

Mari Mikkonen

## **TYÖHYVINVOINTIKYSELY**

# TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Mari Mikkonen

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Liiketalouden koulutusohjelma

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

---

Tekijä: Mari Mikkonen

Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvointikysely

Työn ohjaaja: Päivi Aro

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2011

Sivumäärä: 38+17

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoitus oli saada aikaan toimiva työhyvinvointikysely kohde yritykselle. Kohdeyritys on keskisuuri Pohjois-Suomessa toimiva yksityisen terveydenhuoltoalan konserni, jossa työhyvinvoinnin johtaminen on otettu osaksi konserninstrategian päivittämistä.

Tietoperustassa oli paneuduttu työhyvinvoinnin johtamiseen ja työhyvinvoinnin määrittelyyn. Työhyvinvoinnin viisi porrasta oli se tapa, jolla kuvattiin työhyvinvointia. Tietoperustassa on myös paneuduttu organisaation osallisuudesta työhyvinvointiin ja esimiestyön tärkeydestä työhyvinvoinnin onnistumiselle.

Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena työnä sisältäen benchmarkkauksen haettaessa sopivaa lomakepohjaa kyselylle. Benchmarkkausta käytettiin myös kartoitukseen, millaisia eri työhyvinvointikyselyvaihtoehtoja samankaltaiset konsernit käyttävät omassa toiminnassaan.

Benchmarking ei tuottanut sellaisia tuloksia, jotka olisivat hyödyttäneet ja vastaajilta saatiin vain mitään sanomattomia vastauksia. Lomakevaihtoehtojen benchmarkkaus taas tuotti tulosta ja käytettäväksi lomakkeeksi löytyi QPSNordic-kysely. Se on tarpeeksi kattava ja sitä on ollut kehittelemässä joukko pohjoismaisia työhyvinvoinnin tutkijoita.

Opinnäytetyön aikana ei tehty työhyvinvointi kyselyä kohde yritykselle, joten seuraavaksi olisi hyvä testata lomakkeen toimivuus ja analysoida kyselystä saadut tulokset. Jatkuva seuranta ja kyselyn kehittäminen edesauttavat työhyvinvointia ja epäkohtiin voidaan puuttua heti.

---

Asiasanat:

Työhyvinvointi, työnimu, työviihtyvyys, työssä oppiminen, työntuottavuus

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics

---

Author: Mari Mikkonen

Title of thesis: Work welfare survey

Supervisor: Päivi Aro

Term and year: Spring 2011

Number of pages: 38+17

---

## ABSTRACT

The purpose of the thesis is to create a functional business work welfare survey to the target company. The target company located in Northern Finland is a medium sized–private healthcare conglomerate where the managing of the work welfare has been taken as a part of updating the conglomerate strategy.

The main emphasis in the theoretical background lies on managing a defining on the work welfare. Five steps to work welfare were the way, to described work welfare. Furthermore the theory focused on how the organization contributes to work welfare and how important it is for those managerial positions to succeed in this.

The thesis was been carried out functional study including benchmarking when searching suitable template form. Benchmarking was also used for surveying, i.e. to see various work welfare surveys were used in similar conglomerates in their own operation.

Benchmarking did not provide any useful result; that would have made any use and the replies given by the answerers were vague. Benchmarking of the form choices paid off and the form to be used was chosen to be a QPSNordic-form. It is comprehensive enough and the developer team consisted of Nordic scientists of work welfare from Finland, Sweden, Norway and Denmark.

During the thesis the work welfare survey was not contacted to company. Therefore it might good idea to test the functionality of the form and the results got from it. The constant monitoring and developing the survey will supports the work welfare and defects faults could be interfered with immediately.

---

### Keywords:

Work welfare, work engagement, job satisfaction, work–based learning and labour productivity

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TYÖHYVINVOINTI .....	8
2.1	Esimiestyö .....	9
2.2	Organisaation osallistuminen työhyvinvointiin .....	12
2.2.1	Työhyvinvointi kilpailukeinona .....	14
2.2.2	Työhyvinvointi osana laatukriteeriä .....	14
2.2.3	Työlaisäädäntö ja työhyvinvointi .....	17
3	TYÖHYVINVOINNIN VIISI PORRASTA .....	19
3.1	Psykofysiologiset perustarpeet .....	20
3.2	Turvallisuus .....	20
3.3	Liittyminen .....	21
3.4	Arvostus .....	22
3.5	Itsensä toteuttaminen .....	25
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN SUORITTAMINEN .....	26
4.1	Benchmarking .....	26
4.2	Kyselylomakkeen vaihtoehtoja .....	27
5	TULOKSET .....	29
6	TYÖHYVIONVOINTIKYSELYLOMAKE .....	30
6.1	Lomakkeen taustaa .....	30
6.2	Lomakkeen käyttö .....	31
6.3	Lomakkeen yhteys tietoperustaan .....	32
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	34
8	POHDINTA .....	36
	LÄHTEET .....	39
	LIITTEET .....	41

# 1 JOHDANTO

Työterveyslaitos on kiteyttänyt työhyvinvoinnin yhteen ytimekkääseen lauseeseen: ”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä” (Työterveyslaitos 2011a, hakupäivä 17.2.2011). Tähän lauseeseen on kiteytetty koko työhyvinvoinnin ydin ja se pitää paikkaansa.

Opinnäytetyön tarkoitus on saada aikaan toimiva työhyvinvointikysely kohde yritykselle. Kohdeyritys on keskisuuri Pohjois-Suomessa toimiva yksityisen terveydenhuoltoalan konserni, jossa työhyvinvoinnin johtaminen on otettu osaksi konserninstrategian päivittämistä. Työyhteisön kehittämistoimintaa on aktiivisesti tehty TYKES - rahoituksella vuosina 2009–2010. Työhyvinvointipäiviä on toteutettu lisäksi omana toimintana, työterveyshuollon toimesta, sekä eläkevakuutusyhtiön kustantamana (Sähköposti 9.4.2011.)

Opinnäytetyö liittyy konsernin työhyvinvointisuunnitelman viimeistelyyn. Henkilöstön työhyvinvointikyselyt ovat aiemmin toteutettu työterveyshuollon tai erityisesti valittujen konsulttien toimesta vuoden tai kahden vuoden välein. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä benchmarking prosessityöhyvinvoinnin arvioinnissa käytettäviin kyselyihin yrityksen päätöksenteon tueksi, kun konsernissa käytettävää säännöllisesti käyttöönotettavaa arviointimenetelmää valitaan (Sähköposti 9.4.2011.)

Tietoperustassa viitataan Euroopan laatupalkintomalliin (EFQM–malli), mikä on käytössä Suomessa (Ojala & Ahonen 2003, 81). Laatupalkintomalli on arvostettu ja moni yritys hakee sitä vuosittain. Vuonna 2009 sen sai Nokia. Laatupalkintomalli korostaa erinomaisesti henkilöstön tarpeellisuutta ja sitä voimavaraa, mihin organisaatio voi nojata. Henkilöstössä tapahtuvat muutokset heijastuvat koko organisaation toimintaan ja tulokseen

Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena ja laadullisen sekoituksena, jossa osana on käytetty benchmarkkausta ja työn tuloksena on toimiva työhyvinvointilomake. Lomakkeena on Työterveyslaitoksen hyväksymä QPSNordic, Pohjoismaainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Lomakkeen laatijoina on joukko pohjoismaisia työhyvinvoinnin tutkijoita Suomesta, Ruotsista, Norjasta ja Tanskasta. Lomakkeen kysymykset koostuvat taustakysymyksistä ja työhyvinvoinnin osa-alueista, kuten esimiestyöstä, organisaation osallistumisesta, omasta jaksamisesta ja työyhteisön kannustamisesta. Lomake kuvastaa hyvin työhyvinvoinnin viiden portaan asteikkoa, missä lähdetään perustarpeista jatkuen turvallisuuden tunteeseen ja liittymisen tarpeeseen. Arvostus ja itsensä toteuttaminen löytyvät myös lomakkeelta. Alunperin oli tarkoitus luoda ihan uusi lomakepohja, mutta se osoittautui hankalaksi. Tunnuslukujen ja asteikkojen laadinta olisi ollut mahdotonta toteuttaa. Päädyttiin lopuksi valmiiseen, jo testattuun lomakkeeseen.

Benchmarking on erinomainen tapa saada tietoa jo olevista toiminta malleista. Työhyvinvoinnin kehittäminen kohde yrityksessä mahdollistaa benchmarkkauksen, sillä toisilta oppiminen ja omien toimintojen kehittäminen, ovat osa benchmarkkausta. Benchmarkkauksesta ei saatu sellaisia tuloksia, mitä lähdettiin hakemaan. Kohde yritykset ja konsernit, joilta kyseltiin, eivät joko halunneet tai heillä ei ollut antaa tietoja työhyvinvointiin liittyvistä kyselyistä ja lomakkeista. Lomakepohjaa mietittäessä käytiin läpi muutama vaihtoehto. Osa kyselyistä olivat aika suppeita ja keskittyivät vain yhteen asiaan. Valittu lomake oli laajapohjainen ja ottaa koko henkilöstön huomioon. Lomakkeella käydään läpi keskeisimmät työhyvinvoinnin osa - alueet.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Suomalaista yhteiskuntaa on ravistellut lama vuosina 2008–2009 ja 2010 vuoden alku. Lama, kuten kaikki muutkin negatiivista energiaa levittävät asiat, syövät ihmisten energiaa. Ainainen kiire ja tavoitettavuus stressaavat ja aiheuttavat turhia poissaoloja työntekijöille. Pitkään jatkunut stressi ja uupumus vievät ennen pitkää sairauslomalle ja ne aiheuttavat yhteiskunnalle ja yrityksille suuria kuluja.

Tänä päivänä on alettu ajattelemaan työntekijöiden hyvinvointia ja miten he jaksavat muuttuvassa yhteiskunnassa. Jatkuvasti vaaditaan lisää opiskelua ja erikoiskykyjä, jotta pärjätään työelämässä. Yritykset panostavat paljon henkilöstönsä hyvinvointiin ja haluavat olla edelläkävijöitä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Työterveyslaitos on kehittänyt malleja, millä voidaan mitata ja seurata työhyvinvointia. Yksityisellä puolella on myös suuri joukko yrityksiä, jotka tarjoavat työhyvinvointikyselyjä. He ovat kehitelleet erilaisia ohjelmia kyselyille ja antavat työhyvinvointiin opastusta. Yritykset takovat rahaa näillä palveluilla, sillä työhyvinvointi on erittäin puhuttu ja mielenkiintoa herättävä asia nykypäivänä.

”Terveessä ja toimivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti, ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö sujuu. Työyhteisön muutoksen hallintavalmiudet ovat tehokkaita ja ongelmanratkaisutaidot rakentavia. Kehittämistyössä suunnataan tulevaisuuteen ja etusijalla ovat ratkaisukeskeiset, ennalta ehkäisevät toimintatavat. Myös työsuojelun ja työterveyshuollon toiminta kuuluu kiinteästi terveeseen työyhteisöön. Hyvinvoivissa työyhteisöissä henkilöstö on motivoitunutta, vastuuntuntoista ja säilyttää kimmoisuutensa muutostilanteissakin.” (Työterveyslaitos 2011b, hakupäivä 17.2.2011.)

Työhyvinvointi tarkoittaa pääsääntöisesti ihmisten hyvinvointia, huonon olon ennaltaehkäisyä ja työyhteisön viretilaa. Merja Kärkkäinen (2002, 24) on kirjassaan selventänyt työhyvinvoinnin määritelmää. Työhyvinvointi tarkoittaa ensisijaisesti ennaltaehkäisevää toimintaa työyhteisössä ja siihen kuuluu myös pa-



hoinvoinnin hoito. Ihmiset kuvaavat työhyvinvointia eri tavalla ja miten he sen kokevat. Uudet haasteet työssä, me henki, tulee esille monesti keskusteluissa ja yleensä viihtyminen omassa työssä ja työpaikalla. Työhyvinvointia on hankala määritellä, koska se ei ole mitään konkreettista, kuten tietokone, puhelin tms. esine, mitä voidaan käsitellä (Ojala & Ahonen 2003, 28). Työhyvinvointi on työyhteisössä tapahtuvaa toimintaa, jonka jokainen ihminen käsittää omalla tavallaan. Jollekin työhyvinvointi on esim. liikuntaseteleitä ja toiselle se merkitsee liukuvaa työaikaa tai jollekin se on kaikkea, mitä positiivista tapahtuu työpaikalla. Työhyvinvointi vaikuttaa myös työpaikan ulkopuolelle, vapaa-aikaan, sillä kaikki ne muutokset, mitä tapahtuu kotona, vaikuttavat joko negatiivisesti tai positiivisesti työnteekoon.

Työhyvinvoinnissa otetaan huomioon koko organisaatio, työyhteisö ja yksilö, ja miten ne kaikki suhtautuvat toisiinsa työympäristössä ja vapaa-aikana. Nykyaikana organisaation sosiaalisen vastuun (CSR, Corporation Social Responsibility) merkitys on suuri ja siitä puhutaan paljon Euroopassa. Työn ja vapaa-ajan raja on nykyaikana häilyvä ja organisaatiolta odotetaan etuja vastapainoksi työnteon tullessa kotiin työpaikalta. Tällainen on työn ja vapaa-ajan kombinaatio on ominaista tämän päivän tietotyölle. Työajatkin ovat muuttaneet muotoaan joustavaan suuntaan, koska kansainvälistyminen ja ihmisten liikkuvuus antavat siihen mahdollisuuden. Uudenlainen kanssakäyminen ihmistenvälillä, kuten sosiaalinen media, Internet ja älypuhelimet, saavat aikaan uudenlaista tietotulvaa. Nykyaikainen tekniikka mahdollistaa ajasta tai paikasta riippumatta työnteon missä vain (Kärkkäinen 2002, 25.) Juuri tämän vuoksi työhyvinvoinnista täytyy huolehtia.

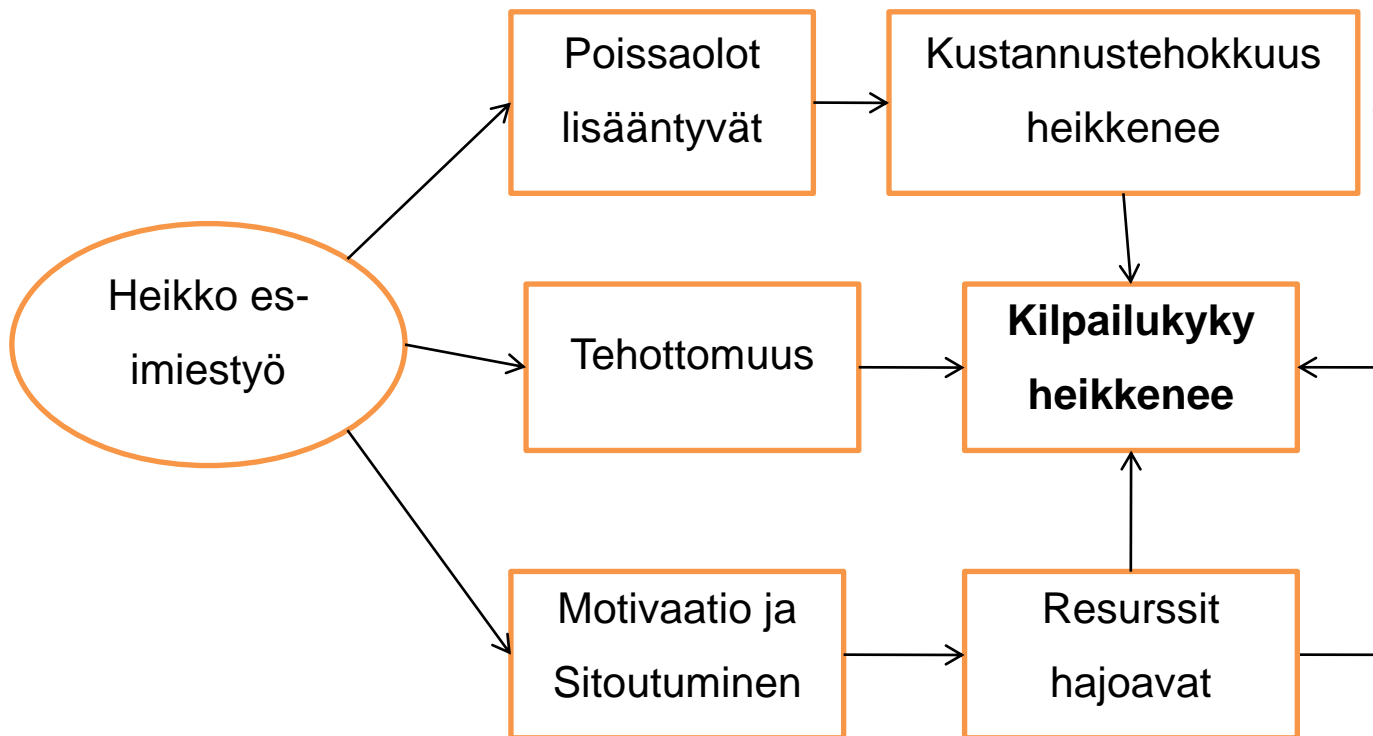
## **2.1 Esimiestyö**

Aiemmin kerrottiin johdon sitoutumisesta työhyvinvointiin ja heidän toimista työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kun johto on sitoutunut, niin esimiestenkin on helppo sitoutua työhyvinvointiin. Heidän on omalla käytöksellään ja työtavoillaan seurattava ylimmän johdon toimia ja toimittava sen mukaisesti. Esimiesten teh-

tävänä on huolehtia työpaikalla, että kaikki asiat ja tehtävät sujuvat moitteettomasti. Alaiset pitävät siitä, että työ ja vapaa-aika kulkevat saumattomasti yhdessä ja työntekijöillä on tilaa liikkua työpaikoilla ja rytmittää työpäiväänsä niin, että harrastuksillekin jää aikaa (Kärkkäinen 2002, 40.)

Esimiesten koulutuksen tärkeyttä ei saa laiminlyödä, sillä heidän toimilla on suuri merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Teemme työtä kolmanneksen ajastamme ja työpaikan mielekkyys on tärkeää. Koulutuksen avulla annetaan esimiehille työkalut, millä he saavat henkilöstönsä motivoitumaan työhönsä. Kun ajatellaan, että on kiva tulla töihin ja se esimieskin on osaava, annan oman kultaisen ajatukseni ja oppini organisaation käyttöön ja olen valmis vaikka uhrautumaan tietyllä tavalla sen eteen, silloin päästään tuloksiin.

Organisaation kannalta on tärkeää, että työntekijät viihtyvät ja myös esimiesten pitää jaksaa ja huolehtia omasta jaksamisestaan. Niin alaisille pitäisi antaa hienman haasteita, jotta he kehittyvät ja jaksavat työssään, kuin myös esimiehille (Kärkkäinen 2002, 41.) Koulutuksen puute voi johtaa heikkoon johtamiseen ja se luo kustannuksia yritykselle. Heikko johtaminen aiheuttaa taas ylimääräisiä poissaoloja ja huonoa ilmapiiriä työpaikalle. Siitä alkaa sellainen oravanpyörä, mistä ei tahdo päästä pois. Myös asiakassuhteet kärsivät huonosta johtamisesta ja esimiestyöstä. Otala ja Ahonen (2003, 68) kertovat kirjassaan suhdepääoman ja rakennepääoman heikkenemisestä. Siihen liittyy motivaation puute henkilöstössä ja asiakaspalvelun huonona toimintana. Yleensä kaikki, mikä liittyy liiketoimintaan, heikentyy ja tulos laskee. Heikon esimiestyön seuraamuksia on esitetty kuviossa 1. Kuvio kertoo, miten poissaolojen lisääntyminen vaikuttaa kustannustehokkuuteen, rakennepääomaan ja kilpailukykyyn. Tehottomuus vaikuttaa kilpailukykyyn ja varallisuuteen. Motivaation ja sitoutumisen katoaminen vaikuttaa resursseihin ja suhdepääomaan ja varallisuuteen.



Kuvio 1. Heikon esimiestyön seuraamuksia (Ojala & Ahonen 2003)

Sydänmaalakka (2007, 32–33) kertoo kirjassaan oppimisen prosessista ja mitä se oikeastaan on. Oppimista tapahtuu kokoajan ja osittain se on tavoitteellista ja suunniteltua, mutta pääsääntöisesti se on ei-suunniteltua. Esimiesten oppiminen ja tiedon jakaminen eteenpäin ovat erittäin tärkeitä organisaatiossa. Asiansa tunteva esimies on tehokas ja alaisiaan tukeva. Tämä hiukan sivuaa työhyvinvoinnista, mutta oppiminen yleensä yksilön, tiimin ja organisaation tasoilla luo työhyvinvointia. Eri ihmiset oppivat eri tavalla ja yksilöille on löydetty oppimistyyliä: käytännön toteuttaja oppii työtä tekemällä, looginen ajattelija oppii järkeilemällä, harkitseva pohtija oppii, kun saa rauhassa miettiä uutta tietoa ja aktiivinen osallistuja kokeilee miten uusi tapa toimii (Sydänmaalakka 2007, 41.) Esimiehen pitäisi tiedostaa nämä kaikki oppimistyyliä, kun aletaan suunnitella henkilöstön koulutusta.

Kun uusi asia on opittu, pitää se siirtää käytäntöön. Osaamista voidaan arvioida erilaisilla asteikoilla. Ensimmäinen aste on, että tietää asian, toisessa asteessa, että osaa asian perusteiltaan. Kolmas on se, että hallitsee asian eli muuntaa

opitun asian käytäntöön. Neljäs askel on, että opittua asiaa osataan kehittää ja viimeisenä on taito opettaa muita (Manka 2008, 117.)

Esimies on erityisessä asemassa työpaikalla, kun uusi työntekijä perehdytetään työhönsä. Esimiehen tärkein rooli on opettaa ja ohjata oikeisiin työtapoihin ja luotsata työntekijä talon tavoille. Kohdeyrityksen esimiestyö on osastokohtainen. Jokaisella osastolla on osastonhoitaja, joka huolehtii lähiesimiehen tehtävistä.

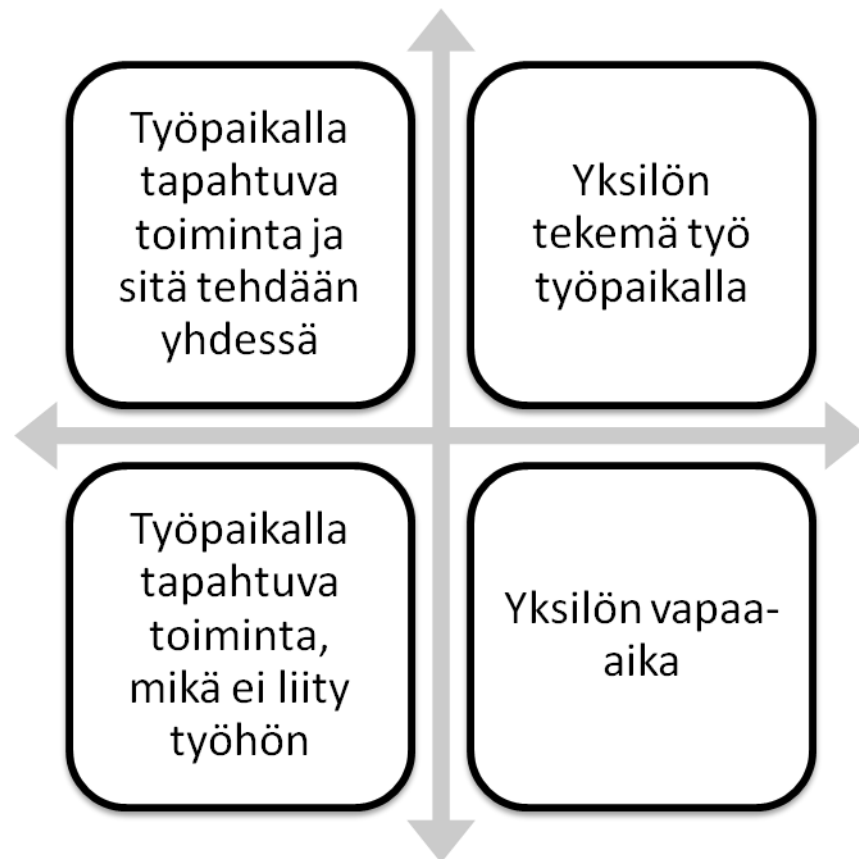
## **2.2 Organisaation osallistuminen työhyvinvointiin**

Työhyvinvoinnin onnistumiselle on olennaista, että organisaation johdolla on toimiva seurantajärjestelmä, joka antaa juuri sitä oikeaa tietoa henkilöstöstä ja heidän toimintatavoista. Seurannan tarkoituksena on ohjata työhyvinvointitoimenpiteet oikein ja työpaikkaterveydenhuollon seurannan raporteista voidaan saada arvokasta tietoa henkilöstön terveydentilasta ja toimintakyvystä ja niiden muutoksista (Kärkkäinen 2002, 58.) Raportointiin liittyy kuitenkin ongelmia, koska sitä ei voi aina kohdentaa työyhteisöön ja se ei tavoita useinkaan esimiehiä ja juuri heidän tehtävänä on puuttua ongelma kohtiin. Raportointi mahdollistaa toimenpiteiden arvioinnin ja seurata kustannuksia ja palveluiden käyttöä (Kärkkäinen 2002, 58.)

Joillakin yrityksillä on käytössään tasapainotettu tulokortti (BCS balance scorecard), minkä avulla voidaan mitata ja arvioida miten työyhteisön voimavarat ovat kohdistettu. Se on hyvä apuväline yrityksen johdolle, kun he linjaavat organisaation tavoitteita. Tulokortilla seurataan taloutta, asiakasta, prosesseja ja oppimista ja uudistamista. Kaikki nämä osa-alueet ovat yritykselle tärkeitä ja niiden on oltava tasapainossa keskenään (Kärkkäinen 2002, 60.)

Työhyvinvoinnin nelikenttä on malli, missä kuvataan yksilön ja organisaation suhteita työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvoinnin tohtori Jorma Mäkitalo on

kehittänyt tämän mallin ja siinä keskitytään yhdessä tekemiseen työpaikalla (Mäkitalo 2005.) Kuviossa 2 on selkeytetty mallia.



*Kuvio 2. Työhyvinvoinnin nelikenttä.*

Aikaisemmin on keskitytty yksilön työhyvinvointiin ja työolosuhteiden parantamiseen hänen vapaa-aikanaan ja työpaikalla tapahtuvaan toimintaan ja työajan ulkopuolella. Jorma Mäkitalon (2005) uusimmat tutkimukset kuitenkin osoittavat, että voimavaroja pitäisi keskittää enemmän koko organisaation toimintaan ja sen työhyvinvointiin. Työn mielekkyyttä pitäisi parantaa ja löytää sieltä uudet motivaatiot työntekoon. Mäkitalon (2005) väitöskirjan mukaan monikaan ei tiedä työpaikallaan, mistä nykyisen työn mielekkyys on lähtöisin. Kuviossa 2 on kuvattu yksilön ja työyhteisön kanssakäymistä ja miten ne ovat limittyneet toisiinsa. Horisontaaliviivan alapuolella on alue, mikä ei liity työhön ja yläpuolella, mikä liittyy työhön. Oikealla alhaalla ovat yksilön vapaa-aika ja siihen liittyvät työhyvinvointi toimenpiteet kuten erilaiset liikuntasetelit, mitä voidaan käyttää ollessa vapaa-ajallakin. Työpaikalla tapahtuva toiminta mikä ei liity työhön on esimerkiksi pikkujoulut tai muu vastaava toiminta. Nykypäivän työhyvinvointi koh-

distuu yksilön tekemään työhön työpaikalla ja siihen panostetaan aika paljon. Mäkitalo (2005) korostaa koko organisaation hyvinvointia ja sen panostamiseen, koska sitä työtä tehdään organisaatiolle, eikä itselle.

### **2.2.1 Työhyvinvointi kilpailukeinona**

Henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen ja kilpailukykyyn. Hyvinvoiva henkilöstö tuottaa sellaisia palveluja, mistä asiakkaat ovat tyytyväisiä. Kilpailukykytekijöitä ovat kustannustehokkuus, tuottavuus, laatu, asiakas-tyytyväisyys, innovaatiot, kyky solmia uusia kumppanuuksia, toimivien verkostojen rakentaminen ja uusien hyvien työntekijöiden palkkaaminen ja heidän pitäminen talossa. Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa kaikkiin osa-alueisiin (Ojala & Ahonen 2003, 69.) Ojala (2003, 71) mainitsee kirjassaan työhyvinvointistrategian kulkevan liiketoimintastrategian mukana ja yrityksen liiketoimintastrategian muuttuessa pitäisi muuttaa myös työhyvinvointistrategiaa. Ahonen (2003, 71) on tutkinut yrityksiä, jotka ovat sijoittaneet työhyvinvointiin. Yritykset ovat saaneet takaisin 10–20 -kertaisina sijoittamansa varat. Hän toteaa, että yrityksen taloudellisella menestyksellä ja henkilöstön hyvinvoinnilla on selvä yhteys.

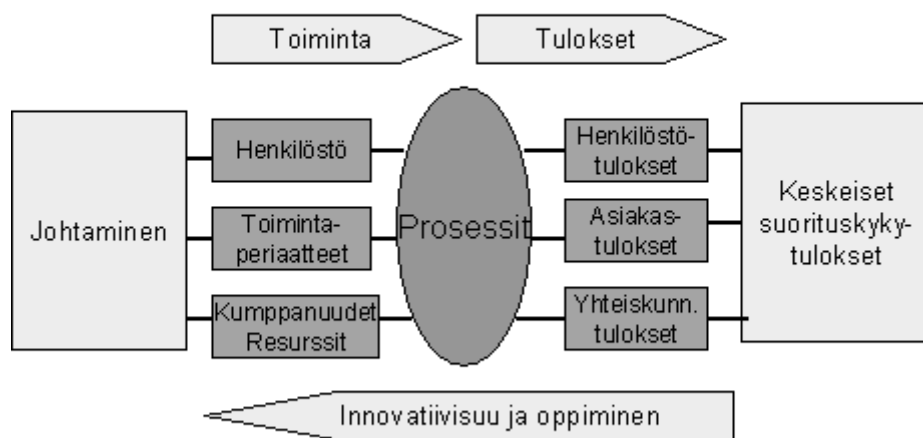
Tuottavuutta ja kustannustehokkuutta voidaan parantaa työhyvinvoinnilla ja se kuuluu yrityksen kilpailuvaltteihin. Työympäristön turvallisuutta parantamalla tuodaan säästöjä sillä, että ei satu onnettomuuksia työpaikoilla turhaan. Sairaudet ja tapaturmat aiheuttavat enemmän kustannuksia kuin poissaoloajan palkkakustannukset. Kannustamalla henkilöstöä liikkumaan ja pitämään itsestään huolta, säästetään sairauspoissaoloilta ja ennenaikaisilta työkyvyttömyyseläkkeiltä. Kun annetaan henkilöstön osallistua ja vaikuttaa työpaikalla oleviin yhteisiin asioihin, niin työmotivaatio nousee huomasti, kuten myös koulutuksen lisääminen. Työhyvinvoinnin lisääminen työpaikoilla vähentää eläkkeelle siirtymiä ennenaikaisesti. (Ojala & Ahonen 2003, 73–77.)

### **2.2.2 Työhyvinvointi osana laatukriteeriä**

Kohde yritys on kehittelemässä omaa laatujärjestelmäänsä ja laatujärjestelmään kuuluu yhtenä osana työhyvinvointi. Eniten käytetty laatupalkintomalli Suomessa on Euroopan laatupalkintomalli (EFQM-mallia), missä henkilöstö on yksi tuloksia mahdollistava osa (Ojala & Ahonen 2003, 81). Laatupalkintomalli on arvostettu, ja sitä jaetaan vuosittain ansioituneille yrityksille ja organisaatioille niin julkisille kuin yksityisillekin. Sitä voi hakea suuryritykset, pienet ja keskisuuriset yritykset, sekä julkisen sektorin organisaatiot. EFQM -mallia käytetään yleisesti laatupalkintokilpailujen ohella mm. itse arvioinnissa ja toiminta – ja johtamisjärjestelmien viitekehyksenä (Opetushallitus 14.7.2010, Hakupäivä 19.1.2011.)

Kuviossa 3 on kuvattu Euroopan laatupalkintomalli ja siitä näkee, miten henkilöstö on osallisena tuloksen tekoon ja sitä kautta kilpailukykyyn.

## EFQM-laatumalli



(c) EFQM

Kuvio 3. Euroopan laatupalkintomalli. (Ahonen Hakupäivä 19.1.2011)

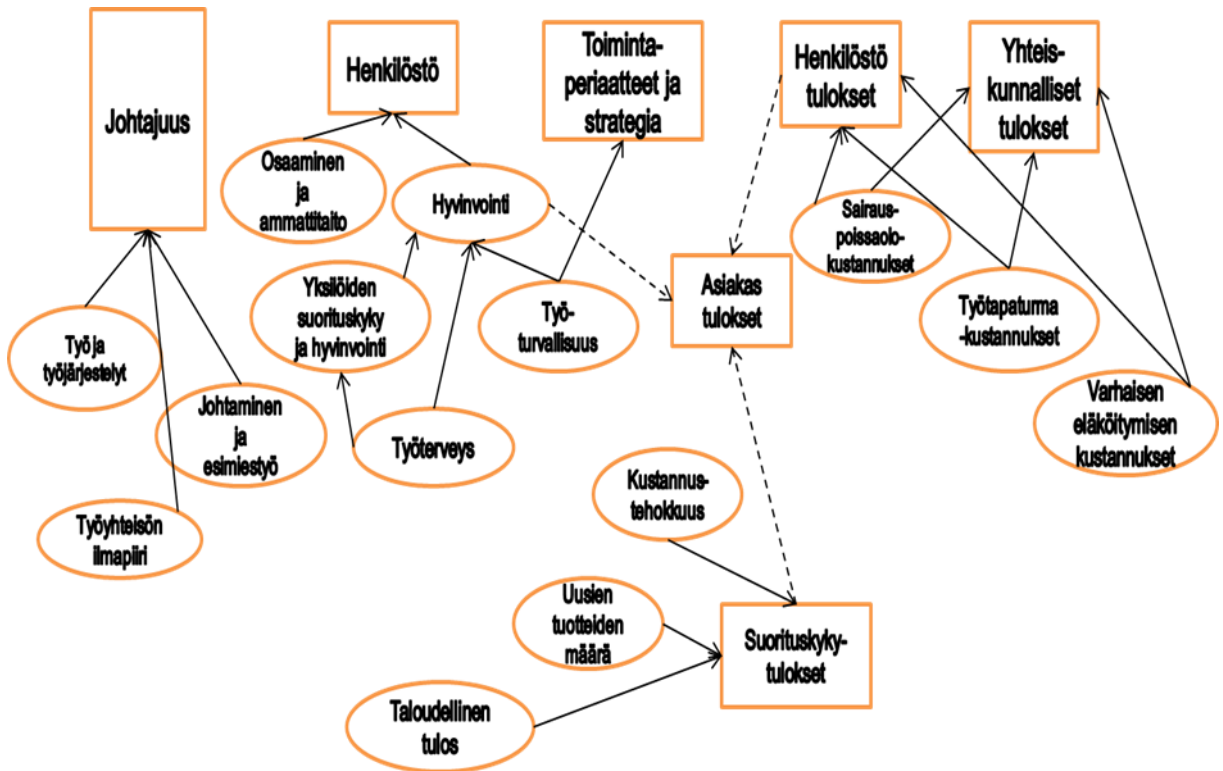
Ojalan ym. mukaan työhyvinvointi liittyy suoraan johtajuuteen, henkilöstöön ja osittain toimintaperiaatteisiin, strategiaan ja prosesseihin. Työhyvinvointi myös vaikuttaa yhteiskunnallisiin tuloksiin (tarkoittaa vähemmän sairauspoissaoloja ja työttömyyseläkkeitä), henkilöstö- ja asiakastuloksiin ja keskeisiin suorituskykytuloksiin (Ojala & Ahonen 2003, 82.) Tärkeä osa laatupalkintomallista työhyvin-

voinnin kannalta ovat ne osa-alueet, mitkä liittyvät työhyvinvointiin suoraan ja mitkä vaikuttavat työhyvinvointiin. Laatupalkintomallia pidetään usein aika raskeana prosessina ja sille on kehitetty kevyempi malli, henkilöstötilinpäätös. Laatupalkintomalli on kuitenkin laajempi kokonaisuus, minkä pitäisi parantaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja ottaa enemmän osaa päätöksentekoon.

Ahosen (1998) mukaan monet organisaatiot tyytyvät vain henkilöstön hyvinvoinnin mittaamiseen ja se heille riittää. Mutta jos asioille ei tehdä mitään ja mitareista saatuja epäkohtia eliminoida, mikään ei muutu ja henkilökunta ei ole mukana muutoksessa. Pelkästään mittaamalla henkilöstön tilaa ei saada aikaan mitään, vaan toimintaan pitää saada selviä uudistuksia ja toimintatapoja. (Ahonen 1998, hakupäivä 18.3.2011.)

Kuviossa 4 kerrotaan, miten työhyvinvoinnin osatekijät liittyvät laatupalkintomalliin. Kuvio osoittaa, että henkilöstön ammattitaito ja osaaminen ovat suorassa yhteydessä hyvinvointiin ja sitä kautta asiakastuloksiin ja hyvinvoinnin edellytyksenä ovat työturvallisuus, työterveys ja yksilöiden suorituskyky. Ilman näitä hyvinvoinnin tekijöitä asiakastulokset kärsivät, kuten myös suorituskykytulokset. Työyhteisön- ja henkilöstön hyvinvointi vaikuttavat laajalle alalle työyhteisössä ja yhteiskunnassa. Panostamalla työhyvinvointiin, saadaan säästöjä, koska varhaiset eläkkeelle jäämiset saadaan minimoitua ja työtapaturmat voidaan laskea minimiin.





Kuvio 4. Työhyvinvoinnin osatekijöiden liittyminen laaturapalkintomallin osioihin. (Ojala ym. 2003, 84).

Euroopan laaturapalkintomallia voitaisiin hyödyntää kohdeyrityksessä erittäin hyvin, sillä yrityksen visiona on olla kansallisesti yksi johtavista hyvinvointi-, terveys- kuntoutus- ja matkailualan tuottajista ja tuottaa palveluita asiantuntevasti - hyvinvointitakuulla. Konsernin tavoitteena on, että osaavien, innostuneiden ja hyvinvoivien työntekijöiden ansiosta yritys saavuttaa visionsa mukaisen aseman toimialansa yritysten kärjessä (Kohde yrityksen Internet-sivu, hakupäivä 20.2.2011)

### 2.2.3 Työlaisäädäntö ja työhyvinvointi

Työlainsäädäntö tukee työhyvinvointia, koska valtio on säätänyt lain, mikä määrää vähimmäisvaatimukset työsopimuksille. Työoikeuden keskeisimmät lait ovat työsopimuslaki (26.1.2001/55), työaikalaki (9.8.1996/605), vuosilomalaki (18.3.2005/165 ja merimiesten 1.6.1984/433), työturvallisuuslaki

(23.8.2002/738), työehtosopimuslaki (7.6.1946/436) ja yhteistoimintalaki (Finlex 2010, hakupäivä 21.11.2010; Paanetoja J. 2008, 10.)

Laki on aina heikomman puolella ja monet työhön liittyvistä laista on pakottavia eli laki suojelee työntekijää. Peruslaki on työsuhdelaki, mitä sovelletaan työsuh- teessa ja se on pakottava laki. Työehtosopimukset ovat sovittavissa ja kaikille ammattiliitoille on räätälöity omat. Sopijapuolet ovat työntekijäliitto (SAK) ja työnantajaliitto (STTK) ja näiden alaliitot keskenään. Työlainsäädäntö on liitteenä liite 1.

### 3 TYÖHYVINVOINNIN VIISI PORRASTA

Maslow, A. (1943) on keksinyt motivaatioteorian, Maslowin tarvehierarkia, jonka pohjalta Rauramo Päivi (2004) on laatinut työhyvinvoinnin kehitystä kuvaavan portaikon perustarpeista itsensä toteuttamiseen viidenportaan avulla (Kuvio 5).

<p>5. ITSENSÄ TOTEUTTAMINEN:          Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus          Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito          Arviointi: Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset</p>	<p>Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset</p>
<p>4. ARVOSTUKSEN TARVE:          Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut          Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä          Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset</p>	<p>Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen</p>
<p>3. LIITTYMISEN TARVE:          Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot          Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmyönteisyys          Arviointi: Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt</p>	<p>Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö</p>
<p>2. TURVALLISUUDEN TARVE:          Organisaatio: Työsuhde, työolot          Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat          Arviointi: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys</p>	<p>Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö</p>
<p>1. PSYKO-FYSIOLOGISET PERUSTARPEET:          Organisaatio: Työnkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto.          Työntekijä: Terveelliset elämäntavat          Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaaminen</p>	<p>Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito</p>

Kuvio 5. Työhyvinvoinnin viisi porrasta (Rauramo. P. 2004)

### **3.1 Psykofysiologiset perustarpeet**

Työhyvinvointi lähtee psyko-fysiologisista tarpeista, jotka kuvaavat yksilön ja organisaation perustarpeita. Alin porras sisältää sen tarpeen, millä tullaan toimeen ja pysytään terveenä, ravinto, liikunta, vapaa-aika, muutenkin terveellinen elämän tapa ja sellainen työ, organisaation tarjoama, mistä työntekijä selviytyy hyvin. Työntekijän toimia ja kuntoa arvioidaan erilaisilla kyselyillä ja testeillä.

Työ ja vapaa-aika tasapainoilevat koko ajan ja työntekijän on päätettävä kumpi painaa vaakakupissa enemmän. Vapaa-ajasta palautumine vie aikansa ja, jos se hallitsee liikaa, työnteko voi häiriintyä niin työn kuormitus nouse voimakkaasti. Kuormitusta tarvitaan, jotta elimistömme pysyisi toiminnassa mutta liiallista kuormitusta tulisi välttää. Työntekijän on myös huolehdittava terveydestään ja hyvistä elämän tavoistaan. Liikunta ja terveellinen ruoka auttavat hallitsemaan painoa ja sitä kautta jaksamaan paremmin työssä. Riittävä lepo ja uni ovat tärkeitä palautumiselle päivän tehtävistä. Nautintoaineiden kohtuullisella käytöllä ei tiedetä olevan haittavaikutuksia työnteolle, kunhan sen käyttö rajoittuu vapaa-aikaan. Riittävä työterveyshuolto kattaa lakisääteisen toiminnan kuten terveystarkastukset ja ensiapuvalmennuksen (Rauramo 2007, 37–75.)

### **3.2 Turvallisuus**

Toinen porras kuvastaa turvallisuutta. Työnantaja antaa mahdollisuuden työntekijälleen pysyvään ja turvalliseen työpaikkaan jossa työntekijä saa toimeentulon ja turvallisen työn. Työpaikalla toimii yhdenvertainen työyhteisö. Turvallista työpaikkaa arvioidaan riskikartoituksilla ja tilastoilla. Henkinen ja fyysinen väkivalta on yleistymässä työpaikoilla. Henkistä väkivaltaa voi kohdata joko esimiehen tai työkavereiden osalta. Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisikin puuttua heti tällaiseen toimintaan jos sellaista tapahtuu organisaatiossa.

Nykyaikana ei voi olla varma työpaikan pysyvyydestä. Lama ja suhdanteiden vaihtelut luovat epävarmuutta työmarkkinoille. Viimeaikainen lama, mikä sijoittui

vuosien 2008–2010 alku puolelle, lisäsi työttömyyttä ja epävarmuutta työmarkkinoilla. Muutos voi myös olla mahdollisuus uuteen haasteeseen. Hyvä muutosjohtajuus lieventää ahdistusta ja lisää luottamusta tulevaan. Turvallinen työympäristö tukee työtä ja tekijää. Perusasioiden ollessa kunnossa, työkin sujuu hyvin. Työturvallisuus, mihin kuuluu työympäristön altisteet, kuten esim. melu tai tärinä, fyysinen ja psyykkinen väkivalta esim. kiusaaminen, näiden asioiden hallitseminen työpaikoilla on oltava kunnossa. Työnantajan tulee puuttua viipymättä epäasialliseen käyttäytymiseen (Rauramo 2007, 85–116.)

Nykypäivän työ on hektistä ja muutoksessa kokoajan. Suhdanne vaihtelut maailman taloudessa aiheuttavat liikehdintää kaikilla sektoreilla ja nykypäivänä ei ole itsestään selvää pysyykö työpaikka vai ei. On aika vaikeaa motivoida työntekijöitä tekemään ylimääräistä organisaatiolle, koska irtisanomisen uhka on päällä kokoajan.

### **3.3 Liittyminen**

Kolmas porrass kuvastaa yksilön tarvetta kuulua johonkin. Tällä portaalla hyväksytään erilaisuus ja ollaan joustavia työn suhteen. Muutosvastarintakin on vähäistä, kun kehitysmuotoisuus on hyväksytty yksilön tasolla. Me - henki on ominaista ja yhteistyön arvostus on korkealla (Rauramo, 2007.)

Hyvän työilmapiirin tunnusmerkkejä ovat tiedon kulku organisaation sisällä ja organisaation ulkopuolelle, yleensäkin viestintä pelaa. Esimies-alaissuhteet ovat kunnossa sekä selkeä työnjako työntekijöiden kesken. Palautejärjestelmä pelaa ja työntekijöillä on jonkinlaiset etenemismahdollisuudet. Nämä ovat vain esimerkkejä, sillä työilmapiiriin kuuluu paljon muutakin. Organisaatio, missä on vähintään 30 työntekijää säännöllisesti, pitää olla tasa-arvosuunnitelma. Organisaation johdon ja työntekijöiden tulee sitoutua tasa-arvosuunnitelman tekemiseen (Rauramo, 2007.)

Organisaatioissa vallitsee aina jonkinlainen kulttuuri koska kaikki ihmiset ovat erilaisia ja kansainvälisyys yleistyy yrityksissä. Kaikkien kanssa pitäisi tulla toimeen ja ymmärtää erilaisuutta. Mutta vaikka ulkomaalaisia ei olisikaan työpaikoilla, niin kotimainenkin työyhteisö luo oman kulttuurin ja niillä pelisäännöillä mennään. Erilaisuus luo haasteita ja rikastuttaa työpaikkakulttuuria.

Luottamus ja sen rakentaminen kuuluvat koko organisaatiolle. Luottamusta voidaan rakentaa yhteisillä pelisäännöillä, mitkä ovat kaikkien tiedossa. Avoimuus on osa luottamusta ja vuorovaikutuksen lisääntyminen on merkinä avoimuudesta työyhteisössä. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää kokoukset ja palaverit, missä avoimuuden lisääntyminen näkyy eniten. Silloin, kun avoimuutta on tarpeeksi tai se on itsestään selvyyttä työyhteisössä, niin työntekijät ottavat kantaa helposti erilaisiin asioihin ja antavat omia ehdotuksia ja parannuskeinoja tilanteisiin. Erityisen tärkeää on tuntee omat työkaverit ja olla heidän kanssaan tekemisissä. Silloin kehittyä aivan kuin itsestään luottamus toisiin ja saadaan tietoa keiden kanssa ollaan tekemisissä. Esimiehellä on tässä suuri vastuu, sillä hän on se joka esittelee ja kertoo miten menetellään (Rauramo 2007, 131–133.)

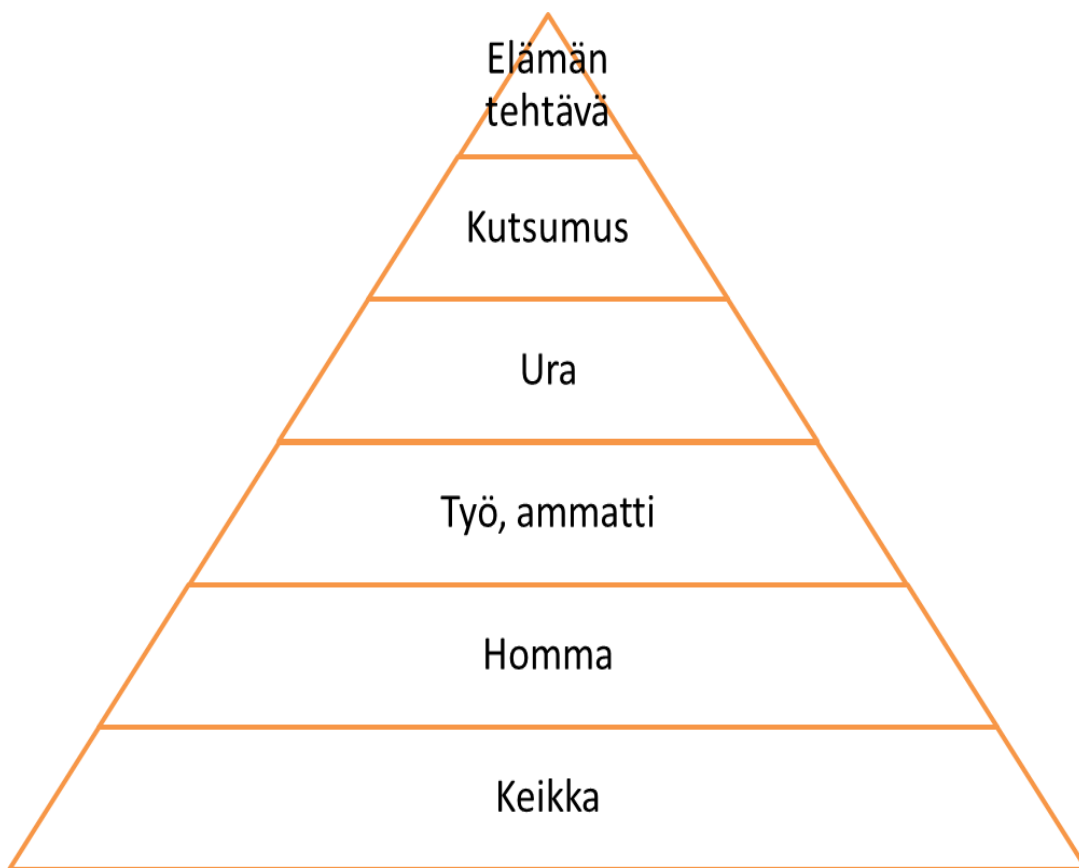
### **3.4 Arvostus**

Työntekijän ollessa neljännellä portaalla, hänellä on korkea työmoraali ja hän kehittää aktiivisesti organisaation toimintaa ja on siinä mukana. Arviointitoimintoina ovat työtyytyväisyyskyselyt ja organisaatio hyödyntää kehityskeskusteluista saatuja tietoja yksilön palkitsemiseen. Yksilö toteuttaa organisaation arvoja ja tuottavuutta. Organisaation tasolta palkitseminen ja arvostus auttavat yksilöä nousemaan viimeiselle eli viidennelle portaalle, missä yksilön itsensä toteuttaminen ja osallistuminen organisaation toimintaan ovat korkeat (Rauramo 2007, 143.)

Vaikka puhutaan, että raha ei tee onnelliseksi, se ei aivan pidä paikkaansa, sillä tietynlainen vakavaraisuus tuo turvallisuuden tuntoa elämään. Ja turvallisuuden tuntemus kuuluu jo alemmalle asteelle. Tieto ja oppiminen ovat vahvasti yksilön

mietteissä ja halu kehittää omaa toimintaa edelleen on vahvasti mielessä. Tässä vaiheessa, jos organisaatio on samoilla linjoilla kuin työntekijä, niin organisaatio saa kaiken mahdollisen tiedon ja osaamisen työntekijöiltään. Palaute ja palkitseminen ovat erittäin hyvä kannuste paremman työyhteisön saavuttamiseen ja motivaation aikaan saamiseksi.

Työ merkitsee monelle elämäntapaa tai se voi olla vaan paikka missä vietetään aikaa, siellä vain ollaan ja tehdään jotain palkan vastikkeeksi. Joillekin se on pakollinen paikka koska muuten ei pärjää, jos ei saa rahaa muualta. Kuviossa 6 näytetään, miten työhön suhtaudutaan.



*Kuvio 6. Työn kuusi perusastetta. (Rauramo 2005, 145)*

Ensimmäisellä tasolla kulkee sellaiset joille työ on vain tulojen saaminen ja toimeentulon hankkiminen. Toisella asteella ovat ne jotka tykkäävät työstä, jos on mukavia työkavereita ja tehdään töitä porukalla. Kolmannella asteella ovat ne, jotka saavat jo tyydytystä työstään ja heillä on halu näyttää oma osaaminen. Neljännellä asteella ovat ne, jotka kulkevat uraputkessa ja kehittävät työtään

jatkuvasti. Viidettä astetta hallitsevat ne, jotka ovat kutsumusammattissaan. He haluavat toteuttaa itseään ja palvella muita. Esimerkkejä voisivat olla sairaanhoitajat, maataloustyöntekijät. Kuudennella asteella ovat ne, joille työ on elämäntehtävä ja he omistautuvat kokonaan työlle (Rauramo 2005, 144–145.)

Rauramo (2005) on käsitellyt arvostuksen tarpeessa myös työhyvinvoinnin johtamista ja esimiesten vastuuta työhyvinvoinnissa. Hän luettelee esimiehen tehtäviä ja velvollisuuksia, jotta työhyvinvointi olisi mahdollista työyhteisössä. Esimiehen keskeisimpiä tehtäviä on huolehtia työhyvinvoinnin mahdollistavista toimenpiteistä ja huolehtia, että kuormittuminen työyhteisössä on sopivalla tasolla kaikille. Hänen velvollisuutenaan Rauramo mainitsee työympäristön tarkkailun ja esimiehen tulee olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen.

Työhyvinvoinnin johtaminen lähtee kuitenkin ylimmästä johdosta, mikä on sen vastuulla. Johdon vastuulla on myös se, että esimiehillä on ammattitaitoa ja he ovat päteviä niinkuin myös se, että he ovat johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia (Rauramo 2005, 146–149.) Johdon aktivointi ja onnistuminen työhyvinvoinnin johtamisessa innostaa esimiehiä työyksikön kehittämiseen, henkilöstön ja esimiestoiminnan kehittämiseen.

Kuten jo aiemmin kerrottiin työyhteisön kulttuurista, myös arvostuksen portaalla, kulttuurin merkitys on suuri. Erilaiset työntekotavat, monikansallisuus, trendit ja ilmiöt luovat työyhteisön toimintatapoihin väriä ja jännitteitä. Täytyy tietää miten käyttäydytään eri kansallisuuksia kohdatessa ja millaisia arvoja heillä on. Palaute ja palkitseminen luovat erinomaisesti motivaatiota. Nykyajan työ vaatii paljon tietotyötä ja opiskelua, jotta pysyttäisiin ajan hermoilla. Virheisiin ei olisi varaa, mutta niitä sattuu. Rakentava palaute ei ole kuitenkaan tuomitsevaa, vaan auttaa ymmärtämään missä meni vikaan ja miten toimittaan vastaisuudessa. Myös palkitsemisjärjestelmän tulee olla oikeudenmukainen ja toimiva. Palkkion on oltava oikeassa suhteessa tehtyyn työhön ja työssäoloaikaan.



### 3.5 Itsensä toteuttaminen

Viidennellä tasolla työntekijällä on halua toteuttaa niitä vähäpätöisempiäkin unelmiaan kuten kulttuurin ja elämysten hakemisia. Organisaatio voi omalla toiminnallaan auttaa työntekijöitä saavuttamaan tämän tason. Viidennellä tasolla yksilö hallitsee oman työnsä ja tuottaa uutta tietoa organisaation käyttöön. Päästäkseen korkeimmalle tasolle, pitää yksilöllä olla kaikki aikaisemmat portaat hallussa (Rauramo, 2007.)

Itsensä toteuttamisen vaiheessa tulee myös aika, jolloin työntekijä voi opastaa ja ohjata muita työkavereita ja mahdollisesti hänellä on myös jo alaisia johdettavanaan. Uuden oppiminen ja opettaminen nostavat yksilön arvostusta ja saavat aikaan työssä flow-ilmion.

## 4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN SUORITTAMINEN

Toiminnallinen opinnäytetyö aloitetaan aiheanalyysillä, kuten kaikki muutkin opinnäytteet. Seuraavaksi asetetaan tavoitteet ja kohderyhmä, mille työ tehdään ja mietitään teoreettista viitekehystä, mihin nojataan. Seuraavaksi etsitään keinot miten työ tehdään. Kehittämistehtävä tehdään pääosin benchmarkkaamalla.

Kehittämistehtävä aloitetaan benchmarkkaamalla samankaltaisia konserneja ja yrityksiä sekä työhyvinvointipalveluja tuottavia yrityksiä. Tulosten perusteella pyritään saamaan tietoja, millaisia eri kyselymalleja on saatavilla ja mitä muut käyttävät. Sen jälkeen luodaan työhyvinvointikyselylomake.

### 4.1 Benchmarking

Benchmarkkaus on muilta oppimista ja saadun tiedon jalostamista omaan käyttöön. Benchmarkkauksella vaihdetaan tietoja toisten kanssa ja kehitetään yritystoimintaa paremmaksi. Benchmarkkauksen tavoitteena on parantaa yrityksen tai organisaation kilpailukykyä ja saavuttaa parempi suorituskyky ja tehokkuutta toimintaan (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 8). Benchmarkkauksen tarkoituksena on löytää vaihtoehtoja ja verrata, miten muut ovat asian hoitaneet ja miten saatua tietoa voidaan kehittää edelleen. Sillä saadaan aikaan kustannussäästöjä, kun ei tarvitse tehdä kaikkea moneen kertaan. Työhyvinvointilomakkeita on saatavilla monenlaisia ja työterveyslaitos antaa perusmallit lomakkeen sisällöstä.

Tutkimuksessa käytetään prosessibenchmarkkausta, missä verrataan liiketoimintaprosesseja (Hotanen ym. 2001, 9). Kohdeyrityksen liiketoimintaprosessi on tällä kertaa työhyvinvointilomakkeen laatiminen ja benchmarkkauksen avulla voidaan löytää ratkaisu, mitä lomakkeella kannattaa kysellä ja millaiset käytännöt ovat hyväksi katsottuja. Benchmarkkaus myös tuo tietoa siitä, millaisia eri työhyvinvointikysely malleja on saatavilla.

Benchmarkkauksessa on eettisiä periaatteita, mitkä tulee ottaa huomioon. Eettisiä periaatteita ovat mm. lupa benchmarkkaukseen kummaltakin osapuolelta, salassapitovelvollisuus ja tietojenvaihto molemmin puolin (Hotanen ym. 2001, 12). Kuitenkin täytyy muistaa, ettei käytä väärin eettisiä periaatteita ja ettei toimita hyvän liiketavan vastaisesti.

Benchmarking prosessi muodostuu kehityskohteen valinnasta, suunnittelusta, toteutuksesta, tarkistamisesta ja vakiinnuttamisesta. Suunnittelu tehdään huolella ja laaditaan kysymykset, aikataulu ja resurssit huolella. Toteutuksessa kuvataan oman yrityksen nykytila ja vaihdetaan kokemuksia kohdeyrityksen kanssa. Tarkistusvaiheessa analysoidaan saadut tulokset ja tarvittaessa käytetään asiantuntija apua. Lopuksi toteutetaan projekti, mitä lähdettiin tekemään (Hotanen ym. 2001, 14–15). Kohde yrityksiltä kysyttäviä kysymyksiä olivat: Millaista kyselyä/mittaria olette käyttäneet, mikä kyselyn sisältö oli, kuka tulkitsee tulokset ja toteutustapa. Kysymys taulukko on liitteenä liite3.

Benchmarkkaus kohteet pyritään ottamaan samalta toimialalta kuin kehittämissuhteiden kohde yritys. Kohde yritys toimii terveyden ja hyvinvoinnin alalla yksityisellä sektorilla. Benchmarkkaus kohteita oli myös työhyvinvointipalveluja tuottavia yrityksiä.

## **4.2 Kyselylomakkeen vaihtoehtoja**

Työhyvinvointikyselylomake laaditaan sähköiseksi ja siihen vastataan joko henkilökohtaisella sähköpostiin lähetetyn linkin kautta tai yrityksen sisäisen Internetin sivuilla olevan linkin kautta. Lomake voidaan myös tulostaa paperisena, jos ei halua vastata sähköisesti. Toimeksiantajalla on oma ohjelmisto, mihin he syöttävät lomakkeen kysymykset. Lomake laaditaan Työterveyslaitoksen ohjeiden mukaan kaikkia säännöksiä noudattaen.

Työterveyslaitoksen verkkokauppasivustolta löytyy paljon erilaisia kyselymalleja ja esitteitä esimiestyön ja johtamisen avuksi ja työntekijöiden arvioimiseen esim.

Työpaikan ergonomian selvitys, Työkykyindeksi kyselylomake, Työkuormituksen arviointimenetelmä ja Työstressikysely täydennysosa 1-3 Työn koetut henkiset vaatimukset (Työterveyslaitoksen verkkokauppa 2011c, hakupäivä 17.2.2011.)

Työterveyslaitos on kehittänyt menetelmiä työhyvinvointia tukevien toimien arviointiin. TYKY-step -malli soveltuu työhyvinvointi - tai tyky - toiminnan käynnistämiseen ja toteuttamiseen. Se soveltuu myös työpaikan työhyvinvointitoiminnan itsearviointiin sekä keskustelun ja kehittämistyön avuksi. Hyvä Tyky! - opas on tykytoiminnan laadun itsearviointimenetelmä ja kehittämistyökalu ja on aika suppea kysely. KAURIS - menetelmä on kehitetty työpaikoille asiakasväkivalta- ja uhkatilanteiden ehkäisyyn ja hallintaan ja on pelkästään keskittynyt työpaikoilla tapahtuvaan väkivaltaan. Maslach Burnout Inventory - General Survey on tunnetuin ja toistaiseksi ainoa, sekä yleiseen käyttöön soveltuva, että kautta maailman tutkimuksissa käytetty menetelmä työuupumuksen mittaamiseksi (Työterveyslaitoksen verkkokauppa 2011d, hakupäivä 20.4.2011). Nämä kyselyt ovat vain osa siitä tarjonnasta, mitä on saatavilla. Työterveyslaitoksen kyselyistä on vapaasti käytettävissä myös työyhteisöindeksi. Kaikki hyvin työssä kysely on valtionhallinnossa tutkimuskäytössä oleva kysely, mikä tarkastelee työorganisaatioiden toimivuutta ja henkilöstön työhyvinvointia. Kysely osoittaa, että tilanne voi erityyppisten asioiden kohdalla vaihdella huomattavasti ja osa asioista on paremmin ja osa huonommin. Organisaatiokohtaisissa kyselyissä onkin tärkeää tuloksia arvioitaessa pohtia, millaisia tavoitetasoja millekin asialle on tarkoituksenmukaista asettaa. (Valtionkonttori 2005 hakupäivä 15.2.2011). Benchmarkkaus ei tuottanut tuloksia mahdolliseen lomakepohjaan.

## 5 TULOKSET

Benchmarkkauksen kohteita oli 11 ja vastaaminen vaihteli suuresti. Kaikkia ei saatu kiinni ja monella oli kiire. Vastaajia oli seitsemän. Se on harmillista tutkimuksen kannalta, sillä aineisto jäi laihaksi. Muutamat vastaajista olisivat halunneet henkilökohtaisen haastattelun kasvokkain, mutta se oli mahdotonta järjestää, koska resurssit eivät olisi riittäneet. Benchmarkkauslomake on liitteenä liite 3.

Haastateltavat kertoivat hyvin avoimesti työhyvinvoinnista ja niiden toteuttamisesta. Työhyvinvoinnista huolehditaan, mutta osa karsastaa laajoja kyselyjä. Monella yrityksellä on työhyvinvointitoimintaa ja Aslak - kuntoutusta. Useat ovat alkaneet kehittää omaa työhyvinvointikonseptia ja yksi on perustanut projektin sitä varten. Sähköinen vastausmahdollisuus oli suurimmalla osalla mahdollisuuksena, sillä se on helppo ja vaivaton tapa vastailta. Monella yrityksellä ja tai konsernilla on ollut alkuvaiheessa jokin ulkopuolinen taho, joka on tehnyt työhyvinvointikyselyn ja sen jälkeen on alettu itse kehittää omaa toimivaa kyselyä. Kaikki, jotka vastasivat, suorittivat vaihtelevassa määrin henkilöstölleen työhyvinvointikyselyjä. Kyselyjen kyselyvälit vaihtelivat vuodesta kolmeen vuoteen.

Vastanneiden asema konsernissa oli vaihteleva: henkilöstöpäälliköitä, fysioterapeuttia ja työterveyshoitajia. Oikean henkilön tavoitettavuus oli heikkoa, sillä Internet - sivustolta ei löytynyt juurikaan tietoja, jotka vastaavat omasta henkilöstöstä.

Benchmarkkauksen muita kohteita oli työhyvinvointipalveluja tuottavat yritykset. Kysellessä eri vaihtoehtoja kyselyille, vastaus oli jokaisella sama, kaikille yrityksille tehdään oma, jokaisen tarpeita vastaava kysely. Hintatietoja ei ollut saatavilla, sillä se riippui kyselyn pituudesta, vaativuudesta ja yrityksen tarpeista. Ohjeiden mukaista lomakepohjaa ei löytynyt tällaisella benchmarkkauksella, johon annettiin ohjeet, miten kysellä eri tahoilta. Työterveyslaitos tuotti tuloksen, sillä sieltä löytyi sopiva lomake asiakaspalvelijan avustuksella.

## 6 TYÖHYVIÖNVOINTIKYSELYLOMAKE

Vastauslomakkeeksi valittiin QPSNordic–kysely, mikä on Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Lomake vastasi kaikilta osilta opinnäytetyön tietoperustaa ja on kokonaisuudessaan kattava. Työhyvinvointilomakkeen kysymykset koostuvat taustatietokysymyksistä, kuten ikä, sukupuoli, siviilisääty ja asema organisaatiossa. Muut kysymykset kattavat esimiestyön, organisaation osallistumisen, liittymisen arvostuksen, turvallisuuden, itsensä toteuttamisen ja arvostuksen.

### 6.1 Lomakkeen taustaa

Kyselylomaketta voidaan käyttää sekä tutkimusmenetelmänä että kyselypöytämenetelmänä, jolloin kehitetään työyhteisöjä. Lomakkeella voidaan mitata työssä tapahtuvia muutoksia ja niiden vaikutuksia ja arvioida organisaation väliintulon vaikutuksia, kun organisaatio on kehittämässä uutta toimintaa. Organisaation kartoituksen voi tehdä myös haastatteluin ja ryhmäkeskusteluin ja menetelmiä voidaan myös yhdistää, silloin menetelmät täydentävät toisiaan ja luovat paremman kuvan organisaation tilasta (Elo, Dallner, Gambelarale, Hottinen, Knarndalh, Lindström, Skogstad & Ørhede 2011, 11).

Kysymykset lomakkeella ovat relevantteja, tärkeitä työhön ja hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä ja lomakkeen kysymysten yhtenä lähteenä on pohjoismaisten kyselyjen tietokanta. Kysymykset ovat monivalintakysymyksiä ja ne kuuluvat työn psyykkisiin ja sosiaalisiin tekijöihin, kuten Rauramon kirjassa Työhyvinvoinnin Portaat (2008). Kysely on strukturoitu ja se tarjoaa yhdenmukaisen käsitekehikon kaikille vastaajille (Elo ym. 2011, 11.)

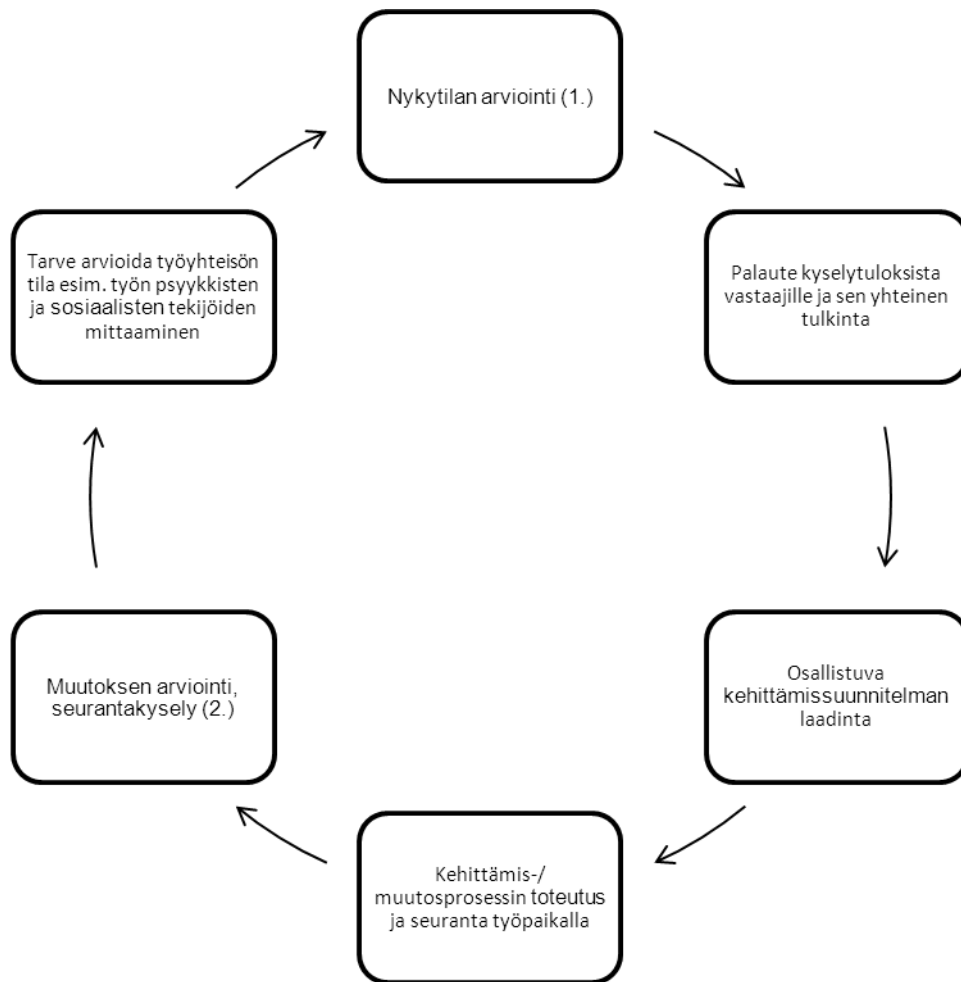
QPSNordic–kyselyllä on monia etuja muihin verrattuna muihin laajoihin kyselymenetelmiin, kuten esimerkiksi se mittaa samanaikaisesti työtehtävä, - organisaatio - ja yksilötasoisia tekijöitä työssä (Elo ym.2011, 13.) Kyselyssä on otettu

huomioon myös nopeasti muuttuva työelämä ja sen ennustettavuus ja tavoitettu yksilön valmiudet kohdata haasteita. Organisaation jatkuva kehitys ja muutos on otettu kyselyssä huomioon kuten myös innovatiivinen ilmapiiri, mikä on tärkeä osa oppivasta organisaatiosta. Tasa - arvo erisukupuolten välillä ja yksityiselämän vaikutus on myös lisätty kyselyyn (Elo ym. 2011, 13). Lomake on kokonaisuudessaan liitteenä, liite 2.

## **6.2 Lomakkeen käyttö**

Lomaketta voivat käyttää kaikki ne asiantuntijat, jotka ovat kiinnostuneita työorganisaatioiden kehittämistä. Kohdeyrityksellä ei puutu asiantuntijuutta, sillä organisaation lääkinnällinen johtaja on erikoistunut työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen organisaatiossa. Tilanteet, joissa käytetään lomaketta, ovat työorganisaatiossa tapahtuvat muutosprosessit ja niitä tapahtuu kokoajan. Kyselyn ajankohta voi vaikuttaa tuloksiin. Lomien alkaessa tai loputtua kyselyjä tulisi välttää. Vuodenajat ja muutokset organisaatiossa aiheuttavat vääristymiä tuloksiin. Lomakkeen voi syöttää tietokoneohjelmistoon tai tehdä perinteisesti käsin paperille (Elo ym. 2011, 16.)

Kuviossa 7 on esitetty yhdenlainen malli, miten kysely voitaisiin järjestää. Ensimmäisessä vaiheessa tulee arvioida työyhteisön nykytilaa esimerkiksi psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden osalta. Organisaatio toteuttaa kyselyn ja antaa palautteen henkilöstölle ja palautetta tulkitaan yhdessä. Henkilöstö osallistuu kehityssuunnitelman laadintaan ja aloittaa prosessin toteuttamisen yhdessä koko organisaation kanssa. Prosessia seurataan tiiviisti ja katsotaan toteutetaanko uudistuksia toimenpiteiden mukaan. Lopuksi tehdään toinen kysely ja arvioidaan onko uudistuksista ollut hyötyä (Elo ym. 2011, 16.)



Kuvio 7. Kysely – palauteprosessin vaiheet (Elo ym. 2011, 17.)

### 6.3 Lomakkeen yhteys tietoperustaan

Yksilön perustarpeet, kuten esimerkiksi itsestä huolehtiminen, terveelliset elämäntavat ja riittävä lepo, eivät tulleet suoraan ilmi kyselystä, mutta työn kuormittavuudesta ja sen hallinnasta on kysymyksiä työn vaatimukset osiossa. Kyselyä ajatellen olisi hyvä, että jotain suoria kysymyksiä olisi perustarpeista, kuten liikunnasta ja vapaa – ajan käytöstä.

Työpaikan pysyvyys ja turvallisuus ovat tärkeitä motivaattoreita työn tekemiseen. Kyselylomakkeella on kysymyksiä paljon liittyen työn pysyvyyteen. Työn ennustettavuus osiossa on paneuduttu työn pysyvyyteen ja haasteellisuuteen. Henkinen ja fyysinen väkivalta työpaikolla ovat vakavia ongelmia. Väkivalta ta-



pausten saaminen selville ei ole helppoa, sillä asioista vaietaan. Kyselyssä on oma kohtansa kyseltäessä työpaikan henkisestä vakivallasta.

Viestintä, esimies–alaissuhteet, palautejärjestelmä ja luottamuksen rakentaminen kuuluvat liittymisen tunteeseen. Esimiehen on hyvä tietää, toimiiko hän oikein ja antaako hän tarpeeksi palautetta. Lomakkeella on hyviä kysymyksiä esimiestyöstä ja vuorovaikutus taidoista.

Organisaatiokulttuuri on tärkeä osa työyhteisöä. Sen vuoksi on tärkeää tietää työntekijöiden mielipiteet työn arvostuksesta ja palkitsemisesta. Ilman arvostusta ei ja oikeudenmukaista palkitsemista, työntekijä ei sitoudu työhönsä tarpeeksi. Esimieheltä saatu rakentava palaute on arvokasta ja palkitsevaa ja työn merkitys voi muuttua sen vuoksi. Itsensä toteuttamisen tarve on suuri niillä, jotka kokevat työnsä erittäin tärkeäksi ja haluavat vaikuttaa organisaation toimintatapoihin. Sitoutuminen työhön on suurta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Benchmarkkaus ei tuottanut toivottuja tuloksia, vaan enemmänkin lisäsi kysymyksiä. Toisilta oppiminen ja toisille tiedon jakaminen luottamuksellisesti on erittäin hyvä keino uudistaa ja luoda lisäarvoa yrityksen toimintaan. Pääasiana on luottamus puolin ja toisin, mutta tämä benchmarkkaus ei ollut oikeaa benchmarkkausta. Juuri sen vuoksi tulokset jäivät laihoiksi.

Lomake vaihtoehtoja haettaessa, benchmarkkaus tapahtui Internetissä selaten eri vaihtoehtoja. Työterveyslaitos on siitä hyvä paikka selailla, koska kyselyt ovat lain voimaisia ja niitä on ollut tekemässä suuri joukko erilaisia tutkijoita ja ammattilaisia työterveyden ja hyvinvoinnin alalta.

Työhyvinvointia ajatellen, on hyvä tehdä laajapohjainen kysely, jotta saataisiin tieto monista työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Seuraavat kyselyt voivat olla suppeampia ja kohdistua epäkohtiin kuten esimerkiksi työuupumuksen seurantaan. Korjaavien toimenpiteiden jälkeen, tehdään uusi kysely ja katsotaan onko onnistuttu toimenpiteissä. Ei riitä, että kysellään pelkästään työstressistä tai työergonomiasta, vaan pitää saada tieto paljon laajemmalta alalta.

Nyt löydetty kysely on laaja ja kattava työhyvinvointiin erikoistunut kysely, missä otetaan huomioon esimiestyö, organisaatio, työpaikkakiusaus/häirintä, työn kuormittavuus ja mielekkyys ym. Yritys on keskisuuri ja työntekijöitä on monelta eri ammattialalta ja QPSNordic-kysely on neutraali ja sopii kaikkiin ammatteihin ja toimialoihin. Lomakkeen mukana tuli käsikirja, mikä auttaa tulosten analysoinnissa.

Vaikka lomake onkin valmis kysely, niin jatkoa ajatellen seuraava työ on työhyvinvointikyselyn toteuttaminen. Kysely on hyvä tehdä keväällä ja liittää se jatkuvaan työhyvinvoinnin seurantaan ja yrityksen strategiaan. Kyselyn voisi myös tehdä opinnäytetyönä ja varmistaa saako kyselystä vastauksia ja voidaanko niihin heti vastata. Se kuitenkin vaatii kohde yritykseltä toimivaa kyselyohjelmis-

toa, mikä analysoi vastaukset osittain. Lomakkeen tarkoitus oli saada tietoja työhyvinvoinnista ja voidaanko epäkohtiin vastata heti. Työhyvinvoinnin ammatilaista kannattaa käyttää aluksi apuna tulosten analysoinnissa.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi lähti käyntiin ollessani työharjoittelussa 2010 keväällä kohde yrityksessä. Idea lähti ohjaavalta esimieheltä, joka oli asiantuntijana kyseisessä konsernissa. Yrityksen lääkinnällinen johtaja oli samaan aikaan miettinyt työhyvinvointikyselyä ja sen toteuttamista. Itselläni ei ollut vielä tietoa, mistä tekisin lopputyöni ja harjoittelupaikka antoi siihen mahdollisuuden.

Opinnäytetyöprojekti käynnistyi lopullisesti toukokuussa 2010, jolloin hyväksyin työn aiheen. Kesä meni miettiessä kaikkea muuta kuin opinnäytetyötä. Kuitenkin työ alkoi pikku hiljaa edetä, kun aloin lukea aineistoa läpi ja aloin kirjoittaa materiaalia ylös. Kaikki kuitenkin tuotti tuskaa, kun ei oikein osannut omasta mielestä mitään ja tekstiviittauksetkin eivät olleet oikein. Lopulta tuli epätoivo, ettei tästä tulekaan yhtään mitään.

Kirjoittaminen on ollut sellainen elämän koulu, että luulen pärjääväni sellaisessa työelämässä, missä joutuu tekemään erilaisia raportteja ja tutkimuksia. Aluksi uuden tuntemattoman tekeminen pelotti, mutta nyt asiat ovat toisin. En olisi ikinä arvannut, että saan aikaiseksi tällaisen raportin. Mielestäni lukemalla ja lukemalla ja lukemalla oppii ja työelämä viimeistelee oppimansa.

Kohdeyrityksen mukanaolo ei oikein vastannut aivan sitä, mitä olin toivonut. Luulen, että kohde yrityksessä ollaan aika kiireisiä ja siellä on tapahtunut paljon viime vuoden aikana. Johdossa on tapahtunut muutoksia lyhyellä ajalla. En ehkä varmaan ymmärtänyt heidän antiaan tai en sitten osannut kirjata kaikkea ylös, mitä piti. Jotenkin en vain ymmärtänyt kaikkea sitä informaatiota, mitä heiltä sain. Kun alettiin miettiä, miten opinnäytetyö toteutetaan, niin benchmarking tuli heti esille. Se olisi tutkimustapa, jolla opinnäytetyö tehdään. Luin aineistoa, mitä benchmarking on, ja huomasin sen olevan muilta oppimista ja saadun tiedon jalostamista omaan käyttöön. Benchmarkkauksella vaihdetaan tietoja toisten kanssa ja kehitetään yritystoimintaa paremmaksi ja se on molemminpuolista luottamusta. Se miten jouduin sitten kyselemään benchmarkkaus kohteilta, ei

ollut mielestäni oikeaa benchmarkkausta. En saanut kertoa, mitään kohdeyrityksestä ja mistä soitettiin, piti olla vain tutkija, jota kiinnosti työntekijöiden työhyvinvointi. Eettiset periaatteet olivat hieman kyseenalaisia. Koskaan ei saada tietää, olisivatko tulokset olleet parempia, jos luottamus olisi pelannut ja tietoja olisi jaettu molemmin puolin avoimesti. Se kuitenkin on varma, että joskus aion kokeilla toimiiko kyseinen tutkimustyyli ja auttaako se käytännössä. Benchmarkkausta mielestäni ei kannata käyttää tällaisissa tutkimuksissa, joissa halutaan pitää salassa kohde yritys. Luottamusta ei synny puolin eikä toisin. Ainakin yksi yritys antoi tietoja hyvin, kun esittelin itseni ja mistä yrityksestä soittelen. Loppujen haastateltavien kohdalla en saanut kertoa, mistä soittelen ja kenen asialla olen. Luulen, että sen vuoksi vastaamishalukkuus jäi alhaiseksi. Vastaamishalukkuus voi myös johtua työkiireistä tai yksinkertaisesti ei haluta olla tekemisissä opiskelijoiden kanssa. Luottamusta ei ole, kun ei nähdä kuka kyselee.

Seuraava vaihe kohdeyrityksellä on löytää keino, miten tuloksia analysoidaan ja saatetaan järkevään muotoon. Sille pitää olla jonkinlainen ohjelmisto, mikä osaa sen tehdä. Työhyvinvoinnin ammattitaitoa varmaan löytyy, mutta jokin kolmas sektori voisi olla apuna aluksi, kun tehdään ensimmäinen kysely. Sen jälkeen voidaan itse toteuttaa seuraavat kyselyt ja muokata lomaketta niin, että se toimii kohde yrityksessä halutulla tavalla. Pika kysely laajojen työhyvinvointi kyselyjen välillä voisi olla vaikkapa Esimiestyön työkalupakki, työhyvinvoinnin pikahuolto (Varma 2011, hakupäivä 11.5.2011.) Kyselyssä saa nopeasti tietoa sen hetkestä henkilöstön voinnista. Erilaiset työhyvinvointikyselyt on hyvä liittää johonkin laajempaan kokonaisuuteen, kuten henkilöstökelloon. Henkilöstökello kulkee organisaation vuosikellon mukana.

Opinnäytetyön aikataulu on ollut mielestäni sopiva ja olen saanut rauhassa kirjoittaa, aikaa on ollut hyvin. Kun tietopohja oli kirjoitettu, loppu onkin ollut aika helppoa kirjoittamista. Aloitus- ja ohjausseminaarit käytiin ajallaan ja sain niistä hyvää palautetta. Valmistuminen ajoittuu heti kesän alkuun, juuri sopivasti ja mikä voisikaan olla parempi aika valmistua.

Opinnäytetyöni ei ollut mielestäni erityisen haastava, sillä ei tarvinnut tehdä mitään tilastollista tai laadullista tutkimusta, mutta työhyvinvointi itsessään on haastava. Sain aikamoisen annoksen tietoa työhyvinvoinnista ja sen toteuttamisesta ja mittaamisesta. Työhyvinvointi on erittäin laaja käsite ja sen alaisuuteen kuuluvat esimerkiksi työterveys, työsuojelu ja se, miten työpaikan ja kodin väliset suhteet toimivat. Löysin valmiin lomakkeen, jonka lisäksi liitteeksi opinnäytteeseen. Lomakkeen voi halutessaan muuntaa sähköiseen muotoon. Vaikka lomake oli valmis, aineisto oli haastava. Sitä piti lukea paljon, että ymmärsi mitä siinä kerrotaan. En mielestäni päässyt helpolla ja opin erittäin paljon työhyvinvoinnista. Lomakepohjan löydyttyä, oli ilmeistä, että en olisi kyennyt tekemään aivan omatoimisesti alusta asti työhyvinvointikyselylomaketta, en ainakaan näin laajaa. Kyselylomake on laaja ja kattava. Se sisältää kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet ja sen on suunnitellut joukko pohjoismaisia työhyvinvoinnin tutkijoita.

Opiskeluprosessi on ollut eräänlainen elämän koulu ja oppimisen päivitys. Motivaatio koulunkäyntiin lähti halusta uudistua ja oppia uusia asioita. Olen ollut kotona lasten kanssa monta vuotta ja en ole ehtinyt saada itselleni kunnollista ammattia. Monet ovat kysyneet, että miten jaksat tehdä työtä ja käydä koulua yhtä aikaa. Olen pitänyt koulunkäynnistä ja olen sanonut ihmettelijöille, että oppimisen lisäksi käyn koulua oman jaksamiseni vuoksi. Kotona lasten kanssa oleminen ei ole kaikkein helpointa olemista. Kyllähän sitä jaksaa, mutta kun koulumatka on 90 km yhteen suutaan, niin silloin ihmetyttää. Olenkin laskenut, että näinä kolmen vuoden aikana, jolloin olen käynyt koulua, matkaa on kertynyt yhteensä reilu 71000 km. Voi olla, että koulunpenkki kutsuu taas istujaa, jos jostain mielekästä oppimista löytyy.

## LÄHTEET

Ahonen G. 2011. Henkilöstötilinpäätös laadun kehittämisen välineenä.  
Hakupäivä 18.3.2011, [http://www.imafi.fi/imafi\\_dokument/laatu-art.pdf](http://www.imafi.fi/imafi_dokument/laatu-art.pdf).

Elo, A-L., Dallner, M, Gamberale, F. Hottinen, V. Knardahl, S. Lindström, K. Skogstad, A. & Ørhede, E. 2011. QPSNordig-käsikirja, Pohjoismainen työn psyykkiisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Työterveyslaitos: Helsinki

Finlex. 2010. Valtion säädöstietopankki. Hakupäivä 21.11.2010,  
<http://www.finlex.fi/fi/>.

Hotanen, J., Laine, R.O. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking- opas. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy: Helsinki.

Kärkkäinen, M. 2002. Menesty Innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum.

Manka, M. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mäkitalo, J. 2005. Työhyvinvointi vanhainkotityön muutoksessa. Hakupäivä 24.2.2011. Väitöskirja. Oulun yliopisto.  
<http://www.hallinto.oulu.fi/viestin/vaitos05/makitalo.htm>.

Opetushallitus 14.7.2010. Hakupäivä 19.1.2011,  
[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/laatupalkinnot/palkinnot\\_laaturyön\\_tukena](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/laatupalkinnot/palkinnot_laaturyön_tukena).

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

Paanetoja, J. 2008. Työoikeus tutuksi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Ryynänen, K. 2011. Lääkinnällinen johtaja. Sähköposti 9.4.2011.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Työterveyslaitos, 2010, Hakupäivä 21.11.2010

<http://www.ttl.fi/fi/sivut/default.aspx>.

Työterveyslaitos. 2011a. Hakupäivä 17.2.2011

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>.

Työterveyslaitos. 2011b. Hakupäivä 17.2.2011

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx).

Työterveyslaitos, 2011c. Hakupäivä 17.2.2011

<https://verkkokauppa.ttl.fi/Default.aspx?tabid=205&&Type=productslist&action=cat&CatID=57&parentID=54&language=fi-FI>.

Työterveyslaitos, 2011d. Hakupäivä 20.4.2011

<https://verkkokauppa.ttl.fi/Default.aspx?tabid=205&&Type=productslist&action=cat&CatID=58&parentID=54>

Valtionkonttori, 2010. Hakupäivä 2.11.2010

<http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=16598>.

Varma, 2011. Hakupäivä 11.5.2011

<https://www.varma.fi/fi/Yritykset/YrityksenToiminta/tyohyvinvointi/etenenain/Pages/Default.aspx>



## LIITTEET

### LIITE 1

Työnantajan velvollisuuksista sanotaan työsopimuslain 2. luvussa. Yleisvelvoite, 1§, jossa sanotaan, että työnantajan on edistettävä suhteitaan työntekijöihin ja edistettävä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. 2§ Syrjintäkielto ja tasapuolinen kohtelu, työnantajan pitää kohdella kaikkia työntekijöitään tasavertaisesti ja kehtään ei saa syrjiä. 3§, Työturvallisuus, työnantajan on huolehdittava riittävästä työsuojelusta ja turvallisuudesta, jotta työntekijä voi vaaratta tehdä hänelle kuuluvat työt. 4§ Selvitys työteon keskeisistä ehdoista, työntekijän pitää tietää, mitkä työtehtävät hänelle kuuluu ja ne eivät eroa työsopimukseen kirjatusta työtehtävistä. Muut tärkeät lain kohdat ovat: 5§ Työnantajan velvollisuus tarjota työtä osa-aikaiselle työntekijälle, 6§ Vapautuvista työpaikoista ilmoittaminen, 7§ Työehtosopimusten yleissitovuus, 8§ Yleissitovuuden vahvistaminen ja voimassaolo, 9§ Vuokrattujen työntekijöiden työsuhteissa sovellettava työehtosopimus, 10§ Vähimmäispalkka työehtosopimuksen puuttuessa, 11§ Sairausajan palkka, 11§a osa-aikainen sairauspoissaolo, 12§ Työntekijän oikeus palkkaansa työnteon estyessä, 13§ Palkan maksukausi- ja aika, 14§ Palkan maksukausi työsuhteen loppuessa, 15§ Palkan poikkeuksellinen erääntyminen, 16§ Palkan maksaminen, 17§ Työnantajan irtisano-oikeus ja palkkaennakko ja 18§ Työntekijän oikeus saada vapaata työstään kunnallisen luottamustoimen hoitamista varten.

Työntekijän velvollisuudet: Työlainsäädäntö 3. luku, 1§ Yleiset velvollisuudet, jossa työntekijän tulee noudattaa annettua ohjeita ja noudattaa niitä määräyksiä, mitä työnantaja antaa lain sallimissa rajoissa, 2§ Työturvallisuus, työntekijän tulee noudattaa työturvallisuus määräyksiä, mitä laissa sanotaan ja työpaikka Kotasia ohjeita ja työntekijän pitää ilmoittaa työnantajalle mahdollisista epäkohdista työpaikalla, mitkä huonontavat työturvallisuutta, 3§ Kilpaileva toiminta, työntekijä ei saa harjoittaa kilpailevaa toimintaa, mikä aiheuttaa työnantajalle vahinkoa, 4§ Liike- ja ammattisalaisuudet, työntekijällä on vaitiolovelvollisuus, jolloin hän ei saa tuoda julki työnantajan salalstatietoa ja 5§ Kilpailukieltosopimus, työsuhteen alussa työnantajavoit allekirjoituttaa työntekijällä sopimuksen, millä työnantaja suojaa organisaatiossaan olevia keksintöjä ja salaisuuksia.

Työsuhteen loppumisen jälkeen työnantaja suojaa omaisuuttaan. Tällaiset sopimukset ovat hyvin yleisiä IT-alalla, jossa on paljon innovaatiota ja keksintöjä

# TYÖHYVINVOINTI KYSELYLOMAKE

QPSNordic-kysely, Työterveyslaitos

## Täyttöohjeet

Seuraavilla sivuilla on esitetty kysymyksiä ja väittämiä, jotka koskevat työpaikkaasi ja työtäsi. Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa, jonka avulla voidaan kehittää työtäsi ja työympäristöäsi.

Varaa aikaa vastaamiseen tarpeeksi. Suurimpaan osaan kysymyksistä vastataan rastittamalla parhaiten kuvaava vastaus.

Esimerkki:

		harvoin tai ei kos- kaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
1.	Kuinka usein sinuun täytyy kiirehtiä suorituaksesi työstäsi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

## 1. Taustatiedot

1. Syntymävuosi
2. Sukupuoli
- Mies  1
- Nainen  2
3. Peruskoulutus (arvioitu pituus vuosina)  
Valitse sopivin vaihtoehto
- Peruskoulu (1–9 vuotta)  1
- Lukio tai ammattikoulu (10–12 vuotta)  2
- Opistotaso (13–16 vuotta)  3
- Korkeakoulu (yli 16 vuotta)  4
4. Ammattinimike
- 
- 5.a Kuinka kauan olet työskennellyt tässä yrityksessä/organisaatiossa?
- vuotta
- 5.b Millä osastolla tai missä yksikössä työskentelet?
- 
6. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työtehtävässasi?
- vuotta
7. Onko työsuhteesi
- Vakinainen  1
- Määräaikainen  2
8. Onko työnantajasi joku muu kuin tämä yritys/organisaatio?
- Kyllä  1
- Ei  2
9. Oletko esimies asemassa?
- Kyllä  1
- Ei  2
10. Kuinka monta tuntia työskentelet yleensä viikossa?
- tuntia
11. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten työaika-muotoasi?
- Päivätyö  1
- Kaksivuorotyö  2
- Kolmivuorotyö  3
- Säännöllinen iltatyö  4
- Säännöllinen yötyö  5
- Jokin muu, mikä?  6

## 2. Työn vaatimukset

	erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
12. Jakautuuko työmääräsi epätasaisesti niin, että työt ruuhkaantuvat?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13. Täytyykö sinun tehdä ylitöitä?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14. Joudutko työskentelemään nopeasti?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
15. Onko sinulla liikaa työtä?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
16. Onko työsi ruumiillisesti rasittavaa?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
17. Joudutko tekemään työssäsi nopeita ratkaisuja?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
18. Ovatko työtehtäväsi liian vaikeita?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
19. Vaatiiko työsi kiinteää keskittymistä?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
20. Vaatiiko työsi erityistä liikkeen tarkkuutta?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
21. Onko työssäsi häiritseviä keskeytyksiä?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
22. Joudutko työssäsi tekemään monimutkaisia päätöksiä?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
23. Onko työsi yksitoikkoista?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
24. Joudutko toistamaan samaa työvaihetta muutamien minuuttien välein?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
25. Joudutko suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitsisit enemmän koulutusta?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
26. Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
27. Onko työsi haasteellista?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>



	erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
35. Sisältyykö työhösi <u>henkilökohtaisia</u> asiakassuhteita?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
36. Joudutko vastaanottamaan ja käsittelemään asiakkaiden esittämiä valituksia?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
37. Oletko tyytyväinen kykyysi ylläpitää hyviä suhteita asiakkaisiisi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

### 3. Rooliodotukset

	erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
38. Onko työllesi määritelty selkeät tavoitteet?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
39. Tiedätkö, mistä olet vastuussa?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
40. Tiedätkö tarkalleen, mitä sinulta odotetaan työssäsi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
41. Joudutko suorittamaan tehtäviä, jotka mielestäsi pitäisi tehdä eri lailla?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
42. Saatko toimeksiantoja saamatta riittäviä voimavaroja niiden suorittamiseksi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
43. Saatko keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
44. Sisältyykö työhösi tehtäviä, jotka ovat ristiriidassa henkilökohtaisten arvojesi kanssa?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

### 4. Vaikutusmahdollisuudet

	erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
45. Jos työtehtäväsi voidaan suorittaa usealla eri tavalla, voitko valita millä tavalla työsi suoritat?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
46. Voitko vaikuttaa työmäärääsi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
47. Voitko määrätä oman työtahtisi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
48. Voitko itse päättää, milloin pidät taukoja?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
49. Voitko päättää taukojen pituudesta?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

50.	Voitko päättää itse työajoistasi (liukuva työaika)?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
51.	Voitko vaikuttaa siihen, kenen kanssa teet yhteistyötä?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
52.	Voitko päättää, milloin olet yhteydessä asiakkaisiin?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
53.	Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

## 5. Työn ennustettavuus

		erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
54.	Tiedätkö etukäteen, minkälaisia tehtäviä työhösi kuuluu kuukauden kuluttua?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
55.	Tiedätkö etukäteen, ketkä ovat työtovereitasi kuukauden kuluttua?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
57.	Tiedätkö etukäteen, kuka on esimiehesi kuukauden kuluttua?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
58.	Koetko, että sinulla on joku henkilö tai jokin yhteisö, joka valvoo etujasi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
59.	Liikkuuko työpaikallasi muutoksia koskevia huhuja?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
60.	Tiedätkö, mitä sinulta edellytetään, jotta saisit kiinnostavana pitämäsi työn kahden vuoden kuluttua?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
61.	Tiedätkö, mitä asioita sinun pitäisi oppia ja mitä uusia taitoja hankkia säilyttääksesi kiinnostavana pitämäsi työn seuraavat kaksi vuotta?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
62.	Uskotko, että sinulla on kahden vuoden kuluttua työ, mitä pidät yhtä kiinnostavana kuin nykyistä työtäsi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
63.	Pidätkö uusien työtehtävien tuomasta haasteellisuudesta?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
64.	Pidätkö uusien työtovereiden kanssa työskentelyn tuomasta haasteellisuudesta?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
65.	Pidätkö eri paikoissa työskentelyn tuomasta haasteellisuudesta?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>



## 6. Työn hallinta

	erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
66. Oletko tyytyväinen tekemäsi työn laatuun?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
67. Oletko tyytyväinen suorittamasi työn määrään?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
68. Oletko tyytyväinen kykyysi ratkaista ongelmia työssä?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
69. Oletko tyytyväinen kykyysi ylläpitää hyviä suhteita työtovereihin työssä?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
70. Saatko tietoa suorittamasi työn laadusta?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
71. Voitko välittömästi arvioida työstäsi, kuinka hyvin se on tehty?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

## 7. Vuorovaikutus

	erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
72. Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereiltasi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
73. Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltäsi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
74. Kuuntelevatko työtoverisi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
75. Kuunteleeko lähiesimiehesi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
76. Ovatko ystäväsi tarvittaessa halukkaita kuuntelemaan, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmistasi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
77. Voitko puhua tarvittaessa puolisollesi tai jollekin toiselle läheiselle henkilölle työhösi liittyvistä ongelmista?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
78. Arvostaako lähiesimiehesi saavutuksiasi työssäsi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
79. Oletko havainnut häiritseviä ristiriitoja työtovereittesi välillä?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	erittäin vähän tai ei lainkaan	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
80. Koetko, että voit luottaa saavasi tukea ystävästäsi/perheeltäsi, jos sinulla on vaikeuksia työssä?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Henkinen väkivalta (kiusaaminen, nimittely, ahdistelu, hyökkäävyys, sosiaalinen eristäminen) on ongelma jollakin työpaikoilla ja joillekin työntekijöille. Jotta voitaisiin puhua henkisestä väkivallasta, on hyökkäävän ja kiusaavan käyttäytymisen esiinnyttävä toistuvasti tietyn ajanjakson aikana ja hyökkäyksen kohteeksi joutuneella henkilöllä on vaikeuksia puolustautua. Käyttäytyminen ei ole henkistä väkivaltaa silloin, jos osapuolet ovat suunnilleen yhtä vahvoja tai tilanne ei toistu.

81. Oletko havainnut jonkun joutuneen henkisen väkivallan tai kiusaamisenkohteeksi työssäsi viimeisen puolen vuoden aikana? En  
1  
 Kyllä  
2

82. Kuinka monen olet havainnut joutuneen henkisen väkivallan tai kiusaamisenkohteeksi viimeisen puolen vuoden aikana? Miehen Naisen

---

83. Oletko itse ollut henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteena työyhteisössäsi viimeisen puolen vuoden aikana? En  
1  
 Kyllä  
2

## 8. Esimiestyö

	erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
84. Rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
85. rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua sanomaan mielipiteesi, kun olette eri mieltä jostain asiasta?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
86. Auttaako lähin esimiehesi sinua kehittämään taitojasi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
87. Puutuuko lähin esimiehesi ongelmiin heti niiden ilmaannuttua?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	erittäin vähän tai ei lainkaan	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
88. Rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	erittäin vähän tai ei lainkaan	melko harvoin	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
89. Jakaako lähin esimiehesi työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
90. Kohtelee lähin esimiehesi työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
91. Koetko, että sinun ja lähiesimiehesi välinen suhde on stressaava?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

## 9. Organisaatiokulttuuri

	erittäin vähän tai ei lainkaan	melko harvoin	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
92. <i>Minkälainen on työyksikkösi ilmapiiri?</i> Kilpaileva?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
93. Kannustava ja tukeva?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
94. Epäluuloinen ja epäilevä?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
95. Leppoisa ja mukava?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
96. Jäykkä ja sääntöihin perustuva?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	erittäin har- voin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
97. Tekevätkö työntekijät työpaikallasi aloitteita?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
98. kannustetaanko työpaikallasi työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä parem- min?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
99. Onko tiedonkulku riittävää työyhteisössäsi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	erittäin vä- hän tai ei lainkaan	melko harvoin	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
100. Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta mies- ten ja naisten kohtelussa työpaikallasi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
101. Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta van- hempien ja nuorempien työntekijöiden kohte- lussa työpaikallasi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
102. Palkitaanko organisaatiossasi hyvästä työ- suorituksesta (raha, kannustus)?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
103. Huolehditaanko työntekijöistä hyvin organi- saatiossasi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
104. Kuinka kiinnostunut työpaikkasi johto on henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

## 10. Työn ja yksityiselämän vuorovaikutus

	erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
105. Häiritsevätkö työongelmat koti- ja perhe-elämääsi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
106. Häiritsevätkö perhepiirin ongelmat työtäsi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

## 11. Työn merkitys

107. Jaa kaikkiaan 100 pistettä seuraaville alueille sen mukaan, kuinka tärkeitä ne ovat elämässäsi tällä hetkellä.

a. Vapaa-aika (esim. harrastukset, urheilu, virkistys, yhteydenpito ystäviin)	
b. Yhteiskunnallinen osallistuminen (esim. politiikka, vapaaehtoistyö, ammattiyhdistys)	
c. Työ	
d. Uskontoon liittyvä toiminta	
e. Perhe	
Yhteensä 100	

108a. Useimmat tavoitteeni elämässä ovat työhön suuntautuneita.

Täysin eri mieltä	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	Täysin samaa mieltä
-------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---------------------

108b. Kuinka tärkeää ja merkittävää on työnteko elämässäsi?

Yksi vähiten tärkeimmistä asioista elämässäni	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	Yksi tärkeimmistä asioista elämässäni
---	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---------------------------------------

*Seuraavat kysymykset koskevat organisaation sitoutumista. Arvioi missä määrin olet eri tai samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa.*

## 12. Sitoutuminen organisaatioon

	täysin eri mieltä	melko paljon eri mieltä	siltä väliltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
109. Kerron ystäväilleni, kuinka hyvä paikka työskennellä tämä organisaatio on.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
110. Arvoni ovat hyvin samanlaisia organisaation arvojen kanssa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
111. Tämä organisaatio todella innostaa minua parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

## 13. Ryhmätyö

112. Kuulutko johonkin pysyvään työryhmään tai tiimiin?	En 1 <input type="checkbox"/>	Kyllä 2 <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--

Jos vastasit "kyllä" vastaa myös seuraaviin kysymyksiin (113 -116), muuten siirry suoraan kysymykseen 117.

113. Arvostatko jäsenyyttä omassa ryhmässä tai tiimissä?	erittäin vä- hän tai ei lainkaan 1 <input type="checkbox"/>	melko vähän 2 <input type="checkbox"/>	jonkin verran 3 <input type="checkbox"/>	melko paljon 4 <input type="checkbox"/>	erittäin paljon 5 <input type="checkbox"/>
114. Toimiiko ryhmäsi tai tiimisi joustavasti?	erittäin har- voin tai ei koskaan 1 <input type="checkbox"/>	melko harvoin 2 <input type="checkbox"/>	silloin tällöin 3 <input type="checkbox"/>	melko usein 4 <input type="checkbox"/>	hyvin usein tai aina 5 <input type="checkbox"/>
115. Onnistuuko ryhmäsi tai tiimisi ongelmien ratkaisussa?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
116. Kuinka usein ryhmälläsi tai tiimilläsi on kokouksia?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

## 14. Työmotiivit

<i>Kuinka tärkeitä ovat seuraavat asiat, jos ajattelet ihannetyötäsi?</i>		ei lainkaan tärkeää	ei kovin tärkeää	melko tärkeää	erittäin tärkeää	aivan välttämätöntä
117.	Mahdollisuus kehittää itseään	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
118.	Hyvä palkka ja aineelliset edut	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
119.	Rauhallinen, säännönmukainen työ	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
120.	Tuntea saavansa aikaan jotakin arvokasta	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
121.	Työn varmuus ja säännöllisyys	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
122.	Turvallinen ja terveellinen ulkoinen ympäristö	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
123.	Mahdollisuus käyttää luovuutta ja mielikuvitusta työssä	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

## LIITE 3

### Benchmarking lomake

Yritys	
Osoite	
puhelinnumero	
www-sivut	
sähköposti	
yhteyshenkilö	
Kyselyn/mittarin nimi	
Sisältö, teemat, kuvailu	
Toteutustapa	
Tulosten tulkinta	
Yhteyden otto päivä	