

Työhyvinvointia ja skenaariomenetelmiä

Tommi Hatakka

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2020



Tekijä Tommi Hatakka	
Koulutusohjelma HELI	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työhyvinvointia ja skenaariomenetelmiä	Sivu- ja liitesivumäärä 52+4
<p>Työhyvinvointi on monialainen käsite, jonka merkitys on muuttunut ajan saatossa. Työhyvinvointiin vaikuttavat yksilön voimavarojen lisäksi organisaatioiden ominaisuudet sekä yhteiskunnalliset tekijät. Työorganisaation johdon, esimiehen ja alaisten välinen hyvä vuorovaikutus on työhyvinvoinnin perusta. Yksilö voi osaltaan vaikuttaa niihin voimavaroihin, joita hän tarvitsee jaksakseen tehdä työtä hyvinvoivana ja terveenä. Työpaikan toimintatavat ja ratkaisut vaikuttavat kuitenkin suuresti työntekijöiden hyvinvointiin. Organisaatiossa johtamisen tarkoituksena on pyrkiä edistämään työntekijöiden työhyvinvointia ja näin auttaa heitä saavuttamaan tavoitteensa.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Yritys X:n henkilöstön työhyvinvointia vuoden 2019 työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisena Yritys X:n tiimien työntekijät kokevat työhyvinvoinnin ja mitä työhyvinvoinnin osa-alueita tai osatekijöitä tulisi kehittää. Yrityksen teettämä vuoden 2019 työhyvinvointikysely on luonteeltaan kvantitatiivinen kyselytutkimus. Tätä opinnäytetyötä varten oli tarkoituksena teettää uusi työhyvinvointikysely, mutta COVID-19 viruksen aiheuttaman pandemian takia se jouduttiin perumaan. Koska tutkimusaineisto oli vanhaa, päädyin käyttämään tutkimuksen analysointimenetelminä tulevaisuuden skenaariotyöskentelymalleja.</p> <p>Kyselyn tulokset osoittivat sen, että suurimmassa osassa yrityksen tiimeistä työhyvinvointi koettiin viisiportaisella vastausasteikolla melko hyväksi (4). Tulosten perusteella eniten kehitettävää oli viestinnässä, koulutuksissa, osaamisen johtamisessa ja palkitsemisessa. Kyselyn tulokset osoittivat myös, että tiimien välillä ei ollut suuria eroja, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Huomiota herätti kuitenkin se, että kysymyksen aiheesta riippumatta esiin nousi aina yksi tai kaksi tiimiä, joiden tulokset poikkesivat paljon muiden tiimien tuloksista.</p> <p>Suurimmiksi kehityskohteiksi valikoituivat Yritys X:n viestintä, perehdytykset ja koulutukset sekä työntekijöiden kokemus turvallisuuden ja vakauden tunne. Kehitysehdotukset on toteutettu skenaariotyöskentelyn avulla. Skenaarioita syntyi kolme ja ne käsittelevät, kuinka viestintää, perehdytyksiä ja koulutuksia sekä työntekijöiden kokemaa turvallisuuden ja vakauden tunnetta voidaan parantaa. Viimeinen kolmesta skenaariosta tiivistää, kuinka edellä mainitut kolme kehityskohdetta auttavat työntekijöitä suosittelemaan yritystä työpaikkana organisaation ulkopuolisille henkilöille.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin edistäminen, skenaariomenetelmät, myyntiorganisaatio http://finto.fi/fi/	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	2
2	Työhyvinvointi ja sen johtaminen	4
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä ja teoria.....	4
2.2	Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	7
2.3	Työhyvinvoinnin osatekijät.....	13
2.4	Työhyvinvoinnin johtaminen	20
3	Menetelmät ja tulokset	26
3.1	Aineiston keruu ja analysointi.....	26
3.2	Turvallisuus ja vakaus	30
3.3	Perehdytys ja koulutus.....	31
3.4	Viestintä	35
3.5	Muita työhyvinvointiin liittyviä teemoja.....	37
4	Pohdinta	40
4.1	Kehitysehdotukset skenaarioiden avulla	40
4.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet	46
4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	46
4.4	Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi.....	48
	Lähteet	50
	Liitteet.....	55
	Liite 1. Kysymyksen " Minkä arvosanan antaisit Yritys X:lle työnantajana?" vastausten keskiarvot vuosina 2017-2018	55
	Liite 2. Vuoden 2019 työhyvinvointikyselyn kysymykset	55

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Työhyvinvointi valikoitui tämän opinnäytetyön aiheeksi sen ajankohtaisuuden ja henkilökohtaisen kiinnostuksen vuoksi. Nykypäivänä elämme jatkuvassa muutoksessa ja välillä kohtaamme asioita, joihin emme ole osanneet varautua. Tämän vuoden COVID-19-pandemia on hyvä esimerkki tilanteesta, johon kovinkaan moni yksilö tai organisaatio ei osannut varautua. Ihmiset ja yritykset ovat joutuneet mukautumaan yllättävään tilanteeseen. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää, että yrityksen ja yksilöiden pohja työhyvinvoinnille on kunnossa. Työhyvinvointi on aina ajankohtainen ja merkittävä aihe, mutta tänä vuonna sen merkittävyys on vain korostunut.

Työhyvinvointia on tutkittu jo runsaat sata vuotta, mutta sen painopisteet ovat muuttuneet matkan varrella. Työhyvinvointia tarkasteltiin aluksi vain fyysisen työkyvyn kannalta. Työssä selviytyminen ja työssä jaksaminen liitettiin pitkään vain ihmisen fyysiseen terveyteen. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitteet ovat laajentuneet ajan saatossa kokonaisvaltaisiksi käsitteiksi, joissa otetaan huomioon yksilön fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat, sekä organisaation ominaisuudet ja yhteiskunnalliset tekijät. (Suonsivu 2014, 14-18; Manka & Manka 2016, 64.)

Opinnäytetyössä esitettävä tutkimus päätettiin tehdä yhdelle yritykselle, jolloin tutkimuksen kohderyhmäksi on rajattu kyseisen yrityksen henkilöstö. Tällöin tutkimuksen perusteella on mahdollista selvittää, millaiseksi työhyvinvointi koetaan yrityksessä, sekä löytää konkreettisia kehityskohteita. Näin ollen tutkimus merkittävyyden voidaan ajatella olevan suurempi, kuin jos tutkimus olisi tehty yleisenä työhyvinvointikyselynä, rajaukseltaan suuremmalle kohderyhmälle, kuten jollekin ikäryhmälle tai sukupolvelle. Tällaisen tutkimuksen tuloksena olisi saatu osittainen kuva siitä, millaiseksi työhyvinvointi koetaan useissa yrityksissä, mutta kehitysehdotusten rakentaminen olisi hankalampaa, ja niiden yleistäminen olisi todella vaikeaa.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tarkastelun kohteena on Yritys X:n vuoden 2019 työhyvinvointikyselyn tulokset. Yritys X on myyntiorganisaatio, jolla on kaksi päätoimintoa. Kyselyn tuloksissa päätoimintoja edustavat tiimit on eritelty Buukki- ja Myyntitiimeiksi. Buukkitiimien tehtävänä on sopia asiakkaiden kanssa myyntitapaamisia sekä tehostaa myyntiä. Myyntitiimit keskittyvät toimimaan asiakkaiden kumppanina myynnin ulkoistuksessa. Yritys X:ssä työskentelee tällä hetkellä noin 240 henkilöä.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaiseksi työhyvinvointi koetaan Yritys X:ssä ja löytää keskeisiä työhyvinvoinnin osa-alueita ja osatekijöitä, joita kehittää. Tutkimuksella pyritään saamaan vastaukset seuraaviin pää- ja alatutkimuskysymyksiin.

Päätutkimuskysymys:

Millaiseksi työhyvinvointi koetaan Yritys X:n tiimeissä?

Alatutkimuskysymykset:

1. Millaisia eroja työhyvinvoinnissa on tiimien välillä?
2. Miten yrityksen toiminnot, kuten viestintä ja palkitseminen vaikuttavat työhyvinvointiin?
3. Mitä yrityksen toimintoja kehittämällä vaikutetaan eniten työhyvinvointiin?

Alatutkimuskysymysten tehtävänä on pilkkoa päätutkimuskysymyksen aihe pienempiin helpommin ymmärrettäviin ja havainnollistettaviin osiin. Näiden osien avulla pystytään paremmin havainnollistamaan työhyvinvointia ja sitä, millaiseksi se koetaan.

Rajauksena opinnäytetyössä toimii keskittyminen työhyvinvointiin HR:n näkökulmasta katsottuna. Opinnäytetyössä esitetty tutkimus keskittyy sen tavoitteen mukaisesti tutkimaan Yritys X:n henkilöstön työhyvinvointia ja sillä pyritään löytämään kehityskohteita. Työhyvinvoinnin osalta on keskitytty selittämään siihen kuuluvia osa-alueita. Lisäksi työhyvinvoinnin osatekijöistä on nostettu teoreettisessa viitekehyksessä ne tekijät, jotka nousivat eniten esille vuoden 2019 työhyvinvointikyselyn tuloksissa. Yrityksen kahta päätoimintoa edustavia tiimejä päätettiin myös tutkimuksessa analysoida yhdessä. Tällä tarkoitetaan sitä, että Buukkitiimien ja Myyntitiimien tuloksia voitiin vertailla keskenään. Tähän päädyttiin siksi, että Buukkitiimien ja Myyntitiimien työntekijöiden työnkuvat eivät eroa työhyvinvoinnin kannalta merkittävästi.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö etenee noudattaen perinteistä mallia, jossa lähdetään liikkeelle teoreettisesta viitekehystä ja päädytään lopuksi pohdintaan. Teoreettinen viitekehys alkaa työhyvinvoinnin määrittelyllä, siitä mitä se on ja mitä sillä tarkoitetaan. Lähteinä työhyvinvoinnin määrittelemiseen on käytetty Otalan (2003) teosta *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*, ja Rauramon (2012) *Työhyvinvoinnin portaat* kirjaa. Rauramon kirjaa on käytetty täydentämään Otalan kirjassa esitettyjä asioita.

Seuraavaksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työhyvinvoinnin osa-alueita. Näihin liittyen keskityttiin määrittelemään, mitä osa-alueet pitävät sisällään ja mihin ne vaikuttavat. Osa-alueiden käsittelemisessä on käytetty laajasti lähteitä. Päälähteinä on käytetty Rauramon (2012) kirjaa, Tarkkosen (2012) *Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt* kirjaa ja Suonsivun (2014) *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista* teosta. Lisäksi näitä päälähteitä on tuettu useilla internet lähteillä.

Tämän jälkeen teoreettisessa viitekehyksessä siirrytään käsittelemään työhyvinvoinnin osatekijöitä. Näitä määriteltäessä on pyritty selvittämään, mitä ne pitävät sisällään ja millaisiin asioihin ne vaikuttavat. Osatekijöihin liittyen lähteinä on käytetty monipuolisesti kirjallisuutta ja luotettavia internet sivustoja. Kun osatekijät on määritelty, siirrytään käsittelemään työhyvinvoinnin johtamista. Työhyvinvoinnin johtamisen osuudessa on keskitytty määrittelemään, mistä johtaminen muodostuu ja kuinka työhyvinvointia tulisi johtaa. Työhyvinvoinnin johtaminen on otettu teoreettiseen viitekehykseen siksi, että se luo mahdollisuuden työhyvinvoinnin kehittämiseksi organisaatiossa. Tässä osuudessa on lähteinä pääasiassa käytetty työhyvinvoinnin johtamista ja puhtaasti johtajuutta käsittelevää kirjallisuutta.

Teoreettisen viitekehysten jälkeen, luvussa kolme, siirrytään käsittelemään tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja tutkimustuloksia. Perustelujen tukena on käytetty Heikkilän 2014 kirjaa *Tilastollinen tutkimus*. Opinnäytetyössä esitetty tutkimus on toteutettu kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimuksen aineistona toimi Yritys X:n vuoden 2019 työhyvinvointikyselyn tulokset. Tutkimusmenetelmien jälkeen siirrytään analysointimenetelmien kuvauksiin. Lopuksi luvussa kolme esitellään tutkimustuloksia, joita on havainnollistettu kaavioiden avulla. Luvussa neljä esitetään kehitysehdotukset, jonka jälkeen niitä peilataan vielä teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin asioihin. Tämän jälkeen on pohdittu jatkotutkimusmahdollisuuksia ja tutkimuksen luotettavuutta. Viimeisenä on pohdittu koko opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista. Kaiken tämän jälkeen on esitetty lähteet ja liitteet, joista löytyvät vuoden 2019 työhyvinvointikyselyssä käytetyt kysymykset.

2 Työhyvinvointi ja sen johtaminen

Tässä teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään, mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ja minkälaisista asioista se koostuu. Aluksi luvussa määritellään hyvinvointi, jonka jälkeen siirrytään työhyvinvoinnin määrittelyyn ja teoriaan. Tämän jälkeen tutustutaan työhyvinvoinnin osa-alueisiin ja osatekijöihin. Lopuksi luvussa käsitellään työhyvinvoinnin johtamista; mitä se on, miten sitä toteutetaan ja mihin sillä pyritään.

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä ja teoria

”Työhyvinvointi on sitä, että aamulla on kiva tulla töihin.”

”Työhyvinvointi on sitä, että tuntee tekevänsä merkittävää työtä ja kokee olevansa arvostettu.”

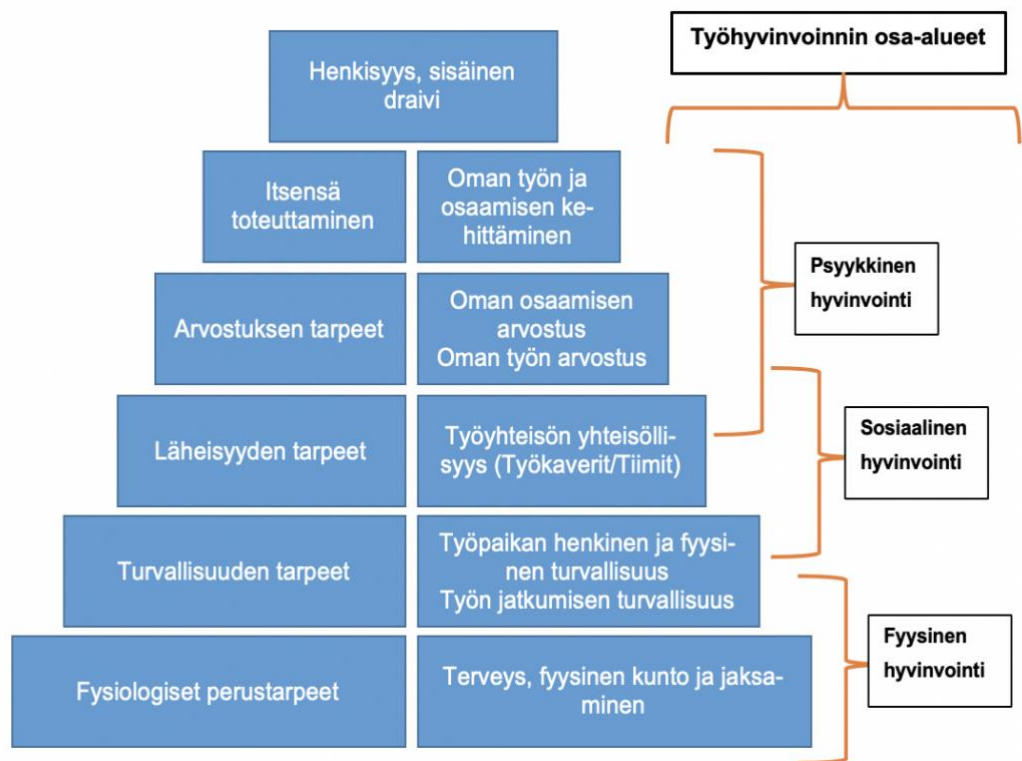
Edellä olevat lauseet toistuvat usein, kun ihmisiltä kysytään kuvauksia työhyvinvoinnista. (Ojala 2003, 19.) Ennen kuin määrittelemme tarkemmin mitä työhyvinvointi tarkoittaa ja pitää sisällään, on syytä keskittyä puhtaasti hyvinvoinnin määritelmään.

Hyvinvointi on jokaisen henkilökohtainen asia ja kokemus, jonka jokainen voi määrittellä vapaasti omalla tavallaan. Hyvinvoinnin saavuttaminen vaatii käsitteen pohtimista sekä konkretisointia toimenpiteiksi, joiden avulla rakentaa hyvä työ ja elämä. Hyvinvoinnille erittäin läheinen käsite on onnellisuus. Onnellisuutta voidaan pitää elämän tarkoituksena ja ihmisen elämään energiaa tuovana voimana. Jokainen rakentaa itse oman onnellisuutensa omista ja yhteisön lähtökohdista. Näin ollen on perusteltua käyttää sanontaa ”jokainen on oman onnensa seppä”. Tutkimusten mukaan onnelliset ihmiset työllistyvät ja menestyvät työssään keskimertaa paremmin. Tutkimusten mukaan he ovat luovempia, ystävällisempiä, auttavaisempia, vastuullisempia ja heillä on vähemmän poissaoloja töistä, kuin ihmisillä, jotka eivät ole täysin onnellisia. Hyvinvoinnin ulottuvuuksiksi voidaan luokitella muun muassa persoonallisuus, arvot, työ, vapaa-aika, tarpeet ja tavoitteellinen toiminta. (Rauramo 2012, 10-11.)

Hyvinvointi voidaan määrittellä siten, että se on tyytyväisyyttä omaan elämään ja tasapainoa arjen vaatimusten ja mahdollisuuksien välillä eri elämäntilanteissa. Perustan hyvinvoinnille muodostavat terveys, fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky, turvallinen ja terveellinen asuin- ja elinympäristö, lähiyhteisön ja yhteiskunnan tarjoamat palvelut ja resurssit sekä sivistys- ja kulttuuripalvelut sekä yksilön taloudellinen tilanne. Hyvinvointi on osallistumista ja mahdollisuutta vaikuttaa itseään koskeviin asioihin ja ympäristöön. Ihmisen hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan harmonisesta

tasapainottamisesta. Hyvinvoinnin voidaan myös määritellä olevan omavastuinen, sosiaalinen, kokemuksellinen, interaktiivinen ja moniulotteinen prosessi. Moniulotteinen prosessi koostuu jatkuvasta vuorovaikutuksesta, jossa fyysiset, emotionaaliset, kulttuuriset ja yhteisölliset, henkiset ja ammatilliset hyvinvoinnin ulottuvuudet vaikuttavat yhtäaikaaisesti ihmisen hyvinvointiin työssä ja vapaa-ajalla. (Suonsivu 2014, 41-42.)

Yksilön näkökulmasta työhyvinvointia voidaan kuvata Maslowin tarvehierarkian avulla (Kuvio 1). Rauramo (2012) käsittelee työhyvinvointia työhyvinvoinnin portaat-mallin avulla, joka pohjautuu Maslowin tarvehierarkiaan. Työhyvinvoinnin portaat-mallissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Mallissa on hyödynnetty jo olemassa olevia työkykyä ylläpitävän toiminnan ja edistämisen malleja sekä määritelmiä yhdistäen niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkiamallin mukaisesti. Portaille on kasattu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta. Työhyvinvoinnin portaat on nimetty seuraavasti: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Portaiden nimet peilautuvat suoraan Maslowin tarvehierarkian tasoihin. (Rauramo 2012,13; Ojala 2003, 20.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla (mukaillen Ojala 2003, 21)

Rauramo (2012) täydentää Otalan (2003) tarvehierarkiaan pohjautuvaa teoriaa ottamalla mukaan myös organisaation näkökulman. Lisäksi Rauramon työhyvinvoinnin portaat -malli on yksityiskohtaisempi ja täydentää myös yksilönäkökulmaa puhtaasti työhyvinvoinnin kannalta. Huomiotta ei voi jättää myöskään sitä tosiasiaa, että Rauramon kirja Työhyvinvoinnin portaat (2012) on lähes kymmenen vuotta uudempi kuin Otalan kirja Työhyvinvointi tuloksen tekijänä (2003). Näin ollen voidaan uskoa, että Rauramon kirja sisältää tuoreempaa tietoa työhyvinvoinnista.

Tarvehierarkiassa alimmalla ja ensimmäisellä tasolla ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet, kuten riittävän ravinnon ja nesteen sekä levon saanti. Fysiologiset perustarpeet kuvastavat ihmisen fyysistä terveyttä ja kuntoa. Fyysinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin perusta. Tarvehierarkian ensimmäistä tasoa kuvaa työhyvinvoinnin portaat -mallin ensimmäinen porras eli terveys. Tarpeet täyttyvät, kun työ on tekijänsä mittaista sekä mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. Työntekijän eli yksilön kannalta tärkeiksi asioiksi nousevat terveelliset elintavat. Organisaationäkökulmasta katsottuna tärkeitä asioita työhyvinvoinnin kannalta ovat esimerkiksi työpaikkaruokailu ja työterveydenhuolto. (Rauramo 2012, 14-15; Ojala 2003, 20.)

Tarvehierarkian toisella tasolla ovat turvallisuuteen liittyvät tarpeet. Työssä tarvitaan fyysistä turvallisuutta, kuten työvälineiden ja työympäristön turvallisuutta, sekä henkistä turvallisuutta. Henkistä turvallisuutta luo turvallinen työilmapiiri. Turvallisessa työilmapiirissä ei kiusata tai syrjitä ketään, eikä siellä tarvitse pelätä ketään. Turvallisessa työilmapiirissä tiedetään, mitä pitää tehdä ja miten tekemisessä onnistuu. Turvallisuutta tuo myös usko työn jatkumiseen. Turvallisuuden tarpeet liittyvät niin sanottuun sosiaaliseen hyvinvointiin. Turvallisuuden tarpeet täyttyvät, kun työympäristö ja toimintatavat ovat turvalliset, palkkaus mahdollistaa toimeentulon, työsuhde on vakaa ja oikeudenmukainen sekä työyhteisö on tasa-arvoinen. Työntekijän näkökulmasta turvallisuus tiivistyy turvallisiin, ergonomisiin ja sujuviin työ- ja toimintatapoihin. Organisaation vastuulle jää huolehtia työsuhteista ja hyvistä työoloista. (Rauramo 2012, 14-15; Ojala 2003, 20.)

Kolmannen tason tarpeet liittyvät läheisyyteen, sekä haluun olla osa jotakin yhteisöä, kuten työ- tai ammattiyhteisö. Kolmas taso liittyy vahvasti ihmisen sosiaaliseen hyvinvointiin, johon kuuluu vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa työssä ja sen ulkopuolella. Työhyvinvoinnin kannalta läheisyyden ja yhteisöllisyyden tarpeiden täyttymisen taustalla ovat yhteishenkeä tukevat toimet; tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. Avoimuus, luottamus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat

työyhteisössä keskeisiä arvoja. Tärkeiksi asioiksi nousevat esimies-alaisuudet ja näiden johtaminen organisaatiossa. (Rauramo 2012, 14; Ojala 2003, 21.)

Neljännän tason tarpeet koskevat arvostusta. Arvostus pohjautuu osaamiseen ja ammattitaitoon. Osaaminen liittyy vahvasti muiden tasojen tarpeisiin. Arvostus tuo turvallisuutta nykypäivän työelämässä. Se tukee sosiaalista hyvinvointia ja osaamisen perusteella ihminen tulee valituksi tiimeihin, työryhmiin ja työhön. Työntekijän näkökulmasta arvostuksen tarvetta tukevat tuottavuutta ja hyvinvointia samanaikaisesti edistävä päämäärä ja strategia sekä eettiset arvot, jotka näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa. Arvostuksesta hyviä esimerkkejä ovat oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen sekä palautteen anto. (Rauramo 2012,14; Ojala 2003, 21.)

Maslowin tarvehierarkian viidettä ja samalla korkeinta tasoa kutsutaan itsensä toteuttamisen tasoksi. Tällä tasolla ilmeneviä asioita ovat luovuus, halu kehittää omaa toimintaansa, osaamistaan ja itseään sekä halu saavuttaa päämääriä elämässä. Työntekijän itsensä toteuttamisen tarpeen täyttämistä edistää sekä yksilön että yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Osaamisen kehittäminen tukee yksilön osaamista ja organisaation visioita sekä tavoitteita. (Rauramo 2012, 14; Ojala 2003, 21.)

Maslowin tarvehierarkian portaiden päälle voidaan asettaa vielä yksi ylempi portas, joka on henkisyys ja sisäinen draivi. Tähän portaaseen kuuluvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia, jotka ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista työhön ja tehtäviin. (Ojala 2003, 21.)

2.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat fyysinen, sosiaalinen ja psyykinen hyvinvointi. Peruslähtökohtana fyysiselle työhyvinvoinnille on työturvallisuus. Työturvallisuus on historiallisesti vanhin työhyvinvoinnin alue. Aluksi työturvallisuudessa pyrittiin vain estämään pahimmat työolosuhdeseuraamukset, mikä käytännössä tarkoittaa kuolemaan tai vakavaan loukkaantumiseen johtaneita työtapaturmia. Lisäksi pyrittiin ehkäisemään sellaisia työperäisiä sairauksia, jotka aiheutuivat fyysisistä tekijöistä. Fyysisestä työhyvinvoinnista on huolehdittu huomattavasti kauemmin kuin psyykkisestä tai sosiaalisesta työhyvinvoinnista. Työturvallisuus tarkoittaa tilannetta, jossa järjestelmän sisältämät riskit ovat hyväksyttävällä tasolla. Järjestelmällä tarkoitetaan mitä tahansa työhön vaikuttavaa kokonaisuutta, kuten työorganisaatiota, lähityöyhteisöä, rakennusta, konetta, laitetta tai muuta teknistä järjestelmää. Järjestelmällä voidaan myös tarkoittaa työprosesseja tai työmenetelmiä. Työturvallisuuskeskuksen mukaan työturvallisuus on

sitä, että työpaikan fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset työolot ovat kunnossa. Nykypäivänä siis työturvallisuus sisältää myös psyykkisen ja sosiaalisen puolen, eikä vain fyysistä turvallisuutta. Työturvallisuuden heikko taso ilmenee usein työtapaturmina, vaaratilanteina, materiaalivahinkoina tai muina virheinä. Ammattitaudit ovat usein seurausta fysikaalisista, kemiallisista ja biologisista altistumisista sekä raskaasta fyysisestä kuormituksesta. (Tarkkonen 2012, 58-60; TTK 2018a.)

Hyvä perehdyttäminen on yksi suurimmista työturvallisuuden tekijöistä. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, toimintatavat, ihmiset ja työhön liittyvät odotukset. Hyvään työhön opastamiseen kuuluvat kaikki sellaiset asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen; esimerkiksi työkokonaisuus, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää (TTK 2013). Perehdyttämisestä on säädetty laissa (Työturvallisuuslaki 2002/738: 14 § 19) seuraavasti: ”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:”

1. Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin sekä työvälineisiin ja niiden oikeanlaiseen käyttöön.
2. Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen välttämiseksi ja estämiseksi.
3. Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö, puhdistus, huolto ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta.”

Hyvällä perehdytyksellä saadaan työntekijä sitoutettua työyhteisöön, työpaikkaan sekä konkreettisesti työhön. Lisäksi työhön perehdyttämisellä ja työhönopastuksella ennalta ehkäistään työtapaturmia. Huono perehdytys voi johtaa mahdollisesti siihen, että työntekijä ei ole täysin motivoitunut ja näin ollen hän ei viihdy työssään. Pahimmillaan tämä vaikuttaa koko työyhteisöön ja yleiseen työviihtyvyyteen. Lisäksi työntekijällä on tällöin suurempi riski virheeseen, mikä voi johtaa työtapaturmaan. (TTK 2013.)

Yksilön fyysisellä kunnolla on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Yksilön terveyteen ja fyysiseen kuntoon vaikuttavat hänen elämäntapansa. Jokainen voi vaikuttaa omaan terveyteensä elämäntapojen avulla. Terveelliset elämäntavat koostuvat muun muassa kohtuullisesta, säännöllisestä liikunnasta, terveellisestä ja riittävästä ravinnosta, kohtuullisesta alkoholin käytöstä ja riittävästä levosta ja unesta. Säännöllisellä ja monipuolisella liikunnalla on suuria positiivisia vaikutuksia ihmisen terveyteen ja työkykyyn. Hyvä fyysinen kunto auttaa jaksamaan työssä. Liikunnalla voidaan edistää työ- ja toimintakykyä, fyysistä, henkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Työpaikkaliikunnalla tarkoitetaan yrityksen toimintaan integroitua liikuntatoimintaa. Hyvin suunniteltu

työpaikkaliikunta voi vaikuttaa merkittävästi työhyvinvoinnin edistämiseen yrityksessä ja kattaa mahdollisesti suuren osan työntekijöiden viikoittaisesta liikunnasta. Työpaikan tarjoaman terveystoiminnan tavoitteena on saada sellaiset ihmiset liikkumaan, jotka eivät ole aikaisemmin sitä harrastaneet. Tavoitteena on saada ihmiset liikkumaan säännöllisesti ja tukea jo aktiivisesti liikuntaa harrastavia. (Rauramo 2012, 26-30; THL 2019.)

Liikunta ja muu fyysinen aktiivisuus yhdistettynä terveelliseen ravintoon ja säännöllisiin ruokailutottumuksiin ehkäisee lihavuutta ja ylläpitää terveyttä. Ravitsemussuositukset antavat hyviä ja konkreettisia tavoitteita terveellisen ruokavalion saavuttamiseksi ja terveyden ylläpitämiseksi. Tavoitteita ovat muun muassa tasapainoinen ravintoaineiden saanti ja energian saannin ja kulutuksen tasapainottaminen. Elimistö tarvitsee siis riittävästi suojaravintoaineita ja sopivasti energiaa pysyäksään terveenä ja toimintakykyisenä. Terveyttä ja näin ollen myös työkykyä parantava ruokavalio on monipuolinen ja värikäs. Yritys voi edesauttaa työntekijöidensä terveellisen ravinnon saantia, järjestämällä työpaikkaruokailun. Työpaikkaruokailu on tärkeä paitsi terveellisen ravinnon saannin kannalta, mutta myös levon ja työstä irtaantumisen ja sosiaalisten suhteiden takia. (Rauramo 2012, 26-30; THL 2019.)

Uneen ja lepoon liittyvät vaikeudet, sekä näistä johtuva päiväaikainen väsymys ovat erittäin yleisiä ongelmia nyky-yhteiskunnassamme. Unettomuus ja sitä seuraava väsymys heikentävät ihmisen työ- ja toimintakykyä. Ruumiillinen ja henkinen rasitus vaikuttavat suuresti unen tarpeeseen. Riittäväällä unella ja liikkumisella on yhdessä merkittäviä terveysvaikutuksia, ja unen vaikutus palautumisessa on suuri. (Rauramo 2012, 32; UKK-instituutti 2020.)

Sopiva työkuormitus edistää työntekijän terveyttä ja työkykyä, mutta kun työn kuormittavuus kasvaa liian suureksi, ovat sen vaikutukset täysin päinvastaiset. Terveenä pysyäksään ja voidakseen hyvin ihmisen elimistö kaipaa kuormitusta ja haasteita. Niin sanottu kokonaiskuormitus koostuu sekä työn että vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Kun työntekijä ehtii toipua rasituksesta työpäivän aikana tai pian sen päätyttyä pääsääntöisesti, pystyy hän myös viettämään virikkeellistä vapaa-aikaa. Näin ollen syntyy tasapaino ponnistelujen ja palautumisen välille. Kun palautuminen jää vajaaksi, joutuu ihminen jatkuvasti ponnistelemaan enemmän ja enemmän selviytyäkseen työstä ja muista arjen velvollisuuksista. Harrastukset ja muut vapaa-ajan aktiviteetit helpottavat työasioista ja työstä irtautumista ja näin ollen palautumista. Erityisesti istumatyössä olevien työntekijöiden olisi tärkeää huolehtia työpäivän aikana riittävästä liikunnasta, sillä istumatyö kuormittaa liian yksipuolisesti elimistöä. Istumatyössä työpisteen tulisi olla mahdollisimman ergonominen. (Rauramo 2012, 43-51.)

Nykypäivänä ymmärretään, että työhyvinvointi sisältää myös ihmisen psyykkisen ja sosiaalisen puolen. Psyykkinen työhyvinvointi voidaan määritellä kahdella eri tavalla ja tasolla. Ensimmäinen tapa määritellä psyykkinen hyvinvointi on yksilön psykologinen taso. Tällä tasolla työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa työssä oleva ihminen voimaantuu arvostuksen, hallinnan, mielekkyyden, elämänilon, terveyden ja turvallisuuden kokemuksena. Toinen tapa määritellä psyykkinen työhyvinvointi, on toiminnan taso. Tällä tasolla työhyvinvointi edellyttää sitä, että huolehditaan henkilöstön työturvallisuudesta, työkyvystä, työssä jaksamisesta ja henkisestä hyvinvoinnista. Henkinen hyvinvointi koostuu yleisestä työtyytyväisyydestä, työssä viihtymisestä, työn imusta, työn ilosta, sopivasta haasteellisuudesta sekä arvostuksen, oikeudenmukaisuuden ja onnistumisen kokemisesta. (Tarkkonen 2012, 22.)

Viime vuosikymmeninä tapahtuneiden muutosten myötä työn psyykkiset kuormitustekijät ovat kasvaneet ja korostuvat enemmän kuin aiemmin. Harvey (2020) toteaa, että jopa 95 % Britannian alle 30-vuotiaista työntekijöistä on kokenut henkisiä haasteita. Tulos perustuu tutkimukseen, johon oli osallistunut lähes neljä tuhatta työntekijää. Vastaajien kokemat henkiset haasteet olivat joko omia, perheenjäsenen, ystävän tai kollegan. Psyykkiseen työympäristöön onkin kiinnitettävä huomiota aikaisempaa enemmän. Psyykkiset kuormitustekijät ovat yksilöllisiä, ja niitä ovat esimerkiksi tavoitteet ja toimintatavat, työmäärä, työtahti, työn kehittävyys, keskeytykset ja häiriöt sekä vastuu. Työn ja kiireen hallinnalla sekä työn mielekkyyden lisäämisellä voidaan vaikuttaa positiivisesti psyykkiseen työhyvinvointiin. Työntekijälle hyvin järjestetty ja oikein mitoitettu työ on mielekästä ja sopivan haastavaa ja tällöin voi oppia uutta sekä kehittyä. Työntekijän omat asenteet vaikuttavat suuresti työkykyyn. Kun työ on pakollinen osa elämää, eikä se vastaa omia odotuksia, heikentää se työkykyä. Työ- ja eläkeasenteet muuttuvat iän myötä ja voivat johtaa aikaisempaan työelämästä luopumiseen. (Rauramo 2012, 54-55; TTL 2018B; Harvey 2020.)

Työn imu on melko uusi työhyvinvoinnin ajattelu- ja toimintamalli. Työn imuun kuuluu halu panostaa työhönsä ja tunne siitä, että viihtyy työssään. Työn imulla tarkoitetaan omistautuneisuutta, tarmokkuutta ja työhön uppoutumista. Työn imussa työntekijä on innostunut työstään ja haluaa tehdä siinä parhaansa. Lisäksi hän haluaa olla oma-aloitteinen ja tukea muuta työyhteisöä ja työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisessa. Se on siis ikään kuin ”flow-tila” joka syntyy työn mielekkyyden seurauksena. Työn imun on todettu vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen ja eläköitymisajatuksiin. Työn muokkaamisen itselleen mielekkäämmäksi on huomattu kasvattavan työn imua. On tutkittu tosiasia, että työn imulla on vahva yhteys työhyvinvointiin ja työkykyyn. (TTL 2018A; Manka & Manka 2016, 41; TTK 2018a; Hakanen 2011, 23.)

Työntekijä on motivoituneempi silloin, kun työ mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja tarjoaa muun muassa oppimiskokemuksia, onnistumisen sekä aikaansaamisen tunteita. Motivaatio on ikään kuin ihmisen käyttövoima, ja se mahdollistaa työstä saatavan ilon ja oppimisen sekä työn imun. Työhyvinvoinnin kannalta on merkityksellistä, että ihminen tuntee osaavansa työnsä ja että työntekijä pystyy itse suunnittelemaan ja kehittämään työtään. Työelämässä tarvitaan halua kehittää itseään ja kasvattaa osaamistaan, mutta yksilöä estävänä tekijänä voi olla pelko oppimattomuudesta. Ikä ei estä oppimista, mutta oppiminen tapahtuu eri tavalla eri ikäisillä. Tämä on otettava huomioon esimerkiksi silloin, kun suunnitellaan koulutuksia. (Rauramo 2012, 156; Suonsivu 2014, 48.)

Stressillä tarkoitetaan yleensä tilannetta tai olotilaa, jossa työntekijä kokee itsensä kykenemättömäksi selviytymään häneen kohdistuvista vaatimuksista ja odotuksista. Stressiin liittyy hyvin usein kiire. Suuri stressin määrä voi lamaannuttaa ihmisen täysin. Ihmiset kokevat usein stressiä, joten sopeutuminen stressiin on välttämätöntä. Terveys vaarantuu siinä vaiheessa, kun stressiin sopeutuminen vie ihmiseltä liikaa voimia ja tällöin stressi muuttuu haitalliseksi. Sopiva stressin määrä saattaa toimia jopa positiivisena tekijänä työssä. Stressi on vahvasti yhteydessä ihmisen omiin sisäisiin tekijöihin, kuten motivaatioon, tunteisiin ja ympäristötekijöihin. Stressiä vähentäviä ja ehkäiseviä voimavaroja ovat esimerkiksi terveys, energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot. Stressin hallinnassa oleellisessa asemassa on palautuminen. Palautumista tulisi tapahtua myös työpäivän aikana, jotta voimavaroja riittää täysipainoisesti vapaa-ajasta nauttimiseen. Stressi ja työuupumus sekoitetaan joskus toisiinsa. Työuupumus syntyy usein kuitenkin pitkittyneen stressin seurauksena. Työuupumukselle on ominaista kokonaisvaltainen väsymys. (TTL 2018C; Rauramo 2012, 57; Suonsivu 2014, 24.)

Sosiaalinen hyvinvointi sisältää ihmisen sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutustaidot. Ihmisen itsetunto muodostuu, kasvaa ja vahvistuu yhteisöllisesti, suhteessa toisiin ihmisiin. Hyvässä yhteisössä ja ympäristössä ihminen ja hänen persoonallisuutensa kukoistavat. Sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta on todella tärkeää, että ihmisellä on sosiaalisia suhteita ja tukiverkkoja. Tukiverkkoja ovat muun muassa perhe, ystävät, harraste-, uskonnolliset ja poliittiset seurakunnat. Sosiaalisen työhyvinvoinnin määrittää hyvin pitkälti työyhteisö. Ihmiselle on tärkeää kokea itsensä rakastetuksi, hyväksytyksi, huomatuksi sekä tuntea itsensä tärkeäksi. Yhteisö, jossa ihminen kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta, on hänelle tärkeä. Yhteisöllisuuden tuottajana työyhteisön rooli saattaa joskus korostua liikaakin. Työyhteisö ja hyvät ihmissuhteet ovat tärkeitä, mutta eivät pysty yksinään korvaamaan perinteisiä, läheisiä ihmissuhteita tai niiden

merkitystä. Työpaikan ihmissuhteet ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Sosiaalisen tuen merkitys ja sen saaminen on työssä jaksamisen kannalta erittäin tärkeää. Tuen määrään ja laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat työyhteisön kulttuuri, toimintatavat ja työn organisointi. (Rauramo 2012, 104-105.)

2.3 Työhyvinvoinnin osatekijät

Työhyvinvointiin liittyy useita osatekijöitä. Osatekijät voidaan määritellä sellaisiksi tekijöiksi, jotka vaikuttavat epäsuorasti tai välillisesti yksilön työhyvinvointiin tai organisaatiossa vallitsevaan työhyvinvoinnin tasoon.

Ensimmäisenä osatekijöistä esitellään *viestintä*. Viestinnän tarkoituksena on luoda työskentelyedellytyksiä erilaisiin yhteisöihin, kuten yritykseen, julkisyhteisöihin ja järjestöihin. Viestintää tapahtuu kaikkialla, missä yhteisöt toimivat ja työskentelevät joko fyysisessä työtilassa tai virtuaaliympäristössä. Viestintä on olennainen osa organisaation muuta toimintaa. Oikein hoidettuna viestintä on keskeinen voimavara työyhteisölle. Viestinnän tehtävänä on organisaation koosta riippumatta mahdollistaa yhteisön muu toiminta. Viestinnässä onnistutaan todennäköisemmin, jos sen suunnittelu on kytketty organisaation strategiseen suunnitteluun. Viestinnän perustehtävät ovat samat organisaation koosta tai muodosta riippumatta. Jokaisessa organisaatiossa tarvitaan hyvin johdettua päivittäisviestintää, tietojen vaihtamista ja yhteisöllisyyden rakentamista. Viestinnällä pyritään vaikuttamaan, rakentamaan luottamusta ja yhteisöllisyyttä sekä luomaan yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan. (Kortetjärvi-Nummi & Murtola 2016, 1, 79.)

Työyhteisöviestintä tarkoittaa jonkin organisaation työyhteisön jäsenen suullista ja kirjallista viestintää fyysisessä tai virtuaalisessa työympäristössä. Viestintä kulkee pystysuorassa ja vaakasuorassa suunnassa: johdolta alaisille, alaisilta johdolle sekä ryhmien, tiimien, yksiköiden, osastojen ja toimipisteiden sisällä ja niiden välillä. Työyhteisöviestinnän tavoitteena on, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on työnsä tekemiseen tarvittava ja vaadittava tieto sekä sen lisäksi omaa työyhteisöä ja toimialaa koskevaa tuoretta ja ajantasaista tietoa. Tämän lisäksi työyhteisön jäsenet tarvitsevat tietoa muutoksista ja tulevaisuuden suunnitelmista. (Kortetjärvi-Nummi & Murtola 2016, 1, 79.)

Viestinnän ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä on tutkittu melko vähän ja se näyttäytyy työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa yleensä vain rivien välissä. Tutkijat ovat kuitenkin olleet hyvinkin yksimielisiä siitä, että viestinnällä on merkitystä eri

työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Viestinnän on todettu parantavan esimerkiksi työtyytyväisyyttä, työntekijöiden sitoutumista, edistävän luottamusta esimiesten, alaisten ja työtovereiden kesken sekä vähentävän henkilöstön kokemaa epävarmuutta ja näin ollen edistävän myös yleistä hyvinvointia. Viestinnällä on vaikutusta työyhteisössä vallitsevaan luottamuksen tasoon. Hyvä luottamuksen taso työyhteisössä mahdollistaa avoimemman tiedonkulun ja vaikuttaa siten työyhteisön ilmapiiriin ja henkilöstön motivoitumiseen ja haluun sitoutua. Avoimella tiedonkululla on olennainen vaikutus työyhteisön tehokkuuteen. Organisaatioissa vaihdetaan päivittäin erittäin paljon tietoa. Työntekijöille on oleellista, että tieto on oikeassa muodossa ja tulee oikeaan aikaan. Myös tiedon laatu on tärkeää. Tiedonkulun kohdalla korostuu sisäinen keskustelu ja mahdollisuus kysyä ja kommentoida. Lisäksi viestinnän roolien selkeys on tärkeää. Heikko tiedon kulku luo epävarmuutta. (Tarkkonen 2012, 84-85; Pekkola, Pedak & Aula 2013, 14-15.)

Toisena käsiteltävä osatekijä on *osaamisen johtaminen*. Ennen osaamisen johtamista on hyvä todeta lyhyesti muutama asia oppimisesta. Ihminen ei ole varsinaisesti informaation prosessoria, vaan pikemmin aktiivinen olennaisen informaation etsijä. Tällä tarkoitetaan sitä, että ihmisen aivot eivät reagoi ärsykkeeseen vaan toiminnan kohteen mukaan. Toiminnalla tulee siis olla tarkka päämäärä. Oppimisen kannalta tärkeää on ennakkoon asettaa oppimistavoite. Yhtä lailla, työssä on tärkeää olla selkeä tavoite, jotta ihminen ja aivot toimivat keskittyneesti. Osaaminen on yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden ja yhteiskunnan kilpailukyvyyn perusta. Näin ollen osaaminen edellyttää jatkuvaa uuden tiedon luomista ja opettelua, sekä asettaa kaikille organisaatioissa toimiville haasteita. (Ojala 2003, 80-81; Rauramo 2012, 146.)

Osaamisen johtaminen on tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista ja tulevaisuuden rakentamista. Rauramo kuvailee osaamisen johtamisen olevan jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien luomista koko henkilöstölle, sekä osaamiskulttuurin luomista, jossa ihmiset uskaltavat ja pystyvät jakamaan osaamisensa ja, joka kannustaa hankkimaan uutta osaamista. Lisäksi myös Rauramo näkee osaamisen johtamisen strategisena resurssina. Organisaatiossa jokaisen työntekijän tulisi tietää organisaation tavoitteet ja visio, sekä ymmärtää oma roolinsa ja merkityksensä näiden päämäärien saavuttamisessa. Tämän edellytyksenä on oman osaamisen kehittäminen samassa suunnassa yhteisten tavoitteiden kanssa. (Kuntatyönantajat 2017; Rauramo 2012, 147.)

Lähtökohtana organisaation ja työntekijöiden osaamisen kehittämiselle on nykyisen osaamistason ja tulevan osaamistarpeen selvittäminen. On siis pohdittava, millaista osaamista yksilöt ja tiimit tarvitsevat mahdollisesti tulevaisuudessa. Osaamisen

ennakoinnin ja kehittämisen toimintatapoja ja tuloksia on arvioitava, koska se on tärkeää koko organisaation kehittymisen kannalta. (Kuntatyönantajat 2017; Rauramo 2012, 147-148.)

Osaamista kehitetään useilla menetelmillä, kuten

- Perehdyttäminen ja työhönopastus
- Tehtävä- ja työkierto
- Kehityskeskustelut ja palaute
- Konferenssit, messut, vierailut, opintomatkat
- Kouluttajana toimiminen
- Lisä- ja täydennyskoulutus, omaehtoinen koulutus, tutkintoon johtava koulutus
- Urapolut ja valmennus
- Verkostot ja kehittämishankkeet

Osaamista voidaan mitata erilaisilla mittareilla, minkä jälkeen arvioidaan saatuja tuloksia. Arvioimalla tuloksia on mahdollista löytää kehityskohteita, joita lähdetään parantamaan. Osaamista mitataan yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Osaamisen mittaamiseen liittyvät samanlaiset haasteet, kuten muuhunkin yrityksessä tapahtuvaan mittaukseen. Mittaamiseen liittyy aina tietty menestystekijä, jonka suoritusta mitataan. Mittareiden tulisi olla sellaisia, että ne tukevat organisaation arvoja ja strategiaa, sekä lisäymmärrystä organisaatiossa. Nyky-yhteiskunnassa osaamisen ollessa liiketoiminnan ydin ja tärkein kilpailuetu, on tärkeää, että yritykset pystyvät hallitsemaan ja johtamaan osaamisresurssejaan tehokkaasti. Henkilöstön osaamista voidaan mitata vaikka osaamiskartoituksin, joissa henkilön ammattitaidon tasoa arvioidaan vertaamalla niitä osaamistarpeisiin. (Jääskeläinen 2005, 25; C&Q Systems 2016.)

Tavoitteena osaamisen kehittämisessä on työyhteisön ja organisaation kokonaisvaltainen kehittäminen. Osaamisen kehittäminen tulee esille, kun puhutaan organisaation strategisen toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä, joten sen tavoitteet tulevat organisaation strategisista tavoitteista. Omassa työssä osaamisen kehittämistä voi olla sen päivittäminen tai laajentaminen, mutta myös sen syventäminen. Aina on myös mahdollista lähteä oppimaan jotain uutta. (Ekonomit 2019)

Oppiva organisaatio rakentuu yhteisille tavoitteille, toisilta oppimiseen sekä positiiviseen yhteisöllisyyteen. Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan tietoisesti johdettua kokonaisuutta, jonka keskeiset organisaatio- ja yksilötason tekijät liittyvät yhteiseen suuntaan, esteiden tunnistamiseen, keinojen soveltamiseen ja arviointiin. Oppivan organisaation edellytys on positiivinen yhteisöllisyys. Oppivassa organisaatiossa käytetään hyödyksi kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Siinä tähdätään rakentamaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä. Oppimisen edellytyksenä on aktiivinen vuorovaikutus ja keskustelukulttuuri. Oppivan organisaation idea korostaa henkilöstön ja tiimien oppimista ja vuorovaikutusta. Työntekijät ovat myös tehokkaampia, kun heitä kannustetaan oppimaan. (Opetushallitus 2018B.)

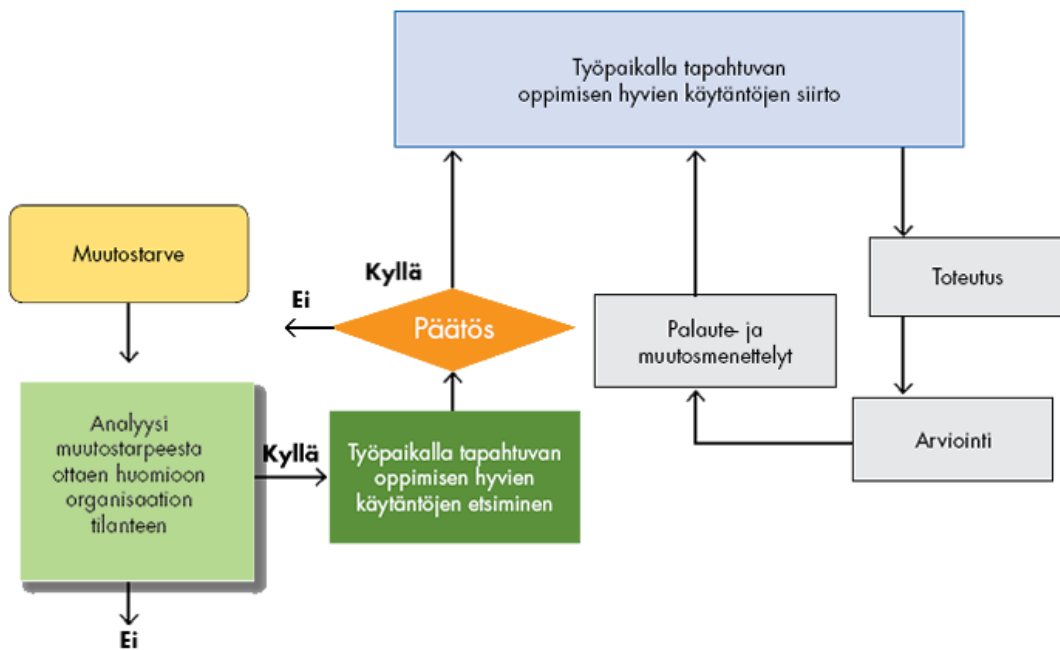
Oppivalla organisaatiolla on viisi perustekijää:

1. yhteinen käsitys tavoitteista ja niiden olemassaolosta
2. yhteinen tulkinta ja mielikuva organisaation suorituskyvystä
3. ajatus toimintatapojen kehittämisestä
4. tuloksellisuutta mitataan → aidosti oppiva organisaatio
5. työyhteisökulttuurissa korostetaan virheistä oppimista

Työntekijöiltä edellytetään kykyä kehittää työyhteisöään yhteisten toimintamallien ja yhteistoiminnallisen oppimisen kautta. Keskeisin voimavara on osaaminen ja sen käyttäminen arkipäivässä. (Yhteisöllisyys 2019.)

Koulutusta ja siihen liittyvää suunnitelmaa laadittaessa on hyvä ottaa huomioon muutama keskeinen kysymys. Kaikki lähtee kysymyksestä ”Mikä on työpaikalla tapahtuvan oppimisen visio/tulevaisuudennäkymä?”. Tätä kysymystä tulee tarkastella organisaation kannalta kahdelta tärkeältä kantilta: organisaation ja sen toimialan tulevaisuuden näkymien kannalta, mutta myös organisaation vision kannalta. Toisena asiana pohditaan peruskysymystä ”tarvitaanko uutta ohjauskäytäntöä?”. Tätä tarkastellaan miettimällä, tuoko uusi ohjauskäytäntö riittävästi lisäarvoa nykykäytäntöön nähden. Kolmantena tarkastellaan, kuka olisi mahdollinen aloitteentekijä hyvään työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen perustuvaan ohjauskäytäntöön siirtymisessä. Yrityksellä tulee siis olla muutosjohtajia riittävästi, jotta tavoite täyttyisi. Neljäntenä katsotaan, minkälainen opiskelijoiden tarpeiden pohjalta tunnistettu käytäntö on suhteessa työelämän tarpeisiin; täyttääkö työpaikalla tapahtuva oppiminen opiskelijoiden tarpeet, sekä miten yhdensuuntaisia opiskelijoiden tavoitteet ovat suunnitelman kanssa. Viidentenä tarkastellaan palautetta, jota on aiemmin saatu muun muassa kehityskeskustelujen yhteydessä, kyselyissä tai muilta kontakteilta.

Kuvassa 1 on kuvattu, miten koulutuksen suunnittelu ja kehittäminen tapahtuu oppivassa organisaatiossa.



Kuva 1. Yleiskuvaus työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirrosta. (Opetushallitus 2018A.)

Kolmantena ja viimeisenä osatekijänä käsitellään *palkitsemista*. Palkitsemista voidaan määritellä monin eri tavoin, joista lainsäädäntö on vain yksi osa. Lakeja, jotka vaikuttavat palkitsemiseen, on monia. Yksi näistä laeista on osakeyhtiölaki. Osakeyhtiölaissa otetaan huomioon yritysten johtoryhmien palkitseminen eli esimerkiksi yhtiön hallituksen palkitsemista koskevia käytäntöjä kerrotaan tässä laissa. Siinä on usein lueteltu, miten ja millä tavoin henkilöitä palkitaan ja missä suhteessa heitä palkitaan. Yhtiön osakeyhtiölaissa on myös kerrottu osakkeilla palkitsemisesta. Laki verohallinnosta määrittelee palkitsemista eniten. Verotus ja palkitseminen liittyvät todella vahvasti yhteen, sillä kaikki tiedämme, että työn tekemistä verotetaan. Palkitsemisen kehittämistä vaikeuttavat verotukselliset syyt. Verotukselliset syyt voivat olla myös esteenä palkitsemisen monipuolistamisessa, sillä verottaja voi tulkita myös lahjakortit tai muut lahjat verotettavaksi tuloksi. (Kojamo 2018; Alaraisänen 2014, 119.)

Henkilöstörahasolaki sisältää säännöksiä erilaisten henkilöstörahasojen perustamisesta ja siinä kerrotaan niiden käytöstä palkitsemisessa. Rahastojen tulee olla yhdenvertaisia ja niiden tulee myös koskettaa koko henkilöstöä. Yhdenvertaisuus on tässäkin tärkeässä roolissa, eikä määräaikaisiakaan työntekijöitä tulisi unohtaa. Myös erilaiset työehtosopimukset ja virkaehtosopimukset voivat lainsäädännön lisäksi rajoittaa palkitsemista. Tilanteessa, jossa työntekijää haluttaisiin palkita vapaa-ajalla, on otettava

tarkasti huomioon työaikasäädökset. Läpinäkyvyydestä puhutaan nykyään paljon. Näin ollen myös palkitsemisjärjestelmien tulisi olla mahdollisimman läpinäkyviä. On tärkeää, että henkilöstöllä ja muilla sidosryhmillä on mahdollisuus tutustua ja ymmärtää miten ja miksi palkkiot jakautuvat niin kuin ne ovat jakautuneet (TEM 2015, 25-27; Alaräisänen 2014, 120.)

Yleisimpänä palkitsemiskeinona käytetään rahaa. Mutta on myös muita tapoja palkita. Esimerkiksi joku ansioitunut työntekijä, joka on osoittanut vahvaa osaamista ja tuloksellisuutta, voidaan valita vaikka kuukauden työntekijäksi, jolloin palkitsemiseen ei tarvitse käyttää rahaa. Tällainen palkitseminen tai palkinto on usein suurempi sen saajalle kuin antajalle, mutta sillä on vain positiivisia vaikutuksia. Se voi luoda tervettä kilpailua, koska kaikki haluavat saavuttaa kuukauden työntekijä tittelin ja kaikki pyrkivät näin ollen tekemään parhaansa. Urakehitys voi olla myös yksi tapa palkita: kun ihminen saavuttaa yhden tavoitteen, pääsee hän kipuamaan ylöspäin urallaan. Tällainen viestii ulospäin positiivisuutta ja saattaa houkutella muita osajia. (Rauramo 2012, 137-138.)

Palkitsemisella on suuri rooli työntekijöiden sitouttamisessa. Hyvin ja oikeudenmukaisesti toteutettu palkitseminen motivoi ja sitouttaa henkilöstöä. Motivoitunut työntekijä voi muuttua sitoutuneeksi työntekijäksi, jolloin työntekijä ei halua vaihtaa työpaikkaa. Sitoutumiseen ja motivaatioon liittyy tietysti myös moni muukin asia, mutta palkitseminen on osa isoa kokonaisuutta. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö auttaa paremman työnantajamielikuvan rakentamisessa ja saavuttamisessa. Näin ollen se myös auttaa tavoittamaan ja saamaan uusia työntekijöitä. Esimerkiksi Kojamon internetsivuilla todetaan, että toimiva ja kilpailukykyinen palkitseminen on olennaisen tärkeä keino pätevien hallitusjäsenten ja johtajien sitouttamiseksi. Johdon palkkojen ja palkkioiden tulee kuitenkin olla suhteessa yhtiön pitkän aikavälin arvonkehitykseen. Palkitsemisella pyritään kannustamaan työntekijöitä yksilöinä ja tiimin jäseninä asetettujen taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä erinomaisiin suorituksiin. Lähtökohtana palkitsemisperiaatteissa toimii strategian ja liiketoiminnan tavoitteiden toteutuminen. (Rauramo 2012, 138-139; Kojamo 2020.)

Hyvä yritysjohto on yritykselle erittäin arvokas resurssi, jonka sitouttaminen tehtäväänsä on tärkeää, jotta yrityksen tuloksellisuus olisi jatkossakin turvattu. Suomesta ja suomalaisista sanotaan, että olemme kateellista kansaa, josta on humoristisesti todettu, että suomalainen maksaa mieluummin 100 €, jotta naapuri ei saa 50 €. Tähän pohjautuen suomessa onkin arvosteltu yritysjohton saamia palkkioita. Totuuden nimessä on kuitenkin todettava, että palkitseminen on erittäin toimiva tapa sitouttaa johtoa. Sitoutunut johto luo ympärilleen vakautta ja johtajat, joiden palkka on sidoksissa yrityksen kehitykseen ja

tuloksellisuuteen, johtavat todennäköisesti järkevämmiin ja antavat parastaan yritykselle. (Alaräisänen 2014,129.)

Organisaation eri ryhmien välinen rakentava yhteistyö on avain toimivan palkitsemisjärjestelmän rakentamiseksi. Menestyvissä organisaatioissa palkitsemisjärjestelmä on suunniteltu siten, että se kannustaa ja tukee ihmisen voimavaroja. Oikein rakennettu palkitsemisjärjestelmä tukee organisaation visiota ja tavoitteita. Palkitsemisen tarkoituksena on myös välittää viestiä halutusta toiminnasta, mutta käsitys siitä, mikä on palkitsevaa, on hyvin yksilöllistä. (Rauramo 2012, 138-139.)

2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtamisen peruseriaate voidaan tiivistää kahteen sanaan: ”tunne itsesi”. Jotta voi johtaa muita, on ensin opittava tuntemaan itsensä ja johtamaan itseään. Itsensä johtaminen on siis kaiken johtamisen perusta. Itsensä johtamisen merkitys tuli ilmeiseksi asiaksi 90-luvulla. Yhtenä syynä siihen voidaan pitää nopeasti muuttuvia liiketoimintaympäristöjä, jotka edellyttävät joustavuutta, nopeaa reagoitua, luovuutta ja hyviä oppimistaitoja. Sydänmaanlakka (2004, 60-64) toteaa: ”Aina ei ole helppoa määrittellä, millaisia johtajia tulevaisuudessa tarvitaan, mutta tiedämme, että yksi asia on yhteistä heille: heidän täytyy olla hyviä itsensä johtajia”.

Itsensä johtaminen koostuu hyvin konkreettisista asioista. Puhuttaessa ammatillisesta kunnosta, tarkoitetaan sillä työmme selkeitä päämääriä; että meillä on riittävä osaaminen, saamme palautetta suorituksistamme ja kehitymme jatkuvasti. Fyysinen kunto merkitsee riittävän ravinnon, liikunnan, unen ja levon saantia. Psykkinen kunto on energisyyttä, uteliaisuutta, nopeaa päätöksenteko- ja oppimiskykyä. Sosiaalinen kunto on ihmissuhteista huolehtimista, puolisoista, omista lapsista, ystäväistä ja myös harrastuksista välittämistä. Henkinen kunto on sitä, että oman elämän tarkoitus ja arvot ovat tasapainossa, näemme päämäärät selkeinä edessämme ja koemme, että elämämme kulkua ohjaa jokin syvempi merkitys. Kun nämä kaikki tuodaan yhteen, puhutaan kokonaiskunnosta. Itsensä johtamiseen kuuluu itsensä analysointi, pohtiminen ja halu kehittyä. Kun voimme hyvin kaikilla osa-alueilla, olemme tehokkaita ja tunnemme olomme hyväksi. Hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa ja antaa uusia sisäisiä voimavaroja. Se on ikään kuin väline väsymystä ja tylsistymistä vastaan. Itsensä johtamiseen liittyy myös erittäin vahvasti ajanhallinta. Ajanhallinnalla tarkoitetaan sitä, miten saamme koordinoitua kaikki menot ja tehtävät ja vielä niin, että jäisi aikaa palautua ja huolehtia itsestämme. Johtajana tai esimiehenä voi työssä törmätä tilanteisiin, joissa on liikaa tehtävää ja liian vähän aikaa toteuttaa ne. Tällöin hyvä ajanhallinta nousee suureen

rooliin. Ajanhallintaa helpottaa, kun osaa tunnistaa tehtävät, jotka voi delegoida eteenpäin. Delegoidessa on hyvä pohtia, kuka mahdollisesti haluaisi tehdä tehtävän ja kuka olisi oikea henkilö tekemään sen. (Sydänmaanlakka 2004, 65-66; Nawaz 2020; Suonsivu 2014, 48.)

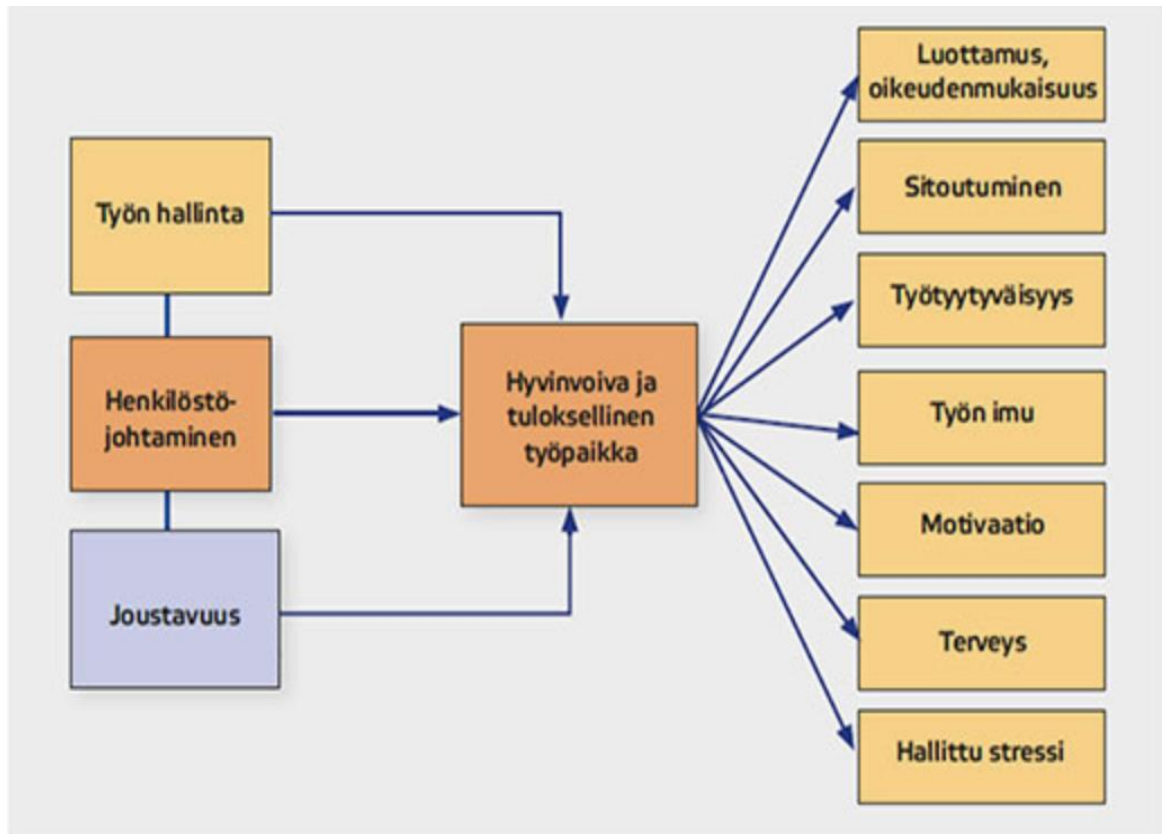
Johtaminen voidaan nähdä prosessina, jossa johtaja vaikuttaa ryhmään tai yksilöön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollisimman nopeasti. Tähän prosessiin kuuluu monia tekijöitä, joita on opittava analysoimaan ja hallitsemaan. Johtajan on kyettävä hallitsemaan vuorovaikutusprosessi yksilöiden kanssa. Tehtävänä tämä on erittäin haastava. Erityisen haastavaksi sen tekee se, että jokainen alainen on erilainen ja erilaisuus on huomioitava johtamisessa. Alaisen tehtäväkohtainen valmiustaso voi vaihdella suuresti. Arvioimalla alaisen osaamista, motivaatiota, itsenäisyyttä ja sitoutumista, voidaan määrittellä kyseisen henkilön valmiustaso. Valmiustasosta riippuen, johtajan on osattava hyödyntää ja käyttää erilaisia johtamistyyliä, joita ovat ohjaava, valmentava, osallistuva ja delegeiva tyyli. (Sydänmaanlakka 2012, 34.)

Edellä mainitut ovat yksilön johtamisen neljä perustyyliä. Perinteinen johtaminen oli pitkälti ”kolmen k:n johtamista”, missä hyvä johtaja osasi käskää, kontrolloida ja korjata. Nykypäivän johtaminen on enemmän ”kolmen i:n johtamista”, jossa hyvä johtaja osaa innostua, innostaa sekä innovoida. Johtajan tehtävänä onkin luoda olosuhteet, joissa työntekijät oppivat ymmärtämään ja hyödyntämään omia vahvuuksiaan sekä voimavarojaan. Hyvä johtaja hallitsee kaikki tyylit ja osaa soveltaa niitä tilanteen mukaan. Hyvä yksilötason johtaminen voidaan kiteyttää seitsemään osa-alueeseen. Nämä ovat: tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen ja tukeminen, palautteen antaminen, osaamisen kehittäminen, tehokas kommunikointi, motivointi ja omalla esimerkillä johtaminen. (Sydänmaanlakka 2012, 39; Frei & Morriss 2020.)

Johtaminen on parhaimmillaan yhteistoimintaa ja joukkuepeliä. Usein saattaa olla niin, ettei pelisääntöjä ole määritetty. Pelisääntöjen määrittely on johtamisen toimivuuden kannalta tärkeää. Johtajan on kuitenkin muistettava, että johtaminen ei ole vain kahden kauppa, vaan se on toimimista ja yhden henkilön johtamista vaikuttaen koko tiimiin. Johtajan toiminnan tulisi olla mahdollisimman oikeudenmukaista sekä läpinäkyvää. (Sydänmaanlakka 2012, 48-49.)

Hyvän johtamisen perustana on hyvä ja vahva itsetuntemus sekä toisten ihmisten käyttäytymisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen. Ihmiskäsityksen muuttuminen ja kehittyminen holistiseen suuntaan sekä hyvinvoinnin käsitysten laajeneminen kokonaisvaltaiseksi malliksi tarkoittavat sitä, että hyvinvoinnin johtamisen

tulee myös modernisoitua. Johtajuudella on niin kielteisiä kuin myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin. Palkitseva, innostava, yksilöllistä osaamista hyödyntävä, muutosmyönteinen ja tulevaisuussuuntautunut johtajuus suojaavat työntekijää työuupumukselta. Työuupumuksen ja johtamisen välinen yhteys on kuitenkin erittäin kompleksinen, sillä siihen vaikuttavat johtamisen tilannetekijät ja työuupumuksen moniselitteinen luonne. Kuva 2 havainnollistaa henkilöstöjohtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. (Suonsivu 2014, 164-165.)



Kuva 2. Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi (KT 2007)

Työhyvinvoinnin johtamisen kaksi keskeistä ulottuvuutta on henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työyhteisöpohjaisten sekä yksilöllisten kehityssuunnitelmien toteuttaminen. Työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu aktiivinen huolehtiminen siitä, ettei työ jatkuvasti ja kohtuuttomasti kuormita työntekijöitä. Esimies on suuressa roolissa työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa. Työturvallisuuslaki velvoittaa esimiehen huolehtimaan siitä, ettei fyysinen tai psyykinen kuormitus kasva liian suureksi. Esimieheltä vaaditaan myös hyvää tunneälyä ja osaamista, sillä johtaminen on parhaimmillaan toimivaa vuorovaikutusta työntekijän ja esimiehen välillä. Työhyvinvoinnin johtamisessa, niin kuin monessa muussakin asiassa, on erittäin tärkeää tunnistaa ongelmat riittävän ajoissa.

(Manka & Manka 2016, 9; Rauramo 2012, 63; Työturvallisuuslaki.)

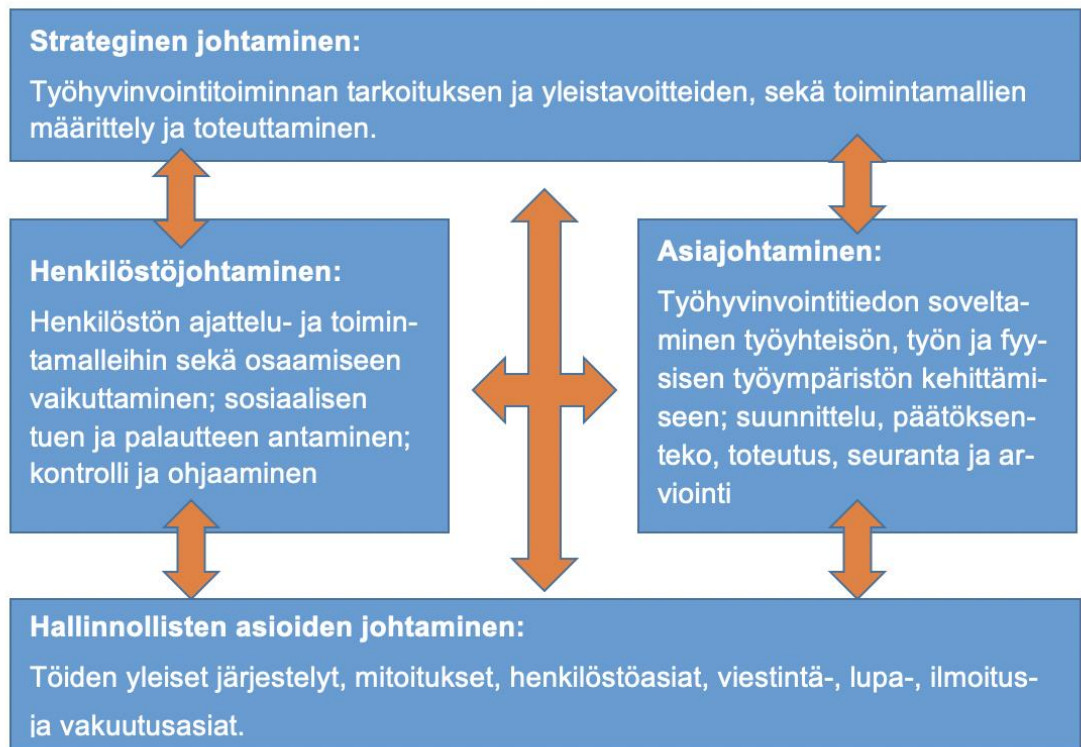
Johtaminen on sosiaalinen ilmiö, joka syntyy silloin, kun ihmiset kohtaavat. Johtaminen ei aina tapahdu vain ylhäältä alaspäin eli esimieheltä työyhteisöön päin. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiossa on tyypillistä, että johtaminen on ikään kuin jaettava. Johtamisen tulisi olla tavoitteellista, mutta ei kuitenkaan käskyttävää tai esimieskeskeistä. Hyvä esimies-alaisuusuhde on arvostava, oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen. Yhdenvertainen johtaminen on yksi merkittävimmistä tekijöistä työkyvyn ja hyvinvoinnin kannalta. Työpaikkojen ongelmat liittyvät usein ilmapiiriin tai henkilökemioihin. Esimies toimiikin usein työyhteisön tunneilmapiirin tulkitsijana. Parhaimmillaan esimies ymmärtää ja säätelee omia ja toistenkin tunteita. (Rauramo 2012, 130-131.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuvat esimiehet ovat usein kiinnostuneita oman työyksikkönsä kehittämisestä ja henkilöstön hyvinvoinnista sekä oman johtamisensa kehittämisestä. Esimiehillä on tällöin kyky arvioida ja pohtia työyhteisön kokonaistilannetta, rohkeutta oman esimiestoimintansa arviointiin, valmius kohdata kritiikkiä ja positiivista palautetta ja lisäksi se tärkein eli halu toimia yhdessä henkilöstön kanssa työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kyky arvioida itseään liittyy vahvasti itsensä johtamiseen. Arvioidakseen itseään, ihmisen tulee oppia ottamaan etäisyyttä ja katsoa itseään ikään kuin lintuperspektiivistä. Tällöin pystyy näkemään sen, että ihminen ei toimi yksin vaan on aina osana jotakin yhteisöä. Hyvinvoiva ja hyvän työkyvyn omaava johtaja tai esimies pystyy ja jaksaa tehdä tuloksellisesti vaativaa työtään. Jos johtaja tai esimies on väsynyt, ahdistunut tai muuten uupunut, on suuri riski, että hän heijastaa herkästi pahoinvointinsa tai voimattomuutensa omaan vastuualueeseensa. Tämäkin puhuu siis hyvän itsensä johtamisen puolesta. Henkilöjohtamiseen kuuluva vuorovaikutus antaa voimavaroja, mutta yhtä hyvin se voi olla todella kuormittavaa. (Rauramo 2012, 131; Sydänmaanlakka 2012, 27; Tarkkonen 2012, 77.)

Työhyvinvoinnin johtaminen määritellään johtamisen näkökulmaksi, joka ottaa huomioon koko organisaatiossa tapahtuvien johtamistehtäviin sisältyvien seurannan, valvonnan, varmistamisen ja ohjauksen avulla: (Tarkkonen 2012, 77.)

- työturvallisuuden
- työssä jaksamisen ja työkyvyn
- psyykkisen työhyvinvoinnin
- työyhteisön tasa-arvoisuuden
- työyhteisön ja organisaation muutoksen tarpeet

Työhyvinvoinnin johtamista voidaan myös tarkastella perinteisten johtamisen alueiden ja käsitteiden avulla. Kyseisiä näkökulmia ovat: strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, asiajohtaminen ja hallinnollisten asioiden hoitaminen. Kuvio 2 havainnollistaa tätä näkökulmaa. (Tarkkonen 2012, 78.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin eri alueet (mukaillen Tarkkonen 2012, 78)

Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen vaikuttaa laajimmin vallankäytön ja johtamisen muotoihin. Strateginen johtaminen voi sisältää hyvinkin arkista sisältöä. Esimerkkinä voidaan mainita organisaation työhyvinvointiohjelma. Työhyvinvointiohjelman laatiminen on erittäin suositeltavaa, sillä kun se laaditaan onnistuneesti, alkaa ohjelma ohjata johtamista. Toimiva käytäntö työhyvinvointistrategian toteuttamiseen on työhyvinvoinnin vuosikello. Työhyvinvoinnin vuosikelloon sisällytetään muun muassa työhyvinvoinnin painopisteitä, menettelytapoja, käytäntöjä ja prosesseja. Vuosikellon avulla voidaan huolehtia asioiden aikataulunmukaisesta toteutuksesta. Strategiseen johtamiseen kuuluu myös erilaisten varatoimenpiteiden laatiminen. Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa aiheuttaa koronavirus (COVID-19) haasteita yrityksille ympäri maailmaa. Ihmiset ympäri maailmaa pyrkivät tekemään etätöitä ja yritykset pyrkivät löytämään tapoja jatkaa töitä mahdollisimman normaalisti. Yrityksillä, jotka osasivat varautua viruksen leviämiseen sekä sen vaikutuksiin, on paremmat mahdollisuudet selvitä kriisistä. Varautuminen ja nopea reagointi etätöyöntekijöiden määrän kasvuun erilaisin suunnitelmin on suuri tekijä niin

työturvallisuuden kuin yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. (Tarkkonen 2012, 79; Williams-Yost 2020.)

Työhyvinvoinnin henkilöstöjohtaminen koostuu ihmisten välisistä vuorovaikutussuhteista. Vuorovaikutuksessa esimiesasemassa olevat antavat johdettaville arvostusta ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia, palautetta, neuvoja, ongelmanratkaisuapua ja tukea onnistumiseen. Tarvittaessa henkilöjohtamiseen kuuluu tiukkaakin ohjausta, liittyen turvallisuus-, työyhteisö- ja palautumiskäyttäytymisen ongelmiin.

Työhyvinvoinnin asiajohtaminen taas muodostuu työhyvinvointiin liittyvän monitieteellisen tiedon soveltamisesta fyysisiin ja psykososiaalisiin työolosuhteisiin niin, että ne tukevat töiden yksilökohtaisia järjestelyjä ja työhyvinvoinnin eri osa-alueita. Työhyvinvoinnin asiajohtamisessa tulisi näkyä työhyvinvointitoiminnan suunnittelu, päätöksenteko, toteutus, seuranta ja arviointi käytännössä. (Tarkkonen 2012, 82-83.)

Työhyvinvoinnin hallinnollisella johtamisella tarkoitetaan sitä, että palvelusuhteeseen, yleiseen viestintään, viranomaissuhteisiin ja lupamenettelyihin, vakuutusyhtiöihin sekä töiden järjestelyihin liittyvät asiat hoidetaan johtamistyön varmistamana. Työhyvinvoinnin edellytyksenä on kaikkien henkilöstöryhmien tasa-arvoinen kohtelu. Hallinnollisen johtamisen yksi suurimmista osa-alueista on viestintä. (Tarkkonen 2012.)

3 Menetelmät ja tulokset

Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää Yritys X:n henkilöstön työhyvinvointia, yrityksen teettämän vuoden 2019 työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta. Tässä luvussa käydäänkin läpi aiheen selvittämiseksi tehdyn tutkimuksen tyyppi ja tutkimuksessa ilmenneitä tuloksia. Ensimmäisessä alaluvussa on läpikäyty tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja -kuvaukset perusteluineen. Lopuissa alaluvuissa käsitellään tämän opinnäytetyön aiheen ja tavoitteen kannalta merkittävimmät tutkimustulokset aihealueittain. Tuloksissa yrityksen kahden eri osaston tiimit on jaoteltu anonymiteetin säilyttämiseksi Buukki- ja myyntitiimeihin. Buukki- ja Myyntitiimit esitetään muodossa A, B, C...jne.

3.1 Aineiston keruu ja analysointi

Tässä opinnäytetyössä on tutkimusta lähestytty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusstrategiaa käyttäen. Laadulliseen tutkimustapaan päädyttiin useasta eri syystä. Ensinnäkin laadullisessa tutkimuksessa on kyse ihmisten maailman ilmiöiden tutkimisesta sosiaalisessa ympäristössä. Näin ollen se sopii työhyvinvoinnin tutkimiseen. Työhyvinvoinnissa on kyse juuri ihmisten maailman ilmiöistä sosiaalisessa ympäristössä. Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin; *miksi, miten ja millainen*. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta, kuten yritystä ja selittämään sen käyttäytymistä sekä päätösten syitä. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää jo olemassa olevia tuloksia ja dokumentteja. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa on käytetty Yritys X:n vuoden 2019 työhyvinvointikyselyn tuloksia. (Pitkäranta 2014, 8; Heikkilä 2014, 13-16.)

Opinnäytetyössä esitetty tutkimus pitää myös sisällään tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä. Tapaustutkimusta pidetään yhtenä laadullisen tutkimuksen lähestymistavoista. Tapaustutkimukset tarkastelevat usein monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä, jonka takia ne soveltuvat hyvin vastaamaan kysymyksiin; *miten ja miksi*. Työhyvinvointia voidaan pitää esimerkkinä monimutkaisesta ja pitkään jatkuvasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksen perustana on aina niin kutsuttu *tapaus*, sekä *tutkimuksen kohde*. Tässä tutkimuksena *tapauksena* on Yritys X:ssä vallitseva työhyvinvointi ja *tutkimuksen kohteena* on Yritys X. Tapaustutkimus mahdollistaa myös osittaisen määrällisen aineiston käytön, kuitenkin niin, että suurin osa käytettävästä aineistosta on laadullista. (Laine, Bamberg & Jokinen 2015, 9-12.)

Yritys X:n vuoden 2019 työhyvinvointikyselyn tulokset ovat tuoreinta saatavissa olevaa tietoa siitä, millaiseksi työhyvinvointi koetaan yrityksessä. Kyselyyn oli vastannut kaiken kaikkiaan 110 työntekijää. Kyselyn julkaisuhetkellä yrityksessä työskenteli noin 170 henkilöä. Kysely teetettiin vain Myynti- ja Buukkitiimien työntekijöille, jolloin 170:sta voidaan vähentää tiimien esimiehet (12) ja ylempi johto (5). Tällöin kyselyn kohderyhmä on kooltaan 153 henkilöä. Kyselyyn jätti vastaamatta 43 henkilöä. Kyselyyn vastasi 72 % prosenttia kohderyhmästä. Kysely sisälsi pääasiassa strukturoituja kysymyksiä, muutamaa kysymystä lukuun ottamatta. Strukturoitua haastattelua kannattaa käyttää, kun haastateltavia on paljon ja he edustavat melko yhtenäistä ryhmää. Yritys X:n työhyvinvointikysely on hyvä esimerkki tilanteesta, jossa kannattaa käyttää strukturoitua haastattelua, sillä työntekijöitä on paljon ja he edustavat melko yhtenäistä joukkoa. Yksi strukturoidun haastattelun piirteistä on, että haastattelu on jäsennelty etukäteen. Tällöin haastattelijalla on valmis lomake, jossa hänellä on valmiina kysymykset. Kysymysten esittämisjärjestys on kaikille haastateltaville sama. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat pääasiassa suljettuja. Suljetulla kysymyksillä tarkoitetaan, että kysymykseen on annettu eri vastausvaihtoehtoja, joista vastaaja valitsee hänen mielestään sopivimman vastauksen. (KAMK 2020; Verne 2020; Woods 2011.)

Vuoden 2019 työhyvinvointikyselyssä Yritys X oli päättänyt käyttää 5-portaista vastausasteikkoa, muutamaa kysymystä lukuun ottamatta. Vastausasteikolla numerot edustavat vastaajien mielipiteitä seuraavasti:

1. Huono / Täysin eri mieltä
2. Melko huono / Jokseenkin eri mieltä
3. Neutraali
4. Melko hyvä / Jokseenkin samaa mieltä
5. Hyvä / Täysin samaa mieltä

Vuoden 2019 työhyvinvointikyselyn tulokset olivat Microsoft Excel tiedostona. Käytin myös Exceliä tulosten analysoimiseen ja hahmottamiseen kaavioiden avulla. Vastaajien antamat vastaukset on kohdistettu niihin tiimeihin, joissa he työskentelevät. Tämä mahdollistaa työhyvinvoinnin tarkastelun tiimeittäin. Näin tuloksista tuli pienempiä kokonaisuuksia, joita on myös yksikertaisempi ja helpompi tarkastella. Jokaisen tiimin tulos edustaa keskiarvoa, joka on saatu laskemalla kyseisen tiimin työntekijän vastaukset yhteen ja jakamalla annettujen vastausten lukumäärällä. Tämän keskiarvon etuna muihin mahdollisesti käytettävissä oleviin tunnuslukuihin on, että se näyttää helposti tiimin tuloksen suhteessa muihin tiimeihin sekä organisaation keskiarvoon. Lisäksi kun työntekijöiden tulokset on kohdennettu tiimeihin, pystytään myös paremmin hahmottamaan, onko kyseessä koko tiimin työntekijöiden kollektiivinen mielipide vai vain yksittäisen tiimin jäsenen. Kollektiivinen mielipide näkyisi heikkona tai hyvänä tiimin tuloksena, kun taas yksittäinen huono tai hyvä vastattu tulos ei vaikuttaisi juurikaan koko

tiimin tulokseen. Kysymyksiä, joissa tiimin työntekijöiden antamat vastaukset poikkesivat paljon toisistaan, on esitetty ja havainnollistettu kaavioiden avulla.

Koska aineistot, jotka sain käyttöni, ovat vanhoja enkä halunnut esittää niitä ikään kuin uusina tuloksia, minun oli keksittävä muita tapoja analysoida ja käyttää niitä hyväksi. Tulin siihen tulokseen, että tulevaisuuden skenaariomenetelmät sopisivat tähän tilanteeseen analysointimenetelmiksi. Skenaariomenetelmiä ei ole käytetty usein ammattikorkeakoulujen opinnäytöissä. Skenaariomenetelmät eivät olleet minulle tuttuja entuudestaan, joten tutustuin niihin vasta nyt ensi kertaa.

Skenaariomenetelmät voidaan jaotella monella eri tavalla erilaisiin kokonaisuuksiin riippuen tarpeista, joita skenaariomenetelmien käyttäjällä on. Skenaariotyöskentelyssä selvitetään millaisten toimintojen, päätösten ja yhteisvaikutusten tuotoksena skenaariossa kuvailtuun lopputulokseen päädytään. Tutkivissa skenaarioissa kuvaillaan mahdollisimman objektiivisesti ja tarkasti niitä keskenään erilaisia todennäköisiä tulevaisuuksia, joihin yhteiskunnassa tai organisaatiossa nykyhetkellä vallitsevat tilanteet, käytävissä olevat resurssit ja ulkoiset edellytykset antavat mahdollisuuksia. (Tulevaisuus 2020.)

Ensimmäinen skenaariomenetelmä on nimeltään *induktiivinen*. Tässä skenaariomenetelmässä tarkastellaan ja selvennetään käsityksiä erityisesti todennäköisimpinä pidettyjen tapahtumakulkujen seuraamuksista ja niiden aiheuttamista sivuvaikutuksista sekä niistä päätöksentekoketjuista, joiden avulla määrättyyn tulevaisuudentilaan voidaan päästä. Useat erilaiset tulevaisuusverstasmenetelmät pohjautuvat nimenomaan induktiiviseen skenaariomenetelmään. Induktiivisessa menetelmässä on usein kyse ennakoivista eli tulevaisuudesta nykyhetkeen suuntautuvista skenaarioista. Näin ollen oletetaan jokin tulevaisuuden tila, josta lähdetään hahmottelemaan loogista ja johdonmukaista reittiä siitä nykyhetkeen. Induktiivisessa menetelmässä väitteet sisältävät muita mahdollisuuksia. Tästä esimerkkinä seuraava väite: *"Monista omenoista on löydetty siemeniä. Mutta nyt on löydetty omenoita, jotka eivät sisällä siemeniä. Joten seuraavien omenoiden pitäisi taas sisältää siemeniä"*. (Tulevaisuus 2020; Harman, Sanjeev & Roeper 2007, 2-3.)

Toista skenaariomenetelmää kutsutaan *deduktiiviseksi* menetelmäksi. Tässä skenaariomenetelmässä etsitään erilaisia ilmiöitä, tapahtumia ja heikkoja signaaleja, jonka jälkeen arvioidaan erilaisten työskentelymenetelmien avulla niiden seuraamuksia, vaikutuksia seuraaviin päätöksiin, yllättäviä yhteisvaikutuksia ja siten vaikutuksia tulevaisuuteen. Deduktiivisissa skenaariomenetelmissä on usein kyse tutkivista eli

nykyhetkestä tulevaisuuteen suuntautuvista skenaarioista. Deduktiivinen skenaariomenetelmä on siis induktiivisen skenaariomenetelmän vastakohta. Aineisto hankitaan nykyhetkestä tai nykyhetkeen johtaneesta menneestä kehityksestä. Toisin kuin induktiivisessa päättelyssä, deduktiivisessa menetelmässä esitetyt väitteitä pidetään tosina, eivätkä ne sisällä muita mahdollisuuksia. Tästä esimerkkinä väittämä: *”Kaikissa omenoissa on siemeniä, joten myös seuraavassa omenassa on siemeniä.* (Tulevaisuus 2020; Harman ym. 2007, 2-3.)

Kolmatta ja viimeistä skenaariomenetelmää kutsutaan *abduktiiviseksi* menetelmäksi. Abduktiivinen skenaariotyöskentely on hyödyllistä, kun halutaan saada selvää kaavoista, malleista tai säännöllisyyksistä empiirisen ilmiön takana. Abduktiivinen skenaariomenetelmä perustuu induktiiviseen menetelmään, mutta hyödyntää myös deduktiivista menetelmää. Abduktiivinen skenaariotyöskentely perustuu empiiriseen dataan, mutta ei kuitenkaan sulje pois teoriaa. Abduktiivinen menetelmä perustuu aina parhaaseen mahdolliseen vaihtoehtoon tai selitykseen, joka on laadittu empiirisen tiedon/datan pohjalta. Arkisempi tapa selittää abduktiivista menetelmää ja siihen sisältyvää päättelyä on kuvata sitä rikostutkijan työn avulla. Rikostutkijat päättävät rikospaikalta löytyvistä johtolangoista, mitä rikospaikalla on mahdollisesti tapahtunut. (Harman 1965, 88-95; Richardson & Kramer 2006, 497-513.)

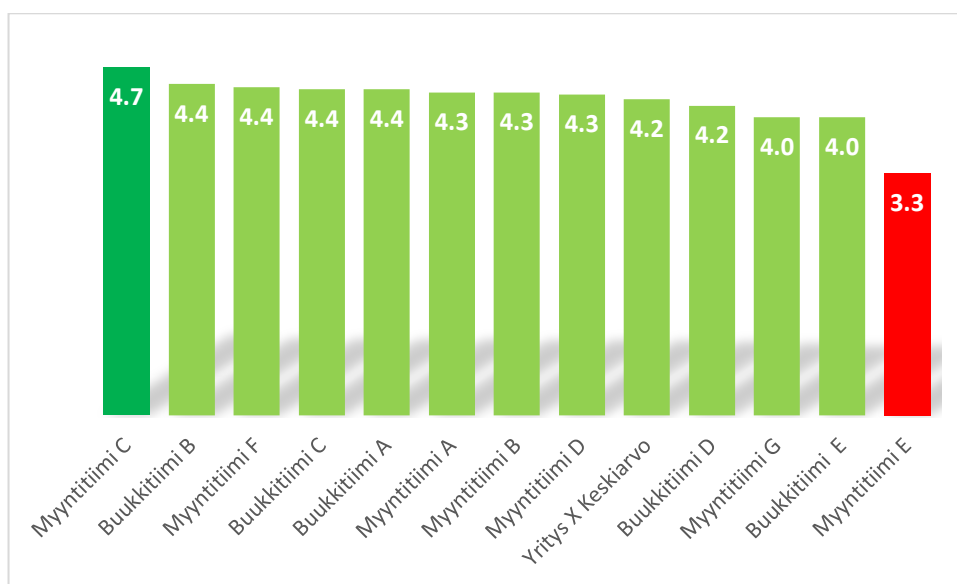
Abduktiivisesta päättelystä arkinen esimerkki on Merriam-Webster (2020) sivuston mukaan seuraava:

- Äiti näkee puoliksi syödyn leivän keittiön ruokapöydällä.
- Äiti järkeilee, että hänen poikansa on tehnyt leivän.
- Poika on huomannut, että hänellä on kiire kouluun.
- Poika on kiireessä jättänyt leivän ja lähtenyt kouluun.

Kolmesta edellä esitetystä skenaariotyöskentelyn lajista, päätin käyttää abduktiivista päättelyä tulosten ja kaavioiden analysoimiseen. Kaavioissa esitetyt tulokset ovat ikään kuin johtolankoja, joita tutkiessani hyödynnän abduktiivista päättelyä. Jatkan abduktiivisen päättelyn käyttöä myös laatiessani kehitysehdotuksia seuraavissa alaluvuissa esitettyjen tulosten pohjalta. Verrattuna induktiiviseen tai deduktiiviseen päättelyyn, abduktiivisella päättelyllä saadaan parhaiten tehtyä näkyväksi päättelyketju jokaisen skenaarion takana.

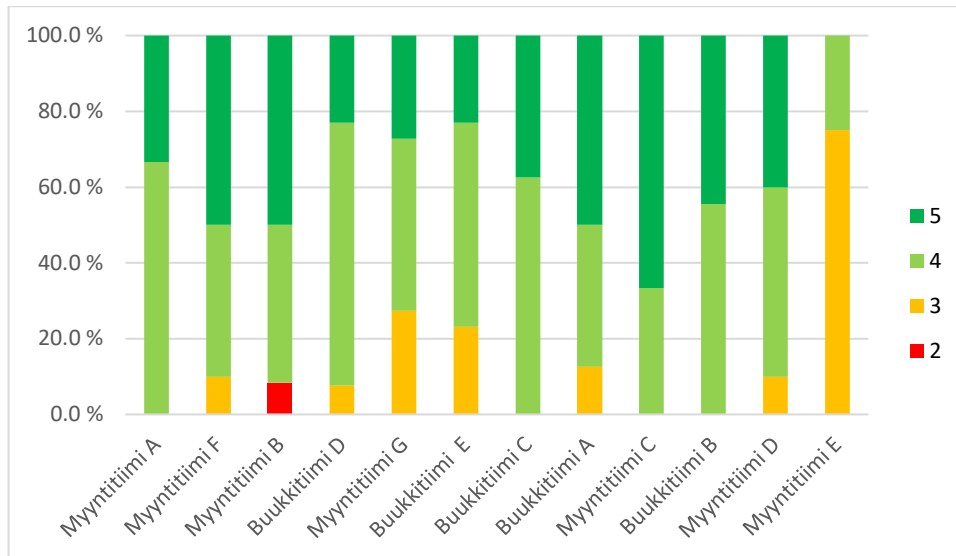
3.2 Turvallisuus ja vakaus

Kun tarkastellaan alla olevaa kaaviota, voidaan heti todeta keskiarvon olevan hyvällä tasolla. Suurin osa yrityksen tiimeistä on Yritys X:n keskiarvon yläpuolella, eivätkä erot näiden välillä ole suuria. Kaaviosta erottuu oikeastaan vain kaksi ääripäätä. Nämä ääripäät ovat parhaan keskiarvon saanut Myyntitiimi C ja huonoimman tuloksen saanut Myyntitiimi E. Näiden tiimien saamat arvot eroavat Yritys X:n keskiarvosta, Myyntitiimi C (+0,5) ja Myyntitiimi E:n (-0,9). Pääsääntöisesti Yritys X koetaan turvalliseksi ja vakaaksi työpaikaksi. Myyntitiimi C:ssä se todettiin todella turvalliseksi ja vakaaksi työpaikaksi. Myyntitiimi E:ssä, Yritys X:n ei koeta olevan läheskään niin turvallinen ja vaakaa työpaikka.



Kaavio 1. Kuinka vakaaksi ja turvalliseksi koet yrityksen (n=110)

Vastausten jakautuminen kertoo hyvin siitä, miten keskiarvolukema on muodostunut. Niin kuin alla olevasta kaaviosta 2 nähdään, koostuu huonoimman tuloksen antaneen Myyntitiimi E:n vastaukset pääosin numerosta 3. Parhaan tuloksen ja keskiarvon saanut Myyntitiimi C:ssä on annettu myös ylivoimaisesti eniten vitosia. Mielenkiintoa herättää myös Myyntitiimi B:n vastausten jakautuminen, sillä siellä on annettu huonoin yksittäinen vastaus, joka on ollut arvoltaan kakkonen. Huonoimmasta yksittäisestä arvosanasta huolimatta, Myyntitiimi B:n keskiarvo on hyvä, ja hieman koko Yritys X:n keskiarvoa parempi. Vastausten jakautuminen antaa hyvää dataa myös siitä, mikä on vallitseva mielipide kysyttävästä aiheesta. Myyntitiimi E:ssä tämä vallitseva mielipide on ollut arvoltaan 3 ja tästä syystä myös keskiarvo on huonoin. Kaikissa muissa tiimeissä vallitseva mielipide on ollut arvoltaan 4 tai 5.

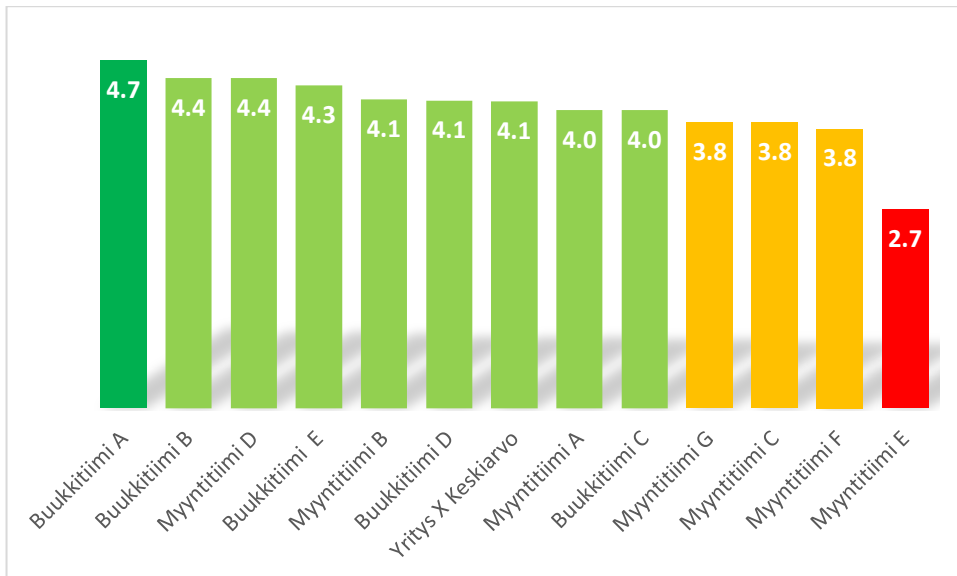


Kaavio 2. Vakaa ja turvallinen työpaikka (n=110)

Siihen, että Myyntitiimi E:ssä Yritys X:ää ei ole pidetty lähellekään yhtä turvallisena tai vakaana työpaikkana kuin muissa tiimeissä, voi olla monta syytä. Kun kyseessä on myyntiin ja sen tehostukseen keskittynyt yritys, työ on pääsääntöisesti toimistotyötä. Näin ollen työ ei sisällä samanlaisia fyysisiä työturvallisuusriskejä, kuten esimerkiksi työ rakennustyömaalla. Kysymyksellä ”Koetko Yritys X:n vakaana ja turvallisena työpaikkana?” viitataan työpaikan säilyttämiseen tulevaisuudessa. Muissa tiimeissä, paitsi Myyntitiimi E:ssä Yritys X:ää pidetään vakaana ja turvallisena työnantajana. Myyntitiimi E:ssä tästä asiasta ollaan epävarmoja. Näin ollen Myyntitiimi E:n esimiehen tulisi selvittää, mistä tämä epävarmuus johtuu. Tiimin työntekijöiden epävarmuus voi johtua esimiehen tai ylemmän johdon toiminnasta tai huonosta viestinnästä. Sillä, koetaanko työnantaja turvallisiksi ja vakaaksi, saattaa olla suuria vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen työhön ja siten työntekijöiden motivaatioon. Työntekijöiden motivoituneisuus taas vaikuttaa tuloksellisuuteen sekä siihen, kokevatko he varsinaista työn imua.

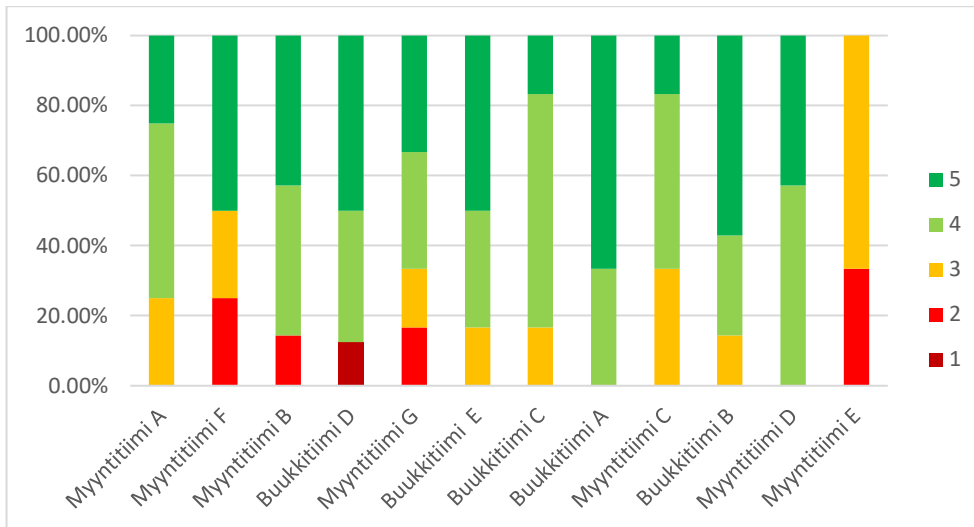
3.3 Perehdytys ja koulutus

Toiseksi tarkastelun kohteeksi valitsin perehdytyksen. Kyselyssä kysyttiin, kuinka tyytyväisiä työntekijät olivat saamaansa perehdytykseen. Tähän kysymykseen tuli vastata vain, jos oli aloittanut työn Yrityksessä X vuonna 2018 tai jos oli vaihtanut tiimiä kyseisenä vuonna. Tiimien saamat keskiarvot jakautuivat tasaisesti Yritys X:n keskiarvon (4,1) molemmin puolin. Parhaimman keskiarvon sai Buukkitiimi A (4,7) ja huonoimman Myyntitiimi E (2,7). Myyntitiimi E:n keskiarvo eroaa suuresti Yritys X:n keskiarvosta. Eroa on -1,4. Keskiarvotaulukko kertoo kuitenkin sen, että perehdytyksiin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, sillä monen tiimin keskiarvo oli arvoltaan hyvä eli 4 tai enemmän.



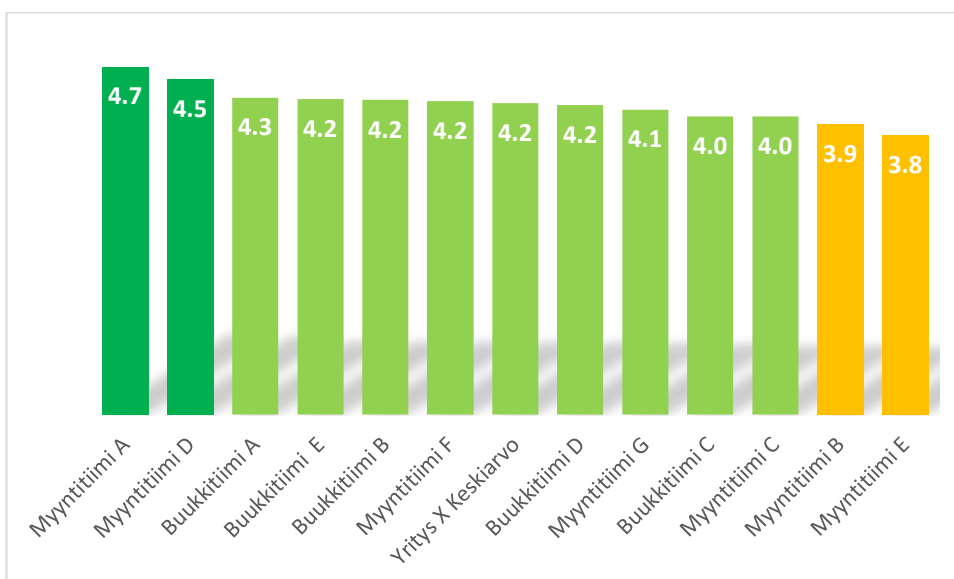
Kaavio 3. Tyytyväisyys saatuun perehdytykseen (n=76)

Kaaviosta 4 on nähtävissä, miten vastaukset ovat jakautuneet. Parhaimman keskiarvon on saanut Buukkitiimi A (4,7). Eniten silmään pistää huonoimman keskiarvon saanut Myyntitiimi E, sillä se ei ollenkaan vastauksia, jotka olisivat arvoltaan 4 tai 5. Myyntitiimi E:ssä ei siis ole oltu tyytyväisiä saatuun perehdytykseen. Myös Myyntitiimeillä G, C ja F on hieman parannettavaa perehdytyksen osalta. Eniten parannettavaa perehdytyksessä on kuitenkin Myyntitiimi E:ssä. Tämän tiimin työntekijät eivät koe saaneensa perehdytystä, mikä antaisi heille hyvät lähtökohdat työssä onnistumiseen. Perehdytyksen tarkoituksena on antaa perustaidot työn tekemiseen ja tavoitteiden täyttämiseen. Jos perehdytys ei vastaa työssä vaadittavia taitoja tai perehdytys jää muuten vajaaksi, voi sillä olla vakavia seurauksia muun muassa työntekijöiden turvallisuuteen, tuloksellisuuteen ja motivaatioon. Työhön, joka sisältää paljon fyysistä raskautta, laitteiden käyttöä tai kemikaaleja, on saatava kattava perehdytys, koska työtapaaturman riski on suuri. Myyntityössä perehdytyksellä on suuri vaikutus työntekijöiden menestymiseen ja motivaatioon. On vaikea myydä, jos ei tiedä miten myydä. Onnistumiset työssä ruokkivat itsevarmuutta ja motivaatiota.



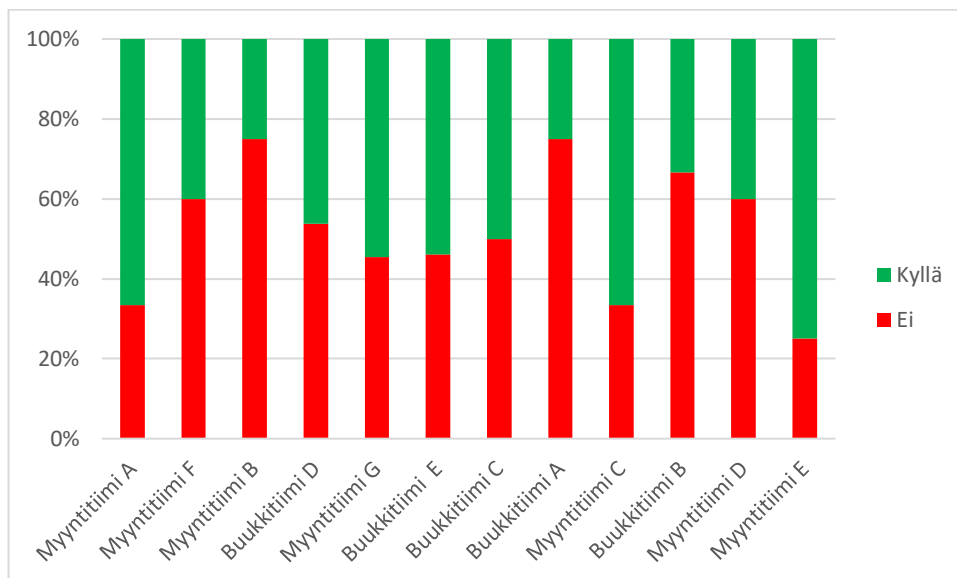
Kaavio 4. Vastausten jakautuminen kysyttäessä tyytyväisyydestä saatuun perehdytykseen (n=110)

Kaaviossa 5 näkyy työntekijöiden vastausten keskiarvo siitä, miten hyvin heidän mielestään esimies kannustaa heitä laajentamaan osaamistaan. Keskiarvojen väliset erot eivät ole suuria, mutta jälleen huonoimman keskiarvon on saanut Myyntitiimi E. Taulukosta on kuitenkin nähtävissä, että pääsääntöisesti Yritys X:n tiimien esimiehet ovat kannustavia osaamisen laajentamisen suhteen. Vertailemalla kaavioita 3 ja 5, voidaan huomata, että tiimien esimiesten kannustavuus osaamisen laajentamista kohtaan ja tiimin työntekijöiden mielipide perehdytyksestä eivät mene aivan käsikädessä. Poikkeuksena kuitenkin Myyntitiimi E, jolla on molemmissa kaavioissa alhaisin keskiarvo. Tästä voisi vetää johtopäätöksen, että esimiehen motivaatio perehdytystä kohtaan on heikolla tasolla, eikä hän myöskään ole kaikista kannustavin esimies, mitä tulee osaamisen laajentamiseen.



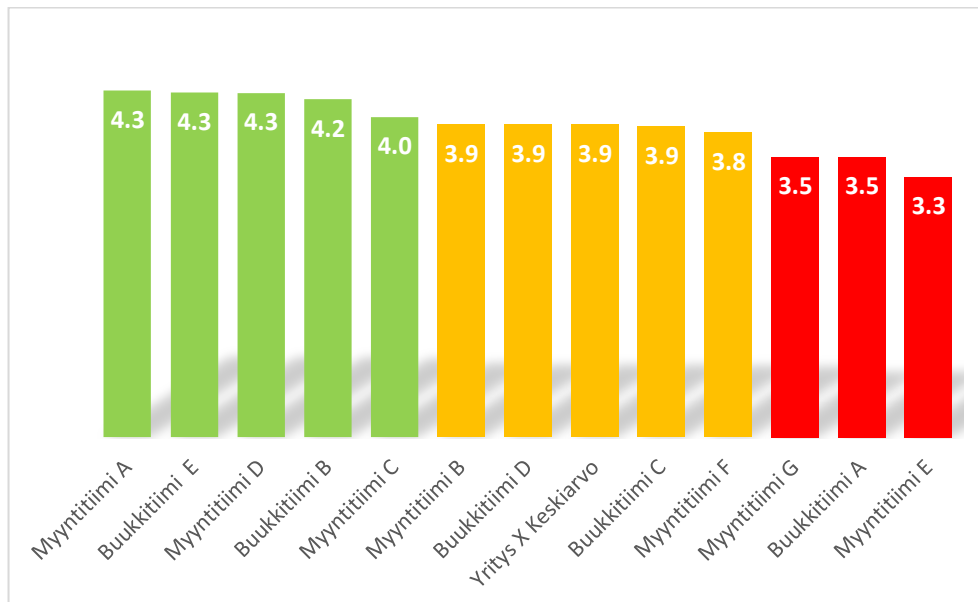
Kaavio 5. Esimies kannustaa laajentamaan osaamista. (n=110)

Kaaviosta 6 käy ilmi, miten lisäkoulutuksen ja valmennuksen tarve koetaan tiimeittäin. Lisäkoulutuksen tarve vaihtelee tiimeittäin hyvin paljon. Myyntitiimeissä B, F ja D sekä Buukkitiimeissä A ja B valtaosa työntekijöistä ei koe tarvitsevansa lisää koulutusta. Buukkitiimeissä C, D ja E sekä Myyntitiimeissä G lisäkoulutuksen tarve jakautui hyvin lähelle puoliksi ja puoliksi. Suurin tarve lisäkoulutukselle on tulosten mukaan Myyntitiimeissä A ja E. Perehdytyksen keskiarvotaulukossa, eli kaaviossa 3, Myyntitiimi A:n keskiarvo (4,0) oli vain 0,1 huonompi kuin Yrityksen X keskiarvo (4,1). Näin ollen lisäkoulutuksen tarvetta ei selitä perehdytyksen heikkous tai tyytyväisyys siihen. Lisäkoulutuksen tarvetta Myyntitiimi A:ssa voisi selittää joku ulkoinen tekijä, esimerkiksi myyntikampanjan vaihtuminen. On myös mahdollista, että tiimin tavoitteet ovat korkealla ja työntekijät kokevat, että he pystyisivät vastaamaan tavoitteisiin paremmin, jos saisivat lisäkoulutusta. Lisäkoulutuksen tarve Myyntitiimeissä E, selittyy kaavion 3 tuloksella, jonka mukaan työntekijät eivät olleet tyytyväisiä perehdytykseen. Myyntitiimi E:n työntekijät haluavat lisäkoulutusta paikkaamaan heikoksi koettua perehdytystä. Tässä kohtaa juuri kaaviossa 5 esitetty esimiesten kannustavuus osaamisen laajentamista kohtaan nousee arvoonsa, sillä esimies, joka suhtautuu kannustavasti osaamisen laajentamiseen järjestää myös todennäköisemmin lisäkoulutusta alaisilleen. Myyntitiimi E:n esimiehen saama arvosana ja keskiarvo oli tiimeistä heikoin, joten on perusteltua ajatella, ettei hän ensimmäisenä ole myöskään järjestämässä lisäkoulutusta alaisilleen.



Kaavio 6. Haluan lisää koulutusta. (n=110)

Kaaviossa 7 on esitettyä vastausten keskiarvot tiimeittäin koskien sitä, kuinka hyödyllisenä koulutuksia pidetään. Kaaviota tarkastelemalla huomataan, että suurin osa tuloksista on alle 4 eli hyvän tuloksen alapuolella. Näin ollen Yrityksen X keskiarvo on 3,9. Yli neljän keskiarvoa pidetään kuitenkin tavoiteltava arvona, joten yrityksellä riittää hieman parannettavaa. Vähiten hyödyllisinä koulutuksia piti Myyntitiimi E. Lisäksi heikon arvosanan (3,5) aiheesta antoivat Myyntitiimi G sekä Buukkitiimi A.



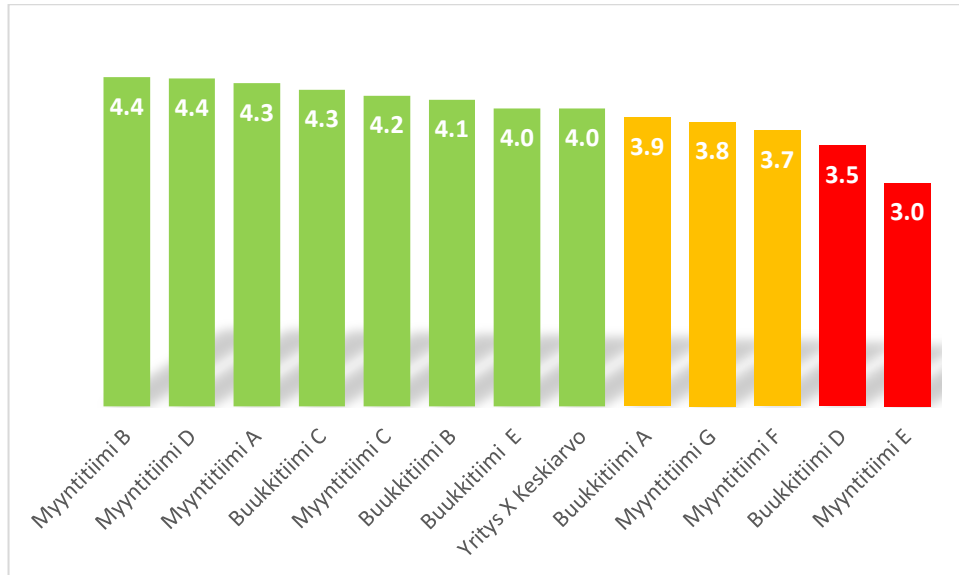
Kaavio 7. Kuinka hyödyllisenä koulutuksia pidetään. (n=110)

Kaavion 7 perusteella voisi vetää johtopäätöksen, että ainakin Buukkitiimi A:n ja Myyntitiimi G:n ja E:n saamat lisäkoulutukset eivät ole olleet hyödyllisiä. Myyntitiimi E:ssä haluttiin kaavion 6 mukaan eniten lisäkoulutusta, ja lisäkoulutusta, jota on saatu, ei ole koettu hirveän hyödylliseksi.

3.4 Viestintä

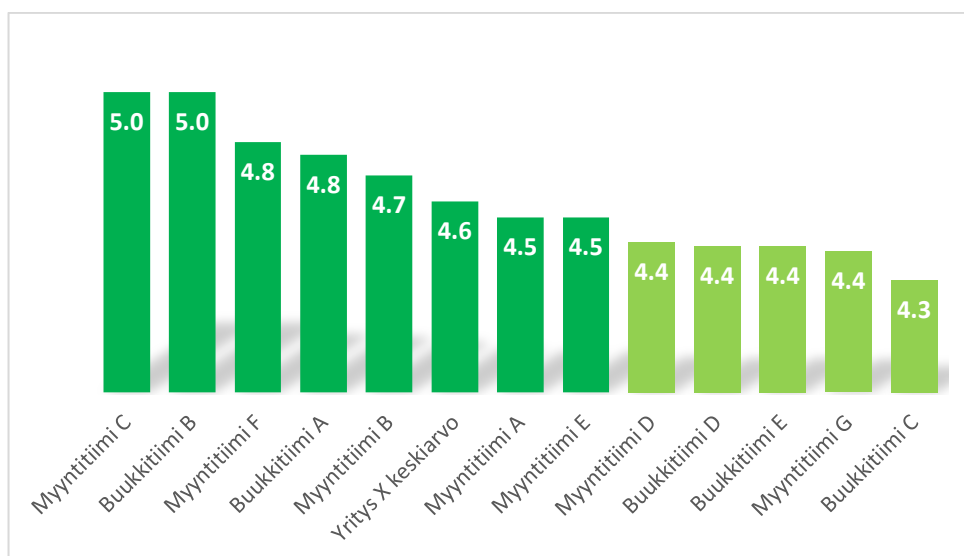
Vuoden 2019 työhyvinvointikyselyn dataa purkaessani huomioni kiinnittyi kysymyksiin viestinnästä. Kaaviosta 8 käy ilmi se, miten hyvänä tiimien työntekijät kokivat Yritys X:n viestinnän ja etenkin sen avoimuuden. Kaaviosta nähdään, että suurin osa tiimeistä piti Yritys X:n viestintää avoimena. Yritys X:n keskiarvo on 4,0. Parhaimman arvosanan viestinnästä ja sen avoimuudesta antoivat Myyntitiimit B ja D (4,4). Huonoimman arvosanan viestinnän avoimuudelle ja yleiselle toimivuudelle, antoivat Buukkitiimi D (3,5) ja Myyntitiimi E (3,0). Buukkitiimi D:n antama arvosana poikkeaa Yritys X:n keskiarvosta melko vähän (-0,5), mutta se on silti suhteellisen alhainen lukema. Myyntitiimi E:n antama arvosana poikkeaa Yritys X:n keskiarvosta jo huomattavasti (-1,0). Tämä kertoo siitä, että Myyntitiimi E:ssä ei Yritys X:n viestintää pidetä riittävän avoimena tai toimivana.

Buukkitiimi D:n antama arvosana kertoo myös osittain samaa. Jos tarkastellaan myyntitiimien ja buukkitiimien antamia arvosanoja ja vertaillaan näitä keskenään, voidaan todeta, että annetut arvosanat eivät riipu siitä, onko kyseessä Myynti- vai Buukkitiimi. Tiimit ovat siis jakautuneet melko tasaisesti Yritys X:n keskiarvon molemmin puolin.



Kaavio 8. Yritys X:n viestinnän avoimuus ja yleinen toimivuus. (n=110)

Kaaviossa 9 käsitellään tiimien sisäistä viestintää. Organisaatiotasolla tarkasteltaessa löytyi huomattavia eroja, koskien viestinnän toimivuutta ja avoimuutta. On siis tarpeellista selvittää, koetaanko tiimien sisäinen viestintä toimivaksi ja avoimeksi vai ei, sekä onko tiimien vastauksissa nyt yhtäläisyyksiä organisaatiotason viestinnästä annettuihin vastauksiin.

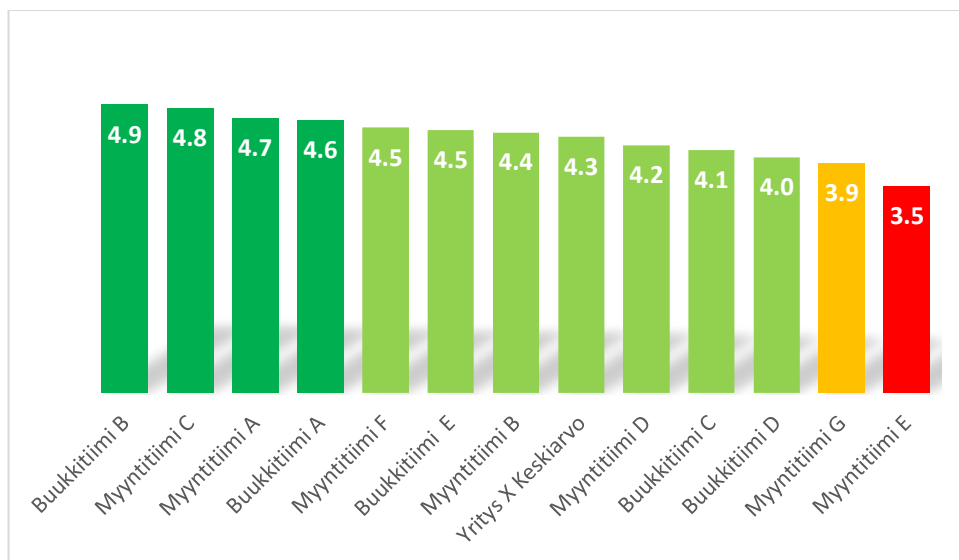


Kaavio 9. Tiimien sisäinen viestintä. (n=110)

Kaaviota 9 tutkittaessa nähdään heti, että tiimit ovat pääosin tyytyväisiä tai todella tyytyväisiä omaan sisäiseen viestintäänsä. Tiimien väliset erot eivät ole myöskään suuria. Myyntitiimi C:n ja Buukkitiimi B:n vastausten keskiarvoksi on tullut paras mahdollinen, eli 5,0. Yritys X:n keskiarvo on myös korkea 4,6. Tiimien sisäisen viestinnän arvosanoissa ei näy yhtäläisyyksiä organisaatiotason viestinnän arvosanoihin (Kaavio 8). Esimerkiksi Myyntitiimi E:n työntekijöiden vastauksien keskiarvo on omasta sisäisestä viestinnästäan 4,5, kun taas Yritys X:n viestinnän toimivuudelle ja avoimuudelle Myyntitiimi E:n jäsenten antamien vastauksien keskiarvo oli 3,0. Myyntitiimi E siis pitää omaa sisäistä viestintäänsä hyvänä ja toimivana, mutta Yritys X:n viestintää he eivät pidä avoimena tai toimivana. Näin ollen Yritys X:n heikko viestintä ei ole vaikuttanut Myyntitiimi E:n sisäisen viestinnän tasoon.

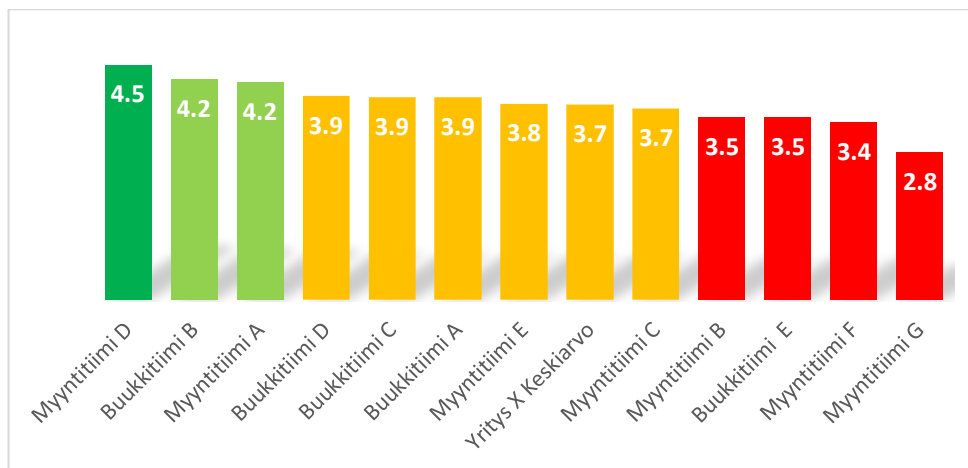
3.5 Muita työhyvinvointiin liittyviä teemoja

Kaaviosta 10 nähdään vastauksien keskiarvot tiimeittäin. Keskiarvot kuvastavat sitä, kuinka kyseisen tiimin työntekijät keskimäärin kokevat, että heihin luotetaan. Yritys X:n keskiarvo on 4,3, joten se on hyvällä tasolla. Buukkitiimi B:n työntekijät kokevat, että heihin luotetaan lähes täysin. Tästä kertoo tulos 4,9. Myyntitiimi E:n työntekijät taas kokivat, että heihin ei luoteta tarpeeksi ja näin ollen tulokseksi on tullut 3,5. Myyntitiimi E:n tulos on ainut, joka poikkeaa merkittävästi Yrityksen X keskiarvosta. Parhaimman tuloksen (Buukkitiimi B: 4,9) ja huonoimman (Myyntitiimi E: 3,5) välinen ero on todella merkittävä (-1,4).



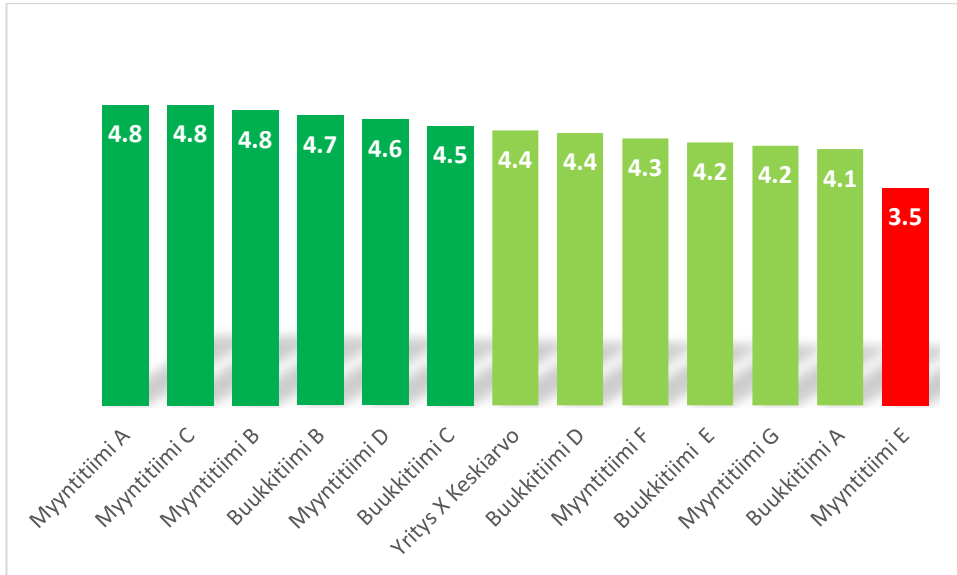
Kaavio 10. Työntekijät kokevat, että heihin luotetaan. (n=110)

Kaavio 11 osoittaa, kuinka tyytyväisiä tiimit olivat keskimäärin käytössään olevaan palkkamalliin. Kaavio osoittaa, että tiimien mielipiteet poikkeavat palkkamalleista hyvin paljon. Tässä kysymyksessä tuli siis eniten hajontaa tiimien mielipiteiden välille. Kaaviota tarkastelemalla voi myös nähdä, että Buukkitiimit olivat keskimäärin tyytyväisempiä palkkamalleihinsa kuin Myyntitiimit, sillä Yritys X:n keskiarvon yläpuolella on enemmän Buukkitiimejä. Tyytyväisin palkkamalliinsa oli Myyntitiimi D, tuloksella 4,5 ja vähiten tyytyväinen palkkamalliinsa oli Myyntitiimi G, tuloksella 2,8. Myyntityössä palkkamallilla on suuri merkitys, sillä usein käytössä on niin sanottu provisiopalkka. Myyjä saa siis jokaisesta solmimastaan kaupasta sovitun korvauksen.



Kaavio 11. Tyytyväisyys palkkamalliin. (n=110)

Vuoden 2019 työhyvinvointikyselyssä Yritys X:n työntekijöiltä kysyttiin, suosittelisivatko he muille yritystä työpaikkana. Kaaviossa 12 esitetään tähän kysymykseen vastaukset keskiarvoina tiimeittäin. Tiimien tulokset ovat siis tiimien jäsenten vastausten keskiarvoja. Taulukossa huomattavaa on, että kaikkien muiden paitsi yhden tiimin tulos on yli 4. Tämä tarkoittaa siis sitä, että 11 tiimiä 12 tiimistä suosittelisi Yritys X:ää muille työpaikkana. Yritys X:n keskiarvo on 4,4. Kaikkein mielenkiintoisinta taulukossa on se, että yksi tiimi poikkeaa tuloksellaan paljon muista. Myyntitiimi E:n tulos on 3,5, mikä poikkeaa Yritys X:n keskiarvosta -0,9. Buukki- ja Myyntitiimit ovat jakautuneet melko tasaisesti Yritys X:n keskiarvon molemmin puolin.



Kaavio 12. Suosittelisin Yritys X:ää työpaikkana muille. (n=110)

Kaavio 12 kiteyttää Yritys X:ssä koetun työhyvinvoinnin erittäin tärkeällä tavalla. Se, että työntekijä on valmis suosittelemaan työpaikkana yritystä, jossa itse työskentelee, kertoo siitä, että hän viihtyy yrityksessä.

Lyhyenä yhteenvedona todettakoon, että työhyvinvoinnin osa-alueita koskevissa tuloksissa tiimien työntekijöiden vastauksista koostuvat keskiarvot olivat suurimmalla osalla tiimeistä yli 4. Tämä tulee esille tässä kappaleessa esitetyistä kaavioissa. Kyselyssä käytetyssä viisiportaisessa vastausasteikossa 4 tarkoittaa jokseenkin samaa mieltä. Näin ollen suurin osa tiimeistä oli tyytyväisiä työhyvinvoinnin tasoon. Kyselyssä kysyttiin myös, että; ”minkä arvosanan antaisit Yritys X:lle työnantajana?”. Tiimien vastausten keskiarvo on liitteessä 1 näkyvä Yritys X:n keskiarvo 4,36. Yritys X:n keskiarvo koostuu tiimien työntekijöiden vastauksista. Tämän kysymyksen tulos oli noussut 0,1, kun verrataan vuoden 2017 tulokseen 4,26

4 Pohdinta

Tässä luvussa on esitetty ensiksi kehitysehdotusskenaariot, jotka on laadittu hyödyntäen abduktiivista päättelyä ja skenaariomenetelmää. Lisäksi ensimmäisessä alaluvussa on pohdittu skenaarioiden yhteyksiä ja vaikutuksia, Otalan (2003) esittämään Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuvan työhyvinvointimallin portaisiin. Tämän jälkeen on pohdittu mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia ja tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi on pohdittu koko opinnäytetyö prosessia ja omaa oppimista.

4.1 Kehitysehdotukset skenaarioiden avulla

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaiseksi Yritys X:n tiimien työntekijät kokevat työhyvinvoinnin ja mitä työhyvinvoinnin osa-alueita tai osatekijöitä tulisi kehittää. Tutkimuksen tavoitteet myös saavutettiin ja kaikkiin tutkimuskysymyksiin vastattiin. Päättämiskysymykseen *”Millaiseksi työhyvinvointi koetaan Yritys X:n tiimeissä?”* saatiin vastaukseksi, että suurimmassa osassa yrityksen tiimeistä työhyvinvointi koettiin melko hyväksi (4) työhyvinvoinnin osa-alueita koskevasta kysymyksestä riippumatta. Samalla voidaan todeta toiseen alatutkimuskysymykseen liittyen, että työhyvinvoinnissa tiimien välillä ei ollut suuria eroja muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Huomiota herätti kuitenkin se, että kyselyssä esitetyn kysymyksen aiheesta riippumatta esiin nousi aina yksi tai kaksi tiimiä, joiden tulokset poikkesivat paljon muiden tiimien arvoista. Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen *”Miten Yrityksen toiminnot tukevat työhyvinvointia?”* avulla löydettiin ne yrityksen toiminnot, jotka eivät tue vielä tarpeeksi hyvin työhyvinvointia. Nämä toiminnot olivat viestintä, palkitseminen, perehdytys ja lisäkoulutukset. Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä tultiin epäsuorasti vastanneeksi myös kolmanteen alatutkimuskysymykseen *”Mitä yrityksen toimintoja kehittämällä vaikutetaan eniten työhyvinvointiin?”*. Edellä mainitut toiminnot, jotka eivät tukeneet tarpeeksi hyvin työhyvinvointia, ovat siis niitä toimintoja, joita kehittämällä saadaan vaikutettua työhyvinvointiin positiivisesti.

Seuraavaksi esitettävät kehitysehdotukset on laadittu skenaariomenetelmien avulla. Skenaariomenetelmät on esitelty luvussa 3.1. Tulosten pohjalta on rakennettu kolme eri kehitysehdotusskenaariota ja niissä kaikissa on käytetty abduktiivista menetelmää ja päättelyä. Kahta ensimmäistä skenaariota voisi kuvaila alaskenaarioiksi. Alaskenaarioiden tarkoituksena on mahdollistaa pääskenaario. Jokainen skenaario etenee saman kaavan mukaan. Ensiksi skenaariossa on kerrottu, mitä aihetta se käsittelee. Toiseksi esitellään skenaarion tulevaisuuden tavoitetilä. Tämän jälkeen on kerrottu skenaarion lähtöpiste, joka on otettu tämän opinnäytetyön tulososiossa esitetyistä

aiheista ja kaavioista. Jokainen skenaario pitää sisällään sarjan perusteltuja toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on mahdollistaa skenaarion tulvaisuuden tavoitetila. Näiden perusteluiden pohjana on käytetty tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä asioita, sekä Yritys X:n yhteyshenkilöltä saatuja tietoja. Jokaisen skenaarion jälkeen on vielä pohdittu sitä, mihin ja miten Otalan (2003) työhyvinvointimallin portaaseen tai portaisiin skenaario vaikuttaa.

Taulukko 1 esittää skenaariot tiivistetyssä muodossa ja taulukon jälkeen skenaariot käydään laajemmin läpi. Taulukoon 1 on koottu jokaisen skenaarion lähtötilanne, toimenpiteet ja tulevaisuuden tavoitetila. Taulukossa on myös esitettyinä se, mihin teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn alalukuun skenaarion aihe liittyy. Lähtötilannekohdassa on ilmaistu, mihin tulososiossa esitettyihin kaavioihin ja aiheisiin skenaarion toimenpiteillä vaikutetaan. Lisäksi toimenpide-laatikoissa on merkittynä punaisella ne kaaviot ja aiheet, joihin skenaario vaikuttaa epäsuorasti.

Taulukko 1. Kehitysehdotus skenaariot.

	Lähtötilanne	Toimenpide 1	Toimenpide 2	Toimenpide 3	Tulevaisuuden tavoitetila
Skenaario 1: Tyytyväisyys koulutuksiin ja perehdytyksiin Teoriaa: luvut 2.4, 2.5	Luku 3.3, Kaaviot 3 & 7. Heikko tyytyväisyys koulutuksiin.	Selvitys siitä, miksi koulutuksia tai perehdytyksiä ei pidetä hyödyllisinä Kaavio 10	Esimiesten valistaminen ja kouluttaminen osaamisen johtamiseen Kaavio 5	Tiedustelu koulutustarpeista ja työntekijöiden osallistaminen koulutusten suunnitteluun Kaavio 10	Kaikkien tiimien tulos keskiarvo 4 tai suurempi, lähtötilanteessa esitetyissä kaavioissa.
Skenaario 2: Viestintä organisaatiotasolla Teoriaa: luku 2.4	Luku 3.4 Kaavio 8. Heikko tyytyväisyys organisaation viestintään	Selvitys siitä, miksi viestintää ei pidetä hyvänä tai avoimena Kaavio 1 & 10	Selkeiden roolien luonti viestintään Kaavio 1 & 10	-	Kaikkien tiimien tulos keskiarvo 4 tai suurempi, lähtötilanteessa esitetyissä kaavioissa.
Skenaario 3: Suosittelisitko työpaikkaa Teoriaa: luvut 2.3, 2.4	Luku 3.5 Kaavio 12. Kaikki eivät suosittelisi yritystä työnantajana	Perehdytysten ja koulutusten kehittäminen	Viestinnän kehittäminen	Palkkamallien kehittäminen	Kaikkien tiimien tulos keskiarvo 4 tai suurempi, lähtötilanteessa esitetyissä kaavioissa.

Ensimmäinen skenaario käsittelee Yritys X:ssä pidettäviä koulutuksia. Koulutukset pitävät sisällään perehdytyksen ja muut mahdolliset lisäkoulutukset. Skenaarion lähtötasona toimii luvussa 3.3 esitetyistä kaavioista tehty analyysi, josta kävi ilmi, että saatuihin

perehdytyksiin ja lisäkoulutuksiin ei oltu täysin tyytyväisiä, eikä niitä koettu tarpeeksi hyödyllisiksi. Tästä johtuen ensimmäisen skenaarion tulevaisuuden tavoitetila ja kehitysehdotuksen tavoite on, että koulutuksiin ollaan tyytyväisiä jokaisessa tiimissä. Tämä tarkoittaa, että jokaisen tiimin työntekijöiden antamien arvosanojen keskiarvo olisi jokaisen tiimin kohdalla 4 tai enemmän.

Tulevaisuuden tavoitetilan ja kehitysehdotuksen tavoitteen saavuttamiseksi tässä skenaariossa on lähdettävä liikkeelle siitä, että selvitetään, miksi koulutuksia ja valmennuksia ei pidetä hyödyllisinä ja tiedustellaan työntekijöiltä, miten esimerkiksi perehdytystä voisi parantaa. Yksi mahdollinen syy, joka ilmenee kysyttäessä työntekijöiltä perehdytyksen kehittämistä, voi olla se, että jotkut työntekijät eivät välttämättä tarvitse niin paljon perehdytystä. Eri ikäiset oppivat myös eri tavoin ja jotkin yksilöt saattavat tarvita enemmän koulutusta eri asioista.

Toisena toimenpiteenä skenaariossa voitaisiin esimiehiä valistaa työntekijöiden osaamisen laajentamisesta. Kun esimiehet suhtautuvat kannustavasti osaamisen laajentamiseen, näkyy se myös työntekijöiden innostuksena koulutuksia kohtaan. Lisäksi esimiehille voitaisiin pitää koulutus osaamisen johtamisesta. Tällä toimenpiteellä on vaikutusta alaluvussa 3.3 esitettyyn kaavioon 5, joka käsitteli esimiesten kannustavuutta osaamisen laajentamista kohtaan.

Yksi mahdollinen syy työntekijöiden tyytymättömyyteen lisäkoulutuksia ja valmennuksia kohtaan voi olla se, että työntekijöille pidetyt koulutukset eivät ole vastanneet heidän tarpeitaan. Näin ollen kolmantena toimenpiteenä olisi hyvä kysyä työntekijöiltä, mitä koulutusta he kokevat tarvitsevänsä. Lisäksi koulutuksen aiheen suunnitteluun voisi ottaa mukaan sen tiimin työntekijöitä, joille koulutus pidetään. Työntekijöiden osallistamisella ja heiltä kysymällä varmistetaan siitä, että koulutus vastaa myös heidän tarpeitaan. Vaikka vain osassa tiimeistä koulutuksia pidettiin heikkoina ja hyödyttöminä, tulee edellä esitettyjä toimenpiteitä hyödyntää ja käyttää näiden tiimien lisäksi myös niissä tiimeissä, joissa koulutuksia pidettiin hyödyllisinä ja hyvinä. Näin varmistetaan, että tyytyväisyys koulutuksia kohtaan pysyy hyvänä. Näiden toimenpiteiden avulla skenaarion tulevaisuuden tavoitetila ja kehitysehdotuksen tavoite on mahdollista saavuttaa.

Ensimmäisen skenaarion kolmannella toimenpiteellä, jossa kehoitetaan ottamaan työntekijöitä mukaan koulutusten suunnitteluun, vaikutetaan kahteen Otolan työhyvinvointimallin ylimpään portaaseen. Osallistamisella on vahva yhteys ylimpään ”*itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet*” -portaaseen. Työntekijöiden mukanaolo koulutusten suunnittelussa mahdollistaa heille itsensä toteuttamisen. Työntekijät pääsevät

osallistumaan oman työnsä jatkuvaan kehittämiseen, esimerkiksi koulutusten aiheita ja sisältöjä ehdottamalla. Kun työntekijöitä otetaan mukaan koulutuksen suunnitteluun, tullaan samalla viestineeksi heille, että heidän työtään ja osaamistaan arvostetaan. Lisäksi tällainen osallistaminen viestii myös luottamuksesta työntekijöitä kohtaan. On siis perusteltua sanoa, että osallistamisella on positiivinen vaikutus Otalan työhyvinvointimallin ”Arvostukset tarpeet” -portaaseen.

Toisessa toimenpiteessä tulee esille osaamisen johtaminen, joka on yksi tässä opinnäytetyössä esitetyistä työhyvinvoinnin osatekijöistä. Osaamisen johtaminen on tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista ja tulevaisuuden rakentamista. Osaamisen johtamisen tarkoituksena on luoda jatkuvia mahdollisuuksia oppimiselle ja sen päällimmäisenä tavoitteena on luoda osaamiskulttuuri. Tällaisessa kulttuurissa ihmiset uskaltavat ja pystyvät jakamaan osaamisensa sekä hankkimaan uutta osaamista. Tällaisessa osaamiskulttuurissa kaikkien Otalan mallin portaiden tulee olla kunnossa. Esimerkiksi ilman ”Läheisyyden tarpeet”-portaaseen kuuluvaa työyhteisön yhteisöllisyyttä, työntekijät eivät todennäköisesti jaa omaa osaamistaan. Työyhteisön yhteisöllisyyden taso riippuu organisaation työntekijöiden sosiaalisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin tasosta.

Toinen skenaario käsittelee Yritys X:n viestintää. Tässä skenaariossa tulevaisuuden tavoitetilana on, että Yritys X viestintä on avointa ja sitä pidetään hyvänä. Tämä tarkoittaa, että jokaisen tiimin työntekijöiden antamien arvosanojen keskiarvo olisi jokaisen tiimin kohdalla 4 tai enemmän. Lähtötasona on luvussa 3.4 esitettyjen kaavioiden pohjalta tehty analyysi, jonka mukaan osassa Yrityksen X tiimeistä viestintää ei pidetä organisaatiotasolla tarpeeksi avoimena ja hyvänä.

Ensimmäisenä toimenpiteenä tässä skenaariossa selvitetään, miksi yrityksen viestintää ei pidetä avoimena osassa tiimeissä. Tämä voidaan toteuttaa erillisellä viestintää koskevalla kyselyllä tiimeittäin. Lisäksi kyselyssä olisi hyvä olla osio, johon työntekijät voisivat laittaa omat kehitysehdotuksensa, koskien viestinnän parantamista. Tähän toimenpiteeseen kuuluu myös kyselyn tulosten analysointi. Tuloksista voi muun muassa selvittää, että joku tiimi on jäänyt vähemmälle huomiolle ja näin ollen tulee selvittää, miksi näin on tapahtunut.

Toisena toimenpiteenä luodaan selkeät roolit viestintään. Roolien tulee olla selkeitä kaikille yrityksen työntekijöille. Kun roolit eivät ole selkeitä, on mahdollista, ettei tieto saavuta kaikkia henkilöitä, joita sen olisi pitänyt saavuttaa; Esimerkkinä, että tieto kulkee ylemmältä johdolta esimiehelle, mutta ei esimieheltä tiimin työntekijöille. Lisäksi tulee tarkastaa, että yrityksessä olevat järjestelmät tukevat viestintää ja avointa tiedonkulkua.

Hyvällä viestinnällä voidaan vaikuttaa positiivisesti työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Hyvä ja avoin viestintä vähentää työntekijöiden kokemaa epävarmuutta. Näin ollen toisella skenaariolla on vaikutusta luvun 3.2 kaavioon. Avoin viestintä luo myös luottamusta niin henkilöstön ja esimiesten välille kuin koko henkilöstön ja organisaation välille. On siis perusteltua todeta, että hyvällä viestinnällä on positiivinen vaikutus myös luvun 3.5 kaavioon 10. Edellä mainituilla toimenpiteillä saavutetaan tämän skenaarion tulevaisuuden tavoitetila. Viestintä on yksi tässä opinnäytetyössä esitetyistä työhyvinvoinnin osatekijöistä. Hyvän ja avoimen viestinnän seurauksena syntynyt luottamus liittyy hyvin vahvasti arvostuksen tunteeseen ja näin ollen työntekijöiden tunne siitä, että heitä arvostetaan, vahvistuu. Tällöin voidaan nähdä, että viestintä vaikuttaa Otalan mallin portaaseen: ”Arvostuksen tarpeet”.

Kolmas eli pääskenaario koskee sitä, suosittelisivatko työntekijät Yritys X:ää työpaikkana muille. Tätä aihetta käsittelin luvussa 3.5 kaaviossa 12. Kaaviosta kävi ilmi myös tämän skenaarion lähtötaso. Kaavion mukaan kaikki tiimit eivät välttämättä suosittelisi yritystä työpaikkana muille henkilöille. Näin ollen asetin tämän skenaarion tulevaisuuden tavoitetilaksi ja kehitysehdotuksen tavoitteeksi, että jokaisen tiimin työntekijöiden antamien arvosanojen keskiarvo olisi 4 tai enemmän. Tämä tarkoittaisi, että jokainen tiimi suosittelisi yritystä työpaikkana muille.

Ensimmäinen toimenpide tässä skenaariossa on parantaa juuri perehdytystä ja muita koulutuksia sekä tehdä näistä hyödyllisempiä työntekijöille. Kun ihmiset perehdytetään paremmin, sitoutuvat he työhönsä paremmin. Tämä johtuu siitä, että hyvin perehdytetyt ihmiset onnistuvat paremmin työssään jo heti alussa. Uudet hyödyllisiksi koetut lisäkoulutukset ja valmennukset motivoivat työntekijöitä sekä vahvistavat heidän työskentelyään.

Toisena toimenpiteenä tulee kehittää viestintää. Hyvän viestinnän ja avoimen tiedonkulun ansiosta kehittynyt luottamus luo turvallisuuden ja vakauden tunnetta työpaikkaa ja organisaatiota kohtaan. Tällöin työntekijät todennäköisemmin suosittelevat yritystä muille työnantajana.

Kolmantena toimenpiteenä palkkamalleihin voisi tehdä joitain muutoksia, sillä luvussa 3.5 esitetyn kaavion 11 perusteella niille olisi tarvetta. Palkkamallien muuttaminen myyntiorganisaatiossa on kuitenkin haasteellista. Provisiopalkkaus on Yritys X:n yhteyshenkilön mukaan heille kaikista sopivin ja oikeudenmukaisin palkkajärjestelmä. Provisiopalkkausjärjestelmää voisi kuitenkin muuttaa niin, että se pitäisi sisällään eri

vaihtoehtoja, joista työntekijä voisi valita itselleen sopivimman. Kyseisissä palkkamalleissa eroavina tekijöinä olisivat takuupalkan määrä ja yhdestä solmitusta kaupasta saadun korvauksen määrä. Tämä toimisi käytännössä niin, että kun takuupalkka on korkeampi, olisi yhdestä solmitusta kaupasta maksettu summa matalampi ja toisin päin. Edellä osoitetuilla toimenpiteillä tämän skenaarion tulevaisuuden tavoitetilä, eli tilanne, jossa jokaisen tiimin työntekijöiden antamien arvosanojen keskiarvo olisi jokaisen tiimin kohdalla 4 tai enemmän, on saavutettavissa.

Kolmanteen skenaarioon liittyvät erittäin vahvasti kaikki Ojalan työhyvinvointimallin portaat. Suositellakseen Yritys X:ää työpaikkana työntekijöiden tulee kokea, että yrityksessä on turvallinen ja vakaa työilmapiiri, että heitä arvostetaan työntekijöinä ja että he pystyvät kehittymään ja etenemään urallaan. Kolmannessa skenaariossa toimenpiteet kulminoituvat kuitenkin arvostukseen ja luottamukseen. Työntekijöiden tulee kokea, että heitä arvostetaan, jolloin tämä heijastuu takaisin arvostuksena yritystä kohtaan. Skenaarion kolmas toimenpide koski palkitsemista. Läpinäkyvä, oikeudenmukainen ja reilu palkitseminen motivoi ja auttaa sitouttamaan henkilöstöä, sekä osoittaa arvostusta henkilöstöä kohtaan. Lisäksi valinnainen palkkamalli toisi työntekijöille valinnan vapautta ja luottamuksen tunnetta. Motivoituneemmat ja sitoutuneemmat työntekijät suosittelvat myös todennäköisemmin yritystä työnantajana. Työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon liittyy palkitsemisen lisäksi myös monia muita asioita. Työhyvinvointia täytyykin johtaa aktiivisesti ja suunnitelmallisesti niin, että sen kaikista osa-alueista huolehditaan.

Yhteenvedona voidaan todeta skenaarioiden liittyvän vahvasti Ojalan työhyvinvointimallissa esitettyihin kolmeen ylimpään portaaseen. Mallin kolme ylintä porrasta vaikuttavat yksilön psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Skenaarioiden tavoitteena on siis kehittää kolmeä ylintä porrasta, ja tämän tuloksena saada positiivinen vaikutus yksilön ja työyhteisön sosiaaliseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Vaikka skenaariot keskittyvätkin pääasiassa kehittämään yksilöiden ja yhteisön sosiaalista ja psyykkistä hyvinvointia, vaikuttavat ne myös osaltaan yksilön fyysiseen hyvinvointiin. Psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi auttavat yksilöä jaksamaan paremmin työelämässä tulevat haasteet.

4.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkotutkimusmahdollisuuksia on monia. Tulevaisuudessa teetettävän työhyvinvointikyselyn tietojen pohjalta voi muun muassa lähteä tutkimaan tiimeittäin työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä. Tästä voi jatkaa vertailemaan erikseen Buukkitiimien ja Myyntitiimien tuloksellisuutta, kun se suhteutetaan tiimien työhyvinvoinnin tasoon. Lisäksi yksi mahdollinen jatkotutkimusmahdollisuus on lähteä tutkimaan, kuinka tiimien työhyvinvoinnin taso vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen. Huomionarvoinen jatkotutkimuksen aihe on myös se, millaiseksi perehdytykset ja lisäkoulutukset koetaan eri ikäluokissa. Toisin sanoen, tulisiko eri ikäluokille painottaa perehdytyksissä ja lisäkoulutuksissa eri asioita. Jatkotutkimuksia voitaisiin tehdä myös palkkamalleista. Voisi esimerkiksi tutkia, olisivatko kolmannessa skenaariossa esitetyt vaihtoehdot palkkamallit toimivia, niin yrityksen kuin työntekijöidenkin näkökulmasta.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käytetyn aineiston eli vuoden 2019 työhyvinvointikyselyn on teettänyt Yritys X. En ole siis itse voinut vaikuttaa kyselyyn tai sen tuloksiin millään tavoin. Näin ollen voin vain antaa oman arvioni siitä, miten Yritys X on onnistunut vuoden 2019 työhyvinvointikyselyn toteuttamisessa. Kyselyn tulosten luotettavuus edustaa myös tässä opinnäytetyössä esitetyn kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. Tällaisessa tilanteessa, jossa tutkimuksessa käytettävä aineisto on ulkopuolelta hankittua, on sen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi todella tärkeää.

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti kertoo tulosten tarkkuudesta. Luotettava tutkimus on voitava toistaa siten, että saadaan samanlaisia tuloksia, joten tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia. Jos otoskoko on pieni, vaikuttaa se tutkimuksen tulosten sattumanvaraisuuteen, eivätkä tulokset tällöin edusta koko perusjoukkoa. Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa edellä mainittujen asioiden lisäksi vastaajien rehellisyys. Aroissa ja henkilökohtaisissa asioissa vastaajat voivat joskus tahattomasti tai tahallaan kaunistella vastauksiaan. (Heikkilä 2014, 28, 177.)

Kuten luvussa 3.1 todettiin, vuoden 2019 työhyvinvointikyselyyn oli vastannut 110 työntekijää. Kyselyn julkaisuhetkellä yrityksessä työskenteli noin 170 henkilöä, joista kohderyhmään kuului 153 henkilöä. Kyselyyn vastasi siis 72% prosenttia kohderyhmästä. Tätä vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä, mutta ei kuitenkaan täydellisenä. Vastausprosentti on kuitenkin riittävä siihen tarkoitukseen, että tulokset voidaan melko luotettavasti yleistää osaksi perusjoukkoa. Kyselyssä annettujen vastausten rehellisyys on todennäköisesti hyvällä tasolla, sillä kysely oli toteutettu anonyyminä. Tällöin vastaajien on

helpompi vastata kysymyksiin rehellisesti. Kysely oli toteutettu käyttäen standardoitua kyselylomaketta, mikä tekee siitä myös toistettavissa olevan. Yhteenvedon todettakoon, että tässä opinnäytetyössä esitetystä tutkimuksessa käytetty aineisto ja tulokset ovat luotettavia.

Tutkimuksen *validiteetilla* tarkoitetaan sen pätevyyttä. Tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä on ollut alun perin tarkoituksena mitata tai selvittää. Jotta tutkimuksen validius voidaan varmistaa, tulee tutkimukselle jo heti alussa asettaa tarkat tavoitteet sekä suunnitella koko tutkimusprosessi huolellisesti. Erityisesti kyselytutkimuksissa on ensisijaisen tärkeää, että kysymykset ovat onnistuneita, jolloin niiden avulla on mahdollista saada vastaus asetettuun tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2014, 27, 177.)

Vuoden 2019 työhyvinvointikyselyn voi todeta melko validiksi, sillä se mittasi työhyvinvointia ja siihen liittyviä tekijöitä. Näin jälkikäteen ja ulkopuolisena on vaikea arvioida kyselyn pätevyyttä, sillä enhän voi täysin ulkopuolisena tietää, onko Yritys X saanut vastaukset omiin tutkimuskysymyksiinsä. Tein kuitenkin muutaman huomion kyselyssä kysytyistä kysymyksistä. Osa kysymyksistä oli hieman harhaanjohtavia, eikä kysymyksestä voinut olla täysin varma, mitä sillä haetaan. Lisäksi kysymykset olisi voinut asetella paremmin aihealueittain. Tällä olisi myös autettu vastaajaa hahmottamaan, mitä kysymyksellä tarkoitetaan. Seuraavaksi arvioidaan tässä opinnäytetyössä esitetyn tutkimuksen pätevyyttä.

Validiteetista voidaan todeta, että tutkimus tutki sitä, mitä pitikin ja näin ollen siinä tutkittiin oikeita asioita. Tämä voidaan perustella sillä, että tutkimuksessa saatiin vastaukset päätutkimuskysymykseen ja alatutkimuskysymyksiin. Lisäksi tutkimusta varten kasattu teoreettinen viitekehys tuki hyvin tutkimuskysymyksiä. Alatutkimuskysymyksiin liittyen tutkimuksessa huomattiin, että kolmanteen alatutkimuskysymykseen saatiin epäsuorasti vastaukset jo ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä. Näin ollen olisi pitänyt miettiä hieman enemmän alatutkimuskysymysten muotoilua. Kvalitatiivinen tutkimustapa, yhdistettynä tapaustutkimukselliseen lähestymistapaan osoittautui toimivaksi ratkaisuksi, sillä sen avulla onnistuttiin löytämään ratkaisut tutkimuskysymyksiin.

Analysointimenetelminä esitetyistä tulevaisuuden skenaariomenetelmistä valikoitui abduktiivinen menetelmä ja siihen kuuluva päättely. Abduktiivinen menetelmä toimi hyvin tulosten analysoimisessa.

Objektivisuudesta voidaan todeta vielä, että tutkimuksessa käytettyyn aineistoon eli vuoden 2019 työhyvinvointikyselyyn tai sen tuloksiin en ole pystynyt vaikuttamaan, sillä sen on laatinut ja teettänyt Yritys X. Kyselyn tulokset, jotka sain käyttööni, oli muutettu

täysin anonyymiin muotoon. Näin ollen myös tiimien nimet oli muutettu muotoon Myyntitiimi ja Buukkitiimi ja ne oli eroteltu toisistaan käyttämällä aakkosia. Vaikka kyselyn tuloksia voidaan pitää jo vanhoina, olivat ne kuitenkin tuoreinta mahdollista saatavissa olevaa tietoa yrityksen työhyvinvoinnista. Parhaan mahdollisen tiedon perustelee se, että kyseessä on yrityksen vuotuinen työhyvinvointikysely, jota yritys on käyttänyt työhyvinvoinnin analysoimiseen.

4.4 Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Aloittaessani tätä opinnäytetyötä tarkoituksena oli, että teen yhteistyössä Yritys X:n kanssa heille vuosittaisen työhyvinvointikyselyn. Työhyvinvointikysely oli tarkoitus tehdä koko henkilöstölle, joka on suuruudeltaan tällä hetkellä noin 240 henkilöä. Kysely oli tarkoitus julkaista yrityksen intranetissä, jossa se olisi helposti kaikkien työntekijöiden nähtävissä. Työhyvinvointikyselyn pohjana oli tarkoitus käyttää Yritys X:n vuoden 2019 työhyvinvointikyselyssä esitettyjä kysymyksiä. Sovimme, että muokkaisin kyselyssä esitettäviä kysymyksiä siten, että ne antaisivat tarkempaa ja kattavampaa tietoa.

Sain kyselyn muokattua valmiiksi hyvissä ajoin ennen julkaisun päivämäärää. Viikkoa ennen kyselyn julkaisun ajankohtaa sain kuitenkin tiedon Yritykseltä X, että joudumme lykkäämään työhyvinvointikyselyn julkaisemista ja ettei ollut tietoa siitä, milloin kysely voitaisiin julkaista. Kyselyn lykkääminen johtui COVID-19 viruksen aiheuttamista ongelmista. Viruksen takia ilmaantui paljon odottamattomia asioita, jotka menivät tässä kohtaa kyselyn julkaisun edelle. Muutamaa päivää myöhemmin sain tiedon, ettei kyselyä teetetäisi ennen kuin tilanne helpottaa. Näin ollen aloin pohtia, miten nyt voisin toteuttaa opinnäytetyöni, kun koko opinnäytetyöni perustuu työhyvinvointikyselyn antamiin tuloksiin. Yhteyshenkilöni Yritys X:ssä tarjoutui kuitenkin lähettämään minulle vuoden 2019 työhyvinvointikyselyn tulokset, jotka otin vastaan. Tein päätöksen käyttää näitä jo vanhoja työhyvinvointikyselyn tuloksia opinnäytetyössäni, sillä aineisto oli kuitenkin tuoreinta saatavilla olevaa tietoa Yritys X:n työhyvinvoinnin tilasta.

Olin jo hieman osannut odottaa kyselyn perumista heti lykkäämisen jälkeen, joten olin alkanut etsiä vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa opinnäytetyöni ja viedä se kunnialla maaliin. Tutkiessani vaihtoehtoisia tapoja, törmäsin tulevaisuudenskenaariomenetelmiin. Tutustuin skenaariomenetelmiin lisää ja päättiin, että käytän niitä hyödyksi opinnäytetyössäni. Opettelin skenaariolajit itse etsimällä tietoa internetistä. Skenaariomenetelmien oppiminen ja ymmärtäminen oli todella mielenkiintoista, mutta haastavaa ja vei paljon aikaa.

Keväällä 2020 kuitenkin ajauduin osittaisen kiireen ja sen aiheuttaman stressin takia hyvin lähelle "burn outtia". Tämä johti siihen, että en enää nähnyt metsää puilta opinnäytetyöhöni liittyvissä asioissa. Tuloksena oli, että luulin tehneeni hyvän opinnäytetyön, mutta todellisuus olikin aivan jotain muuta. Tavoitteena oli kuitenkin saada hyvä numero, joka auttaisi minua yliopiston maisterihaussa. Kesän jo kolkuttaessa ovella, alkoi aika käydä vähiin ja päätin, että nyt on vain suosiolla siirrettävä opinnäytetyön palautus seuraavalle syyslukukaudelle. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi on ollut tämän erikoisen vuoden aikana vähintäänkin haastava, mutta sitäkin opettavaisempi.

Entisenä kilpakuljettajana minulle on uutta pysähtyä maalisuoralla ja tarkastella mitä "kilpailussa" on tähän mennessä tapahtunut. Tätä vuotta ja koko opinnäytetyöprosessia voisi kuvata legendaarisena LeMansin 24 tunnin kilpailuna. Pitkän kilpailun aikana kun saattaa sattua kaikkea odotettua ja odottamatonta. Minulle opinnäytetyöprosessi opetti paljon. Opin erittäin paljon työhyvinvoinnista ja siitä mitä se pitää sisällään. Oikeastaan opin niin paljon, että kuva siitä mitä työhyvinvointi on, muuttui minulla täysin. Samalla kun opin paljon työhyvinvoinnista, opin kuitenkin itsestäni vielä enemmän.

Opin, että pystyn paljon enempiin kuin luulin, mutta kaikella on kuitenkin rajansa. Tämän huomasin erityisesti viime keväänä. Opin löytämään ratkaisuja, joiden avulla pystyin toteuttamaan tämän opinnäytetyön ongelmista ja ulkopuolisista haasteista huolimatta. Ehdottomasti tärkeimpänä: opin lisää itseni johtamisesta ja siitä, kuinka tärkeä taito se todella on. Löysin paljon asioita, joita minun tulee vielä kehittää. Näitä ovat ainakin itseni johtamisen fyysiseen puoleen liittyvät riittävä uni, lepo ja monipuolinen ravinto. Lisäksi haluan oppia lisää ajanhallinnasta ja näin pystyä rytmittämään arkeani paremmin. On hienoa pystyä ymmärtämään, mutta vielä hienompaa olisi oppia hyödyntämään itse niitä asioita, joita olen tässä opinnäytetyössä käynyt läpi. Mutta nyt kun teoreettinen puoli on jotakuinkin hallussa, niin ei kai tässä muu auta, kuin alkaa harjoitella asioita käytännössä.

Lähteet

Jääskeläinen, A. 2005. Osaamisen mittaaminen ja osaamiseen liittyvä riskienhallinta terveydenhuollon organisaatioissa, Helsinki.

Luettavissa:

<https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/211/Jääskeläinen.pdf?sequence=3> (luettu 20.8.2020)

Alaraisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta, Rovaniemi.

Luettavissa:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj4_K6NhOnhAhXPwMQBHW9HAysQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Flauda.ulapland.fi%2Fbitstream%2Fhandle%2F10024%2F61687%2FAlaraisanen_ActaE%2520147.pdf%3Fsequence%3D2&usq=AOvVaw3Lr1TbH2xVQTSzo1P9jZDp (Luettu 26.8.2020)

C&Q Systems 2016. Osaaminen- yrityksen keskeisin menestystekijä.

Luettavissa: <https://cqsystems.fi/osaaminen-yrityksen-keskeisin-menestystekija/> (luettu 20.8.2020)

Ekonomit 2019. Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa.

Luettavissa: <https://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen> (luettu 20.8.2020)

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tammerprint Oy. Tampere.

Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu: 4.5.2020

Harman, G., Sanjeev, K. & Roeper, T. 2007. Reliable Reasoning: Induction and Statistical Learning Theory.

Harman, G. 1965. The inference to the best explanation. The Philosophical Review, 74(1), 88-95.

Harvard business review 2020. Harvey, B. Young Workers Need Companies to Prioritize Mental Health.

Luettavissa: <https://hbr.org/2020/01/young-workers-need-companies-to-prioritize-mental-health> Luettu: 29.3.2020

Harvard Business Review 2020. Nawaz S. If You're Overworked, Learn Which Tasks to Hand Off.

Luettavissa: <https://hbr.org/2020/02/if-youre-overworked-learn-which-tasks-to-hand-off>
Luettu 29.3.2020

Harvard Business Review 2020. Williams Yost, C. What's Your Company's Emergency Remote-Work Plan?

Luettavissa: <https://hbr.org/2020/02/whats-your-companys-emergency-remote-work-plan>
Luettu 29.3.2020

Harvard Business Review 2020. Frei, F.& Morriss, A. Begin with Trust.

Luettavissa: <https://hbr.org/2020/05/begin-with-trust> Luettu 27.4.2020

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

KAMK, Kajaanin Ammattikorkeakoulu, Haastattelu, Haastattelumuodot.

Luettavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu> Luettu: 10.4.2020

Kojamo 2020. Palkitseminen.

Luettavissa: <https://kojamo.fi/sijoittajat/hallinnointi/palkitseminen/> (Luettu 26.8.2020)

Kortetjärvi-Nummi, S. & Murtola, K. 2016. Areena Yritysviestinnän käsikirja, Edita, Helsinki.

Kuntatyönantajat 2007, Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suositus kunta-alalle. Luettavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suosituksset/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvat-kaytannot> Luettu 26.3.2020

Kuntatyönantajat 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista.

Luettavissa: [https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen_\(luettu_20.8.2020\)](https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen_(luettu_20.8.2020))

Laine, M. Bamberg, J. & Jokinen, P. 2015. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus. Helsinki.

Manka, M-L, & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.

Woods, M. 2011. Interviewing for research and analysing qualitative data: An overview.

Luettavissa: [Täältä](#) (muokattu hyperlinkiksi osoitteen pituuden takia) Luettu: 9.4.2020

Merriam-Webster 2020. Deduction' vs. 'Induction' vs. 'Abduction'.

Luettavissa: <https://www.merriam-webster.com/words-at-play/deduction-vs-induction-vs-abduction> Luettu: 17.4.2020

Opetushallitus 2018A. Yleiskatsaus työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoprosessiin.

Luettavissa: https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/siirtoprosessin_suunnittelu/yleiskatsaus_siirtoprosessiin (luettu 20.8.2020)

Opetushallitus 2018B. Miten suunnitelmaa innovaation siirrosta toteutetaan, arvioidaan ja parannetaan?

Luettavissa: https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/siirtoprosessin_suunnittelu/suunnitelman_toteutus_arviointi_ja_parantaminen (luettu 20.8.2020)

Otala, L. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY. Helsinki.

Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä. Helsinki.

Luettavissa: http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf

Luettu: 28.4.2020

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. e-Oppi Oy. Jokioinen.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Publishing. Porvoo.

Richardson, R. & Kramer, E. H. 2006. Abduction as the type of inference that characterizes the development of a grounded theory. *Qualitative Research*, 6(4), 497-513.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7,0. Talentum. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress. EU.

TEM 201. Työ- ja Elinkeinoministeriö, Suomen työlainsäädäntö ja työelämän suhteet.

Luettavissa:

[https://tem.fi/documents/1410877/2918774/Suomen+työlainsäädäntö+ja+työelämän+suhteet/66681b2a-b817-4f79-8482-](https://tem.fi/documents/1410877/2918774/Suomen+työlainsäädäntö+ja+työelämän+suhteet/66681b2a-b817-4f79-8482-9f26091f7602/Suomen+työlainsäädäntö+ja+työelämän+suhteet.pdf)

[9f26091f7602/Suomen+työlainsäädäntö+ja+työelämän+suhteet.pdf](https://tem.fi/documents/1410877/2918774/Suomen+työlainsäädäntö+ja+työelämän+suhteet/66681b2a-b817-4f79-8482-9f26091f7602/Suomen+työlainsäädäntö+ja+työelämän+suhteet.pdf)

(Luettu 26.8.2020)

THL 2019. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Terveellinen ruokavalio.

Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/ravitsemus/ravitsemus-ja-terveys/terveellinen-ruokavalio> Luettu: 25.4.2020

TTL 2018A. Työterveyslaitos, Työn imu- opas.

Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyon-imu-opas/> Luettu: 22.3.2020

TTL 2018B. Työterveyslaitos, Työkykytalo.

Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/> Luettu: 24.3.2020

TTL 2018C. Työterveyslaitos, Stressiä vai työuupumusta? Lopulta pinnistelykään ei auta.

Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/stressia-vai-tyouupumusta-lopulta-pinnistelykaan-ei-auta/> Luettu: 24.3.2020

Tulevaisuus 2019. Anita Rubin, Skenaarioiden lajeja.

Luettavissa: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaarioiden-lajeja/> Luettu: 12.4.2020

TTK 2018a. Työturvallisuuskeskus, Työturvallisuuden perusteet.

Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet Luettu: 24.3.2020

TTK 2018b. Työturvallisuuskeskus. Tuunaa työtä – kasvata työn imua ja motivaatiota.

Luettavissa:

https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat/tuunaa_tyota_kasvata_tyon_imua_ja_motivaatiota.8231.news Luettu: 24.3.2020

TTK 2013. Työturvallisuuskeskus. Käsitteet ja perehdyttämisen vaiheet.

Luettavissa:

[https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus - ennakoivaa tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua) luettu 6.4.2020

Työturvallisuuslaki.

Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> Luettu 20.3.2020

UKK-instituutti 2020. Aikuisten liikkumisen suositus.

Luettavissa: <https://www.ukkinstituutti.fi/liikkumisensuositus/aikuisten-liikkumisen-suositus>

Luettu: 27.4.2020

Verne 2020, Liikenteen tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto, Kysely- ja haastattelumenetelmät.

Luettavissa: <https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely-ja-haastattelumenetelmat/>

Luettu: 9.4.2020

Verohallinto 2018. Henkilökuntaedut verotuksessa.

Luettavissa: [https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-](https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkilokuntaedut-verotuksessa/)

[hakusivu/62486/henkilokuntaedut-verotuksessa/](https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkilokuntaedut-verotuksessa/) (Luettu 26.8.2020)

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy.

Helsinki.

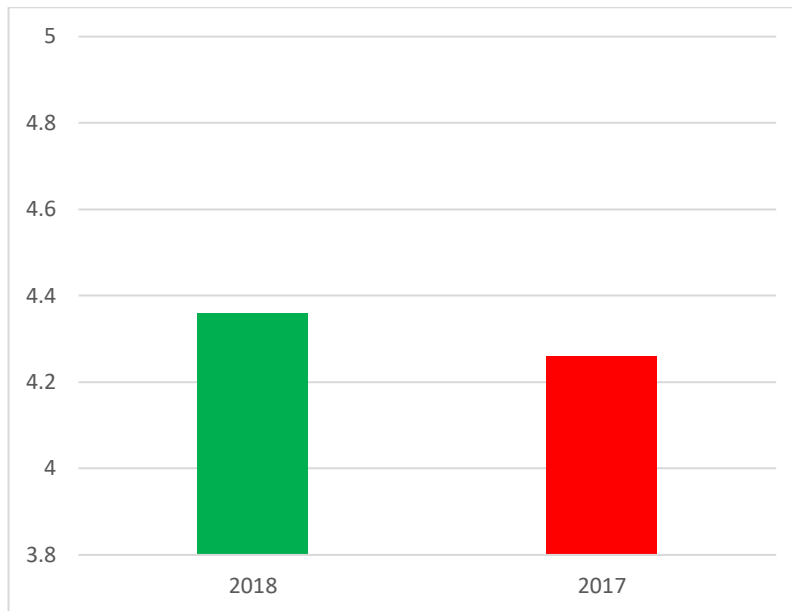
Yhteisöllisyys 2019. Oppiva organisaatio.

Luettavissa: <https://sites.google.com/site/yhteisollisyys/home/oppiva-organisaatio> (luettu

20.8.2020)

Liitteet

Liite 1. Kysymyksen " Minkä arvosanan antaisit Yritys X:lle työnantajana?" vastausten keskiarvot vuosina 2017-2018



Liite 2. Vuoden 2019 työhyvinvointikyselyn kysymykset

1. Koen Yritys X:n vakaana ja turvallisena työpaikkana:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

5. Annan hyvän arvosanan Yritys X:lle työnantajana:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

6. Uskon, että Yritys X tulee olemaan työpaikkani vielä pitkään, ainakin vuoden 2019 loppuun asti:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

7. Yritys X:n palkkamalli on motivoiva ja koen ansaintamahdollisuuteni hyväksi:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

8. Mielestäni parasta Yritys X:llä on:

9. Työtilat Yritys X:llä ovat viihtyisät ja tukevat työntekoani:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

10. Miten voisimme kehittää työtapoja / työolosuhteita, jotta työskentely sujuisi vielä paremmin?

11. Koen, että viestintä on Yritys X:llä avointa ja toimii yleisesti hyvin:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

12. Miten itse parantaisin viestintää Yritys X:llä:

13. Koen, että Yritys X:llä eteneminen tapahtuu oikeudenmukaisesti ja perustuu työssä osoitettuun menestykseen:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

14. Jos koit huolta edellisissä kysymyksissä, miten toivoisit tilannetta parannettavan?

15. Koen, että hyödyn Yritys X:n tarjoamista koulutuksista ja valmennuksista:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

16. Toivoisin nykyistä enemmän valmennusta työhöni ja osaamiseni kehittämiseen:

Ei

Kyllä

17. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen "Kyllä", millaista valmennusta kaipaisit lisää?

18. Koen, että osaamiseni on kehittynyt Yritys X:llä:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

19. Koen, että Yritys X:n järjestämät afterworkit ja liikuntamahdollisuudet ovat tärkeitä:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

20. Toivoisitko, että yhteisiä aktiviteetteja olisi enemmän ja millaisia ne voisivat olla?

21. Koen, että tiedän riittävästi Yritys X:stä yrityksenä:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

22. Haluan lisää tietoa Yritys X:n toiminnasta:

Meille on tärkeää, että työntekijämme tiedostavat aidosti, miten yrityksemme toimii ja miksi työmme on merkityksellistä

Haluan tietää lisää Yritys X:n tavoitteista

Haluan tietää lisää Yritys X:n liiketoiminnasta

Koen että tiedän tarpeeksi yllä mainituista kohdista

23. Yhteishenki tiimissäni on hyvä:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

24. Vastaa tähän kysymykseen vain, mikäli aloitit Yritys X:llä 2018 tai vaihdoit kyseisenä vuotena tiimiä. Sain hyvän perehdytyksen tehtäviini ja koulutukset tukivat työssä onnistumistani:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

25. Tiimini sisäinen viestintä kollegoideni kanssa on helppoa ja selkeää:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

26. Koen, että uudet työntekijät ovat tervetulleita tiimiimme:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

27. Miten parantaisin tiimin toimintaa?

28. Tavoitteeni työssä on viestitty minulle selkeästi ja olen tietoinen, miten suoriudun tavoitetasoon nähden:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

29. Minun on helppo keskustella esimieheni kanssa:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

30. Arvostan esimieheni ammattitaitoa:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

31. Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

32. Esimieheni kohtelee tiimiläisiään oikeudenmukaisesti:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

33. Koen, että esimieheni viestintä on selkeää, rakentavaa ja riittävää:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

34. Koen, että esimieheni on tarpeeksi läsnä tiimini arjessa:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

35. Saan riittävästi esimieheltä palautetta työssä suoriutumisesani:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

36. Saan esimieheltäni tukea, kun sitä tarvitsen:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

37. Esimieheni on kiinnostunut ura- ja etenemistavoitteistani:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

38. Esimieheni kannustaa minua laajentamaan osaamistani:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

39. Kehittäisin esimieheni toimintaa seuraavissa asioissa:

40. Minua motivoi tekemään parhaani:

Henkilökohtainen tavoite

Tiimini tavoite

Pidän molempia yhtä tärkeinä

41. Koen, että minuun luotetaan:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

42. Koen, että minusta välitetään yksilönä Yritys X:llä:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

43. Koen, että voin aina kääntyä jonkun puoleen, jos tarvitsen apua:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

44. Suosittelisin Yritys X:ää työpaikkana muille:

1. Täysin eri mieltä - 5. Täysin samaa mieltä

45. Lopuksi vielä vapaa palaute: