

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

2012

Mari Kaasalainen

# TYÖSSÄJAKSAMISEN KEHITTÄMINEN

– Shell HelmiSimpukka Halikossa



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mari Kaasalainen

## TYÖSSÄJAKSAMISEN KEHITTÄMINEN – SHELL HELMISIMPUKKA HALIKOSSA

Nykypäivänä työelämässä kiinnitetään yhä enemmän huomiota työntekijöiden työssäjaksamiseen. Työntekijöistä on hyvä pitää huolta, sillä työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara. Pienilläkin teoilla on merkittävä vaikutus henkilöstön työssäjaksamiseen. Työssäjaksaminen on erittäin ajankohtainen aihe toimeksiantajalle, sillä vuoden 2012 aikana on yrityksessä kiinnitetty huomiota erityisesti henkilöstön työssäjaksamiseen ja hyvinvointiin.

Työn tavoitteeksi asetettiin kehitysehdotuksien luominen, jotka auttaisivat kehittämään työntekijöiden työssäjaksamista sekä työilmapiiriä työpaikalla. Kehitysehdotukset voidaan ottaa toimeksiantajan puolelta käyttöön kokonaisuudessaan, jolloin saadaan paras mahdollinen kehitystulos henkilöstön työssäjaksamiseen. Kehitysehdotuksista voidaan myös toteuttaa yksittäisiä osia, jolloin vaikutetaan vain tiettyyn työssäjaksamisen osa-alueeseen.

Työssäjaksamista tarkastellaan eri osa-alueina. Osa-alueet on jaoteltu yleisiin työssäjaksamisen vaikuttimiin, esimiehen vaikutusmahdollisuuksiin henkilöstön työssäjaksamisessa sekä jokaisen työntekijän omiin vaikutusmahdollisuuksiin omassa työssäjaksamisessa.

Tutkimusmenetelmänä henkilöstön työssäjaksamisen kartoittamisessa käytettiin teemahaastattelua, jonka avulla pystyttiin hyvin tuomaan esille haastateltavien mielipiteet, kokemukset sekä tuntemukset. Haastattelu suoritettiin yksilöhaastatteluna. Tämä oli tärkeää, sillä haastatteluissa käsiteltiin henkilökohtaisia asioita haastateltavien henkisestä ja fyysisestä työssäjaksamisesta.

Haastattelujen tulosten ja työssä käytetyn teorian pohjalta toimeksiantajalle luotiin viisi toisiaan tukevaa kehitysehdotusta. Osa kehitysehdotuksista on pelkästään esimiesten käyttöön ja osa koko työyhteisön yhteiseen käyttöön. Kehitysehdotukset ovat yksinäänkin toteutettavissa käytäntöön, mutta yhdessä ne tukevat toinen toisiaan, kehittäen parhaiten koko työyhteisön työssäjaksamista.

### ASIASANAT:

työilmapiiri, työkyky, työyhteisö, tiedonkulku, työn imu, ergonomia, teemahaastattelu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Hospitality Management

2012 | 65

Eija Koivisto

Mari Kaasalainen

## DEVELOPING WORK ABILITY – SHELL HELMISIMPUKKA HALIKKO

Nowadays the staff's well-being at work has become more and more important. Companies have realized that it is important to take care of their employees. It has been said that the employees are the most important resource for the company. One can affect very easily on the employees work well-being and, thus, improve the work ability of the employees. Even a small change can have a significant impact on well-being. The Shell HelmiSimpukka Halikko has paid special attention to the wellbeing of its employees during the year 2012.

The aim of the present bachelor's thesis was to create development ideas for the client. The ideas focus on improving the atmosphere in the work community and on the employees work wellbeing. The best results can be reached when all ideas are implemented into practice. The client can also implement single development ideas but in that case, the influence is limited to a particular area related work ability.

Wellbeing at work can be divided into smaller sectors. Each sector is discussed separately in this thesis. The sectors include motives influencing wellbeing at work, the managers' influence on it and the individuals influence on one's own work wellbeing.

Focused interview was used as a research method in the present thesis. The interview proceeded through specific themes. Semi structured interview made it possible to explore the interviewee's opinions, experiences and feelings. The interview were conducted individually because the aim was to explore the interviewees' personal views on their mental and physical wellbeing at work.

The development ideas are based partly on the theory and partly on the results of the interviews. Some of the development ideas are intended only for the managers' use and some are targeted for the whole work community. The best results can be achieved by implementing all the development ideas into the company's practices although they can be applied and implemented also independently.

### KEYWORDS:

atmosphere, community, capability, information flow, work flow, ergonomics, focused interview, work wellbeing

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymys	6
1.2 Työssä käytettävät menetelmät	7
1.3 Shell HelmiSimpukka Halikko	9
<b>2 TYÖSSÄJAKSAMISEN VAIKUTTIMET</b>	<b>11</b>
2.1 Työyhteisön merkitys työssäjaksamisessa	11
2.1.1 Ergonomian vaikutus työssäjaksamiseen	14
2.1.2 Keskinäinen kommunikaatio	15
2.1.3 Ongelmatilanteiden ja ristiriitojen ratkaiseminen	17
2.2 Esimiehen vaikutusmahdollisuudet henkilöstön työssäjaksamiseen	20
2.2.1 Henkilöstöjohtaminen	21
2.2.2 Työtehtävien organisointi	23
2.2.3 Työvuorojen joustavuus	24
2.3 Palautteenanto ja kommunikointi	25
<b>3 TYÖNTEKIJÄN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET OMAAN TYÖSSÄJAKSAMISEENSA</b>	<b>30</b>
3.1 Työn imun saavuttaminen ja vaikutukset	31
3.1.1 Työn imu yksilötasolla	31
3.1.2 Työn imu työyhteisötasolla	33
3.2 Työntekijöiden fyysinen työssäjaksaminen	34
3.3 Työntekijän henkinen työssäjaksaminen	38
3.4 Työterveyshuolto osana työntekijöiden työssäjaksamista	41
<b>4 HENKILÖSTÖN TYÖSSÄJAKSAMISEN KEHITTÄMINEN</b>	<b>42</b>
4.1 Työilmapiirikysely Restel liikenneasemilla	43
4.2 Teemahaastattelu henkilöstön työssäjaksamisesta	44
4.2.1 Teemahaastattelun toteutus	44
4.2.2 Teemahaastattelun tuloksia	45
4.3 Teemahaastattelun onnistumisen pohdinta	49
4.4 Kehitysehdotuksia toimeksiantajalle	50
4.5 Henkilöstön työssäjaksamisen kehittämiskuvio	51
4.5.1 Kehitysehdotusten liittäminen käytäntöön	52

4.5.2 Palautteenannon kehityssuunnitelma	53
4.5.3 Työn kuormittavuuden kartoitussuunnitelma	56
4.5.4 Tuki ja arvostus osaksi jokaisen työntekijän päivää	57
4.5.5 Työpäivän kiireen muuttaminen voimavaraksi	59
4.5.6 Yhteisten pelisääntöjen kehittäminen	60
<b>5 YHTEENVETO</b>	<b>62</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>65</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Teemahaastattelu henkilöstön työssäjaksamisesta.

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Palautteen vaikutuksen portaat (Kupias ym. 2011, 31).	29
Kuvio 3. Kuvio henkilöstön työssäjaksamisen kehittämiseksi.	51
Kuvio 2. Palautteen vaikutuksen portaat; Shell Helmisimpukka Halikko.	55

# 1 JOHDANTO

Henkilöstön työssäjaksaminen, positiivinen työilmapiiri sekä työn imu heijastuvat suoraan toimipaikan tulokseen, sillä työntekijä, joka jaksaa ja viihtyy työssään, panostaa siihen paljon enemmän kuin stressaantunut ja väsynyt työntekijä. Tämä näkyy herkästi varsinkin asiakaspalvelutyössä, missä työntekijät ovat henkilökohtaisesti kontaktissa asiakkaan kanssa kasvoitusten. Asiakas pystyy aistimaan ja tuntemaan, jos työntekijä ei ole täysin motivoitunut työhönsä eikä jaksaa tehdä sitä innostuneesti ja motivoituneesti. Panostaminen henkilöstön hyvinvointiin sekä jaksamiseen on erittäin kannattavaa, josta hyötyvät niin koko henkilöstö, yritys kuin asiakkaatkin.

Työssäjaksamisella on erittäin tärkeä osa Shell HelmiSimpukka Halikossa. Tärkeän tästä aiheesta tekee se, että työ on pääsääntöisesti kolmivuorotyötä sekä suurimmaksi osaksi seisomatyötä. Molemmat tekijät asettavat osaltaan haasteita työntekijöiden työssäjaksamiseen. Henkilöstön työssäjaksamista tulee seurata ja kehittää jatkuvasti, sillä kehityksessä onnistuminen lisää henkilöstön suorituskykyä ja vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuottavuuteen. (Havunen & Lavikka-la 2010,68.)

Liikennemyymälöissä on huomattavissa melko suuri vaihtuvuus henkilöstössä, mikä omalta osaltaan lisää työssäjaksamisen ja työilmapiirin tärkeyttä työpaikalla. On tärkeää saada henkilöstö sitoutettua työpaikkaan. Henkilöstön sitoutumista tukevat positiivinen ja avoin työilmapiiri sekä hyvä työssäjaksaminen.

## 1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyö käsittelee yhteistyössä toimeksiantajan kanssa valittua työhyvinvointia, jossa sitä tarkastellaan työssäjaksamisen ja työilmapiirin kannalta. Teemat valikoituivat Restelin ja työterveyshuollon teettämän työilmapiirikyselyn tulosten perusteella.

Aihe on toimeksiantajalle erittäin ajankohtainen, sillä Shell HelmiSimpukka Halikossa on vuoden 2012 aikana kiinnitetty erityistä huomiota ja panostettu henkilöstön työssäjaksamiseen sekä hyvinvointiin.

Tammikuussa tehdyn työilmapiirikyselyn perusteella tarkempaa tarkastelua vaatii työssäjaksaminen, jonka osa-alueista erityisesti työilmapiiri sekä henkilöstön välinen kommunikaatio ja vuorovaikutus vaativat huomiota.

Tämän työn tavoitteena on saada toimeksiantajalle erilaisia kehittämissuunnitelmia sekä kehityssuunnitelmia henkilöstön työssäjaksamisen sekä työilmapiirin kehittämiseen. Kehittämissuunnitelmat voidaan ottaa sellaisenaan käytäntöön tai niitä voidaan soveltaa ja yhdistää käytössä oleviin toimintatapoihin. Kehittämissuunnitelmien tavoitteena on saada aikaan kehitystä työilmapiirissä sekä antaa hyödyllisiä sekä tarpeellisia ohjeita työssäjaksamisen edistämiseen ja ylläpitämiseen.

Tutkimuskysymys voidaan muotoilla seuraavasti: Millaisilla kehittämistoimenpiteillä parannetaan henkilöstön työssäjaksamista? Miten kehitetään työilmapiiriä Shell HelmiSimpukka Halikossa?

Opinnäytetyössä työssäjaksamista tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäiseksi tarkastellaan, millaisia eri vaikuttimia työssäjaksamiseen voidaan liittää. Toiseksi tuodaan esille esimiehen vaikutusmahdollisuudet henkilöstön työssäjaksamiselle. Kolmanneksi tarkastellaan, miten työntekijät pystyvät henkilökohtaisesti vaikuttamaan omaan työssäjaksamiseensa.

## 1.2 Työssä käytettävät menetelmät

Tutkimusmenetelmäksi henkilöstön työssäjaksamisen kartoittamiseksi valittiin teemahaastattelu, koska se soveltui haastattelumenetelmistä parhaiten henkilöstön työssäjaksamisen selvitykseen. Teemahaastattelussa saadaan hyvin tuotua esille tutkittavien mielipiteet, tunteet ja kokemukset (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48).

Haastattelu on sosiaalinen tiedonkeruutilanne, jossa haastateltavalta kysytään heidän omia mielipiteitään selvityksen kohteesta, jonka seurauksena vastaus saadaan puhutussa muodossa. Haastattelussa molemmat osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin molemmat vaikuttavat toinen toisiinsa. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä hyvin joustava, sillä se luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse haastattelutilanteessa.

Teemahaastattelu on lomakehaastatteluun verrattuna avoimempi aineiston hankinta menetelmä, jossa vastaajille ei ole annettu valmiita kysymyksiä, eikä vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelulla pyritään keräämään merkityksellisiä vastauksia sekä aineistoa, jonka pohjalta pystytään tekemään työssäjaksamista ja työilmapiiriä koskevia päätöksiä sekä kehitysideoita. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 77; Hirsjärvi ym. 2009, 34–37, 41–42, 66.)

Teemahaastattelun kulku tapahtuu valmiiksi valittujen keskeisten teemojen mukaisesti, mutta teemojen järjestys voi vaihdella eri haastattelujen välillä (Denscombe 1998, 113). Teemat muodostuvat tutkimuksen viitekehyksestä, eli työssäjaksamisen peruskäsitteestä sekä sen alakäsitteistä (Liite 1). Haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä, jossa myös haastateltava voi tarkentaa haastattelijan kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 66; Sarajärvi ym. 2002, 78.) Haastatteluun valitut teemat esitetään haastateltavalle etukäteen, hyvissä ajoin ennen haastattelun alkua. (Sarajärvi ym. 2002, 78).

Teemahaastattelussa saadaan korostettua henkilöiden erilaisia tulkintoja asioista sekä selvennettyä heidän antamiaan merkityksiä eri asioille (Sarajärvi ym. 2002, 77). Teema-alueiden pohjalta haastattelijan on mahdollista jatkaa ja syventää haastattelua niin pitkälle kuin haastateltavan kiinnostus sekä edellytykset sallivat (Hirsjärvi ym. 2009, 67).

Teemahaastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna, jossa haastateltavan on mahdollista kertoa aiheesta vapaammin ja omin sanoin, verrattaessa ryhmähaastatteluun tai lomakekyselyyn. Yksilöhaastattelu on tärkeä myös siksi, että haastattelujen teemat voivat olla haastateltaville arkoja aiheita, jolloin he pystyvät keskustelemaan niistä vapaammin kahden kesken haastattelijan kanssa.

Teemahaastattelulla halutaan selvittää, minkälaiseksi henkilöstö kokee oman työssäjaksamisensa, sekä millaisin keinoin he pyrkivät kehittämään sitä. Haastattelussa syvennetään tietoa henkilöstön työilmapiirin laadusta. Pohjamateriaalina käytetään Restelin tammikuussa 2012 tehtyä työilmapiirikyselyä. Esimiesten haastattelulla halutaan myös kartoittaa heidän johtamistyyliään ja -tapojaan, sekä niiden vaikutusta henkilöstön työssäjaksamiseen.

Haastattelujen tallennettu aineisto analysoidaan ja kirjoitetaan tekstiksi. Aineistosta puhtaaksikirjoitetaan eli litteroidaan valikoiden haastateltavien puheet. Eri haastattelujen aineisto puretaan teemoittain, jossa samat teemat ovat tiedostossa samassa kohtaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 141–142.) Puretusta aineistosta tehdään analyysit henkilöstön työssäjaksamisesta sekä työilmapiirin tasosta. Analyysejä ja teoriaa hyödyntämällä saadaan tehtyä kehitysehdotukset sekä toimintamallit toimeksiantajalle.

### 1.3 Shell HelmiSimpukka Halikko

Shell HelmiSimpukka Halikko kuuluu Restel liikenneasemien Shell HelmiSimpukka-ketjuun. Restel on Suomen yksi johtavista ravintola-alan palveluyrityksistä. Shell HelmiSimpukka asemia on Suomessa yhteensä 58 kappaletta. Halikon Shell HelmiSimpukka on Suomen suurin Shell HelmiSimpukka liikenneasema.

Shell HelmiSimpukka Halikko tarjoaa asiakkailleen kahvila- ja ravintolapalveluita sekä päivittäistavara- ja autotarvikemyymälän. Asiakkaille on auton tankkauksen yhteydessä mahdollisuus käyttää Shell HelmiSimpukoiden palvelutankkausta, jossa palvelumestari hoitaa asiakkaan auton tankkauksen hänen puolestaan. (Restel 2011, 4; HelmiSimpukka 2012.)

Shell HelmiSimpukka Halikko on avattu vuonna 2008 syyskuussa. Liikenneasema on auki 24 tuntia vuorokaudessa. HelmiSimpukka liikenneasemien ravintoloiden liikeideana on tarjota asiakkaille parempaa ruokaa, kuin muilla liikenneasemilla. Iskulauseena ravintolapalveluista käytetään ”Teille parempaa ruokaa”. Palvelut on suunnattu erityisesti tielläliikkujille, niin perheille kuin kiirei-

sille liikemiehille ja – naisille. Asiakaspaiikkoja Shell HelmiSimpukka Halikossa on yhteensä 300 kappaletta. Asiakaspaikkoihin on laskettu mukaan kesäaikana käytössä olevan terassin asiakaspaikat. (HelmiSimpukka 2012.)

## 2 TYÖSSÄJAKSAMISEN VAIKUTTIMET

Yrityksen henkilöstön työssäjaksaminen koostuu monista tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa henkilön fyysiseen työssäjaksamiseen, henkiseen työssäjaksamiseen tai molempiin. Yrityksessä on hyvä kiinnittää huomiota kaikkiin työssäjaksamisen vaikuttimiin, jotta henkilöstölle saataisiin parhaat mahdollisuudet hyvään työssäjaksamiseen.

Seuraavissa kappaleissa on esitelty tarkemmin eri vaikuttimia henkilöstön työssäjaksamiseen, jonka vaikuttimet ovat osittain jaettu esimiehen vaikutusmahdollisuuksiin henkilöstön työssäjaksamisessa sekä jokaisen työntekijän omiin vaikutusmahdollisuuksiin omassa työssäjaksamisessaan. Työssäjaksaminen on monen tekijän summa, johon jokainen työntekijä pystyy myös itse vaikuttamaan. Tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisön työssäjaksaminen ei lepää pelkästään esimiesten ja johdon harteilla. Kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus ja oikeus jaksaa paremmin työssään.

### 2.1 Työyhteisön merkitys työssäjaksamisessa

Kaivola (2003, 142) on hyvin todennut miten työyhteisö muodostuu. Hänen mukaansa jokainen yksittäinen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, millaiseksi työyhteisö muodostuu. Jokainen työntekijä on siis itse henkilökohtaisesti luomassa ja kehittämässä omaa työyhteisöään. Tällöin jokaisen työntekijän panos positiiviseen työyhteisöön on erittäin merkittävä ja tärkeä.

Hyvässä työyhteisössä työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon, he ovat tyytyväisiä työhönsä, sekä suhteet henkilöstön ja johdon välillä ovat positiiviset (Kehusmaa 2011, 23). Työpaikan organisaatio koostuu työntekijöistä, ryhmistä sekä heidän välisestä vuorovaikutuksesta. Jokaisen työpaikan organisaatiolla on jokin tehtävä ja tarkoitus. Organisaation toiminta pohjautuu niihin perustehtäviin, jotka organisaatio on itselleen muokannut ja luonut. (Kaivola 2003, 12–13.)

Työpaikalla vallitsee organisaatiokulttuuri, joka syntyy työyhteisön kokemuksista ja niiden yhteisestä käsittelystä. Siihen lukeutuvat yhteiset uskomukset, kokemukset, arvot sekä asenteet. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa vahvasti työyhteisön ihmissuhteisiin, vuorovaikutukseen, yhteistyöhön sekä työilmapiiriin. Se määrittelee mikä on työyhteisössä hyväksyttävää ja tavoiteltavaa sekä minkälainen käyttäytyminen on sallittua ja sopivaa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös siihen, miten työorganisaatio pystyy oppimaan uutta, miten työyhteisössä ratkaistaan eteen tulleet ongelmatilanteet sekä miten yhteisö selviytyy mahdollisista muutostilanteista. (Kaivola 2003, 18–19.)

Työyhteisössä on tärkeää edistää myönteisen, työtä edistävän ilmapiirin luomista ja kehitystä. Myönteiseen työilmapiiriin vaikuttavat positiivisesti luottamus, vastavuoroisuus sekä avunanto. Nämä tekijät edistävät myös työntekijöiden hyvinvointia, työssäjaksamista sekä terveyttä. Niiden toimivuuteen tulisi kiinnittää erityistä huomiota työpaikalla. (Ahola 2011, 77.)

Työntekijän jaksessa ja viihtyessä työssään hän venyy tarvittaessa tekemään enemmän kuin vain omat työnsä. He vetävät yritykseen yhtä sitoutuneita työntekijöitä, kuin he itse ovat. (Porath & Spreitzer 2012, 51.) Työyhteisön jäsenten toimiessa mutkattomasti yhteistyössä keskenään, luo se hyvän pohjan henkilöstön hyvinvoinnille sekä työssäjaksamiselle (Waris 2001, 45).

Toimiva työyhteisö on tärkeä työstressiä ehkäisevä tekijä. Hyvässä työyhteisössä työntekijä pystyy saamaan tarvittaessa tukea muilta yhteisön jäseniltä, jolloin kuormitustekijät eivät pääse kasvamaan liian suuriksi. Yhteistyötä tehden voidaan saada aikaiseksi joustoa työjärjestelyissä, jolloin sopimalla voidaan saada vaihtelua työtehtäviin tai – vuoroihin työntekijän niin tarvitessa. (Waris 2001, 35.)

Hyvässä työyhteisössä voidaan havaita kuusi pääpiirrettä, jotka ovat turvallisuus, työn mielekkyys, työn kuormittavuus, työntekijöiden ammattitaito, sujuva yhteistoiminta sekä sosiaaliset suhteet. Turvallisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijöiden terveys ei ole uhattuna työpaikalla. Työn mielekkyydellä tarkoitetaan sitä, että työ tarjoaa työntekijälle muutakin kuin toimeentulon. Työntekijä

pystyy kehittymään työssään ja työskentelystä annetaan hänelle palautetta. Työ ei ole liian kuormittavaa, jos työnjako on selkeää ja oikeudenmukaista. Työn vaatimusten on myös vastattava kunkin työntekijän ammattitaitoa ja koulutusta. On tärkeää, että kaikki työntekijät pystyvät palautumaan kunnollaan töistään vapaa-ajallaan. Työntekijöiden ammattitaitoa ja osaamista on hyvä pitää yllä erilaisten koulutusten avulla. Työyhteisössä työskennellään yhdessä ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi sekä päätetään yhdessä työyhteisöä koskevista asioista. Hyvässä työyhteisössä sosiaaliset suhteet sekä sosiaalinen kanssakäyminen on tärkeää, mikä lisää koko työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Kehusmaa 2011, 24)

Avunantoa sekä vastavuoroisuutta voidaan kehittää työpaikalla siten, että työntekijät pitävät toisiaan ajan tasalla työasioissa sekä hyödyntävät toistensa panosta saadakseen aikaan parhaan mahdollisen lopputuloksen. Luottamus työpaikalla lisääntyy ja kehittyy, kun työntekijät kokevat, että esimies pitää heidän puoliaan sekä huolehtii heidän oikeuksistaan työpaikalla. (Ahola 2011, 78.)

Työntekijöiden työssäjaksamisen edistäminen ja työilmapiirin kehittäminen vaatii työpaikalla sekä yksilö- että yhteisötason huomioimista. Yksilötasolla jokaisen työntekijän henkilökohtaiset tarpeet tulee ottaa huomioon työskentelyssä sekä johtamisessa. Hyvälle työyhteisölle ja positiivisen työilmapiirin luomiseksi, on hyvä edistää henkilöstön yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Kehusmaa 2011, 122.)

Kun työyhteisössä tulee esille asioita, jotka ovat vahingollisia positiiviselle työyhteisölle sekä työilmapiirille, on niihin puututtava välittömästi ja tehtävä tarpeelliset toimenpiteet asioiden korjaamiseksi. Muuten haitalliset asiat vahingoittavat positiivista työyhteisöä sekä sen kehitystä. Työyhteisön rakentaminen ja kehittäminen on jatkuva ja uusiutuva prosessi, eikä koostu pelkästään yksittäisistä irrallisista toimenpiteistä. (Kehusmaa 2011, 122.)

### 2.1.1 Ergonomian vaikutus työssäjaksamiseen

Ergonomian tavoitteena on kehittää työpaikan työtä sekä työskentelytapoja niin, että ne vastaisivat työntekijöiden fyysisiä sekä henkisiä ominaisuuksia ja tarpeita (TTK 2010, 58). Ergonomiassa työtä tarkastellaan järjestelmällisesti, jossa otetaan huomioon työn menetelmät, työvälineet, tuotteiden ja toimintajärjestelmien suunnittelu sekä työnsuunnittelu. Ergonomia on sanana peräisin kreikan kielestä, jossa se muodostuu sanoista *ergon* ja *nomos*. (Työterveyslaitos 2009b, 105.)

Työpaikan hyvään ergonomiaan panostamalla saadaan ylläpidettyä sekä edistettyä työntekijöiden työkykyä, terveyttä, ammatillista osaamista, työn tuottavuutta sekä työssäjaksamista. Ergonomian avulla saadaan kehitettyä työpaikan työympäristöä, työskentelytapoja, työvälineitä sekä työn järjestelyjä. (TTK 2010, 58.)

Suunnittelemalla työpaikka mahdollisimman ergonomiseksi, pystytään välttämään työntekijöiden tuki- ja liikuntaelinten rasittumista sekä sairauksia (Kauhanen 2010, 49). Ravintola-alalla työn tekeminen on suurelta osin käsin tehtävää työtä. Käsin tehtävään työhön liittyvät fyysiset kuormitustekijät ovat taakkojen nostamiset ja siirtämiset, selän etukumara työasento sekä yläraajat koholla työskentely. (Työterveyslaitos 2012a.)

Työntekijöille on hyvä ohjeistaa oikeat nostotekniikat, jotka auttavat fyysisen kuormituksen vähentämisessä (Aalto 2006, 63). Lisäksi muita työympäristössä olevia kuormitustekijöitä ovat lämpötilojen vaihtelut, hankalat työasennot, kosteus sekä melu. (Työterveyslaitos 2012a.) Keittiössä on suositeltava ilmankosteus 40- 70 %, tämän ylittävä kosteus lisää entisestään työntekijän kokemaa lämpötilakuormitusta. Keittiöiden suosituslämpötilat talvella 19–22 astetta ja kesällä 19–28 astetta, nämä ovat viranomaismääräysten mukaan vähimmäistason lämpötiloja. Jos keittiön lämpötila ylittää 28 astetta, on syytä työn ohessa nauttia lisää nesteytystä ja pitää lisätaukoja. (Kaukiainen, 2006, 9.)

Liikenneasemalla asiakkaiden päivärytmi määrittelee työntekijöiden työrytmin sekä ruuhkahuiput. Erityisesti työn ruuhkahuiput sekä epäsäännölliset työajat keittiö- ja salityössä aiheuttavat henkilöstölle lisää kuormitusta. (Kaukiainen 2006, 5.)

Työpaikalla juuri sopivan fyysisen kuormituksen löytäminen on vaikeaa. Seisomatyön muuttaminen osittain istumatyöksi vähentää työn kokonaiskuormitusta samalla vähentäen työntekijän jalkojen kuormitusta. Istumatyössä taas toisaalta kuormittuvat seisomatyötä enemmän työntekijän niska sekä selkä. Tällöin pitäisi kiinnittää huomiota oikeaan työskentelyasentoon istumatyössä. (Aalto 2006, 64–65.)

Istuma asennon tulisi olla tuettu sekä rento. Istumatyöhön on olemassa monia erilaisia tukia ja apuvälineitä, jolla saadaan vähennettyä istumatyön aiheuttamaa kuormitusta selkään sekä niskaan. Työskentelyasennoissa tulisi välttää ylimääräistä kuormitusta nivelissä sekä turhaa jännitystä lihaksissa. Istumatyössä on tärkeää, että pystyy vaihtelevaan työasentoihin päivän aikana.

Työpaikalla on hyvä harjoittaa johdonmukaista työkykyä ylläpitävää toimintaa, jossa painopiste on ergonomiassa, työyhteisön toimivuudessa sekä työntekijöiden voimavarojen kehittämisessä ja lisäämisessä (TTK 2010, 58). Työkyky pitää sisällään asiat ja voimavarat, joita työntekijä tarvitsee selviytyäkseen työstään. Erityisesti seisomatyössä tärkeässä osassa vahvaa työkykyä ovat liikuntaelinten, kuten niskan, selän ja raajojen hyvä toiminta. (Työterveyslaitos 1993, 7.) Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla sekä kiinnittämällä huomiota ergonomiseen työympäristöön, saadaan ehkäistyä tehokkaasti työntekijöiden sairaslomia (Rissa 2007, 56).

### 2.1.2 Keskinäinen kommunikaatio

Nykyisin työpaikoilla vallitsee usein kiire sekä paineet suuren tehokkuuden saavuttamiseksi. Nämä asiat vähentävät keskustelujen arvostamista sekä mahdollisuutta entisestään. Asioista tiedottaminen on siirtymässä yhä enemmän sähköiseen muotoon, jolloin asioista ei enää keskustella työyhteisössä yhdessä.

Tämä on huolestuttavaa, sillä avoin vuorovaikutus on toimivan työyhteisön peruspilari. Hyvässä vuorovaikutuksessa ovat osallisena jokainen työyhteisön jäsen. Jokaisen työntekijän tulisi luottaa siihen, että heidän mielipiteellään merkitystä ja on arvoa sekä heidän tulisi tuoda aktiivisesti omia mielipiteitään julki työyhteisössä. Tärkeää avoimessa kommunikoinnissa on erilaisuuden sekä erimielisyyden hyväksyminen sekä toisten arvostaminen ja kunnioittaminen. (Kaivola 2003, 145.)

Työntekijöiden keskinäinen kommunikointi on tärkeässä osassa heidän työssäjaksamisessaan, sillä työpaikan ihmissuhteet ovat tärkeä voimavara työstressin säätelyssä. Hyvät suhteet työtovereihin vaikuttavat lieventävästi työn stressaavuuteen, kun taas huonot välit muihin työntekijöihin altistavat työntekijän työstressille. Työn stressaavuus vähenee, kun työntekijällä on mahdollista saada ongelmatilanteissa apua toisilta työntekijöiltä sekä saada osakseen arvostusta tekemästään työstä. (Waris 2001, 25.)

Kommunikoinnissa voi olla suuriakin eroja erilaisten sekä eri maalaisten henkilöiden välillä. Eroja voivat olla esimerkiksi erilaiset puhutavat, erityisesti ne, miten ohjeistus, palaute ja käskyt henkilö kokee organisaatiossaan annettavan. Ohjeistukset, palautteet tai käskyt voidaan ilmaista avoimesti, jolloin henkilö kertoo suoraan kiertelemättä, mitä hän haluaa tehtävän. Nämä asiat voidaan myös ilmaista epäsuorasti, jolloin henkilön kertoma viesti saattaa kätkeytyä rivien väliin. Viesti saadaan parhaiten vastaanottajalle perille ja tulee ymmärretyksi, jos se on mahdollisimman yksinkertainen ja konkreettinen. (Suonsivu 2011, 50; Kaivola 2003, 146.)

Henkilöiden viestiessä keskenään useilla eri tavoilla on tärkeää, että kommunikointi tapahtuu selkokielellä sekä toista henkilöä kunnioittavalla tavalla. Oikealla tavalla puhuminen ei ole yksin tärkeää, myös kuuntelemisen taito on hyvässä kommunikaatiossa arvokasta. Toimiessaan kuuntelijan roolissa henkilön ei tulisi tehdä mitään muuta. Kuuntelijan on katsottava puhujaa silmiin, sillä se kertoo puhujalle, että kuuntelija on aidosti kiinnostunut keskusteltavasta asiasta. Ollakseen hyvä kuuntelija henkilön ei tulisi myöskään esittää kesken toisen puheenvuoron omia tulkintojaan tai mielipiteitään aiheesta. (Suonsivu 2011, 51.)

Suonsivu (20011, 53) toteaa, että henkilöiden välinen vuoropuhelu on perusedellytys kaikelle kasvulle sekä kehitykselle. Onnistuneen keskustelun avulla henkilö saa tietoa toisen kokemasta todellisuudesta. Työyhteisön toimiva sisäinen kommunikointi onkin tasapainoisen kehittymisen perusedellytys. Työyhteisön kehittyminen saadaan aikaiseksi, kun yhteisiä asioita koskevat päätökset perustuvat avoimeen keskusteluun sekä yhteisen kannan muodostukseen. Yhteinen kanta muodostetaan asioiden todellisten painoarvojen mukaisesti, eikä sen mukaan, kuka on ollut puhujana tai missä asemassa puhuja on ollut.

### 2.1.3 Ongelmatilanteiden ja ristiriitojen ratkaiseminen

Jokaisessa työyhteisössä tulee vastaan ongelmatilanteita tai ristiriitatilanteita, joihin tulisi puuttua heti tilanteiden sattuessa. Jos ilmaantuneisiin ongelmatilanteisiin ei puututa välittömästi, voi se pahimmillaan aiheuttaa pitkittyneen konfliktikierteen eli ristiriitatilannekierteen työyhteisössä. Konfliktikierte vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön yhteishenkeen, toimintakykyyn sekä työntekijöiden työssäjaksamiseen. Konfliktitilanteilla on myös tapana paisua, jos ne jätetään selvittämättä. Hyvä ja yhtenäinen työyhteisö on kykeneväinen ratkaisemaan eteen tulleet ristiriitatilanteet sekä ongelmat. (Kupias 2011, 182; Kaivola 2003, 73; Työterveyslaitos 2009b, 80.)

Ongelma- ja ristiriitatilanteet voivat ilmetä työyhteisössä monin eri tavoin. Tilanteet voivat tulla esille työnjaon puutteellisuutena, epäselvänä tehtävänannossa tai tehtävien kuvauksessa, vastuunjaon epämääräisyytenä, huonona tiedonkulkuna tai palautteen puutteena. Jotta työyhteisössä syntyviä konfliktitilanteita pystyttäisiin välttämään, on työyhteisön perustehtävät pidettävä selkeänä. On huolehdittava lisäksi siitä, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on yhtenäinen käsitys työn merkityksestä ja tavoitteista. (Kaivola 2003, 74.)

Ongelma- ja ristiriitatilanteisiin puuttuminen on ensisijaisesti esimiesten sekä johtajan harteilla. On tärkeää että esimiehet sekä johtajat seuraavat jatkuvasti työyhteisön tilaa ja puuttuvat havaitsemiinsa ongelmiin välittömästi. (Kaivola 2003, 78.)

Ristiriitatilanteiden ratkaisussa mitataan työyhteisön taitoja toimia yhdessä sekä yhteisön valmiutta toimia työssäjaksamista edistävällä tavalla. Kun työntekijät ovat tietoisia omista motiiveista, tarpeista sekä odotuksista, se edistää heidän kykyä ymmärtää myös muiden työyhteisön jäsenten erilaisia tarpeita. Tällöin ristiriitatilanteet on helpompi ratkaista rakentavasti sekä kaikkia työyhteisön jäseniä kunnioittavalla tavalla. On tärkeää, että esimiehet ja koko henkilöstö ymmärtävät työntekijöiden yksilöllisyyden sekä erilaisuuden. (Kupias ym. 2011, 183.)

Fakta lehdessä on esitetty Timo Holtarin (2012, 24–25) kirjoittama artikkeli Kuu-sankoski yrityksen kehittämästä ristiriitatilanteiden ratkaisumallista. Ratkaisumallin avulla saadaan tehostettua työtä työyhteisötasolla sekä vaikutetaan positiivisesti työssäjaksamiseen. Sillä saadaan myös ohjattua yrityksen kehitystä terveempään suuntaan. Ristiriitojen ratkaisumalli on tehty tutuksi koko henkilöstölle koulutuksien ja viestinnän keinoin. Tällöin kaikki henkilöstön jäsenet tietävät, miten yrityksessä tulee toimia ristiriitatilanteissa.

Ristiriitatilanteiden ratkaisumallissa ristiriitojen ratkaisuprosessi on kolmivaiheinen. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa esimies ja työntekijä keskustelevat ristiriitaa aiheuttavista asioista. Jos ensimmäisen vaiheen keskustelut eivät tuota ratkaisua, siirrytään toiseen vaiheeseen. Toinen vaihe pitää sisällään ryhmäkeskustelun, jossa ovat osallisena ensimmäisen vaiheen osapuolet sekä ainakin esimiehen esimies. Jos ratkaisua ei saada toisessakaan vaiheessa selville, siirrytään kolmanteen vaiheeseen. Tällöin kyseessä on jo vaikea ristiriitatapaus. Tässä vaiheessa keskusteluihin liittyvät myös henkilöstöpäällikkö tai muu henkilöstöjohtamisen asiantuntija sekä luottamusmies. Keskustelussa kerrataan yrityksen yhteiset pelisäännöt sekä kaikki ristiriitatilanteen osapuolet esittävät oman versionsa siitä, mitä on tapahtunut. (Holtari 2012, 25–26)

Vaikeassa ristiriitatapauksessa turvaudutaan sovitteluun, joka käydään läpi henkilöstöjohtajan asiantuntijan kanssa. Sovittelukeskustelun sisältöön kuuluvat yhteiset pelisäännöt, tapahtunut tilanne, miten osapuolet ovat kokeneet tilanteen, miten tilanne vaikuttaa työntekoon sekä työoloihin, missä osapuolet ovat eri mieltä, miten he pääsisivät omiin tavoitteisiinsa työssään sekä mistä osa-

puolten erimielisyydet voivat johtua. Sovittelun päämäärätavoitteena on saada aikaan sopu ristiriitatilanteen osapuolten välillä sekä saada parannettua yhteistä työilmapiiriä. (Holtari 2012, 26–27.) Kuusankosken kehittämä malli on hyvin yksinkertainen sekä helposti sovellettavissa muihinkin yrityksiin. Avainasemassa ristiriitatilanteiden selvittelyssä on keskustelu ja yhteisen ratkaisun löytyminen.

Työpaikalle on hyvä luoda yhteiset pelisäännöt, joissa määritellään käytännönläheisesti sekä esimerkkejä apuna käyttäen, mikä on työpaikalla sallittua ja mikä ei. Yhteisiä pelisääntöjä laadittaessa, on otettava huomioon koko henkilöstön näkemys ja mielipiteet. (Kupias ym. 2011. 214.) Yhteisten pelisääntöjen laatimisesta pitää keskustella yhdessä henkilöstön kanssa. Työyhteisöön luodut pelisäännöt koskevat jokaista työyhteisössä työskentelevää henkilöä. Näin ollen jokaisen työntekijän on helppo omaksua ne ja kokea ne oikeudenmukaisiksi. (Helin 2000, 50.)

Kun työyhteisössä on saatu yhteisesti keskustelemalla selville yhteisten pelisääntöjen ehdotus, on syytä käsitellä pelisääntöjä vielä kertaalleen. On hyvä tarkastella tehtyjä pelisääntöjä kriittisesti ja miettiä, onko jotain muita pelisääntöjä, mitä vielä tarvitaan. Jokaisen yhdessä tehdyn pelisäännön on tuotava lisäarvoa organisaation sisäiseen toimivuuteen tai sen tulee edistää asiakastytyvyyttä. (Helin 2000, 130.)

Ei ole kannattavaa yrittää tehdä pelisäännöistä ensimmäisellä kerralla liian täydellisiä tai kattavia. Pelisääntöjä pystyy ja pitääkin korjailta ja täydentää ajan kuluessa. (Helin 2000, 130.) Pelisäännöt on laitettava esille, jolloin jokainen työntekijä pystyy ne lukemaan ja noudattamaan niitä. (Kupias 2011. 214.) Noudattamatta jättämisestä on myös hyvä sopia työyhteisössä seuraamus, joka koskee jokaista työntekijää, joka ei noudata yhteisesti sovittuja pelisääntöjä (Helin 2000, 130).

Pelisääntöjä tulee myös ylläpitää ja tarkastaa jatkuvasti. Pelisäännöt on hyvä tarkastaa vähintään kerran vuodessa, jolloin niistä voidaan poistaa tarpeettomaksi käyneet pelisäännöt ja tilalle voidaan tuoda sellaisia pelisääntöjä, jotka vastaavat paremmin työyhteisön tarpeita. (Helin 2000, 131.)

## 2.2 Esimiehen vaikutusmahdollisuudet henkilöstön työssäjaksamiseen

Organisaation johto tai esimiehet eivät voi yksinään määritellä työyhteisön työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin tilaa ja henkilöstön kokemuksia siitä. Työssäjaksamsien ja työhyvinvoinnin tilaa ja henkilöstön kokemuksia siitä voidaan ymmärtää ja tutkia yhteisessä vuoropuhelussa ja se vaatii koko työyhteisön yhteistä ajattelua asian puolesta. (Suonsivu 2011, 54.)

On tärkeää yhteisen luottamuksen kannalta, että esimiehet seuraavat aktiivisesti alaisten toimintaa sekä osoittavat kiinnostusta heitä kohtaan. Esimiesten tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten henkilöt pärjäävät ja onnistuvat työssään. Esimies varmistaa toiminnallaan, että kun alaiset tarvitsevat apua, ohjausta tai tukea, sitä on myös heille saatavilla. Jos esimies ei toimisi näin, kuvastaisi se alaisille välinpitämättömyyttä, joka samalla luo alaisille virheellisen luottamuskäsityksen. (Järvinen 2011, 37–38.) Alaisille on tärkeää tuntea, että esimies on tavoitettavissa ja, että hän kuuntelee esitettyjä murheita ja toiveita. Hyväksi esimieheksi koetaan osallistuva, alaisiaan puolustava ja kannustava sekä tarvittaessa jämäkästi asioista vastuuta ottava esimies. (Waris 2001, 25)

Päätöksiä tehtäessä esimiehen on mietittävä eri yksilöiden toiveita sekä mietittävä, voiko päätöksestä tehdä yleisen periaatteen tai pelisäännön. Esimiehen on siis mietittävä, onko tehtävä päätös yleispätevä ja muihin vastaaviin tilanteisiin sovellettava. Tämä takaa sen, että esimiestoiminta on tasapuolista sekä kaikkia henkilöstön jäseniä kohdellaan samalla tavalla. Jos esimies kohtelee alaisia eriarvoisesti tai tekee päätöksiä yhteisten pelisääntöjen vastaisesti, herättää se alaisten joukossa voimakkaita epäoikeudenmukaisuuden tunteita sekä vaikuttaa suorasti työyhteisön työilmapiiriin.

On tärkeää, että kaikki työyhteisön esimiehet toimivat samojen periaatteiden sekä yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. (Järvinen 2011, 40–41.) Tämä luo hyvän lähtökohdan sekä rakentaa perustan avoimelle sekä positiiviselle työilmapiirille ja työssäjaksamiselle. Työyhteisössä esimiesten johdolla tapahtuva sisäinen kommunikointi, sitoutuminen ja yhteistyö vievät yrityksen kasvua eteenpäin

sekä antaa jokaiselle mahdollisuuden vaikuttaa ja osallistua (Vesterinen 2006, 131).

### 2.2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella pystytään vaikuttamaan moneen asiaan työpaikalla. Henkilöstöjohtamisen avulla pystytään houkuttelemaan organisaatioon haluttuja työntekijöitä, pitämään työntekijät motivoituneina, luomaan työntekijöille edellytykset hyviin työsuorituksiin sekä kehittämään ja ylläpitämään työntekijöiden toimintaa työpaikalla. Henkilöstöjohtamisen avulla esimiehet johtavat ja suuntaavat yrityksen henkilöstön työtä ja toimintaa organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Työpaikalle henkilöstö on sen tärkein ja keskeisin voimavara. (Kauhanen 2010, 16; Dessler 2012, 30.)

Henkilöstöjohtamiseen sisältyy viisi eri toimintaa, jotka kuvaavat johtamisprosessia. Nämä toiminnot ovat suunnittelu, organisointi, henkilökunnan palkkaus, johtaminen sekä hallinta. Suunnittelu vaiheessa selvitetään yrityksen tavoitteet sekä standardit. Lisäksi työyhteisölle luodaan yhteiset säännöt ja menettelytavat. Organisoinnissa jokaiselle työntekijälle jaetaan työtehtävät, joiden etene mistä ja suoritusta esimiehet valvovat ja opastavat. Henkilöstöä palkatessa johdon on oltava tietoinen millaisia työntekijöitä yritykseen tarvitaan. Johtamalla henkilöstöä, saadaan tarvittavat työt tehtyä, motivoitua henkilökuntaa sekä pidettyä yllä hyvää työilmapiiriä. Hallinnalla ja kontrolloinnilla saadaan asetettua myyntitavoitteet sekä laatustandardit. Henkilöstöjohtamisella seurataan ja vaikutetaan henkilöstön työilmapiiriin, koulutukseen, työssäjaksamiseen, terveyteen sekä turvallisuuteen ja oikeudenmukaiseen kohteluun. (Dessler 2012, 30.)

Työpaikalla hyvä ihmisten johtaminen tukee työntekijöiden työskentelyä, luo työyhteisöön hyvän ilmapiiriin ja hyvät edellytykset työssä onnistumiselle sekä parantaa henkilöstön työssäjaksamista. (Vesterinen 2006, 84, 131). Kaivola (2003, 62) toteaa, että hyvä johtaja herättää alaisissaan tahdon ja halun todelliseen yhteistyöhön, jonka aikaansaamiseen vaaditaan yhteistä luottamusta sekä toisen arvostamista.

Henkilöstön jaksamiseen ja hyvinvointiin panostaminen luo yritykselle kilpailukeinon, jolla saadaan luotua yritykselle kestävää tuloskehitystä. Henkilöstön jaksassa hyvin työssään vaikutukset näkyvät pitkällä aikavälillä yrityksen uudistumiskyvyssä sekä tuloksetekokyvyssä. (Kehusmaa 2011, 81.) Työterveyslaitoksen (2012, 11) vuonna 2009 suorittaman työ ja terveys – haastattelututkimuksen mukaan 20 % vastaajista olisivat halukkaita jatkamaan työskentelyä 63 ikävuoden jälkeen, jos työ olisi mielekästä, haastavaa ja mielenkiintoista. Haastattelututkimuksessa haastateltavia 45–63 vuotta olevia henkilöitä oli yhteensä 2489. (Työterveyslaitos 2012b, 11.) Tästä voidaan päätellä, että työn mielekkyydellä, haastavuudella sekä mielenkiintoisuudella on merkittävä vaikutus työntekijöiden motivaatioon sekä työskentelyhalukkuuteen. Työntekijän ollessa motivoitunut ja innostunut työstään antaa se pitkäkantoisia vaikutuksia kauas tulevaisuuteen.

Työntekijöiden toimintaa tarkasteltaessa on hyvä pitää mielessä, että työntekijöiden toiminta on parhaiten ohjattavissa heidän omien tavoitteiden kautta. Henkilöstöjohtamisessa on hyvä hakea henkilöstön yhteisiä tavoitteita keskustellen asioista yhdessä. (Ahola 2011, 75.) Esimiehet keskustelevat henkilöstön kanssa heille vastaan tulleista ongelmista tai erilaisista kokemuksista. Keskusteluissa esiin tulleisiin kysymyksiin haetaan yhdessä ratkaisuja sekä vastauksia. (Kehusmaa 2011, 107.) Esimies pystyy keskusteluissa tutustumaan työntekijän kokemusmaailmaan, jota tulkitsemalla pystytään etsimään ratkaisuja asioille, jotka estävät työntekijän hyvän suorituksen aikaansaamisen (Vesterinen 2006, 86).

Johdettaessa henkilöstön voimavaroja tarvitaan tietoa omasta henkilöstöstä, sen osaamisesta, toiveista sekä toiminnasta (Kauhanen 2010, 37). Jokaisella työntekijällä on erilaisia tarpeita sekä motiiveja, joihin vaikuttavat erilaiset tilanteet sekä muutokset työympäristössä. Esimiesten on tärkeää tuntea henkilöstönsä sekä omata tilanneherkkyyttä, jotta pystyttäisiin tunnistamaan tehokkaasti henkilöstön tarpeita ja motiiveja. Tilanneherkkyyks on kykyä toimia eri tilanteiden edellyttämällä tavalla sekä herkkyyttä havaita erilaisia tilanteita, jotka vaativat reagoitua. Samalla esimies pystyy muokkaamaan ja kehittämään omaa johta-

mistaan yksilöiden ja tilanteiden edellyttämällä tavalla. (Kehusmaa 2011, 18, 105.)

Onnistuneen henkilöstöjohtamisen takana tulee olla selkeä toimintamalli, jonka avulla saadaan tunnistettua työyhteisön haasteet ja tehtävät, haetaan vaihtoehtoja ongelmatilanteisiin yhdessä sekä määritellään yhteiset tavoitteet ja tehtävät. Kun työyhteisössä on määritelty yhteiset tavoitteet ja tehtävät, antaa se työlle oikean suunnan, jossa työntekijät etenevät motivoituneena kohti määriteltyjä tavoitteita samalla kannustaen ja innostaen toinen toisiaan. Tavoitteet ja yrityksen perustehtävä on määriteltävä käytännönläheisesti. Työyhteisössä jokaisen työntekijän työpanos tähtää yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin työt saadaan suunnattua tavoitteiden olennaiseen sisältöön, mikä helpottaa ja edistää työtehtävien priorisointia. Tämä edistää omalta osaltaan työssäjaksamista. Esimiesten tehtävänä on huolehtia, että työyhteisön työskentely pysyy työpaikan tavoitteissa ja perustehtävässä. (Kehusmaa 2011, 154; Kaivola 2003, 144.)

Kun työyhteisössä on määritelty yhteiset tavoitteet, yhteisön tehtävien ja vastuun jako toimii mutkattomasti. Työyhteisö saa lisää energiaa ja jaksaa työskennellä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, kun organisaation johtamis- ja toimintatavat ovat kunnossa. (Kehusmaa 2011, 154.)

### 2.2.2 Työtehtävien organisointi

Töiden organisoinnin tulee olla kunnossa, sillä hyvin organisoidut työtehtävät parantavat tuottavuutta, henkilöstön työhyvinvointia, työssäjaksamista sekä työmotivaatiota. Voidaan sanoa, että työn ja työtehtävien suunnittelu on yksi keskeisimmistä keinoista uusien tavoitteiden saavuttamiseksi sekä henkilöiden motivoimiseksi. (Kauhanen 2010, 49.)

Työympäristössä työn mielekkyys ja sujuvuus ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Henkilöstön jaksamisen kannalta on tärkeää, että työtehtävien organisoiminen sekä työskentelyprosessit olisivat alati kehittyviä. Kehitystyöhön on tärkeää ottaa mukaan koko henkilöstö. (Kehusmaa 2011, 116.) Hyvin johdetussa organi-

saatiossa työpaikka on joustava sekä se tarjoaa monia mahdollisuuksia työntekijöille vaikuttaa heidän työhönsä sekä ottaa vastuun omasta työstään (Rissa 2007, 67).

Työtehtäviä ja työn määrää organisoimalla voidaan vaikuttaa tehtäväkokonaisuuksiin niin, että työn kuormittavuus olisi työntekijälle mahdollisimman sopiva. Työtehtävien määrän ollessa liian suuri voidaan niitä vähentää, kun taas työtehtävien määrän ollessa liian pieni, voidaan niitä lisätä. Työn ollessa työntekijälle liian vaikeaa voidaan työtehtäviä helpottaa poistamalla hankalat osatehtävät. Sama toimii päinvastoin, jos työtehtävät ovat työntekijälle liian helppoja, voidaan ne vaihtaa haastavampiin tehtäviin. Työtä voidaan myös pyrkiä tauottamaan, jolloin työntekijälle jää riittävästi aikaa elpyä haasteellisesta ja kuormittavasta työtehtävästä. On tärkeää, että työssä tulisi voida pitää taukoa, silloin kun työntekijä tuntee siihen tarvetta. (Waris 2001, 20.)

Henkilöstön työmotivaatiota ja työssäjaksamista pystytään lisäämään ja parantamaan, kun työkokonaisuudet on suunniteltu niin, että niihin sisältyy hyvän työn piirteitä. Niitä ovat sopiva työn määrä, sopiva työn haasteellisuus, mahdollisuus oppia uutta, riittävä työntekijän itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuus työskentelytapaan sekä mahdollisuus vuorovaikutukseen toisten työntekijöiden kanssa. Lisäksi selkeät ja tarkoituksenmukaiset toimenkuvat auttavat työntekijöitä työtehtävien suorittamisessa. (Waris 2001, 44.) Kun työntekijän aika jakautuu tasaaisesti työlle, vapaa-ajalle sekä levolle, varmistaa se työssäjaksamisen säilymisen työyhteisössä (Työterveyslaitos 2009b, 76).

### 2.2.3 Työvuorojen joustavuus

Työpaikalla on hyvä ottaa huomioon työvuorojen suunnittelu ja joustavuus. Eri-tyyppisestä vuorotyöstä ja epäsäännöllisistä työajasta vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin sekä terveyteen. Vuorotyöstä saattaa altistaa työntekijän painonnousulle, sydämen rytmihäiriöille sekä närästykselle ja vatsakivuille. (Kupias ym. 2011, 197.)

Työvuorojen joustavuus on tullut viimeaikoina yhä tärkeämmäksi osaksi henkilöstön työssäjaksamista. Henkilökohtaiset joustavat työaika- ja työvuorojärjest-

lyt ottavat huomioon työntekijän työaikatoiveita. Työntekijän keskustellessa yhdessä johdon tai esimiesten kanssa työaikatarkaisuista saadaan aikaiseksi toimivia sekä molempia osapuolia miellyttäviä työaikatarkaisuja. Molemminpuolinen työaikajousto tukee työssäjaksamista sekä sen avulla työntekijät saavat paremmin sovitettua työ ja vapaa-ajan yhteen. (Työterveyslaitos 2009a, 68.)

Työpaikalla joustavuuden tulee olla vastavuoroista. Tällöin työnantaja ottaa huomioon työvuorosuunnittelussa työntekijöiden toiveet ja tarpeet sekä työntekijä on valmis joustavamaan työvuoroissa ja työajoissa työnantajan erityistilanteiden mukaan. (Kupias 2011, 197.) Työnantaja voi ottaa henkilöstön mukaan työvuorojen suunnitteluun. Tämän avulla pystytään kartoittamaan työntekijöiden erilaiset tarpeet sekä saadaan yhdessä sovittua työaikakäytännöistä. Osallistuvan työvuorosuunnittelun avulla päädytään usein toimiviin työaikatarkaisuihin. Molemminpuolinen ja vastavuoroinen joustavuus toteutuu parhaimmin silloin, kun yrityksessä vallitsee johdon ja työntekijöiden keskinäinen luottamus. (Työterveyslaitos 2012b, 28–29.) Työaikojen joustavuus sekä työvuorosuunnittelu parantavat henkilöstön työssäjaksamista, työilmapiiriä sekä työelämän ja yksityiselämän yhteensovittamista. (Kupias ym. 2011, 197.)

### 2.3 Palautteenanto ja kommunikointi

Järvinen (2011, 128) toteaa kirjassaan, että palaute on yksi tärkeimmistä esimiestyön välineistä. Esimies voi palautetta antamalla korjata ongelmia, kannustaa työntekijää, ohjata, motivoida sekä arvioida. Henkilöstö haluaa myös saada palautetta tekemästään työstä, niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta. Palautteen antaminen ja saaminen ovat välttämättömiä työyhteisössä, jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus arvioida työtään. Palautteenannon hyvänä perustana on yhteinen luottamus palautteenantajan ja –saajan välillä (Seies 2012, 47; Kaivola 2003, 147.)

Palautteella on useita määritelmiä, mutta työelämäpalautteeseen sekä esimieheen palautteen antajana ja vastaanottajana sopiva palautteen määritelmä on Berlinin (2008, 13) määrittelemä ”Palaute on tietoa toiminnassa menestymises-

tä. Palaute kertoo, miten hyvin tai huonosti työssä on onnistuttu. Palautteen tarkoituksena on kannustaa korkeatasoisiin työsuorituksiin, vahvistaa hyviä työsuorituksia tai korjata väärille raiteille mennyttä toimintaa. Palaute edistää itse-tuntemusta, oppimista ja tarkoituksenmukaista tekemistä.” Palautteenanto on avoin kohtaamistilanne, jossa käsitellään ja välitetään tietoa eri osapuolten käyttäytymisestä sekä tekemisestä (Heikkilä & Heikkilä 2005, 103). Annettu palaute näkyy saajalle tekoina, sanoina, ilmeinä ja eleinä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 63).

Monipuolinen viestintä sekä palautteenanto ovat turvallisen, kehittyvän sekä menestyvän työyhteisön perusedellytys. Taitavalla palautteenannolla esimies pystyy johtamaan toimintaa luomalla edellytyksiä työyksikkönsä hyvälle vuoro-vaikutukselle sekä eri osaamisten yhdistämiselle. Hyvällä palautteenannolla esimies pystyy ohjamaan työntekijöitä toimimaan työssään vähemmän kuormittavasti. Esimiesten tulisikin huomioida työntekijöitä palautteella päivittäin. (Kupias ym. 2011, 13–15; Kaivola 2003, 149.)

Esimies saa ohjattua henkilöstöä tehokkaammin myönteisellä palautteella, sillä se antaa henkilöstön toiminnalle suunnan (Ahola 2011, 75). Taitavasti annettu palaute myös sitouttaa sekä motivoi henkilöstöä (Kupias ym. 2011, 13–15). Motivoiminen sekä sitouttaminen ovat erittäin tärkeää, varsinkin alalla, jolla on havaittavissa työntekijöissä suurta vaihtuvuutta. Palautekanavan ollessa auki esimiesten sekä alaisten välillä vastavuoroisesti siitä välittyy todellinen tieto työtyytyväisyydestä, joka parantaa työilmapiiriä (Kupias ym. 2011, 15).

Joskus palautteella on tarvetta korjata työntekijän työsuoritusta tai herätellä työntekijää ajattelemaan omaa työtään sekä toimintaansa kriittisesti (Kupias ym. 2011, 23). Työntekijöiden toiminnan tulee olla yhteisten tavoitteiden suuntaista, mutta jos näin ei ole, esimies puuttuu tilanteeseen ripeästi sekä jämäkästi (Ahola 2011, 75). Joillekin työntekijöille korjaavan ja rakentavan palautteen vastaanotto voi olla vaikeaa. Esimiehen antama palaute voidaan kokea loukkaavaksi sekä negatiiviseksi. Lisäksi korjaavan tai kielteisen palautteen sisältö havaitaan huonommin kuin myönteisen palautteen. Tällöin on hyvin tärkeää, että esimiehen antama palaute on annettu oikein. Annettavan palautteen tulee kohdistua

asiaan, eikä persoonaan. (Järvinen 2011, 130–134; Heikkilä ym. 2005, 106; Kaivola 2003, 150.)

Rakentavan palautteen tavoitteena on saada aikaan työntekijälle rohkaisua, itsetunnon vahvistusta, tehostusta uuden oppimiseen sekä vahvistusta työntekijän valitsemaan yhä parempia keinoja työtehtävien tekemiseen. Palautteenantotilanne pyritään luomaan työntekijälle mahdollisimman miellyttäväksi sekä rakentavaksi. (Heikkilä ym. 2005, 104–116.)

Oikein annettu palaute kohdistuu henkilön havaittavaan, konkreettiseen työsuoritukseen tai –käyttäytymiseen (Järvinen 2011, 130). Palautteenantotilanteen tulee aina olla sävyltään neutraali sekä asiallinen (Ahola 2011, 75). Palautteen saavan henkilön tulisi ymmärtää käyttäytymisensä kielteiset vaikutukset ja sitä kautta myös esimiehen puuttumisen tai kritiikin perusteet. Esimiehen on palautteen annon jälkeen kuunneltava myös palautteen saajan näkemys asiasta. Tällä varmistetaan se, ettei esimies ole vahingossa tehnyt virheellisiä havaintoja tai johtopäätöksiä. Keskustelun tulee päättyä päätökseen siitä, onko palautteen saajan muutettava työsuoritustaan tai –käytöstään. Keskustelun jälkeen työntekijän tulee tietää, miten hänen tulee jatkossa toimia, jotta hänen työskentelynsä oltaisiin tyytyväisiä. (Järvinen 2011, 131–134.)

Yhtä tärkeää on rakentavan palautteen antamisen rinnalla positiivinen palaute. Positiivisessa palautteessa esimies nostaa esille työntekijän myönteisiä puolia sekä onnistumisia. (Järvinen 2011, 134.) Positiivisen palautteen tulisi antaa työntekijälle tunteen siitä, että hänen työtään ja työpanostaan arvostetaan työyhteisössä (Ahola ym. 2002, 22). Palautteenannon tarkoituksena on löytää sellainen yhteisymmärrys, jossa yhteistä toimintaa ja työskentelyä voidaan jatkaa innostuneesti ja tehokkaasti kohti yhteistä päämäärää (Heikkilä ym. 2005, 109).

Palautteenannon tulisi tapahtua dialogiseen eli vuoropuhelemaan sekä keskustelemaan tapaan. Esimiehen tulisi aina kuunnella työntekijöitä sekä muita henkilöitä työyhteisössä. (Kupias ym., 2011, 15–19.) Dialoginen keskustelu vahvistaa työntekijöiden välisiä sidoksia sekä auttaa työntekijöitä ajattelemaan luovasti,

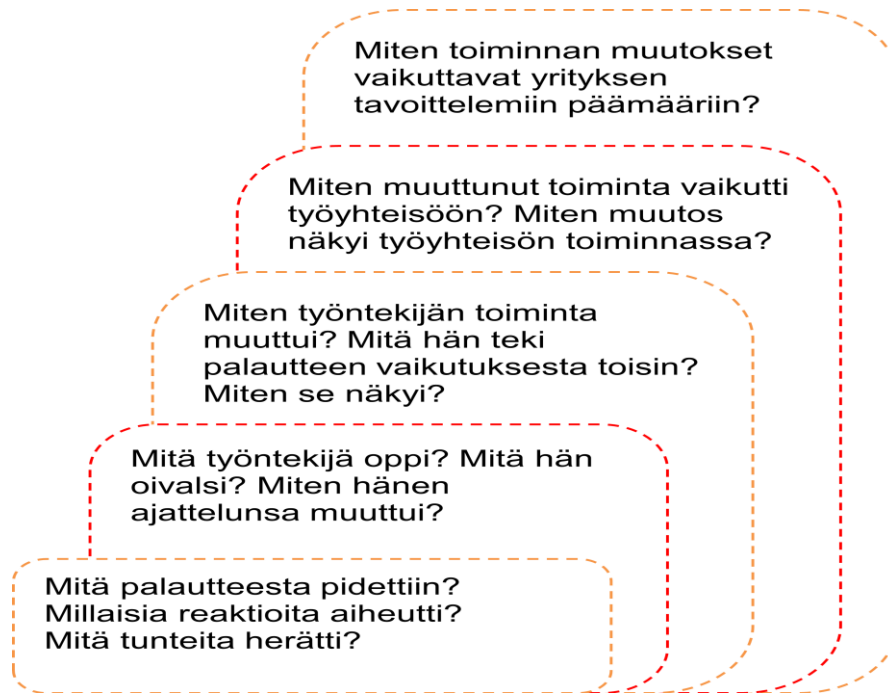
tunnistamaan ongelmia ja löytämään niihin yhdessä ratkaisuja (Heinonen; Klingberg & Pentti 2011, 42).

Hyvä palautteenanto käynnistää tai vahvistaa alaisen sisäistä palautetta, jolloin työntekijä itse alkaa pohtia ja kehittää omaa toimintaansa. (Kupias ym. 2011, 15–19.) Jos esimies antaisi vain korjaava palautetta alaisilleen, saisivat he kuvan siitä, että esimies näkee heidän toiminnassaan pelkästään puutteita. (Järvinen 2011, 134.) Siksi positiivisen palautteen tärkeyttä sekä merkitystä henkilöstölle ei tulisi aliarvioida työpaikalla.

Hyvällä palautekulttuurilla on suuri merkitys organisaatiolle. Se parantaa työntekijöiden itsetuntemusta, kehittää työntekijöiden työsuoritusta sekä parantaa työilmapiiriä. (Kupias ym. 2011, 17–21.) Esimiehen tulisi saada työntekijät ajattelemaan ja kertomaan ideansa ääneen. Tällä tavoin saadaan organisaatiossa oleva tieto, taito sekä osaaminen työyhteisön käyttöön. (Heinonen ym. 2011, 48.)

Yksilötasolla myönteinen palautekulttuuri vaikuttaa henkilöstöön seuraavasti; työn tekeminen on kitkatonta ja työsuoritukset parantuvat, yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu, työmotivaatio vahvistuu, toistuvat poissaolot ja sairauslomat vähenevät sekä keskinäinen kunnioitus ja yhteistyön tunne lisääntyy. Työntekijän tunne omasta osaamisestaan vahvistaa työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Esimies pystyy palautteessaan parantamaan työssäjaksamista tuomalla esille työntekijän vahvuuksia ja hyvin sujuvia asioita. (Kupias ym. 2011, 17–21.)

Palautteen vaikutuksia sekä tehoa palautetilanteen jälkeen työyhteisössä on hyvä seurata. On tärkeää, että palaute johtaa konkreettisiin toimiin ja, että palautteensaajan kehittyminen on saanut huomiota. Tavoitteena on, että palautteen vaikutukset näkyvät palautteen saajan työssä toimimisen kautta. Palautteen aikaansaavia vaikutuksia voidaan kuvata palautteen vaikutuksien portaina (Kuvio 1). (Kupias ym. 2011, 30.)



Kuvio 1. Palautteen vaikutuksen portaat (Kupias ym. 2011, 31).

Palautteen vaikutuksia tarkasteltaessa alimman portaatan tasolla huomio kiinnittyy ainoastaan työntekijän kokemuksiin ja tuntemuksiin itse palautetilanteesta. Pelkästään alimpaan tasoon ei tule tyytyä, sillä silloin ei päästä arvioimaan syvempiä vaikutuksia. Toisella portaalla tarkastellaan mitä työntekijä on oppinut palautetilanteesta, sekä miten hän on mahdollisesti uudistanut omaa ajatteluun. Tämä ei välttämättä näy heti ulospäin työntekijässä. Kolmannella sekä neljännellä portaalla on keskitytty enemmän muutoksiin, jotka näkyvät ja vaikuttavat koko työyhteisössä. Vaikutukset voivat näkyä yhteistoiminnan parantumisena tai järkevämpänä töiden jakamisella. (Kupias ym. 2011, 30.) Yhteistoiminnan parantuminen vaikuttaa suorasti työyhteisön työilmapiiriin laatuun ja tasoon.

Ylimmällä portaalla palautteen aikaansaamat muutokset vaikuttaa koko organisaatioon ja sen strategiaan. Ylimmän portaatan saavuttaminen hyödyttää koko yritystä, ja se näkyy päämäärien nopeampana ja tehokkaampana saavuttamisena. Palautteenannon saavuttaessa kaikki palautteen vaikutuksen portaatat, on palaute ilmapiiriltään ja vuorovaikutukseltaan rakentavaa, yksilöiden konkreettista työssä selviytymistä edistävää sekä työyhteisön toimintaa tukevaa (Kupias ym. 2011, 31–32.)

### 3 TYÖNTEKIJÄN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET OMAAN TYÖSSÄJAKSAMISEENSA

Jokainen työntekijä on itse vastuussa oman ammattitaitonsa sekä itsensä kehittämisestä. Siksi onkin hyvä tunnistaa omat voimavaransa sekä tavoitteensa, sillä se vahvistaa oman työn ja elämän hallintaa. Kun työntekijä antaa itselleen työvälineet oman itsensä johtamiseen, lisää tämä työntekijän motivoitumista sekä positiivista otetta työhönsä.

Itsensä johtamisen peruspilarina toimii hyvä itsensä tunteminen. Muina tukipilarina toimivat tehokas oman ajan käyttö sekä työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen. Itsensä tunteminen voidaan jakaa erilaisiin alakohtiin, joita ovat oman persoonansa tunteminen, omien vahvuuksien tunnistaminen sekä heikkouksien tunnistaminen, työhönsä sitoutuneisuus, oppimisen edistävien tekijöiden sekä esteiden tunnistaminen, tiimiosaaminen ja itsensä kuunteleminen. (Suonsivu 2011, 47–48.)

Työntekijälle on olemassa useita erilaisia keinoja, joilla hän pystyy itse huolehtimaan omasta työssäjaksamisestaan, sekä samalla hän pystyy ohjaamaan omaa elämäänsä itselleen sopivaan suuntaan. Työntekijän on hyvä asettaa itselleen mielekkäitä ja motivoivia tavoitteita omassa työssään. Tärkeää on huolehtia riittävästä palautumisesta työpäivän jälkeen sekä saada tasapaino työ- ja vapaa-ajan välille. Palautumiseen auttavat riittävä ja monipuolinen vapaa-aika sekä työntekijän hyvinvointia tukevat elämäntavat. Hyvinvointia tukeviin elämäntapoihin kuuluvat riittävä ja säännöllinen liikunta sekä riittävä uni ja lepoaika. (Ahola 2011, 86–88.) Yritys pystyy tukemaan työntekijöiden terveitä elämäntapoja ja säännöllistä liikuntaa esimerkiksi varaamalla säännöllisiä vuoroja eri liikunnallisissa aktiviteeteissa, joita työntekijät voivat vapaasti käyttää. Vaihtoehtona on myös korvata osa henkilöstön liikuntaharrastus kuluista.

### 3.1 Työn imun saavuttaminen ja vaikutukset

Työn imua voidaan kuvailla positiiviseksi työhyvinvoinnin voimaksi (Kehusmaa 2011, 17). Työn imussa oleva työntekijä tuntee itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi työssään sekä on innostunut tekemästään työstä. Tarmokkuus ilmenee sinnikkyytenä, halukkuutena panostaa omaan työhönsä sekä energisyytenä. Työntekijä on töihin lähtiessään positiivisella mielellä sekä hän kokee työnsä mielekkääksi ja työskentelee sinnikkäästi vastoinkäymisienkin sattuessa. (Työterveyslaitos 2012b, 101–103; Hakanen 2009, 9.) Työntekijän työn imun taso voi vaihdella ajoittain, mutta se on melko pysyvä hyvinvoinnin tila pitkällä aikavälillä (Hakanen 2009,14).

Työn imussa tehty työ koetaan merkitykselliseksi, innostavaksi sekä haasteelliseksi. Työntekijä pystyy täysin uppoutumaan työhönsä, jolloin hän pystyy keskittymään täysin tekemäänsä työhön sekä saa nautintoa tehdystä työstään. Työntekijän aika kuluu työssä kuin siivillä sekä irrottautuminen työstä voi olla vaikeaa. (Työterveyslaitos 2012b, 104; Hakanen 2009, 10.) Työntekijä myös tekee työnsä omistautuneesti sekä saa inspiraatiota sekä kokee ylpeyttä tekemästään työstä (Hakanen 2009, 10).

#### 3.1.1 Työn imu yksilötasolla

Työn imun syntymiseen vaikuttavat erilaiset työn voimavaratekijät. Ne lisäävät työntekijän sisäistä ja ulkoista motivaatiota työtään kohden. Erilaisia työn voimavaratekijöitä ovat työn palkitsevuus ja kehittävyys, selkeät johtamiskäytännöt ja esimiehen tuki, vuorovaikutus, innovatiivinen työkuulttuuri, palaute ja arvostus, kannustava työyhteisö, itsenäisyys sekä luottamus ja hyvä tiedonkulku. Voimavaratekijät edistävät työntekijän työn tavoitteiden saavuttamista, sekä ne auttavat vähentämään koettuja työn vaatimuksia. Työn voimavarat ja työn imu vaikuttavat molemminpuolisesti toisiinsa, joka vaikuttaa työntekijään pitkälläkin aikavälillä (Kehusmaa 2011, 18; Työterveyslaitos 2012b, 104; Hakanen 2009, 12.)

Työntekijän työskennellessä pitkäaikaisesti hyvissä ja positiivisissa työoloissa syntyy hänelle ns. työn imu. Tämä ilmenee työntekijällä tunteena siitä, että hän on kehittynyt työssään sekä ihmisenä uusien tietojen ja taitojen oppimisen myötä. Työntekijän itsensä arvostus on kasvanut, koska hän suoriutuu ja kehittyy työssään. (Waris 2001, 27.) Työntekijät pystyvät työn imussa itse muokkaamaan työtään, erityisesti sitä miten ja mitä hän tekee, kenen kanssa ja millä tavoin he ovat vuorovaikutuksessa tehdessään työtä (Hakanen 2009, 17).

Mahdollisesti myös työntekijän elämänpiiri eli elinympäristö on laajentunut. Työntekijä haluaa kehittää työoloja entisestään sekä työntekijän yhteistyö ja vaikuttaminen työyhteisön asioihin sujuvat entistä paremmin. (Waris 2001, 27.) Lisäksi työntekijän kodin voimavarat, kuten puolison ja perheen tuki sekä perhekeskeisyys ja perhesitoutuneisuus, vaikuttavat myönteisesti työn imun syntymiseen (Hakanen 2009, 14).

Työntekijä, joka tuntee olonsa elinvoimaiseksi, valaa puhtia itseensä sekä ympärillään oleviin ihmisiin. Elinvoimainen ja oppiva työntekijä saa aikaan tuloksia sekä haluaa kehittää itseään eteenpäin. He kokevat työnsä palkitsevaksi sekä heillä on selkeä kuva omasta ja yrityksen tulevasta suunnasta. (Porath ym. 2012, 51.) Työntekijöiden työn imun mahdollistavat seuraavat tekijät; tiedon jakaminen, pahansuopaisuuden välttäminen, päätösvallan laajentaminen sekä työsuorituksia koskevan palautteen antaminen. Kaikki osa-alueet toimivat työyhteisössä limittäin, jonka vuoksi työn imun saavuttamiseksi kaikkien osa-alueiden on oltava kunnossa ja käytössä. (Porath ym. 2012, 52.)

Työntekijät pystyvät antamaan yritykselle tuloksellisemman työpanoksen, kun he ymmärtävät, miten heidän työnsä edistää yrityksen strategian ja tavoitteiden toteutumista. Työntekijöiden on hyvä nähdä, miten heidän työpanoksensa näkyy yrityksessä. Yrityksen jakaessa avoimesti tietoja tuloksestaan, tavoitteistaan sekä strategiastaan rakentaa se luottamusta työntekijöiden keskuudessa ja saa heidät toimimaan innostuneemmin ja motivoituneemmin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Porath ym. 2012, 53–54.)

Työntekijät, jotka ovat kohdanneet tai saaneet osakseen pahansuopaisuutta ja kiusaamista työpaikalla, vähentävät työnsä eteen tekemiään ponnisteluja. Työntekijän työn laatu ja suorituskyky voi alentua, sekä hän voi alkaa tarkoituksella vältellä kiusaajaa työpaikalla. Nämä asiat pienentävät yrityksen tekemää tulosta sekä huonontavat työyhteisön ilmapiiriä. Työpaikan pahansuopaisuus estää työntekijöitä menestymästä ja saavuttamasta työn imua. (Porath ym. 2012, 54–55.)

Työntekijät saavat lisää puhtia työhönsä, jos heillä on päätösvaltaa koskien omaa työtään. Tämä luo työntekijälle vahvemman tunteen siitä, että hän pystyy hallitsemaan työtään, vaikuttamaan omaan työskentelytapaansa sekä saa tilaisuuksia oppia ja kehittyä työssään. Työntekijän työn imun kehittymisen kannalta olisi hyvä, että työntekijät otettaisiin aktiivisesti mukaan yrityksen eri kehittämissuunnitelmiin sekä kuunneltaisiin kaikkien mielipidettä sekä uusia ideoita toiminnan kehittämisestä. (Porath ym. 2012, 52.)

### 3.1.2 Työn imu työyhteisötasolla

Työyhteisössä on hyvä pyrkiä edistämään työn imun syntymistä. Tässä on hyvä ottaa huomioon seikat, jotka voivat aiheuttaa työn imun hiipumista työntekijöissä. Näitä seikkoja ovat puuttuvat, liian vähäiset ja kielteiset työn voimavarat. Myös kokonaan työstä puuttuvat voimavarat sekä työntekijän työn epävarmuus voivat selittää työpaikan alhaista työn imua. (Hakanen 2009, 13.)

Työntekijöiden työn imu voi helposti tarttua työntekijältä toiselle. Ihanteellista olisi saavuttaa työyhteisössä tiimitason työn imua, jossa tiimin eri jäsenten vuorovaikutus välittää toisilleen myönteisiä asenteita, innostuneisuutta sekä energisyyttä. Työyhteisön yhteinen työn imu heijastuu suoraan työyhteisön työilmapiiriin positiivisesti ja vahvistavasti. (Hakanen 2009, 13.)

Palautetta antamalla saadaan luotua työntekijöille enemmän puhtia työntekoon sekä tarjotaan heille oppimismahdollisuuksia. Samalla saadaan poistettua työntekijöiden mahdollisia epävarmuuksia, jolloin heidän toimintansa pystytään ohjaamaan omien ja yrityksen yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Yrityksen palaut-

teenannon ollessa kunnossa henkilöstön saama palaute antaa voimaa ja auttaa yksilöitä kehittymään työssään. (Porath ym. 2012, 56.) Työntekijöiden työn imulla on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia yrityksen voittoon, tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen sekä työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, tapaturmiin sekä työssäjaksamiseen. Työn imua tavoittelevan työyhteisön tulisi olla jatkuvasti avoin työntekijöiden luovalle itsensä toteuttamiselle, ideoille sekä itseilmaisulle (Heikkilä ym. 2005, 77).

### 3.2 Työntekijöiden fyysinen työssäjaksaminen

Työntekijöiden fyysiseen työssäjaksamiseen vaikuttaa työpaikan fyysinen työympäristö. Se määrittää työnteon rakenteelliset rajat, kuten millaiset olosuhteet vallitsevat työpaikalla. Olosuhteisiin lukeutuvat työtilat, kulkutiet, työvälineet ja työt sekä koneet ja laitteet. Myös näiden sijoittelu vaikuttaa fyysiseen työympäristöön. Fyysisen työympäristön tulee olla asianmukainen työhön ja henkilöstön määrään nähden. Koneiden ja laitteiden sijoittelun tulee mahdollistaa työntekijöille turvallisen ja terveellisen työnteon. Myös työpaikan siisteys vaikuttaa työympäristöön. Sen tulee olla siisti, sillä se vaikuttaa henkilöstön työviihtyvyyteen, työssäjaksamiseen sekä työn suorittamiseen. (Waris 2001, 20–21.)

Työpaikalla työntekijöiden fyysinen työssäjaksaminen voidaan jakaa kuormittaviin tekijöihin sekä voimavaratekijöihin. Kuormittavat tekijät verottavat työntekijän voimavaroja sekä jaksamista työssä, kun taas voimavaratekijät innostavat ja auttavat työntekijää toimimaan eri tilanteissa paremmin työpaikalla. Erityisesti voimavaratekijät ovat tärkeitä työntekijöille, sillä ne lisäävät työmotivaatiota, parantavat työssäjaksamista sekä lieventävät kuormitustekijöiden negatiivista vaikutusta terveyteen ja jaksamiseen. (Ahola 2011, 71.)

Työssäjaksamista voidaan työpaikalla edistää vähentämällä eri kuormitustekijöitä, samalla vahvistaen työntekijöiden voimavaratekijöitä. (Ahola 2011, 71). Työntekijöiden voimavaratekijöihin kuuluvat mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin, työoloihin ja työskentely-ympäristöön. Työn tavoitteiden selkeys, positiivinen ja avoin työilmapiiri sekä esimiestyön tasapuolisuus ovat myös tärkeitä

työntekijöiden voimavaratekijöitä. (Kehusmaa 2011, 87–90.) Työntekijöiden työssäjaksamista sekä työkykyä saadaan myös pidettyä yllä ja kehitettyä, kun yritys tarjoaa mahdollisuuksia työntekijöille oppia uutta työssään sekä heidän työnsä tukee ammatillista kasvua (Rissa 2007, 56).

Mitä selkeämpi kuva työntekijällä on vaaditusta työstä sekä sen suorittamiseen vaadituista työvaiheista, sitä paremmin hän pystyy suoriutumaan annetuista työtehtävistä. Tällöin työntekijä pystyy hallitsemaan työnsä paremmin, joka edesauttaa työntekijän työssäjaksamista. (Waris 2001, 18.) Työtehtävien suunnittelussa työpaikalla tulisi ottaa huomioon työn vaatimukset suhteessa työntekijän suorituskyykyyn, jotta saadaan luotua mahdollisimman vähän työntekijöitä kuormittavia työskentelytapoja (Kaukiainen 2006, 14).

Työssä työntekijälle aiheuttavat fyysistä kuormitusta jatkuva paikallaan istuminen, ruumiillisesti raskas työ, raskaiden taakkojen käsittely, käsien voiman käyttö, toistuvat käden työliikkeet, hankalat työasennot sekä työtilojen toimivuus ja käytännöllisyys. (Työterveyslaitos 2012b, 56). Työn kuormittavuuteen ja rasittavuuteen vaikuttavat sekä työn määrä että laatu. Kuormittavuus voi olla joko lyhytkestoista tai pitkäkestoista. Lyhytkestoinen kuormittavuus tarkoittaa työpäivän aikana kertynyttä työn aiheuttamaa kuormittuneisuutta. Pitkäkestoinen kuormittavuus tarkoittaa kuormittavuutta, joka ei lakkaa työpäivän jälkeen, vaan työntekijän ajatukset ovat vapaa-ajallakin työasioissa. Lyhytkestoinen kuormittavuus voi olla myös myönteistä. (Waris 2001, 27.)

Työntekijän kuormittuneisuus ilmenee hänen elimistön tilassa sekä työsuorituksessa. Ilmentymistapoja ovat verenkierron ja aineenvaihdunnan vaihtelut, havaintojen teon ja reagoinnin vaihtelut, virhesuoritukset, lisäväsymys sekä terveydentilan vaihtelu. Työntekijän kuormittuneisuuden ilmentyminen perustuu työntekijän toiminnan sekä työn vaatimusten väliseen vuorovaikutukseen. Tästä johtuen työntekijä pystyy useimmiten itse toiminnallaan säätelemään kuormittumista. (Työterveyslaitos 2009b, 102–104.)

Myönteinen kuormittavuus ilmenee siten, että työntekijän työ sujuu mutkattomasti ja hän saa aikaan tuloksia kohtuullisella työpanoksella. Työntekijä saa

positiivista mielihyvää tehdystä työstään. Tällöin työntekijän omat voimavarat riittävät työn suoriutumiseen ja hän tuntee jaksavansa hyvin työssään. (Waris 2001, 27.) Työntekijän perhe-elämän voimavarat voivat olla vuorovaikutuksessa työ-elämän voimavarojen kanssa. Molemmilla voimavaroilla on positiivinen ja vahvistava vaikutus toisiinsa pitkälläkin aikavälillä. (Kehusmaa 2011, 90.)

Tehtävän työn määrää kuvataan määrällisellä kuormittavuudella sekä työn laadua ja haasteellisuutta kuvataan laadullisella kuormittavuudella. Ihanteellinen työ on silloin, kun työmäärä on suorituskyvyn kannalta sopiva, niin että työntekijä pystyy tuntemaan hallitsevansa työnsä. Hallinnan tunne syntyy ja lisääntyy silloin, kun työ tarjoaa työntekijälle sopivasti haasteita ja virikkeitä. (Waris 2001, 19.)

Työn kuormittavuus on ihanteellisinta silloin, kun työn määrä on sopiva, työn ollessa samalla tarpeeksi haasteellista. Kuormittavuus on ääripäässä ja haitallista silloin, kun työtä on liian paljon ja se on liian vaikeaa. Tällöin työntekijällä on työn laadullista ylikuormitusta sekä työn määrällistä ylikuormitusta. Ylikuormitusta voivat aiheuttaa jatkuva uuden oppimisen pakko, jonka voivat aiheuttaa työtehtävien vaihtuvuus sekä muuttuminen. Työntekijä ei pysty myöskään oppimaan uutta ja kehittymään työssään, jos työtä on liian paljon tai työtehtävät ovat liian yksinkertaisia. Tällöin työtilanne aiheuttaa työntekijälle laadullista alikuormitusta. (Waris 2001, 19.)

Työn fyysinen kuormittavuus vaikuttaa merkittävästi työntekijän sitoutuneisuuteen sekä hänen työskentelymotivaatioon. Työterveyslaitoksen (2012, 59) tekemän työ ja terveys -haastattelututkimuksen perusteella voidaan sanoa, että työssäkäyvien henkilöiden työssä jatkamisen harkintaan 63 ikävuoden jälkeen, vaikuttaa voimakkaasti heidän työnsä ruumiillinen rasittavuus. Henkilöt, jotka kokevat työnsä fyysisesti paljon kuormittavaksi, harkitsevat raskaaksi työnsä kokevia useammin työnsä jatkamista 63 ikävuoden jälkeen. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että mitä vähemmän fyysistä kuormitusta henkilöllä on työssään, sitä useammin työntekijä harkitsee työelämässä jatkamista. (Työterveyslaitos 2012b, 59.) Tulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijän on tär-

keää kiinnittää huomiota työn fyysiseen kuormittavuuteen, sillä mitä pienempi kuormittavuus on, sitä paremmin työntekijät jaksavat omassa työssään.

Työpäivän aikana koettua fyysistä kuormitusta saadaan vähennettyä oikein suunnitellulla taukoliikunnalla. Taukoliikunnan avulla saadaan vähennettyä tuki- ja liikuntaelinten kuormittumisesta aiheutuvia tuntemuksia. Rasittuneisuuden tunne vähenee taukojumpan avulla, sillä se lisää työntekijän verenkiertoa. Tällöin erityisesti lihasten ja aivojen verenkierto lisääntyy, joka vaikuttaa positiivisesti tarkkuuteen, havaintokykyyn ja vireyteen. (Kaukiainen 2006, 18.)

Kinnusen (2009, 12–13) vuonna 2007 ja 2008 suorittaman kyselyn tulosten perusteella on todettu, että naisilla on miehiä enemmän palautumisen tarvetta. Lisäksi tutkimuksessa tuli esille, että ikääntyminen ja ylipitkä työviikko vaikuttavat sukupuolen lisäksi työkuormituksesta palautumiseen.

Fyysisen kuormittavuuden palautumisessa on tavoitteena palauttaa henkilön elimistö stressitilasta lepotilaan, kuin myös saada palautettua stressin aikana kulutetut elimistön voimavarat takaisin sille tasolle, jossa ne olivat ennen stressin ja kuormituksen alkamista. Työntekijä saa palautettujaan omia voimavarojaan tehokkaasti lepotilan aikana. Tärkeää fyysisestä kuormituksesta palautumisessa on henkilön riittävä pitkä lepo, sille on riittävästi aikaa öisin, vapaa-ajalla sekä vapaapäivien aikana. (Kinnunen & Mauno 2009, 29.)

Työntekijöiden ja esimiesten tulisi yhdessä keskustella ja löytää jokaiselle työntekijälle paras ratkaisu fyysiseen työssäjaksamiseen. Vaikka aina ei olisikaan mahdollista muokata työtä parhaaseen mahdolliseen tapaan, voidaan kuitenkin työpaikalla tunnistaa suurimmat kuormittavuustekijät ja vaikuttaa niihin. Työyhteisössä voidaan vaikuttaa työympäristöön, työvälineisiin ja työmenetelmiin. (Aalto 2006, 65.)

### 3.3 Työntekijän henkinen työssäjaksaminen

Jokaisella työntekijällä on oma tasonsa siinä, kuinka paljon hän kestää henkistä kuormittavuutta työssään. Työskentelyssä ja työympäristössä onkin huomioitava kunkin työntekijän yksilölliset tarpeet.

Työntekijän henkistä työssäjaksamista tukevat työpaikan myönteinen työilmapiiri, toisiaan tukeva työyhteisö sekä työn mielekkyys ja monipuolisuus. On tärkeää, että työntekijä kokee oman työnsä mielekkääksi sekä merkitykselliseksi. Henkistä työssäjaksamista tukee työntekijän kokemus arvostus tehdystä työstä sekä tunne hänen työnsä tärkeydestä. Työntekijä jaksaa henkisesti paremmin työssään, kun oma työskentely koetaan osaksi isompaa ja yhteistä kokonaisuutta (Kehusmaa 2011, 111–114.)

Kun työntekijällä on hyvä itsetunto, vahvistaa se hänen henkisiä voimavaroja ja samalla työssäjaksamista. Työntekijän itsetunnon ollessa negatiivinen, aiheuttaa se heikentävästi voimavaroihin. Heikentyvä voimavara vaikuttaa samalla laskevasti työntekijän työssäjaksamiseen. (Kataja 2003, 186–187.)

Työntekijän omia henkisiä voimavaroja vahvistavat unelmointi ja päämäärät, hyvä fyysinen kunto, omien tunteiden käsittely ja läpikäyminen sekä hyvä itsetunto. Henkisiä voimavaroja voidaan myös tukea myönteisellä kontaktilla ja vuorovaikutuksella ympäristön kanssa. Työntekijän unelmat ja niistä johdetut tavoitteet tuovat hänen toimintaansa varmuutta sekä hallinnan tunnetta. Työntekijän omat päämäärät auttavat oikean suunnan löytämisessä työssä ja arjessa. Ne myös motivoivat työntekijää toimimaan sekä synnyttää sitoutuneisuutta. (Kataja 2003, 181.)

Työntekijän hyvä kunto on suoraan yhteydessä vahvoihin henkisiin voimavaroihin. Jos työntekijällä on huono peruskunto tai hänellä on jokin fyysinen sairaus, ovat hänen henkiset voimavaransa vähäisemmät. Hyvän fyysisen kunnan saavuttamiseen ja ylläpitämiseen auttavat riittävä ja säännöllinen liikunta sekä työssä että vapaa-ajalla. (Waris 2001,34.)

Työntekijä pystyy kehittämään omaa henkistä työssäjaksamistaan rakentamalla omaa persoonallisuuttaan entistä vahvemmaksi. Tämä onnistuu myönteisen ajattelun avulla, jossa työntekijä opettelee näkemään tekemässään työssä myös hyviä puolia sekä arvostamaan omaa työtään ja elämäänsä. Jos työntekijällä on heikot henkiset voimavarat, voi hän keskustella niistä luottamuksellisesti jonkun läheisen ihmisen kanssa. (Waris 2001, 34.)

Henkistä kuormittavuutta aiheuttavat työyhteisön huono ilmapiiri, työntekijöiden keskinäinen kilpailu, tiukka työtahti ja kiire, työsuhteen epävarmuus, oman osaamisen riittämättömyys, epämiellyttävä työympäristö sekä työntekijän omia odotuksia vastaamaton työ (Kehusmaa 2011, 120; Työterveyslaitos 2012b, 69).

Eryteisesti kiire on keskeinen henkisen kuormituksen aiheuttaja. Työterveyslaitoksen vuonna 2009 tekemän haastattelututkimuksen mukaan 47 % palkansaajista koki, että heidän täytyi kiirehtiä melko tai hyvin usein, jotta he saivat työnsä tehtyä. (Työterveyslaitos 2009a, 85.) Työpaikalla syntyy kiirettä erityisesti silloin, kun työ sisältää tiukkoja aikatauluja tai työntekijän työ keskeytyy usein. Kiireestä aiheutuu työuupumusta, työskentelyvirheitä sekä ilmapiirin heikentymistä. (Työterveyslaitos 2009b, 75.)

Kielteinen kuormittavuus voidaan kokea viihtymättömyyden tunteena. Työntekijä voi tuntea itsenä väsyneeksi, turhautuneeksi sekä ärtyisäksi. Myös hänen työkykynsä voi alentua tilapäisesti. Työyhteisössä liiallinen henkinen kuormittavuus näkyy epäsopuna ja ristiriitoina työntekijöiden välillä. (Waris 2001, 28–29.) Työterveyslaitoksen (2012, 67) tehdyssä tutkimuksessa todettiin, että henkisesti kuormittavaksi koettu työtilanne vähensi huomattavasti työntekijöiden harkintaa jatkaa työssään eläkeiän jälkeen. Työn raskas henkinen kuormittavuus lisäsi myös työntekijöiden ajatuksia siirtyä ennenaikaiselle eläkkeelle (Työterveyslaitos 2012b, 67). Työnsä henkisesti raskaaksi kokeva työntekijä vaihtaa myös helpommin työpaikkaa. Eri kuormittavuustekijöihin tulisikin etsiä yhdessä työyhteisössä ratkaisuja esimiesten johdolla, jolloin työntekijöiden henkistä kuormittavuutta saataisiin pienennettyä.

Rentoutumalla ihminen pystyy hyvin vahvistamaan ja pääsemään kosketuksiin omien tunteidensa kanssa. Tiedostamalla sekä havaitsemalla omat tunteensa, ihminen pystyy torjumaan liiallisen ja haitallisen stressin. Stressi on elimistön tila, joka syntyy ihmiselle silloin, kun ihmisen suorituskyky ei vastaa asetettua vaatimustasoa. (Kataja 2003, 166, 186.)

Työntekijän on tärkeää oppia tunnistamaan itsessään ilmentyneet stressioireet. Stressin oireita voivat olla ahdistuneisuuden tunteet, masentuneisuus, pelkotilat sekä erilaiset kivut ja säryt. Stressioireiden ilmetessä työntekijän pitäisi oppia säätelemään tilannetta niin, että rasittuneisuus ei pääse kasvamaan liian suureksi, jolloin pystytään välttymään pitkäkestoisen negatiivisen liikakuormituksen seurauksilta. Niitä voivat olla kyllästyneisyyden tunne, toimintahalun ja –kyvyn aleneminen, turhautuneisuus sekä loppuun palaminen. (Waris 2001, 28–29).

Työntekijällä on erilaisia mahdollisuuksia hallita häneen kohdistuvaa henkistä kuormitusta. Hän voi tehdä yhteistyötä työtovereidensa kanssa, jolloin yksilöön kohdistuva kuormitus alenee. Työntekijä voi hankkia uusia tietoja ja taitoja, joita tarvitaan haastavien työtehtävien suorittamiseksi. Työntekijä voi säätää itselleen asettamat tavoitteet matalammalle tai vastaavasti korkeammalle, jolla pystytään välttämään epäterveellinen kuormittava tilanne. Liian korkeat ja saavuttamattomat henkilökohtaiset tavoitteet aiheuttavat työntekijässä kynnisyttä sekä turhautumista. Liian alhaiset tavoitteet ehkäisevät työntekijän uusien tietojen ja taitojen omaksumista, samalla ehkäisten hänen kehittymistään työssään. Tämä johtaa työntekijän ikävystymiseen ja turhautumiseen. (Waris 2001, 32–33.)

Tärkeässä osassa henkistä työssäjaksamista on työntekijän työstä palautuminen. Työstä palautumista voidaan sanoa prosessiksi, jossa työntekijän henkinen tila palautuu työpäivän aikana koettua mahdollista stressiä ja henkistä kuormitusta edeltävälle tasolle. Hyvä palautuminen edellyttää sen, että työntekijällä on työjaksojen välissä tarpeeksi lepoaikaa. Työntekijä on pystynyt onnistuneesti palautumaan edellisten työvuorojen aiheuttamasta henkisestä kuormitavuudesta, kun hän kokee olevansa jälleen valmis ja kyvykäs jatkamaan työhön liittyvien tehtävien parissa. Tällöin vallitsee tasapaino ponnistelujen ja palautumisen välillä. (Kinnunen ym. 2009, 8-9.)

### 3.4 Työterveyshuolto osana työntekijöiden työssäjaksamista

Työterveyshuollon on hyvä olla mukana aktiivisesti henkilöstön fyysisessä ja henkisessä työssäjaksamisessa. Työterveyshuollon on hyvä tehdä kattavia terveystarkastuksia työntekijöille, joilla pyritään selvittämään ja tunnistamaan työntekijän kuormittuneisuuden taso sekä arvioimaan hänen työntekeeseen koskevat uhat ja sairastumisriskit. Työkuormituksen arviointi on hyvä pitää osana jatkuvaa työterveyshuoltotoimintaa (Työterveyslaitos 2005, 15).

Työntekijän työkuormituksen tason arvioimisella pyritään torjumaan työstä ja työympäristöstä johtuvia fyysisen ja henkisen terveyden häiriöitä, ammattitautia ja muita haittoja. Työkuormituksen arviointimenetelmiä on olemassa useita. Käytännöllisiä ovat yleismenetelmät, joiden avulla pystytään kartoittamaan työpaikan ja työntekijöiden kuormitustekijöitä yhdellä ja samalla menetelmällä erilaisissa töissä. Onnistuneen kuormittavuuden mittaamisen edellytyksenä on työpaikan eri työtehtävien ja työprosessien eri vaiheiden ja kokonaisuuksien tunteminen sekä hallinta.

Työn kuormittavuuden arvioiminen ja kartoittaminen kostuu eri vaiheista, jotka ovat työhön tutustuminen ja esitietojen hankinta, arvioinnin tason ja arviointimenetelmien valinta, arvioinnin tekeminen, tietojen analysointi, palaute ja jatkotoimet sekä seuranta. (Työterveyslaitos 2005, 4, 15–16.)

Kattavilla työterveyshuollon suorittamilla terveystarkastuksilla saadaan jo ennakkoivaa tietoa työntekijöiden terveydentilasta sekä heidän työnsä kuormittavuudesta, jolloin ongelmatilanteisiin on helpompi puuttua ja etsiä ratkaisua. Näin ongelmakohtiin päästään puuttumaan ja pystytään ratkaisemaan ne, ennen kuin ne ovat päässeet liian pahoiksi ja vaikeiksi. Ennakoivan työterveyshuollon suunnitelma tulisi olla osana yrityksen henkilöstön työssäjaksamisen suunnitelmaa. (Kehusmaa 2011, 170.)

## 4 HENKILÖSTÖN TYÖSSÄJAKSAMISEN KEHITTÄMINEN

Shell HelmiSimpukka Halikossa on aktiivisesti vuoden 2012 aikana keskitytty henkilöstön hyvinvointiin sekä työssäjaksamiseen. On huomattu, että hyvinvoiva ja työssään jaksava työntekijä on suuri kilpailuetu yritykselle. Yritykselle saadaan aikaan myös säästöjä, kun henkilöstön sairastapaukset vähenevät henkilöstön jaksassa paremmin työssään.

Restel on julkaissut vuonna 2012 oman oppaan heidän varhaisen puuttumisen mallista, jossa on selvitetty perusasiat henkilöstön hyvinvoinnin takaamiseksi. Hyvinvoinnilla tarkoitetaan työn mielekkyyttä ja sujuvuutta sellaisessa työympäristössä ja työyhteisössä, jotka tukevat työntekijän työuraa ja edistää hänen terveyttään (Työterveyslaitos 2012c).

Varhaisen puuttumisen mallia voidaan käyttää esimiesten apuvälineenä varhaisessa puuttumisessa sekä johtamisessa. Lisäksi opas tarjoaa perustietoa sairastajan korvauksista, ongelmatilanteisiin puuttumisesta sekä työkyvyn ylläpitämisestä. Varhaisen puuttumisen mallia voidaan käyttää hyvänä perusrankana Shell HelmiSimpukka Halikon toiminnassa, jonka pohjalta voidaan lähteä syventämään ja kehittämään toimintaa yhä moniulotteisemmaksi.

Restel on osaltaan kartoittanut henkilöstön työhyvinvointia yhdessä työterveyshuollon tekemän työilmapiirikyselyn avulla. Kyselyssä kysyttiin laajasti henkilöstön työssäjaksamisesta, työilmapiiristä, työntekijän vaikutusmahdollisuuksista, työn johtamisesta, arvostuksesta sekä työkyvystä. Lisäksi Shell HelmiSimpukka Halikossa on suoritettu tätä työtä varten teemahaastattelut henkilöstön työssäjaksamisesta. Teemahaastattelujen tarkoituksena on kartoittaa syvemmin koko henkilöstön työssäjaksamista sekä siihen vaikuttavia asioita.

#### 4.1 Työilmapiirikysely Restel liikenneasemilla

Tammikuussa 2012 Restel Oy:n henkilöstöyksikkö toteutti yhteistyössä työterveyshuollon kanssa työilmapiirikyselyn Restel liikenneasemille. Kysely lähetettiin vakituisille sekä osa-aikaisille työntekijöille.

Palautetuista kyselylomakkeista työterveyshuolto kokosi yhteenvedon, jonka perusteella jokaisella liikenneasemalla järjestettiin palautetilaisuus helmikuun 2012 aikana. Palautetilaisuudessa työntekijöillä oli mahdollista kuulla kyselyn tuloksista sekä keskustella työilmapiiriin sekä työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Tilaisuudessa olivat paikalla Shell HelmiSimpukka Halikon yksikön päälliköt, esimiehet sekä halukkaat työntekijät.

Työilmapiirikysely lähetettiin kaikkiaan 25 henkilölle, joista kyselyyn vastasi 11 työntekijää. Shell HelmiSimpukka Halikon työilmapiirikyselyn palautetilaisuus pidettiin 9.2.2012 Salon Cumulus hotellissa. Tilaisuuden piti työterveyshuollon terveydenhoitajat, sekä mukana oli myös Shell HelmiSimpukka Halikon pääluottamusmies.

Kysely oli jaettu kymmeneen eri osa-alueeseen, jotka olivat vaikutusmahdollisuudet, ihmissuhteet, työn vaativuus, kiire ja työn jako, työn rasittavuus, arvostus, työn johtaminen, palaute, työkyky sekä avoimet kysymykset. Kaikkiin muihin osa-alueisiin paitsi avoimiin kysymyksiin vastaajan piti valita valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista omaa mielipidettä ja tuntemuksia tukeva vaihtoehto. Suurimmassa osassa kysymyksiä vastausvaihtoehto oli valittavissa viidestä eri vaihtoehdosta.

Kyselyssä oli painotettu eniten kiire ja työnjako osa-aluetta, josta oli esitetty kuusi eri kysymystä. Kaikkiaan kyselyssä kysyttiin monivalintakysymyksiä yhteensä 27 kappaletta sekä avoimia kysymyksiä esitettiin yhteensä seitsemän kappaletta.

Kyselyn tulokset antoivat pohjatiedon Shell HelmiSimpukka Halikon työilmapiiristä sekä sen mahdollisista kehittämiskohdista. Kysely oli rakenteeltaan laaja, ja kysymykset olivat muodoltaan monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysy-

myksiä. Kovin yksityiskohtaisia vastauksia lomakkeen kysymyksistä ei voitu saada. Kyselyssä olleisiin avoimiin kysymyksiin vastaajat pystyivät paremmin avaamaan kyselyssä esitettyjä kysymyksiä.

Tilaisuudessa käytiin läpi kyselylomakkeen kysymykset kohta kohdalta. Jokaisesta kysymyksestä oli koottu vastaustulokset yhteen diaesitykseen. Erityisesti esille nousseet asiat olivat esimiesten palautteen anto työntekijöille sekä työyhteisön yhteishenki ja työilmapiirin laatu ja hyvinvointi. Huomiota tarvittiin myös työntekijöiden vuorojen kuormittavuuteen sekä tasavertaiseen tehtävien jakoon. Perehdyttämisessä huomattiin myös olevan puutteita.

## 4.2 Teemahaastattelu henkilöstön työssäjaksamisesta

Haastattelujen tuloksista saatiin muodostettua suuntaa-antava kokonaiskuva koko työyhteisön työssäjaksamisesta sekä työilmapiiristä. Esimiesten haastatelussa käsiteltiin heidän johtamistyylejään sekä heidän palautteenanto- ja kommunikointi tapaansa. Esimiesten haastattelujen pohjalta saatiin selvitettyä, miten he vaikuttavat osaltaan henkilöstön työssäjaksamiseen sekä työilmapiiriin.

### 4.2.1 Teemahaastattelun toteutus

Haastateltavia valittaessa on tärkeää, että he tietävät työssäjaksamisesta mahdollisimman paljon, ja että he pystyvät kertomaan siitä henkilökohtaisesti. Haastateltavien valinta ei tällöin ole satunnaista, vaan tarkoitukseen sopivaa ja harmittua. (Sarajärvi ym. 2002, 87.)

Teemahaastatteluun valittiin yksi esimies salityöskentelyn puolelta, sekä yksi esimies keittiötyöskentelyn puolelta. Salin puolelta valittiin kaksi normaalia suorittavaa työtä tekevää työntekijää sekä keittiön puolelta valittiin yksi normaalia suorittavaa keittiötyötä tekevä työntekijä haastateltavaksi. Valitut haastateltavat edustivat Shell HelmiSimpukka Halikon perusjoukkoa. Haastattelujen tuloksista saatiin tehtyä päätelmiä, jotka kuvasivat koko henkilöstön työssäjaksamista.

Haastateltavilta pyydettiin haastattelupyynnö ja sovittiin haastatteluajankohta kasvotusten tai puhelimitse.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Shell HelmiSimpukka Halikon tiloissa, jolloin haastattelun ajankohta oli helppo sovittaa yhteen haastateltavan aika-tilaan. Haastattelut toteutettiin suurimmaksi osaksi haastateltavien työajan jälkeen tai ennen työaikaa. Haastattelujen kesto pidettiin tiiviinä, keskimäärin yhtä haastattelua kohden varattiin aikaa 30 minuuttia. Tässä ajassa pystyttiin hyvin ja kattavasti käymään läpi haastattelun teemat (liite 1). Haastatteluajan ollessa tarpeeksi lyhyt, pysyy haastateltavien mielenkiinto yllä koko haastattelun ajan.

Haastattelutila on rauhallinen ja yksityinen sekä kaikille haastateltaville tuttu ja haastattelu saatiin suoritettua häiriöttä. Yksilöhaastattelu on helpompi hallita sekä purkaa kuin ryhmähaastattelu. (Denscombe 1998, 114.) Työssäjaksaminen ja työilmapiiri ovat aiheina melko arkaluontoisia, jolloin haastateltavan oli helpompi keskustella aiheesta kahden kesken haastattelijan kanssa kuin ryhmässä.

#### 4.2.2 Teemahaastattelun tuloksia

Esimiesten haastatteluissa tuli esille, että esimiehet pyrkivät motivoimaan ja kannustamaan henkilökuntaa sekä nostattamaan ”yleistä mielialaa”. Esimiehet myös pyrkivät omalla johtamisellaan vaikuttamaan positiivisesti työntekijöiden työsuorituksiin, mutta ajoittain kiire ja työn paine vaikeuttaa heidän johtamistaan.

Työtehtäviä pyritään organisoimaan mahdollisuuksien mukaan työntekijöiden omien vahvuuksien ja osaamisen perusteella. Haastatteluissa tuli esille, että työtehtävien organisointiin vaikuttaa suuresti myös ”ketä on saatavilla” työntekijöistä.

Esimiehet pyrkivät antamaan haastattelujen perusteella enemmän positiivista palautetta. Palautteenannon vaikutuksia ei kuitenkaan seurata esimiestasolla yhteisesti työyhteisössä.

Yleisesti haastatteluissa nousi pinnalle palautteen saannin jaannon vähyys. Vastaajat kokivat, että ”jos ei kuulu mitään, niin asiat on hyvin”. Enemmän toivottaisiin positiivista palautetta, jotta ”työ tuntuis vähän mukavammalta”. Positiivinen palaute saa aikaan hyvän tunteen sekä motivoi lisää haastateltavia. Haastateltavat halusivat myös enemmän välitöntä ja kasvotusten annettua palautetta.

Osa vastaajista kokee, että välillä korjaavakin palaute jää saamatta. Esille nousi myös korjaavan palautteen anto, sitä ei aina osata antaa tarpeeksi rakentavasti. Työntekijöille ei aina palautteenannon jälkeen jää selkeää kuvaa, miten työtehtävä tulee jatkossa suorittaa, jotta siihen oltaisiin tyytyväisiä.

Työyhteisön ilmapiiri koettiin välillä tulehtuneeksi, joka vaikuttaa negatiivisesti työntekijöihin. Sanottiin myös, että ilmapiiri ja sen kokeminen on usein myös itsestään kiinni. Todettiin, että työ tulee pitää asiallisena, eikä pidä ottaa saamaansa palautetta tai kommentteja liian henkilökohtaisesti.

Haastatteluissa tuli esille, että havaittavissa on jonkin verran myös pahansuopaisuutta. Pahansuopaisuus esiintyy työyhteisössä toisten selän takana puhumisena. Haastatteluissa tuli ilmi myös, että joidenkin haastateltavien omaan mielialaan työpäivän aikana vaikuttavat negatiivisesti muiden työntekijöiden väliset eripurat. Vastaajien mielestä työyhteisön ilmapiiriä voitaisiin parantaa lisäämällä työyhteisössä me-henkeä ja yhteisten tavoitteiden eteen työskentelyä.

Haastateltavat kertoivat myös, että on huomattavissa paljon eroa eri työntekijöiden työmotivaation tasossa. Koettiin myös, että ”kyllä siellä niin kun väsynyttä porukkaa on”. Kaikkea ei myöskään tarvitsisi haastateltavien mielestä ottaa niin henkilökohtaisesti. Asioista tulisi voida keskustella avoimesti sekä panostaa enemmän vuorovaikutukseen.

Vuorovaikutus esimiesten ja työntekijöiden välillä voisi haastateltavien mielestä olla parempaa, kuten myös työntekijöiden keskinäinen kommunikointi. Haastatteluissa tuli myös esille, että työyhteisössä ei niinkään työskennellä kohti yhteisiä tavoitteita, vaan enemmän hoidetaan vain omat tehtävät työvuoron aikana. Saman työvuoron sisällä töiden organisointi ja avunanto toimii paremmin, kuin eri työvuorojen kesken. Työyhteisössä saa kuitenkin pyydettyä apua muilta työntekijöiltä.

Haastatteluissa selvisi, että ongelma ja ristiriitatilanteet pyritään ratkaisemaan mahdollisimman nopeasti, heti ongelmatilanteiden esiinnyttyä. Ongelmatilanteiden ratkaisussa ei ole mitään yhteistä toimintamallia, vaan jokainen esimies ratkaisee tilanteet parhaalla katsomallaan tavalla. Haastatteluissa tuli esille, että kaikki eivät välttämättä aina puhu ongelmatilanteista suoraan. Haastateltava koki tämän huonoksi asiaksi, sillä se aiheuttaa tilanteen pahenemista työyhteisössä. Haastateltavat kertoivat voivansa melko hyvin puhua ongelmatilanteista esimiesten kanssa.

Haastatteluissa selvisi, että kommunikointi voisi olla ” paljon sujuvampaa ja luontevampaa ja vaivattomampaa”. Kaikki haastateltavat eivät kokeneet, että heitä kuunnellaan tarpeeksi. Koettiin, että kiire vaikuttaa vahvasti kommunikointiin ja kuuntelemiseen. Asiat ja ideat kuunnellaan, mutta niitä ei viedä mitenkään eteenpäin työyhteisössä.

Haastattelujen tulosten perusteella voidaan todeta, että työterveyshuollon puolelta ei ole tehty työntekijöiden kuormittuneisuuden tai kuormitustekijöiden kartoitusta. Työterveyshuolto on pitänyt kaikille työntekijöille työhöntulotarkastukset, joissa on tehty perusteellinen terveystarkastus. Lisäksi on suoritettu joillekin työntekijöille ikävuositarkastuksia sekä kuntotarkastuksia. Näissä ei kuitenkaan ole laajasti käsitelty työn kuormitustekijöitä tai arvioitu työntekijän työntekoon liittyviä uhkia tai sairastumisriskejä.

Haastateltavien vastauksissa tuli esille, että työn fyysinen kuormittavuus vaihtelee päivittäin. Osalle vastaajista työskentely ei ole fyysisesti liian kuormittavaa,

kun taas osalle fyysistä kuormittavuutta aiheuttavat seisomatyö, kävelymatkat työpisteeltä toiselle sekä kiire.

Keittiössä joidenkin laitteiden, kuten ison uunin, sijoitus ei ole kaikista optimaalisin. Lisäksi haastatteluissa tuli esille, että laskutilaa voisi olla enemmän uunien läheisyydessä. Paljon raskaita ja toistuvia liikkeitä ei ollut suuremmin havaittavissa työpaikalla. Esille nousi kuitenkin roskien vienti ja biojätteen vieminen. Roskien ”heittäminen” puristimeen ei ole kovinkaan ergonomista. Lisäksi raskasta biojäteastiaa joutuu nostamaan melkoisesti, jotta biojäte saadaan roskakatoksessa sijaitsevaan isompaan astiaan.

Työpäivän ja työvuoron kiire nousi esille vahvasti haastattelujen tuloksissa. Monet vastaajista kertoivat, että työpäivän aikana kiire aiheuttaa heille henkistä kuormitusta, joka saa työpäivän tuntumaan henkisesti raskaalta.

Haastatteluissa ilmeni, että erityisesti viikonlopun vuorot ovat kiireiset, jonka seurauksena työntekijällä menee paljon aikaa työvuorosta palautumiseen. Myös fyysinen kuormitus ja työvuoron aikana otetut askeleet lisääntyvät kiireen kasvaessa. Haastattelun tuloksista voidaan sanoa, että usean työntekijän jalat ovat väsyneet kiireisen työvuoron jälkeen, joidenkin työntekijöiden on ollut jopa pakko käyttää jalkasärkyihin särkylääkkeitä.

Haastateltavien kokemaan kiireeseen ja henkiseen kuormittavuuteen vaikuttavat myös työvuoroista karsitut työntekijät, jolloin työpäivä toteutetaan vajaalla miehityksellä. Työvuoroja on jouduttu toteuttamaan vajaalla miehityksellä, jos sairastuneen työntekijän tilalle ei ole saatu tuuraavaa työntekijää.

Haastateltavien kiireen tunnetta lisäävät myös työpäivän aikana suoritettavat erilaiset projektit. Projektin suorittamiseen voi kulua yhdeltä työntekijältä aikaa useita tunteja, jolloin muiden vuorossa olevien työntekijöiden työmäärä lisääntyy. Työvuoron kiireisyyden takia usein jää joitain työtehtäviä tekemättä työvuoron aikana, jolloin ne siirtyvät seuraavalle vuorolle tehtäväksi. Tämä voi aiheuttaa vastaavasti seuraavalle vuorolle lisää kiirettä. Haastatteluissa tuli esille, että yövuoroon on usein jäänyt päivältä tekemättömiä töitä, jotka lisäävät huomattavasti yövuoron kokemaa kiirettä. Haastateltava on kokenut, että kynnyksesi siirtää

tekemättömät työt yövuorolle on liian matala. Tällöin yövuorossa ei välttämättä pystytä tekemään tarvittavia työtehtäviä määrätyssä työajassa.

Haastatteluissa kysyttiin, onko työyhteisössä luotu omat, Shell HelmiSimpukka Halikon työntekijöitä koskevat pelisäännöt. Suurin osa vastaajista kertoi, ettei yhteisiä pelisääntöjä oltu tehty. Muutamit vastaajat eivät olleet varmoja, onko pelisääntöjä olemassa. Haastatteluissa mainittiin, että olemassa on kyllä Restelin yhteiset pelisäännöt. Nämä pelisäännöt ovat kaikkien Restelin alla toimivien yritysten yhteiset pelisäännöt. Restelin pelisäännöt ovat esillä henkilökunnan taukotilan ilmoitustaululla.

#### 4.3 Teemahaastattelun onnistumisen pohdinta

Teemahaastattelujen toteutus saatiin suoritettua suunnitellussa aikataulussa. Haastatteluihin saatiin haastateltavia kaikista ryhmistä, mitä oli ennakkoon suunniteltu. Haastattelu onnistui sen osalta hyvin, sillä haastattelujen tuloksista pystyttiin muodostamaan suuntaa-antava kuva koko työyhteisön työssäjaksamisesta sekä sen hetkisen työilmapiirin tasosta.

Teemahaastattelussa käytetty teemarunko (liite 1) osoittautui onnistuneeksi, kaikkiin aihealueisiin saatiin hyvin vastauksia. Muutamissa aihealueissa oli havaittavissa haastateltavien osalta epätietoisuutta, he eivät aivan ymmärtäneet mitä kysymyksellä tarkoitettiin tai mitä asioita aiheella haluttiin selvittää. Tällöin haastattelutilanteessa oli tarvetta selventää aihetta ja kysymystä apukysymysten avulla. Lisäksi haastattelutilanteessa annettiin joitakin esimerkkejä, mitkä asiat kuuluvat kysyttävään aiheeseen ja millaisia asioita haastateltavalta halutaan selvittää. Tämä saattoi antaa vaikutteita haastateltavien vastauksiin, jolloin haastattelijan rooli ei ollut täysin objektiivinen.

Haastattelujen edetessä huomattiin kehitystä haastattelutilanteen sujuvuudessa sekä haastattelijan haastattelutavoissa. Haastattelijana pystyttiin pitämään puolueeton rooli, joka oli alussa hieman haastavaa, koska työpaikka oli entuudestaan tuttu. Pidemmälle haastatteluprosessissa mentäessä haastattelutilanteessa osattiin antaa enemmän aikaa haastateltavalle vastata ja miettiä. Esimerkke-

jä tai selventäviä kysymyksiä ei esitetty liian nopeasti, jolloin haastateltavalla jäi paremmin aikaa miettiä itse mitä aiheella voidaan tarkoittaa ja mikä on hänen mielipiteensä siitä.

Haastateltavat pystyivät vastaamaan hyvin arkoihinkin kysymyksiin, esimerkiksi työilmapiirin tasosta ja kehittämisestä saatiin hyviä vastauksia. Haastateltavat eivät silminnähdessä vaivautuneet kysymyksiä käsiteltäessä, joten voidaan olettaa, että he toivat haastattelussa esille heidän todelliset tunteet ja mielipiteet. Lisäksi monella haastateltavalla oli ehdotuksia, miten saataisiin parannettua työyhteisössä esiintyviä ongelmakohtia, erityisesti työilmapiirin ja työyhteisön toimivuuden osalta.

Tulevaisuuden haastattelutilanteita varten teemahaastattelujen pitäminen on antanut enemmän itseluottamusta sekä antanut enemmän varmuutta haastattelutaitoihin. Haastattelujen pitämiskynnys on madaltunut ja haastattelutilanteesta on saanut paljon kokemuksia, jotka parantavat tulevaisuuden haastattelusuorituksia.

#### 4.4 Kehitysehdotuksia toimeksiantajalle

Henkilöstölle tehtyjen teemahaastattelujen sekä teorian pohjalta toimeksiantajalle on luotu erilaisia kehitysehdotuksia, joiden avulla pystytään kehittämään ja parantamaan henkilöstön työssäjaksamista. Kehitysehdotukset on jaettu eri osa-alueisiin, joita voidaan ottaa käytäntöön työpaikalla yhdessä tai erikseen. Yhdessä kaikki kehitysideat saavat parhaan tuloksen aikaiseksi henkilöstön työssäjaksamisen kehityksessä.

Yhteenvedona henkilöstön työssäjaksamisen kehitysehdotuksista on laadittu kuvio (Kuvio 3). Kuvio 3 pystyy hyvin hahmottamaan, mitä asioita työyhteisössä voidaan kehittää työssäjaksamisen parantamiseksi. Jokainen työssäjaksamisen kehitystä eteenpäin vievä osa-alue on vuorovaikutuksessa toisiinsa. Yhtenäisillä kehittämistoimilla saadaan yhtenäisesti ja kokonaisvaltaisesti kehitettyä henkilöstön työssäjaksamista, josta hyötyy koko työyhteisö ja organisaatio. Siitä pystyy helposti näkemään, mitkä kaikki eri asiat vaikuttavat henkilöstön

työssäjaksamiseen sekä mitä kehittämällä saadaan henkilöstön työssäjaksaminen kukoistamaan.

#### 4.5 Henkilöstön työssäjaksamisen kehittämiskuvio

Henkilöstön työssäjaksamisen kehittämistä voidaan kuvata kuvion 3 mukaisesti. Kuviosta 3 voidaan helposti katsoa, mitä osa-alueita työssäjaksamisesta olisi kehitettävä, jotta henkilöstön työssäjaksaminen saataisiin nostettua entistäkin korkeammalle tasolle. Jokainen osa-alue on tärkeä työssäjaksamisen kehittämisessä.



Kuvio 2. Kuvio henkilöstön työssäjaksamisen kehittämiselle.

Yhdessä kaikista osa-alueista saadaan luotua eheä kokonaisuus, jossa eri osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Kehittämisen tuloksena saadaan parannettua ja kehitettyä kokonaisvaltaisesti henkilöstön työssäjaksamista.

#### 4.5.1 Kehitysehdotusten liittäminen käytäntöön

Koko henkilöstöä koskevat kehitysehdotukset ja koko henkilöstön panosta vaativat kehitysehdotukset tulisi esittää koko työyhteisölle. Esimiesten ja johdon tulee keskustella kehitysideoiden toteuttamisesta henkilöstön kanssa avoimesti ja ottaa heidän mielipiteet ja ideat huomioon kehitysehdotuksien toteuttamisessa.

Esimiesten johdolla voidaan valita, mitkä kehitysehdotukset toteutetaan ja miten niitä lähdetään viemään eteenpäin työyhteisössä. Avoimella keskustelulla ja vuorovaikutuksella saadaan työyhteisöstä toimiva sekä avoin. Hyvän vuorovaikutuksen saavuttamiseen ovat osallisena jokainen työyhteisön jäsen (Kaivola 2003, 145). Avoimessa työyhteisössä uusien kehitysideoiden omaksuminen ja hyväksyminen on paljon sujuvampaa ja mutkattomampaa. Kehitysehdotukset eivät tällöin myöskään saa osakseen suurta vastarintaa henkilöstön osalta.

Työssäjaksaminen on osana koko työyhteisöä ja sen työarkea. On tärkeää, että henkilökunta pystyy ymmärtämään ja sisäistämään kehitysehdotuksien tavoitteet sekä niissä onnistumisen tärkeyden heidän työssäjaksamiseen. Henkilöstö pystyy tällöin hyvin sitoutumaan uusien yhteisten kehityshankkeiden toteuttamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin työssäjaksamista saadaan parhaiten kehitettyä, jolloin sen vaikutukset heijastuvat koko työyhteisöön ja organisaatioon.

Kehityshankkeiden etenemistä on hyvä tarkkailla, jotta tiedetään, mihin suuntaan kehitys on menossa. Tarvittaessa ongelmatilanteisiin pystytään puuttumaan välittömästi tilanteiden tapahtuessa, jolloin kehityshanke ja sen suunta ei häiriinny. Kehityshanke ja sen tavoitteet on hyvä olla esillä koko henkilöstön

nähtävissä. Tällöin jokainen pystyy halutessaan kertaamaan mitä hankkeilla haetaan ja mitkä ovat sen tavoitteet.

#### 4.5.2 Palautteenannon kehityssuunnitelma

Korjaavalla palautteella ei pyritä Shell HelmiSimpukka Halikossa tarpeeksi löytämään yhdessä palautteen saajan kanssa uusia toimintatapoja tai käytöstapoja. Tämä on tärkeää siksi, että työntekijä tietää jatkossa, miten hänen tulisi toimia, jotta hänen työskentelynsä oltaisiin jatkossa tyytyväisiä. Rakentavan palautteen pitäisi saada aikaan työntekijässä rohkaisua, uuden oppimisen halua ja tiedon siitä, miten hänen tulee jatkossa toimia työpaikalla. (Heikkilä ym. 2005, 104–116; Järvinen 2011, 131–134.)

Esimiesten tulee kiinnittää erityistä huomiota palautteenanto tapaansa, erityisesti silloin kun palautteen on tarkoitus olla rakentavaa. Palautteenanto hetki on hyvä loppua niin, että palautteen saaja tietää miten hänen tulee jatkossa toimia ja hänelle jää positiivinen tunne palautteenannosta. Palautteenantohetken tulisi aina tarjota ratkaisu tilanteeseen, eikä pelkästään vain tuoda ongelma tai asia esille.

Positiivisella palautteella on erittäin suuri merkitys henkilöstön henkisessä työ-  
säjaksamisessa, sillä se antaa työntekijälle tunteen siitä, että hänen työtään sekä työpanostaan arvostetaan yrityksessä (Ahola ym. 2002, 22).

Yhdessä ongelmien ratkaisu vahvistaa keskinäistä luottamusta sekä kehittää työilmapiiriä. Luottamus koko henkilöstön välillä on erittäin tärkeää, sillä se luo hyvän ja vahvan pohjan palautteen annolle (Kaivola 2003, 147). Shell HelmiSimpukka Halikossa tulee luoda hyvä ja positiivinen palautekulttuuri. Tämä saadaan saavutettua sillä, että työyhteisössä ongelmatilanteet ratkaistaan yhdessä.

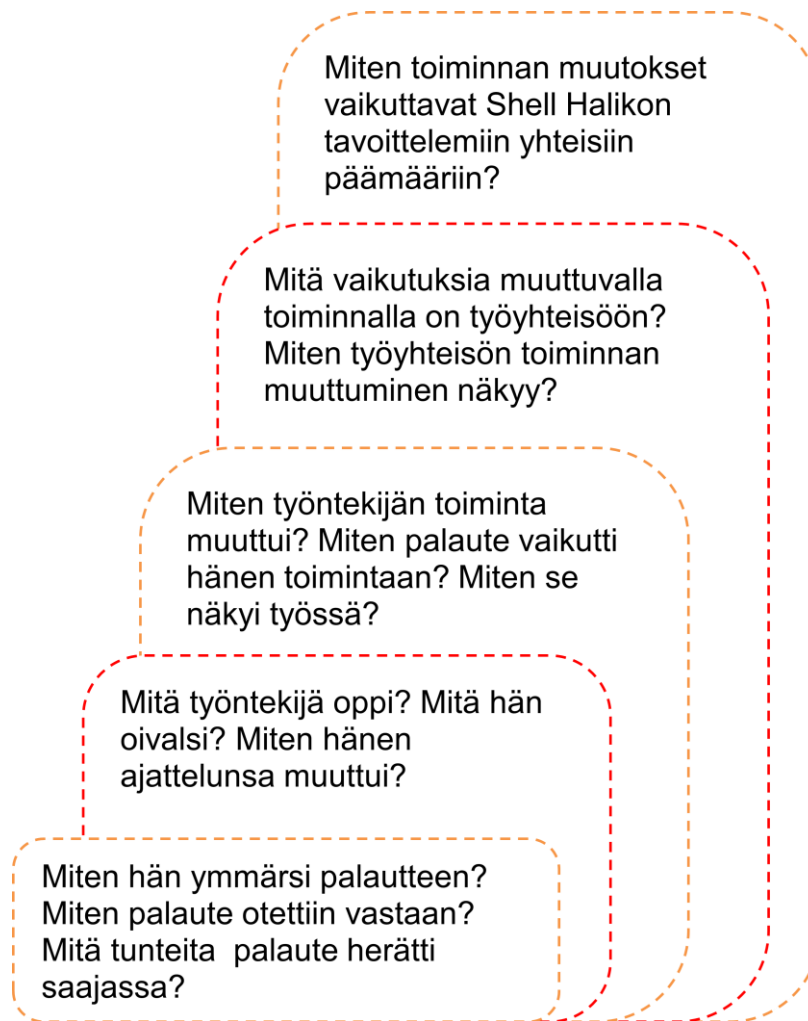
Esimiesten palautteenanto tulee olla dialogista ja vastavuoroista. Tilanteessa on myös kuunneltava palautteen saajan mielipiteet ja kokemukset. Hyvän palautekulttuurin avulla esimiehet pystyvät ohjaamaan henkilöstön toimintaa vähem-

män kuormittavasti, mikä parantaa ja kehittää työntekijöiden työssäjaksamista (Kupias ym. 2011, 14–15).

Haastatteluissa tuli myös esille, että esimiehien tasolta palautteen annon vaikutuksia ei seurata, jolloin heille ei välity tietoa siitä, onko palautteenanto ollut onnistunut ja onko työntekijän toimintatapoja saatu muutettua ja kehitettyä haluttuun suuntaan. Siksi olisikin hyvä ottaa esimiehille ja johdolle käytäntöön palautteen vaikutuksien seuraaminen (Kupias ym. 2011, 30).

Palautteen vaikutuksien seuraamisen apuvälineenä voidaan käyttää Kupiaan (2011, 31) esittämää palautteen vaikutuksen portaita, jota on muokattu vastamaan paremmin Shell HelmiSimpukka Halikon työyhteisöä ja sen tarpeita (kuvio 2).

Palautteen vaikutuksen portaiden avulla palautteen vaikutuksia seurataan työyhteisössä eri tasoilla. Mitä ylemmäs portaita päästään ja palautteen vaikutuksia pystytään seuraamaan, sitä syvemmin saadaan tietoa siitä, miten palautteenanto on vaikuttanut koko työyhteisöön ja koko organisaatioon. Mitä onnistuneempaa ja toimivampaa palautteenanto on ollut, sitä useammat portaat sillä pystytään saavuttamaan. Parhaimmillaan oikein annettu palaute saavuttaa tuloksia organisaatiotasolla, jossa yhteiset päämäärät saadaan saavutettua nopeammin sekä tehokkaammin. (Kupias ym. 2011, 31–32.) Päämäärien nopeampi ja tehokkaampi saavutus on erittäin tärkeää nykyään, sillä kovenevat tehovaatimukset ja budjetoitujen tuntimäärien supistamiset ovat entistä tiukemmat.



Kuvio 3. Palautteen vaikutuksen portaatt; Shell Helmisimpukka Halikko.

Esimiehet ja johto voivat seurata palautteenannon vaikutuksia ja onnistumista käyttämällä apuna palautteen vaikutuksen portaissa esitettyjä kysymyksiä (kuvio 2). Kysymyksiin vastaamalla saadaan tietoa siitä, miten annettu palaute on vaikuttanut työntekijään, millaisia muutoksia se on hänen toiminnassaan ja käytöksessään aiheuttanut sekä miten palautteen anto on vaikuttanut koko työyhteisöön ja sen toimintaan. Mitä ylemmäksi portaita päästään ja mitä enemmän portaissa esitettyihin kysymyksiin pystytään vastaamaan, sitä onnistuneempaa ja vaikuttavampaa palautteen anto on ollut.

Esimiehet voivat koota tuloksia palautteen vaikutuksesta yhteiseen taulukkoon tai tiedostoon, josta jokainen pystyy halutessaan seuraamaan tietyn annetun

palautteen vaikutuksia. Taulukosta olisi hyvä tehdä yhteinen työkalu, johon esimiehet täyttävät havaitsemansa ja seuraamansa palautteen vaikutukset.

Havaitut vaikutukset analysoidaan ja pohditaan yhdessä miten jokaisen palautteenantoa pystyttäisiin yhdessä kehittämään entisestään, jotta saataisiin saavutettua portaiden ylin taso. Kun palautteen vaikutukset saavuttavat portaiden ylimmän tason, on palautteesta silloin saatu kaikista suurin hyöty irti. Tällöin palaute vaikuttaa koko organisaation ja työyhteisön toimintaan, jonka myötä on saatu tavoitettua sekä vaikutettua suuren joukon toimintatapoihin yhdellä palautteella. Palautteen anto on ollut tällöin erittäin tehokasta sekä toimivaa.

#### 4.5.3 Työn kuormittavuuden kartoitussuunnitelma

Koko työympäristöstä tulisi kartoittaa kuormitustekijät sekä uhat, jotka koskevat työntekijöiden työntekoa sekä sairastumisriskejä. Kartoitus tulisi tehdä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Kuormittavuuksien kartoituksessa on tärkeää, että mukana on asiantuntija. Kuormittavuuden kartoituksessa ovat mukana työpaikan johto sekä myös muut työntekijät.

Työterveyshuollon toteuttamassa kuormittavuuden kartoituksessa valitaan toimintatapoihin sekä työskentelytapoihin sopiva arviointimenetelmä. Sopivin menetelmä voisi olla jokin yleismenetelmä, jolla saadaan kartoitettua työpaikan ja työntekijöiden kuormitustekijöitä yhdellä ja samalla menetelmällä. Työterveyshuollon ja työyhteisön tulee olla tietoinen kaikista työpaikan työtehtävien ja työprosessien vaiheista sekä kokonaisuuksista. Tällöin saadaan suoritettua onnistuneesti työn henkisen ja fyysisen kuormittavuuden kartoittaminen.

Työn kuormittamisen arvioiminen toteutetaan vaiheittain, jotka ovat työhön tutustuminen ja esitietojen hankinta, arvioinnin tason ja arviointimenetelmien valinta, arvioinnin tekeminen, tietojen analysointi, palaute ja jatkotoimet sekä seuranta. (Työterveyslaitos 2005, 4, 15–16.).

Kartoittamalla työympäristön kuormitustekijät, niihin pystytään puuttumaan ja parantamaan niitä mahdollisimman tehokkaasti. Mahdollisiin ongelmatilanteisiin

pystytään puuttumaan ajoissa, ennen kun ne ovat päässeet liian pahoiksi. (Kehusmaa 2011, 170.)

Työyhteisössä keskustellaan yhdessä kartoituksen tuloksista. Tulosten pohjalta pyritään koko työyhteisön voimin miettimään uusia työskentelytapoja tai – menetelmiä, joilla mahdolliset kuormitustekijät saadaan poistettua tai kuormittavuutta saadaan laskettua. Näin tehtäessä työntekijät saadaan jaksamaan työssään paremmin sekä palautuminen on tehokkaampaa työpäivän jälkeen.

Työntekijöiden voimavaratekijöitä tuetaan työpaikalla antamalla heidän vaikuttaa omiin työtehtäviin sekä työskentely-ympäristöön (Kehusmaa 2011, 88–90) . Tämä saavutetaan avoimella keskustelulla ennen työntekijän työvuoron alkua tai vaihtoehtoisesti heti työvuoron alussa. Keskustelussa on hyvä käydä läpi tulevan vuoron työtehtäviä ja tärkeitä asioita, jotka pitää suorittaa. Keskustelussa pyritään yhteistyössä jakamaan työvuoron aikaiset tehtävät toiveiden mukaisesti. Lisäksi työnteko saadaan sujuvaksi, kun jokaisella työntekijällä on tiedossa työtehtävät, jotka pitää työvuoron aikana suorittaa.

Työtehtävistä yhdessä keskustelemalla saadaan työntekijöille selvitettyä kulloisenkin työtehtävän tavoitteet selkeästi sekä jaettua tehtävät tasapuolisesti kaikkien työvuoron jäsenten kesken (Waris 2001, 18). Näin tehtäessä työntekijät pystyvät vaikuttamaan oman työnsä sisältöön sekä saavat mahdollisuuksia kehittyä ja oppia uusia taitoja työssään. Nämä kaikki asiat vaikuttavat positiivisesti työntekijän voimavaratekijöihin, jotka osaltaan parantavat työssäjaksamista ja lieventävät kuormitustekijöiden negatiivista vaikutusta terveyteen ja työssäjaksamiseen (Ahola 2011, 71).

#### 4.5.4 Tuki ja arvostus osaksi jokaisen työntekijän päivää

Yhteiset tavoitteet ja niitä kohti pyrkiminen saisi henkilöstön tekemään töitä vuorovaikutteisemmin, työyhteisössä kommunikoitaisiin enemmän sekä työilmapiiri olisi avoimempi. Tällöin jokainen työntekijä pystyisi myös kannustamaan ja motivoimaan toinen toisiaan.

Jokainen työntekijä vaikuttaa työyhteisönsä työilmapiiriin. Tästä johtuen jokaisen työntekijän panos työyhteisön kehittämisessä arvostavaksi, avoimeksi ja tukevaksi, on tärkeä. Työyhteisön arvostava ja toisia tukeva ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti koko sen henkilöstön työssäjaksamiseen ja terveyteen (Ahola 2011, 77). Tukeva ja arvostava työilmapiiri saadaan luotua Shell Helmisimpukka Halikkoon kehittämällä työntekijöiden keskinäistä kommunikointia sekä tukemalla keskinäistä luottamusta. Työyhteisössä työntekijät tulisi saada hyödyntämään toistensa vahvuuksia ja osaamista.

Tuen ja arvostuksen kehittäminen työyhteisössä vaatii yksilö- ja yhteisötason toimenpiteitä. Yksilötasolla huomioidaan jokaisen työyhteisön jäsenen henkilökohtaiset tarpeet, niin jokapäiväisessä työskentelyssä kuin johtamisessa. Yhteisötasolla pyritään kehittämään ja kasvattamaan koko yhteisön yhteenkuuluvuuden- ja yhteisöllisyyden tunnetta. (Kehusmaa 2011, 122.)

Parhaiten toiselle työntekijälle saadaan ilmaistua oma arvostus kuuntelemalla, kysymällä ja myönteisellä palautteella. Kaikkien työntekijöiden tulisi aktiivisesti työvuoronsa aikana pyrkiä kuuntelemaan, keskustelemaan ja antamaan positiivista palautetta työtovereilleen. Kuuntelemalla toista osoitetaan, että on kiinnostunut toisen osapuolen mielipiteistä sekä ideoista.

Kysymällä ja keskustelemalla saadaan aikaan vuorovaikutusta, jolla voidaan selvittää työtoverin mielipiteitä, tunteita, ajatuksia tai neuvoja. Työtoverille herää tunne siitä, että hänen työtään ja asiantuntemustaan arvostetaan työyhteisössä. Positiivinen palaute voimistaa kuuntelun ja kysymysten tehoa. Se luo yhteistyöhalua koko työyhteisöön ja vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin. (Helin 2000, 31–32.) Esimiesten näyttämät esimerkit ja roolimallit ovat arvostuksen ja tuen kehittämisen onnistumisessa tärkeitä. Sen avulla pystytään näyttämään muille työntekijöille toimintamallia sekä saadaan heikommin tavoitteisiin sitoutuneet henkilöt vahvemmin mukaan yhteiseen toimintaan.

#### 4.5.5 Työpäivän kiireen muuttaminen voimavaraksi

Kiireen myötä työntekijän stressitaso kasvaa ja työ aiheuttaa henkistä kuormitusta työntekijälle (Työterveyslaitos 2009a, 85). Liian suuri henkinen kuormittavuus alentaa työntekijän työssäjaksamista. Kiire on tunnetila, jota tulisi työyhteisössä pyrkiä oppia hallitsemaan (Fiilin 2012, 15). Hallitsematon kiire koetaan usein työyhteisössä raskaaksi ja alentavan työssäjaksamista. Siksi on tärkeää, että kiire pystyttäisiin hallitsemaan ja kokemaan myönteiseksi. (Jokela 2011, 18.)

Kiirettä pystyy hallitsemaan helpommin, jos siitä pyritään tekemään myönteistä. Kiireen tunteen syntymistä voidaan rajoittaa järjestämällä työpäivän aikana tehtävät työt tärkeysjärjestykseen. Työvuoron alussa tulisi tehdä lista työtehtävistä, jotka tulisi suorittaa työvuoron aikana (Repo 2011, 4). Listaan laitetaan eri työtehtävät tärkeysjärjestykseen.

Tehtävulistaa lähdetään purkamaan tehtävä kerrallaan, aloittaen listan tärkeimmistä. Aloitettu tehtävä tulee tehdä loppuun ennen, kuin siirrytään uuteen tehtävään. Suurta työmäärää lähdetään purkamaan tehtävä kerrallaan, jolloin vältetään siltä, että työntekijöillä on liian monta rautaa tulella samaan aikaan. Työntekijät pystyvät pitämään oman ajankäyttönsä hallinnassa ilman, että heille aiheutuu kiireen tunnetta.

Asiakaspalvelutyössä tehtävien yhtäjaksoiseen suorittamiseen tulee vääjäämättä keskeytyksiä. Tämän ei tulisi kuitenkaan antaa liaksi häiritä työskentelyä. Kesken olleeseen tehtävään palataan, kun keskeytyksen aiheuttanut tilanne on saatu selvitettyä.

Esimiesten tulee huolehtia siitä, että työntekijöiden työtehtävät on jaettu sekä organisoitu tasaisesti. Tilanteita, jossa osa työntekijöistä näännytyy työtehtäviensä alle ja osa pyrkii selviämään mahdollisimman vähällä työskentelyllä, tulisi pyrkiä välttämään työyhteisössä. Tämän tapahtuminen pystytään estämään selkeällä työn organisoinnilla, jossa selkeytetään työntekijöiden vastuualueita ja työnjakoa. (Lampikoski 2009, 170.) Mahdollinen kiire ei myöskään silloin tunnu niin

kuormittavalta, jos työntekijä tuntee, että hänellä on hommat hallussa ja vaaditut työtehtävät selkeästi tiedossa.

Työn laatu paranee, kun työskentelyprosesseista on esitetty selkeät ohjeet ja työntekijät tietävät omat työnsä ja vastuunsa. Kiireessä työntekijöiden tulee keskittyä olennaiseen, jonka myötä tulisi pyrkiä kehittämään yhteistyössä esimiesten kanssa tehokkaampia työmenetelmiä sekä – välineitä. (Hirvikorpi 2010, 18.) Tällöin kiireisestä tilanteesta saadaan suurin hyöty irti henkilöstöä kuormittamattomalla tavalla.

#### 4.5.6 Yhteisten pelisääntöjen kehittäminen

Työntekijöiden on haastavaa samaistua ja omaksua yhteiset pelisäännöt, jotka ovat tulleet suoraan isolta konsernilta. Työntekijöillä ei ole ollut henkilökohtaisesti mahdollista vaikuttaa yhteisten pelisääntöjen luomiseen tai niihin vaikuttamiseen. Yhdessä päätetyt pelisäännöt tuntuvat paljon läheisimmiltä ja juuri työyhteisön tarpeisiin sopivilta. Työntekijät pystyvät sitoutumaan myös yhdessä tehtyihin pelisääntöihin vahvemmin.

Shell HelmiSimpukka Halikkoon luotiin uudet yhteiset pelisäännöt henkilökunnan palaverissa lokakuussa 2012, teemahaastattelujen suorittamisen jälkeen. Pelisäännöt luotiin yhdessä palaverissa olleiden työntekijöiden kanssa. Kaikki palaverissa olleet työntekijät saivat antaa ideoita ja mielipiteitä luotaviin pelisääntöihin. Yhteisten pelisääntöjen luomisen myötä, jokaisen työntekijän tulee noudattaa yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Pelisäännöt tulee laittaa työpaikalla sellaiseen paikkaan esille, mistä jokainen työntekijä voi ne halutessaan lukemaan (Kupias ym. 2011. 214).

Yhdessä luodut pelisäännöt ovat seuraavan laiset;

- Sitoudumme noudattamaan vuorotoimenkuvia.
- Kommunikoimme paremmin työvuorossa ja työvuorojen välillä.
- Kohtelemme muita kuten haluisimme itseämme kohdeltavan.
- Jätämme työpisteemme sellaiseen kuntoon missä toivoisimme sen olevan kun itse tulemme töihin.

- Sovimme työtehtävistä vuoron alussa.
- Huomioimme toisiamme. ”Onko kaikki hyvin?”
- Muistamme kiittää! ”Kiitos tästä päivästä!”
- Noudatamme Restelin sääntöjä ja toimimme Restelin arvojen mukaisesti.
- Emme puhu pahaa toisistamme selän takana.
- Puhumme asioista suoraan ja annamme rakentavaa palautetta.
- Olemme kaikki yhtä arvokkaita ja samanarvoisia.

Jatkossa on tärkeää, että esimiehet huolehtivat siitä, että yhteisesti sovittujen ja hyväksytyjen pelisääntöjen noudattamisesta pidetään huolta. Jokaisella työntekijällä on ollut niihin vaikutusmahdollisuus, jolloin pelisääntöjen tulisi olla sopivat ja toimivat työyhteisössä. Tällöin kenelläkään ei tulisi olla ongelmia niiden noudattamisessa. Jos ongelmia pelisääntöjen noudattamisessa huomataan, on esimiesten kesken sovittava jokin yhteinen menettelytapa, miten sellaisessa tilanteessa tulee toimia. Menettelytapa on oltava myös koko henkilöstön tiedossa, jotta he tietävät mitä yhteisten pelisääntöjen vastainen toiminta aiheuttaa.

Menettelytavan tulee olla rakentava, joka saa aikaan muutoksen työntekijän käytöksessä, jotta pelisääntöjä ei tulisi rikottua uudestaan. Työntekijöiden keskinäisen luottamuksen kannalta on tärkeää, että pelisääntöjen rikkomisesta seuraa toimenpiteitä. On erittäin tärkeää, että työntekijät pystyvät luottamaan siihen, että kaikkien tulee noudattaa pelisääntöjä. Muuten helposti pelisääntöjen idea ja toimivuus katoavat ja lopulta niihin ei enää jakseta kiinnittää huomiota työpaikalla.

Pelisääntöjä on hyvä ajoittain päivittää, jos työtilanteet tai henkilöstössä tulee suuria muutoksia. Jotta yhteiset pelisäännöt toimisivat ja olisivat tarkoituksenmukaiset, on avainasemassa niiden ylläpitäminen. Tällöin niiden vaikutukset kantavat pitkälle työyhteisöön ja auttavat kehittämään sen työilmapiiriä sekä kehittämään henkilöstön henkistä työssäjaksamista.

## 5 YHTEENVETO

Shell HelmiSimpukka Halikossa on puhaltanut vuoden 2012 aikana uudet tuulet työssäjaksamisen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin osalta. Yleiseen työhyvinvointiin, työssäjaksamiseen sekä työilmapiirin kehittämiseen on kiinnitetty entistä enemmän huomiota. Työssäjaksamisen kehittäminen onkin hyvin ajankohtainen aihe toimeksiantajalle, sillä alati tiukkenevissa tavoite- ja tulosvaatimuksissa jää usein henkilöstön hyvinvointi ja työssäjaksaminen huomiotta. Työssäjaksamisen kehittämissuunnitelmat syventävät hyvin Shell HelmiSimpukka Halikossa jo olevia toimintasuunnitelmia henkilöstön työssäjaksamisen kehittämisessä.

Työn aihetta rajatessa käytettiin apuna Restelin järjestämän työhyvinvointikyselyn tuloksia, joka tehtiin Shell HelmiSimpukka Halikon henkilökunnalle tammikuussa 2012. Tuloksista selvisi, että henkilöstön työssäjaksamiseen voitaisiin kiinnittää huomiota ja tehdä kehittämissuunnitelmia. Lisäksi tulosten perusteella haluttiin kiinnittää työssäjaksamisen osa-alueeseen, työilmapiiriin ja sen kehittämiseen enemmän huomiota. Työilmapiiriä kehittämällä toimeksiantajalle saadaan taloudellista hyötyä, sillä hyvin jaksava ja motivoitunut henkilökunta jaksaa toimia työssään aktiivisemmin sekä tehokkaammin. Kovenneissa tulosvaatimuksissa on tärkeää, että tiukassa aikataulussa saadaan työt tehtyä mahdollisimman tehokkaasti, pitäen yllä vaadittua laatutasoa.

Työssäjaksamista lähdettiin tarkastelemaan jakamalla se pienempiin osa-alueisiin. Työssäjaksaminen jaettiin yleisiin työssäjaksamisen vaikuttimiin, joita olivat ergonomia, työyhteisö, esimiehen vaikutusmahdollisuudet, palautteenanto, kommunikointi sekä fyysinen ja henkinen työssäjaksaminen. Tarkastelussa on eritelty esimiesten ja johdon vaikutusmahdollisuudet työntekijöiden työssäjaksamiseen. Esimiehet pystyvät vaikuttamaan työntekijöiden työssäjaksamiseen henkilöstöjohtamisen, työtehtävien organisoinnin sekä työvuorojen joustavuuden avulla. Myös jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työssäjaksamiseensa. Keinoja ovat työn imuun pyrkiminen, fyysisestä työssäjaksamisesta huolehtiminen sekä henkisestä työssäjaksamisesta huolehtiminen.

Shell HelmiSimpukka Halikon henkilöstön työssäjaksamisen selvittämiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelut. Teemahaastattelujen avulla saatiin hyvin tuotua esille haastateltavien mielipiteet, kokemukset ja tuntemukset heidän työssäjaksamisestaan. Teemahaastattelut oli helppo suorittaa yksilöhaastatteluna. Haastatteluiksi valittiin yksilöhaastattelu, sillä haastatteluissa käytiin läpi henkilökohtaisia aiheita työssäjaksamisesta sekä työilmapiiristä. Yksilöhaastattelut mahdollistivat avoimen keskustelun kaikista aiheista haastateltavien kanssa. Lisäksi teemahaastattelu mahdollisti haastateltavien kanssa haastatteluajan sopimisen, jolloin vastausprosentti ei jäänyt kiinni määräajoista tai haastateltavien omasta aktiivisuudesta.

Teemahaastattelussa läpikäytävät teemat oli otettu työssäjaksamisen eri osa-alueista, joita käytiin läpi työn teoriaosuudessa. Teemat olivat kaikille haastateltaville samat, mutta niiden järjestys oli vaihteleva eri haastatteluissa. Kaikkiin teemoihin saatiin haastatteluissa hyvin vastauksia, joiden pohjalta saatiin kattava peruskuva henkilöstön työssäjaksamisesta. Tulosten ja kerätyn teoretiedon pohjalta saatiin luotua toimeksiantajalle monia kehitysehdotuksia työssäjaksamisen eri osa-alueilta.

Kehitysehdotukset on jaettu viiteen osa-alueeseen. Kehitysehdotuksissa on yhdistetty laajasti haastattelujen tuloksia sekä teoriaa. Ehdotukset voidaan toteuttaa kokonaisuudessaan työyhteisössä tai niistä voidaan ottaa yksittäisiä kehitysehdotuksia käytäntöön työyhteisöön. Kehitysehdotukset on toteutettu niin, että yhdessä niistä kaikista saadaan paras kehitys aikaiseksi henkilöstön työssäjaksamisessa. Yhdessä kehitysehdotukset vaikuttavat kokonaisvaltaisesti henkilöstön työssäjaksamiseen, niin henkiseen kuin fyysiseenkin puoleen.

Työssäjaksamisen kehitysehdotuksissa on osia, jotka koskevat pelkästään esimiestyöskentelyä ja johtamista sekä osia, jotka tulee ottaa käytäntöön koko työyhteisön tasolla. Esimiestason kehitysehdotuksissa pyritään kehittämään työyhteisön työilmapiiriä ja sitä kautta työssäjaksamista johtotasolla. Yhteisten pelisääntöjen noudattamissuunnitelma sekä palautteenannon seurantasuunnitelma ovat ehdotuksia, jotka koskettavat enemmän johtoa. Niissä esimiesten johtamis-

ta ja työskentelyä pyritään kehittämään suuntaan, joka tukee ja kehittää henkilöstön työssäjaksamista.

Koko työyhteisöä koskettavat ja koko työyhteisön osallistumista vaativat kehitysehdotukset pyrkivät osa-alueeltaan kehittämään koko henkilöstön työssäjaksamista. Kehitysehdotukset kehittävät työilmapiiriä, keskinäistä kommunikointia ja arvostusta, joiden kehittyminen vaikuttaa suorasti henkiseen työssäjaksamiseen.

Työpaikalla on tärkeää, että työyhteisössä pienetkin työssäjaksamisen osa-alueet ovat kunnossa. Kaikkien työyhteisön jäsenten tulee olla aktiivisesti mukana yhteisissä kehityshankkeissa. Näin toimivalla saadaan koko työyhteisön jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden ja etujen mukaisesti. Yhteisten tavoitteiden eteen työskentely luo yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöiden välille. Kehitysehdotuksien lopputuloksena saadaan aikaiseksi toimiva, vuorovaikutteinen ja työssäjaksava työyhteisö.

## LÄHTEET

- Aalto, R. 2006. Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Työelämän selviytymisopas. Jyväskylä: WSOYpro.
- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahola, T & Furman, B. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. 2. painos. Helsinki: Infor.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Viitattu 21.9.2012 [http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-245-8.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf)
- Denscombe, M. 1998. The Good Research Guide for small-scale social research projects. Biddles Ltd: Great Britain.
- Dessler, G. 2012. Human Resource Management. 13. painos. Harlow : Pearson Education
- Fiilin, P. 2012. Kiireetön sparraaja johtaa esimekkrillä. Fakta 9/2012, 12–17.
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Viitattu 16.9.2012 [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon\\_imun\\_arviointimenetelma/Documents/Ty%C3%B6n\\_imu\\_arv\\_men.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Ty%C3%B6n_imu_arv_men.pdf)
- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.
- Heinonen, S.; Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. Helsinki: WSOYpro.
- Helin, K. 2000. Yhdessä menestymisen taito. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakaari
- HelmiSimpukka 2012. Asemat ja palvelut. Viitattu 21.9.2012 [http://www.helmisimpukka.fi/asemat/fi\\_FI/asemat/](http://www.helmisimpukka.fi/asemat/fi_FI/asemat/)
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press
- Hirvikorpi, H. 2010. Tehokkaammin, laadukkaammin, nopeammin. Fakta 3/2010, 18–20.
- Holtari, T. 2012. Tartu reippaasti työpaikan ristiriitoihin. Fakta 4/2012, 24–27.
- Jokela, J. 2011. Kielteinen ja myönteinen kiire. Mediuutiset 32/ 2011, 18.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy
- Kataja, J. 2003. Rentoutuminen ja voimavarat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Kaukiainen, A. 2006. Keittiön ergonomia – keittiötyö sopivaksi työntekijöille. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

- Kinnunen, U & Mauno, S. 2009. Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampere:Tampereen yliopisto.
- Kupias, P.; Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.
- Lampikoski, T. 2009. Hidasta! Ajankäytön valinnat arjessa ja työssä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nivaro, H. 2010. Onko sinulla kiire? Fakta 2/2010, 40–41.
- Porath, C & Spreitzer, G. 2012. Oppiminen + elinvoima = kukoistus. Harvard Business Review. Fakta 4/2012, 51–56.
- Repo, H. 2011. Näin onnistut työelämän ajanhallinnassa. Uratie 8/2011, 4.
- Restel 2012. Vuosikertomus 2011. Viitattu 21.9.2012.  
[http://restel.smartpage.fi/fi/vuosikertomus\\_2011/](http://restel.smartpage.fi/fi/vuosikertomus_2011/)
- Rissa, K. 2007. Well-being creates productivity. Helsinki: Centre for Occupational Safety. Saatavissa myös <http://www.ttk.fi/files/1166/wellbeingproductivity.pdf>
- Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Seies, E-R. 2012. Jää hyvästi, hampurilaismalli. Fakta 1/2012, 46–48.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.
- Työterveyslaitos 2012a. Ergonomia – elintarvikeala. Viitattu 25.9.2012.  
[http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/ergonomia\\_eri\\_aloille/elintarvikeala/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/ergonomia_eri_aloille/elintarvikeala/sivut/default.aspx)
- Työterveyslaitos 2012b. Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Viitattu 14.9.2012 Helsinki:Työterveyslaitos. Saatavissa myös  
[http://www.ttl.fi/fi/tyo\\_ja\\_ihminen/Documents/Tutkimusraportti\\_41.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tutkimusraportti_41.pdf).
- Työterveyslaitos 2012c. Työhyvinvointi. Viitattu 22.10.2012  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>
- Työterveyslaitos 2009a. Työ ja terveys Suomessa. Viitattu 3.10.2012  
[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_terveys\\_2009.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_terveys_2009.pdf)
- Työterveyslaitos 2009b. Työsuojelun perusteet. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Työterveyslaitos 2005. Työkuormituksen arviointimenetelmä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Työterveyslaitos 1993. Niska, selkä ja työ. Helsinki:Työterveyslaitos
- Työturvallisuuskeskus TTK 2010. Elintarvikealan työsuojeluopas. 3., uudistettu painos. Helsinki:Työturvallisuuskeskus TTK.
- Vesterinen, P. 2009. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki:WSOYpro.
- Waris, K. 2001. Näköaloja työelämään. Kuormittuminen voimavaraksi. Helsinki: Työterveyslaitos.

## Teemahaastattelu henkilöstön työssäjaksamisesta

### Täsmälliset tosiasiatiedot

- Nimi
  - Syntymävuosi
  - Työskentelyaika Shell HelmiSimpukka Halikossa
  - Työskentelyalue → Sali vai Keittiö
  - Työsopimus, kuinka monta tuntia / 3 viikkoa
  - Teetkö kolmivuorotyötä (onko työnantajan kanssa sovittu työvuororatkaisuja → pelkkiä aamuvoroja ...)
- 

### Esimiesten teemat

- Työtehtävien organisointi
- Miten organisoit työtehtäviä, pyrkiikö kehittämään työskentelytapoja
- Kiinnittääkö huomiota työyhteisössä henkilöstön työn määrään, kiinnittääkö huomiota työyhteisössä eri vuorojen työmääriin → millä tavoin pyrkii vaikuttamaan näihin,
- Millaisena näkee hyvän työn, millaisena näkee hyvän työympäristön
- Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön/tavoitteisiin/tuloksiin
- Palautteen anto
- Millaiseksi palautteen antajaksi kokee itsensä (positiivista / korjaavaa)
- Miten antaa palautetta muille työntekijöille,
- Seuraatko antamasi palautteen vaikutusta
- Millainen on vuorovaikutus / kommunikointi esimiesten välillä
- Motivoitko henkilökuntaa, miten se tapahtuu
- Pyrkiikö työskentelyllään / johtamisellaan vaikuttamaan työntekijöiden työsuorituksiin

- Kiinnittäkö huomiota johtamisessaan henkilöstön työssä jaksamiseen?
- 

## Yhteiset teemat

- Työyhteisö
- Millaiseksi koet työpaikan työyhteisön
- Millainen on työyhteisön ilmapiiri
- Tehdäänkö työyhteisössä yhteistyötä muiden jäsenten kanssa
- Miten toimiva ja yhteistyötä tekevä työyhteisö vaikuttaa sen työntekijöihin
- Oletko itse tyytyväinen työhösi
- Suhteet muun henkilöstön kanssa, suhteet johdon kanssa?
- Saatko tarvittaessa apua työssäsi muilta yhteisön jäseniltä?
- Millaisin keinon saavutettaisiin positiivinen työ ilmapiiri / työyhteisö?
- Millaiseksi koet työpaikkasi kommunikoinnin?
- Koetko, että sinua kuunnellaan työpaikalla
- Koetko, että saat olla osallisena yhteisistä asioista päätettäessä?
- 
- Ongelmatilanteiden & ristiriitojen ratkaiseminen
- Miten työyhteisössä ratkaistaan mahdollisesti syntyneet ongelmatilanteet?
- Onko työpaikalla olemassa jotain toimintamallia, jota käytettäisiin aina ristiriitatilanteiden ja ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi?
- Kuinka nopeasti mahdollisesti ilmaantuviin ongelmatilanteisiin puututaan?
- Onko joitain tilanteita jäänyt joskus selvittämättä?
- Onko työpaikallanne luotu yhteiset pelisäännöt?
- Oletko ollut itse mukana yhteisten pelisääntöjen laatimisessa?
- Ovatko pelisäännöt kaikkien näkyvillä työpaikallasi?
- Millaisia tavoitteita sinulla on omassa työssäsi
- Onko tekemäsi työ sinulle palkitsevaa?
- Koetko, että pystyt kehittymään työssäsi?

- Opitko työssäsi uusia taitoja?
- Millaiseksi tunnet olosi työpaikalla
- Saatko työpaikallasi palautetta tehdystä työstäsi?
- Millaista palaute on
- Oletko huomannut, että työpaikallasi esiintyisi pahansuopaisuutta
- Oletko kokenut työpaikalla pahansuopaisuutta / kiusaamista
- Koetko, että sinulla on päätösvaltaa koskien omaa työtäsi?
- Otetaanko työpaikallasi henkilökuntaa mukaan yrityksen kehittämishankkeisiin?
- Kuunnellaanko työpaikallasi työntekijöiden / sinun ideoita toiminnan kehittämistä?
- Koetko, että pystyt toimimaan hyvin työympäristössäsi (fyysisesti)
- Koetko, että työsi on sinulle fyysisesti raskasta / aiheuttaa liikaa fyysistä kuormitusta
- Pystyisikö tätä jotenkin helpottamaan / parantamaan?
- Koetko että työmääräsi työpäivän aikana on kohtuullinen?
- Pystytkö jättämään työasiat työpaikalle?
- Kuinka haastavaa työsi on sinulle?
- Koetko, että annettujen työtehtävien tavoitteet ovat selkeästi esitetty / selkeästi tiedossa?
- 
- Onko sinulle tehty viimeisen vuoden aikana työterveyshuollon kautta terveystarkastusta?
- Miten koet jaksavasi henkisesti työssäsi?
- Koetko oman työsi merkitykselliseksi?
- Saatko työpaikalla arvostusta tekemästäsi työstä?
- Pystytkö rentoutumaan työpäivän jälkeen?
- Koetko stressaantuvasi työstäsi?
- Onko stressi pitkäkestoista?
- Koetko saavasi tarpeeksi tukea työyhteisössä?
- Millaiseksi koet työpanoksesi yrityksessä

- Koetko, että työsi on sinulle henkisesti raskasta