



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TYÖHYVINVOINTI JA YKSILÖN JOHTAMINEN METALLITEOLLISUUDESSA

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Paula Taitto

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ala

TAITTO, PAULA:

Työhyvinvointi ja yksilön johtaminen
metalliteollisuudessa
Case: Yritys X

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 45 sivua, 5 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee työhyvinvointia ja yksilön johtamista. Tavoitteena on tutkia tehtaan työilmapiiriä työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden selvittämiseksi, sekä löytää kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Case-yrityksenä on keskikokoinen metallialan yritys.

Tutkimuksen teoriaosuudessa selvitetään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä Evita-työhyvinvointimallin mukaisesti sekä perehdytään työhyvinvoinnin johtamiseen. Lisäksi tarkastellaan syväjohtamisen mallia, joka on yrityksessä käytössä.

Empiirisessä osassa tutkitaan työhyvinvointia case-yrityksessä sekä haetaan kehitysehdotuksia hyvinvoinnin kehittämiseksi. Empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytettiin temahaastatteluja ja haastatteluita.

Tutkimuksesta ilmeni, että työssä jaksaminen on haastateltavien mielestä hyvällä tasolla. Yhteistyö toimii tutkittavien omassa työyhteisössä hyvin. Koko yrityksen tasolla yhteistyössä on kehitettävää. Suurimpana haasteena haastateltavat kokevat olevan viestinnän puutteen. Viestintää kasvotusten toivotaan enemmän. Vastaajat kokivat, että esimiehellä on suuri vastuu työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvointia voisi haastateltavien mukaan parantaa ottamalla toiset ihmiset ja heidän mielipiteensä huomioon työpaikalla, tiedottamalla yrityksen asioista paremmin, sekä koko yrityksen yhteistyötä ja prosesseja parantamalla.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin selvittämään yrityksen yhden yksikön työhyvinvointia ja esittämään kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Jatkossa yrityksessä kannattaa seurata kyseisen yksikön työhyvinvoinnin kehitystä. Lisäksi muissa yksiköissä voisi suorittaa tutkimuksen viestinnän näkökulmasta ja selvittää heidän näkemyksiään yhteistyön toimivuudesta tuotannon kanssa.

Asiasanat: työhyvinvointi, johtaminen, työyhteisö, yksilön johtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

TAITTO, PAULA:

Well-being and management of an individual in metal industry
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Management and Communications

45 pages, 5 pages of appendices

Spring 2012

ABSTRACT

This thesis focuses on well-being at work and management of employees. The aim of this thesis was to explore what factors should be taken into account in the development of well-being at the workplace. The case company in this study is a medium-sized company in metal industry.

In the theoretical part of the study the goal was to find out factors affecting well-being using Evita well-being model as well as managing well-being at work. Furthermore, an attempt was made to observe the deep leadership model which case study company is using.

The empirical part of study was implemented as qualitative research. In the empirical part was studied well-being in the case company was studied and also the aim was to find development suggestions to develop well-being at work. The study methods were theme interviews and observation.

The results showed that employees are able to work well. Co-operation in their own team was working well. However, there was a place for improvement on the company level. The biggest challenge based on the interviews was the lack of communication. They felt that they need more face-to-face communication. The respondents thought that superiors have a lot of responsibility in developing well-being. Well-being at work could be improved according to respondents by taking other people and their opinions into account. In addition, administration could inform the employees about the company's affairs as well as improve the co-operation in the company.

The aim of this study was to find out about well-being at work in one unit and present suggestions for improving well-being at work. In the future it could be useful to carry out a follow-up study and observe the development of well-being. Furthermore communication and co-operation between manufacturing and sales / purchasing could be studied qualitatively.

Key words: well-being at work, management, work community, managing the individual

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne	6
2	TYÖHYVINVOINTI	8
2.1	Johtaminen	9
2.1.1	Esimiehen rooli	10
2.1.2	Syväjohtaminen	11
2.2	Työyhteisö	13
2.3	Taloudelliset vaikutukset	14
3	YKSILÖLLISTEN HYVINVOINTITEKIJÖIDEN JOHTAMINEN	16
3.1	Osaaminen	16
3.2	Motivaatio	18
3.3	Terveys	19
3.3.1	Psyykinen terveys	20
3.3.2	Fyysinen terveys	21
3.4	Elämäntilanne	22
4	CASE: YRITYS X	24
4.1	Yrityksen esittely	24
4.2	Empiirisen haastattelututkimuksen toteuttaminen	24
4.3	Empiirisen haastattelututkimuksen tulokset	25
4.3.1	Johtaminen	25
4.3.2	Työyhteisö	27
4.3.3	Osaaminen	29
4.3.4	Motivaatio	29
4.3.5	Terveys	30
4.3.6	Elämäntilanne	33
4.4	Haastattelututkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	33
4.5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	34
5	YHTEENVETO	39
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	46

1 JOHDANTO

Viitala (2007, 10 – 11) väittää henkilöstön olevan yrityksen tärkein voimavara, koska se muodostaa keskeisen osan organisaation menestystä. Henkilöstöön ei kuitenkaan aina investoida tämän periaatteen mukaisesti. Henkilöstön työkykyyn ja tyytyväisyyteen kannattaa panostaa yrityksen tuottavuuttakin ajatellen.

Työhyvinvoinnin puutteiden arvioidaan maksavan yhteiskunnalle 25 - 30 miljardia euroa vuodessa. Tästä sairauspoissaolojen osuus on noin 2,0 miljardia euroa, työtapaturmien samoin noin 2,0 miljardia euroa ja vajaakuntoinen työssäolo noin 2,0 miljardia euroa vuodessa. Nykyisin moni työntekijä jää työkyvyttömyyseläkkeelle aiottua aiemmin psyykkisten syiden sekä tuki- ja liikuntaelimestön oireiden vuoksi. Työikäisen väestön ennenaikaisen terveyden menetykset maksavat yhteiskunnalle 24 miljardia euroa vuodessa (Kauppalehti 2011).

Työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen lisäksi suuret ikäluokat siirtyvät lähivuosina eläkkeelle ja työhön osallistuvat ikäluokat ovat yhä pienempiä. Työvoiman puute on todellinen uhka tulevaisuudessa, varsinkin jos työhyvinvoinnista ei pidetä huolta. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 22.)

Hyvä henkilöstöhallinto voi taata parhaimmat henkilöstöresurssit, koska työntekijöiden määrä vähenee ja ihmiset ovat entistä tietoisempia hyvinvoinnista sekä työnantajan tarjoamista eduista. Työntekijöihin sijoittaminen on taloudellisesti kannattavaa ja se on organisaation kannalta hyvä ja pitkävaikutteinen investointi. (Työterveyslaitos 2010.)

Työhyvinvointi on ajankohtainen asia, joka koskettaa kaikkia työntekijöitä. Työpaikoilla on syytä panostaa työhyvinvointiin, sillä sen merkitys korostuu entisestään taantuman aikana. Työhyvinvointia ei pitäisi unohtaa eikä lamankaan aikana päästää huonoon kuntoon, koska se saattaa aiheuttaa pitkäaikaisia sairaslomia ja työkyvyttömyyseläkkeitä. Työhyvinvointiin tehdyt sijoitukset ovat merkittäviä sekä liike- että kansantaloudellisesti. (Tarkka 2011.)

Työhyvinvoinnin hoitamisesta syntyy kilpailuetua, jos sen kehittäminen ja johtaminen on suunnitelmallista. Kehittämällä työhyvinvointia voidaan huolehtia työskentelyn edellytyksistä myös vanhenevan väestön keskuudessa, jos eläkeikää nos-

tetaan. Toisaalta voidaan vastata myös eläköitymisen, osaamisen ja sairaspöissa-
olojen aiheuttamiin haasteisiin. (Manka ym. 2007, 22.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Jotta työhyvinvoinnista voidaan huolehtia hyvin, yrityksen henkilöstöltä kaivataan rohkeutta kertoa, mikä työhyvinvointiin vaikuttaa. Teknologiateollisuudessa tehdyssä tutkimuksessa todettiin, että hyvinvoinnin paraneminen on ollut huomattavampaa toimihenkilöillä kuin työntekijöillä. Työntekijöiden lisäksi, nuorten työhyvinvointiin on kiinnitettävä jatkossa erityistä huomiota. Työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteet on siis suunnattava eri ikä- ja henkilöstöryhmille erikseen. (Talouselämä 2011.)

Tämä opinnäytetyö tutkii tarkemmin case-yrityksen yhden tehtaan työilmapiiriä työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden selvittämiseksi. Yrityksessä on tehty työyhteisöprofiileja jo aiemmin, mutta työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin halutaan lisäselvitystä. Tavoitteena on löytää kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on: Mitä seikkoja tulee ottaa huomioon työhyvinvoinnin kehittämiseksi?

Tämän päätutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi työhyvinvointia käsitellään teoriaosuudessa. Lisäksi työhyvinvointia tutkitaan case-yrityksessä haastattelemalla ja havainnoimalla tehtaan työntekijöitä, sekä haetaan kehitysehdotuksia hyvinvoinnin kehittämiseksi.

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat: Mistä tekijöistä työhyvinvointi muodostuu?

Miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin?

Näiden alatutkimuskysymysten ratkaisemiseksi teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä Evita-työhyvinvointimallin mukaisesti sekä työhyvinvoinnin johtamista.

Toimialat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään; kauppaan, teollisuuteen ja palveluihin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään teollisuuteen. Teollisuusyritykset työllistävät eniten, 24 prosenttia kaikkien yritysten henkilöstöstä (Tilastokeskus 2010). Teollisuuden aloja ovat muun muassa elintarvike-, kaivos-, kemian-, lasi-, lääke-, metalli-, metsä-, rakennus-, sähkötekniikka ja tekstiiliteollisuus. Tämä opinnäytetyö rajataan metalliteollisuuteen, koska se työllistää eniten ihmisiä Suomessa, 145 000 henkeä vuonna 2007. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2011.)

Yritykset voidaan jaotella pieniin, keskisuuriin ja suuriin yrityksiin koon mukaan. Keskisuurissa yrityksissä luokitellaan olevan 50 - 249 työntekijää. Suuryritykset työllistävät vähintään 250 henkilöä. (Tilastokeskus 2006.) Case-yrityksessä työskentelee Suomessa noin 220 henkilöä, joten työ rajataan koskemaan keskisuuria metallialan yrityksiä. Pienet ja keskikokoiset eli pk-yritykset ovat kansantaloudellemme tärkeitä, koska 63 prosenttia koko yrityssektorin työntekijöistä työskentelee niissä. (Yrittäjät.fi 2011)

Yrityksen henkilöstö käsittää sosioekonomisen aseman mukaan ylemmät toimihenkilöt, toimihenkilöt ja työntekijät (Tilastokeskus 2011). Opinnäytetyö rajataan koskemaan toimeksiantajan pyynnöstä työntekijöitä, ja toimihenkilöitä työnjohdon osalta.

Teoriaosuudessa selvitetään työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä eläkeyhtiö Varman Evita-työhyvinvointimallin mukaisesti. Malli on nähtävissä kuviossa 1. Mallin mukaan työhyvinvoinnin olennaisia osa-alueita ovat johtaminen, työyhteisö, osaaminen, motivaatio, terveys ja elämäntilanne. Lisäksi mallissa on mukana taloudellisten vaikutusten ulottuvuus. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2011, 2 - 3.)

vainnoimalla tai kirjallisen materiaalin avulla. Olennaista on mielipiteiden sekä niiden syiden ja seurausten tutkiminen. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin vaihtoehtojen etsimiseen ja toiminnan kehittämiseen. (Heikkilä 2005, 16 – 17.)

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua eli teemahaastattelua, jossa tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltavalla on vapaus muotoilla ja rajata vastauksensa. Haastateltava voi lisäksi poiketa kysymysten järjestyksestä. Teemahaastattelu on tehokas tiedonsaantimenetelmä, koska tutkija ohjaa haastattelua, mutta ei kontrolloi sitä kokonaan. Haastattelu on usein myös motivoiva kokemus haastateltaville. Haastattelu täydentää lisäksi muita menetelmiä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104 - 105.)

Työntekijöitä haastatellaan yksilöllisesti satunnaisotannalla. Myös työnjohto on valittu mukaan haastatteluun. Empiirisessä osuudessa määritellään otanta tarkemmin. Otantatutkimusta käytetään siksi, että tutkittava perusjoukko on suuri tutkijan resursseihin nähden. Satunnaisotannassa jokaisella perusjoukon yksilöllä on yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi otokseen. (Heikkilä 2005, 36.)

Haastattelun lisäksi tutkimuksen suorittaja havainnoi työskentelyä tehtaalla. Kyseessä on osallistuva havainnointi, jolla tarkoitetaan tutkimusotetta, jossa tutkija viettää aikaansa kohteen parissa yhtenä tutkitun ryhmän jäsenenä. Havainnointi kuuluu usein tutkimukseen ja sitä voidaan hyödyntää haastattelun tukena. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 77.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta. Reliabiliteetti sisältää yhdenmukaisuuden, tarkkuuden, objektiivisuuden ja jatkuvuuden. Validiteetti tarkoittaa sitä, missä määrin tietty tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. (Koskinen ym. 2005, 254 – 255.)

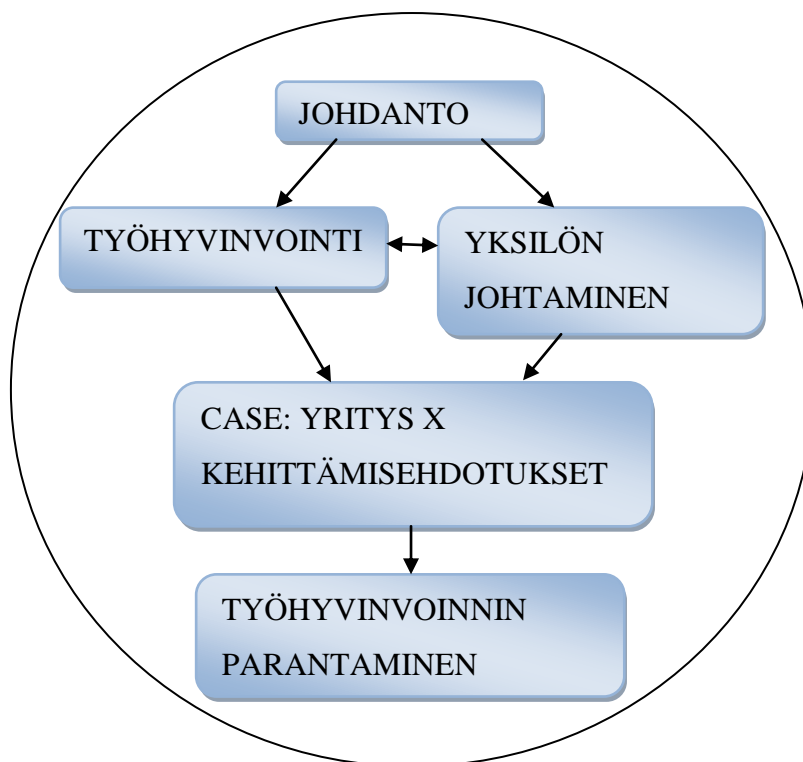
Tämän opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee yksilön johtamista ja työhyvinvointia. Validiteetti toteutuu teoriaosuudessa, kun teoria sisältää sen, mitä on oletettu tutkittavan eli vastaa alatutkimuskysymyksiin; Mistä tekijöistä työhyvinvointi muodostuu ja miten yksilön työhyvinvointia johdetaan? Reliabiliteetti toteutuu teoriaosuudessa luotettavalla lähdemateriaalilla sekä Evita-mallin käytöllä, jolla

mahdollistetaan toistettavuus. Empiirisen osuuden reliabiliteetti ja validiteetti käsitellään kohdassa 4.4.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytetään suomalaisia lähteitä, koska tässä työssä tutkitaan suomalaista ja suomalaisen yrityksen hyvinvointia. Aineistoa kerätään kirjallisista ja elektronisista lähteistä, kuten tieteellisistä julkaisuista, artikkeleista ja aiemmista tutkimuksista.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Työn ensimmäisessä osassa selvitetään tutkimusongelmat- ja menetelmät sekä tutkimuksen rajaukset ja tavoitteet. Toisessa luvussa perehdytään johtamisen ja työyhteisön vaikutukseen työhyvinvoinnin kannalta. Lisäksi käsitellään työhyvinvoinnin taloudellista merkitystä. Kolmannessa luvussa käsitellään työntekijän osaamisen, motivaation, terveyden ja elämäntilanteen vaikutusta työhyvinvointiin sekä niiden johtamista.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne.

Neljäs luku eli empiirinen osuus koostuu kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimuksesta. Osuudessa esitellään case-yritys, käsitellään tutkimuksen toteutusta, reliabiliteettia ja validiteettia, tuloksia sekä esitellään kehitysehdotukset. Viides luku sisältää yhteenvedon.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi muodostuu työn vaatimusten ja työympäristötekijöiden sekä yksilön persoonallisuuden, edellytysten ja elämäntilanteen vuorovaikutuksen tuloksena. Hyvinvointi tulee esiin psyykkisenä jaksamisena, jonka voi saavuttaa hyvän stressinhallinnan ja selviytymiskeinojen avulla. Ihmisen voimavarat sisältävät terveyden ja toimintakyvyn, koulutuksen ja osaamisen, arvot ja asenteet sekä motivaation ja työtyytyväisyyden. (Piili 2006, 159 – 160.)

Suonsivun (2011, 43) mukaan työhyvinvointi tulee esiin yksilö- ja työyhteisötasolla työhön paneutumisenä ja yhteistyön sujuvuutena. Koko organisaation tasolla se ilmenee palvelujen laatuna sekä toiminnan tuloksellisuutena. Työntekijä tuntee voivansa hyvin, kun hän kokee työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi sekä tuntee hallitsevansa työtään ja se sovitetaan yhteen työn vaatimusten kanssa.

Työkyky- ja työhyvinvointi voidaan käsittää osittain päällekkäisiksi. Työkyvyn voidaan sanoa käsittävän kaikki ne ominaisuudet, jotka mahdollistavat tuottavan työn ja työhyvinvointi ne työhön liittyvät tekijät, jotka takaavat mahdollisimman hyvän elämänlaadun. (Husman 2011.)

Työntekijöiden näkökulmasta työhyvinvoinnin kokemus voidaan jakaa siihen liittyvän mielihyvän ja virittyneisyyden mukaan erilaisiin hyvinvoinnin tunnetiloihin. Näitä ovat ahdistus, masennus, innostus ja viihtyvyys. Työntekijän virittynyttä mielihyvää eli innostuneisuutta työssä voidaan kuvata työn imun käsitteellä. Ihminen on innostunut työstään, tekee sitä mielellään työhön paneutuen ja saa työstä jotakin itselleen. (Vauhkonen, 2011b.)

Vauhkonen (2011b) kuvaa työhyvinvoinnin yhtä ulottuvuutta myös lievän mielihyvän kokemuksena, jolloin työntekijä ei ole kovin virittynyt. Jos työntekijä kokee työssään lievää mielihyvää vailla erityistä virittyneisyyttä, on kyse todennäköisesti "yhdeksästä viiteen" -asenteesta työhön. Työntekijä tekee tällöin työtään rutiinimaisesti ilman haasteita ja ponnisteluja.

Työn imulle vastakkaisena voi pitää työuupumusta ja toisaalta kyllästymisen tunnetta työssä. Työn imua ylläpitävien tekijöiden puuttuminen työssä voi aiheuttaa kyllästymistä. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi työn itsenäisyys, onnistumi-

set työssä sekä riittävä ja myönteinen palaute suhteessa ponnisteluihin. (Vauhkonen, 2011b.)

2.1 Johtaminen

Johtamisella on tutkimusten mukaan keskeinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Hyvinvointia voidaan kehittää monilla tavoilla, mutta johtamisella on niissä keskeinen rooli. Selkeän vastuunjaon ja yhteisten pelisääntöjen kautta luodaan mahdollisuuksia hyvälle työskentelylle. (Vesterinen 2006, 83 – 84.)

Johtaminen on keskeisin työhyvinvointiin vaikuttava alue siksi, koska se vaikuttaa kaikkeen toimintaan ja jokaiseen työntekijään. Työntekijät ovat yksilöitä. Siksi on selvää, että ihmisten erilaisuutta arvostava johtaminen luo työhyvinvoinnin perustan. (Valpola, Korppoo & Honkonen 2011, 6.)

Suonsivun (2011, 165) mukaan työhyvinvoinnin johtamisessa keskeisiä ulottuvuuksia ovat:

- henkilöstön osaamisen kehittäminen
- organisaation toiminnan tavoitteiden asettaminen
- työsuoritusten seuranta ja arviointi
- työn organisointi.

Muutostilanteissa työhyvinvointia edistävät esimiehen läsnä oleva johtaminen, rohkeus tarttua ongelmiin, luottamuksen rakentaminen sekä valmentava johtajuus (Suonsivu 2011, 165).

Työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi huolehtia siitä, että työ ei kuormita kohtuuttomasti työntekijää. Toisaalta myös alikuormittuneisuus aiheuttaa turhautumista. Eräs hyvinvoinnin johtamisen tärkeä ulottuvuus on toiminnan eettisyys. Johtamisessa korostuvat tällöin oikeudenmukaisuus ja laaja-alaisuus. Eettisen johtajan toiminta parantaa selvästi henkilöstön hyvinvointia. (Suonsivu 2011, 165 - 166.)

Vesterinen (2006, 86) sanoo hyvinvoinnin kehittämisen taustalla olevan jokaisen työntekijän hyvinvoinnin kehittämisen. Kehittämisessä on otettava huomioon ihmisen kokonaisuus, fyysinen, sosiaalinen ja psyykinen puoli. Kehittämistyössä ei

voida unohtaa ihmisen ja työn välistä suhdetta. Lisäksi täytyy tarkastella työryhmän toimintaa ja työpaikan ihmissuhteita.

Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on kuitenkin johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöhön perustuva asia. Keskeisiä toimijoita ovat lisäksi henkilöstötoimi, työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet sekä mahdolliset ulkopuoliset organisaation kanssa yhteistyötä tekevät asiantuntijat. (Vauhkonen, 2011a.)

Työyhteisöä voidaan kehittää tarpeen vaatiessa vaikkapa asiantuntijan tuella, vaikka täysin ideaalista työyhteisöä tuskin koskaan voidaan saavuttaa. Kehittämistoiminnassa keskeistä on kaikkien osapuolten sitoutuminen kehittämiseen sekä jatkuvuus. Kehittäminen tulisikin ottaa yhdeksi työyhteisön toimintamuodoksi, jota tehdään työpaikan ydintoiminnan rinnalla. Silloin on helpompi tukea työyhteisöä myös epävarmuutta herättävissä tilanteissa, jotka vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin. (Vauhkonen, 2011a.)

Jokaisen työntekijän täytyy siis myös itse ottaa vastuu omasta hyvinvoinnistaan. Johtamisessa painotetaan myös itsensä johtamista, jolla voidaan aktiivisesti ohjata omaa elämää ja työhyvinvointia. Ilman omaa panosta työhyvinvointi ei voi toteutua. (Valpola ym. 2011, 6.)

Johtaminen on yhteinen tuote, jonka tulokset ovat yhteisiä. Hyvä johtaminen tulee esiin ihmisten välisenä yhteistyönä ja hyvinä työtuloksina. Toiminnan perusta täytyy rakentaa yhdessä ja työskentelyprosessin tulee perustua jatkuvalla keskustelulle. Työyhteisö, jossa saavutetaan hyviä tuloksia, on keskusteleva ja hyvinvoiva. (Vesterinen 2006, 90.) Myös Juuti ja Vuorela (2002, 19) pitävät yhtenä periaatteena hyvälle, henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle sitä, että esimies keskustelee ihmisten kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä. Osallistuminen lisää sitoutumista ja työmotivaatiota.

2.1.1 Esimiehen rooli

Henkilöstön voimavarojen tukeminen on keskeistä esimiestyössä. Se on käytännön johtamista ja vuorovaikutusta henkilöstön kanssa sekä henkilöstön hyvinvoinnin huomioon ottamista päätöksenteossa. Henkilöstövoimavarojen tukeminen

voi tarkoittaa myös sitä, että esimies on kiinnostunut työntekijän hyvinvoinnista, tyytyväisyydestä ja työolojen parantamisesta sekä toimii niiden edistämiseksi. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 24.)

Vesterinen (2006, 84, 86 - 87) sanoo, että esimiehen on pystyttävä luomaan hyvä ilmapiiri ja avointa vuorovaikutusta työpaikalle. Tämä edellyttää esimiehen roolin muuttamista asioiden johtamisesta ihmisten johtamisen suuntaan. Esimies on jokaisen työssä olevan yksilön tukihenkilö, joka pyrkii organisoimaan yksilön onnistumista. Esimiehen voidaan sanoa olevan suoritusten esteiden poistaja.

Tärkeänä osana esimiesten työnkuvaan kuuluu siitä huolehtiminen, että henkilöstö on osaavaa, motivoitunutta sekä kykenee suoriutumaan tehtävistään annetuissa aikarajoissa. Työelämän kiireen, epävarmuuden ja paineiden lisääntyttyä esimiestyössä korostuu henkilöstön hyvinvointi. Lyhytaikaisten poissaolojen lisääntyminen johtuu terveydellisten syiden lisäksi usein myös työolosuhteista. (Hölsö, Mäkelä & Viitala 2010, 177.)

2.1.2 Syväjohtaminen

Johtamisessa voidaan sanoa käytettävän eri malleja, joista yksi on syväjohtamisen oppimismalli. Malli antaa perustan ja suunnan johtajana kehittymiselle. Se korostaa ihmisten johtamista eli keskittyy vuorovaikutustaitoihin. Sisällöllisesti syväjohtaminen tiivistää tutkimuksella vahvistetun ja käytännössä yhteisestä kokemuksesta löytyvän tiedon parhaista johtamiskäytännöistä. (Nissinen 2004, 20, 25.)

Syväjohtaminen voi auttaa ymmärtämään ihmisten välistä vuorovaikutusta erilaisissa toimintaympäristöissä. Syväjohtamisen viitekehys ja keskeiset käsitteet luovat lisäksi pohjan työyhteisössä käytettävälle kielelle ja pelisäännöille, sekä yhteisten arvojen määrittämiselle. Syväjohtaminen voi auttaa kehittämään myös itsetuntemusta ja suhdetta omaan toimintaympäristöön. Lisäksi se tarjoaa menetelmän järjestelmällisen oppimisen toteuttamiseen läpi elämän. Syväjohtaminen voi auttaa kehittämään työyhteisöä ja siitä saa käyttöönsä näkökulman, joka taas auttaa elämän kokonaisvaltaisessa hallinnassa. (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 21 - 22.)

Syväjohtamisen viitekehys käsittää Nissisen (2004, 38) mukaan johtajan valmiuden johtaa alaisiaan, itse johtamiskäyttämisen ja käytöksen aikaansaaman vaikutuksen. Malli sisältää valmiudesta yhden ulottuvuuden, ammattitaidon, jolla tarkoitetaan johtajan tehtävässään tarvitsemia tietoja ja taitoja. Johtamiskäyttämistä mallinnetaan kolmella pääulottuvuudella, joita ovat:

- syväjohtaminen
- kontrolloiva johtaminen
- passiivinen johtaminen.

Syväjohtamiseen kuuluvan johtamiskäyttämisen ulottuvuudet ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Syväjohtamisessa on tavoitteena saada nämä neljä johtamisominaisuutta tasapainoon keskenään. (Nissinen 2004, 38.)

Johtamisen vaikutuksina ovat tyytyväisyys, tehokkuus ja yrittämisen halu. Tyytyväisyys kohdistuu esimiehen johtamiskäyttämiseen. Tehokkuus tarkoittaa organisaation tehokkuutta, jonka esimies saa syntymään työyhteisössä. Yrittämisen halu kasvaa erinomaisen esimiehen työyhteisössä. (Nissinen 2004, 49.)

Mallissa todetaan, että luottamusta saadaan aikaan vain luottamusta rakentamalla. Arvostus vahvistuu käyttämällä arvostavasti toista henkilöä kohtaan. Innostusta saadaan aikaan kannustamalla, palkitsemalla ja innostamalla. Oppiminen on taas tulosta kriittisen ja kehittämiseen tähtäävästä ajattelusta. (Nissinen ym. 2008, 91.)

Kontrolloiva johtaminen on mallissa seurantaan, valvontaan ja sanktioihin perustuvien ohjauskeinojen ulottuvuus. Sitä ei pidä sekoittaa organisaation tarpeellisiin järjestelmiin, jotka voivat liittyä esimerkiksi turvallisuuteen. Kontrolloivaa johtamista ei voi kokonaan sivuuttaa, vaikka se aiheuttaa yleensä luottamuspulaa. Passiivinen johtaminen on omissa oloissa tapahtuvaa johtajuutta, jossa asioihin ei juuri puututa ennen kuin on pakko. (Nissinen 2004, 44 – 45.)

Syväjohtamisen teoreettisina lähtökohtina ovat Nissisen (2004, 45) mukaan seuraavat perusolettamukset: Tehokkaimpia johtajia ovat syväjohtamisen kulmakiviä

toteuttavat. Kontrolloivat, aktiiviset johtajat ovat tehokkaampia kuin passiiviset. Passiivisesta kontrolloivaan johtamiseen ja edelleen syväjohtamiseen edettäessä, tehokkuus lisääntyy. Syväjohtamista toteuttavan johtajan käyttäytymisprofiili on samanlainen organisaatio- tai kulttuurirajoista riippumatta.

2.2 Työyhteisö

Työtä tekevän ihmisen ajasta suuri osa kuluu työpaikalla. Työyhteisö on tärkeä työssä jaksamiseen ja jatkamiseen vaikuttava tekijä. Hyvinvointia rakentavia tekijöitä ovat töiden sujuminen, avoin vuorovaikutus, yhteinen vastuu työilmapiiristä ja ristiriitatilanteisiin tarttuminen. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2011, 2.)

Työyhteisön tilannetta voi kartoittaa eurooppalaisella ”parhaat työpaikat”-mittarilla. Siinä korostetaan luottamuksen, ylpeyden ja yhteishengen merkitystä. Osatekijöiksi on määritelty uskottavuus, kunnioitus, oikeudenmukaisuus, ylpeys ja yhteishenki. (Valpola ym. 2011, 16.)

Uskottavuuteen kuuluvat viestinnän avoimuus, henkilöstön osaaminen ja visioiden toteuttaminen rehellisesti sekä johdonmukaisesti. Kunnioitus sisältää ammatillisen kehittymisen tukemisen, työntekijän arvostuksen, työntekijöiden kohtelun yksilöinä ja sen, että työntekijät päättävät asioista yhteistyössä. Oikeudenmukaisuuteen sisältyvät puolueettomuus, lainmukaisuus sekä tasapuoliset ja harkitut palkitsemisen perusteet. Ylpeys oletetaan olevan omasta työstä ja saavutuksista, työryhmän aikaansaannoksista sekä organisaation tuotteista ja yhteiskunnallisesta asemasta. Yhteishenki sisältää mahdollisuuden olla oma itsensä, ystävällisen ilmapiirin ja tunteen joukkueesta tai yhteisestä porukasta. (Valpola ym. 2011, 16.)

Kun työyhteisössä syntyy ristiriitoja, ne tulisi selvittää siellä, missä ne ovat syntyneetkin eli työpaikalla. On tärkeää, että ihmissuhdeongelmiin tartutaan ajoissa, ennen kuin ne henkilöityvät. Työyhteisön ihmissuhdeongelmia täytyy käsitellä ensisijaisesti työn näkökulmasta. Keino tilanteen ratkaisemiseksi löytyy ottamalla tilanne puheeksi asianosaisten kesken. (Tjäder 2011.)

Vastuu työyhteisön toimintaa haittaavien ongelmien käsittelyssä on esimiehillä ja johdolla. Lisäksi johdolla on ratkaiseva rooli organisaation konfliktien käsittely-

kulttuurin luomisessa. Jokaisella työpaikalla on omat tapansa ongelmien esiintuomisessa ja niihin puuttumisessa. (Järvinen 2009, 69 - 71.)

Ongelmien käsittelyprosessissa on muodostettava aluksi käsitys ongelmista ja ketä ne koskevat. Ongelmien aktiivisessa käsittelyssä olennaista on etsiä keskusteluissa ratkaisuja. Ratkaisujen toteuttamisesta on sovittava ja tilanteen etenemistä seurattava. Sekä ongelmien ratkaisun sekä ennaltaehkäisyn lähtökohtana on työyhteisön jatkuva havainnointi. (Järvinen 2009, 91 - 92.)

Hyvän työyhteisön ominaisuus on, että ongelma- ja ristiriitatilanteet nähdään haasteina ja oppimismahdollisuuksina. Onnistumisten myötä työyhteisön kyky sietää ja käsitellä ristiriitoja lisääntyy, ja luottamus ratkaisujen löytymiseen kasvaa. Tällainen myönteinen kehitys parantaa työilmapiiriä. (Järvinen 2009, 74.)

2.3 Taloudelliset vaikutukset

Henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen taloudellisen menestyksen voidaan ajatella kulkevan käsi kädessä. Työhyvinvoinnin kehittämiseen panostava yritys voi saada takaisin 10–20-kertaisena sijoittamansa summan. Tutkimuksissa on tullut esiin useita työhyvinvoinnin taloudellisia vaikutuksia organisaatioissa. Yrityksen tuottavuuteen vaikuttavat esimiestoiminta ja henkilöstön työtyytyväisyys. Ammatillisen osaamisen ja johtamiskäytäntöjen parantaminen ovat hyödyllisiä, sillä monitaitoinen ja hyvät yhteistyötaidot omaava henkilöstö parantaa yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta. (Manka ym. 2007, 23.)

On laskettu, että työhyvinvoinnin edistäminen tuo 900 – 2300 euron säästön työntekijää kohden vuodessa. Sairauspoissaolopäivien määrä on teollisuudessa noin 14 päivää vuodessa. Poissaolopäivän hinnan on arvioitu olevan jopa 300 euroa. Kokemus oikeudenmukaisesta johtamisesta vähentää lyhytaikaisia sairauspoissaoloja. (Valpola ym. 2011, 24.)

Myös työperäiset sairaudet ja tapaturmat rasittavat taloutta. Tapaturmien ehkäisy ja työyhteisön kehittäminen vaikuttavat positiivisesti sekä yrityksen kilpailukykyyn että kannattavuuteen. Lisäksi turvallisuuden ja työympäristön kehittäminen lisäävät kustannustehokkuutta. Positiivisia taloudellisia vaikutuksia ovat myös

henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, jotka vähentävät sairauspoissaoloja ja lisäävät sitä kautta työn tuottavuutta. (Manka ym. 2007, 24.)

Työhyvinvoinnin edistäminen edesauttaa lisäämään tulosta asiakastyytyväisyyden parantumisen ja toiminnan tehostumisen seurauksena. Näkyvää tulosta tuottavat varsinkin esimiestyön ja ammatillisen osaamisen kehittäminen. Yhteistyötaitojen kehittyminen ja työpaikan ilmapiirin paraneminen ovat yhteydessä toiminnan tuottavuuteen ja kannattavuuteen. (Valpola ym. 2011, 24.)

3 YKSILÖLLISTEN HYVINVOINTITEKIJÖIDEN JOHTAMINEN

Myös yksilöiden on pidettävä huolta työhyvinvoinnistaan. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeitä hallinnan tunne. Siihen vaikuttaa se, pystyykö yksilö itse vaikuttamaan elämäänsä vai ottavatko ulkoiset tekijät ohjat. Ihmiset kokevat tilanteen erilaisena, vaikka se olisi objektiivisesti katsottuna täysin samanlainen. Yksilön vahva hallinnan tunne vähentää haitallisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Työn hallinnalla on yhteyttä myös työtyytyväisyyteen, motivaatioon, suoritukseen ja sitoutumiseen (Piili 2006, 160 – 161.)

Huuskosen (2011) mukaan parhaimmillaan työ edistää ihmisen hyvinvointia ja terveyttä. Terveyttä edistävä työpaikka kehittää työtä ja työyhteisöä, kannustaa työntekijöitä aktiivisuuteen sekä rohkaisee työntekijöitä kehittämään itseään.

Hyvässä fyysisessä ja psyykkisessä kunnossa jaksaa enemmän ja elpyy rasituksista nopeammin. Henkiseen hyvinvointiin liittyy myönteinen perusasenne, tyytyväisyys elämään ja työhön, kohtuullinen paineensietokyky sekä oman itsensä hyväksyminen vahvuuksineen ja puutteineen. Voidaan sanoa, että työhyvinvointi näkyy yksilöiden ja työyhteisöjen toiminnan sujumisena ja osaamisen kehittymisenä sekä myönteisinä kokemuksina ja asenteina. (Parkkinen 2010.)

3.1 Osaaminen

Työhyvinvoinnin perustekijöitä on, että yksilö kokee osaavansa työnsä. Osaamista täytyy kuitenkin päivittää. Ammatillinen kehittyminen onkin elinikäinen tehtävä. Työntekijältä odotetaan tänä päivänä aina vain laajempialaista osaamista ja työelämässä tarvitaan myös halua kehittää omaa osaamistaan. On huomioitava, että iäkkäämmät työntekijät oppivat eri tavoin kuin nuoret. (Suonsivu 2011, 48.)

Osaaminen auttaa suoriutumaan työtehtävistä ja saamaan aikaan palkitsevia tuloksia. Työhyvinvointia rakentavat kehittämismyönteinen asenne, kehitystarpeiden tunnistaminen sekä osaamisen jakaminen. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2011, 2.)

Osaamiseen liittyy keskeisesti hiljainen tieto ja sen jakaminen. Hiljainen tieto on ammattinsa osaavan mielessä syvällä olevaa arvokasta osaamista, itsestään selväl-

tä tuntuvaa tietoa, jonka avulla tärkeät asiat saadaan tehokkaasti onnistumaan. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja hyödyntäminen on tärkeää yrityksille. (Valpola ym. 2011, 15.)

Suonsivun mukaan (2011, 49) osaaminen voidaan jakaa ammattiosaamiseen, sosiaaliseen osaamiseen ja henkilökohtaiseen osaamiseen. Työntekijä tarvitsee ammattiosaamista hoitaakseen työtehtävänsä siten, että se tuottaa lisäarvoa työhön. Sosiaalinen osaaminen on viestimisen kykyä ja vuorovaikutusta ihmisten kanssa kielen, tunteiden ilmaisun, verkostojen, dialogin sekä teknisten välineiden avulla. Henkilökohtainen osaaminen luo pohjan sosiaalisen osaamisen kehittymiselle, joka perustuu itsetuntemukseen.

Osaaminen voidaan jakaa myös tahtoon, tietoon, taitoon, kokemukseen sekä kontakteihin. Tällöin puhutaan osaamisen kädestä. Tahto sisältää kiinnostukset, asenteet ja tavoitteet. Tieto käsittää opinnot, tutkinnot ja asiantuntijuuden. Taitoon kuuluvat elämäntaidot, sosiaaliset ja käytännön taidot. Kokemus sisältää työ- ja elämäkokemukset sekä harrastukset. Kontakteihin kuuluvat yhdistykset, verkostot ja keskustelukumppanit. (Valpola ym. 2011, 14.)

Osaaminen ja kyky luoda osaamista ovat organisaation keskeisiä pääomia. Siksi on varmistettava osaamisen jatkuva kehittäminen. Yritykset laativat tiedon ja osaamisen analyyseja tämänhetkisistä työtehtävistä suoriutumisen lisäksi uuden tarvittavan osaamisen luomiseksi. (Lindström & Leppänen 2002, 77.)

Työssä osaaminen on sidoksissa työprosessiin ja myös tilannekohtaista. Siksi on analysoitava työprosessin ja työtehtävien vaatimukset sekä yksilöiden ja ryhmien edellytykset suoriutua tehtävistään. Usein organisaatiossa tiedetään, millä tasolla osaaminen karkeasti ottaen on, mutta syvällisempi tieto puuttuu. Työn käsitteellinen hallinta eli jäsenien tietämyksen sisältö on olennainen osa osaamista. Työn käsitteellistä hallintaa tarvitaan jokaisessa työtehtävässä, koska käsitteet ovat ajattelun ja kommunikaation välineitä. (Lindström & Leppänen 2002, 78 - 79.)

Yksilön osaamista voidaan kehittää monin tavoin. Pehdyttämällä uusi työntekijä pääsee nopeasti kiinni tehokkaaseen työntekoon. Työnkierrossa henkilöitä siirretään eri työtehtäviin tai yksiköihin, joissa tapahtuu kokemuksellista oppimista.

Erityistehtävissä kuten projekteissa henkilö ottaa vastuun uudesta tehtävästä tietyn ajaksi. Sijaisuuksien hoitamisessa kehitetään ja uudistetaan henkilön osaamista. Ristiinkoulutuksessa perehdytetään työntekijöitä toistensa tehtäviin. Mentoroimalla kokeneempi henkilö tukee toista kehittymään työssään. Työnohjauksen avulla kehitetään tapoja tehdä työtä. Lisäksi työn ulkopuolella voidaan kehittää osaamista erilaisilla koulutuksilla tai itseohjautuvan oppimisen kautta kuten kirjallisuuden tai verkkopohjaisten menetelmien avulla. (Viitala 2007, 189 – 193.)

Lähiesimiesten odotetaan tukevan alaistensa kehittymistä sekä auttavan ihmisiä soveltamaan oppimiaan asioita työhönsä. Erityisesti lähiesimiesten tehtävänä on luoda itse työhön sisältyviä oppimismahdollisuuksia. Tärkeätä on luoda oppimisen mahdollistava ympäristö. Työssä oppimista tukevat haasteellinen työ, jossa on mahdollisuus luoda uutta osaamista, työnjako, joka sallii perehtymisen työprosessiin omaa vastuualuetta laajemmin sekä työprosessin läpinäkyvyys, joka sallii uusien työntekijöiden seurata kokeneempien työntekoa. (Suurnäkki 2006, 54 – 55.)

3.2 Motivaatio

Motivaatio ohjaa ihmistä omalta osaltaan työssä. Sitä voi kuvata myös sanalla tahto. Motivaation ylläpitäminen on myös osa itsetuntemusta. Kun yksilö tiedostaa, mikä on itselle tärkeää sekä mistä saa voimaa jaksaa, pystyy hakeutumaan energiaa antaviin tehtäviin. Motivaatio syntyy tavoitteisiin sitoutumisesta ja onnistumisen kokemuksista. Rakentava palaute, oikeudenmukaisuus ja vaikutusmahdollisuudet luovat pohjaa työhyvinvoinnille. (Valpola ym. 2011, 18.)

Työmotivaatioon kuuluvat yksilön persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Persoonallisuustekijöitä ovat mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Työn ominaisuudet sisältävät työn sisällön ja mielekkyyden sekä saavutukset ja etenemisen. Työympäristö pitää sisällään taloudelliset ja fyysiset sekä sosiaaliset tekijät. Ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus määrää tutkimusten mukaan pitkälti työmotivaation. (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Motivaatiossa voidaan erottaa kaksi pääryhmää. Tilannemotivaation ollessa kyseessä, sisäiset ja ulkoiset tekijät herättävät tarpeita ja haluja sekä saavat aikaan

tavoitteeseen kohdistuvaa toimintaa. Yleismotivaatio saa aikaan käyttäytymisen pysyvyyttä. (Lämsä & Hautala 2004, 81.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu monen muun tehtävän lisäksi työmotivaation luominen. On tärkeää, että työntekijät kokevat tavoitteiden olevan saavutettavissa. Tällöin ilo ja halu tehdä työtä on mahdollista saavuttaa. (Järvinen 2009, 27.)

Viitalan mukaan (2002, 161) motivaation synnyttäminen toisessa ihmisessä on moniulotteinen asia. Esimiehen vaikutus työntekijöiden motivoitumiseen riippuu pitkälti hänen asenteistaan ja osoittamastaan arvostuksesta. Esimiehen asenteisiin vaikuttavat hänen ihmiskäsityksensä ja oma persoonallisuus.

Esimies voi luoda osaltaan edellytyksiä motivaation syntymiselle. Myönteisellä palautteella on motivoiva vaikutus ja se saa aikaan positiivisen kierteen. Johtaja tai esimies voi vahvistaa työntekijän uskoa kykyihinsä ja mahdollistaa kehittymisen. Palautteen ansiosta työntekijä motivoituu uusiin haasteisiin. (Viitala 2002, 161.)

Kannusteilla ja palkkioilla voidaan vaikuttaa motivaatioon ja sitä kautta tavoitteiden saavuttamiseen. Kannusteiden palkkiovaikutukset voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön, tyydyttävät esimerkiksi itsensä toteuttamisen tarpeita ja saavat aikaan positiivisia tunteita. Ulkoisia palkkioita ovat muun muassa palkka, kannustus ja yhteenkuuluvuuden tarve. (Ruohotie & Honka 1999, 45.)

Sisäiset palkkiot ovat usein tehokkaampia kuin ulkoiset. Ulkoiset palkkiot ovat yleensä lyhytaikaisia ja tarve niiden toistamiseen tulee usein. Sisäisistä palkkioista sen sijaan voi tulla pysyvämmän motivaation lähde. (Ruohotie & Honka 1999, 46.)

3.3 Terveys

Valpolan ym. mukaan (2011, 20) terveys ja toimintakyky ovat työhyvinvoinnin kannalta avainasioita. Toimintakyvyn säilymistä edesauttavat turvalliset työolosuhteet ja terveelliset elämäntavat. Jokainen yksilö voi vaikuttaa terveyteensä myös omilla elintavoillaan ja asenteilla. Kaikkien työyhteisön jäsenten tulee omal-

ta osaltaan huolehtia psyykkisestä ja fyysisestä terveydestään, jota työnantajan täytyy toiminnallaan tukea (Suonsivu 2011, 43).

Hyvän elämän ainekset koostuvat myönteisestä elämänasenteesta, monipuolisesta ravinnosta, riittävästä unesta ja levosta, liikunnasta, läheisistä ihmisistä, kohtuullisesta määrästä nautintoaineita sekä työn ja vapaa-ajan tasapainosta. (Valpola ym. 2011, 20.)

Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä vaikuttaa olennaisesti ihmisten kokemuksiin tyytyväisyydestä ja stressistä. Henkilön voidessa hyvin seuraa siitä niin luovuutta kuin elämän tarkoituksellisuutta ja jaksamista. Stressi puolestaan vaikuttaa ihmiseen alentamalla unen laatua, lisäämällä hermostuneisuutta ja ahdistuneisuutta. Pitkään jatkuessaan stressi voi aiheuttaa työkyvyn menettämistä, poissaoloja ja loppuun palamista. Tätä kutsutaan negatiiviseksi hyvinvoinniksi. (Hölsö ym. 2010, 180.)

3.3.1 Psyykkinen terveys

Psyykkisesti kuormittavassa työssä työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välillä on ristiriitaa. Alikuormitus johtuu siitä, että työtehtävät ovat liian helppoja tai niitä on liian vähän. Ylikuormitus taas siitä, että tehtävät ovat liian vaikeita tai niitä on liikaa. Psyykkisen kuormituksen vaikutus on kuitenkin yksilöllistä ja tilannesidonnaista. (Viitala 2007, 218.)

Hyvinvoivat työntekijät sietävät paremmin stressiä, palautuvat nopeammin ja paremmin arjen pettymyksistä sekä sairastelevat muita vähemmän. Positiiviset tunteet avartavat tutkimusten mukaan käytettävissä olevia ajattelu- ja toimintavaihtoehtoja sekä antavat sitä kautta yksilölle enemmän mahdollisuuksia selvittää haasteellisista tilanteista. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 108.)

Työhyvinvointiin mahtuu silti myös stressaavia asioita ja hyvä stressi on jopa tarpeen onnistuneeseen suoritukseen. Hyvä stressi virittää toimintaan, terävöittää aistit ja ajattelun sekä mahdollistaa huippusuoritusten saavuttamisen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 109.)

Parkkinen (2011) sanoo, että liiallinen kiire ja jatkuva paine työssä estävät kuuntelemasta oman kehon viestejä. Haitallisen stressin oireita ovat muun muassa ahdistuneisuus, unihäiriöt, aloitekyvyttömyys, terveyden laiminlyöminen, liikunnan väheneminen, lisääntynyt alkoholinkäyttö, mielialamuutokset ja motivaation puute.

Epäsäännöllisiä työaikoja tekevillä on todettu enemmän stressiä, hermostuneisuutta ja kroonista väsymystä kuin muilla. Oireita on havaittu olevan eniten niillä, joiden vuoroihin kuuluu yötyötä. Työstä johtuvat uniongelmat ovat vuorotyössä muita yleisempiä. Arviolta 10 % vuorotyötä tekevistä kärsii unihäiriöstä, joka ilmenee pitkäaikaisina univaikeuksina ja väsymyksenä. (Leivategija 2011.)

3.3.2 Fyysinen terveys

Liikuntaelimet kuormittuvat työasentojen, -liikkeiden, voimankäytön ja työtapojen seurauksena. Kuormitus voi olla työntekijän kannalta sopiva, tai se voi haitata työntekijän terveyttä. Tavallisimpia fyysisiä kuormitustekijöitä ovat ruumiillisesti raskas työ, taakkojen käsittely, staattiset tai hankalat työasennot kuten kumarassa asennossa työskentely, käsien voiman käyttö ja toistotyö. (Parkkinen 2010.)

Fyysisiä kuormitustekijöitä ovat myös työjärjestelyt kuten työajat, työvuorot ja työn tauotukset. Kuormitusta voivat aiheuttaa lisäksi työympäristön lämpötila, melu, vetoisuus tai kemikaalit. Kuormittumiseen vaikuttavat työtehtävien fyysiset vaatimukset sekä työntekijän terveydentila, toimintakyky, ikä ja sukupuoli. (Viitala 2007, 217.)

Onnettomuusriskin, väsymyksen ja vuorokaudenajan välillä on havaittu olevan selvä yhteys. Tämä näkyy muun muassa työtaturmien määrässä. Väsymyksen myötä kyky arvioida omaa toimintakykyä heikkenee. Riskinottokynnys laskee ja tarkkaavaisuus herpaantuu. Työtaturmia tapahtuu yövuorossa enemmän kuin päivävuorossa. Työtaturmat lisääntyvät peräkkäisten yövuorojen aikana. (Leivategija 2011.)

Johtajalla on osavastuu alaisten terveydestä. Keskeinen asia tässä on luottamus. Kun alaiset luottavat esimieheen ja esimies alaisiinsa, syntyy turvallisuuden tunne. Tämä edistää yhteistyökykyä, terveyttä ja yrityksen kannattavuutta.

Terveyttä edistävä työpaikka koostuu oikeanlaisesta, tilannekohtaisesta johtamisesta, tuen saamisesta, positiivisten tunteiden kokemuksista, laadun tekemisestä ja kiinnostuksesta työtä kohtaan. (Jabe 2010, 186.)

Johtajat kannustavat alaisiaan luovuuteen ja aloitteellisuuteen terveyttä edistävällä työpaikalla. Johdon tulee lisäksi varmistaa konkreettisten toimenpiteiden kautta, että työpaikka edistää terveyttä. Näitä toimenpiteitä voivat olla ennakoiva terveydenhuolto, taukovoimistelu, tupakoinnin vähentämishjelma, terveysneuvonta, luennot terveydestä, liikunta-aktiviteetit, psykososiaalinen tuki ja se, että terveys on osa yrityksen arvoa sekä strategiaa. (Jabe 2010, 188.)

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan erityisesti epäoikeudenmukainen johtaminen vaikuttaa alaisten terveyden heikentymiseen. Esimiesten on siis turvattava työterveyteen ja –turvallisuuteen liittyvä osaaminen. (Jabe 2010, 244.)

3.4 Elämäntilanne

Elämäntilanteet muuttuvat iän ja yksilöllisten tapahtumien myötä. Eri elämänvaiheet tulisi ottaa huomioon työssä. Yhteen sovittamalla oma elämä ja työelämän tarpeet voidaan edistää työhyvinvointia ja jaksamista. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2011, 3.)

Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen vaatii joustoja työelämässä. Työelämän joustot tukevat työssä jaksamista, parantavat ilmapiiriä ja rakentavat myönteistä työnantajakuva. (Valpola ym. 2011, 23.)

Oma elämäntilanne vaikuttaa työhön, mutta ihmisellä on myös kyky muuttua ja sopeutua eri elämäntilanteisiin. Selviytyminen vahvistaa uskoa omiin voimiin ja elämän jatkuvuuteen. Sopeutuvan ihmisen ominaisuuksia ovat aktiivinen asioiden selvittäminen, ongelmien jakaminen osiin, voimavarojen keskittäminen oleelliseen, avun pyytäminen ja vastaanottaminen, omien tunnereaktioiden hallitseminen, itsensä ilmaisu- ja palautteen vastaanottokyky, joustavuus, optimistisuus sekä luottavaisuus. (Valpola ym. 2011, 22 – 23.)

Työhyvinvointi liittyy muun muassa työn ja perheen väliseen tasapainoon, erilaisien roolien väliseen tasapainoon sekä työn ja muiden elämäalueiden väliseen tasa-

painoon. Haitallisinta vaikuttaa olevan yksilön riittämättömyyden tunne. (Suutari-
nen & Vesterinen 2010, 109 – 110.)

Kokonaistyöaika, työskentelyn vuorokaudenaika ja työajan säännöllisyys vaikuttavat kaikki sosiaaliseen hyvinvointiin. Jos tehdään paljon työtä, muun muassa ylitöitä, ihmissuhteille, harrastuksille ja joutenololle ei jää tarpeeksi aika. Vuorotyö merkitsee yleensä eritahtisuutta perheen ja muun sosiaalisen toiminnon kanssa. Jos vuorotyö on epäsäännöllistä, on vaikeaa suunnitella yhteistä aikaa perheen ja muiden ihmisten kanssa. Mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin, on tärkeää hyvinvointia tukeva asia. (Leivategija 2011.)

Jabe (2010, 155) sanoo erilaisuuden ymmärtämisen olevan ensimmäinen asia, jota tarvitaan eri elämäntilanteiden ja erilaisuuden onnistuneessa johtamisessa. Erilaisuus pitäisi nähdä yrityksen pääomana. Erilaisuutta voivat olla ikä, sukupuoli, arvot, kansalaisuus, uskonto tai koulutus.

Yrityskulttuuri voi olla perheystävällinen, jolloin työ ja perhe-elämätukevat toisi-
aan. Perheystävällisessä organisaatiossa kehitetään käytäntöjä, jotka tukevat työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Työn pitäisi olla säännöllistä, ennustettavaa ja joustavaa tasapainottaakseen tilannetta työn ja perheen välillä. Tutkimuksissa on todettu esimerkiksi joustavien työaikojen ja esimiehen olevan myönteisesti vaikuttavia tekijöitä. (Lindström & Leppänen 2002, 270.)

Työn ja perheen yhteensovittaminen on yritykselle investointi, joka lisää työntekijöiden hyvinvointia ja sitoumusta pitkällä tähtäimellä. Se tuottaa hyötyä myös koko yhteiskunnalle. Työnantaja voi vastata työntekijän erityistarpeisiin osaaikatyön, erilaisten perhe-, opinto ja vuorotteluvapaiden kautta sekä työnkuvaa muuttamalla. (Lindström & Leppänen 2002, 271.)

4 CASE: YRITYS X

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä keskikokoisen metallialan yrityksen kanssa. Yrityksessä on tehty aiemmin syväjohtamisen työyhteisöprofiileja. Edellisen profiilin tulokset ovat olleet pohjana tämän tutkimuksen toteuttamisen tarpeelle.

4.1 Yrityksen esittely

Case-yritys on keskikokoinen metallialan yritys. Päätoimipaikkana on Lahti. Yritys palveli alkutaipaleellaan kotimarkkinoita Suomessa. 1990-luvulla yritys kansainvälistyi. Case-yritys vastaa Suomen liiketoiminnasta ja sen palveluksessa on noin 220 työntekijää. Yrityksen tehtaalla työskentely on pitkälti hitsaamista käsin tai hitsausrobottien avulla. Työtä tehdään tällä hetkellä aamu-, ilta-, ja päivävuorossa. (Yritys X, 2012.)

Henkilöstömäärä	220
Miehiä/naisia	85 % / 15 %
Liikevaihto	104,5 milj. euroa

TAULUKKO 1. Yrityksen tunnuslukuja.

Kyseessä on hyvin miesvaltainen yritys. Miehiä on 85 % ja naisia 15 % työntekijöistä. Yrityksen arvoja ovat asiakastyytyväisyys, jatkuva parantaminen, tuloshakuisuus, luottamus ja kunnioitus. Strategiana on, että yritys haluaa olla alansa johtava toimija tarjoamalla innovatiivisia ratkaisuja auttaakseen asiakkaita kehittämään rakennusprosessiaan nopeammaksi, helpommaksi ja luotettavammaksi.

Konsernin liikevaihto vuonna 2011 oli 104,5 miljoonaa euroa. (Yritys X, 2012.)

4.2 Empiirisen haastattelututkimuksen toteuttaminen

Empiiriseen tutkimukseen osallistuville henkilöille lähetettiin tieto haastattelusta sähköpostilla tai toimitettiin haastattelukirje (LIITE 1) tehtaalle henkilökohtaisesti tai työnjohdon välityksellä. Haastattelut suoritettiin viikoilla 10 – 11, kahdeksan päivän sisällä kaikille osallistujille. Runkona käytettiin teemahaastattelukysymyslomaketta (LIITE 2), joka on tehty Evita-mallin pohjalta. Haastattelutilanteessa

tarkennettiin tarvittaessa kysymyksiä ja vastauksia. Haastattelut äänitettiin ja litte-roitiin kirjalliseen muotoon. Tuotannon työntekijöistä tutkija haastatteli tiiminve-täjät ja joka kymmenennen työntekijän satunnaisotannalla. Työntekijöitä on ky-seisellä tehtaalla 41. Myös koko työnjohto otettiin mukaan tutkimukseen. Tiimin-ve-täjiä oli mukana kolme, työntekijöitä viisi, ja työnjohtoon kuuluvia henkilöitä kuusi. Työnjohdon suurta määrää haastatteluissa perustellaan sillä, että he toimi-vat samalla myös työntekijöiden ”äänenä”. Haastatteluun osallistui siis 14 henki-löä. Yksi henkilö ei päässyt mukaan, koska oli tuolloin poissa työstä. Haastattelut suoritettiin kokoustilassa tehtaan vieressä.

Taustatietoina kysyttiin ikää, sukupuolta, työelämässä ja kyseisessä yrityksessä työskenneltyä aikaa, tehtävien vaihtuvuutta yrityksessä sekä tiimin kokoa. Haasta-teltavat olivat iältään 30 - 58 - vuotiaita sisältäen enemmän miehiä, mutta myös naisnäkökanta tuli esille haastatteluissa. Työelämässä haastateltavat ovat olleet mukana noin 8 – 40 vuotta. Tutkittavassa yrityksessä he olivat olleet työssä 5 – 35 vuotta. Osalla työtehtävät ovat vaihtuneet paljonkin, osalla pysyneet samana. Tii-min koko, jossa haastateltavat työskentelevät on tavallisimmin 5 – 6 henkilöä. Haastattelun lisäksi tutkija on havainnoinut työskentelyä sekä samalla osallistunut työtehtävien tekemiseen tehtaalla 10 työpäivän ajan saadakseen kokonaisvaltai-semman kuvan haastateltavien työstä. Haastattelujen kesto oli 20 minuutista 45 minuuttiin.

4.3 Empiirisen haastattelututkimuksen tulokset

Tutkimustulokset esitellään teemahaastattelussa käytettyjen teemojen mukaan, jotka ovat Evita-mallin mukaisia. Taloudellisia vaikutuksia on sivuttu johtopää-tökset- ja kehitysehdotukset - osuudessa. Tulokset on koottu käyttämällä teema-haastattelua ja osallistuvaa havainnointia.

4.3.1 Johtaminen

Johtamiseen liittyvissä kysymyksissä haastateltavilta tiedusteltiin viestintään liit-tyviä asioita, vaikutusmahdollisuuksia, ajallisia resursseja, itsensä johtamisen ja esimiehen roolia työhyvinvoinnissa. Haastateltavat kokevat, että heillä on riittävät ajalliset resurssit tehdä työtä. Ajoittain saattaa olla kiire, mutta pääsääntöisesti

työnsä ehtii tekemään hyvin. Työhyvinvoinnin perusedellytyksiä onkin, että työ ei kuormita kohtuuttomasti työntekijää. Omaan työhön pystytään vaikuttamaan, vaikka vaatimuksia tulee ulkoapäin.

”No se työaika on mikä on ja siinähan täytyy yrittää tehdä mahdollisimman paljon eli senhän on riitettävä. Eli ylitöitä ei tehdä...”

Suurimpana johtamisongelmana koetaan olevan viestinnän toimimattomuus. Viestintää on liian vähän tai viestitään liian myöhään. Kasvotusten viestintää toivotaan enemmän, kuten palavereja tai henkilökohtaista viestintää. Palavereja toivotaan olevan säännöllisesti.

”...mun mielestä täällä niinkun toi tiedonkulku kangertelee...”

”...koko porukalle tiedottaminen niin tää on mun mielestäni ollut ... surkeeta, suoraan sanoen.”

”Kyllä mun mielestä paras väline on kutsua ihmiset, ketä tää asia koskee, niin jos on tärkeä asia, niin kutsua kasaan ja tiedottaa siitä.”

Eräs haastateltava näkee palavereilla olevan myös työyhteisöä yhdistävän vaikutuksen. Toisaalta jotkut haastateltavat kokevat palaverit tarpeettomiksi. Ainakin palavereilla tulisi olla selkeä tarkoitus ja asialista, jotta työaika saadaan käytettyä tehokkaasti.

”Liikaa. Tässä ei oikein ehdi istua kuin palaverissa. Ja sitten kun ne on aika turhia moni, että sinne pitäisi olla selkeä agenda, että sitten etukäteen, mistä me päätetään.”

Ilmoitustaulujakin pidetään hyvinä tiedotuskanavina, kunhan vanhat, turhat ilmoitukset poistetaan aika ajoin. Myös mahdollisimman monella ilmoitustaululla ilmoittaminen parantaa viestin kulkua. Sähköposti viestintäkanavana toimii niillä, jolla on oma kone ja mahdollisuus käyttää sähköpostia, mutta kaikilla ei sellaista ole.

”No tietysti, että jos tossa olis sähköposti, mutta ei tossa meidän koneella edes pelaa se...”

Tehtaan henkilöstö kokee, että mielipiteitä voi esittää, mutta se ei usein johda mihinkään. Osa haastateltavista kokee kuitenkin esimiehen kuuntelevan ja vievän asioita eteenpäin.

”Joo-o, kyllä ja kysytään just näistä ergonomisista asioista, on kyselty, että onko sopivalla korkeudella ja sitten voi vaikuttaa, että jos tarvii jotain valaistusta tai jotain.”

Johdon toivotaan sitoutuvan yrityksen arvoihin ja tasa-arvoa pitäisi edistää haastateltavien mielestä koko henkilöstön keskuudessa. Koko yrityksen prosessit olisi saatava toimivammiksi, jotta olisi raaka-ainetta, kun tilaus tulee ja työntekijät pääsisivät tekemään tuotteet ajallaan. Prosessin tulisi toimia aina tavaran ostosta saumattomasti lähettämöön saakka. Myynnin kanssa toivotaan enemmän yhteistyötä ja keskustelua, varsinkin toimitusajoista.

”Välillähän on sitten tietysti myyjien aikataulut, että nehän on ihan utopistisia, että sotkee niinkun koko pakan sitten. Siinä on haastetta sitten, miten se hoidetaan.”

Esimiehellä koetaan olevan suuri vastuu työhyvinvoinnin edistämisessä. Esimiehen tasa-puolisuus ja esimerkillinen käytös koetaan tärkeänä. Tehtaan ilmapiiri on muutaman haastateltavan mielestä parantunut, kun YT-neuvottelut ovat ohi. Vastaajat kantavat kuitenkin huolta siitä, että oma työpaikka säilyy. Muutama haastateltava kokee ilmapiirin parantuneen YT-neuvottelujen jälkeen myös sen vuoksi, että haastavat henkilöt ovat lähteneet pois.

”...Sitä johtajuutta haetaan...kyllä jonkun pitää aina sanoa, että miten toimitaan...”

4.3.2 Työyhteisö

Työyhteisöön liittyvät kysymykset käsittelivät yhteistyötä, työnjakoa, haasteita sekä työhyvinvoinnin kehittämistä. Yhteistyö ja työnjako toimivat työyhteisössä hyvin. Tiedonvaihto on avointa, vastuunotto yhteisistä tehtävistä toimii, apua voi pyytää tarvittaessa ja työn kuormitus on tasaantunut.

”Mun mielestä toimii niinku, jos puhutaan vertaisista niin toimii ihan suhteellisen hyvin, pikkasen vois tarkoittaa vielä vastuualueita ja mitä keneltäkin vaaditaan ihan viime kädessä ja ensisijaisest, mut vertaisten kanssa ihan suhteellisen hyvin.”

Yhteistyön tekeminen ja yhteishenki ovat joidenkin mielestä parantuneet. Haasteita on, mutta haastateltavat kokivat, että niihin tartutaan ja yritetään ainakin osittain parantaa.

”...meillä on aika hyvin ruvettu puhaltaan yhteen hiileen nytten, että ei oo enää semmosia mutisijoita, mitä tossa oli. ...Kyllä ne vaikuttaa siihen ilmapiiriin ja muuhunkin.”

Työturvallisuus on eräs haaste, johon kiinnitetään kuitenkin jatkuvasti huomiota. Sairauspoissaolot ovat vähentyneet edellisen vuoden 6,54 prosentista 3,89 prosenttiin. Luottamusta pitäisi edelleen saada lisättyä esimiesten ja alaisten välillä. Haastateltavat yrittävät itse kukin edistää myönteistä ilmapiiriä olemalla positiivisia ja kuuntelemalla sekä ottamalla ihmiset huomioon, ammattimaisella otteella ja huumorilla.

”...tässä on ollut mun mielestä ongelmia niin kun työnjohdon ja työntekijöiden välillä, on vähän sellainen vanhanaikainen työnjohtomeininki, ...semmonen vahaaminen, niin ei se oikein toimi tänä päivänä.”

Työhyvinvointia voisi haastateltavien mukaan parantaa toisten ihmisten huomioimisella työpaikalla, mielipiteitä huomioimalla, tiedottamalla yrityksen asioista paremmin, yrityksen tasolla paremmalla yhteistyöllä, koko yrityksen prosesseja parantamalla sekä tuomalla tasa-arvoisuus yritykseen aina johdosta työntekijään asti. Muutaman haastateltavan mielestä työhyvinvointi edistäisi työntekijöiden lisääminen tuotantoon, ja joidenkin mielestä työnjohdon lisäys.

”Kyllä ne keinot on siinä, että lähetään sieltä ylhäältä alaspäin ja sitoudutaan niihin Peikko-arvoihin ja ...on niin kun tasa-arvoisia ylhäältä alaspäin.”

4.3.3 Osaaminen

Osaamiseen liittyvissä kysymyksissä haastateltavilta tiedusteltiin osaamisen riittävyyttä, kehittymismahdollisuuksia, keinoja osaamisen lisäämiseksi ja osaamisen jakamista muille. Osaaminen on haastateltavien mielestä riittävää työtehtäviin nähden. Kehittymishalukkuutta löytyy kuitenkin työssäoppimisen ja koulutuksen kautta. Koulutushalukkuutta on kaikissa ikäryhmissä, myös vanhemmassa ikäryhmässä. Eroja muihinkaan taustatietoihin kuten sukupuoleen, työtehtävien muuttumiseen tai yrityksessä oloaikaan nähden ei tullut esiin.

”Siis toi sisäinen koulutus on mun mielestä ihan hyvä, mut se pitää vaan tota noin sitten tosissaan, jos siellä uusia masiinoita tulee tai jotain, niin siihen pitäis tosissaan antaa sitten aikaa siihen perehtymiseen...”

Osa haastateltavista on saanut riittävästi koulutusta, toisilla ei ole ollut mahdollisuutta koulutukseen työnantajan puolelta. Arvio yrityksessä käytetyistä koulutuspäivistä on kaksi päivää vuodessa henkilöä kohti. Pääsääntöisesti käytetään oppisopimuskoulutusta. Ensisijaisesti toivotaan talon ulkopuolista koulutusta. Eräs vastaaja haluaa tähdätä tutkintoon, toinen koneiden käytön ja joku projektijohtamisen koulutusta. Myös tietokoneen ja ohjelmistojen, esimerkiksi Excelin käyttöön liittyvää koulutusta kaivataan. Oma osaamista jaetaan muille neuvomalla ja keskustelemalla. Hiljaista tietoa jaetaan siten työtovereille. Myös ammattikoulu-
laisia ohjataan säännöllisesti.

”Meillähän joutuu aika paljon noita tietokoneita käyttään niin niitä ois ehkä kivempi osata käyttää vähän laajemminkin...”

”...kun on päässy vanhentumaan kaikki niin tulityökortit kun muutkin niin kyl must ois ihan kiva päästä välillä vähän päivittämään niitäkin.”

4.3.4 Motivaatio

Motivaatioon liittyvät kysymykset käsitelivät työn tavoitteita ja odotuksia, palkitsemista sekä kehittymishalukkuutta. Haastateltavien mukaan työn sisältö vastaa odotuksia. Työn tavoitteita pidetään pääasiassa selvinä. Tämä auttaakin saavuttamaan osaltaan hyvinvointia.

”On,...tuottavuutta, turvallisuutta, tehokkuutta, laatua, toimitusaikaa.”

”No on kyllä joo, et kyl mä tiedän, mitä multa odotetaan ja ...mä välillä haluun vähän kokeillakin, että paljon musta lähtee selkärangasta irti...”

Haastateltavilta löytyy innostuneisuutta työhön. Monet kokevat, että työtä ei jaksaisi tehdä, jos se ei olisi jollakin lailla innostavaa.

”Kyllä mä tällä hetkellä olen, meillä on niin hyvä porukka tossa ja me ollaan saatu paljon aikaiseksi ja paljon on vielä tekemättä... on tosi jees.”

Onnistuminen ja työn tekeminen hyvin, sekä oman työn jälki ovat työssä palkitsevia asioita. Nämä sisäiset palkkiot ovat tehokkaampia kuin ulkoiset. Myös raha ulkoisen palkkiona on tärkeä osa palkitsemista. Suurin osa haastateltavista kokee palkan riittävänä.

”Palkitsevaa on se, kun saa onnistuneen päivän alle, että ei tuu tuotantohäiriöitä kauheesti ja asiakkaat saa tavaransa, se on ihan palkitsevaa kyllä.”

”No se, että näkee oman käden jäljen, että jos pystyy niin kun kuukausi toisensa jälkeen huomaamaan, että on muutettu, parannettu, kehitetty juttuja ja tulee jotain käytäntöön, mitkä osoittautuu hyviksi...”

Osa haluaa kehittyä työssään, osa kokee, ettei siinä ole juuri kehittymisen mahdollisuutta. Oman työn tavoitteina ovat itsensä kehittäminen ja tehtaaseen liittyvien tuotantoprosessien kehittäminen. Muutama haastateltava haluaa kehittää myös ihmissuhdetaitoja, joka on sosiaalista osaamista ja yksi osaamisen osa-alue.

”Joo moniosaaminen on semmoinen kehittymisen paikka kyllä. Kyllä tossa on päässy jo sitä tekemäänkin jonkun verran, mutta ei koskaan lie pahaksi enempiä oppia.”

4.3.5 Terveys

Terveysteen liittyvät kysymykset haastattelussa käsittelivät työpaikan olosuhteita, henkistä ja fyysistä vointia sekä oman ja työnantajan toimia terveyden ylläpitämiseksi. Työ on tehtaalla hyvin fyysistä. Se sisältää koneiden käyttöä, nostelemista,

työskentelyä koneen tahdissa, ja hitsaamista sekä käsin että roboteilla. Vain muutama kuitenkin kokee, että työ on fyysisesti raskasta, naiset enemmän kuin miehet. Psykkisesti raskaana se koetaan useammin. Psykkistä rasitusta saavat aikaan ristiriidat, yt-neuvottelut ja erään haastateltavan mielestä työn rutiininomaisuus. Työ ei rasita kuitenkaan jatkuvasti tai liikaa.

”No ei ainakaan ruumiillisesti...tietysti välillä on henkisesti vähän, vähän paineita, mutta en koe, että se nyt mitenkään siis rasittaisi.”

”Henkisesti on ajoittain, esimerkiksi näissä irtisanomistilanteissa, niin sitten se on aika raskasta...”

Olosuhteet työssä ovat meluisat ja likaiset, joskus on vetoa ja kesällä taas liian kuuma. Haastateltavat kokevat asian kuitenkin niin, että olosuhteita ei ole mahdollista paljoo parantaa. Tämä kuuluu työhön. Varusteet kuten kuulosuojaimet koetaan hyvinä ja työturvallisuuteen kiinnitetään koko ajan enemmän huomiota. Työskentelyasennot eivät aina ole optimaalisia, mutta joitakin työskentelytasoja pystyy säätämään ergonomisesti sopivaksi. Samoin taakkojen nosteluun on apulaitteita. Joskus työtä kevennetään turvallisuuden kustannuksella.

”...meluisa, pölyisä, vetoisa, kesällä kuuma, talvella kylmää vetoa, mut se on hei metalliverstas... Kumminkin niin ei sinne laboratorio-olosuhteita saa millään.”

Haastateltavilta nousee esiin joitakin kehittämiskohteita työoloihin. Parempi ilmanvaihto on tarpeellinen kehityskohde. Työhaalarit ovat kesällä liian kuumat. Ennen käytössä on ollut ohuemmat haalarit, joita eräs haastateltava toivoo takaisin. Tavarantoimittajan mukaan entistä kangaslaatua ei ole kuitenkaan saatavilla. Kangaslaadussa on huomioitava myös työturvallisuus. Haastateltavat kokevat, että hyvinvoinnista huolehtimiseen työpaikalla voi itse vaikuttaa tauottamalla työtä, raskaita ja kevyempiä työtehtäviä vaihtelemalla, venytysliikkeitä tekemällä ja keskustelemalla muiden kanssa.

”No tota ilman laatu esimerkiksi on mun mielestä sellainen tuolla hallissa...”

”No se pölyhän nyt on ongelma, mutta sille nyt ei oikeastaan voi tehdä mitään...”

Haastateltavat kokevat työnantajan tukevan hyvin henkilöstön terveellisiä elintapoja. Liikunta- ja kulttuuriseteleitä sekä liikuntaryhmiä pidetään hyvänä tukena. Liikuntaseteleitä käyttää noin 50 % henkilöstöstä. Liikuntaryhmiä järjestetään salibandyn, jääkiekon ja sulkapallon parissa. Myös erilaisiin juoksu- ja hiihtotahtumiin osallistutaan toiveiden mukaan. Lisäksi järjestetään koko perheen tapahtumia. Yrityksessä toimii myös kalastus- ja ammuttajaosto. Tämä toiminta edistää terveyttä ja hyvinvointia.

*”Kyllä meillä on ne kulttuurisetelit, liikuntasetelit, järjestetään virkistyspäiviä...
kyllä mun mielestä aika hyvin.”*

Myös työterveystarkastukset ja tupakoinnin rajoittaminen taukoaikoihin tupakointipaikalle tukevat terveyttä. Työn fyysisyyden, melun ja altisteiden vuoksi työterveystarkastukset ovat työntekijöillä kolmen vuoden välein.

”...tietysti työterveydenhuolto pelaa.”

Työssä jaksaminen on haastateltavien mielestä hyvällä tasolla. Eroa ei ole eri ikäryhmien, eikä muiden taustatietojen kuten tiimin koon, yrityksessä työskentelyn pituuden tai työtehtävien muuttumisen mukaan. Työstä palautuminen ja rentoutuminen vapaa-ajalla onnistuvat.

”Than jees. Sanotaanko näin, että tossa on niinkun hommakin keventyny jonkin verran, että ei paha.”

”Joo, mä urheilen nykyään aika paljon.”

Haastateltavat huolehtivat hyvinvoinnistaan vapaa-ajalla liikkumalla ja harrastamalla joka edistää työssä jaksamista ja hyvinvointia. Ruokavalioon ei sen sijaan kiinnitetä erityistä huomiota.

”...vaikka työnantaja minkälaisen joustinpatjan hommaisi ja sitten vaikka kuinka paljon antaisi liikuntarahaa...jos ei ihminen ite pidä ittestään huolta, niin sehän on ihan turhaa.”

4.3.6 Elämätilanne

Elämäntilanteeseen liittyen haastateltavilta kysyttiin työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta, elämäntilanteen huomioimisesta työssä, työstä irrottautumisesta sekä toivomuksia työstä tulevaisuudessa. Haastateltavien mukaan työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen toimii sekä työstä irrottautuminen onnistuu, joka lisää tyytyväisyyttä. Haastateltavilla ei ole paljoa kokemusta tilanteista, joissa yksityiselämän haasteita olisi tarvinnut huomioida työtehtävissä. Työnantaja ottaa kuitenkin haastateltavien mielestä riittävästi huomioon yksityisasioita. Tarvittaessa työstä pääsee irrottautumaan omien asioiden hoitamiseksi.

”No mun mielestä ihan erittäin hyvin, jos verrataan muihin, missä oon ollu, niin kyllä täällä on pidetty kyllä silleen huolta siitä, että pystyy pitämään vapaata, jos tarvii ja näin pois päin, että se on mun mielestä ihan positiivinen asia.”

”...lastenhoito ja nämä järjestelyt... on vielä onnistunu ihan hyvin, että on saanut työaika muutettua silleen, että järjestyy.”

Nuoremmat vastaajat toivovat työltä tulevaisuudessa lähinnä sitä, että se on mielekästä ja motivoivaa sekä haasteellista. Myös rahan ansaitseminen nousee haastattelussa esiin. Eräs vanhemmista vastaajista toivoi pysyvänsä terveenä työssä eläkkeeseen saakka. Lisäksi vanhemmilla haastateltavilla toiveena nousee esiin myös se, että saa jatkaa työssään ja saa sitä myöden toimeentulon.

”Se onkin, tietysti tässä nyt on ollu niin paljon kaikkea viime vuosina, että tietysti että noin työt jatkuu, niin se ehkä se suurin asia. Tässä on niin monet yt:t käyty viime vuosina läpi, että jatkuvuutta.”

4.4 Haastattelututkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Haastattelututkimus suoritettiin kvalitatiivisesti ja haastateltaviksi valittiin yhden tehtaan sisältä tiiminvetäjät, jotka edustavat työntekijöitä, työnjohto sekä satunnaisena otoksena joka kymmenes työntekijä. Joukossa oli enemmistö miehiä, mutta myös naisia. Monipuolisella otannalla saatiin laajempi näkemys tutkittavasta asiasta. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Tutkimusaineis-

to on käsitelty luottamuksellisesti ja muuttamatta mitään esiin tulleita tietoja. Tutkimus on mahdollista toistaa toisena ajankohtana.

Haastattelutilanteista pyrittiin luomaan mahdollisimman rauhallisia ja ilmapiiritään avoimia. Tutkija korosti sitä, että yksittäisten vastaajien henkilöllisyyttä ei tuoda tutkimustuloksissa esiin. Myös tutkijan jonkinlainen ulkopuolisuus saattoi auttaa haastateltavia kertomaan mielipiteitään avoimesti. Tutkija oli kuitenkin esittäytynyt useimmille haastateltaville jo aiemmin, jolloin luottamusta oli saatu luotua ennakkoon. Joidenkin työntekijöiden esimiehet tiesivät alaisensa haastattelusta, jolloin luottamuksellisuus saattoi kärsiä, ja jotkin haastateltavat saattoivat olla hieman varovaisia vastauksissaan. Samoin aiemmin käydyt YT-neuvottelut irtisanomisineen voivat vaikuttaa vastauksiin joidenkin kohdalla. Haastattelurunko oli tehty Evita-mallin pohjalta, mikä lisää validiteettia. Haastattelukysymyksiin oli otettu mukaan kaikki mallin osa-alueet.

4.5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Haastattelututkimuksesta ilmeni, että työssä jaksaminen on tutkitussa yksikössä hyvällä tasolla. Työ nähdään enemmän henkisesti raskaana kuin fyysisesti, mutta työ ei rasita liikaa. Työn sisältö vastaa odotuksia ja työn tavoitteet ovat pääasiassa selvät, mikä edistää työhyvinvointia. On myös tärkeätä, että työntekijät kokevat tavoitteiden olevan saavutettavissa.

Motivointi ja palkitseminen ovat oleellinen osa työhyvinvoinnin kokemista. Ilo ja halu tehdä työtä on mahdollista saavuttaa motivoimalla. Yhteistyö toimiikin tutkittavien omassa työyhteisössä hyvin. Koko yrityksen tasolla yhteistyössä on kehitettävää. Suurimpana haasteena on viestinnän puutteellisuus.

Siksi koko yrityksen tasolla yhteistyötä eri yksiköiden ja ammattiryhmien välillä on lisättävä, jotta prosessit saadaan toimivammiksi. Viestintäongelmien ratkaisemiseksi muidenkin toimihenkilöiden kuin tehtaan työnjohdon on jalkauduttava tehtaan työntekijöiden pariin, jotta viesti kulkee ja yhteistyö toimii. Johdon on kiinnitettävä huomiota myös tiedottamisen laajuuteen ja nopeuteen. Työskentelyn sujumisen kannalta, muun muassa oston, tuotannon, myynnin ja lähettämön yh-

teistyön tulee olla saumatonta. Viestinnän parantamiseksi työnjohdon tulee poistaa ilmoitustaululta vanhat ilmoitukset, joita ei enää tarvita.

Haastattelututkimuksessa todettiin, että esimiehellä on suuri vastuu työhyvinvoinnin edistämässä, mutta myös jokainen itse voi vaikuttaa siihen. Toisten ihmisten huomioiminen ja hyvä käytös eivät ole henkilöstön keskuudessa itsestäänselvyksiä, mikä on kuitenkin yksi oleellisimmista työhyvinvoinnin tekijöistä. Toisten työntekijöiden arvostus lisääntyy vain käyttäytymällä arvostavasti muita kohtaan, esimerkiksi tervehtimällä kaikkia. Esimiehen osoittama arvostus vaikuttaa paljon työntekijöiden motivoitumiseen. Luottamusta tarvitaan lisää esimiesten ja alaisten välille. Kontrolloivaa johtamista pitää siten vähentää. Tämä tarkoittaa käytännössä työntekijöiden tarkkailun vähentämistä.

Yrityksen arvojen, luottamuksen ja kunnioituksen toteutuminen vaatii esimiehiltä ja johdolta vielä huomioimista. Yrityksessä käytössä oleva syväjohtamisen malli auttaa ymmärtämään ihmisten välistä vuorovaikutusta, mutta vaatii mallin jalkauttamista. Koulutusta on järjestetty yrityksessä noin puolelle toimihenkilöistä.

Työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen ja huomioiminen paranee järjestämällä säännöllisesti palavereja, jossa esimies ja työntekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kehityskeskustelut on työntekijöiden osalta saatu käyntiin yrityksessä. Myös kehityskeskustelujen avulla saadaan työntekijöiden mielipiteet kuuluviin. Luottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu tapaavat johdon edustajia kerran kuukaudessa, jolloin johto kuulee työntekijöiden kannanottoja, ja käsittelee niitä. Myös työsuojelutoimikunta kokoontuu joka kolmas kuukausi, jossa työntekijöiden mielipiteitä saadaan kuuluviin.

Vaikka henkilöstön osaaminen on tällä hetkellä riittävää työtehtäviin nähden, koulutusmahdollisuus on yksi tärkeä tekijä työhyvinvoinnin edistäjänä. Osaamisen päivittäminen lisää myös yrityksen kilpailukykyä. Käytyjen YT-neuvottelujen vuoksi koulutusta on vähennetty. Ensisijaisesti tarvitaan kuitenkin juuri talon ulkopuolista koulutusta. Muun muassa tietokoneen ja ohjelmistojen käyttöön liittyvään koulutukseen on kiinnitettävä huomiota.

Työntekijöiden fyysisten kuormitustekijöiden kuten staattisten tai hankalien työasentojen vuoksi tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden fyysiseen hyvinvointiin

ennaltaehkäisevästi. Muun muassa kumarassa asennossa työskentely ja toistotyö altistavat fyysisille oireille, jotka ovat ehkäistävissä paremmilla ergonomisilla asennoilla, tauotuksella ja työtehtävien vaihtelulla. Parempi ilmanvaihto on hankala nykyoloissa toteuttaa, mutta mahdollisten uudistusten yhteydessä ilmavaihdon paranemiseen tulee kiinnittää huomiota. Työn fyysisyyden, melun ja altisteiden vuoksi työterveystarkastukset järjestetään työntekijöille kolmen vuoden välein.

Myös työhaalarit koetaan kesällä liian kuumiksi. Vanhaa kangaslaatua ei haalareiden toimittajalla ole enää saatavilla. Siksi uusien toimittajien mahdollisuudet tarjota entisenlaista kangaslaatua tulee tutkia. Kangaslaadussa on kuitenkin huomiotava myös työturvallisuus.

Empiirisessä tutkimuksessa ei tullut esiin eroja työelämässä aikamääräisesti mukana olemisen, tiimin koon, yrityksessä työskentelyn pituuden tai työtehtävien muuttumisen mukaan. Joidenkin tutkimusten kuten teknologiateollisuudessa tehdyn tutkimuksen mukaan nuorten työhyvinvointiin on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tässä empiirisessä tutkimuksessa ei tullut huomattavia eroja eri ikäryhmien välillä. Eri-ikäisten vastauksissa ero tuli esiin siinä, mitä työltä toivotaan tulevaisuudessa. Eri sukupuolen vastauksissa eroa oli lähinnä työn fyysisen raskauden kokemisessa.

Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin tulee esiin tasa-arvoisuuden, vastuunjaon ja yhteisten pelisääntöjen kautta, jolla luodaan mahdollisuuksia hyvälle työskentelylle. Työntekijät tulee huomioida yksilöinä siinä määrin kuin se on yrityksen toiminnan kannalta mahdollista. Esimiesten tuleekin tuntea työntekijät riittävän hyvin, jotta he voivat johtaa työntekijöitä yksilöinä. Kokemus työnantajan joustavuudesta edistää tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia.

Turvallisuuteen ja työympäristön kehittämiseen kannattaa panostaa, kuten yrityksessä on jo tehtykin. Se lisää hyvinvoinnin lisäksi kustannustehokkuutta. Positiivisia taloudellisia vaikutuksia ovat myös henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, jotka vähentävät sairauspoissaoloja ja lisäävät sitä kautta työn tuottavuutta.

Kun yrityksen tuotantoprosessit toimivat hyvin, se näkyy paitsi työhyvinvointina, myös asiakastyytyväisyyden parantumisena ja toiminnan tehostumisena. Taloudellista tulosta kohentaa myös esimiestyön kehittäminen. Lisäksi yhteistyötaitojen kehittyminen ja työpaikan ilmapiirin paraneminen ovat yhteydessä yrityksen toiminnan kannattavuuteen.

Seuraavassa taulukossa on lyhyesti esitelty empiirisessä haastattelututkimuksessa ilmenneet haasteet ja kehitysehdotukset.

HAASTEET	KEHITYSEHDOTUKSET
Viestintä	Toimihenkilöiden jalkautuminen työntekijöiden pariin, viestintä kasvotusten, nopeampi viestintä ja laajempi kohderyhmä, ilmoitusten levittäminen useille ilmoitustauluille, ilmoitustaulujen siistiminen
Henkilöstön arvostus, luottamus	Tervehtiminen, asiallinen käytös, kontrolloivan johtamisen (tarkkailun) vähentäminen, syväjohtamisen mallin jalkautus
Henkilöstön mielipiteiden huomioiminen	Säännölliset palaverit, kehityskeskustelut, Luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun kuunteleminen (1 krt/kk), työsuojelutoimikunta (4 krt/vuosi)
Yhteistyö	Toimihenkilöiden jalkautuminen, myynnin ja oston kontaktit tehtaalte
Kehittymismahdollisuudet	Ulkopuolisen koulutuksen lisääminen (tietotekniset perusteet)
Ilmanvaihdon puutteet	Uudistusten yhteydessä uudet laitteet
Paksut työhaalarit	Mahdollinen uusi toimittaja

TAULUKKO 2. Esiin nousseet haasteet ja kehitysehdotukset.

Vuonna 2011 case-yrityksessä tehdyssä syväjohtamisen työyhteisöprofiilissa nousi esiin tiedottamisen, luottamuksen ja arvostuksen puute, sekä kontrolloiva ja passiivinen johtaminen. Tämän tutkimuksen tuloksista on havaittavissa edelleen samoja haasteita. Näistä selvimmin nousevat esiin tiedottamisen puutteet. Myös luottamuksen ja arvostuksen puute tulee esiin tässä tutkimuksessa, mutta ei yleisellä tasolla. Aiemmin käydyt yt-neuvottelut saattavat vaikuttaa osaltaan luotta-

muksen ja arvostuksen puutteen tunteeseen, koska tutkimus suoritettiin tehtaalla, jossa tapahtui irtisanomisia. Osa tehtaan henkilöstöstä kantaa edelleen huolta työpaikan säilymisen vuoksi. Passiivista ja kontrolloivaa johtamista voidaan sanoa esiintyvän haastateltavien kommenttien perusteella, mutta se ei kuitenkaan nouse esiin yleisesti kaikkien vastauksissa. Jotta yrityksen tehokkuus lisääntyisi, tulee edetä passiivisesta ja kontrolloivasta johtamisesta syväjohtamiseen. Sairauspoissaolo prosentti on kuitenkin pienentynyt edellisestä vuodesta, mikä tukee näkemystä, että työhyvinvointi on parantunut.

Kehitysehdotuksien toteutumista tulee seurata. Seuranta voidaan suorittaa työyhteisöprofiilin avulla, joka toteutetaan joka toinen vuosi. Seuraava profiili tehdään vuonna 2013. Lisäksi yrityksessä käydään kehityskeskustelut vuosittain, missä esimiesten tulee kannustaa alaisiaan tuomaan mielipiteensä työhyvinvoinnista esiin. Sairauspoissaoloja seuraamalla voidaan todeta hyvinvoinnin kehityksen tila. Myös päivittäisessä työssä havainnoimalla ja ottamalla vastaan palautetta henkilöstöltä, suoritetaan jatkuvaa seuranta.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää metallialan erään tehtaan henkilöstön mielipiteitä työhyvinvoinnista sekä löytää kehitysehdotuksia hyvinvoinnin parantamiseksi. Teoriaosuudessa käsiteltiin työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyvää alan kirjallisuutta ja tutkimuksia.

Työhyvinvointi muodostuu työn vaatimusten ja työympäristötekijöiden sekä yksilön persoonallisuuden, edellytysten ja elämäntilanteen keskinäisen vaikutuksen tuloksena. Työhyvinvointiin vaikuttavat yksilölliset tekijät sisältävät Evita-työhyvinvointimallin mukaan elämäntilanteen lisäksi osaamisen, motivaation ja terveyden. Mallissa työhyvinvoinnin olennaisia osa-alueita ovat myös johtaminen ja työyhteisö sekä taloudellisen vaikutuksen ulottuvuus.

Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeätä ottaa huomioon henkilöstön osaamisen kehittäminen, organisaation toiminnan tavoitteiden asettaminen, työsuoritusten seuranta ja arviointi, sekä työn organisointi. Niin ikään on otettava huomioon ihmisen kokonaisuus, fyysinen, sosiaalinen ja psyykkinen puoli. Hyvinvointia kehitettäessä ei voida unohtaa ihmisen ja työn välistä suhdetta. Lisäksi täytyy tarkastella työryhmän toimintaa ja työpaikan ihmissuhteita. Työhyvinvoinnin edistäminen on kuitenkin johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteinen asia.

Tutkimuksen empiirisessä osassa tuotiin esille tehtaan henkilöstön käsityksiä työhyvinvoinnista sekä mikä hyvinvoinnin kokemiseen vaikuttaa. Empiirinen tutkimus onnistui hyvin. Haastateltavia oli yhteensä neljätoista (14). Vain yksi henkilö ei osallistunut haastatteluun, koska ei ollut työssä haastattelu-aikaan. Haastateltavat vastasivat kaikkiin kysymyksiin kertoen mielipiteitä omasta työstään sekä hieman myös henkilökohtaisista asioista.

Tulosten perusteella työssä jaksaminen on tutkitussa yksikössä hyvällä tasolla. Sairauspoissaoloprosentti on pienentynyt edellisestä vuodesta, mikä tukee sitä näkemystä, että työhyvinvointi on parantunut. Vaikka yhteistyö toimii tutkittavien omassa työyhteisössä hyvin, koko yrityksen tasolla yhteistyössä on kehitettävää. Suurimpana haasteena ovat viestinnän puutteet, jotka ovat aiemmissakin työyhteisöprofiileissa nousseet esiin. Yrityksessä tulee lisätä yhteistyötä eri yksiköiden ja ammattiryhmien välillä, jotta viestintä paranee ja työprosessit saadaan toimivam-

miksi. Myös yhteisiä pelisääntöjä ja vastuunjakoa tutkitussa yksikössä tulee tarkentaa, koska sitä kautta luodaan mahdollisuuksia hyvälle työskentelylle. Syväjohtamisen viitekehyksen avulla voidaan luoda pohja työyhteisössä käytettäville pelisäännöille, sekä yhteisten arvojen määrittämiselle. Esimiehillä onkin suuri vastuu työhyvinvoinnin edistämässä, mutta myös henkilöstö on valmis antamaan oma panoksensa hyvinvoinnin edistämiseksi.

Ihmisten erilaisuutta arvostava johtaminen luo perustan työhyvinvoinnille. Esimiesten tulee tuntee työntekijät riittävän hyvin, jotta he voivat johtaa työntekijöitä yksilöinä. Henkilöstön hyvinvointia tukevan johtamiseen vaikuttaa se, että esimies ja johto keskustelevat ihmisten kanssa ja ottavat huomioon heidän mielipiteensä. Henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen lisäävät sitoutumista ja työmotivaatiota. Esimiesten arvostava asenne ja luottamuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan vähentävät kontrolloivan johtamisen kokemista. Näihin osaluaisiin yrityksessä tulee vielä panostaa lisää.

Tulevaisuudessa yrityksessä kannattaa suorittaa seuranta tutkimus työhyvinvoinnin kehittämisen tarkistamiseksi, kun toimenpiteet hyvinvoinnin kehittämiseksi on saatu etenemään. Tuotannossa yhdeksi työhyvinvoinnin ongelmaksi nousi esiin yhteistyön ja viestinnän haasteet tilaus-toimitusketjun kanssa (osto ja myynti). Oston ja myynnin keskuudessa on suositeltavaa suorittaa tutkimus viestinnän näkökulmasta ja selvittää heidän näkemyksiään yhteistyön toimivuudesta tuotannon kanssa. Samalla tutkitaan, miten osto ja myynti voivat omalla toiminnallaan parantaa tuotannon työntekijöiden työhyvinvointia.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 5.-6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hölsö, S., Mäkelä, L. & Viitala, R. 2010. Lähijohtajuuden, esimies-alaissuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa Uotila, T-P. (julk.) Ikkunoita osaimisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopisto, 177–208.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat Oy.

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

Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. Kahdeksas painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

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

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Nissinen, V, Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.
- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.
- Suurnäkki, T. (toim.) 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Valpola, A., Korppoo, L. & Honkonen, K. Evita-mentorointi. Työkirja mentoroinnin tueksi. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Elektroniset lähteet:
- Evita-peili. Työkirja oman työhyvinvoinnin tarkasteluun. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. [Viitattu 23.9.2011]. Saatavissa: <https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/EvitaPeiliTyokirja.pdf>.
- Husman, P. 30.6.2011. . Työterveyslaitos. [Viitattu 9.9.2011]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/terveys_ ja_tyokyky/tykytoiminta/sivut/default.aspx.

Huuskonen, M. 27.7.2011. Terveyden edistäminen työpaikalla. Työterveyslaitos. [Viitattu 14.10.2011]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/Sivut/default.aspx.

Kauppalehti. 2.3.2011. Työpahoinvointi maksaa kymmeniä miljardeja. Almedia. [Viitattu 17.11.2011]. Saatavissa:

http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20110362989&ext=rss&request_ahaa_info=true.

Leivategija, T. 12.10.2011. Työajat, terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. [Viitattu 6.10.2011]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoajka/tyoajat_terveys_hyvinvointi/sivut/default.aspx.

Parkkinen, P. 29.12.2010. Fyysinen toimintakyky ja kuormittuminen. Työterveyslaitos. [Viitattu 6.10.2011]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tyokuormituksen_hallinta/fyysinen_toimintakyky/sivut/default.aspx.

Parkkinen, P. 24.8.2011. Henkinen toimintakyky ja kuormittuminen. Työterveyslaitos. [Viitattu 6.10.2011]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tyokuormituksen_hallinta/henkinen_kuormittuminen/sivut/default.aspx.

Suomen Yrittäjät 2008. Yrittäjän Evita-ympyrä: kuusi työhyvinvointiin vaikuttavaa aluetta. [Viitattu 9.12.2011]. Saatavissa: http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yrittajaihmisena/hyvinvointi/tyohyvinvoinnin_kuusi_tekijaa/.

Talouselämä. 2011. Työhyvinvoinnin kulmakivet: Ole toimihenkilö ja vanhene. Talentum Oyj. [Viitattu 17.11.2011]. Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/uutiset/tyohyvinvoinnin+kulmakivet+ole+toimihenkilö+ja+vanhene/a724047?s=r&wtm=talouselama/-17112011&>.

Tarkka, K. 2011. Työhyvinvoinnin kehittämisprojektit parantavat tuottavuutta. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 17.11.2011].
http://www.tuottavuustyoy.fi/tietoa/artikkeleita/tyohyvinvoinnin_kehittamisprojektit_parantavat_tuottavuutta.html.

Tilastokeskus 2006. Katsaus yrityksiin ja toimipaikkoihin 2005. [Viitattu 7.11.2011]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/syr/2005/syr_2005_2006-11-30_kat_001.html.

Tilastokeskus 2010. Katsaus yrityksiin ja toimipaikkoihin. [Viitattu 21.11.2011]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/syr/2009/syr_2009_2010-11-26_kat_001_fi.html.

Tilastokeskus 2011. Palkansaajien keskimääräinen viikkotyöaika päätyössä sosio-ekonomisen aseman ja työnantajasektorin mukaan vuonna 2010. [Viitattu 29.11.2011]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/tyti/2010/16/tyti_2010_16_2011-11-01_tau_048_fi.html.

Tjäder, J. 12.10.2011. Työyhteisön ristiriidat ja ratkaisut. Työterveyslaitos. [Viitattu 14.10.2011]. Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyoy/tyoyhteison_ristiriidat_ja_ratkaisut/sivut/default.aspx.

Työterveyslaitos. 19.2.2010. Panostus työhyvinvointiin tuo euroja. Työterveyslaitos. [Viitattu 18.11.2011]. Saatavissa:
http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Panostus_tyohyvinvointiin_tuo_euroja.aspx.

Työ- ja elinkeinotoimisto. 2011. Kone- ja metalliteollisuus. [Viitattu 21.11.2011]. Saatavissa: <http://www.mol.fi/avo/alat/75.htm>.

Vauhkonen, T. 28.1.2011. Työyhteisön työhyvinvointi. Työterveyslaitos. [Viitattu 9.9.2011]. Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx.

Vauhkonen, T. 7.3.2011. Yksilön työhyvinvointi. Työterveyslaitos. [Viitattu 9.9.2011]. Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/yksilon_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx.

Yrittäjät.fi. 30.12.2011. Yrittäjyys Suomessa. Suomen yrittäjät. [Viitattu 5.3.2012]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/>.

Yritys X. 2012. www-sivut.

Hei !

LIITE 1

..tehtaan työilmapiiriin ja olosuhteisiin halutaan kiinnittää huomiota hyvinvoinnin lisäämiseksi. Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää, tehdään henkilöstöltä toivotaan mielipiteitä, mikä työhyvinvointiin vaikuttaa.

Tätä varten on tarkoitus haastatella yhteensä 15 tiiminvetäjää/ työntekijää/ työnjohtoon kuuluvaa henkilöä tehtaalta. Tulevaan haastatteluun osallistuvat työntekijät on valittu sattumanvaraisesti. Kaikkien tiiminvetäjien ja työnjohtoon kuuluvien henkilöiden on tarkoitus osallistua haastatteluun. Haastatteluun osallistuminen on kuitenkin vapaaehtoista.



Haastattelu tehdään eläkeyhtiö Varman Evita-työhyvinvointi mallin pohjalta. Haastattelun kysymykset liittyvät mallin osa-alueisiin, joita ovat johtaminen, työyhteisö, osaaminen, motivaatio, elämäntilanne ja terveys.

Haastattelujen tavoitteena on löytää kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Haastattelut ovat samalla osa Lahden ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä, joka käsittelee työhyvinvoinnin johtamista.

Haastattelu suoritetaan osaltasi**3.2012 klo** ...

Haastattelupaikkana on ...

Haastattelun vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä tuloksissa tuoda esille osallistujien henkilöllisyyttä. Opinnäytetyössä käytetään suoria lainauksia haastattelusta, jos haastateltava antaa siihen luvan. Koko opinnäytetyö tehdään nimettömänä niin, että yrityksen nimi ei tule työssä näkyviin.

Haastatteluun osallistumalla sinulla on mahdollisuus ilmaista mielipiteesi.

Mikäli sinulla on jotain kysyttävää haastatteluun osallistumisesta tai koko tutkimuksesta, otathan yhteyttä:

Paula Taitto
Harjoittelija, henkilöstöhallinto
Puh.
S-posti:

Kiitos!

HAASTATTELUKYSYMYKSET**LIITE 2****Taustatiedot**

Sukupuoli

Ikä

Kuinka kauan olet ollut työelämässä?

Kuinka kauan olet työskennellyt tämänhetkisen työnantajasi palveluksessa?

Oletko työskennellyt samoissa tehtävissä koko ajan?

Kuinka monta henkilöä on tiimissäsi?

Johtaminen

Millaiset ajalliset resurssit sinulla on tehdä työtäsi?

Pystytkö vaikuttamaan omaan työhösi liittyviin asioihin yrityksessä?

Miksi et? /Miten toivoisit pystyväsi vaikuttamaan?

Miten esimiehesi ja johto ottavat huomioon mielipiteesi?

Miten toivoisit heidän huomioivan mielipiteesi?

Onko teillä mielestäsi riittävästi palavereja ja/tai kahdenkeskisiä tapaamisia esimiehen kanssa, joissa voit esittää mielipiteitäsi ja keskustella työstäsi?

Jos ei ole, niin miksi ei?

Miten toivoisit tulevaisuudessa palavereja/tapaamisia olevan?

Onko viestintä organisaatiossasi yleisesti sujuvaa?

Saatko tietoa riittävästi ja tarpeeksi nopeasti?

Mikä olisi paras väline tiedottamiseen?

Mikä on mielestäsi esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistämisessä?

Onko hän vastuussa työhyvinvoinnista? vai johto, työyhteisö, itse?

Itsensä johtaminen

Miten suunnittelet ja ohjaat työskentelyäsi?

Millaisia tavoitteita sinulla on työsi suhteen?

Miten huolehdit hyvinvoinnistasi omassa työssäsi?

Motivaatio

Miten hyvin työsi sisältö vastaa odotuksiasi?

Ovatko työsi tavoitteet selvät?

Jos ei, niin miksi ei?

Miten toivoisit, että tavoitteet selvitetään?

Oletko innostunut työstäsi?

Miten se näkyy?

Mikä työssäsi on palkitsevaa ja mielekästä?

Miten haluat kehittyä työssäsi?

Koetko, että saat riittävän korvauksen työstäsi? (esim. raha, joustovapaa, työnantajan muut edut)

Osaaminen

Onko osaamisesi riittävää työtehtäviisi nähden?

Mitä osaamista työsi vaatii?

Millaisia mahdollisuuksia sinulla on kehittää osaamistasi?

Jos ei ole, niin miksi ei ole?

Miten haluaisit kehittää osaamistasi?

Millaisilla keinoilla haluaisit oppia uutta? Sisäinen koulutus, koulutus talon ulkopuolella, työnkierto, mentorointi ?

Miten jaat omaa osaamistasi muille?

Elämäntilanne

Miten saat sovitetuksi yhteen työn ja yksityiselämäsi?

Miten onnistut irrottautumaan työstäsi vapaa-aikana?

Miten tilannetta voisi tarvittaessa muuttaa?

Miten erilaiset elämäntilanteet ja muutokset otetaan huomioon työtehtävissä?

Mitä toivot työn antavan sinulle tulevaisuudessa?

Terveys

Millaiset olosuhteet työpaikallasi on? Työturvallisuus, työasennot, työvälineet, melu, lika, veto, valaistus?

Koetko työn ruumiillisesti/henkisesti raskaana?

Ehditkö rentoutua ja palautua työstäsi?

Kuinka huolehdit siitä, että pysyt hyvässä kunnossa sekä henkisesti että fyysisesti?

Oletko ottanut huomioon ruokavalion terveellisyyden vaikutuksen vointiisi?

Millä tavoin työnantaja tukee henkilöstön terveellisiä elintapoja? (harrastustoiminta, tapahtumat, terveyttä edistävät ryhmät)

Miten toivoisit työnantajan tukevan niitä?

Millaisena arvioit oman työssä jaksamisen olevan?

Miksi?

Työyhteisö

Miten yhteistyö toimii työyhteisössäsi?

Miten se ilmenee?

Jos ei toimi, niin miksi ei?

Miten työnjako sujuu työyhteisössäsi?

Koetko työyhteisössäsi olevan jotakin haasteita?

Miten itse edistät työhyvinvointia ja myönteistä ilmapiiriä työpaikallasi?

Millä keinoilla työhyvinvointiasi voisi parantaa?