



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

ESIMIEHEN MAHDOLLISUUDET TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEEN

Opinnäytetyö

TEKIJÄ:

Jutta Heikkinen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja ravitsemisalalan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Jutta Heikkinen	
Työn nimi Esimiehen mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseen	
Päiväys	01.03.2021
Sivumäärä/Liitteet	54/13
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aiheena oli esimiehen mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia mahdollisuuksia esimiehellä on vaikuttaa työntekijöidensä työhyvinvointiin. Opinnäytetyö on teoriaan pohjautuva ja työn lähteenä käytettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, tutkimuksia sekä artikkeleita.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus jaettiin kolmeen selkeään pääaiheeseen, joita olivat esimiestyö, työhyvinvointi sekä esimiehen mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseen. Ensimmäisessä pääaiheessa tarkasteltiin esimiestyötä yleisesti. Toisessa pääaiheessa määriteltiin työhyvinvointia ja käytiin läpi työhyvinvoinnin tärkeimpiä tekijöitä. Nämä kaksi ensimmäistä pääaihetta olivat tärkeitä käydä ensiksi läpi, jotta ymmärrettäisiin paremmin kolmatta pääaihetta ja itse tutkimuskysymystä. Opinnäytetyön kolmannessa osiossa käytiin läpi esimiestyöhön olennaisesti kuuluvia velvollisuuksia ja mahdollisuuksia, joilla esimies voi vaikuttaa työntekijöidensä kokemaan työhyvinvointiin organisaatiossa.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin yritys X:n henkilöstölle sähköisen kyselylomakkeen avulla. Tutkimuskysymyksenä oli, kuinka esimies voi vaikuttaa omalla toiminnallaan henkilöstönsä työhyvinvointiin. Kysely toteutettiin henkilöstölle niin, että siinä käytettiin määrällistä sekä laadullista tutkimusta. Kyselyosio oli jaettu kahteen osaan, jotta vastauksista saataisiin aidompia ja kysely vastaisi tutkimuskysymykseen kattavammin. Ensimmäinen osio liittyi vahvasti motivaatioon. Kyselyn toisessa osiossa kysyttiin peruskysymyksiä henkilöstön kokemasta työhyvinvoinnista ja esimiehen toiminnan vaikutuksista työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Kyselyssä annettiin myös vapaan vastaamisen mahdollisuuksia, jotta saataisiin tarkempia ja laadultaan parempia vastauksia.</p> <p>Kyselytutkimuksen tulokset kertovat, että esimiehellä on valtavasti mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijöidensä kokemaan työhyvinvointiin organisaatiossa. Pällimmäisenä tuloksista ilmeni, että esimies voi parhaiten edistää työhyvinvointia tarjoamalla työntekijöilleen terveyttä edistäviä palveluja, kannustamalla ja kuuntelemalla työntekijöitä. Esimiehen asennoitumisen todettiin vaikuttavan myös merkittävästi työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Työntekijät mainitsivat motivoivimmaksi tekijäksi työssään työn mielekkyyden. Työn tuloksista ja teoriasta hyötyy erityisesti työn toimeksiantaja ja lisäksi työtä voivat myös hyödyntää opiskelijat, esimiestyöhön pyrkivät ja jo esimiestyössä työskentelevät. Esimiehet saavat uutta tietoa aiemman tietoperustan lisäksi sekä voivat näiden uusien tietojen perusteella myös jatkossa kehittää omaa osaamistaan.</p>	
Avainsanat Työhyvinvointi, esimiestyö, johtaminen, työhyvinvoinnin edistäminen	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services	
Degree Programme Degree Programme in Tourism and Hospitality Management	
Author Jutta Heikkinen	
Title of Thesis Opportunities for supervisors to promote well-being at work	
Date 01.03.2021	Pages/Appendices 54/13
Client Organisation /Partners Company X	
<p>Abstract</p> <p>The topic of the thesis was supervisory work and well-being at work. The aim of the thesis was to examine the ways supervisor can contribute to the well-being of their employees at work. The thesis is based on literature review and the sources used include research and articles related to the topic.</p> <p>The theoretical part of the thesis was divided into three clear main topics, which were supervisory work, well-being at work and the ways in which supervisors can promote well-being at work. The first main topic looked at supervisory work. The second main topic defined well-being at work and reviewed the most important factors of well-being at work. It was important to address these two main topics to better understand the third main topic and the research question. The third part of the thesis reviewed the responsibilities and opportunities that are essential to the work of a supervisor and the ways in which a supervisor can influence the well-being of their employees in the organization.</p> <p>The research part of the thesis was implemented by providing the staff of the company X an electronic questionnaire. The question asked was how the supervisors influence the well-being of their personnel through their activities. The survey was conducted using quantitative as well as qualitative research. The questionnaire section was divided into two parts to get more authentic answers and to assure the questionnaire would provide information for the research question more comprehensively. The first section was strongly related to motivation. The second part of the questionnaire asked basic questions about the well-being experienced by employees and the effects of supervisors' activities on the well-being experienced by the employees. The survey also contained some open-ended questions to obtain more accurate and high-quality answers.</p> <p>The results of the survey show that supervisors have many ways to influence the well-being of their employees at work in the organization. The most notable observation based on the results of the questionnaire was that the supervisors can best promote well-being at work by providing health-promoting services and by encouraging and listening to their employees. The position of the supervisor was also found to have a significant impact on the well-being of the employees at work. Employees mentioned experiencing meaningfulness of their work as the most motivating factor to do their job. The results and theory of the thesis are of particular benefit to the client and the theory can also be utilized by students and those who aspire to work in a supervisory position or are already working in such a position. Supervisors can acquire new information to further strengthen their previous knowledge and to develop their skills based on what they have learnt.</p>	
<p>Keywords Wellbeing at work, leadership, management, promoting well-being at work</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus ja tutkimusmenetelmä	6
2	ESIMIESTYÖ	8
3	TYÖHYVINVOINTI	12
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmiä ja osa-alueita.....	12
3.2	Kolme näkökulmaa työhyvinvointiin.....	13
3.2.1	Kokemusikkuna.....	14
3.2.2	Kuormitusikkuna	15
3.2.3	Kehittyvän toiminnan ikkuna.....	15
4	ESIMIEHEN MAHDOLLISUUDET TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEEN	17
4.1	Johtaminen ja työyhteisötaidot	17
4.1.1	Työntekijöiden motivointi ja palkitseminen.....	17
4.1.2	Yhdenvertainen kohtelu.....	18
4.1.3	Työilmapiiri.....	19
4.2	Osaaminen ja kehittymismahdollisuudet	20
4.2.1	Kasvu- ja kehittymismahdollisuuksien tukeminen ja palautteen antaminen	20
4.2.2	Kehityskeskustelujen järjestäminen	21
4.2.3	Osaamisen varmistaminen ja tukeminen.....	21
4.3	Terveys, työkyky ja työympäristö.....	22
4.3.1	Voimavarojen ja jaksamisen tukeminen	22
4.3.2	Palautumisen edistäminen	23
4.3.3	Terveellisten elämäntapojen tukeminen.....	24
4.3.4	Työyhteisön työkyvyn ongelmien ennaltaehkäiseminen	24
4.3.5	Turvallinen työympäristö ja työergonomia	26
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
5.1	Kyselylomakkeen laadinta ja aineistonkeruu	29
5.2	Tutkimukseen osallistuvien määrä.....	30
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULOSTEN ANALYSOINTI	32
6.1	Työmotivaatio.....	32
6.2	Työhyvinvoinnin edistäminen.....	35

7	JOHTOPÄÄTÖKSET	48
7.1	Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys	49
8	POHDINTA.....	51
8.1	Opinnäytetyön ydinasiat	51
8.2	Opinnäytetyöprosessin arvioiminen	52
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....	54
	LIITE 1: SAATEKIRJE	56
	LIITE 2: KYSELYPOHJA	57
	LIITE 3: AVOIMET VASTAUKSET	64

1 JOHDANTO

Esimies pystyy toiminnallaan vaikuttamaan työhyvinvointiin merkittävästi. Esimiestyöhön kuuluu monia osa-alueita aina johtamisesta työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseen. Esimiestyö on vastuullista asioiden ja ihmisten johtamista. Yksi tärkeimmistä esimiehen tehtävistä on työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen. Esimiehen tulee järjestää työntekijöilleen terveellinen ja turvallinen työympäristö, jonne on mieluisaa tulla töihin. Kun työ on mieluisaa ja töihin tulo mukavaa, voidaan puhua työhyvinvoinnista. On tärkeää, että esimies edistää jatkuvasti työntekijöidensä työhyvinvointia työpaikalla. Hyvinvoiva työyhteisö on avain menestyvälle yritykselle.

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui esimiestyö ja työhyvinvointi, sillä aihe kiinnosti ja aiheeseen haluttiin syventyä paremmin. Mahdollisesti tulevaisuudessa esimiestyötäidoista on hyötyä, joten perehtyminen jo opiskelujen aikana aiheeseen on tärkeää ja luo samalla valmiuksia tulevaa työelämää varten. Työhyvinvoinnin jatkuva edistäminen työpaikalla on tärkeää henkilöstön hyvinvoinnin, jaksamisen, organisaation kehittymisen sekä menestymisen kannalta. Opinnäytetyön teorian ja tutkimuksen avulla haluttiin tulla tietoisemmaksi esimiehen tärkeimmistä velvollisuuksista ja siitä, kuinka esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa sekä kehittää henkilöstönsä työhyvinvointia. Opinnäytetyön tavoitteena onkin selvittää, millaisia mahdollisuuksia esimiehellä on vaikuttaa henkilöstönsä työhyvinvointiin. Kantaa otetaan myös työhyvinvointiin liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi.

Työhyvinvointia on pyritty kehittämään jo kauan erilaisin keinoin ja siitä on tehty myös lukuisia tutkimuksia. Työhyvinvoinnista ei voida kuitenkaan ikinä puhua tarpeeksi. Työhyvinvointi on aina ajankohtainen ja tärkeä aihe. Työhyvinvointia tulee edistää, kehittää nyt ja tulevaisuudessa sekä puuttua mahdollisiin työhyvinvointia koskeviin ongelmiin ajoissa. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tulisi olla jatkuvaa ja ajantasaista. Työhyvinvoinnin edistämässä olisi hyvä ottaa myös huomioon työn ja teknologian kehitys tulevaisuudessa. Tätä työhyvinvoinnin edistämisen aihetta haluttiin lähteä tarkastelemaan tarkemmin teorian ja tutkimuksen avulla. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi matkailu ja ravintola-alan palveluja tarjoava yritys X, jonka henkilöstölle toteutettiin kyselytutkimus aiheesta esimiehen mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseen. Yritys X:ssä työskentelee yhteensä 25 henkilöä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään paremmin esimiestyöhön sekä työhyvinvointiin. Tällöin on myös helpompi ymmärtää ja tarkastella esimiehen vaikuttamisen keinoja työhyvinvoinnin suhteen. Yritys X:n henkilöstölle toteutetun kyselytutkimuksen vastauksista saadaan tietoa työntekijöiden kokemasta työhyvinvoinnista sekä myös työntekijöiden arvio oman esimiehen toiminnasta ja vaikutuksista työhyvinvoinnin edistämisen suhteen.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää esimiehen mahdollisuuksia vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin organisaatiossa. Teorian ja tutkimustulosten avulla ymmärrys ja tieto esimiehen keskeisimmistä velvollisuuksista ja vaikuttamismenetelmistä lisääntyy sekä tietoisuus henkilöstön työhyvinvointia edistävästä ja ennaltaehkäistävästä tekijöistä kasvaa. Esimiestyö sekä työhyvinvointi ovat laajoja aiheita, joten työ on rajattu niin, että teoriassa käsitellään esimiestyön sekä työhyvinvoinnin osa-alueita erikseen. Lopuksi käsitellään sitä,

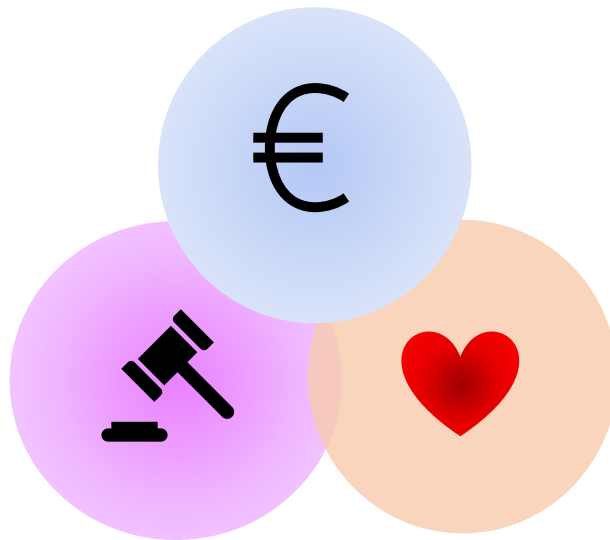
kuinka esimies voi omalla toiminnallaan edistää henkilöstönsä työhyvinvointia. Opinnäytetyön teoriaa on hyödynnetty työn tutkimuksessa. Kirjoitetun teorian avulla oli myös helpompi rakentaa tutkimuskysymyksiä ja toteuttaa itse tutkimuskysely. Tietoa aiheista saatiin kirjallisuuden, nettisivujen sekä muiden lähteiden kautta. Tutustumisen jälkeen oli helpompi hahmottaa teorian kulkua ja tutkimuksen muodostamista.

Tutkimuksen toteuttamiseen opinnäytetyössä käytettiin henkilöstölle teetettävää sähköistä kyselyä. Kyselyssä hyödynnettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Näin kyselystä saatiin enemmän hyödyllistä tietoa. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, kuinka henkilöstö kokee esimiehen edistävän työhyvinvointia työpaikalla. Työntekijät saivat vastata työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin ja arvioida samalla myös oman esimiehensä toimintaa tähän liittyen.

2 ESIMIESTYÖ

Esimestyö on vastuullista henkilöstön johtamista. Esimiehen on pystyttävä toimimaan niin isompien ryhmien kuin yksilöidenkin kanssa. Käsitteenä esimestyö on laaja ja pitää sisällään monia asioita, jotka tulee yhteen sovittaa. Näin esimiehellä on parhaat mahdollisuudet johtaa ja kehittää itseään, henkilöstöään ja samalla koko organisaatiota. Esimiehen tulee ymmärtää lainsäädäntöä ja osata myös toimia sen mukaan sekä pystyä toimimaan hektisen liiketoiminnan pyörteissä sekä erilaisissa muutostilanteissa. Esimiehenä toimimiseen kuuluu monia velvollisuuksia, vastuualueita sekä vastaamista asiakas- ja verkostosuhteista. Kun esimies tuntee työtehtävänsä ja vastuualueensa, luo se hyvät valmiudet menestyvälle yritykselle. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Päivittäisessä johtamisessa tulee huomioida kolme erilaista näkökulmaa johtamiseen. Kuvasta 1 voidaan erottaa nämä kolme johtamisen näkökulmaa. Raha tarkoittaa, että esimiehen tulee johtaa yritystä niin, että saadaan tuloksia ja yritys menestyy. Lainsäädäntö määrää paljolti esimiehen toimintaa ja vastuuta. Kuvassa sydän merkitsee ihmisten kanssa työskentelemistä, johon kuuluu paljon muutakin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään vahvasti sydämeen, ihmisten työhyvinvoinnista huolehtimiseen, joka on myös tämän opinnäytetyön tärkein asia. (Hyppänen 2013, luku 1.)



KUVA 1. Päivittäisen johtamisen kolme näkökulmaa. (mukaillen Hyppänen 2013, luku 1.)

Esimestyö on parhaimmillaan hyvää johtamista, joka tuottaa työhyvinvointia ja tuloksia (Työterveyslaitos s. a.). Johtaminen on vuorovaikutteista ja tavoitteellista työtä, jonka avulla esimies pyrkii saamaan koko ryhmän tekemään töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Johtamisessa korostuu yhteistyö. Tämä tarkoittaa, että johtaminen on tehokkainta, kun se tapahtuu johdettavien kanssa ja johdettavien kautta. (Viitala ja Jylhä 2013, luku 13.) Johtamistilanteessa voidaan huomata kolme tekijää, joita ovat vaikuttaja eli esimies, vaikutettava eli työntekijä sekä työyhteisön ja yrityksen tavoitteet. Toimintatavat ja roolit määräytyvät erilaisten tilanteiden ja tehtävien mukaan. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Hyppäsen (2013) mukaan esimiestyötä pystytään havainnoimaan roolien avulla. Esimiehen rooli määräytyy usein tilanteen mukaan. Esimies voi toimia valmentajana, projektipäällikkönä, tiiminvetäjänä, työnjohtajana, perehdyttäjänä, ongelman ratkaisijana tai esimerkiksi työhönottajana. Rooleja on monia ja niin on myös esimiehiäkin. Jokainen esimies määrittelee oman roolinsa sen mukaan miltä heistä tuntuu. Toiset kutsuvat itseään johtajaksi ja toiset työnantajaksi. Monet esimiehet kutsuvat itseään myös asiantuntijaksi, jolla on esimiestehtävä. Esimies on aina työnantajan roolissa, vaikka määrittäisi roolinsa itselle mieluisakseen. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Esimiehen tulee vastata oman yksikkönsä toiminnasta, sille säädettyjen liiketoimintaan perustuvien tavoitteiden ja laaditun perustehtävän mukaan. Yksikössä esimies toimii johtajana, joka noudattaa työnantajan sääntöjä ja periaatteita sekä toimii käytännössä työlainsäädäntöä noudattaen. (Hyppänen 2013, luku 1.) Ojanpään (2016) julkaisemassa tekstissä esimiestyön kerrotaan perustuvan pitkälti sosiaaliseen älykkyyteen. Tällä hän tarkoittaa, että esimiehen tulee osata lukea erilaisia tilanteita ja ihmisiä oikein. On oltava joustava ja pystyttävä tekemään tarvittaessa myös kompromisseja. Todetaan kuitenkin, että esimiehen on osattava olla myös tarpeeksi jämäkkä. Vaikeimmatkin asiat ja erimielisyydet on hyvä selvittää avoimesti ja rehellisesti keskustellen. (URA 2016.)

Esimiehellä on erilaisia tehtäviä ja vastuualueita, jotka perustuvat lainsäädäntöön sekä yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen. Näillä luodaan myös odotuksia ja veloitteita esimiestyölle. Odotuksia esimiestyöstä on erilaisia, riippuen odotuksen asettajasta. Odotuksia esimiestyölle asettavat työntekijät, asiakkaat sekä johto. (Hyppänen 2013, luku 1.) Anna Lavikkala kertoo artikkelissaan esimiehen tehtäviin kuuluvan vahvasti johtamisen. Lavikkala toteaa, että esimiehelle kuuluu valtaa, oikeuksia ja vastuuta. Lavikkala myös painottaa, että näitä saa ja tulee käyttää esimiestyössä. (Akavalainen 2013.)

Johtamiselle (*management, leadership*) on annettu monia merkityksiä (Viitala ja Jylhä 2013, luku 13.). Hyppäsen (2013) mukaan johtamiskirjallisuus jakaa esimiehen tehtävät management- ja leadership-tehtäviin (Hyppänen 2013, luku 1.). Johtamisella voidaan tarkoittaa ihmisten johtamista. Tästä käytetään myös nimitystä johtajuus (*leadership*) (Viitala ja Jylhä 2013, luku 13.). Leaderit painottavat yrityksen visiota sekä pyrkivät vaikuttamaan työntekijöiden tunteisiin ja ajatuksiin (Hyppänen 2013, luku 1.). Kun johdetaan ihmisiä, halutaan ihmisten toimivan tietyllä tavalla, jotta yrityksen tavoitteet saavutetaan. Johtaminen on yhteisen toiminnan tuotosta. Ihmisten avulla ja yhteistyöllä saadaan aikaan tuloksia. (Työturvallisuuskeskus s. a.) Johtamisella voidaan myös tarkoittaa johtajan työtä yrityksessä tai johtajana olevan roolia. Monesti tällä tarkoitetaan yrityksen johtamista kokonaisuutena. (Viitala ja Jylhä 2013, luku 13.) Asioiden johtamisella (*management*) tarkoitetaan yrityksen toimintaprosessien organisointia, suunnittelua, hallintaa, arviointia, kontrollia sekä toimintaprosessiin kohdistuvaa päätöksentekoa. Järjestelmällinen asioiden johtaminen on työhyvinvointia tukevaa. Yrityksen missio, visio, arvot ja strategia ohjaavat johtamista. Vaikka henkilö vaihtuisi, yrityksen sopimat pelisäännöt, toimintamallit ja suunnitelmat eivät muutu. (Työturvallisuuskeskus s. a.) Esimiestyötä ei tulisi kuitenkaan jakaa asioiden ja ihmisten johtamiseen, sillä toimiva esimiestyö on niitä molempia. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Esimiehen tehtävänä on neuvoa henkilöstöä toimimaan tavoitteiden mukaan. Toiminnallaan esimies voi luoda hyviä edellytyksiä onnistumiselle ja lisätä yhteisön voimavaroja merkittävästi. Työhyvinvointiin tähtäävä johtaminen on vastuuta arkisista asioista ja ihmisistä. (Työturvallisuuskeskus s. a.) Esimiehen tehtävä on luoda henkilöstölle hyvät edellytykset työn tekemistä varten sekä sopia toimintatavoista yhdessä henkilöstön kanssa. Esimies ohjaa, valmentaa ja seuraa alaistensa työtehtävissä onnistumista ja auttaa kaikin puolin työntekijää, jos tarve vaatii. Esimies toimii ikään kuin roolimallina työntekijöilleen. (Martimo, Uitti, Antti-Poika ja Ala-Mursula 2018, 88–89.)

Tutkimusten mukaan esimiehen asennoituminen vaikuttaa merkittävästi yrityksen henkilöstön työhön kohdistuvaan jaksamiseen ja motivaatioon. Esimiehen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus henkilöstöä kohtaan vaikuttavat työhyvinvointiin merkittävästi. Lähiaikoina on myös huomattu asennoitumisen vaikuttavan selvästi ikääntyvän työntekijän työnteon jatkuvuudelle tai eläkkeelle siirtymiselle. Työssä toimimista halutaankin usein jatkaa, jos kokemukset ovat olleet hyviä ja osaamista arvostetaan. (Martimo ym. 2018, 88–89.)

Esimiehen on erityisen tärkeää hallita laajempia kokonaisuuksia. Esimiehen on tiedettävä työntekijöidensä tehtävät ja osattava myös itse toimia niissä. Pelkkä johtaminen esimiestyössä ei riitä, sillä jos esimies ei osaa, eikä tiedä miten työpisteissä asiat tapahtuvat tai toimivat, on johtaminen todennäköisesti tuloksetonta. Uuden työntekijän perehdyttäminen työhön saattaisi olla myös hankalaa, jos ei ole itse tietoinen ja ajan tasalla työpisteen työtehtävistä. Esimiehen tehtävä on auttaa henkilöstöään onnistumaan ja kehittymään työtehtävissään ja näkemään yritys kokonaisuutena. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Hyvä esimies osaa hankkia työntekijöitä tarpeen mukaan ja perehdyttää heidät uuteen työhön mahdollisimman hyvin ja suhteellisen nopeasti. Hyvä esimies tuntee johtamistyylit ja osaa johtaa omaa yksikköään tuloksellisesti ja kehittämällä samalla työntekijöidensä osaamista ja toimintaa. Esimiehen on myös ymmärrettävä työlainsäädännön rajoitukset ja mahdollisuudet. Hyvä esimies on helposti lähestyttävä, kannustava, hyvä kuuntelija ja osaa myös antaa rakentavaa palautetta. Esimiehen tehtävänä on huolehtia työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja jaksamisesta, tähän kuuluu myös työntekijöiden motivointi sekä hyvän työilmapiirin ylläpitäminen. Esimiehen on myös hyvä muistaa pitää omasta hyvinvoinnistaan huolta, jotta jaksaisi ja pystyisi kehittämään jatkossakin työssään. (Hyppänen 2013, luku 1.)

On työhyvinvoinnin kannalta tärkeää, että työyhteisö on kannustava ja toimiva. Hyvinvoivassa työpaikassa työnteko onnistuu, tiedon kulku on moitteetonta ja selkeä perustehtävä ohjaa työn kulkua. Lisäksi työpaikan ilmapiiri on kannustava, ongelmista pystytään puhumaan rakentavasti, vuorovaikutus on avointa ja jokainen tuntee itsensä ja mielipiteensä tärkeiksi. Työntekijät voivat hyvin ja ovat sitoutuneita työtänsä kohtaan. Hyvinvoivan yrityksen piirteisiin kuuluvat: toiminnan jatkuva kehittäminen, palautteen saaminen ja antaminen sekä sopeutuminen uusiin tai tuleviin muutoksiin. Kun työ on toimivaa ja henkilöstö hyvinvoivaa parantaa se myös yrityksen tuottavuutta sekä innovatiivisuutta. (Martimo ym. 2018, 98.) Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen kehittäminen olisi hyvä lisätä osaksi työpaikan strategiaa, sillä ne selkeyttävät yrityksen työhyvinvoinnin suunnitelmia ja tavoitteita. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

Toimivalle ja kannustavalle työyhteisölle edellytyksiä luovat yrityksen johto ja esimiehet. Tulostavasti lisäksi esimiehillä ja johdolla on vastuu siitä, että työpaikan työolosuhteet ovat henkilöstön terveyttä tukevia. Työntekijillä eli esimiehillä ja johtajilla on työturvallisuuslain mukaan velvollisuus huolehtia henkilöstönsä jäsenten terveydestä ja turvallisuudesta. Esimiestyön tulee olla työhyvinvointia ja terveyttä tukevaa, mikä tarkoittaa, että toimintaa johdetaan selkeästi, oikeudenmukaisesti ja osallistavasti. Esimiestyöhön kuuluu työn ja ihmisten johtamisen lisäksi olennaisesti työyhteisön kehittäminen. Esimies osaa tunnistaa ja ennaltaehkäistä ongelmien syntymistä sekä ennakoita muutoksiin liittyviä tarpeita. Ongelmatilanteissa esimies osaa käsitellä asiat puolueettomasti ja rakentavasti. Johtamisen tulee lisäksi edistää työntekijöiden innovatiivisuutta, innostuneisuutta ja sitoutumista työhön. Johtamisen tulisi edistää henkilöstön onnistumisen mahdollisuuksia. Yksi menestyvän yrityksen salaisuus on innostava johtaminen. (Martimo ym. 2018, 98–99.)

Jotta työyhteisö olisi toimiva, esimiehen ja työntekijän välillä tulee olla enemmän vuorovaikutusta ja työyhteisötaitoja tulee kehittää. Ei ole kuitenkaan vain esimiehen tehtävänä luoda hyvää ilmapiiriä työyhteisöön, vaan jokainen henkilöstön jäsen osallistuu ja vaikuttaa aloitteillaan ja omalla käytöksellään työilmapiirin luomiseen. Hyvä johtaminen syntyy johtajan ja johdettavan kommunikoidessa keskenään. Työntekijät voivat omalta osaltaan tukea esimiestyötä ja työyhteisöä nostamalla esiin työhön liittyviä epäkohtia, tukemalla muita työkavereita sekä antamalla kehittämisen liittyvää palautetta. Työelämässä otetaan esille tärkeitä taitoja, kuten vastuunottaminen, itsensä johtaminen sekä oma-aloitteisuus työtä kohtaan. Pienet muutokset omissa työnteon tavoissa saattavat lisätä työn imua, mielekkyyttä ja toimivuutta. (Martimo ym. 2018, 99.)

3 TYÖHYVINVOINTI

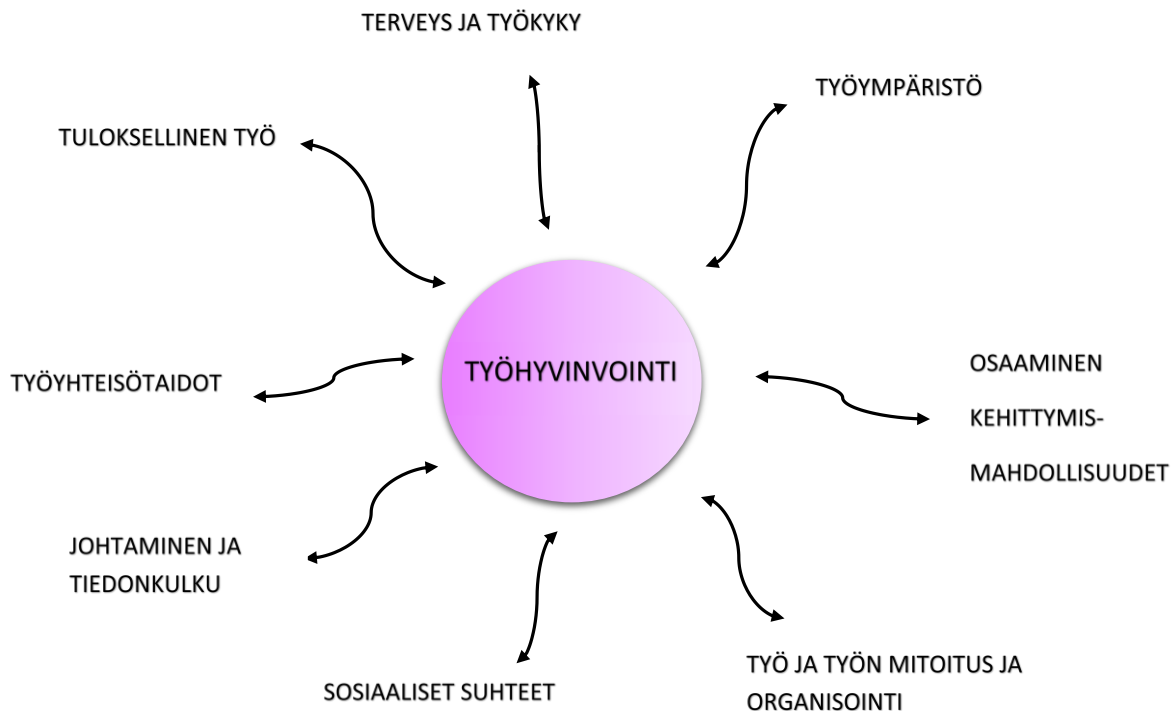
Hyvinvoivasta työpaikasta voidaan puhua silloin, kun töihin meno on kivaa, työn tekeminen mieluista ja työllä on selkeät yhteiset päämäärät, joiden vuoksi jokainen työntekijä on valmis tekemään oman osansa ja henkilöstön jäsenet tulevat toimeen keskenään ilman suurempia murheita. Hyvinvoivassa työpaikassa työ tuo energiaa ja voimavaroja myös työpaikan ulkopuolelle. Työntekijöiden olisikin hyvä tarkastella omaa jaksamistaan ja hyvinvointiaan työssä, jotta työ olisi tehokasta ja mielekästä. Keinoja, joilla pyritään vaikuttamaan työhyvinvointiin, olisi hyvä pohtia yhdessä koko organisaation kanssa. (Mieli s. a.)

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmiä ja osa-alueita

Työhyvinvointi ja sen johtaminen ovat aina ajankohtaisia ja tärkeässä asemassa yrityksien sekä kansantalouden kannalta. Käsitteelle työhyvinvointi onkin annettu monta erilaista määritelmää. Käsitettä työhyvinvointi alettiin käyttää useammin 2000-luvulla, sillä haluttiin esimerkiksi laajentaa työkyky käsitettä niin, että työn mielekkäisyys sisällytettäisiin uuteen termiin. Ajateltiin, että työntekijän tulisi nauttia työn tekemisestä, eikä vain pystyä tekemään hänelle määrättyä työtä. (Alahautala ja Huhta 2018, 17–18.)

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu työstä, työn mielekkyydestä, turvallisuudesta, hyvinvoinnista sekä terveydestä. Hyvä ja motivoiva johtaminen sekä henkilöstön ammattitaito ja työyhteisön ilmapiiri ja monet muut tekijät parantavat työhyvinvointia. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittamaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoinen henkilöstö ja työyhteisö tekevät yrityksessä, jossa johtaminen toimii. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi ja se tukee myös henkilöstön elämänhallintaa (Alahautala ja Huhta 2018, 16–17). Palvelualueen ammattiliiton mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työ on työympäristöltään ja työyhteisöltään terveystä edistävää, mieluista ja turvallista. Tutkimuksissa onkin osoitettu, että työn tuottavuus paranee työhyvinvoinnin edistämisen mukana. Työhyvinvoinnin edistämiseen osallistuu jokainen työyhteisössä toimiva henkilö. (PAM 2019.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen vaikuttaa organisaation tuottavuuteen ja tuloksiin. Työuria pidennetään jatkuvasti ja se lisää keskustelua työhyvinvoinnin tärkeydestä sekä muista työelämän laatuun liittyvistä seikoista. (Hyppänen 2013, luku 6.) Tutkimusprofessori Jari Hakanen työterveyslaitoksesta kertoo etätöiden lisääntymisen tuoneen työhön myös uusia, työhyvinvointia ja työnimua edistäviä voimavaroja. (Työterveyslaitos 2020.) Kuvaan 2 on listattu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Niitä ovat esimerkiksi työ, työyhteisö, työssä käytettävät työvälineet, ympäristö, jossa työ tapahtuu sekä työntekijöiden työssä kokema turvallisuuden tunne. Esimiehen johtamisen taidot ja esimiestyö ylipäänsä vaikuttavat myös suuresti työntekijöiden työhyvinvointiin. Se kuinka tärkeäksi ja merkitykselliseksi työntekijä kokee itsensä ja mitä hän jo osaa sekä kuinka motivoitunut hän työnsä tekemiseen on, vaikuttaa omalta osaltaan työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Ulkoisilla motivaatiotekijöillä, kuten palkan suuruudella ja muilla eduilla on myös vaikutusta koettuun työhyvinvointiin. Lisäksi työn vaativuusaste, kuormittavuus sekä työntekijän terveys, voimavarat ja oma elämäntilanne vaikuttavat työhyvinvointiin joko positiivisesti tai päinvastoin. (Hyppänen 2013, luku 6.)



KUVA 2. Työhyvinvoinnin tekijöitä. (mukaillen Ammattiliitto Jyty Ry, julkaisuaika tuntematon.)

Hyvän työn ominaisuuksiin kuuluu se, että se on psyykkisesti sekä henkisesti sopivan kuormittavaa. Hyvä työ on monipuolista, tarkoituksen mukaista ja vuorovaikutteista. Hyvään työhön kuuluu suunnittelua, toteuttamista, arvioimista, tuloksien tarkastelua, palautteiden läpi käymistä ja organisointia. Esimiehen johtamistyylillä ja toimintaa vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin ja viihtyvyyteen. Esimiehen tulee kohdella jokaista työntekijää tasaverisesti ja oikeudenmukaisesti. Säännöllisin väliajoin pidettävät palaverit ja kehityskeskustelut ovat tärkeitä tilaisuuksia kehittäville ideoille ja kehityksen seuraamiselle. Esimiehen on seurattava työn kuormittavuutta ja puututtava epäkohtiin ajoissa. (Hyppänen 2013, luku 6.)

3.2 Kolme näkökulmaa työhyvinvointiin

Hyvää johtamista voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Esimiehet kuitenkin näkevät työhyvinvointiin liittyvät asiat monesti vaikeina. Tämä voi johtua siitä, että työhyvinvointia tarkastellaan ja pyritään edistämään usein irrallaan työn varsinaisesta sisällöstä. Työhyvinvointia edistettäessä tärkeintä on kehittää yhteisen työn sisältöä ja arvioida työn mielekkyyttä, eikä vain keskittyä ilmapiirin kohentamiseen, kiireen hallintaan tai virkistäytymiseen. (Schaupp 2013, 36.)

Työhyvinvoinnin ikkunat (kuva 3) Gerlanderin ja Launiksen (2007) mukaan antavat työhyvinvoinnille kolme erilaista näkökulmaa, joita ovat kokemuksen, kuormituksen ja kehittyvän toiminnan ikkuna. Jokaisessa ikkunassa työhyvinvointi määritellään näkökulman mukaan ja syyt työhyvinvoinnissa esiintyviin epäkohtiin ovat erilaiset. Tällöin saadaan myös uusia ratkaisuvaihtoehtoja työhyvinvoinnin edistämiseksi, riippuen siitä, kuinka työssä jaksamisen ongelmia tulkitaan. Ikkuna-ajattelu on esimiehelle hyvä apukeino tulla tietoisemmaksi siitä, mistä näkökulmasta juuri sillä hetkellä työhyvinvointia olisi hyvä tarkastella. Näkökulmat eivät ole täysin samantyyppisiä vaan niissä on myös poikkeavuuksia toisiinsa nähden. (Schaupp 2013, 37–38.)



KUVA 3. Kolme näkökulmaa työhyvinvointiin. (mukaillen Schaupp 2013, 37–38.)

Kokemusikkunassa tarkastellaan työntekijöiden työssä kokemia henkilökohtaisia tuntemuksia ja kokemuksia. Asioiden oletetaan olevan hyvin, silloin kuin työntekijä kokee voivansa hyvin. Kuormitusikkunassa työhyvinvointi on tasapainoa työn vaatimusten ja työntekijän ominaisuuksien välillä. Työntekijä voi hyvin, silloin kuin työ ei ole liian kuormittavaa. Kehittyvän toiminnan ikkunassa työhyvinvointi nähdään osana työtoimintaa, joka on muutoksessa. Työntekijän onnistuessa ja työn sujuessa, työntekijäkin voi hyvin. (Schaupp 2013, 37–38.)

3.2.1 Kokemusikkuna

Kokemusikkunassa työhyvinvointia mitataan työntekijän työtyytyväisyydellä. Jokainen työntekijä kokee ja tuntee työnsä eri tavalla. Jotta esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin, tulee hänen tuntea työntekijänsä hyvin ja olla myös tietoinen heidän henkilökohtaisista näkemyksistään. Kokemusikkunassa työhyvinvointia pyritään edistämään erilaisien työkalujen, kuten työnohjauksen ja valmentamisen menetelmien avulla. Nämä työkalut auttavat työntekijöitä muuttamaan tapaansa suhtautua työhön sekä ymmärtämään työhön liittyviä tuntemuksia ja kokemuksia. Jos työssä kohdataan vaikeita tilanteita, on kokemusten jakaminen yhdessä työyhteisön kanssa erityisen tärkeää työn hallinnan tunteen lisäämiseksi. Jokainen ihminen on yksilö, joten samatkin työtilanteet saatetaan kokea kollegan kanssa aivan eri tavalla. Tähän syynä saattavat olla erot asenteissa ja suhtautumistavoissa. (Schaupp 2013, 38–39.)

Ihmisten persoonallisuuspiirteiden erot sanotaan olevan syynä muutosvastarinnalle. Jotkut ihmiset ovat halukkaampia oppimaan uutta ja avoimempia suhtautumaan uusiin asioihin, kun taas toiset suhtautuvat hyvin vauraan uusiin asioihin ja haluavat pysytellä tutun ja turvallisen asian ympärillä. Asenteilla ja persoonallisuuspiirteillä on vaikeaa selittää, miksi tietty henkilö kokee uuden asian joskus positiivisesti ja toisinaan negatiivisesti. Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta tärkeintä on tieto työntekijöiden näkemyksistä ja mielipiteistä. Mielipiteiden kuuleminen on työhyvinvoinnin edistämisen ja kehittämisen kannalta välttämätöntä, mutta haasteellisinta on saada tietää, kenen mielipide on todenmukaisinta ja luottamuksen arvoista. Kokemukset työstä jäävät usein työntekijän omiin ajatuksiin ja tunteisiin, joten johtopäätöksiä kehittämistarpeista on lähes mahdotonta tehdä. (Schaupp 2013, 38–39.)

3.2.2 Kuormitusikkuna

Kuormitusikkunassa on arvioitava työn vaatimustasoa suhteessa työntekijän edellytyksiin. Kuormitusajattelun mukaan työn kuvaan kuuluu rajallinen kuormittavuus. Työ ei kuitenkaan saa aiheuttaa kohtuutonta rasitusta työntekijälle. Työn vaatimusten muuttuessa tai työntekijän työkyvyn heiketessä työn ja työntekijän välillä oleva tasapaino saattaa horjua. Onneksi työhyvinvoinnin ja työterveyden ammattilaiset ovat saaneet mittaamattoman arvokasta tietoa tutkimuksista liittyen työn kuormittavuustekijöihin. Myös laki velvoittaa esimiehen tuntemaan työkuormituksen tason. Työ on järjestettävä niin, että siitä ei koidu terveydellistä haittaa työntekijöille. Tietotekniikan yleistyminen työpaikoilla toi mukanaan psykososiaalisia haittatekijöitä, kuten työn tiedollista kuormittavuutta sekä yksin työskentelyä. Työkuormituksen mallia on pyritty näkemään myös positiivisessa valossa ja tutkimuksissa onkin saatu tietoa hyvän työn piirteistä. Tällaisia hyvän työn piirteitä ovat työn sääntelymahdollisuudet, työtehtävien vaihtelevuus sekä sosiaalisen kanssakäymisen mahdollisuus. (Schaupp 2013, 39–41.)

Kuormitusikkunan näkökulman mukaan työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu vahvistamalla työn positiivisia piirteitä ja työntekijällä käytettävissä olevia voimavaroja sekä minimoimalla työn fyysisiä, sosiaalisia ja psyykkisiä kuormitustekijöitä. Tavoitteena palauttaa työ ja työntekijän välinen tasapaino. Esimies ei ole yksin vähentämässä työn kuormittavuutta, vaan toimenpiteiden suunnittelussa ja tiedon tuottamisessa auttavat työsuojelu sekä työterveyshuolto. Kuormittavuusikkunan näkökulman mukaan kuormittavuutta voidaan hallita poistamalla kuormittava tekijä työstä tai vähentämällä kuormittavaa tekijää. Aina tämä ei kuitenkaan ole helppoa toteuttaa. Haasteellisinta kuormitusnäkökulmassa on työn piirteisiin vaikuttaminen, sillä on tilanteesta riippuvaa, onko se työn kuormittavatekijä vai voimavaratekijä tai mahdollisesti molempia. (Schaupp 2013, 41.)

Kuormitusikkunassa työyhteisön työhyvinvointia tarkastellaan erilaisin mittarein. Mittareita voivat olla työkyvyn ja työkuormituksen arvioiminen sekä työilmapiirikyselyiden toteuttaminen. Kyselyt auttavat saamaan tietoa työntekijöiden oman työn arvioinnista ja niiden avulla pystytään myös seuraamaan mahdollisia muutoksia arvioissa. Työhyvinvoinnin mittareiden avulla pyritään saamaan esille työhyvinvointia heikentävät tekijät, joihin olisi hyvä puuttua. Selville saadaan myös ne hyvät työn piirteet, joita olisi hyvä vahvistaa ja edistää. Kyselyistä saatuja tuloksia vertaillaan usein toimialan tuloksiin ja yrityksen eri yksikköjen välillä. Laajoista tutkimushanke kyselyistä saadaan myös erinomaista tietoa työhyvinvoinnista yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. (Schaupp 2013, 43.)

Kuormitusikkunan näkökulman mukaan keskeinen käsite kuormitustekijöiden lisäksi on yksilön työkyky. Onhan jo sanomattakin selvää, että työkyvyltään hyvä työntekijä kestää huomattavasti enemmän kuormittavaa työtä kuin työkyvyltään heikompi. Jos ja kun työkyky heikkenee, tulee myös työn vaatimustasoa laskea työntekijän työkyvyn mukaiseksi. On hyvä ymmärtää, että työhyvinvointi on osa työn tekemisen kokonaisuutta ja työn tekemisen kokonaisuuden jatkuvaa muuttumista. (Schaupp 2013, 43–44.)

3.2.3 Kehittyvän toiminnan ikkuna

Kehittyvän toiminnan ikkunan näkökulman mukaan työhyvinvointi syntyy tuloksena tehdystä työstä. Työn sisältöön liittyvä onnistumisen tunne työssä sekä motivaatio työtä kohtaan ovat työhyvinvointia. Työhyvinvointi ja motivaatio työtä kohtaan vahvistuvat, kun työntekijä kokee onnistumisen tunnetta työn eri osa-alueilla, joita

pitää itselleen tärkeänä ja kun työ sujuu ilman suurempia vastoinkäymisiä. Työn muutokset saattavat heijastuvat työyhteisöön jaksamiseen liittyvinä ongelmina. Tällöin työtä tulisi kehittää, sillä vanhat tavat työntekemiselle eivät enää toimi tai tuo riittävää osaamista. Nimitys ”kehittyvän toiminnan ikkuna” on saanut myös nimensä tästä. (Schaupp 2013, 44.)

Kehittyvän toiminnan ikkunassa työtä tarkastellaan toimintana, joka etenee käytännössä. Tätä konkreettisesti etenevää toimintaa nähdään työpaikoilla. Toimintaa ovat yhteistyötilanteet, työstä saadut tulokset, työntekijöiden puheet ja teot sekä välineiden käyttö. Käytännön tekemisen lisäksi toiminnassa on tärkeää myös ajatuksellinen sisältö, mikä tarkoittaa tavoitteita, joita työyhteisöllä työn tekemisen kannalta on. Työyhteisön toimintajärjestelmällä on nykyhetken mukaan melko pysyvä rakenne, joka ohjaa työntekijöitä jokapäiväisessä työn teossa. (Schaupp 2013, 44.)

Kun ollaan kiinnostuneita työn tekemisen pohjimmaisimmista syistä, miksi työtä ylipäätään tehdään, mikä tarkoitus ja kohde työllä on, puhutaan työn tarkastelemisesta toimintajärjestelmänä. Näiden lisäksi tarkastellaan myös töiden jakoa työyhteisön sisällä, työyhteisön välineitä työn tarkoituksen toteuttamiseksi, toimintaan liittyviä yhteisiä pelisääntöjä ja kytkeytykö työyhteisö johonkin laajempaan toimijoiden verkostoon. Toimintajärjestelmän osia ovat yhteisö, työnjako, välineet, toiminnan tekijät ja kohde. Jos yksikin toimintajärjestelmän osista muuttuu, hiljalleen myös muut osat alkavat muuttua. Toiminnan pidemmän aikavälin havainnoinnilla huomataan, että toiminnan kokonaisuuden kehittyminen on jatkuvaa. Muutoksen eteneminen on joskus nopeampaa ja työn tekemisen tavat vakiintuneempia, riippuen kehityksen vaiheesta. On hyvä tiedostaa ja ymmärtää millainen toiminnan kehitysvaihe on menossa, sillä kehitysvaiheella on työhyvinvoinnin kannalta merkitystä. Työn tarkoituksen kehityksestä ollaan erityisesti hyvin kiinnostuneita. Kehittyvän toiminnan ikkunan näkökulmasta työntekijän työhön liittyvä motivaatio perustuu työn kohteeseen eli tarkoitukseen ja sisältöön. (Schaupp 2013, 44–45.)

4 ESIMIEHEN MAHDOLLISUUDET TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEEN

Esimiehen velvollisuudet puuttua henkilöstön terveyteen ja toimintakykyyn ovat lisääntyneet. Lainsäädäntökin velvoittaa esimiestä pitämään huolta henkilöstön työhyvinvoinnista ja turvallisuudesta. Jokainen henkilöstön jäsen on kuitenkin ensisijaisesti vastuussa omasta terveydestään työterveyshuollon lisäksi. Esimiehen puuttuminen yksittäisen työntekijän terveyteen saattaa kuitenkin koitua ongelmalliseksi, sillä moni työntekijä haluaa pitää terveydentilansa yksityisasiana. Osa työntekijöistä kuitenkin toivoo, että terveyttä ja hyvinvointia tuettaisiin monella tapaa. (Alahautala ja Huhta 2018, 11–12.) Tässä osiossa keskitytään tarkastelemaan esimiehen keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on useita. Kaikkia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ei kuitenkaan voida käydä läpi tässä opinnäytetyössä, vaan tässä osiossa keskitytään tarkemmin muutamiin tärkeisiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin, joilla esimies voi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin.

Esimiehen näkökulmasta työhyvinvointi alkaa pääasiassa palvelevasta johtamisesta. Palvelevalla johtamisella tarkoitetaan esimiehen tapaa työskennellä esimiehen roolissa ja johtaa työntekijöitään niin, että se tukee työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä sekä heidän mahdollisuuksien toteutumista. Tällainen palveleva johtaja pyrkii kannustamaan työntekijöitään sekä vaikuttamaan myös siihen, että yritys menestyy. Palvelevan esimiehen ominaispiirteisiin kuuluvat lahjomattomuus, oikeudenmukaisesti toimiminen sekä rehellisyys työntekijöitä kohtaan. Palveleva johtaja osaa tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa, joten hänellä on myös kyky arvioida omaa toimintaa ja tehdä asioita toisin, jos tarve vaatii. Vuorovaikutuksessa palveleva johtaja on kannustava ja aktiivinen keskustelija. (Mieli s. a.)

4.1 Johtaminen ja työyhteisötaidot

Ensimmäisessä työhyvinvointiin kuuluvassa osa-alueessa tarkastellaan johtamista ja työyhteisötaitoja. Tässä työhyvinvoinnin osa-alueessa perehdytään tarkemmin kolmeen aiheeseen. Näitä ovat työntekijöiden motivointi ja palkitseminen, yhdenvertainen kohtelu ja työilmapiiri.

4.1.1 Työntekijöiden motivointi ja palkitseminen

Motivaatio vaikuttaa valtavasti työssä saatuihin tuloksiin ja lisää tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä. Se, kuinka paljon työntekijä käyttää voimavarojaan saavuttaakseen tavoitteensa, kertoo työntekijän motivaation määrästä. Motivoitunut ja asiaan sitoutunut työntekijä saa aikaan parempia suorituksia ja siten myös parempia tuloksia. Onkin yrityksen menestymisen kannalta tärkeää, että henkilöstön jäsenet saataisiin kiinnostumaan ja motivoitumaan yhteisistä liiketoiminnan tavoitteista. Esimies voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon oikeanlaisella johtamisella. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimies tuntee jokaisen työntekijän ja takaa näin edellytykset motivoituneelle henkilöstölle. (Hyppänen 2013, luku 5.)

Motivaatiotekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoihin motivaatiotekijöihin. Vuonna 2004 Helsingin kauppakorkeakoulun LTT-tutkimus Oy:n toimesta tehdyssä kyselytutkimuksessa kävi ilmi eroja sisäisissä ja ulkoisissa motivaatiotekijöissä. Tutkimuksen tuloksien mukaan henkilön sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat tunne vapaudesta, jonkun asian oivaltamisen jälkeen syntyvä ilo, tunne yhteisöllisyydestä, oman edistymisen ja henkilökohtaisen

kasvun tunne, tunne työn tarkoituksen mukaisuudesta ja tunne, että pystyy toteuttamaan itseään työssä. Sisäisiin motivaatiotekijöihin kuuluvat myös tapahtumisen ja dynaamisuuden tunne. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat työstä saatu palkka, palkkio ja erilaiset lisät. Myös yrityksen antamat liikuntaan, ruokailuun, vapaa-aikaan, terveydenhoitoon ja osto tilanteisiin liittyvät edut ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä. Työntekijän asemaan liittyviä motivaatiotekijöitä voivat olla työhuoneen koko ja sen sijainti, erilaiset tittelit ja henkilön vallan määrä sekä vastualueet. Tämän perusteella voidaan todeta, että esimiehellä on rahallisen motivaatiotekijän lisäksi monia muita mahdollisuuksia vaikuttaa henkilöstön motivointiin. (Hyppänen 2013, luku 5.)

Palkitseminen on kokonaisuus, jolla on myös tärkeä osa liittyen henkilön motivaation täyttymiseen. Aineellisten palkkioiden, kuten rahan lisäksi, työn organisoinnista huolehtiminen on tärkeää. On tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua itse toimintaan. Työntekijällä on oltava myös mahdollisuus kehittyä, kouluttautua sekä saada arvostusta työssään. Palautteen saaminen työstä on myös erittäin tärkeää. (Hyppänen 2013, luku 5.) Johtamisen muotona hyvän palautteen ja kiitoksen antaminen on tehokasta. Positiivinen palaute tulee perustella ja sen tulee olla aitoa. Kiitoksen antaminen vahvistaa työntekijän hyvänolon tunnetta ja lisää energisyyttä. Esimiehen tulee olla läsnä ja arvostaa työntekijöidensä työstä suoriutumista. Tällöin esimies voi aidosti antaa positiivista palautetta ja kiittää työntekijöitään hyvistä suorituksista. (Nikkola ja Salminen 2012, 116–117.) Palaute voi olla positiivista tai rakentavaa palautetta. Kiittäminen ja kehuminen ovat hyviä esimerkkejä tästä positiivisesta palautteesta. Rakentava palaute on yleensä korjaavaa palautetta, jota annetaan toiminnassa ja työtavoissa kohdattujen epäkohtien vuoksi. (Hyppänen 2013, luku 5.)

Jos palautteeseen on aihetta, tulisi se antaa heti työsuorituksen jälkeen. Tällöin palautteen antamisesta on eniten hyötyä. Jokainen työntekijä reagoi palautteeseen yksilöllisesti. Esimies oppii tuntemaan työntekijöidensä eroavuudet ja osaa näin ollen toimia eri tilanteissa sopivalla tavalla. Positiivinen palaute eroaa rakentavasta siinä, että rakentava palaute annetaan aina kahden kesken. On helpompi käydä tilanne kahden kesken läpi aidon esimerkkitilanteen kautta, jotta voitaisiin löytää tarvittavat kehittämistarpeet. On myös hyvä keskustella kuinka jatkossa tulisi toimia, jotta vastaaviin tilanteisiin ei jouduttaisi. Esimiehen olisi hyvä myös keskustella tapauksen vaikutuksista ja mahdollisista seurauksista. Palaute ei tule olla syyllistävää tai persoonaan kohdistuvaa. Palautteella halutaan toimintatapojen muutosta parempaan ja kehittää toimintaa jatkossakin. (Hyppänen 2013 luku 5.)

4.1.2 Yhdenvertainen kohtelu

Hyvään esimiestyöhön olennaisesti kuuluva kriteeri on työntekijöiden oikeudenmukainen johtaminen. Luottamuksen syntymisen kannalta tärkeässä asemassa ovat työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu, tasa-arvoa korostava johtaminen sekä arvostava vuorovaikutus työntekijää kohtaan. (PAM 2019.) Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus kohdella jokaista työntekijää yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti. Tämä kertoo myös työnantajan hyvästä johtamisesta ja työelämästä. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämisellä on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin ja koko yrityksen menestymiseen. (VALTIOVARAINMINISTERIÖ, s. a.) Yrityksen sisällä luodut järjestelyt eivät saa johtaa eriarvoiseen kohteluun ja yrityksen käytäntöjen tulisi myös olla yhdenmukaisia. Tasapuolisuuden vaatimus on toteutettava ja otettava huomioon jokaisessa työelämään liittyvässä tilanteessa. Kun työsuhteen ehtoja sovitaan tai muutetaan, täytyy myös varmistaa, ettei työsuhteissa

sovelleta erilaisia ehtoja ilman perusteita. Jokaisella työntekijällä tulee olla samoissa tehtävissä samanlainen mahdollisuus edetä uralla ja kouluttautua eteenpäin. (Nikkola ja Salminen 2012, 92–93.)

Palautetta ja parannusta kaipaaviin tehtäviin tulee puuttua tasapuolisesti sekä lähes samantyyppisissä vertailukelpoisissa tapauksissa esimiehen tulee toimia samalla tavalla. Työsuhteeseen kuuluvat edut tulee antaa työntekijöille samoin perustein, eikä työaika tai työsuhteen kesto saa olla syy laittaa työntekijöitä eriarvoisiin asemiin. Esimiehen tulee tunnistaa, milloin on kyse oikeudenmukaisesta käytöksestä ja milloin syrjinnästä. Esimies voi poiketa tasapuolisen kohtelun vaatimuksesta, jos poikkeaminen on asema ja tehtävät huomioiden perusteltua. (Nikkola ja Salminen 2012, 92–93.)

4.1.3 Työilmapiiri

Työilmapiirillä tarkoitetaan työntekijän kokemusta omasta työympäristöstään. Työilmapiiriä voisi kutsua myös työturvallisuusilmapiiriksi, johtamisilmapiiriksi tai oikeudenmukaisuusilmapiiriksi. Näin kirjoittaa terveystalon johtava työterveyspsykologi ja organisaatiokonsultti Antti Aro. (Tehy ry 2018.) Hyvässä työilmapiirissä työn sisältö koetaan tärkeäksi ja tavoitteelliseksi (Suomalaisen Työn Liitto 2017).

Työterveyshuollon erikoislääkäri ja vastaava työterveyslääkäri Rea Lagerstedt mainitsee artikkelissaan työhyvinvoinnin kukoistavan yrityksissä, joissa yhteiset pelisäännöt ovat jokaisen tiedossa ja hallussa. Lagerstedt painottaa, että jokaisen työntekijän tulisi olla tietoisia työpaikan säännöistä ja olla valmiita myös noudattamaan niitä sitoutuneesti. Hyvän työilmapiirin luonnin kannalta on myös tärkeää, että huolehditaan työturvallisuudesta, työn sopivasta kuormituksesta, työpaikan hygieniasta, työpaikan pysyvyydestä ja työntekijöiden työmäärien tasapuolisesta jaosta. (Suomalaisen Työn Liitto 2017.)

Aro kirjoittaa artikkelissaan työilmapiirin vaikuttavan vahvasti esimerkiksi työntekijöiden motivaatioon, työhön sitoutumiseen, työssä jaksamiseen, yhteistoimintaan ja siihen, kuinka hyvin työntekijät sietävät painetta työssään. (Tehy ry 2018.) Hyvä työilmapiiri kulkee käsi kädessä myös menestyvän yrityksen kanssa (Suomalaisen Työn Liitto 2017). Lagerstedt jakaa artikkelissaan vinkkejä hyvän työilmapiirin luomiseen. Lagerstedt kertoo loistavan työilmapiirin syntyvän seuraavilla vinkeillä. Luottamus luo hyvää ilmapiiriä puolin ja toisin. Kun antaa työntekijöiden työskennellä itsenäisesti ja luottaa heihin, voi luoda ympärilleen hyvää ilmapiiriä. Työntekijöiden joustava ja henkilökohtaisen elämän huomioon ottava kohtelu parantaa ilmapiiriä. Tiedon avoin kulku työyhteisössä on myös tärkeää. Selkeitten työnkuvien luominen auttaa työntekijöitä tietämään mitä heiltä odotetaan, millaisia tavoitteita heille on asetettu ja millä tavoin tavoitteiden toteutumista seurataan. Lagerstedt painottaa myös hyvän ilmapiirin ylläpitämisessä olevan tärkeää huomioida työmääriä etukäteen, jolloin sairauspoissaolon sattuessa kukaan työntekijä ei kuormitu liialla lisä työmäärällä tai uupumisella. Myös haastavien esimiestilanteiden toimintamallin rakentaminen etukäteen on järkevää, sillä näin mahdollisiin ongelmiin on helpompi puuttua ja osataan toimia oikein. (Suomalaisen Työn Liitto 2017.)

Esimies ei kuitenkaan voi luoda hyvää työilmapiiriä yksin. Näin kirjoittaa tekstissään myös Antellin toimitusjohtaja Tomi Lantto. Lantto kertoo hyvän johtamisen vaikuttavan ilmapiirin luomiseen merkittävästi, mutta painottaa työilmapiiristä huolehtimisen olevan jokaisen asia. Lantto muistuttaa myös, että jokainen tarvitsee joskus apua ja kannustusta. Lantto kertoo hyvän tiimin rakentuvan erilaisesta osaamisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että

olisi hyvä korostaa jokaisen työntekijän vahvuuksia ja sen tuomaa hyötyä. Näin luodaan myös hyvää työilmapiiriä. (Y-Studio 2019.)

On tärkeää, että jokainen työntekijä osallistuu hyvän työilmapiirin luomiseen ja sen ylläpitämiseen. Kaikki alkaa siitä, että jokainen työntekijä huolehtii omasta työstään ja samalla huomioi myös muiden työt. Tasapuolisuus, kohteliaisuus ja kiinnostus luovat pohjan hyvälle työilmapiirille. Avoin ilmapiiri ja sovituista palautekäytännöistä kiinni pitäminen ovat myös hyvän työilmapiirin perustaa. (Mieli s. a.)

Pienilläkin päivittäisillä teoilla on suuri merkitys hyvän ilmapiirin luomisessa. Tällaisia pieniä tekoja voivat olla muiden työyhteisön jäsenten tervehtiminen, kunnioittaminen, arvostaminen ja hymyileminen. Nämä teot tulevat usein jokaiselta luonnostaan, mutta joskus nämä pienet teot kuitenkin unohtuvat kaiken muun kiireen ja hälinän keskellä. Jokaisessa työyhteisössä on myös omat melko pysyvät tapansa toimia ja reagoida. Jos tällaiset pienet, mutta merkitykselliset arkiset teot eivät jo kuulu yleisiin tapoihin, ne monesti ohitetaan ja unohdetaan huomaamatta. Hymyllä ja hyvillä tavoilla on kuitenkin tapana tarttua, joten esimerkin näyttäminen muille on avain työilmapiirin kohentamiseen. (FINLA 2020.)

Työntekijöiden työilmapiiriä kartoitetaan yleensä erilaisin mittarein ja kyselyin. Työilmapiirin kehittämisen kannalta ne eivät ole kovinkaan toimivia, jos ne ovat ainoita keinoja työilmapiirin kehittämiseen. Työilmapiirin kehittämisen kannalta parhaita välineitä ovat puhuminen ja kuunteleminen. Näiden kautta muutosta entiseen voi tapahtua. Aito ja vuorovaikutuksellinen tilanne antaa työntekijöille mahdollisuuden tulla kuulluksi ja kertoa omista tarpeistaan. Tällainen kohtaaminen ja keskustelu jo itsessään luovat hyvää työilmapiiriä puolin ja toisin. (Innotimo Oy 2021.) Työntekijän ja esimiehen keskinäistä suhdetta voidaan parantaa siten, että molemmat saavat ilmaista omat odotuksensa ja tiedostavat todelliset mahdollisuudet. (PAM 2019.)

4.2 Osaaminen ja kehittymismahdollisuudet

Seuraavassa työhyvinvointiin kuuluvassa osa-alueessa käydään läpi osaamista ja kehittymismahdollisuuksia. Tähän kuuluvat työntekijöiden kasvu- ja kehittymismahdollisuuksien tukeminen ja palautteen antaminen, kehityskeskustelujen järjestäminen sekä osaamisen varmistaminen ja tukeminen.

4.2.1 Kasvu- ja kehittymismahdollisuuksien tukeminen ja palautteen antaminen

Esimiehen on tärkeää tukea työntekijöiden kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia. Tämä on niin työntekijän kuin koko henkilöstönkin etu. Henkilöstön jäsenet ovat erilaisia lähtökohdiltaan. Toiset ovat osaamistasoltaan kehittyneempiä kuin toiset ja jokaisella työntekijällä on omat tarpeensa. Työntekijän oma elämänvaihe vaikuttaa myös ratkaisevasti siihen, millaiset tulevaisuuden odotukset ovat. (Hyppänen 2013, luku 5.)

Henkilön sisäisiin motivaatiotekijöihin kuuluu henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen. Tämän vuoksi esimiehen tulisikin taata parhaat mahdollisuudet työntekijöidensä kehittymiselle. Esimiehellä on useita keinoja, joilla auttaa henkilöstöään kehittymään työssään. Näitä ovat esimerkiksi työnkuvan muuttaminen laajemmaksi tai työntekijän erikoisosaamisen vaatavuuden syventäminen. Työntekijän vallan ja vastuun lisääminen työtehtävissä antaa myös sopivaa lisähaastetta ja luo työntekijälle edellytyksiä kehittyä sekä parantaa henkilökohtaisia ominaisuuksiaan työssään. Esimies voi tukea työntekijän kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia tarjoamalla uutta

työtä saman yrityksen sisällä, mikä luo samalla uusia tilaisuuksia kehittymiselle. Esimiehen on hyvä järjestää kehityskeskusteluja, kun halutaan arvioida henkilöstön kehittymistä pidemmällä aikavälillä. Jos työntekijä haluaa haasteita ja kehittyä työssään, on esimiehen tehtävä auttaa ja tukea työntekijää etsimällä uusia mahdollisuuksia ja lisähaasteita yrityksen sisällä. (Hyppänen 2013, luku 5.)

4.2.2 Kehityskeskustelujen järjestäminen

Kehityskeskustelut tukevat henkilöstön työtä, motiiveja ja edistävät yleistä työhyvinvointia. Kehityskeskusteluja on hyvä pitää säännöllisesti, jotta niistä olisi mahdollisimman paljon hyötyä. Kehityskeskusteluiden tulee olla luottamuksellisia ja niihin olisi hyvä valmistautua etukäteen. Kehityskeskusteluja pidetään esimiehen ja työntekijän välillä, mutta joissain tapauksissa myös ryhmäkeskusteluina. (Aura ja Ahonen 2016.)

Kehityskeskustelun päätarkoituksena on edistää työyhteisön toimintaa, työn onnistumista ja työntekijöiden voimavaroja. (Aura ja Ahonen 2016.) Kehityskeskustelujen aikana käsitellään pääasiassa työntekijän fyysistä sekä psyykkistä jaksamista sekä kokonaisvaltaisesti työntekijän henkilökohtaista työuraa. Työntekijän yksilölliset ominaisuudet otetaan aina huomioon, kun arvioidaan työn kuormittavuutta työntekijän jaksamisen kannalta. Kehityskeskustelujen aikana selvitetään myös työntekijän ikääntymisen vaikutusta työtehtävien kulkuun ja työntekijän työkykyyn. (PAM 2019.) Kehityskeskusteluissa voidaan selvittää, onko työtehtävässä vaadittava osaaminen kunnossa tai onko osaamisessa mahdollisesti kehitettävää. Kehityskeskusteluissa voidaan myös puhua työntekijän työuralla etenemismahdollisuuksista ja tavoitteista. Nämä kaikki edellyttävät vuorovaikutusta ja luottamusta työntekijän ja esimiehen välillä. Kehityskeskusteluissa ilmenevät yhteiset johtopäätökset ja jatko-toimenpiteet kirjataan ylös ja niille laaditaan sopiva aikataulu sekä seuranta-aika. Vaikka kehityskeskusteluissa käytävät asiat olisivat joskus vaikeita, esimiehen olisi silti hyvä pitää positiivista henkeä yllä. (Aura ja Ahonen 2016.)

Esimiehen on hyvä osallistaa henkilöstöään valmistautumaan kehityskeskusteluun. Erilaiset ennakkotehtävät ja tiedonkeruu henkilöstön ja esimiehen kokemuksista sekä muutostarpeista ohjaavat kehityskeskustelua. Työntekijä voi kirjata ylös omat saavutuksensa ja työhön liittyvät henkilökohtaiset tavoitteet. Ennakkotietoja voidaan kerätä myös kyselylomakkeella. Tällöin työntekijältä voidaan kysyä kysymyksiä liittyen työntekijän osaamiseen, työtilanteeseen tai motivaatioon. Ennakkotiedot puretaan yhdessä työnantajan kanssa kehityskeskustelun aikana. Esimiehen kannattaa varata kehityskeskustelulle riittävästi aikaa ja varmistaa, että paikka on rauhallinen ilman ylimääräisiä häiriö tekijöitä. (Aura ja Ahonen 2016.)

4.2.3 Osaamisen varmistaminen ja tukeminen

On tärkeää tarkastella työntekijän osaamista ja työn hallintaa läpi koko työntekijän työuran, sillä osaamisen varmistaminen ja työn hallinta kuuluvat osaksi työhyvinvointia ja turvallisuutta. Kun osaamista tuetaan ja kehitetään läpi koko työntekijän uran, lisää se työssä jaksamista sekä työn tuottavuutta. Työn hallinta ja osaamisen varmistaminen ovat osa päivittäistä työntekoa. Työn hallintaa ja työntekijän osaamista olisi myös hyvä käsitellä omana osanaan kehityskeskusteluissa. Työntekijöitä tulisi tarkastella heidän lähtökohtiensa mukaan, missä vaiheessa työuraa henkilö on, millainen ammattitaito hänellä on pohjana ja paljonko työntekijällä on ikää. Jokaisella työntekijällä on erilaiset lähtökohdat työntekeymiseen, joten jokaisella on myös omat tarpeensa oppia ja kehittää valmiuksiaan työhön. (PAM 2019.)

Työnantajan tulee olla valmistautunut työntekijöiden mahdolliseen vaihtuvuuteen järjestelmällisen henkilöstösuunnittelun ja osaamistarpeiden tunnistamisen avulla. Osaamisen varmistamista sekä työn hallintaa lisätään perehdyttämällä työntekijät hyvin uusiin työtehtäviin, työympäristöön, päivittäisiin toimintatapoihin sekä työturvallisuuteen liittyviin seikkoihin. Uuden työntekijän kehittymistä seurataan ja tuetaan suunnitelmallisesti työsuhteen alusta alkaen. Työntekijän ammattitaitoa on tärkeä tukea ja kehittää jos työtehtävät laajenevat tai yritys kierrättää työntekijöitään eri työpisteissä ja työtehtävissä vaihtelevasti. (PAM 2019.)

Työntekijöiden osaamisen varmistamiseksi ja työn hallinnan tunteen lisäämiseksi on hyvä järjestää työntekijöille koulutusta, joka tukee työssä suoriutumista. Työntekijöitä tulee kannustaa myös opiskelemaan lisää esimerkiksi ammatillisen lisä- ja täydennyskoulutuksen kautta. Palautteen antaminen sekä sen ottaminen vastaan lisäävät myös työnhallinnan tunnetta ja osaamista. Työntekijän on myös tärkeää puuttua työn aikana ilmeneviin ongelmiin ajoissa ja pyytää apua sekä lisää ohjeistusta työn tekemiseen. (PAM 2019.)

4.3 Terveys, työkyky ja työympäristö

Viimeisessä työhyvinvointiin kuuluvassa osa-alueessa tarkastellaan terveyttä, työkykyä ja työympäristöä. Tässä osa-alueessa tutustutaan lähemmin viiteen tärkeään työhyvinvoinnin tekijään. Näitä ovat voimavarojen ja jaksamisen tukeminen, palautumisen edistäminen, terveellisten elämäntapojen tukeminen, työyhteisön työkyvyn ongelmien ennaltaehkäiseminen ja turvallinen työympäristö ja työergonomia.

4.3.1 Voimavarojen ja jaksamisen tukeminen

On hyvä muistaa, että työntekijän voimavarojen vahvistaminen on jatkuvaa, mutta työntekijän on huolehdittava itsekin omasta terveydestä ja hyvinvoinnista. Työntekijän voimavaroja lisääviä tekijöitä ovat työstä suoriutumisen tunne, ammatillinen osaaminen, kyky kehittyä, oman identiteetin vahvistaminen sekä myönteiset asenteet uusia työtehtäviä kohtaan. (Suonsivu 2015, 80.)

Esimiehellä on tärkeä rooli työntekijöiden voimavarojen havainnoimisessa. Kun työntekijällä on itse mahdollisuus vaikuttaa asioihin, työskennellä yksin ja työtoiminta on hyvin organisoitua, lisää se myös työntekijän voimavaroja. Työntekijän riittävyden tunne lisääntyy, kun esimies on aidosti läsnä, työntekijän ja esimiehen keskinäinen vuorovaikutus toimii ja esimiehen johtaminen on oikeudenmukaista. Työyhteisö, joka on avoin uusille ideoille, auttaa jaksamaan. Jotta työn tavoitteet saavutettaisiin ja iloa työn tekemiseen saataisiin lisää, työyhteisön tulee käyttää palkitsevia ja kannustavia tapoja. Työn ja vapaa-ajan sovittamista yhteen tulee kehittää. Positiivinen ja rakentava suhtautuminen työyhteisön muutoksiin ja vaatimuksiin, lisäävät myös henkilöstön riittävyyden tunnetta. Organisaatiorakenteiden ja työtoiminnan muuttuessa henkilöstön jäsenille olisi hyvä antaa mahdollisuus lähteä työn kiertoon, osallistua koulutusvalmennuksiin ja kehittämisprojekteihin sekä päivittää työtehtäviään nykypäivään sopivimmiksi. Tällaiset muutokset antavat työntekijöille lisäksi mahdollisuuden uuden ammatin hankkimiseen tai uran suunnittelulle. (Suonsivu 2015, 80–81.)

Esimiehen on vaikeaa puuttua työntekijöiden henkilökohtaisiin voimavaroihin, sillä tietyt asiat mukaan lukien uniongelmat ja kotona syntyvät stressaavat tilanteet ovat todella henkilökohtaisia asioita ja niihin puuttumiseen ja läpi käymiseen tarvitaan todella hyvää luottamusta esimieheltä sekä työntekijältä puolin ja toisin. (Aura ja

Ahonen 2016.) Työkyvyn kannalta ongelmallisimmat työn vaatimukset ja kuormitustekijät on hyvä arvioida yhdessä työterveyshuollon kanssa. Tämän vuoksi on tarpeellista, että työterveyshuolto on tietoinen työpaikan työntekotavoista ja työolosuhteista. (PAM 2019.)

Työntekijän henkilökohtainen elämäntilanne vaikuttaakin suuresti työssä jaksamiseen. Esimiehen onkin hyvä tukea työntekijöidensä hyvinvoinnin kokonaistilannetta eri tavoin. Jaksamisen parantamiseen työntekijä voi käyttää vuorotteluvapaita, virka- ja työvapaita, osa-aikalisää ja -eläkkeitä, osasairauslomia tai joustavia työaika-kokeiluja (Suonsivu 2019, 67). Työtä voidaan myös muokata ja keventää esimerkiksi työnkierrolla, työskentelemällä pareittain, rajaamalla työtehtäviä, vuorotyöjärjestelyillä, parantamalla fyysistä kuntoa, ammattitaitoa kehittämällä, kuntoutuksella, työterveyshuollon ja julkisen puolen tarjoamilla palveluilla, havainnoimalla omia työtapoja sekä käytäntöjä tai mahdollisesti kouluttautumalla lisää. (PAM 2019.) Esimies voi joustaa työaikojen suhteen, mikä mahdollistaa palautumiselle enemmän aikaa sekä helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista (Aura ja Ahonen 2016). Kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin, lisää se myös motivaatiota itse työtä kohtaan sekä kiinnostusta jatkaa työtä tulevaisuudessakin. Erityisesti iäkkäät työntekijät motivoituvat, kun saavat itse vaikuttaa omiin työaikoihinsa. Työntekijät haluavat pääasiassa vaikuttaa työn alkamis- ja loppumisajankohtaan, taukojen ajankohdan päättämiseen, työpäivän kestoan, työvuorjärjestelyihin, palkallisten sekä palkattomien vapaiden ja lomien ajankohtien suunnitteluun. Työvuorosuunnittelu ja työaikojen järjestely parantavat yrityksen tuottavuutta, luovat pohjaa työllisyyden jatkuvuudelle sekä vahvistavat yrityksen kilpailukykyä. (PAM 2019.)

4.3.2 Palautumisen edistäminen

Työpäivän aikana kuormittuminen on lähes väistämätöntä. Siksi on hyvä muistaa riittävä lepo työpäivien välissä. Työn paineiden ja stressin aiheuttamana menetetyt voimat yleensä palautuvat, kun elimistön stressitila tasaantuu lepotilaan. Unen saanti ja lepo ovat erittäin tärkeässä asemassa energiatasojen ja hormonitasa-painotoiminnan palautumisen kannalta. Vapaa-aika ja viikonloput ovatkin erittäin hyvää aikaa palautumiselle. Noin 7-9 tunnin yöunet ovat palautumisen kannalta sopivat, mutta myös unen laatu vaikuttaa palautumiseen. Syvä uni on palautumisen kannalta hyödyllisintä. Olennaisinta työn kuormittavuudesta palautumisessa on uusien sisäisten voimavarojen, kuten positiivisen mielialan ja energian saanti. Palautumista voidaan ajatella onnistuneeksi, kun työntekijän fysiologinen ja psykologinen puoli ovat kunnossa. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän kehon stressitaso on palautunut normaaliksi ja työntekijä kokee itse olevansa valmis jatkamaan työntekoa. Jos palautumista työpäivän jälkeen laiminlyödään jatkuvasti voi seurauksena olla työuupuminen. Organisaatiossa työntekijöille olisi hyvä lisätä palauttavia hetkiä työpäivään. Työntekijät olisivat tällöin tietoisia itsestään ja tekemisestään. Parin minuutin hiljentyminen ja keskittyminen itseensä työpäivän aikana auttaa irtautumaan hetkeksi työn hektisyydestä ja työn tuomasta stressistä. (Manka 2016, 181–182.)

On tärkeää ymmärtää työn muokkaamisen merkitys, kun tarkastellaan sairauslomien määriä ja työkyvyttömyysriskejä. Työkyvyn ja työn vaatimusten ristiriitaisuus voi aiheuttaa ongelmia työntekijän työkyvylle. Työntekijän työkyvyn muodostavat työntekijän omat voimavarat, joihin kuuluvat esimerkiksi terveys, ammattitaito, sosiaaliset taidot ja toimintakyky sekä työn vaatimukset. Työkyky muodostuu molempien ollessa tasapainossa keskenään. Muokkaamalla työtä, voidaan minimoida sairauspoissaoloja ja pitää kiinni työkyvystä. Ennen kun lähdetään muokkaamaan työtä, olisi hyvä tunnistaa työntekijän työkykyä kuormittavat tekijät ja työn vaatimukset,

sillä niistä voi olla haittaa työntekijän työkyvyille. Työn muokkaamista olisikin hyvä toteuttaa jo ennakoon. Työtä ja työolosuhteita olisi hyvä muokata sellaisiksi, että riski työkyvyttömyyteen olisi olematon. Työtehtävien määrään ja laatuun sekä työn henkiseen kuormittavuuteen tulisi puuttua tarpeen mukaan. (PAM 2019.)

4.3.3 Terveellisten elämäntapojen tukeminen

Työntekijöiden hyvinvointia tukevat terveelliset elämäntavat. Liikunnan vähäisyys, ylipaino, liiallinen istuminen, vähäinen uni, stressi, alkoholin liiallinen käyttö ja tupakointi ovat isoimpia riskitekijöitä työntekijän terveyden ja hyvinvoinnin kannalta. Työntekijän itsensä lisäksi myös työnantaja pystyy vaikuttamaan työntekijöidensä hyvinvointiin erilaisin tavoin. Työnantaja voi opastaa työntekijöitä terveellisten elämäntapojen aloittamisessa ja ylläpitämisessä yhdessä työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuolto ja työnantaja voivat antaa ravitsemusneuvontaa sitä toivoville sekä perustaa esimerkiksi erilaisia painonhallintaryhmiä. Työnantajan tehtävänä on esimerkiksi järjestää työntekijöiden ruokailua varten sopivat tilat, joissa ruokailu on terveellistä ja kiireetöntä. (PAM 2019.)

Tilintarkastusyhtiön (PwC) ja Etelä-Kalifornian yliopiston (USC) tekemässä uudessa tutkimuksessa kävi ilmi, että yritysten hyvinvointiohjelmat voivat auttaa edistämään terveellisten elämäntapojen lupauksia. Tutkimuksessa havaittiin osallistavan johtajuuden ja ryhmätyön olevan edellytys hyvinvoivalle työyhteisölle. Työympäristön ja henkilöstön terveellisten elämäntapojen tuli olla kunnossa, jotta voitiin puhua hyvinvoivasta työyhteisöstä. Osallisuudella, hyvällä tiimin työilmapiirillä ja johtajan tuella oli suora yhteys työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. (Kohl 2020.)

Työnantaja voi myös kannustaa työntekijöitään kulkemaan työmatkat liikkuen, mikä lisää myös työntekijöiden päivittäistä hyötyliikuntaa. Työnantajan tulee järjestää tilat työntekijöiden henkilökohtaisten varusteiden säilyttämiseen ja peseytymiseen. Liikkumisen ilon ja vuorovaikutustaitojen lisäämiseksi työnantaja voi järjestää työntekijöilleen yhteisiä kuntosali- sekä pelivuoroja sekä jakaa liikunta- ja virikeseteleitä. Työnantaja voi tukea tupakointia harrastavia työntekijöitään, tarjoamalla lopettamiseen suuntaavia vieroitusryhmiä yhdessä työterveyshuollon kanssa. On myös työpaikkoja, joissa työnantaja jakaa tupakoinnin lopettamisen avuksi nikotiinilaastareita työntekijöilleen. Päihdeongelmaisen työntekijän hoitoon ohjaamisen ja päihderiippuvuuden tajuamiseksi kirjataan yhdessä laatimaan päihdeohjelmaan erilaisia menettelytapoja työntekijän päihteistä vieroittamisen avuksi. Työsuojelutoimikunnassa käsitellään työhyvinvointia parantavia toimenpiteitä yhdessä työntekijöiden kanssa, jonka jälkeen toimenpiteet kirjataan yrityksen perehdytyskansioon. (PAM 2019.)

4.3.4 Työyhteisön työkyvyn ongelmien ennaltaehkäiseminen

Jos organisaatiossa työskentelee yksikin työntekijä, esimiehen tulee lain mukaan järjestää työntekijöille työterveyshuolto. Työterveyshuoltolain (2001) tarkoituksena on edistää yhdessä työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon kanssa työtapaturmien ja työhön liittyvien sairauksien ehkäisyä, turvallisuutta ja terveellisyttä työympäristössä ja työssä sekä edistää henkilöstön terveyttä ja työkykyä työuran eri vaiheissa, unohtamatta koko työyhteisön toimintaa. (Manka 2016, 92–93.)

Tärkeässä asemassa työkykyä uhkaavien ongelmien varhaiseen puuttumiseen ovat esimies, työntekijät, työsuojelu sekä työterveyshuolto. Työkyvyn tuen toimintamallin avulla viedään näitä mahdollisia työkyvyn ongelmia

eteenpäin. Esimies huolehtii siitä, että työt tulevat tehdyksi ja työntekijät pystyvät suoriutumaan työstänsä vaa- ditulla tavalla. Joskus työstä suoriutumiseksi voi ilmetä kuitenkin ongelmia. Tällaiset ongelmat eivät johdu aina sairaudesta, vaan ongelman taustalla voi olla monia muitakin tekijöitä. Syitä ongelmille voivat olla osaamisen riittämättömyys, työn organisoimisen puutteellisuus, ongelmat motivaatiossa, ongelmallinen elämäntilanne, päih- teiden käytön ongelma, riittämätön tiedotus työn tavoitteista tai työn vaatimusten ja suorituskyvyn välillä oleva ristiriita. Työkykyongelmat voivat tulla esille jo varhain. Esimies voi esimerkiksi havaita työntekijän heikenty- neen työstä suoriutumisen tai työntekijä voi ottaa itse puheeksi työkyvylle estettä tuovan ongelman. Työkyky- ongelma voi myös tulla ilmi kehityskeskusteluissa tai työkaverit saattavat huomata ongelman ja ilmoittaa siitä esimiehelle. On myös todennäköistä, että asiakaspalautteesta käy ilmi työntekijöiden työkykyyn liittyviä epä- kohtia. Ongelma työkyvyssä saatetaan myös huomata silloin, jos työntekijän sairauspoissaolot lisääntyvät äkilli- sesti. On myös mahdollista, että joku työntekijän perheenjäsenistä on yhteydessä työpaikkaan tai työterveys- huoltoon ongelmien ilmetessä. Työterveyshuolto saattaa havaita ongelman myös rutiiniomaisen terveystarkas- tuksen tai sairausvastaanoton yhteydessä. (Martimo ym. 2018, 189–190.)

Työntekijän sairastuessa tulee esimiehen pitää aktiivisesti yhteyttä sairastuneeseen työntekijään koko sairaus- loman ajan sekä valmistaa työntekijää työhön paluussa. Esimiehen kannattaa sopia yhdessä työterveyshuollon kanssa yhteydenpidosta sekä työntekijän hoidon ja toipumisen etenemisen arvioinnista. Sairauslomalle jäännin syyn ollessa hankalamman luontoinen, esimerkiksi psyykkisistä syistä johtuva, saattaa sairastuneen työntekijän olla vaikea pitää yhteyttä työpaikkaan. Sairausloman venyessä pitkäksi saattaa myös kynnys työhön palaami- seen nousta liian korkeaksi. Tällöin on erityisen tärkeää, että yhteydenpito esimiehen, työterveyshuollon sekä sairastuneen työntekijän välillä säilyy. Yhdessä laadittu suunnitelma työhön paluun organisoimista, auttaa työ- hön paluun onnistumisessa. Moni pitkäaikaissairaudesta kärsivä on pystynyt onnistuneesti palaamaan työpai- kalle osasairauspäivärahan tai työkokeilun turvin. (Martimo, ym. 2018, 94.)

Esimiehen on hyvä käydä sairauslomalta palanneen työntekijän kanssa palautekeskustelu, sillä se on osa työhy- vinvoinnin tukemista. On myös hyvä ennaltaehkäistä sairauden uusiutumista. Sairauslomalta palanneen työnte- kijän työnkuvan tulee olla kuntoutumista tukevaa sekä työntekijän voimavarat huomioon ottavaa. Sairausloman ollessa jatkunut pitkään, on työpaikalla voinut tapahtua suuriakin muutoksia. Tämän vuoksi olisi hyvä perehdyt- tää työhön palaava työntekijä uudelleen työpaikalla mahdollisesti tapahtuneisiin muutoksiin. On hyvinkin toden- näköistä, että esimies tarvitsee myös itse valmennusta tällaisiin tehtäviin. Joissain tapauksissa koko työyhteisö tarvitsee uudelleen valmennusta, jotta onnistutaan turvaamaan työntekijän paluu työpaikalle. On kuitenkin välttämätöntä saada lupa sairastuneelta työntekijältä käsitellä hänen töihin paluunsa liittyviä asioita. Työhön paluun asioista tulee muutenkin olla selkeästi sovittu. (Martimo ym. 2018, 130.)

Jos työyhteisön sisällä syntyy ristiriitoja ja ongelmia, ne yleensä ratkeavat ilman erinäisiä toimenpiteitä. On kui- tenkin mahdollista, että ongelmia ei saada loppumaan. Tällöin esimiehellä on velvollisuus puuttua ongelmien ratkaisemiseen. Esimies voi havainnoida työyhteisöään ja seurata tilannetta. Ongelmista enteileviä merkkejä voivat olla muutokset työntekijän käytöksessä, asioiden pimittäminen, naurun äänet tai työntekijöiden keskinäi- set juttelu tuokiot. Henkilöstötutkimuksen tulosten seuranta on myös hyvä tapa ennakoita työyhteisön ongel- mia. Asioihin puuttuminen on tehokkaampaa, kun esimies seuraa jatkuvasti työyhteisönsä toimintaa. Havaitun ongelman tarkasteleminen ja rajaaminen on myös tärkeää, jotta ongelmia voitaisiin käsitellä mahdollisimman

hyvin. Esimiehen on otettava puheeksi ongelmista aiheutuneet vaarat ja haitat. Esimiehen on hyvä painottaa ongelmien selvittämisen tärkeyttä ja korostaa ratkaisujen etsimistä ongelmia tuoviin asioihin. Henkilöstö voi osallistua ratkaisuehdotuksien löytämiseen. Ratkaisu ehdotuksien punnitsemisen jälkeen tehdään ratkaisuja ja päätetään käytettävistä toimenpiteistä ja jätetään seuraamaan tilannetta. (Hyppänen 2013, luku 6.)

Henkilöstön jäsenten välisissä ristiriitatilanteissa ja konflikteissa esimiehen tulee suhtautua tilanteeseen vakavasti ja reagoida välittömästi. Esimies voi pistää pelin poikki ja ottaa konfliktissa syntyneet epäkohdat puheeksi. Esimies voi keskustella riidan osapuolten kanssa yhdessä tai kutsua riidan molemmat osapuolet erikseen jutuille. Joskus ulkopuolisen asiantuntijan kutsuminen keskusteluun on välttämätöntä tilanteen ratkaisemiseksi. Esimies voi myös jäädä seuraamaan tilanteen kehittymistä ja etsiä syitä tilanteen syntymiseen sekä miettiä miten ennakoita tällaisia tilanteita jatkossa. Kun työhyvinvointiin liittyvät ongelmat ovat ratkaistavissa ja ennakoitavissa, niistä selviäminen on helpompaa. (Hyppänen 2013, luku 6.)

Mitä aiemmin työhyvinvointia aletaan kehittämään, sitä vähemmän ongelmista koituu kustannuksia ja sitä enemmän on keinoja ratkaista työhyvinvointiin liittyviä epäkohtia. On luotava työolot, jossa työnteko ei tuota vaikeutta tai vaarana kenenkään terveyttä. (Manka 2016, 92–93.) Yhteisten pelisääntöjen ja tavoitteiden laatiminen auttaa hyvinvoivan työyhteisön ylläpitämisessä. Työhyvinvointia edistävät hyvien vuorovaikutustaitojen omaaminen ja ongelmanratkaisutekniikoiden hallitseminen. On tärkeää, että esimies kannustaa työntekijöitä luomaan yhdessä hyvää ja hyvinvoivaa työyhteisöä. (Hyppänen 2013, luku 6.)

4.3.5 Turvallinen työympäristö ja työergonomia

Työturvallisuusvastuu kuuluu työnantajan tärkeimpiin ja vahvimpiin lakisääteisiin velvollisuuksiin. Työturvallisuusvastuu ei perustu asemaan vaan vastuu on työnantajan henkilökohtainen. Kuten työturvallisuuslaissakin on säädetty, työnantajan tulee pitää huolta työntekijöiden työturvallisuudesta. Työntekijöiden työturvallisuudesta huolehtiminen tarkoittaa, että työnantaja järjestää työnpuitteet nii, että työstä ei koidu haittaa työntekijän terveydelle tai ettei työntekijä altistuisi tapaturmille. (Alahautala ja Huhta 2018, 45–46.) Lait koskien turvallisuutta työpaikalla on tarkoitettu henkilöstön työhyvinvoinnin varmistamiseen, työkyvyn turvaamiseen ja työtapaturmien ennaltaehkäisemiseen sekä muiden työperäisten tai työympäristöstä johtuvien haittojen ehkäisemiseksi. Esimies toimii yrityksessä edustajana, jolloin hän on velvollinen ottamaan vastuun henkilöstönsä terveydestä ja turvallisuudesta työpaikalla. Esimiehen on minimoitava ja selvitettävä työtä kuormittava tekijä, jos joku hänen henkilöstönsä jäsen kuormittuu työtehtävästään terveyttä uhkaavalla tavalla joko henkisesti tai fyysisesti. Esimiehen tulee puuttua myös häiritsevään käyttäytymiseen. (Manka 2016, 90–91.)

Esimiehellä tulee myös olla työsuojelun toimintaohjelma, jossa selvitetään työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutuksia ja kehittämistarpeita työpaikan työolojen suhteen. Organisaation kehittämistoiminnassa tulee ottaa huomioon työsuojelu toimintaohjelmassa ilmenevät tavoitteet ja niitä on käsiteltävä yhdessä henkilöstön ja esimiehen kanssa. Työolosuhteisiin liittyvät turvallisuus asiat käsitellään koko työyhteisön voimin. (Manka 2016, 91.)

Työntekijöiden työturvallisuuden parantaminen ja tuki- ja liikuntaelinsairauksien ehkäiseminen antavat työntekijöille mahdollisuuden jaksaa pidempään työurallaan. Oikeanlaisella ergonomialla eli työasunnoilla voidaan

ehkäistä erilaisissa työtehtävissä syntyviä vammoja ja työtapaturmia. Käytettävien työvälineiden tulee olla työtehtävien suorittamiseen soveltuvia ja ehjässä kunnossa. Työn tekemisen helpottamiseksi on kehitelty lukuisia erilaisia apuvälineitä. Työn apuvälineitä voivat olla esimerkiksi viiltohanskat, tasokärryt, siirtolavat, siivouskärryt, säädettävät tuolit riippuen työstä. Tällaiset apuvälineet helpottavat myös merkittävästi työntekijää, jolla on joku fyysiseen toimintakykyyn vaikuttava sairaus tai muu haitta. (PAM 2019.)

Hyvä ohjeistus ja perehdytys kuuluvat jokaisen työntekijän oikeuksiin. Erityisesti kun työskennellään ulkona, säiden vaihtelu asettaa uudet haasteet työn tekemiselle. Tällaista ulkoilmassa tapahtuvaa työskentelyä tapahtuu esimerkiksi huvipuistoissa, joissa laitteiden turvallinen käyttö tarvitsee tuekseen hyvää ja säännöllistä perehdytystä ja ohjeistusta. Usein nuoret ja kokemattomat työntekijät kaipaavat perehdytystä turvallisten työtapojen omaksumiseen. Ikääntyvän työntekijän työssä pärjäämisen ongelmaksi voi koitua työpisteen huono valaistus, sillä ikääntyessä näkeminen hämärässä heikkenee ja ikänäköisyys lisääntyy. Jos työn tekeminen vaatii tarkkuutta, tulee myös valaisimien olla oikein kohdennettuja. (PAM 2019.)

Erityisesti ravintola-alan työympäristöön liittyviä ongelmakohtia ovat korkeat lämpötilat, melu sekä viilto- ja pistotapaturmat. Melun aiheuttamien kuulovaurioiden välttämiseksi työntekijöille tulee antaa kuulosuojaimet ja ohjeistaa niiden käytössä. Joskus työnantajalla on velvollisuus laatia meluntorjuntaohjelma. Työympäristön työskentelylämpötilan noustessa yli suositusten mukaisten ohjearvojen, työntekijälle tulee antaa tunnin väliajoin ylimääräisiä 10–15 minuutin taukoja. Työntekijällä tulee olla myös mahdollisuus juoda tarpeeksi työvuo-ronsa aikana, jotta työntekijä välttyisi mahdolliselta kuumuuden aiheuttamalta nestevajaukselta. Sopeutumista kuumuuteen edistävää myös säännöllinen veden juominen ja työoloihin sopiva työasu. (PAM 2019.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin yritys X:n johtajan ja teoriasta saadun tiedon avulla. Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia mahdollisuuksia esimiehellä on vaikuttaa työntekijöidensä kokemaan työhyvinvointiin yritys X:ssä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada henkilöstöltä luotettavia vastauksia työhyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä. Vastausten avulla saatiin hyödyllistä tietoa yritys X:n työntekijöiden työhyvinvoinnista. Yritys X:n esimies sai myös itse tärkeää tietoa oman henkilöstönsä kokemasta työhyvinvoinnista. Näiden tietojen perusteella yritys X voi jatkossa kehittää ja parantaa mahdollisia työhyvinvointiin liittyviä epäkohtia. Tutkimus oli järkevintä toteuttaa sähköisenä kyselynä, sillä henkilöstö tavoitettiin näin paremmin.

Opinnäytetyön kyselyssä käytettiin hyödyksi määrällistä- sekä laadullista tutkimusta. Tällä tavoin työntekijöiden vastauksista saatiin tarkempia ja myös laadullisesti parempia. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on tilastollista tutkimusta. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan tietää vastaus lukumääriin sekä prosenttiosuuksiin liittyvissä tutkimuskysymyksissä. Määrällisessä tutkimuksessa tulee olla riittävän suuri ja edustava joukko. Aineiston keräämisessä on usein tapana käyttää yleistettäviä tutkimuslomakkeita, joihin sisältyy myös valmiita vastausvaihtoehtoja. Määrällisessä tutkimuksessa asiat kuvataan usein numeraalisesti ja tulokset voidaan kuvata erilaisina taulukoina sekä kuvioina. Kvantitatiivisen tutkimuksen aikana pystytään tutkimaan muutoksia, joita tutkittavassa asiassa on mahdollisesti tapahtunut sekä myös ottamaan selvää eri asioiden välisistä riippuvuuksista. Tuloksia, joita aineistosta saadaan, yleistetään tilastollisen päättelyn keinoin tutkittuja havaintoyksiköitä suurempaan joukkoon. Määrällisessä tutkimuksessa ei kuitenkaan voida tarpeeksi hyvin selvittää asioiden syitä, mutta jo olemassa oleva tilanne pystytään tutkimaan. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen ilmiötä pyritään ymmärtämään niiden henkilöiden näkökulmasta, jotka tutkimuksen kohteena ovat. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemuksista, tunteista, ajatuksista ja merkityksistä, joita tutkimuksen kohteena oleva asia saa. Tällaisesta tutkimuksesta tekee vaikean se, että henkilön kokemuksia ja ajatuksia on mahdollista tietää ja jokainen kokee asiat yksilöllisesti. Tutkimuksen tekemisen helpottamiseksi on kehitelty kuitenkin menetelmiä. Menetelmiä ovat keinot, joilla tutkimuksen aihetta lähdetään tarkastelemaan ja joiden avulla tutkimuskysymyksiin vastataan. (Puusa, Juuti ja Aaltio 2020.)

Kysely toteutettiin yritys X:n henkilöstölle 23.10-15.11.2020. Ennen kyselyn luomista tuli perehtyä kyselyä koskevaan aiheeseen teoriassa, jotta pystyttäisiin vastaamaan tutkimuskysymykseen mahdollisimman todenmukaisesti. Kysymysten luonnissa otettiin myös huomioon yritys X:n omat tarpeet, jotta kysymykset vastaisivat myös yrityksen omiin tarpeisiin. Yritys X:n tarpeita huomioitiin antamalla sähköisen kyselyn useissa vastausvaihtoehdoissa lisäksi myös vapaan vastaamisen mahdollisuus, mikä mahdollisti työntekijän vastaamaan tarkemmin ja omin sanoin.

5.1 Kyselylomakkeen laadinta ja aineistonkeruu

Aineistonkeruumenetelminä laadullisessa tutkimuksessa on monia erilaisia. Näitä ovat kyselyn ja haastattelun lisäksi havainnointi ja tieto, joka perustuu erilaisiin dokumentteihin. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä voidaan soveltaa toistensa kanssa rinnan tai yhdisteltynä eri tavoin riippuen tutkimusresursseista ja tutkittavasta ongelmasta (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 71). Kyselyn ja haastattelun tarkoitus on yksinkertaisesti se, että kun halutaan saada selville mitä henkilö ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä sitä itse häneltä konkreettisesti. (Tuomi ja Sarajärvi, 72.)

Eskola (1975) määrittelee kyselyn sellaiseksi menettelytavaksi, jossa kyselyn toteuttajat täyttävät heille esitetyn kyselylomakkeen kotonaan tai valvotussa ryhmätilanteessa. Postikyselyssä ei ole mahdollista haastattelun kaltaisiin etuihin, vaan samanlainen lomake lähetetään jokaiselle vastaajalle kirjallisena. Tällöin haastatteliija olettaa jokaisen vastaajan olevan luku- ja kirjoitustaitoinen, eikä vastaajilla ole kirjoittamista haittaavaa estettä. Postikyselyssä esiintyvät avoimet kysymykset kertovat myös siitä, että kyselyntekijä olettaa vastaajien osaavan, pystyvän ja muutenkin tietoisesti haluavan ilmaista omia mielipiteitään halutulla tavalla kirjallisessa muodossa. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 72–73.)

Nämä aiemmin mainitut laadullisessa tutkimuksessa käytettävät aineistonkeruumenetelmät ovat mahdollisia käyttää myös kerätessä määrällisen tutkimuksen aineistoja. Tutkimusasetelman ollessa vapaampi, on helpompaa ja luonnollisempaa käyttää aineiston keruuseen esimerkiksi keskustelua, havainnointia tai omanelämämerkintää. Tutkimusasetelman ollessa strukturoidumpi on kokeelliset menetelmät ja strukturoidut kyselyt tarvittavia aineistonkeruumenetelmiä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 71.)

Kuten aiemmin mainittiin opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin määrällistä eli kvantitatiivista sekä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Kyselyn luominen tapahtui Webropolin avulla. Webropol on työkalu, jonka avulla voidaan luoda online-kyselytutkimuksia eri käyttötarkoituksiin. Aineisto kerättiin Webropolissa luodun sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kyselyn kysymykset laadittiin jo aiheesta tiedettävän materiaalin perusteella. Aiheeseen tuli perehtyä teoriassa jo etukäteen ja siksi olikin hyvä kirjoittaa teoriaa jo ennen itse kyselyn luomista. Toimeksiantaja halusi, että kyselyn alussa henkilöstöltä kysyttäisiin työntekijän henkilökohtaiseen työmotivaatioon liittyviä kysymyksiä muiden kysymysten alustukseksi. Tällöin vastauksista saataisiin todenmukaisempia ja luotettavampia, sillä motivaatio työtä kohtaan vaikuttaa merkittävästi koettuun työhyvinvointiin ja jaksamiseen työssä. Työmotivaatiota kartoitettiin kysymällä, tuntevatko työntekijät olevansa heille oikeassa työpaikassa ja miksi työntekijät päätyivät juuri kyseiseen työhön sekä mitkä asiat motivoivat työntekijöitä itse työn tekemiseen. Aidosti omaan työhönsä tyytyväinen työntekijä voi kokea työhyvinvointia työssään.

Henkilöstölle lähetetty kysely oli jaettu kahteen osioon, jotta voitaisiin kerätä alustavaa tarkempaa tietoa peruskysymysten pohjatiedoksi. Näin vastauksista saataisiin luotettavampia ja kysely vastaisi itse tutkimuskysymyksen kattavammin. Kyselyn alussa henkilöstöltä kysyttiin erilaisia motivaatioon liittyviä kysymyksiä peruskysymysten pohjalle. Henkilöstöltä kysyttiin tuntevatko he olevansa oikeassa työpaikassa ja miksi he ovat päätyneet juuri kyseiseen työhön sekä mitkä asiat motivoivat heitä työn tekemiseen. Nämä asiat olivat tärkeitä kysyä ennen peruskysymyksiä, sillä motivaatio ja halu tehdä juuri kyseistä työtä vaikuttavat merkittävästi työntekijän itse kokemaan hyvinvointiin ja jaksamiseen työssä. Kun työntekijä kokee aidosti olevansa itse tyytyväinen työhönsä, voi hän tuntea myös voivansa hyvin työssään.

Kyselyn toisessa osiossa kysyttiin peruskysymyksiä henkilöstön kokemasta työhyvinvoinnista ja siitä, kuinka esimies pystyi vaikuttamaan työntekijöidensä työhyvinvointiin omalla toiminnallaan. Kysymykset oli siis rajattu opinnäytetyön tärkeimpiin ja keskeisimpiin teemoihin. Kyselyssä oli yhteensä 23 kysymystä, jotka koostuivat monivalinta- sekä avoimista kysymyksistä. Kyselyssä annettiin työntekijöille myös paljon avoimen vastauksen mahdollisuuksia, jotta työntekijät saivat vastata kysymyksiin niin pitkästi kuin itse halusivat. Vastauksista saatiin näin myös tarkempia ja laadullisesti parempia. Koko kyselytutkimus toteutettiin anonyymisti eli niin, että ketään vastaajaa ei voitu tunnistaa vastauksista. Myös raportointi vaiheessa huomioitiin jokaisen tunnistamattomuus ja kaikki tiedot käsiteltiin luottamuksellisesti.

Sähköinen kysely (liite 1.) ja saatekirje (liite 2.) lähetettiin yritys X:n johtajalle sähköpostiin, josta yrityksen johtaja jakoi sähköisen kyselyn avoimena linkkinä henkilöstön työ sähköposteihin. Kyselyyn vastaus aika oli kaksi viikkoa ja tämä ajankohta oli 23.10-15.11.2020. Kyselyn vastaamisajan puolessavälissä sovittiin seuranta-ajankohta, jolloin tarkastettiin kyselyyn vastanneiden sen hetkinen määrä. Kyselyyn oli vastannut tällöin vain kuusi työntekijää. Tämä seuranta oli järkevää, sillä pystyttiin rohkaisemaan sellaisia työntekijöitä vastaamaan, jotka eivät vielä olleet vastanneet. Vastausajan loppuessa vastauksia oli kertynyt yhteensä kahdeksatoista työntekijältä.

5.2 Tutkimukseen osallistuvien määrä

Tutkimuksen aineiston keruun vaiheessa esille nousee kysymys, kuinka paljon aineistoa täytyy kerätä, jotta tutkimus täyttää tieteellisen tutkimuksen kriteerit ja olisi samalla edustavaa ja yleistettävissä. On kiinnostavaa, mikä on riittävän aineiston koko, kun laaditaan opinnäytetyöhön liittyvää tutkimusta. Opinnäytetyö on empiirinen tutkimus, joten on myös ymmärrettävää kysyä näytteen kokoa. Näytteen kokoa kysytään määrällisessä sekä laadullisessa tutkimuksessa. Vastaajien määrän ratkaisevat useasti käytettävissä olevat tutkimusresurssit, joita ovat aika ja raha. Aika- ja rahakysymykset liittyvät niin aineiston kokoamiseen, kun myös aineiston analyysiin. Onkin huima ero, jos haastatellaan vain viittä ihmistä ja tehdään niistä muistiinpanot kuin jos haastateltaisiin kolmeakymmentä ihmistä ja nauhoitettaisiin haastattelut. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 85.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei olla pyrkimässä tilastollisiin yleistyksiin, vaan halutaan ymmärtää tiettyä toimintaa, kuvata ilmiötä tai tapahtumaa, pyritään antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta kerätään tutkimukseen tietoa, tietäisivät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon etukäteen. Olisi myös hyvä, jos vastaajilla olisi kokemusta tutkittavasta asiasta. Tämän vuoksi tiedonantajien valinnan tulee olla tarkoitukseen sopivaa ja harkittua. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 86.)

Tutkimuksen kysely lähetettiin 25 työntekijälle yritys X:ssä. Tutkimukseen osallistui 12 työntekijää yritys X:n henkilökunnasta. Tämä on lähes puolet yritys X:n henkilökunnasta. Osallistujia oli kohtalainen määrä. Tutkimusta ei kuitenkaan voi tai kannata täysin yleistää, sillä vastaajia ei ole tarpeeksi luomaan yleistettäviä johtopäätöksiä. Osallistujien määrä on kuitenkin hyvä, jos ajatellaan kyselyn aikaan vallitsevan korona (Covid-19) tilanteen vaikutuksia. Työntekijöiden oli helppo vastata kyselyyn, sillä kyselyn kysymykset oli tehty tarpeeksi yksinkertaiseksi ja helpoksi ymmärtää. Aihe oli myös yleinen ja yhteiskunnallisesti tärkeä. Monelle työelämässä työskentelevälle työhyvinvoinnin aihe on myös jo kertyneiden kokemusten kautta hyvinkin tuttu. Terveessä ja

turvallisessa työpaikassa aihetta myös käsitellään päivittäin jollain tasolla, joten voidaan päätellä työntekijöillä olevan riittävästi tietoa kyselyyn vastaamiseen. Kyselyyn vastaamista helpotti myös se, että vastaus mahdollisuus ei rajoittunut vaan monivalintaan.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULOSTEN ANALYSOINTI

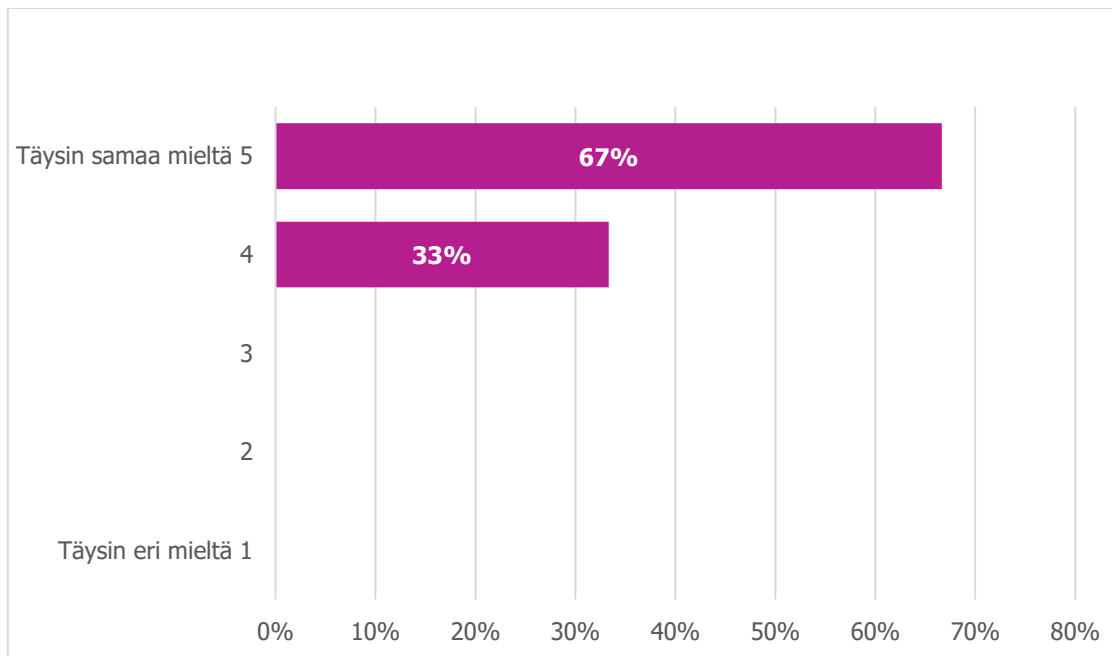
Tässä osiossa käydään läpi toteutetun tutkimuksen tuloksia ja analysoidaan kyselyn vastauksia. Sähköiseen kyselyyn vastasi yhteensä 12 työntekijää yritys X:n eri osastoilta. Yritys X:ssä henkilöstöä on yhteensä 25. Kaikki henkilöstön jäsenet eivät siis vastanneet kyselyyn, joten tutkimustulosten vastaukset eivät välttämättä anna täysin oikeaa tietoa koko yrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta. Tämän vuoksi vastausten analysointia voidaan pitää vain osaltaan oikeellisenä ja luotettavana.

Kysely oli jaettu kahteen osioon. Työmotivaatiosta kysyttiin alkuun kolme kysymystä. Työmotivaatiolla on suuri vaikutus työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Tutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole täysin luotettavia, jos työntekijä tuntee jo valmiiksi olevansa väärällä alalla. Nämä työmotivaatioon liittyvät kysymykset antoivat tärkeää tietoa työntekijöiden taustoista, mikä oli välttämätöntä, jotta muiden kysymysten vastauksia ymmärrettiisiin paremmin, kyselyn tulokset olisivat aitoja ja luotettavia. Toisessa osiossa eli kyselyn peruskysymysten osiossa perehdyttiin opinnäytetyön pääaiheeseen esimiehen mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseen. Tässä osiossa työntekijät saivat arvioida oman esimiehensä toimintaa. Työntekijöiltä kysyttiin, kuinka esimies edistää työhyvinvointia heidän työpaikallaan ja kokevatko työntekijät, että esimies järjestää tarpeeksi työhyvinvointia edistäviä toimia. Toisessa osiossa oli myös peruskysymyksiä liittyen työhyvinvointiin. Työntekijät saivat myös tuoda esille kehitettäviä asioita työhyvinvointiin liittyen. Suurin osa tuloksia kuvaavista kuvista on prosentuaalisessa muodossa, vaikka vastaajamäärä ei ole kovinkaan suuri. Kuvista on kuitenkin helppo tulkita kyselyn vastauksia. Vastaamiseen kului aikaa noin 10 min riippuen halusiko työntekijä vastata avoimiin kysymyksiin lyhyesti tai useammalla lauseella.

6.1 Työmotivaatio

Tunnetko olevasi oikeassa työssä

Ensimmäisellä työmotivaatioon liittyvällä kysymyksellä haluttiin saada selville, tunteeko työntekijä olevansa oikeassa työpaikassa. Kysymys oli erittäin tärkeä jatko kysymysten vuoksi, sillä muiden kysymysten ymmärtäminen ja tulkitseminen oli näin helpompaa. Vastausvaihtoehtoina työntekijöillä oli vastata numeroiden 1-5 välillä oliko hän täysin eri mieltä (= 1) vai täysin samaa mieltä (= 5) kysymyksen suhteen. Kahdeksan työntekijää kahdestatoista vastasi numeron 4, mikä on lähempänä täysin samaa mieltä - vastausvaihtoehtoa. Prosenttimäärältään numeron 4 vastasi työntekijöistä 67 %. Neljä työntekijää vastasi numeron 5, mikä tarkoittaa heidän olevan täysin samaa mieltä. Prosenttimäärissä tämä tarkoittaa 33 % työntekijöistä.

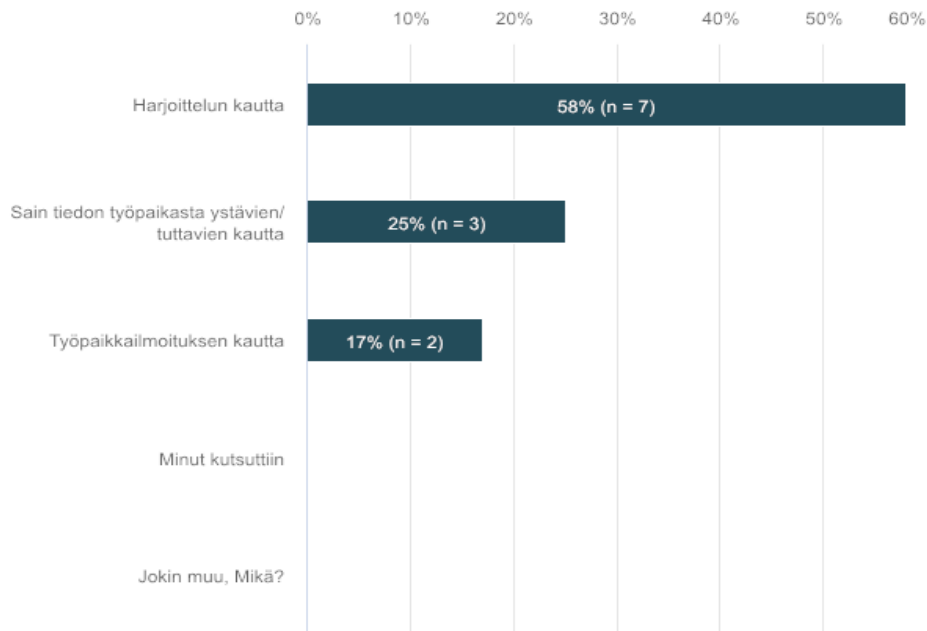


KUVA 4. Tunnetko olevasi oikeassa työpaikassa (n=12)

Tämä kysymys oli tärkeä kysyä, sillä työntekijöiden kokemus kiinnostus työtä kohtaan on yhteydessä koettuun työhyvinvointiin. Tämä tarkoittaa, että kun työ on mielenkiintoista ja motivoi niin sisäisesti kuin ulkoisesti, voi työntekijä myös kokea voivansa hyvin työssään. Vastauksista voidaan päätellä, ettei ainakaan kyselyyn vastaajista kukaan työntekijä tunne olevansa väärässä työpaikassa. Tämän perusteella työntekijät näyttävät olevan motivoituneita työhönsä. Tätä tulosta ei kuitenkaan voida pitää täysin luotettavana, sillä kaikki työntekijät eivät kyselyyn vastanneet. On työntekijän työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta erityisen tärkeää, että työ on mieluisaa ja työntekijä tuntee olevansa oikealla alalla. Kun työ on mielekästä, luo se hyvät edellytykset hyvinvoinnille ja jaksavalle työntekijälle.

Miten olet päätenyt juuri kyseiseen työhön

Seuraavassa työmotivaatioon liittyvässä kysymyksessä työntekijöiltä kysyttiin kuinka he ovat päätyneet juuri kyseiseen työhön. Vastausvaihtoehtoina olivat, että työpaikkailmoituksen kautta, harjoittelun kautta, sain tiedon työpaikasta ystävien / tuttavien kautta, minut kutsuttiin, jokin muu, mikä sekä avoimen vastauksen mahdollisuus. Yli puolet työntekijöistä vastasi päätyneensä juuri kyseiseen työhön harjoittelu kautta (kuva 5). Prosentuaalisesti harjoittelun kautta työhön päätyneitä oli 58 % eli 7 työntekijää. Työntekijöistä kolme eli 25 % vastasi saaneensa tiedon työpaikasta ystävien / tuttavien kautta ja päätyneen näin kyseiseen työhön. Vain kaksi työntekijää vastasi päätyneensä kyseiseen työhön työpaikkailmoituksen kautta. Tämä on prosentuaalisesti 17 %.

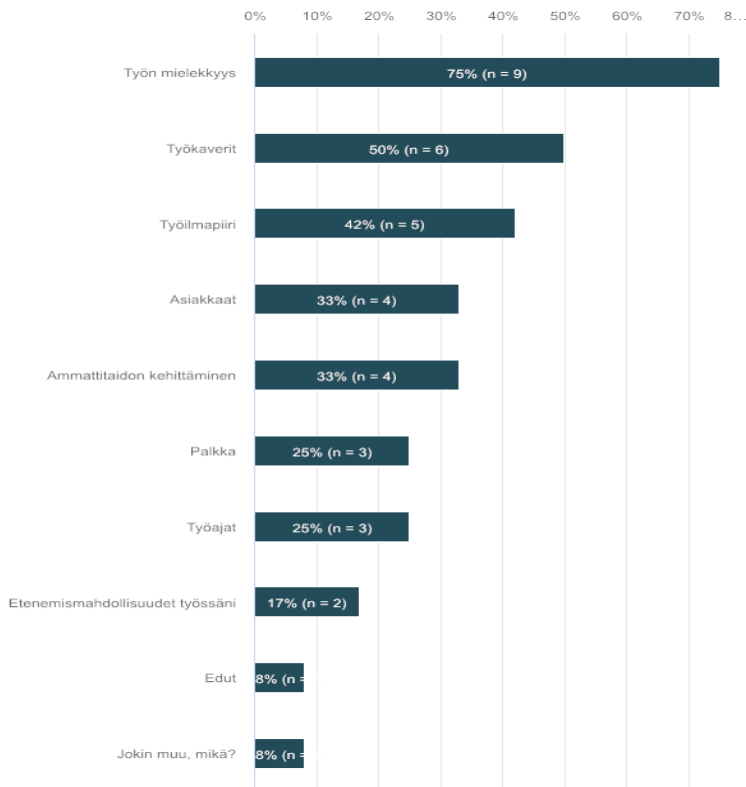


KUVA 5. Työhön päätyminen (n=12)

Kuten kuvasta 5 näkee, suurin osa vastanneista on päätenyt juuri kyseiseen työhön harjoittelun kautta. Tämä ei itsestään tarkoita, että työntekijät olisivat motivoituneita työhönsä. Työharjoittelun kautta työhön päätyneitä oli prosentuaalisesti eniten, mutta tilannetta voisi paremminkin selittää sillä, että työpaikan sen hetkinen työntekijöiden tarve on ollut suurta. Voi olla myös, että harjoittelija on hoitanut työnsä erittäin mallikkaasti ja näin saanut paikan juuri kyseiseen työhön. Työntekijöistä 25 % kertoi saaneensa tiedon työpaikasta ystävien / tuttavien kautta. Tällainen suosittelun kautta työhön päätenyt työntekijä on todennäköisesti ottanut itse yhteyttä työpaikkaan ystävän tai tuttavien vinkkaamana mikä voi kertoa siitä, että työntekijä on mahdollisesti ollut motivoitunut hakemaan juuri kyseistä työtä. Voi olla myös, että tuttavalla on suhteita työpaikkaan. Työpaikkailmoituksen kautta työhön päätyneet ovat todennäköisesti motivoituneita työhönsä, sillä hakivat työpaikkaa itse.

Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? Valitse kolme tärkeintä motivaatiotekijää

Kolmannessa kysymyksessä työntekijöiltä kysyttiin asioista, jotka motivoivat heitä työssään. Työntekijöiden tuli mainita kolme heille tärkeintä motivaatiotekijää. Vastausvaihtoehtoina olivat, että palkka, edut, työilmapiiri, työn mielekkyys, työkaverit, asiakkaat, työajat, ammattitaidon kehittäminen, etenemismahdollisuudet työssään, jokin muu, mikä sekä avoimen vastauksen mahdollisuus (ks. liite 3). Kolme eniten vastauksia saanutta tärkeää motivaatiotekijää olivat työn mielekkyys, työkaverit ja työilmapiiri (kuva 6). Suurin osa työntekijöistä valitsi yhdeksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä työn mielekkyyden. Prosentteina määrä on 75 % työntekijöistä. Puolet työntekijöistä valitsi tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi työkaverit. Työntekijöistä 42 % valitsi työilmapiirin, 33 % asiakkaat, 33 % ammattitaidon kehittäminen, 25 % palkka, 25 % työajat, 17 % etenemismahdollisuudet työssään, 8 % edut sekä 8 % jokin muu, mikä. Yksi työntekijä kertoi avoimessa tekstissä motivoivaksi tekijäksi mahdollisuuden vaihtaa hotellia ketjun sisällä.



KUVA 6. Työn motivaatiotekijät. Valitse kolme tärkeintä motivaatiotekijää (n=38)

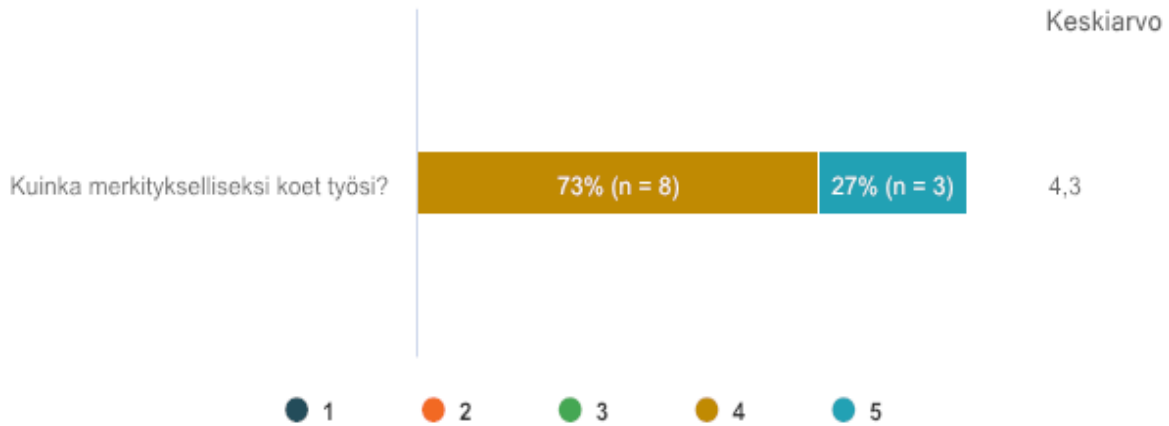
Vastauksista käy ilmi, että työntekijöiden tärkeimpinä pitämät motivaatiotekijät työn mielekkyys, työkaverit sekä työilmapiiri kuuluvat sisäisiin motivaatiotekijöihin. Tämä taas tarkoittaa sitä, että työntekijät toimivat omasta halustaan, ei palkkiota tai rangaistusta vastaan. Työntekijöille on siis tärkeää, että työ on merkityksellistä ja sen tekemisestä nautitaan. Myönteiset tunteet työn tekemistä kohtaan myös auttavat työntekijöitä jaksamaan työssään ja sitouttavat työntekijöitä toimimaan tavoitteiden eteen. Suurin osa työntekijöistä valitsi yhdeksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä työn mielekkyuden. Tämä kertoo näiden työntekijöiden arvostavan sitä, että työ on mielekstä ja motivoivaa.

6.2 Työhyvinvoinnin edistäminen

Opinnäytetyön pääaiheeseen esimiehen mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseen keskittyvässä kysymyksessä työntekijät pääsivät arvioimaan oman esimiehensä toimintaa ja mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä antoivat myös kehitysehdotuksia.

Kuinka merkitykselliseksi koet työsi?

Ensimmäisessä työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvässä kysymyksessä haluttiin tietää, kuinka merkitykselliseksi työntekijät kokevat työnsä. Vastausvaihtoehtoina työntekijöillä oli vastata asteikolla 5-1, kuinka merkitykselliseksi he kokevat työnsä. Erittäin merkityksellistä (=5), merkityksetöntä (=1). Tähän kysymykseen vastasi 11 työntekijää. 73 % työntekijöistä vastasi numeron 4, mikä tarkoittaa työntekijöiden kokevan työnsä hyvinkin merkitykselliseksi. Työntekijöistä 27 % vastasi työnsä olevan erittäin merkityksellistä.

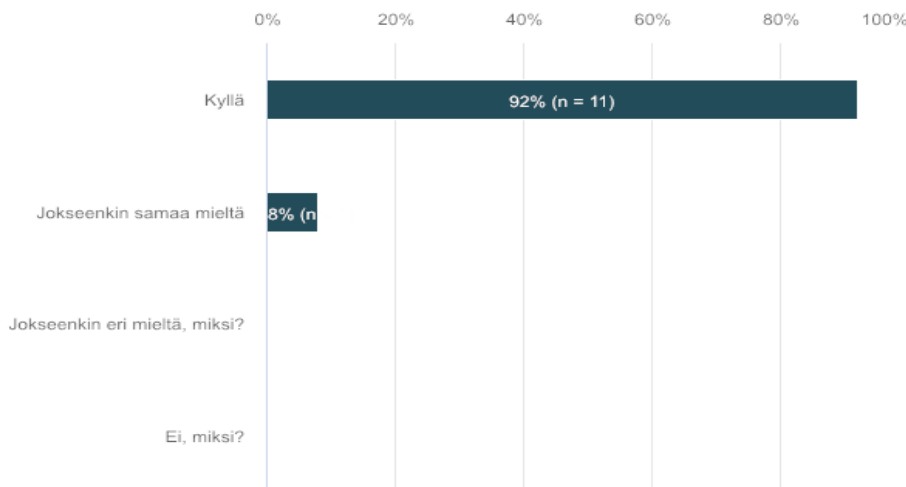


KUVA 7. Työn merkityksellisyys (n=11)

Vastauksista päätellen suurin osa työntekijöistä koki työnsä hyvin merkitykselliseksi. Työhyvinvoinnin kannalta tämä on tärkeää. Tällöin työntekijä voi paremmin henkisesti kuin fyysisestikin ja näin ollen myös jaksaa työssään paremmin sekä pystyy huolehtimaan sosiaalisista kontakteista ja harrastuksista vapaa-ajallaan.

Tunnetko, että esimiehesi voi toiminnallaan edistää yleistä työhyvinvointia?

Tällä kysymyksellä haluttiin saada selville tuntevatko työntekijät, että heidän esimiehensä voi toiminnallaan edistää yleistä työhyvinvointia työpaikalla. Vastausvaihtoehtoina olivat kyllä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä (miksi), ei (miksi) sekä avoimen vastauksen mahdollisuus. Lähes kaikki eli 11 työntekijää vastasi tähän kyllä. Tämä tarkoittaa prosentuaalisesti 92 % työntekijöistä. Vain yksi työntekijä vastasi tähän kysymykseen jokseenkin samaa mieltä. Avoimia vastauksia ei työntekijöiltä tähän kysymykseen tullut.



KUVA 8. Tunnetko, että esimiehesi voi toiminnallaan edistää yleistä työhyvinvointia (n=12)

Näiden vastausten perusteella voidaan päätellä, että lähes kaikki työntekijät ajattelivat esimiehensä voivan vaikuttaa yleiseen työhyvinvointiin työpaikalla. Todennäköisesti esimiehen toiminta työntekijöiden työhyvinvoinnin suhteen työpaikalla näkyi työoloissa jatkuvasti. Esimies siis oli vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin näkyvästi jo pidempään, sillä muutoin työntekijät eivät välttämättä näin olisi vastanneet. Työntekijät olivat varmasti

myös tietoisia esimiehelle kuuluvista velvollisuuksista ja keinoista, joilla esimies pystyy myös vaikuttamaan yleiseen työhyvinvointiin.

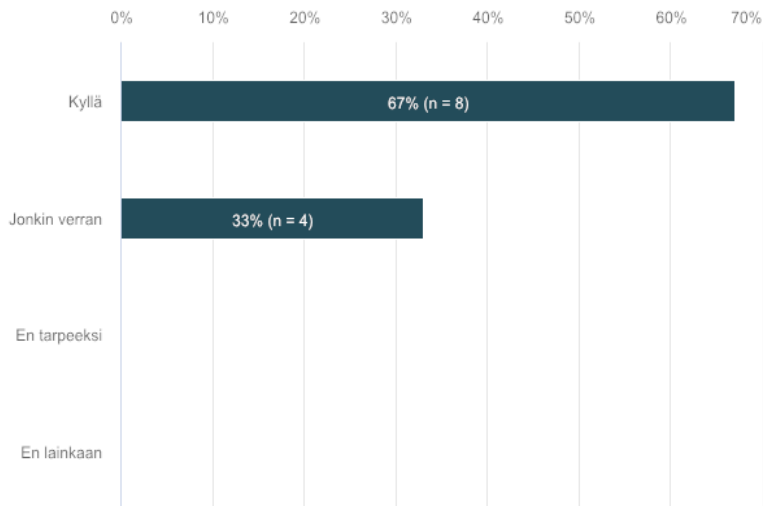
Kuinka esimies edistää työhyvinvointianne työpaikalla?

Tämä kysymys on tarkentava kysymys edelliselle kysymykselle. Tässä kohtaa työntekijät saivat kertoa konkreettisia mielipiteitä siitä, kuinka he ajattelivat esimiehensä edistävän työntekijöidensä työhyvinvointia työpaikalla. Tähän kysymykseen vastasi vain yhdeksän työntekijää. Kysymys oli täysin avoin, joten jokainen työntekijä sai kertoa täysin omin sanoin omia mielipiteitensä (ks. liite 6). Työntekijät mainitsivat esimiehen edistävän työhyvinvointia työpaikalla seuraavin keinoin. Esimies kohteli työntekijöitä tasavertaisesti, esimies huolehti työilmapiiristä ja mahdollisti hyvät työolot. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että esimies huomioi työntekijöiden käytävän ergonomisia työvälineitä. Esimies kannusti työntekijöitä, sekä oli kaikille mahdollisimman tasapuolinen. Esimiehen kerrottiin myös olevan kannustava ja positiivinen asenteeltaan. Esimies motivoi työntekijöitä, hän oli ymmärtäväinen tilanteessa kuin tilanteessa. Esimies otti huomioon yksilölliset erityisaidot ja jakoi vastuuta sen pohjalta. Esimies myös tunsu työntekijänsä hyvin ja käytti tätä eduksi työsuunnittelussa / vastuunjaossa. Esimies myös otti huomioon työntekijöiden toiveita työvuorosunnittelussa.

Esimiehen kerrottiin olevan läsnä, antavan palautetta ja olevan jokaisen tavoitettavissa. Joku mainitsi myös esimiehen järjestävän lisäperehdytystä aina kun siihen oli tarvetta. Esimies edisti työhyvinvointia työpaikalla kuuntelemalla, keräämällä informaatiota ja teettämällä erilaisia henkilöstökyselyitä. Henkilökunnan bileet mainittiin myös työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Yksi esimiehen tärkeimmistä työtehtävistä onkin varmistaa työnjako tasapuolisesti niin, että kukaan ei ylikuormitu henkisesti eikä fyysisesti. Esimiehen tehtävä on siis luoda edellytykset sille, että jokainen voi suoriutua työtehtävistään mielekkäästi, jolloin työhyvinvointi pysyy mallillaan. Tähän päästään esimerkiksi oikeanlaisella miehityksellä sekä ohjeistamisella. Työntekijöiden vastauksista voidaan päätellä, että työhyvinvoinnin edistäminen on yksi tärkeimmistä asioista tässä yrityksessä. Työntekijät huomioidaan yksilöllisesti ja heidän mielipiteitään kuunnellaan aidosti. Esimies osaa tehtävänsä.

Saatko palautetta työssäsä säännöllisesti

Tämä kysymys koski palautteen saamista. Kysymys on tärkeä sillä niin rakentava kuin positiivinen palaute edistää työntekijän työhyvinvointia. Ilman rakentavaa palautetta ei voida puuttua ongelmakohtiin ja kehittää niitä. Positiivinen palaute jätetään usein huomiotta, mutta negatiivinen sanotaan. Olisi kuitenkin erityisen tärkeää, että positiivinen palaute menisi myös sen saajalle perille. Positiivinen palaute motivoi ja kannustaa työntekijää. Tämä edistää yleistä työhyvinvointia. Vastausvaihtoehtoina kysymykseen olivat, että kyllä, jonkin verran, en tarpeeksi tai en lainkaan. Työntekijöistä 67 % vastasi kyllä, 33 % jonkin verran. Kukaan työntekijöistä ei vastannut en tarpeeksi tai en lainkaan (kuva 9).



KUVA 9. Säännöllinen palaute työstä (n=12)

Vastaukset jakautuivat kahteen. Vastauksista voidaan päätellä, että suurin osa työntekijöistä tunsivat saavansa palautetta säännöllisin väliajoin. Palautteen antaminen työntekijälle on ensiarvoisen tärkeää, sillä näin työntekijä tuntee olevansa tärkeä ja osaa myös tarvittaessa kehittää itseään.

Millaista palautetta haluaisit esimieheltäsi?

Tämä kysymys on jatkoa edelliseen kysymykseen. Haluttiin tietää, millaista palautetta työntekijät haluaisivat esimieheltään. On tärkeää kysyä myös työntekijöiltä mielipidettä siitä, millaista palautetta he haluaisivat kuulla. Tällöin huomioidaan myös työntekijän toiveet ja ajatukset. Tämä kysymys oli täysin avoin (liite 3). Vastauksia tähän kysymykseen sain kahdeksalta työntekijältä. Suurin osa työntekijöistä mainitsi haluavansa esimieheltään rakentavaa palautetta. Toiseksi eniten haluttiin kehittävää palautetta.

Vastauksista saadaan selville, että työntekijöistä rakentava ja kehittävä palaute oli kaikista antoisinta. Työntekijät halusivat siis tehdä töitä sen eteen, jotta tulisivat paremmiksi työntekijöiksi. Voidaan päätellä myös, että työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita työstään ja motivoituneita kehittymään. Tämä kertoo myös työntekijöiden olevan sitoutuneita työhönsä ja haluavan kehittyä siinä mitä tekevät.

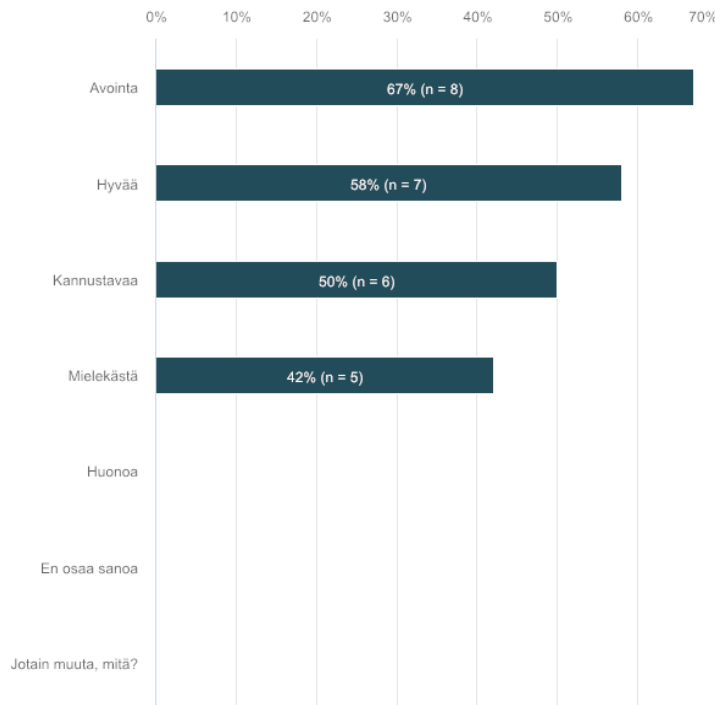
Kuinka usein haluat palautetta työssäsi ja missä tilanteissa?

Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, kuinka usein työntekijät halusivat palautetta työsssänsä ja missä tilanteissa. Tähän kysymykseen työntekijät saivat vastata avoimesti. Tähän kysymykseen vastasi yhteensä 11 työntekijää (liite 3). Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että palautetta tulisi antaa silloin kun siihen on aihetta ja esimies näkee palautteenannon tarpeellisenä. Palaute olisi hyvä antaa tilanteissa, joissa esimies näkee sen tarpeelliseksi, vaikka heti.

Työntekijöiden omista vastauksista käy ilmi, että suurin osa haluaa palautetta työstään. Eroja oli siinä, kuinka usein esimiehen palautetta tulisi antaa. Toiset työntekijät halusivat saavansa palautetta viikoittain toiset noin kuukauden tai kahden välein. Työntekijöiden vastauksista päätellen palautetta pitäisi kuitenkin antaa riittävän usein ja vaikka työn lomassa.

Millaista vuorovaikutus on työyhteisössänne? Valitse yksi tai useampi vastausvaihtoehto

Hyvä vuorovaikutus työyhteisössä on tärkeää, jotta työ on sujuvaa ja moitteetonta. Työntekijöiltä kysyttiin, millaista vuorovaikutus oli heidän työyhteisönsä sisällä. Työntekijät saivat valita yhden tai useamman valmiiksi luoduista vastausvaihtoehdoista. Vastausvaihtoehtoja olivat, että kannustavaa, avointa, mielekästä, hyvää, huonoa, en osaa sanoa, jotain muuta (mitä). Työntekijöillä oli myös mahdollisuus vastata tähän kysymykseen avoimesti. Työntekijöiden kolme eniten valitsemaa vastausvaihtoehtoa olivat avointa, hyvää ja kannustavaa (kuva 10). Kukaan työntekijöistä ei kokenut työyhteisön vuorovaikutuksen olevan huonoa.



KUVA 10. Työyhteisön vuorovaikutus. (n=26)

Vastauksista voidaan sanoa, että työyhteisön vuorovaikutus on kunnossa. Työyhteisön vuorovaikutus on avointa. Tämä tarkoittaa, että työntekijät kokevat voivansa puhua asiasta kuin asiasta. Esimies ja työntekijä voivat käydä keskustelua avoimin mielin.

Millaisena koet työilmapiirin työpaikallasi?

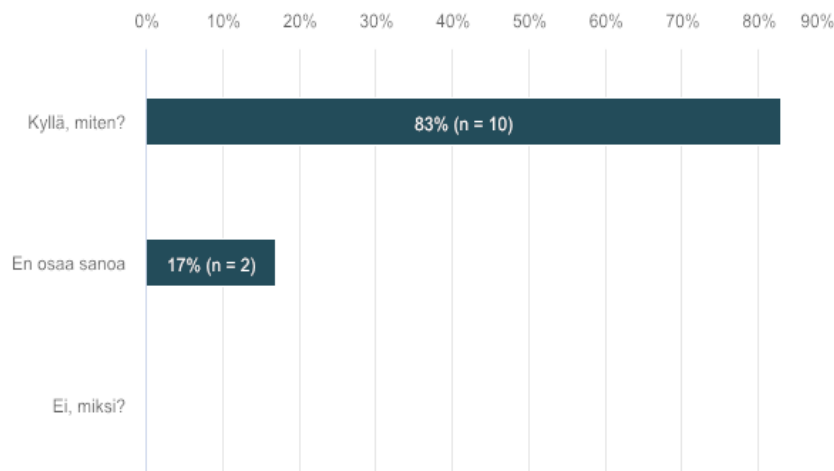
Tämä kysymys oli erityisen tärkeä kysyä työntekijöiden työtyytyväisyyden kannalta, sillä se millaisena työntekijä kokee työilmapiirin, vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti työntekijän kokemaan kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Työntekijöiltä kysyttiin, millaisena he kokevat työilmapiirin työpaikallansa. Vastausvaihtoehtoina tässä oli, että erinomainen, hyvä, välttävä tai huono. Tähän vastasi yksitoista työntekijää. Vastaukset olivat yksimielisiä, sillä kaikki 12 työntekijää olivat sitä mieltä, että työilmapiiri on hyvä. Prosentuaalisesti tämä on täydet 100 % vastanneista.

Vastauksista voidaan päätellä työilmapiirin olevan hyvää. Tällaisella hyvällä ilmapiirillä on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Voidaan myös päätellä, että esimies on edistänyt tätä työilmapiiriä palkkaamalla töihin sellaisia

henkilöitä, jotka ovat työhön sopivia. Esimies on todennäköisesti myös järjestänyt työhyvinvointia edistäviä toimintoja, jotka näkyvät hyvänä työilmapiirinä.

Esimies pitää huolta työhyvinvoinnistamme?

Tällä kysymyksellä halusin suoraan kysyä työntekijöiltä mielipiteitä siitä, että pitääkö esimies huolta työntekijöiden työhyvinvoinnista. Vastausvaihtoehdot olivat, että kyllä (miten), ei (miksi) tai en osaa sanoa. Tähän kysymykseen vastasi kaksitoista työntekijää. Työntekijöistä 83 % vastasi vastausvaihtoehdon kyllä, miten ja 17 % työntekijöistä vastasi en osaa sanoa. Puolet työntekijöistä, jotka vastasivat kysymykseen kyllä, miten tarkensivat vastaustansa kertomalla avoimessa tekstissä (liite 3.) esimiehen pitävän heidän työhyvinvoinnistaan huolen kannustamalla ja ohjeistamalla, kyselemällä kuulumisia, järjestämällä työvirepäiviä sekä antamalla kannustavia kommentteja. Työntekijät mainitsivat myös avoimissa teksteissään esimiehen pitävän huolta heidän työhyvinvoinnistaan viemällä asioita eteenpäin, kuuntelemalla ja reagoimalla annettuihin palautteisiin, mikäli työhyvinvoinnin suhteen ilmenee ongelmia.



KUVA 11. Esimies pitää huolta työhyvinvoinnistamme (n=12)

Vastauksista käy ilmi, että suurin osa työntekijöistä ajattelee esimiehen pitävän huolta heidän työhyvinvoinnistaan. Tämä näkyy myös avoimissa vastauksissa, sillä työntekijät osasivat kertoa konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka esimies heidän mielestään pitää huolta työntekijöiden työhyvinvoinnista. Pieni osuus työntekijöistä ei osannut kertoa, pitääkö esimies huolta heidän työhyvinvoinnistaan. Tämä voi selittyä sillä, että työntekijät eivät tiedä onko esimies se, joka pitää huolta heidän työhyvinvoinnistaan. On myös mahdollista, että työntekijät eivät vain osaa sanoa tähän mitään.

Esimies pitää huolta turvallisuudestamme?

Työhyvinvointiin tärkeänä osana kuuluu myös työntekijöiden turvallisuudesta huolehtiminen. Tällä kysymyksellä pyrittiin saamaan selville työntekijöiden mielipiteitä siitä, kuinka he ajattelevat esimiehen pitävän huolta työntekijöiden turvallisuudesta. Vastausvaihtoehtoina työntekijöillä oli, että kyllä (miten), ei (miksi) ja en osaa sanoa. Työntekijöille annettiin myös avoimen vastaamisen mahdollisuus. Kaikki kaksitoista työntekijää vastasivat kyllä, miten. Osa vastaajista kertoi avoimessa tekstissä konkreettisia toimia, joilla esimies pitää huolta työntekijöiden turvallisuudesta (liite 3).

Avoimissa vastauksissa mainittiin seuraavia esimerkkejä. Esimies huolehtii turvallisuudesta järjestämällä paloturvallisuus koulutuksia, ottaa työssä huomioon ergonomiset tavat ja välineet, järjestää tarvittavat koulutukset, luo työntekijöille turvaton tunteen joka työvuorolle. Avoimissa vastauksissa mainittiin myös vallitseva koronatilanne. Työntekijä kertoi turvallisuuden olevan huipussaan koronan (Covid-19) suhteen, myös muun turvallisuuden kerrottiin olevan hyvää. Esimiehen kerrottiin myös pitävän huolta turvallisuudesta kyselemällä ja asioita eteenpäin viemällä sekä toimimalla ohjeiden mukaisesti. Vastaukset olivat sen verran yksimielisiä, joten voidaan todeta esimiehen pitävän huolta työntekijöiden turvallisuudesta.

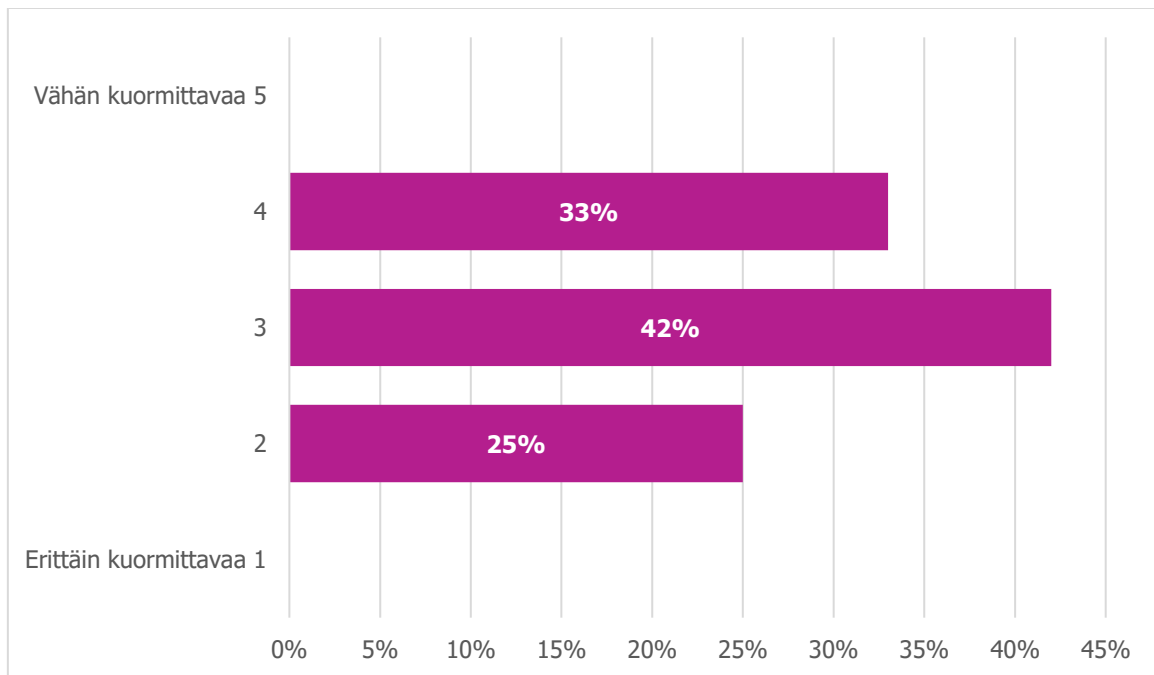
Olen saanut perehdytyksen yleisistä turvallisuuteen liittyvistä seikoista? (Esim: Hätäpoistumistie, alkusammutus, asiakasturvallisuus, henkilöstöturvallisuus)

Tämä kysymys on jatkoa edelliselle kysymykselle. Yleiset turvallisuus toimintaohjeet ovat tärkeitä käydä läpi, jotta työntekijä voi tuntea olevansa turvassa ja osaa toimia oikein mahdollisen hätätilanteen sattuessa. Tällä kysymyksellä halusin saada selville, ovatko työntekijät saaneet perehdytyksen yleisistä turvallisuuteen liittyvistä seikoista. Vastausvaihtoehtoja olivat kyllä, ei ja osittain samaa mieltä (kerro mistä osa-alueista kaipaisit lisää perehdytystä). Kaikki 12 työntekijää vastasivat tähän kysymykseen vastausvaihtoehdon kyllä.

Jokaisen esimiehen tehtävänä on järjestää työturvallisuus perehdytys, jotta työntekijöillä olisi tiedot ja taidot yleisistä turvallisuuteen liittyvistä seikoista ja työntekijät tuntisivat olevansa työpaikallaan turvassa. Vastauksista voidaan päätellä työturvallisuuden ja perehdytyksen olevan asianmukaista. Kyselyn perusteella työnantaja on onnistunut perehdytyksessä, mutta täytyy kuitenkin muistaa, että esimerkiksi alkusammutustaitoja on hyvä kerrata läpi säännöllisin väliajoin.

Kuinka kuormittavaksi koet työsi fyysisesti?

Työntekijöiden työhyvinvoinnin sekä työkyvyn kannalta on tärkeää, että työ on sopivan kuormittavaa. Onkin tärkeää, että esimies tunnistaa työntekijöitä kuormittavia tekijöitä ja osaa myös puuttua niihin ajoissa. Tällaisia fyysisiä kuormitusta aiheuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi työn puutteellinen suunnittelu ja työn huono ergonomia. Yritys X:n henkilöstöltä kysyttiin, kuinka kuormittavaksi he kokevat työnsä fyysisesti. Kysymykseen tuli vastata asteikolla 1-5. Asteikon toisessa päässä oli erittäin kuormittavaa (=1) ja toisessa päässä vähän kuormittavaa (=5). Suurin osa työntekijöistä vastasi asteikon keskeltä numeron kolme. Tämä tarkoittaa, että vastaajat eivät koe työtä liian kuormittavaksi, mutta eivät myöskään liian vähän kuormitusta aiheuttavaksi. Prosentuaalisesti numeron kolme vastasi 42 % vastaajista. Numeron neljä vastasi 33 % vastaajista. He kokevat työn melko vähän kuormittavaksi. Vastaajista 25 % vastasi numeron 2. Tämä tarkoittaa, että 25 % vastaajista koki työn melko kuormittavaksi.

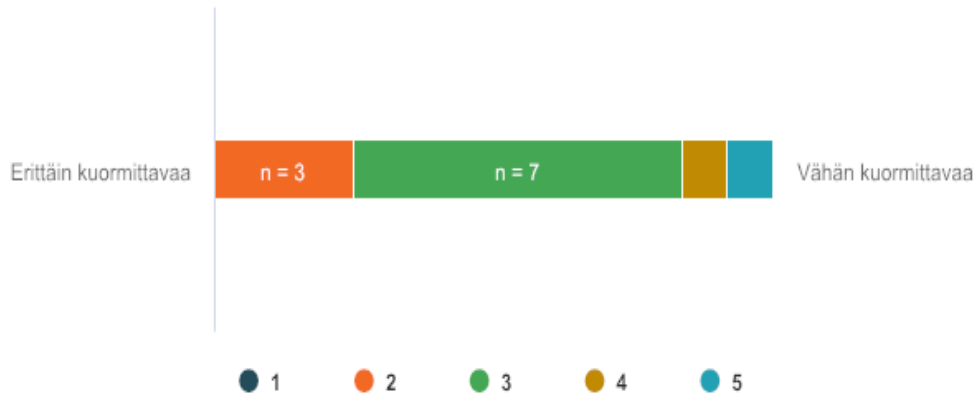


KUVA 12. Työn fyysinen kuormittavuus (n=12)

Vastaukset kertovat, että suurin osa henkilöstöstä kokee työnsä sopivan kuormittavaksi. Tämä on hyvä asia, sillä sopivan kuormittava työ jopa edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Suurimmalla osalla työntekijöistä on sopiva määrä töitä. Tämä tarkoittaa, että töitä ei ole liian vähän, mutta ei liian paljoakaan.

Kuinka kuormittavaksi koet työsi henkisesti?

Työn henkisen kuormituksen sopiva määrä on yhtä tärkeää kuin työn fyysisen kuormituksen sopiva määrä. Olen huomannut, että eri ihmiset reagoivat kuormitustekijöihin eri tavalla. Toinen henkilö voi kokea saman henkisesti kuormittavan asian vähän kuormittavana, kun taas toinen erittäin kuormittavana. Riippuen henkilön yksilöllisestä stressiherkyydestä. Työntekijöille henkistä kuormitusta saattavat aiheuttaa esimerkiksi liian vaativat työtehtävät, tiukka aikataulu tai työn kohtuuton määrä. Onkin erittäin tärkeää, että esimies järjestää työntekijöilleen säännöllisesti henkilökohtaisia kehityskeskusteluja, jotta voitaisiin välttyä henkisen kuormituksen aiheuttamalta stressiltä ja työuupumukselta. Yritys X:n työntekijöiltä kysyttiin, kuinka kuormittavaksi he kokivat työnsä henkisesti. Vastausvaihtoehtoina oli vastata numeroiden 1-5 välistä. Erittäin kuormittavaa (=1), vähän kuormittavaa (=5). Työntekijöistä 58 % vastasi numeron 3, mikä tarkoittaa työn olevan sopivan kuormittavaa henkisesti. Työntekijöistä 25 % vastasi numeron 2, mikä tarkoittaa vastaajien kokevan työnsä melko kuormittavaksi. Vastauksia numeroihin 4 ja 5 saatiin molempiin yksi.



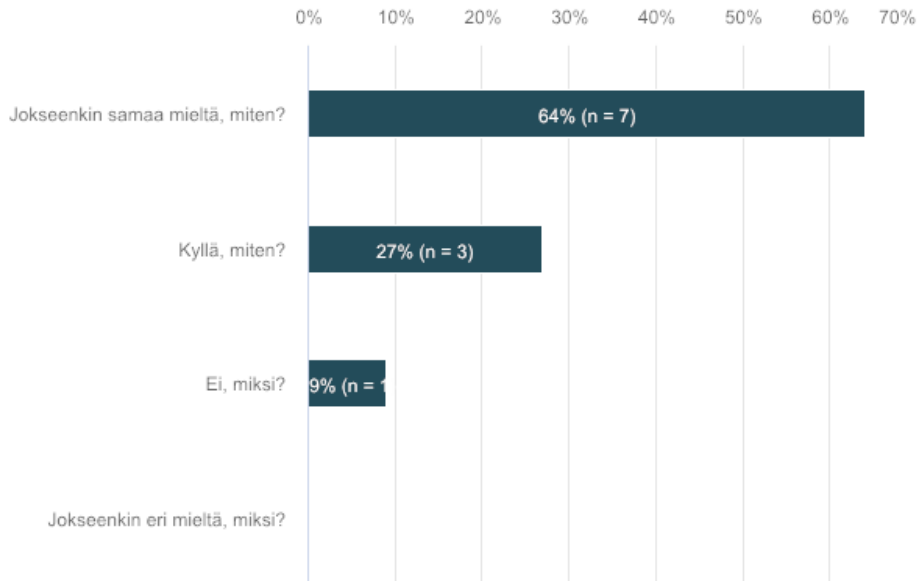
KUVA 13. Työn henkinen kuormitus. (n=12)

Vastauksista voidaan sanoa työn henkisen kuormituksen olevan suurimmaksi osaksi sopivaa. Suurin osa vastaajista vastasi työn kuormituksen olevan sopivaa. Tämä voi tarkoittaa, että näiden työntekijöiden työpaikan ja kodin välinen henkinen jaksaminen on tasapainossa.

Esimies tukee kasvu- ja kehitysmahdollisuuksiani?

Mielestäni on tärkeää, että esimies tukee työntekijöiden kasvu- ja kehitysmahdollisuuksia. Työelämässä jatkuva itsensä kehittäminen on tärkeää ja uuden tiedon hallitseminen lisää osaamisen tunnetta. Työntekijän tunne siitä, että hän pärjää ja osaa työtehtävänsä sitouttaa myös työntekijää toimimaan tehtävässään. Kun työntekijä tuntee olevansa tärkeä, lisää se myös työhyvinvointia. Yritys X:n henkilöstöltä kysyttiin, tukeeko esimies heidän kasvu- ja kehitysmahdollisuuksiansa. Vastausvaihtoehtoina olivat kyllä (miten), jokseenkin samaa mieltä (miten), jokseenkin eri mieltä (miksi), ei (miksi) ja avoimen vastauksen mahdollisuus. Suurin osa työntekijöistä vastasi jokseenkin samaa mieltä. Kolme työntekijää vastasi kyllä ja vain yksi työntekijä vastasi ei.

Työntekijät, jotka vastasivat jokseenkin samaa mieltä, tarkensivat vastauksiaan avoimissa vastauksissa (liite 3). Yksi työntekijä kertoi kokevansa, että työpaikalla ei ole etenemismahdollisuuksia, mutta työ on ammattitaitoa kehittävää. Toinen jokseenkin samaa mieltä vastaava työntekijä kertoi esimiehen haluavan hänellä olevan hyvät kehittymismahdollisuudet ja kommentoi myös, että tästä asiasta ei kuitenkaan ole juurikaan puhuttu. Kolmas jokseenkin samaa mieltä vastaava työntekijä tarkensi vastaustaan kertomalla, että työtehtävän sisällä kehittymiseen tarjotaan aina lisäoppia, kun tarve vaatii, mutta oli myös sitä mieltä, että kehittyminen yrityksessä ylöspäin ei tunnu olevan kovin helposti mahdollista. Työntekijä, joka vastasi kysymykseen kyllä, tarkensi vastaustaan avoimessa tekstissä. Hän kertoi, että esimies tukee kehitys- ja kasvamahdollisuuksia kysymällä, asioita eteenpäin viemällä, opastamalla ja neuvomalla. Yksi työntekijä vastasi ei, hän tarkensi vastaustaan kertomalla, ettei ole saanut mitään ehdotuksia.

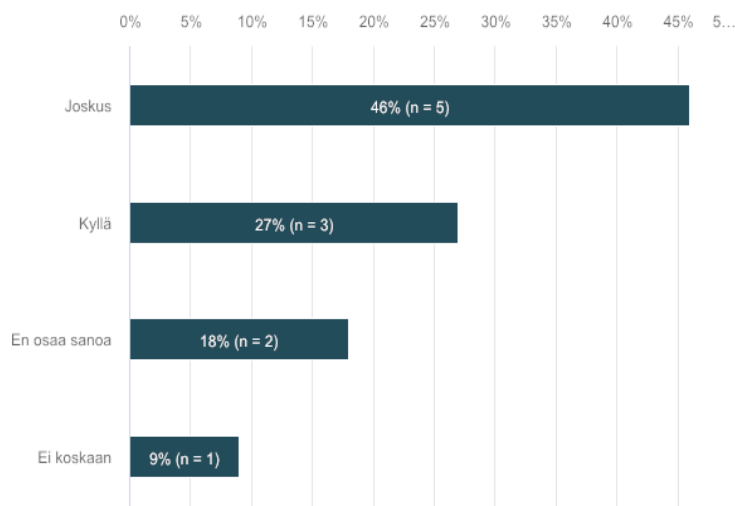


KUVA 14. Kasvu- ja kehitysmahdollisuuksien tukeminen (n=11)

Vastauksista käy ilmi, että yrityksessä etenemis- ja kehitysmahdollisuuksiin tarjotaan apua. Yrityksessä etenemismahdollisuudet koetaan kuitenkin melko huonoksi. Tästä voidaan päätellä, että yrityksessä on jo mahdollisesti riittävästi pätevää henkilöstöä ylempiin työtehtäviin, sillä paikkoja tällaisiin tehtäviin on usein vain rajoitusti.

Esimies järjestää säännöllisesti kehityskeskusteluja?

Kehityskeskustelujen järjestäminen säännöllisin väliajoin työntekijöille on tärkeää, sillä näin esimies pystyy olemaan jatkuvasti perillä työntekijöiden henkilökohtaisesta osaamisesta, työtilanteesta, jaksamisesta ja mahdollisista kehitystä tarvitsevista asioista. Säännöllisten kehityskeskustelujen järjestäminen on työhyvinvointia tukevaa ja edistävää. Yritys X:n henkilöstöltä kysyttiin järjestääkö esimies säännöllisesti kehityskeskusteluja. Vastausvaihtoehtoina olivat kyllä, joskus, ei koskaan, en osaa sanoa. Vastajia oli yksitoista, joista 46 % vastasi esimiehen järjestävän kehityskeskusteluja joskus. Työntekijöistä 27 % vastasi kyllä, 18 % en osaa sanoa ja 9 % ei koskaan.



KUVA 15. Säännöllisten kehityskeskustelujen järjestäminen (n=12)

Vastaukset jakautuvat hämmäntävästi. Suurin osa työntekijöistä on kuitenkin sitä mieltä, että esimies järjestää joskus kehityskeskusteluja. Tämä voi tarkoittaa kuitenkin, että kehityskeskustelujen järjestäminen ei ole täysin säännöllistä. 27 % eli 3 työntekijää oli sitä mieltä, että esimies järjestää säännöllisesti kehityskeskusteluja. Vastauksen jakautumista voi selittää myös se, että työntekijät arvioivat oman osastonsa esimiehen toimintaa.

Tunnetko, että pystyt suoriutumaan työstäsi hyvin?

On erittäin tärkeää, että työntekijän tuntee pystyvänsä suoriutumaan työstään ilma suurempia ongelmia. Jokaisella työntekijällä tulee olla työtehtävissään vaadittavat perustaidot ja tiedot. Jos näin ei ole, esimiehen tulee järjestää työntekijöille tarvittava perehdytys, koulutus. Työstä suoriutuminen hyvin, luo työntekijälle osaamisen tunnetta ja varmuutta. Tämä lisää työhyvinvoinnin tunnetta.

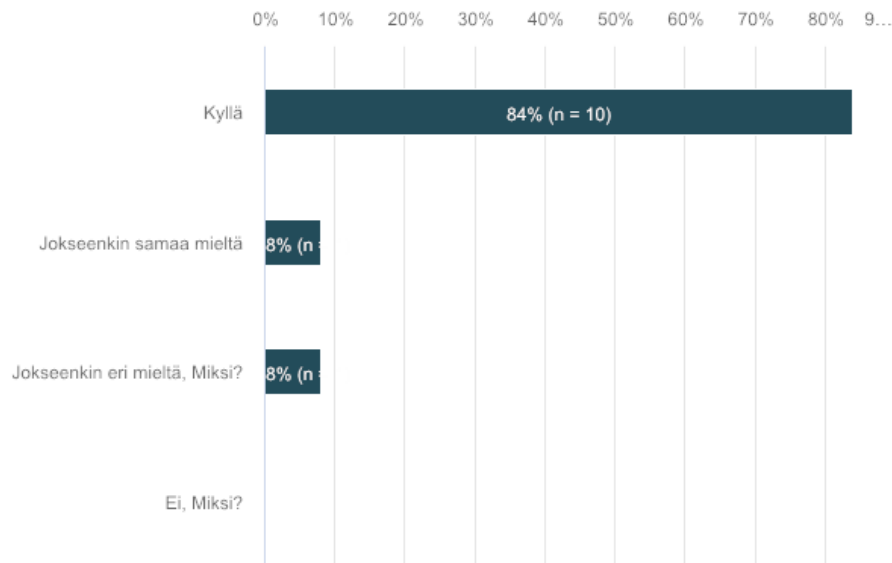
Työntekijöiltä kysyttiin tuntevatko he pystyvänsä suoriutumaan työstänsä hyvin. Vastausvaihtoehtoina olivat kyllä, ei (miksi) ja en osaa sanoa sekä avoimen vastuksen mahdollisuus. Kaikki työntekijät vastasivat tähän kyllä. Vastauksista voidaan päätellä, että jokainen yritys X:n työntekijä tuntee pystyvänsä suoriutumaan työstään moitteettomasti. Voidaan todeta, että työntekijöillä on riittävästi osaamista ja tietoa työnsä tekemiseen.

Onko sinulla mielestäsi tarpeeksi ammatillista osaamista työtehtäviesi suorittamiseen?

Ammatillinen osaaminen haetaan koulusta, mutta se voidaan hakea myös työelämässä oppisopimuskoulutuksella. Parhaiten ammatillisen osaamisen varmuus kuitenkin saadaan itse työtä tekemällä. Työntekijöiltä kysyttiin, onko heillä mielestään tarpeeksi ammatillista osaamista työtehtäviensä suorittamiseen. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä, ei tai en osaa sanoa. Kaikki 12 työntekijää vastasivat tähän kysymykseen kyllä, mikä tarkoittaa työntekijöiden tuntevan, että heillä on tarpeeksi ammatillista osaamista työtehtävien suorittamiseen. Vastauksen perusteella voidaan todeta, että työntekijät ovat kouluttautuneita ja päteviä työhönsä.

Esimies kohtelee jokaista työntekijää yhdenvertaisesti?

Tällä kysymyksellä haluttiin saada selville, kohteleeeko esimies jokaista työntekijää yhdenvertaisesti. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä (miksi), ei (miksi). Työntekijöillä oli myös mahdollisuus kertoa avoimissa vastauksissa miksi he ovat tätä mieltä. 84 % työntekijöistä vastasi kyllä. Yksi työntekijöistä vastasi jokseenkin samaa mieltä. Työntekijä tarkensi vastaustaan avoimessa tekstissä (liite 3) kertomalla, että yrityksessä työskentelee myös henkilöstövuokrafirman kautta tulleita työntekijöitä. Hänen mielestään vuokrafirman kautta palkattuja työntekijöitä ei valitettavasti kohdella täysin samoin. Hän kertoi myös vallitsevan korona tilanteen (Covid-19) ja päällä olevien lomautusten sekä työsopimukseen liittyvän hämmennyksen vaikuttavan tähän.

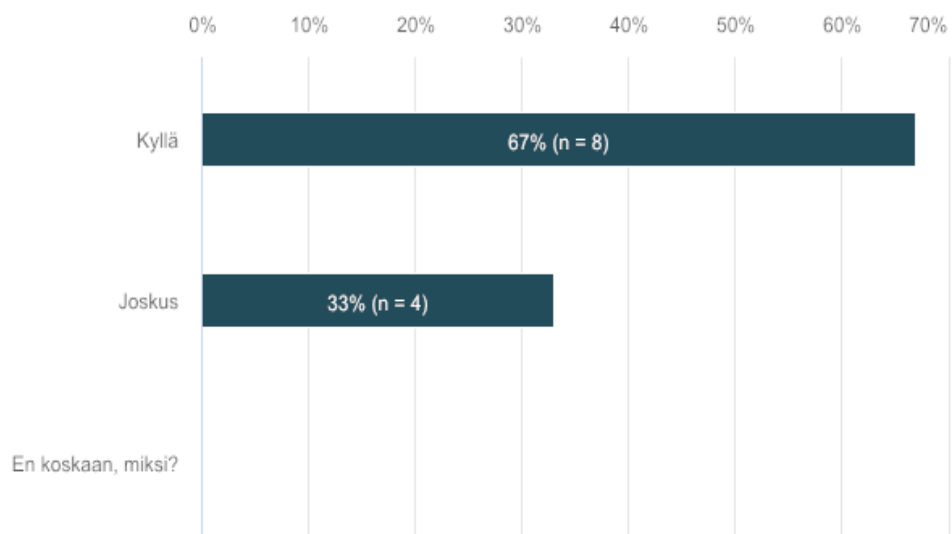


KUVA 16. Esimies kohtelee jokaista työntekijää yhdenvertaisesti (n=12)

Vastuksista saadaan selville, että suurin osa työntekijöistä ajattelee esimiehen kohtelevan työntekijöitä yhdenvertaisesti. Muutama työntekijä oli kuitenkin eri mieltä tästä ja myös perusteli vastauksensa. Eroja voidaan selittää sillä, että eri osastoilla on eri esimies. Työntekijät voivat myös kokea tai huomata yhdenvertaisen kohtelun eri tavalla.

Saan tarpeeksi aikaa työpäivien välillä palautumiseen?

Työpäivien välille on hyvä jäädä riittävästi aikaa palautumiseen, jotta työntekijät jaksaisivat tehdä työnsä kunnolla. On myös koetun työhyvinvoinnin kannalta tärkeää, että työntekijälle jää riittävästi vapaa-aikaa. Riittäväällä palautumisella vältetään myös väsymyksestä johtuvia työtapaturmia ja työuupumusta. Työntekijöiltä kysyttiin saavatko he tarpeeksi aikaa työpäivien välillä palautumiseen. Vastausvaihtoehtoina olivat kyllä, joskus, en koskaan (miksi) sekä avoimen vastuksen mahdollisuus. Työntekijöistä 8 eli 67 % vastasi kyllä ja 4 eli 33 % joskus. Kukaan työntekijöistä ei kokenut, ettei palautumiselle jää koskaan aikaa.



KUVA 17. Työpäivien välillä palautumiseen jäävä aika.

Vastaukset kertoivat työntekijöiden palautumiselle jäävän riittävästi aikaa. Yli puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, että työpäivien välille jää sopivasti aikaa palautua. He ovat todennäköisesti tyytyväisiä aikaan, jota työpäivien välillä palautumiselle jää. Osa työntekijöistä koki kuitenkin työpäivien välille jäävän vain joskus tarpeeksi riittävästi aikaa palautua. Tämä voi selittyä sillä, että jokainen henkilö kokee palautumiselle jäävän ajan eri tavoin.

Tuleeko mieleesi vielä asioita, joilla esimies pystyy vaikuttamaan henkilöstön työhyvinvointiin?

Viimeisessä kysymyksessä työntekijät pääsivät vielä kertomaan asioita, joilla esimies pystyy vaikuttamaan henkilöstön työhyvinvointiin (liite 3). Kysymys oli täysin avoin. Yksi työntekijä kertoi esimiehen voivan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin sillä, että esimies tukisi aktiivisemmin työntekijöiden ergonomia- ja liikunta-asioita. Tämä voisi näkyä esimerkiksi siinä, että esimies järjestäisi työterveys sopimukseen kuuluvia säännöllisiä fysioterapeutin tapaamisia tai hierontaa. Työntekijä kertoi myös, että näyttöpäätetyössä välillä selkä ja hartiat ovat kovilla, jos ei itse aktiivisesti pidä huolta omasta kehosta. Työntekijä toivoi, että esimies voisi järjestää jonkun tempauksen, aktiivisen otteen, jottei paikat menisi niin jumiin. Hän toivoi myös, että työterveyteen tai hierontaan hakeutuminen ei jäisi ainoastaan työntekijän vastuulle. Toinen työntekijä kertoi esimiehen voivan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin omaamalla hyvän asenteen ja kannustamalla työntekijöitä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä osiossa tarkastellaan opinnäytetyön tutkimusta ja sen tuloksia sekä kootaan yhteen tärkeimmät tutkimuksesta esille nousevat asiat. Tarkastellaan myös tutkimuksen onnistumista ja hyötyjä. Käydään läpi myös opinnäytetyön luotettavuutta sekä pätevyyttä. Tutkimuksen avulla saatiin selville yritys X:n esimiehen vaikutus mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistämiseen sekä myös mahdollisia kehitettäviä asioita yritys X:n työntekijöiden työhyvinvoinnin suhteen.

Opinnäytetyön kysely oli teetetty täysin anonymisti, jotta ketään vastaajaa tai yritystä ei tunnistettaisi. Tämä mahdollisti myös sen, että työntekijät saattoivat uskaltautua kertomaan työhyvinvointia koskevista epäkohdista helpommin, sillä eivät pelänneet tulevansa leimatuksi ja tunnistetuksi. Opinnäytetyön toimeksiantaja sai kyselyn avulla myös selville tärkeää tietoa työntekijöidensä tämänhetkisestä työhyvinvoinnin tilasta ja kehityskohteista. Kysely oli hyvin onnistunut, sillä toimeksiantaja sai tietoa yrityksensä henkilöstön työhyvinvoinnin tämänhetkisestä tilanteesta ja opinnäytetyön tekijänä sain selville tutkimukseen perustuvaa tietoa opinnäytetyön aiheesta.

Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, että yritys X:n työntekijät ovat hyvinkin tyytyväisiä oman esimiehensä toimintaan ja keinoihin vaikuttaa työhyvinvointiin. Työntekijät mainitsivat motivoivimmaksi tekijäksi työssään työn mielekkyyden. Työn halutaan siis olevan jollain tavalla merkityksellistä ja kiinnostavaa. Tuloksista ilmenikin, että työntekijät kokivat työnsä merkitykselliseksi. Työtä ei haluttu tehdä ainoastaan rahallisten tavoitteiden vuoksi. Kaksi muuta eniten vastauksia saanutta työmotivaatiotekijää olivat työkaverit ja työilmapiiri. Jokainen työntekijä vastasi kokevansa työpaikan työilmapiirin olevan hyvää. Työyhteisön sisällä yhteistoiminta ja avoin keskustelu toimivat.

Tuloksista tärkeimpinä esille nousseina asioina voidaan mainita myös työntekijöiden innokas asenne kehittyä ja päivittää osaamistaan. Työntekijät halusivat, että esimies antaa palautetta riittävän usein ja osa mainitsi haluavansa rakentavaa sekä kehittävää palautetta. Tästä voidaan myös päätellä, että työntekijät ovat motivoituneita ja haluavat kehittyä työssään.

Työntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että esimies edistää työhyvinvointia työpaikalla. Työntekijät mainitsivat esimiehen edistävän työhyvinvointia kohtelemalla työntekijöitä tasavertaisesti ja huolehtimalla hyvästä työilmapiiristä. Esimies edisti työhyvinvointia olemalla läsnä. Esimiehen kerrottiin olevan kannustava, tasapuolinen ja positiivinen asenteeltaan. Esimiehen sanottiin vaikuttavan työhyvinvointiin myös teettämällä erilaisia henkilöstökyselyitä. Työntekijöiden vastauksista voidaan päätellä, että työhyvinvoinnin edistäminen on tärkeimpiä asioita yritys X:ssä. Jokainen työntekijä huomioidaan yksilöllisesti ja jokaisen mielipidettä kuunnellaan aidosti. Esimies osaa tehtävänsä.

Opinnäytetyön tutkimusosuuden viimeisessä kysymyksessä työntekijät antoivat esimiehelle myös kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseen. Työntekijät mainitsivat esimiehen voivan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin tukemalla työntekijöiden ergonomista työskentelyä ja huolehtimalla työntekijöiden työkyvystä. Yksi työntekijä kiteytti vielä esimiehen edistävän työhyvinvointia parhaiten hyvällä asenteella ja olemalla kannustava. Nämä työntekijöiltä saadut vastaukset antavat hyviä vinkkejä työhyvinvoinnin edistämiselle.

Opinnäytetyön kyselytutkimukseen eivät kuitenkaan vastanneet kaikki henkilöstön jäsenet, joten tuloksia pitää tarkastella kriittisestä näkökulmasta. Tähän vastaajamäärän voi todennäköisesti olla vaikuttanut vallitseva korona (Covid-19) tilanne. Kyselytutkimuksen ajankohdalla voi kyselyn vastaaja määrän lisäksi olla vaikutusta myös siihen, kuinka työntekijät kyselyyn vastasivat. Tästä ei voida kuitenkaan olla täysin varmoja, mutta työntekijöiden vastauksista kävi ilmi korona (Covid-19) tilanteen läsnäolo.

7.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys

On tärkeää, että opinnäytetyön lähteet ovat tuoreita, jotta teoria ja tutkimus vastaisivat nykypäivää. On totta, että tieto muuttuu jatkuvasti ja esimiestyötä sekä työhyvinvointia pyritään kehittämään vuosi vuodelta paremmaksi. Tämän vuoksi on tärkeää saada työntekijöiden ääni kuuluviin, sillä työntekijät ovat niitä, joiden työhyvinvointiin pyritään vaikuttamaan. Konkreettinen tutkimus työhyvinvoinnista ja sen avulla saatu tieto on erityisen arvokasta, koska sen tiedon avulla voidaan parantaa juuri tietyn yrityksen työntekijöiden oloja vastaamaan heidän tarpeitaan. Opinnäytetyössä pyrin käyttämään aina uusinta tietoa aiheesta, jotta opinnäytetyö olisi luotettavampi. Lähteitä opinnäytetyöhön löysin internetistä ja kirjoista. Opinnäytetyön teoria perustuu tieteelliseen tietoon.

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksien, kuten myös koko opinnäytetyöprosessin tulkitsemisessa tulee huomioida pätevyyttä eli validiteettia. Validiteetti kertoo tutkimuksessa käytetyn mittausmenetelmän tehokkuudesta. Validiteetti tuo siis esille sen, kuinka tarkasti käytetty mittausmenetelmä on tutkittavaa asiaa mitannut ja onko mitattu oikeaa asiaa. (Tilastokeskus s. a.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tuloksien sekä teorian pätevyyttä pyrittiin tarkastelemaan koko opinnäytetyön ajan. Teoriasta ja tuloksista käy ilmi, että tutkittavaa asiaa oli mitattu tarkasti, sillä esimiehen keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi löydettiin valtavasti. Työntekijöiden vastauksista huomattiin useita yhtäläisyyksiä myös teoriasta löytyviin esimiehen mahdollisuuksiin edistää työhyvinvointia. Vastausten perusteella voidaan myös todeta, että on tutkittu juuri oikeaa asiaa.

Tuloksien tulkitsemisessa täytyy myös tarkastella tutkimuksen luotettavuutta eli tutkimuksen reliabiliteettia. Reliabiliteetti kertoo, kuinka toistettavasti ja luotettavasti tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa tutkittavaa asiaa. (Tilastokeskus s. a.) Opinnäytetyön teorian ja tutkimustulosten luotettavuutta tarkasteltiin eri näkökulmista.

Tutkimuksessa käytettiin suurimmaksi osaksi laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus on tiedonhankintaa, joka on kokonaisvaltaista. Aineisto siis kerätään realistisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa arvostetaan metodeina sellaisia, joissa tutkimukseen osallistuvien omat näkökulmat sekä mielipiteet saavat näkyvyyttä. Laadullisen tutkimuksen oppaissa paneudutaan ja tuodaan esille vain hyvin vähän tutkimuksen tekijän moraalia ja tutkimuksen etiikkaa. Kiinnostavaa onkin se, että mitä vapaampia tiedonhankintatavat ovat muodoltaan, sitä enemmän niistä huokuu arkielämän kanssakäyminen. Tällöin myös tutkimuseettiset kysymykset nousevat pintaan. Tutkijalla on avainasema, sillä hänellä itsellään on päätösvalta tutkimuksen kulusta. Hänellä on ns. ”instituutionaalinen asema”, jolloin muiden ihmisten vahingoittaminen tai epäoikeudenmukainen kohtelu saavat ihan uuden merkityksen, jos vertailukohtena olisi vaikka arkielämän vastaava tilanne. Tutki-

muksen eettisiä ongelmia on hankalampi lähteä arvioimaan silloin, kun tiedon keräämiseen käytetään avoimempaa menetelmää. Tutkimus-suunnitelman muotoutuessa työohjeet voivat myös käydä ongelmaksi. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 125.)

8 POHDINTA

Tässä viimeisessä osiossa käydään vielä läpi opinnäytetyötä kokonaisuudessaan. Tiivistetään opinnäytetyön ydinasiat. Tarkastellaan työn tarkoitusta ja sen toteutumista. Pohditaan myös opinnäytetyöprosessin onnistumista. Tarkastellaan opinnäytetyön merkittävyyttä ja hyötyjä toimeksiantaja yritykselle, tuleville esimiehille, kuin myös jo esimiestyössä työskenteleville. Lisäksi pohditaan myös omaa ammatillista kasvua ja kehitystä opinnäytetyöprosessin ajalta. Tavoitteena on saada kokonaiskuva opinnäytetyön keskeisimmistä asioista.

8.1 Opinnäytetyön ydinasiat

Opinnäytetyön aihe esimiehen mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseen kiteyttää hyvin koko opinnäytetyön ydinasiat yhteen lauseeseen. Esimiehen mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistämiseen pyrittiin selvittämään ottamalla teoriassa selvää esimiestyöstä ja työhyvinvoinnista ja esimiehen keinoista vaikuttaa työhyvinvointiin.

Teoria koostui kolmesta pääaiheesta, joihin uppouduttiin tarkemmin opinnäytetyössä. Nämä kaikki kolme pääaihetta tukivat toinen toisiaan ja myös opinnäytetyön aikana toteutettua kysely tutkimusta tästä aiheesta. Jokaisen pääaiheen teoriaan tutustuttiin tarkemmin kirjallisuuden ja internetsivuilta saatujen tietojen perusteella. Ensimmäinen pääaihe oli esimiestyö. Esimiestyöstä kertovassa teoria osuudessa tutustuttiin lähemmin esimiehen tärkeimpiin tehtäviin ja vastuualueisiin. Esimiestyö on johtamista, joten esimiestyön teoria osuudessa perehdyttiin myös kolmeen päivittäisessä johtamisessa huomioitavaan näkökulmaan.

Opinnäytetyön toisen pääaiheen teoriassa tutustuttiin työhyvinvointiin tarkemmin. Työhyvinvointi liittyy olennaisesti esimiestyöhön. Työhyvinvoinnin teoria osuudessa työhyvinvointia määriteltiin eri lähteistä saatujen tietojen mukaan. Työhyvinvoinnin tärkeimpiin tekijöihin tutustuttiin tekstin sekä työhyvinvoinnin tekijöitä havainnoivan kuvion avulla. Lopuksi työhyvinvointia tarkasteltiin kolmen eri työhyvinvoinnin ikkunan avulla.

Kolmannen pääaiheen teoria osuudessa tarkasteltiin esimiehen mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistämiseen. Nämä kaksi aiemmin tarkasteltua pääaihetta auttoivat tämän teoriaosuuden tekstin luomisessa ja ymmärtämään esimiehen vaikutus mahdollisuuksia työhyvinvointiin liittyen. Teoria osuudessa käydään tarkemmin läpi viittä työhyvinvoinnin osa-aluetta. Teoriassa siis tarkastellaan johtamista ja tiedonkulkua, osaamista ja kehitysmahdollisuuksia, työyhteisötaitoja, terveyttä ja työkykyä sekä työympäristöä.

Näiden teoria osuuksien pohjalta pystyttiin laatimaan tutkimuskysely aiheesta. Kuten aiemmin mainittiin teoria tuki opinnäytetyön aikana toteutettua tutkimus kyselyä. Tutkimus kyselyn aiheena oli opinnäytetyön aihe esimiehen mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseen. Työntekijöiltä siis kysyttiin kysymyksiä aiheeseen liittyen. Työntekijät pääsivät myös arvioimaan oman yksikkönsä esimiehen toimintaa. Opinnäytetyön tutkimus kysymykset laadittiin opinnäytetyön aiheesta saadun teorian sekä yritys X:n johtajan avulla. Kävimme yritys X:n johtajan kanssa läpi kaikki tutkimuksessa kysyttävät kysymykset etukäteen. Tutkimus kysely toteutettiin yritys X:n henkilöstölle sovittuna ajankohtana. Kyselystä saadut vastaukset analysoitiin opinnäytetyön teorian tueksi. Kyselyn avulla saatiin selville esimiehen vaikutus mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistämiseen sekä myös mahdollisia kehitettäviä asioita yritys X:n työntekijöiden työhyvinvoinnissa.

8.2 Opinnäytetyöprosessin arvioiminen

Opinnäytetyöprosessi oli melko mutkikas, sillä opinnäytetyön kirjoittamisen aikana tapahtui paljon. Sain lapsen huhtikuussa 2020, jolloin aikaa ja voimavaroja työn tekemiselle ei riittänyt. Tämä koko maailmaan vaikuttava korona (Covid-19) pandemia laittoi myös ihmiset miettimään jokaisen terveyttä etusijaisesti. Nämä tapahtumat vaikuttivat näkyvästi opinnäytetyön etenemiseen. Opinnäytetyön teoria osuutta aloin kirjoittamaan jo touku-kuussa 2019. Toimeksiantajaa en tuolloin aluksi työlleni saanut, sillä en tavoittanut mahdollisia toimeksiantaja yrityksiä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva yritys X kiinnostui aiheestani heti. Yhteistyö toimeksiantaja yrityksen kanssa oli erittäin mieluisaa, sillä yritys X:n henkilökunta oli todella mukavaa. Aluksi opinnäytetyön eteneminen oli sujuvaa ja tiedonkulku yrityksen sekä opinnäytetyön ohjaajan kanssa moitteetonta.

Tammikuussa 2020 koronavirus (Covid-19) alkoi levitä maailmalla vauhdilla ja tilanne aiheutti liikkumis- sekä kokoontumisrajoituksia eri puolella Suomea, mikä näkyi myös vahvasti omassa arjessa ja valinnoissa. Tämä uusi ja tuntematon koronavirus (Covid-19) aiheutti myös opinnäytetyöni etenemiseen pysähdyksen. Tammi-kuun 2020 aikana ensimmäisen kyselyn toteuttaminen yritys X:n henkilöstölle ei oikein tuottanut tulosta. Vastauksia saatiin tuolloin kuudelta työntekijältä. Yhteensä työntekijöitä yritys X:ssä on 25. Tuolloin päätettiin yhdessä yritys X:n kanssa jatkaa kyselyn toteuttamista, kun korona tilanne olisi ohi. Huhtikuussa 2020 sain pienen tytön. Lapsen syntymän jälkeen olin puolivuotta melko kiinni vauva-arjessa, jolloin aikaa opinnäytetyölle ei jäänyt. Marraskuussa 2020 sain vihdoin toteutettua kyselytutkimuksen yritys X:n kanssa ja jatkamaan opinnäytetyötä. Yritys X:n työntekijöille toteutetun kyselyn lisäksi olisi pitänyt alun perin järjestää myös paikan päällä toteutettavat haastattelut esimiehille, mutta korona (Covid-19) tilanteen jatkuessa ja jokaisen terveyden turvaamiseksi päätettiin jättää nämä esimiesten haastattelut kokonaan pois. Haastattelut olisi mahdollisesti voitu toteuttaa puhelimitse, mutta mielestäni haastatteluista olisi saanut enemmän irti kasvatusten, sillä kysymyksiä olisi voinut näin myös helpommin tarkentaa.

Kuten aiemmin jo mainitsin opinnäytetyön teoria osuuden kirjoitin ennen varsinaista tutkimuskyselyn toteuttamista, jotta kysymykset vastaisivat tutkimuskysymykseen kattavammin. Kysymysten laadinta olisi ollut myös vaikeampaa, jos aiheeseen ei olisi perehdytty kunnolla etukäteen. Kysely perustuukin vahvasti opinnäytetyön teoriaan. Opinnäytetyön teoria sekä toteutettu tutkimuskysely täydentävät toinen toisiaan. Henkilöstökyselyn avulla saatiin tarkempia ja aidompia vastauksia yrityksen työntekijöiltä. Nämä työntekijöiden antamat vastaukset vahvistivat ja tukivat samalla myös opinnäytetyön teoria osuuden todenmukaisuutta.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan hyvällä tavalla haastava ja opettava kokemus. Kun pistää itsensä hieman oman mukavuustason alapuolelle voi myös oppia jotain aivan uutta. Aiheeseen tutustuminen eri lähteiden kautta toi myös erilaisia näkemyksiä. Materiaalia aiheesta löytyi valtavasti. Sain opinnäytetyön aikana kerättyjen tietojen avulla uutta tietoa oman aiemman tiedon ja kokemusten lisäksi. Koen työni olevan merkityksellinen itselleni ja monelle muulle. Aiheesta onkin tehty jo useita tutkimuksia ja näistä on saatu tärkeitä tuloksia. Näitä samoja tuloksia löysin myös itse omasta tutkimuksestani.

Myös oma asennoituminen opinnäytetyön tekemiseen vaikutti valtavasti saatuihin tuotoksiin. Suuri mielenkiinto aiheeseen syventymiseen antoi potkua teorian kirjoittamiseen ja työn loppuun tekemiseen. Itsenäisen tekeminen antoi mahdollisuuden tehdä juuri omanlainen työ. Vastuu työstä ja sen etenemisestä oli ensisijaisesti mi-

nulla itselläni. Vaikka virheitä ja mutkia ei opinnäytetyöprosessista puuttunutkaan. Uskon, että työn aikana tapahtuneet pienetkin virheet vain opettivat minua entisestään. Opinnäytetyön aikana tapahtunut yhteistyö toimeksiantaja yrityksen kanssa tuki ammatillista kasvua. Yhteistyö toimeksiantaja yrityksen kanssa auttoi kehittämään omia vuorovaikutustaitoja ja kehitti muutenkin omaa osaamista.

Opinnäytetyön teoriasta, mutta ennen kaikkea tutkimuksen tuloksista hyöttyy työn toimeksiantaja. Toimeksiantaja saa arvokasta ja hyödyllistä tietoa oman työyhteisönsä työhyvinvoinnin tämänhetkisestä tilasta ja pystyy näin ollen myös tarvittaessa kehittämään sitä. Toimeksiantaja saa tutkimuksen tuloksien avulla myös tietää työntekijöidensä mielipiteitä työhyvinvoinnin edistämisen suhteen. Tuloksista käy myös ilmi työhyvinvoinnin osa-alueita, joissa toimeksiantaja yritys on onnistunut. Työntekijät saivat kyselyssä myös äänensä kuuluviin ja näin saatiin erinomaista tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä aitojen esimerkkien kautta. Lisäksi jo esimiestyössä jo olevat tai siihen pyrkivät voivat käyttää tämän opinnäytetyön teoriaa ja tutkimusta hyödykseen omassa elämässään. Esimiehet pystyvät käyttämään tätä saatua tietoa parantaakseen tai kehittääkseen työntekijöidensä työhyvinvointia. Esimiehet voivat myös kehittää itseään tämän opinnäytetyön tietojen perusteella.

Opinnäytetyön teoria sekä tutkimus toivat vastauksia opinnäytetyön aiheelle esimiehen mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseen. Opinnäytetyöstä kävi ilmi, että esimiehellä on valtavasti mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistämiseen. Kaikki lähtee esimiehen asennoitumisesta. Lopuksi voidaan vielä todeta, että työn tavoitteisiin tähdättiin ja niihin myös päästiin.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AKAVALAINEN 2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2020-12-17.] Saatavissa: https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen

ALAHAUTALA, Tiina ja HUHTA, Henna-Riikka 2018. Johda terveyttä: työnantajan opas. [verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent.

AMMATTILIITTO JYTY RY s. a. Työhyvinvointi. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2021-02-01.] Saatavissa: <https://www.jytyliitto.fi/fi/tyosuhte/tyoelamankehittaminen/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

AURA, Ossi ja AHONEN, Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. [verkkokirja]. Talentum Pro.

FINLA 2020. Hyvä työilmapiiri on jokaisen vastuulla. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2021-01-13.] Saatavissa: <https://finla.fi/blogi/hyva-tyoilmapiiri-on-jokaisen-vastuulla/>

HEIKKILÄ, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita.

HYPPÄNEN, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. [verkkokirja]. Helsinki: Edita Prima Oy.

INNOTIMO OY 2021. Työyhteisön ilmapiirin kehittäminen. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2021-01-13.] Saatavissa: https://www.innotimo.fi/tyoilmapiirin-kehittaminen/?gclid=Cj0KCQiA0fr_BRDaARI-sAABw4EvRVKmwWSmkpiw0tIMPrAdtEtKMLNjWvwZ8qSknnu3SKz8CyalBzWIaAhkJUEALw_wcB

KOHL, Alan 2020. New Study Reveals Top Workplace Wellbeing Habits To Embrace In 2020 [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2020-12-07.] Saatavissa: New Study Reveals Top Workplace Wellbeing Habits To Embrace In 2020 (forbes.com)

MANKA, Marja-Liisa ja MANKA, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum.

MARTIMO, Kari-Pekka, UITTI, Jukka, ANTTI-POIKA, Mari ja ALA-MURSULA, Leena 2018. Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim.

MIELI s. a. Hyvä työilmapiiri vahvistaa hyvinvointia. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2021-01-13.] Saatavissa: <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/hyv%C3%A4-ty%C3%B6ilmapiiri-vahvistaa-hyvinvointia>

MIELI s. a. Työhyvinvointi - miten voit edistää omaa hyvinvointiasi? [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2020-03-10.] Saatavissa: <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/hyvinvointi/ty%C3%B6hyvinvointi-miten-voit-edist%C3%A4%C3%A4-omaa-hyvinvointiasi>

NIKKOLA, Maisa ja SALMINEN, Jari 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. J-Impact.

PAM, 2019. Työhyvinvoinnin edistäminen matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelujen alalla. [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2020-03-03.] Saatavissa: <https://www.pam.fi/wiki/tyohyvinvoinnin-edistaminen-matkailu-ravintola-ja-vapaa-ajanpalvelujen-alalla.html>

PUUSA, Anu, JUUTI, Pauli, AALTIO, Iris 2020. Laadullisen tutkimuksen menetelmät ja näkökulmat. Helsinki: Gaudeamus.

SCHAUPP, Marika 2013. Yhteinen muutos: Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

SUOMALAISEN TYÖN LIITTO 2017. Kohti parempaa työilmapiiriä - Työterveyslääkärin kriittisen tärkeät neuvot hyvän työilmapiirin luomiseen. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2021-01-14.] Saatavissa: <https://suomalainen-tyo.fi/cases/kohti-parempaa-tyoilmapiiria-tyoterveyslaakarini-kriittisen-tarkeat-neuvot-hyvan-tyoilmapiirin-luomiseen/>

SUONSIVU, Kaija 2015. Kohti riittävyttä - matkalla työhyvinvointiin. UNIpress.

SUONSIVU, Kaija 2019. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. United Press.

TEHY RY 2018. Virkistyspäivät ovat kivoja, mutta hyvä työilmapiiri syntyy työn teon sujuvuudesta. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2021-01-14.] Saatavissa: <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/virkistyspaivat-ovat-kivoja-mutta-hyva-tyoilmapiiri-syntyy-tyonteon-sujuvuudesta>

TILASTOKESKUS s. a. Käsitteet. [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2020-12-21.] Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

TYÖTERVEYSLAITOS 2020. Uuden oppiminen kannatteli koronan vuoksi etätöihin siirtyneiden työhyvinvointia. [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2020-12-18.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/uuden-oppiminen-kannatteli-koronan-vuoksi-etatöihin-siirtyneiden-työhyvinvointia/>

TYÖTURVALLISUUSKESKUS s. a. Johtaminen ja esimiestyö. [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2020-12-14.] Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo

URA. Esimiehen monet roolit. 2016. [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2020-12-17.] Saatavissa: <https://uralehti.fi/ammatillaiset/esimiehen-monet-roolit/>

VALTIOVARAINMINISTERIÖ s. a. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2020-12-10.] Saatavissa: <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/tasa-arvo-ja-yhdenvertaisuus>

Y-STUDIO 2019. Työilmapiiri kuntoon - 10 tapaa, joilla jokainen voi vaikuttaa. [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2021-01-14.] Saatavissa: <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/jaksaminen/tyoilmapiiri-kuntoon/>

VIITALA, Riitta ja JYLHÄ, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. [verkkokirja]. Edita.

LIITE 1: SAATEKIRJE

Hei!

Olen kolmannen vuoden restonomiopiskelija ja lähetin teille opinnäytetyöhöni liittyvän sähköisen kyselyn aiheesta "esimiehen mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseen". Kysely toteutetaan anonyymisti eikä siitä voida tunnistaa kenenkään työntekijän tietoja. Kaikki asiat, joihin kyselyssä vastataan ovat luottamuksellisia ja täysin anonyymeja. Kyselyn raportointi toteutetaan myös täysin anonyymisti.

Kyselyn tarkoituksena on saada selville, millaisia mahdollisuuksia esimiehellä on vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Kysely on tehty työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijät voivat kertoa kuinka he kokevat esimiehen edistävän työhyvinvointia työpaikalla.

Kyselyssä on yhteensä 24 kysymystä. Kysely sisältää monivalintakysymyksiä ja myös avoimen vastauksen mahdollisuuksia, jotta vastaukset olisivat tarkempia ja kyselystä saisi enemmän irti. Olen erittäin iloinen jokaisesta vastauksesta ja jokainen vastaus on tärkeä!

Suuret kiitokset kaikille vastanneille!

Ystävällisin terveisin: Jutta Heikkinen

Savonia-ammattikorkeakoulu

LIITE 2: KYSELYPOHJA

Kysely henkilöstölle: Esimiehen mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseen (Arvioi oman osastosi esimiestä)

1. Tunnetko olevasi oikeassa työpaikassa?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

2. Miten olet päätenyt juuri kyseiseen työhön?

Työpaikkailmoituksen kautta

Harjoittelun kautta

Sain tiedon työpaikasta ystävien/ tuttavien kautta

Minut kutsuttiin

Jokin muu, Mikä?

3. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? Valitse kolme tärkeintä motivaatiotekijää

Palkka

Edut

Työilmapiiri

Työn mielekkyys

Työkaverit

Asiakkaat

Työajat

Ammattitaidon kehittäminen

Etenemismahdollisuudet työssäni

Jokin muu, mikä?

4. Vastaa seuraavaan kysymykseen asteikolla

Kysymys 4. \"Vastaa seuraavaan kysymykseen asteikolla\":
Kenttien yhteenlasketun summan tulee olla pienempi kuin 0"
data-validation-mode="0" data-validation-
name="numericOptionsSumLessThan">

Kuinka
merkitykselliseksi koet
työsi?

5=Erittäin
merkityksellistä
1=Merkityksetöntä

5. Tunnetko, että esimiehesi voi toiminnallaan edistää yleistä työhyvinvointia?

Kyllä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä, miksi?

Ei, miksi?

6. Kuinka esimies edistää työhyvinvointianne työpaikalla?

7. Saatko palautetta työssäsi säännöllisesti?

Kyllä

Jonkin verran

En tarpeeksi

En lainkaan

8. Millaista palautetta haluaisit esimieheltäsi?

9. Kuinka usein haluat palautetta työssäsi ja missä tilanteissa?

10. Millaista vuorovaikutus on työyhteisössänne? Valitse yksi tai useampi vastausvaihtoehto

Kannustavaa

Avointa

Mielekästä

Hyvää

Huonoa

En osaa sanoa

Jotain muuta, mitä?

11. Millaisena koet työilmapiirin työpaikallasi?

Erinomainen

Hyvä

Välttävä

Huono

12. Esimies pitää huolta työhyvinvoinnistamme?

Kyllä, miten?

Ei, miksi?

En osaa sanoa

13. Esimies pitää huolta turvallisuudestamme?

Kyllä, miten?

Ei, miksi?

En osaa sanoa

14. Olen saanut perehdytyksen yleisistä turvallisuuteen liittyvistä seikoista? (Esim: Hätäpoistumistie, alkusammutus, asiakasturvallisuus, henkilöstöturvallisuus)

Kyllä

Ei

Osittain samaa mieltä, kerro mistä osa-alueista kaipaisit lisää perehdystä

15. Kuinka kuormittavaksi koet työsi fyysisesti?

1 2 3 4 5

Erittäin kuormittavaa

Vähän kuormittavaa

16. Kuinka kuormittavaksi koet työsi henkisesti?

1 2 3 4 5

Erittäin kuormittavaa

Vähän kuormittavaa

17. Esimies tukee kasvu- ja kehittymismahdollisuuksiani?

Kyllä, miten?

Jokseenkin samaa mieltä, miten?

Jokseenkin eri mieltä, miksi?

Ei, miksi?

18. Esimies järjestää säännöllisesti kehityskeskusteluja?

Kyllä

Joskus

Ei koskaan

En osaa sanoa

19. Tunnetko, että pystyt suoriutumaan työstäsi hyvin?

Kyllä

Ei, Miksi?

En osaa sanoa

20. Onko sinulla mielestäsi tarpeeksi ammatillista osaamista työtehtäviesi suorittamiseen?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

21. Esimies kohtelee jokaista työntekijää yhdenvertaisesti?

Kyllä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä, Miksi?

Ei, Miksi?

22. Saan tarpeeksi aikaa työpäivien välillä palautumiseen?

Kyllä

Joskus

En koskaan, miksi?

23. Tuleeko mieleesi vielä asioita, joilla esimies pystyy vaikuttamaan henkilöstön

työhyvinvointiin?

LIITE 3: AVOIMET VASTAUKSET

2. Miten olet päätenyt juuri kyseiseen työhön?

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
--------------------	--------

3. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? Valitse kolme tärkeintä motivaatiotekijää

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Jokin muu, mikä?	mahdollisuus vaihtaa hotellia ketun sisällä

5. Tunnetko, että esimiehesi voi toiminnallaan edistää yleistä työhyvinvointia?

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
--------------------	--------

6. Kuinka esimies edistää työhyvinvointianne työpaikalla?

Vastaukset
Tasavertainen kohtelu
huolehtimalla työilmapiiristä ja mahdollistamalla hyvät työolot, esim. huomioimalla ergonomiset työvälineet jne.
Kannustamalla, sekä olemalla kaikille mahdollisimman tasapuolinen.
Hän on kannustava ja positiivinen asenteeltaan Hän motivoi Hän on ymmärtäväinen tilanteessa kuin tilanteessa
Ottaa huomioon yksilölliset erityistaidot ja jakaa vastuuta sen pohjalta. Tuntee työntekijänsä hyvin ja käyttää tätä eduksi työsuunnitteussa/vastuujaossa. Ottaa huomioon vapaatoiveet työvuorosunnittelussa. On läsnä, antaa palautetta, on tavoitettavissa. Järjestää lisäperehdytystä aina kun havaitsee sille tarvetta.
Kuuntelemalla, keräämällä informaatiota, erilaiset henkilöstökyselyt jne
henksubileet
Yksi esimiehen tärkeimmistä työtehtävistä on varmistaa työnjako tasapuolisesti niin, että kukaan ei ylikuormitu henkisesti eikä fyysisesti. Esimiehen tehtävä on siis luoda edellytykset sille, että jokainen voi suorittaa työtehtävistään mielekkäästi jolloin työhyvinvointi pysyy mallillaan. Tähän päästään esimerkiksi oikeanlaisella miehityksellä sekä ohjeistamisella.
Esimies kyselee usein kahden kesken kuulumisia, sekä jaksamista. Esimies edistää työhyvinvointi myös esimerkiksi kunnollisten työvälineiden saatavuudella tai hankkimisella.

8. Millaista palautetta haluaisit esimieheltäsi?

Vastaukset
Asiallista, myös kehitysideoita.
ravintolan ja keittiön puolella tulisi kiinnittää enemmän huomioita työilmapiiriin.
Onnistumisista, omista vahvuuksista, sekä jos löytyy jotain kehitettävää.
Rakentavaa sekä kannustavaa palautetta
Olen tyytyväinen palautteen määrään ja laatuun. Sekä posia että negaa pitää antaa.
Rakentavaa ja rehellistä, hyödyllistä.
sekä kiitosta, että rakentavaa palautetta
kehittävää
Rakentavaa, yksityiskohtiin pureutuvaa.
Rakentavaa ja kehittävää palautetta.
Kehittävää palautetta

9. Kuinka usein haluat palautetta työssäsi ja missä tilanteissa?

Vastaukset
Tarvittaessa, silloin kun siihen on aihetta.
palautetta tulisi antaa riittävän usein. lähinnä kuitenkin silloin kun joku menee tosi hyvin tai sitten kun on kehitettävää.
Työn lomassa annettu palaute riittää, muuten keskustelujen yhteydessä on hyvä käydä läpi asioita.
Silloin kun on tarpeen eli kun ollut jokin erityisempi tilanne yms Yleisesti työstä haluaisin palautetta noin kuukauden tai kahden välein
Viikoittain. Rakentavan palautteen haluan heti, kun asia käy ilmi. Tässä ei liian kärkevästi, toivon pehmeää lähestymistä vaikkakin jäykkää, että asia tulee selväksi.
Jos olen tehnyt virheen niin haluan siitä palautetta. Toisaalta jos olen tehnyt asiat hyvin, haluan siitäkin palautetta.
aina kun aiheellista, tarvittaessa vaikka joka päivä
aina kun en ole täysin onnistunut työssäni
Yleistä palautetta on hyvä saada jopa viikottain, mutta laajempaa palautetta etenkin silloin kun palaute on jotain tavallisesta poikkeavaa.
Aina kun palautteen antaminen on tilanteen takia tarvittavaa, mutta kuitenkin vähintään kerran kuukaudessa.
Silloin kun jotain kehitettävää on ja tilanteissa joissa esimies kokee että palautetta täytyy antaa

10. Millaista vuorovaikutus on työyhteisössänne? Valitse yksi tai useampi vastausvaihtoehto

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti

12. Esimies pitää huolta työhyvinvoinnistamme?

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Kyllä, miten?	Kannustamalla ja ohjeistamalla.
Kyllä, miten?	kyselee mitä kuuluu, työvirepäivät, kannustavat kommentit
Kyllä, miten?	kaikki yllä mainitsemani seikat
Kyllä, miten?	kysymällä ja asioita eteenpäin viemällä
Kyllä, miten?	Kuuntelee ja reagoi annetun palautteen perusteella, mikäli työhyvinvoinnissa on puutteita.
Kyllä, miten?	Esimies kysyy usein kaikilta työntekijöiltä kahden kesken kuulumisia, sekä yleistä jaksamista (etenkin korona epidemian aikana).

13. Esimies pitää huolta turvallisuudestamme?

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Kyllä, miten?	jos ongelmia huomataan, niin ne korjataan
Kyllä, miten?	Paloturvallisuuskoulutukset yms, sekä ergonomia
Kyllä, miten?	tarvittavat koulutukset, turvattu tunne joka vuorossa
Kyllä, miten?	koronaturvallisuus huipussaan, muu turvallisuus myös, koulutukset tasaisin välein (palo, ensiapu) jne.
Kyllä, miten?	kysymällä ja asioita eteenpäin viemällä
Kyllä, miten?	ketjun ohjeistuksen mukaisesti
Kyllä, miten?	Noudattamalla yleisiä sekä ketjun tarkkoja turvallisuusohjeistuksia.
Kyllä, miten?	Esimies varmistaa kunnollisten työ- ja suojavälineiden saatavuuden.
Kyllä, miten?	esim pitämällä huolta että turvallisuusasiat on tiedossa, turvakävelyillä yms.

14. Olen saanut perehdytyksen yleisistä turvallisuuteen liittyvistä seikoista? (Esim: Hätäpoistumistie, alkusammutus, asiakasturvallisuus, henkilöstöturvallisuus)

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
--------------------	--------

17. Esimies tukee kasvu- ja kehittymismahdollisuuksiani?

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Ei, miksi?	en ole saanut mitään ehdotuksia
Jokseenkin samaa mieltä, miten?	Koen, että työpaikallani ei ole etenemismahdollisuuksia, mutta työ on ammattitaitoa kehittävää.
Jokseenkin samaa mieltä, miten?	esimies haluaa varamsti että minulla on hyyt kehittymismahdollisuudet, mutta tästä asiasta ei ole ikinä juuri ollut puhetta
Jokseenkin samaa mieltä, miten?	kehittyminen työtehtävän sisällä: tarjoaa aina lisäoppia kun siihen tarvis, kehittyminen organisaatiossa ylöspäin ei kovin helposti mahdollista
Kyllä, miten?	kysymällä ja asioita eteenpäin viemällä, opastamalla ja neuvomalla
Kyllä, miten?	Olen päässyt urallani eteenpäin samassa yksikössä sopivaan tahtiin.
Kyllä, miten?	Esimies järjestää koulutuksia esimerkiksi viiniestä tai muista alkoholijuomista.

19. Tunnetko, että pystyt suoriutumaan työstäsi hyvin?

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
--------------------	--------

21. Esimies kohtelee jokaista työntekijää yhdenvertaisesti?

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Jokseenkin samaa mieltä	Yrityksessä työskentelee myös henkilöstövuokrafirman kautta työntekijöitä, heitä valitettavasti kohdella täysin samoin (nyt kun korona aika ja lomautukset olleet päällä ynnä muuta työsopimuksiin liittyvää hämmennystä)
Jokseenkin eri mieltä, Miksi?	selkeä ero vuokrafirman ja yritys X:n työntekijöiden välillä

22. Saan tarpeeksi aikaa työpäivien välillä palautumiseen?

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
--------------------	--------

23. Tuleeko mieleesi vielä asioita, joilla esimies pystyy vaikuttamaan henkilöstön työhyvinvointiin?

Vastaukset
eri osastojen väliseen yhteistyöhön ja ilmapiiriin voisi kiinnittää huomiota. Keittiön ilmapiiristä on esimerkiksi kuulunut valituksia.
Ehkä jos ergonomia- ja liikunta-asioihin saisi aktiivisempaa tukea, olisi esim. työterveysopimukseen kuuluvat säännölliset fysioterapeutin tapaamiset tai hieronnat. Näyttöpäätetyössä välillä selkä/hartiat kovilla jos ei itse aktiivisesti pidä huota. Joku tempaus/aktiivinen ote ettei jää työntekijän kontolle hakeutua työterveyteen/hierontaan sitten kun jo paikat jumissa. :D Tämä ehkä hieman korkealentoinen haave mutta tuli vain mieleen. :)
ei
Ei
Hyvällä asenteella ja kannustuksella