2

Oman työkyvyn arvioinnissa tämän yksikön työntekijät eivät yltäneet A toimipaikan tasolle. Osa-alueen kokonaiskeskiarvo oli 1.98 ja varsinkin työajan riittävyys koettiin heikommaksi kuin toimipaikassa A. Kokemus työn innostavuudesta sekä työn fyysisistä vaatimuksista saivat edellistä toimipaikkaa heikomman arvosanan. Sosiaalisen hyvinvoinnin osalta myös tässä yksikössä työntekijät kokivat saavansa työkavereilta tarvittavaa tukea ja pystyivät mielestään vastaamaan hyvin työn henkisiin vaatimuksiin. Avoimissa vastauksissa toivottiin mm. lisää liikuntaa, kulttuuririentoja, yhteisiä työvaatteita sekä myös taloudellisen palkitsemisen vahvistamista. (Taulukko 6)

Taulukko 6. Työntekijöiden kokemus omasta työkyvystä

	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Työni ei innosta minua lainkaan, mutta jotain on pakko tehdä	7	2.14	2
Annettu työaika ei riitä lainkaan työtehtävien hoitamiseen	7	2.29	2
Minulla ei ole mahdollisuutta riittävään lepoon ja palautumiseen vapaa-ajallani	7	2	2
Työstä saamani palaute ja kannustus on liian vähäistä tai siitä ei ole mitään apua	7	2.14	2
En saa työkavereiltani tarvitavaa tukea tai siitä ei ole minulle mitään apua	7	1.43	1
En pysty lainkaan vastaamaan työn psyykkisiin vaatimuksiin	7	1.71	2
En pysty lainkaan vastaamaan työn fyysisiin vaatimuksiin	7	2.14	2
	49	1.98	2

5.2.3 Toimipaikka C

Toimipaikka C on yrityksen viimeisimpänä aloittanut yksikkö, joka perustettiin vuonna 2001. Yksikkö työllistää 8 kokoaikaista työntekijää.

Vastausten perusteella yksikön työilmapiiri on koko henkilöstön mielestä mukava sekä kannustava. Lähes 90 prosenttia vastaajista kokee lisäksi työilmapiirin uusia ideoita tukevana. (Taulukko 1)

Taulukko1.Työntekijöiden kokemus toimipaikan työilmapiiristä

	n	Prosentti
Vapautunut ja mukava sekä kannustava ja uusia ideoita tukeva	7	87.5%
Vapautunut ja mukava, mutta vanhoista kaavoista kiinni pitävä	1	12.5%
Jännittynyt ja kireä, mutta kannustava ja uusia ideoita tukeva	0	0%
Jännittynyt ja kireä sekä ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä	0	0%

Yksikön toimintatapoja, työnohjausta, töiden organisointia sekä vaikutusmahdollisuuksia arvioitaessa vastauskeskiarvot olivat tässä yksikössä erittäin hyviä. Vastausten perusteella yksikön työnohjaus toimii kiitettävästi keskiarvon ollessa 1.38. Myös muiden teemojen osalta vastauskeskiarvot sijoittuivat välille 1.25 – 1.88, joka kertoo erittäin hyvää kokonaistilanteesta. Yksittäisistä vastauksista pienenä kehityskohteena voisi nostaa työtehtäviin ohjeistuksen sekä työyhteisön ongelmien ratkaisutavat. Niiden osalta vastauskeskiarvot olivat 1.88. Oman työn vaikutusmahdollisuuksien vastauskeskiarvo oli todella korkea 1.25. Avoimissa vastauksissa esille nousi toiveita keskustelun lisäämistä työyhteisön välillä. (Taulukko 2)

Taulukko 2. Työntekijöiden kokemus yrityksen eri toimintatavoista

	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Työnohjaus ei toimi lainkaan	8	1.38	1
Tehtävien toimenkuvat ja vastuunjaot ovat erittäin epäselviä	8	1.63	2
Työtehtäviin ohjeistusta ei ole lainkaan	8	1.88	2
Ei lainkaan vaikutusmahdollisuuksia oman työn suunnitteluun ja organisointiin	8	1.25	1
Työyhteisössä on erittäin huono ongelmien ratkaisutapa	8	1.88	2
	40	1.6	2

Esimiestyötä ja johtamista arvioitaessa kaikkien vastausten keskiarvoksi tuli peräti 1.55. Johtamisen oikeudenmukaisuus sekä esimieheltä saatu tuki näyttävät henkilöstön mielestä olevan erittäin hyvällä tasolla. Myös esimiehen vuorovaikutustaitoihin sekä palautteen määrään olla yksikössä hyvin tyytyväisiä. Vastausten perusteella ainoastaan henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden määrä tai niiden hyöty ei täysin näytä vastaavan työntekijöiden toiveita. Avoimissa vastauksissa nousi esille keskustelun ja tiedon jakamisen vahvistaminen. (Taulukko 3)

Taulukko 3. Työntekijöiden kokemus yrityksen esimiestyöstä

	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Johtaminen on erittäin epäoikeudenmukaista	8	1.25	1
Esimieheltä ei saa lainkaan tukea	8	1.38	1
Esimieheltä ei saa lainkaan palautetta tehdystä työstä	8	1.63	1
Esimiehillä on erittäin puutteelliset vuorovaikutustaidot	8	1.5	1
Henkilökohtaisia kehityskeskusteluja ei ole lainkaan tai ne ovat täysin hyödyttömiä	8	2	2
	40	1.55	1

Osaamisen johtamisen kohdalla koko osa-alueen keskiarvoksi tuli 1.59. Vastausten perusteella yksikön henkilöstö kokee erittäin myönteiseksi mahdollisuudet työntekijän lisä- ja täydennyskoulutukseen. Myös perehdytykseen sekä omaan osaamiseen ja ammattitaitoon ollaan tyytyväisiä. Avoimissa vastauksissa oli nähtävissä henkilökohtaisia tavoitteita tutkintoon johtavasta lisäkoulutuksesta sekä toiveita erilaisista neuro-psykiatrisista täydennyskoulutuksista. (Taulukko 4)

Taulukko 4. Työntekijöiden kokemus osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä

	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Perehdytystä työtehtäviin ja talon tapoihin on aivan liian vähän tai se on huonoa	8	1.63	1.5
Yritys ei mahdollista lainkaan työntekijän lisä- ja täydennyskoulutusta	8	1.25	1
Ammattitaitoni ja osaamiseni ei vastaa työn vaatimuksia lainkaan	8	1.75	2
En hallitse lainkaan työssäni tarvittavia tietoja ja taitoja	8	1.75	2
	32	1.59	2

Tiedonkulun ja viestinnän kohdalla yksikön keskiarvoksi saatiin 2.16. Vastausten perusteella parantamisen varaa on sekä johdolta työntekijöille sekä myös työntekijöiden välisessä viestinnässä. Yksikön palaverikäytännöt saivat yrityksen kahta muuta toimipaikkaa paremman arvosanan. Avoimissa vastauksissa kaivattiin kaikilta työntekijöiltä vielä vahvempaa vastuunkantoa ja panostusta viestinnän toimivuuden parantamiseksi. Vastauksissa nostettiin mm. esille kirjaamiskäytäntöihin panostamisen kaikkien työntekijöiden toimesta. (Taulukko 5)

Taulukko 5. Työntekijöiden kokemus tiedonkulusta ja viestinnästä

	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Tiedonkulku työntekijöiltä johdolle ei toimi lainkaan	8	2.13	2
Tiedonkulku johdolta työntekijöille ei toimi lainkaan	8	2.5	2.5
Yrityksen palaverikäytännöt ovat erittäin sekavia eivätkä toimi lainkaan	8	1.75	2
Työntekijöiden välinen tiedonkulku ei toimi lainkaan	8	2.25	2
	32	2.16	2

Oman työkyvyn arvioimisen vastausten perusteella tämän yksikön työntekijät kokevat fyysisen ja henkisen työkyvyn paremmaksi suhteessa kahden muun yksikön henkilöstöön. Osa-alueen kokonaiskeskiarvo oli korkea 1.55. Työkavereilta saatu tuki, työajan riittävyys sekä palautteen ja kannustuksen määrä koettiin olevan erittäin hyvällä tasolla. Kokemus työn innostavuudesta sekä työn fyysisistä ja henkisistä vaatimuksista saivat myös edellisiä toimipaikkoja paremman arvosanan. Avoimissa vastauksissa toivottiin lisää fyysistä liikuntaa esim. aiemmin toteutuneen tyky – karaten muodossa. (Taulukko 6)

Taulukko 6. Työntekijöiden kokemus omasta työkyvystä

	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Työni ei innosta minua lainkaan, mutta jotain on pakko tehdä	8	1.63	2
Annettu työaika ei riitä lainkaan työtehtävien hoitamiseen	8	1.5	1.5
Minulla ei ole mahdollisuutta riittävään lepoon ja palautumiseen vapaa-ajallani	8	1.75	2
Työstä saamani palaute ja kannustus on liian vähäistä tai siitä ei ole mitään apua	8	1.5	1
En saa työkavereiltani tarvitavaa tukea tai siitä ei ole minulle mitään apua	8	1.25	1
En pysty lainkaan vastaamaan työn psyykkisiin vaatimuksiin	8	1.63	2
En pysty lainkaan vastaamaan työn fyysisiin vaatimuksiin	8	1.63	2
	56	1.55	2

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustuloksista voidaan mielestäni vetää johtopäätös, että yrityksen henkilökunta on tyytyväinen työhönsä ja heidän työhyvinvointinsa on melko korkealla tasolla. Vastausten perusteella näyttäisi, että kaikkia yksiköitä yhdistää hyvä työilmapiiri, tyytyväisyys esimiestyöhön sekä positiivinen kokemus omasta työkyvystä. Toimipaikka-kohtaisia eroja löydettiin kaikilta tutkimuksen osa-alueilta, mutta yksikään toimipaikka ei ollut kokonaisarviossaan tyytymätön yksikön toimintaan. Korkeasta työhyvinvoinnista kertoo mielestäni kehitysideoiden vähäinen määrä sekä avoimien palautteiden keskittyminen samoihin teemoihin. Myös hyvä työilmapiiri näyttäisi vallitsevan kaikissa yksiköissä.

Työtyytyväisyyden eri teorioiden korrelaatio näkyy osittain melko selvästi kyselyn vastausraporteissa. Maslowin tarveteorian mukaisesti ensimmäinen fysiologisen portaan tarve toteutui melko hyvin, sillä toimipaikkojen työntekijät olivat melko tyytyväisiä työajan riittävyyteen eli työkuorman kohtuullisuuteen suhteessa käytettävään aikaan. Myös palautuminen vapaa-ajalla sekä selviytyminen työpaikan fyysisistä sekä henkisistä vaatimuksista koettiin hyvänä vastausten perusteella. Jos näiden lisäksi työpaikalla tuetaan riittävästi liikkumista sekä fyysistä toimintakykyä ja huolehditaan työterveyshuollon järjestämisestä, voidaan mielestäni tulkita, että perustarpeet ovat kunnossa ja voidaan siirtyä tyydyttämään seuraavan portaan tarpeita. Turvallisuuden portaan osa-alueisiin eli työolojen toimivuuteen sekä myös työsuhteiden laatuun ei kyselyssä juurikaan keskitytty. Yrityksen johtajan alkuhaastattelun perusteella kuitenkin on tiedossa, että toimiviin työoloihin sekä henkilökunnan turvallisuuteen satsataan säännöllisesti resursseja eri toimipisteissä. Tämä näkyy käytännössä siten, että työvälineet pidetään ajanmukaisina, henkilökuntaa on työvuorossa enemmän kuin lain minimivaatimukset edellyttävät ja fyysiset työskentelyolosuhteet ovat turvallisia. Myös työsuhteiden laatuun panostetaan siten, että kaikilla työntekijöillä on vakituiset työsuhteet. Itseasiassa koko yrityksen historian aikana ei ole koskaan irtisanottu yhtään työntekijää.

Liittymisen tarpeen täyttymiseksi kyselyssä oli osa-alueet työilmapiiristä sekä johtamisesta. Molempiin osa-alueisiin oltiin poikkeuksetta tyytyväisiä tai hyvin tyytyväisiä

eri yksiköissä, joten sekin tarveporras on vastausten perusteella tyydytetty. Arvostuksen tarpeen tyydyttämiseksi parhaana mittarina voidaan mielestäni pitää palkitsemista ja sen oikeudenmukaisuutta. Opinnäytetyöstä palkitsemisen osa-alue rajattiin tutkimuksen ulkopuolella, joten siinä mielessä sen täyttyminen jäi tutkimuksessa vajavaiseksi. Yritys kuitenkin maksaa työntekijöille alalla yleisesti vallitsevan tason mukaista palkkaa, joten siinä mielessä palkitsemisen osa-alue tulee tyydytettyä. Omasta työkokemuksesta tiedän, että palkan lisäksi yritys mahdollistaa työntekijöille erilaista virkistystoimintaa, joka tulevat peruspalkan päälle verovapaina henkilökuntaetuina. Näiden etujen avulla halutaan osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan. Arvostus syntyy toki myös osaamisen ja ammattitaidon tuntemisesta ja palautteesta suhteessa omaan tekemiseen. Kyselyn mukaan tyytyväisyys kehityskeskusteluihin sekä oman työn laatuun olivat molemmat hyvällä tasolla. Näiden lisäksi työntekijöillä on paljon erilaisia mahdollisuuksia osallistua eri yksiköissä toteutettavien toimintamallien suunnitteluun ja kehittämiseen. Voidaan siis mielestäni tulkita, että myös arvostuksen tarve tulee yrityksessä tyydytettyä.

Itsensä toteuttamisen tarve näyttäisi yrityksen eri toimipaikoissa täyttyvän hieman vaihtelevasti mutta pääasiassa siihenkin oltiin tyytyväisiä. Vastausten perusteella toisessa toimipaikassa koettiin työn imua enemmän kuin toisessa sekä myös kokemus osaamisen kehittämisestä ei kaikissa yksiköissä ollut yhtä positiivista. Voidaan siis todeta, että itsensä toteuttamisen tarvetta pitäisi kehittää ainakin toisissa yrityksen toimipaikoista, jotta se vastaisi työntekijöiden toiveita ja tarpeita.

Viidestä kyselyn osa-alueesta työntekijät olivat erityisen tyytyväisiä yrityksen esi-
miestyöhön sekä työilmapiiriin. Paljon kiitosta saivat myös työkavereilta saatu tuki sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Kehityskohteita työhyvinvoinnin osa-
alueista etsittäessä kaikkia toimipaikkoja yhdistävänä osa-alueena esiin nousee viestintä. Työntekijät toivoivat parannusta sekä työntekijöiden että johdon ja työntekijöiden väliseen viestintään. Avoimissa kysymyksissä moni vastaaja peräänkuuluttikin keskustelun lisäämistä työyhteisön välillä kaikissa eri tilanteissa. Oman kokemukseni perusteella viestintä ja tiedonkulku ovat vaativassa lastensuojelutyössä erittäin tärkeä osa-alue, joka kuitenkin jostain syystä helposti jää taka-alalle. Näin käy lähes automaattisesti, jos sitä ei kehitetä säännönmukaisesti ja suunnitelmallisesti. Tiedonkulun

ja keskustelukulttuurin kehittämiseksi käytännön toimenpiteenä voitaisiin kokeilla erilaisia työyhteisön sparrauspäiviä, joissa ajatuksena olisi yhteisten keskustelutilaisuuksien järjestäminen. Päivien teemat voitaisiin suunnitella henkilöstön toiveiden ja kulloisenkin ajankohtaisen tilanteen mukaan. Keskustelukulttuurin kehittämistä suunniteltaessa olisi tärkeää pyrkiä selvittämään, mistä viestinnän vaikeus johtuu. Tämän ymmärtämisen jälkeen voidaan organisaatiossa suunnitella tarvittavia toimenpiteitä ja päättää jokaisen työntekijän vastuusta paremman tiedonkulun aktiivisemman keskustelukulttuurin toteuttamisesta.

Tutkimuksessa löydettiin myös melko paljon eroja eri toimipisteiden välillä. Toimipiste C:n työntekijät oli tyytyväisin lähes kaikilla vertailluilla osa-alueilla. Kahden muun toimipisteen kohdalla kehittämistä näyttäisi olevan työn perehdytyksessä, työnkuvien ja vastuunjaon selkeydessä, ongelmien ratkaisutavoissa sekä lisäkoulutuksen mahdollisuuksien kehittämisessä.

Koska erot toimipisteiden välillä olivat melko suuria, mielestäni yrityksessä täytyisi tarkastella mitkä asiat toimipisteessä C tehdään eri tavalla kuin muilla toimipisteillä? Mahdollisia toimenpiteitä voisi olla esimerkiksi koko yrityksen yhteinen perehdytyskansio, yhdenmukaiset kirjalliset toimintaohjeet uusiin työtehtäviin perehdyttämisessä tai organisaation yhteinen suunnitelma ja budjetti henkilöstön täydennyskoulutuksista. Näin jokaisella toimipisteellä olisi samat toimintaohjeet. Myös esimiehen vastuun selkeyttäminen ongelmakohtien kohdalla voisi auttaa tulevaisuudessa.

Kaikissa toimipisteissä tulisi lisätä panostuksia kehityskeskustelujen toteuttamiskäytäntöihin, jotta henkilöstön kokemat epäkohdat tulisivat esille mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Henkisesti raskaalla alalla on äärimmäisen tärkeää, että työntekijöiden jaksamista ja motivaatiota eivät nakerra semmoiset seikat, jotka jäävät pimentoon ainoastaan liian vähäisen keskustelun takia. Kehityskeskusteluissa työntekijän saattaa olla helpompi avautua asioista, jotka häntä vaivaavat ja joihin hän toivoisi muutosta. Samalla tilanne toimii parhaimmillaan positiivisen ja avoimen vuorovaikutuksen rakentajana työyhteisössä. Kehityskeskustelut toimivat myös positiivisen palautteen antamisen tilanteena johdolta työntekijälle. Tämä on helppo ja halpa keino lisätä arvostuksen tunnetta.

Hyvinvointitutkimuksen kysely pyrittiin kokoamaan johdonmukaiseksi ja teoriaan pohjautuvaksi. Mielestäni pystyin hyödyntämään tutkimuksessa aiempaa kokemustani lastensuojelutyöstä sekä myös nykyisestä työtehtävästäni. Tutkimuksen aikana koin henkilökohtaisesti oppineeni paljon työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista eri tekijöistä. Tutkimus vahvisti omaa näkemystä siitä, kuinka subjektiivinen työtyytyväisyyden kokemus on ja kuinka eri osa-alueet vaikuttavat ihmisiin eri tavoin. Mielestäni tutkimuksella onnistuttiin hyvin kartoittamaan kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tasoa sekä tarjoamaan johdolle mahdollisia kehittämistoimenpiteitä. Tutkimuslomakkeen tekeminen aiheutti haasteita, koska tutkimuskysymysten rajaaminen oli vaikeaa. Halusin kuitenkin rajata kyselyn teoriaosuuden teemojen mukaan ja toisaalta huolehtia siitä, ettei kyselystä tullut liian laaja.

Tutkimuksesta erittäin onnistuneen maksimaalinen vastausprosentti. Tästä tunnustuksen ansaitsee yrityksen johto sekä tietenkin kaikki vastaajat. Positiivista oli myös se, että yrityksen johto osallistui kyselylomakkeen suunnitteluun, ja sain heiltä siihen tärkeitä vinkkejä. Tämänkaltaisen työhyvinvointitutkimus toteutettiin kohdeorganisaatiossa ensimmäistä kertaa. Johdolta saamani palautteen perusteella vastaavia kyselyitä tullaan jatkossa toteuttamaan teemoittain 2-3 kertaa vuodessa. Loppuyhteenvetona voidaan todeta, että avoimesti keskustelemalla yhdessä koko organisaation henkilöstön kanssa voidaan tutkimustuloksia hyödyntäen kehittää uusia toimintatapoja ja saada yrityksen työhyvinvointi erinomaiseksi kaikissa toimipisteissä ja kaikilla osa-alueilla.

6.1 Jatkotutkimusaiheet

Työhyvinvoinnin tutkiminen on mielestäni erittäin mielenkiintoista sekä hyödyllistä. Organisaatio, työntekijät ja koko yhteiskunta saavat tämänkaltaisista tutkimuksista tärkeää tietoa kehittäessään työyhteisöjen toimivuutta. Työhyvinvointitutkimus lastensuojelulaitoksessa antoi itselleni paljon uutta tietoa työhyvinvoinnista yleisesti sekä varsinkin alakohtaisen työtyytyväisyyden muodostumisesta. Työhyvinvoinnin tutkimista lastensuojelutyössä kannattaa mielestäni ehdottomasti jatkaa ja itse näkisin keskeisimpinä aiheina työssä jaksamisen sekä työuupumuksen ehkäisy. Tämä on iso ongelma lastensuojelutyössä ja sen ymmärtämiseksi ja ehkäisemiseksi olisi hyvä kerätä

sekä määrällistä että laadullista tutkimusaineistoa. Parhaimmillaan tämänkaltaiset tutkimukset lisääisivät ymmärrystä työuupumuksen syy – seuraus yhteyden syntymiseen, jolloin niitä voitaisiin tehokkaammin pyrkiä ehkäisemään.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kotter, John P 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Alkuperäinen teos Leading Change. Suomennos Maarit Tillmann. Rastor Oy.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. 2. Helsinki: Edita

Suutarinen, Marjaana. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.

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

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 4. Helsinki: Edita

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

E-kirjat:

Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 3.11.2019. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:TY\(\(d6\)ILMAPIIRI\(\(20\)KUNTOON\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:TY((d6)ILMAPIIRI((20)KUNTOON((20)/piste:b0)

Kauhanen, Juhani. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Printon, Viro: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kamari Oy. Viitattu 3.11.2019. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/fi/s/ak/kirjat/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana/2-tyohyvinvoinnin-kasite-historia-ja-nykytilanne/>

Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Oy.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut. 2016 Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 3.11.2019. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBXAXUGGBJXAB#/kohta:2\(\(20\)TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(c4\)\(\(c4\)OMA\(\(20\)KOHOAA\(\(20\)ARVOONSA\(\(20\):\(2.3\(\(20\)Investoinnit\(\(20\)ty\(\(f6\)hyvinvointip\(\(e4\)\(\(e4\)omaan\(\(20\)kannattavat\(\(20\):\(Miten?\(\(20\)/piste:b834](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBXAXUGGBJXAB#/kohta:2((20)TY((d6)HYVINVOINTI((c4)((c4)OMA((20)KOHOAA((20)ARVOONSA((20):(2.3((20)Investoinnit((20)ty((f6)hyvinvointip((e4)((e4)omaan((20)kannattavat((20):(Miten?((20)/piste:b834)

Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Alma Talent. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 3.11.2019 <https://www.elibrary.com/reader/9789521418433>

Muut elektroniset lähteet:

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. Strateginen hyvinvointi. SH/2016. Tutkimusraportti. Ossi Aura Consulting Oy. Helsinki 2016. Viitattu 29.9.2019: https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf

EOSMO, 2011. Osaamisen hallinnan työkirja. Työn kierto. Viitattu 27.10.2019. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>

Kehusmaa, Kirsti. Työhyvinvointi Kilpailuetuna 2011. Viitattu 20.10.2019: <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/fi/s/ak/kirjat/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011/tuottavuus-vs-tyohyvinvointi/?coll=2>

Manka, Marja-Liisa. Kaikkonen, Maija-Leena. Nuutinen, Sanna. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Tampere 2007. Viitattu 29.9.2019: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf/>

Mäkitalo, S. 2012. Psyykkisen työhyvinvoinnin arviointi eräässä metalli- alan yrityksessä. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutus- ohjelma. Opinnäytesyö.

Opintokeskuksen www-sivut. 2019. Viitattu 27.10.2019. <https://www.ok-sivis.fi/tunnista-ja-tunnusta-osaaminen/osaamisen-tunnistaminen.html>

Pekkola, P., Pedak M. & Aula P. 2013. Hyvinvointiviestintä - Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto. Helsinki: Unigrafia. Viitattu 27.10.2019. http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf

Pekkola, P., Pedak M. & Aula P. 2013. Hyvinvointiviestintä - Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto. Helsinki: Unigrafia. Viitattu 27.10.2019. http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf

Tasalapa Oy:n www-sivut. Viitattu 3.11.2019. <https://www.tasalapa.fi/>

Terävä, Kimmo. Mäkelä-Pusa, Pirkko. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö 2011. Viitattu 19.10.2019: https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf/

Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 27.10.2019. <https://www.ttl.fi/tyopiste/viestinnalla-voi-ja-pitaa-luoda-tyohyvinvointia/>

Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 3.11.2019. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/liikuntaelimet_terveys/fyysinen_toimint_akyk/sivut/default.aspx.

Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 3.11.2019. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/tyoajat_terveys_hyvinvointi/sivut/default.aspx

Kyselyn saatesanat

Olen tradenomi (AMK) opiskelija Satakunnan ammattikorkeakoulusta ja teen opin-
näytetyötäni työhyvinvoinnista lastensuojelualalla. Opinnäytetyön empiriaosuudessa
toteutetaan webropol-ohjelmaa hyödyntäen työhyvinvointikysely Tasalapa Oy:n hen-
kilöstöllä. Kyselyn avulla pyritään kartoittamaan realistisesti organisaation eri yksi-
köissä vallitsevaa tyytyväisyyden- ja työhyvinvoinnin tasoa. Työn valmistumisen
jälkeen sitä voidaan hyödyntää organisaation työhyvinvoinnin määrittelyssä ja kehit-
tämässä sekä lisäksi työ tarjoaa yrityksen johdolle keinoja henkilöstöhallinnon ja
johtamisen kehittämistyössä.

Opiskelijana minua sitoo vaitiolovelvollisuus ja käsittelen kaikkia vastauksista saa-
miani tietoja luottamuksellisesti ammattikorkeakoulun eettisten periaatteiden mukai-
sesti. Vastanneiden henkilöllisyydet eivät tule tutkimuksessamme ilmi, enkä myös-
kään julkaise opinnäytetyössäni tietoja, jotka voisivat yhdistää teidän vastaukset tutki-
mustuloksiin.

Tutkimus antaa sinulle mahdollisuuden kertoa mielipiteesi työstäsi ja tyytyväisyyteen
vaikuttavista tekijöistä. Kysymykset ovat vaihtoehtokysymyksiä sekä avoimia kysy-
myksiä, joihin voit vastata omin sanoin. Kysymyksiin vastaamiseen kuluu aikaa noin
15 min.

Vastaathan tutkimukseen viimeistään su 24.11.2019 mennessä. Tuloksista teen rapor-
tin joka valmistuu joulukuussa 2019. Tutkimustuloksia esitellään lopullisessa opin-
näytetyössä ainoastaan tilastollisesti. Luotettavien tulosten saamiseksi olisi tärkeää,
että jokainen työntekijä vastaisi kyselyyn!

Kiitos ajastasi ja vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin

Lauri Parviainen

Tasalapa Oy/Sampon pajan työhyvinvointikysely

1. Arvioi työpaikkasi ilmapiiriä *

- ☐ Vapautunut ja mukava sekä kannustava ja uusia ideoita tukeva
☐ Vapautunut ja mukava, mutta vanhoista kaavoista kiinni pitävä
☐ Jännittynyt ja kireä, mutta kannustava ja uusia ideoita tukeva
☐ Jännittynyt ja kireä sekä ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä

2. Arvioi yrityksen toimintatapoja vastaamalla alla oleviin kysymyksiin asteikolla 1-5 *

	1	2	3	4	5	
Työnohjaus toimii erittäin hyvin *	☐	☐	☐	☐	☐	Työnohjaus ei toimi lainkaan
Tehtävien toimenkuvat ja vastuunjaot ovat erittäin selkeitä *	☐	☐	☐	☐	☐	Tehtävien toimenkuvat ja vastuunjaot ovat erittäin epäselviä
Työtehtäviin ohjeistus on erittäin hyvää *	☐	☐	☐	☐	☐	Työtehtäviin ohjeistusta ei ole lainkaan
Hyvät vaikutusmahdollisuudet oman työn suunnitteluun ja organisointiin *	☐	☐	☐	☐	☐	Ei lainkaan vaikutusmahdollisuuksia oman työn suunnitteluun ja organisointiin
Työyhteisössä erittäin hyvä ongelmien ratkaisutapa *	☐	☐	☐	☐	☐	Työyhteisössä on erittäin huono ongelmien ratkaisutapa

3. Mitä kehittämisideoita tai muutoksia kaipaisit työn organisointiin tai yrityksen toimintatapoihin?

4. Arvioi johtamista ja esimiestyötä asteikolla 1-5 *

	1	2	3	4	5	
Johtaminen on erittäin oikeudenmukaista *	☐	☐	☐	☐	☐	Johtaminen on erittäin epäoikeudenmukaista
Esimieheltä saa aina tukea kun sitä tarvitsee *	☐	☐	☐	☐	☐	Esimieheltä ei saa lainkaan tukea
Esimieheltä saa kiittävästi palautetta tehdystä työstä *	☐	☐	☐	☐	☐	Esimieheltä ei saa lainkaan palautetta tehdystä työstä
Esimiehillä on erittäin hyvät vuorovaikutustaidot *	☐	☐	☐	☐	☐	Esimiehillä on erittäin puutteelliset vuorovaikutustaidot
Henkilökohtaiset kehityskeskustelut ovat erittäin hyviä *	☐	☐	☐	☐	☐	Henkilökohtaisia kehityskeskusteluja ei ole lainkaan tai ne ovat täysin hyödyttömiä

5. Mitä kehittämisideoita tai muutoksia kaipaisit esimiestyöhön ja johtamiseen?

6. Arvioi osaamisen johtamista asteikolla 1-5 *

	1	2	3	4	5	
Perehdytystä työtehtäviin ja talon tapoihin on tarpeeksi ja se on erittäin laadukasta *	☐	☐	☐	☐	☐	Perehdytystä työtehtäviin ja talon tapoihin on aivan liian vähän tai se on huonoa
Yritys mahdollistaa työntekijän lisä- ja täydennyskoulutuksen erittäin hyvin *	☐	☐	☐	☐	☐	Yritys ei mahdollista lainkaan työntekijän lisä- ja täydennyskoulutusta
Ammattitaitoni ja osaamiseni vastaa työn vaatimuksia erittäin hyvin *	☐	☐	☐	☐	☐	Ammattitaitoni ja osaamiseni ei vastaa työn vaatimuksia lainkaan
Hallitsen työssäni tarvittavat tiedot ja taidot (esim. ATK-aidot) erittäin hyvin *	☐	☐	☐	☐	☐	En hallitse lainkaan työssäni tarvittavia tietoja ja taitoja

7. Mitä koulutusta kaipaisit henkilökohtaisella tasolla tai laajemmin koko yrityksen henkilöstölle?

8. Arvioi viestintää ja tiedonkulkua asteikolla 1-5 *

	1	2	3	4	5	
Tiedonkulku työntekijöiltä johdolle toimii erittäin hyvin *	☐	☐	☐	☐	☐	Tiedonkulku työntekijöiltä johdolle ei toimi lainkaan
Tiedonkulku johdolta työntekijöille toimii erittäin hyvin *	☐	☐	☐	☐	☐	Tiedonkulku johdolta työntekijöille ei toimi lainkaan
Yrityksen palaverikäytännöt ovat erittäin selkeitä ja toimivia *	☐	☐	☐	☐	☐	Yrityksen palaverikäytännöt ovat erittäin sekavia eivätkä toimi lainkaan
Työntekijöiden välinen tiedonkulku toimii erittäin hyvin *	☐	☐	☐	☐	☐	Työntekijöiden välinen tiedonkulku ei toimi lainkaan

9. Mitä kehittämisideoita tai muutoksia kaipaisit tiedonkulkuun ja viestintään?

10. Arvioi omaa työkykyäsi ja jaksamistasi asteikolla 1-5 *

	1	2	3	4	5	
Työni innostaa minua erittäin paljon *	☐	☐	☐	☐	☐	Työni ei innosta minua lainkaan, mutta jotain on pakko tehdä
Annettu työaika riittää hyvin työtehtävien hoitamiseen *	☐	☐	☐	☐	☐	Annettu työaika ei riitä lainkaan työtehtävien hoitamiseen
Minulla on mahdollisuus riittävään lepoon ja palautumiseen vapaa-ajallani *	☐	☐	☐	☐	☐	Minulla ei ole mahdollisuutta riittävään lepoon ja palautumiseen vapaa-ajallani
Työstä saamani palaute ja kannustus auttaa työssäjaksamiseen *	☐	☐	☐	☐	☐	Työstä saamani palaute ja kannustus on liian vähäistä tai siitä ei ole mitään apua
Saan työkavereiltani tukea aina tarvittaessa ja se auttaa työssäjaksamiseen *	☐	☐	☐	☐	☐	En saa työkavereiltani tarvittavaa tukea tai siitä ei ole minulle mitään apua
Pystyn vastaamaan työn psyykkisiin vaatimuksiin erittäin hyvin *	☐	☐	☐	☐	☐	En pysty lainkaan vastaamaan työn psyykkisiin vaatimuksiin
Pystyn vastaamaan työn fyysisiin vaatimuksiin erittäin hyvin *	☐	☐	☐	☐	☐	En pysty lainkaan vastaamaan työn fyysisiin vaatimuksiin

11. Mitä kehittämisideoita tai muutoksia kaipaisit työkyvyn ja työssäjaksamisen parantamiseksi?
(työnohjaus, liikunnan tukeminen, tyky-toiminta jne...)
