

# **”BYROKRATIAA POSITIIVISELLA OTTEELLA”**

Työhyvinvointi Kelan  
Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä

Piritta Lamminen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2013  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

PIRITTA LAMMINEN:

”Byrokratiaa positiivisella otteella”

Työhyvinvointi Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä

Opinnäytetyö 72 sivua, joista liitteitä 5 sivua

Toukokuu 2013

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Kelan työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista sekä selvittää oliko eri sukupolvien työhyvinvoinnin kokemuksissa eroja. Tutkimus oli laadultaan kvantitatiivinen, mutta osa aineistosta analysoitiin kvalitatiivisin menetelmin. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselylomaketutkimusta.

Tutkimuksen kohderyhmänä oli Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin kaikki 78 läsnä olevaa toimihenkilöä. Tutkimuksen lähtökohtana oli professori Marja-Liisa Mankan kehittämä laaja-alainen työhyvinvoinnin malli. Sen mukaan työhyvinvointi muodostuu organisaation, työyhteisön, johtamisen, työn sekä yksilön asenteiden yhteisvaikutuksesta. Kyselylomaketutkimuksella mitattiin miten toimihenkilöt kokivat työhyvinvoinnin näiden osatekijöiden kautta. Lisäksi työhyvinvoinnin käsitettä lähestyttiin positiivisen psykologian näkökulmasta jonka perusajatuksena on rakentaa työhyvinvointi vahvuuksien varaan rakentuvan toiminnan kautta.

Tutkimusaineiston mukaan esimiestöimintaan ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä, mutta eri-ikäisillä työntekijöillä on hieman eri käsitys siitä millaista on hyvä johtajuus. Tulokset osoittavat että vakuutuspiirissä eletään hyvin auttavassa ja kannustavassa ilmapiirissä ja vanhempia työntekijöitä kunnioitetaan ja arvostetaan. Kelassa tehdään työtä jonka toimihenkilöt kokevat tärkeäksi ja merkitykselliseksi, he pitävät työstä jota tekevät ja ovat myös halukkaita kehittymään työssään. Nuoret työntekijät kokivat kuitenkin työn henkisesti raskaammaksi kuin muut.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että Etelä-Pirkanmaan toimihenkilöiden työhyvinvointi on hyvä ja sitä voidaan vielä parantaa panostamalla hyviin esimiestaitoihin. Työntekijät ovat hyvin motivoituneita ja innostuneita työstään ja kokevat että he tekevät työtä jolla on tarkoitus. Vaativa työ kuitenkin koetaan osittain myös henkisesti raskaaksi, varsinkin nuoren työntekijöiden keskuudessa. Myös työntekijöiden halu vaikuttaa enemmän oman työnsä tekemiseen ja tavoitteisiinsa nousi tuloksista esiin.

---

Asiasanat: Kela, työhyvinvointi, positiivinen psykologia, eri-ikäiset työntekijät

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Social Services

PIRITTA LAMMINEN:

The Positive Touch of Bureaucracy  
Work Well-being at Etelä-Pirkanmaa Insurance District of Kela

Master's thesis 72 pages, appendices 5 pages  
May 2013

---

The objective of this research was to study the employees' experience of work well-being at the Etelä-Pirkanmaan insurance district of Kela (the social insurance institution of Finland). The second objective was to find out whether there were differences between generations and their experience's of work well-being. The research was quantitative, but part of the material was analysed using qualitative methods. The data were collected by means of a questionnaire.

The data were collected from those 78 employees of Etelä-Pirkanmaa insurance district of Kela, who were present at the time of the research. The theoretical underpinning of the research was the extensive model of work well-being by professor Marja-Liisa Manka. According to Manka's model, the work well-being consists of combined effects of organization, workplace, management, work and individual attitudes. The data were collected via a questionnaire based on these components. Work well-being was also approached from the perspective of positive psychology. The basic idea of positive psychology is to see work well-being through actions that are built on individuals strengths.

According to the findings, these employees are content with on the way people are lead, but there are some differences between generations in how they understand what is a good leadership. The results also indicate that the atmosphere in Etelä-Pirkanmaa insurance district is very helpful and encouraging, and older generation is respected and valued. The employees feel that their work is meaningful and important. They also like their work. The personnel are very motivated and willing to develop in their work. The youngest generation, however, find the work mentally harder than the older generations.

The results indicate that the work well-being of Etelä-Pirkanmaan insurance district is good and it could be even better if management would invest more on good leadership skills. The employees are very motivated and enthusiastic about their work, and they feel that their work has a purpose. The work is demanding and part of it is considered mentally hard especially among young employees. The findings also show that the employees wish to have more influence on their own work and their goals.

---

Keywords: Kela, work well-being, positive psychology, generations

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS.....	8
2.1	Tutkimuksen taustat.....	8
2.2	Tutkimustehtävä.....	8
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....	10
3.1	Hyvinvointi ja työhyvinvointi.....	10
3.2	Positiivinen psykologia.....	11
3.3	Työn imu ja työnilo.....	13
3.4	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	15
3.4.1	Organisaatio.....	15
3.4.2	Esimiestoiminta.....	17
3.4.3	Ryhmähenki.....	19
3.4.4	Työ.....	22
3.4.5	Ihminen itse.....	24
3.5	Eri-ikäisten työhyvinvointi.....	28
3.6	Opinnäytetyön viitekehys.....	30
4	TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA NYKYTILA.....	32
4.1	Kela.....	32
4.2	Kelan strategia 2013-2016.....	33
4.3	Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri.....	34
4.4	Työhyvinvointi Kelassa.....	35
4.5	Työhyvinvointi Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä.....	37
4.6	Tasa-arvoinen työhyvinvointi kaiken ikäisille.....	37
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT.....	39
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	39
5.2	Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu.....	40
5.3	Kyselylomake aineiston keruumenetelmänä.....	40
5.4	Aineiston analyysimenetelmät.....	41
6	TULOKSET.....	43
6.1	Taustatekijöiden merkitys.....	43
6.2	Esimiestoiminnan tunnusluvut.....	44
6.2.1	Eri-ikäisten työntekijöiden Esimiestoiminta -tunnusluvut.....	46
6.2.2	Yhteenveto ja pohdinta.....	48
6.3	Ryhmähengen tunnusluvut.....	49
6.3.1	Eri-ikäisten työntekijöiden Ryhmähenki -tunnusluvut.....	51
6.3.2	Yhteenveto ja pohdinta.....	51

6.4 Työn tunnusluvut .....	52
6.4.1 Eri-ikäisten työntekijöiden Työ -tunnusluvut .....	55
6.4.2 Yhteenveto ja pohdinta .....	57
6.5 Ihminen itse -tunnusluvut .....	58
6.5.1 Eri-ikäisten työntekijöiden Ihminen itse –tunnusluvut .....	60
6.5.2 Yhteenveto ja pohdinta .....	62
7 LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS.....	65
7.1 Reliabiliteetti ja validiteetti.....	65
7.2 Eettisyys.....	66
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	69
LÄHTEET .....	73

## 1 JOHDANTO

Aikojen alusta työ on määritellyt ympäristön jossa ihminen on kehittynyt. Aluksi ihmisen aika kului oman turvallisuuden takaamiseen, ruoan, juoman ja suojan etsimiseen ja lastensa elämän turvaamiseen. Kaikki nämä tehtävät olivat päivittäisiä ja jatkuvia tehtäviä elämässä selviämiseksi. Kun yhteiskunta kehittyi ja keksintöjä, kuten energian tuotanto kehitettiin, myös erilaisia erikoistuneita tehtäviä alkoi muodostua ja lopulta se mitä ihminen teki työkseen, muodosti hänen identiteettinsä; mylläri jauhoi, kauppias myi jne. Tehty työ esittää siis suurta roolia siinä miten ihmiset käsittävät oman elämänsä ja maailman ympärillään. (Steger & Dik, 2010, 131.)

Työhyvinvointi käsitteenä on kulkenut monien historiallisten vaiheiden kautta. Ennen toista maailmansotaa puhuttiin työviihtyvyydestä, jolla viitattiin lähinnä siihen mitä työntekijä työssään koki ja miltä työ hänestä tuntui. 1960-luvulla alettiin yleisesti puhua työtyytyväisyydestä, joka alettiin kytkeä työn sisältöön ja työpaikan ilmastoon liittyväksi tekijäksi. Yksilön voimavarojen, työn ja työympäristön muodostamaa kokonaisuutta alettiin 1980-luvulla kutsua työkykytoiminnaksi. Tästä käsitteestä muodostui myöhemmin työhyvinvoinnin käsite, jonka määrittelyn perustana oli kokonaisvaltainen työkykyajattelu, joka taas perustui työn sisällön, yksilön, ilmapiirin, johtamisen ja organisaation osatekijöihin. Viime aikoina työhyvinvoinnin käsitteen yhteydessä on puhuttu myös työnilon ja työuupumuksen käsitteistä, jotka viittaavat siihen että töiden sisällöt ovat muuttuneet henkiseksi ja sosiaalista vuorovaikutusta sisällään pitäviksi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 46 – 47.)

Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin lähtökohdista on myös Tampereen yliopiston professori Marja-Liisa Manka kehittännyt voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin mallinsa. Mankan mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu mm. oikeudenmukaisesta johtamisesta, osaamista ja onnistumista edistävästä ja kehittävästä organisaatorakenteesta, sekä vuorovaikutteisesta toimintatavasta. Näiden tekijöiden lisäksi henkilöstön psyykkisellä, fyysisellä ja sosiaalisella terveydellä katsotaan olevan iso merkitys työhyvinvoinnille. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 7.)

Työelämä tulee kokemaan suuria muutoksia lähivuosina ja ne tulevat vaikuttamaan jokaisen työntekijän elämään ja hyvinvointiin. Globalisoituminen lisää tavaroiden, ihmisten ja ideoiden liikkuvuutta, tekniikan kehittyminen luo uusia innovaatioita ja ihminen elää yhä tiiviimmässä vuorovaikutuksessa koneiden kanssa. Työvoiman rakenne tulee myös muuttumaan lähivuosina suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. (Manka 2011, 8 – 11.) Maailman talousjärjestelmä on muuttumassa nopeaan tahtiin rahataloudesta tyydytystalouteen ja suunta on selvästi henkilökohtaiseen tyydytykseen päin. Ketään ei enää kiinnosta tehdä vuosikaupalla pitkiä työpäiviä, vaan alan uusi valuutta on elämäntyytyväisyys. (Seligman 2008, 200). Tulevaisuudessa on myös entistä tärkeämpää huolehtia siitä, että työ koetaan merkitykselliseksi, koska uudet, nuoret sukupolvet arvostavat ennen kaikkea itselleen merkityksellistä työtä. (Työterveyslaitos 2013, 52.)

Työskenneltyäni Kelassa 10 vuotta, aloin muistelevaan miten Kela-työtä on tehty näiden vuosien aikana ja havahduin siihen tosiasiaan, että työn tekeminen on muuttunut huomattavasti niinkin lyhyessä ajassa kuin yhdessä vuosikymmenessä. Osaltaan tähän on vaikuttanut tekniikan kehittyminen, mutta myös työn tekeminen on organisoitu eri tavalla ja tulospaineet ovat kasvaneet entisestään, tai ainakin niitä tuodaan henkilöstön tietoisuuteen enemmän. Aloin pohtimaan mikä on oman vakuutuspiirini henkilöstön työhyvinvoinnin tila tällä hetkellä, varsinkin kun vakuutuspiirissä on tapahtunut viime vuosina suuriakin organisatorisia uudistuksia ja muutoksia. Kiinnostukseni henkilöstön työhyvinvoinnista johti tämän tutkimuksen tekemiseen. Lisäksi Mankan työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen käsite on kiinnostanut aina siitä lähtien kun olin kuuntelemassa hänen luentoaan työnantajan järjestämässä tilaisuudessa. Sanoma työnilosta tarttui ja kiinnostus aiheeseen on pysynyt siitä lähtien.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen työhyvinvointia kokonaisvaltaisena käsitteenä johon myös positiivisella elämänkatsomuksella on iso merkitys. Tutkimuksen tuloksien kautta tuon esiin henkilöstön äänen Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin tämänhetkisestä työhyvinvoinnin tilasta sekä tietoa siitä miten eri ikäiset työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa. Tulosten kautta toivon koko vakuutuspiirin, niin toimihenkilöiden kuin johdonkin havahtuvan siihen tosiasiaan, että olemme itse vastuussa siitä millaisessa työpaikassa ja työyhteisössä työskentelemme ja voimme itse vaikuttaa omalla käytöksellämme siihen millainen työntekijä tai esimies olemme.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

### 2.1 Tutkimuksen taustat

Kela tekee vuosittain henkilöstölleen Kela-barometri -kyselyn, jolla selvitetään mm. työyhteisön hyvinvointia ja työyhteisön toimivuutta. Vakuutuspiirin saamia tuloksia verrataan oman vakuutusalueen ja koko maan vakuutuspiirien tuloksiin. Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri sai yleisesti ottaen hyviä tuloksia vuoden 2012 barometrissä, ainoastaan *omaan työhön vaikuttaminen, lähiesimiehen kyky kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssään sekä palkkakeskustelujen oikeudenmukaisuus* olivat alueita, joissa vakuutuspiiri sai yleistä tasoa hieman huonommat tulokset.

Myös vakuutuspiirin YT -valtuutettu teki tammikuussa 2013 kyselyn vakuutuspiirin henkilöstölle. Sen tulokset perustuvat kyselyn lisäksi hänen tekemiin toimistokäynteihin sekä toimihenkilöiden yhteydenottoihin. Lausunnon mukaan suurin osa vakuutuspiin vastaajista kertoo voivansa hyvin, mutta mm. jatkuva kiire ja töiden kasaantuminen stressaavat ja työn hallittavuuden tunne on vähentynyt. Työnkuva koetaan usein myöskin liian kapeaksi, jonka seurauksena haasteet ovat myös vähentyneet. Yksi isoimmista toimihenkilöitä vaivanneista asioista oli toimihenkilöiden ja esimiehen/ryhmänvetäjän vuorovaikutus. Johtamista ei koettu aina johdonmukaiseksi, eivätkä toimihenkilöt tunne aina olevansa arvostettuja.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää millaiseksi Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin toimihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa ja löytyykö sukupolvien välillä eroja työhyvinvoinnin kokemisessa. Saadut tulokset auttavat vakuutuspiirin johtoa löytämään ratkaisuja esimerkiksi toimihenkilöiden työmotivaation tukemiseen, vuorovaikutuksen lisäämiseen ja esimiestoiminnan parantamiseen.

### 2.2 Tutkimustehtävä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia miten ja millaiseksi vakuutuspiirin toimihenkilöt kokevat oman työhyvinvointinsa, sekä tutkia onko työhyvinvoinnin kokemis-

sa eroja eri sukupolvien välillä. Työhyvinvointia tutkitaan esimiestoiminnan, ryhmähengen, oman työn ja oman elämänhallinnan näkökulmista.

Tutkimustehtävä tarkentuu seuraaviin kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Miten vakuutuspiirin toimihenkilöt kokevat työhyvinvoinnin?
2. Onko työhyvinvoinnissa eroja vakuutuspiirin eri-ikäisten työntekijöiden välillä?

### 3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

#### 3.1 Hyvinvointi ja työhyvinvointi

Hyvinvointi ei tarkoita sairauksien tai hädän poissaoloa, vaan se tarkoittaa sellaisten positiivisten asioiden olemassaoloa kuten positiiviset tunteet, positiiviset sosiaaliset suhteet ja positiivinen toiminta. Ihminen voi hyvin kun hän kokee säännöllisesti positiivisia tunteita, arvioi oman elämänsä olevan tyydyttävää ja kykenee toimimaan ympäristössään. Positiiviset tunteet johtavat parempaan sosiaaliseen, ammatilliseen ja psykologiseen toimintakykyyn. (Schuller 2009, 923 – 924.) Hyvinvoinnin voidaan katsoa olevan yksilön kokemus omasta voinnistaan ja jaksamisestaan ja se muodostuu työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Työ joka vastaa omia edellytyksiä ja josta saa aikaansaamisen ja oppimisen kokemuksia edistää hyvinvointia niin työssä kuin vapaa-aikanakin. (Suonsivu 2009, Suonsivun 2011, 41 mukaan.)

Työhyvinvoinnin tutkimus on alkanut yli sata vuotta sitten, jolloin se keskittyi lähinnä työntekijöiden työturvallisuuden edistämiseen ja sairauksien vähentämiseen. Näkökulman laajentuessa huomio alkoi keskittymään yksilön sijasta koko työyhteisön toimivuuteen ja sairauksien sijasta terveyden edistämiseen. Nykyään jo ymmärretään että työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation piirteet, johtaminen ja työyhteisön ilmapiiri, kuten myös työntekijän oma persoona ja kotiolot. (Manka & Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 12 – 13.) Työhyvinvointia lisää omaa työtä koskevat vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute sekä keskinäinen luottamus. (Manka & Hakala & Nuutinen & Harju 2010, 7.)

Viime aikoina on alettu puhua myös voimavaralähtöisestä työhyvinvointiajattelusta. Voimavaroiksi työyhteisössä voidaan katsoa olevan esimerkiksi kannustava ja osallistava johtaminen, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta sekä vaikuttamisen mahdollisuus sekä mahdollisuus kehittymiseen. Ryhmän voimavaroiksi voidaan katsoa yhteisöllisyys sekä ryhmän toimivuus. Yksilön voimavaroja ovat mm. itseluottamus, optimismi, osaaminen, terveys ja fyysinen kunto. Työhyvinvointi syntyy yksilön, työpaikan, työn, esimiehen sekä työtovereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen ansiosta. (Manka & Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 12 – 13.)

Työterveyslaitoksen (2013) mukaan hyvinvoivassa työpaikassa on panostettu työn järjestelyihin, johtamiseen, työyhteisön toimintaan sekä arkiseen vuorovaikutukseen siten, että työntekijät voivat kokea työssään riittävästi itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta sekä saada onnistumisen kokemuksia. Parhaimmassa tapauksessa jokainen työntekijä tuntee oman työnsä tavoitteet ja vastuut, sekä kokee voivansa hyödyntää työssään omia vahvuuksiaan ja osaamistaan. Samalla työntekijät voivat tehdä palkitsevaa yhteistyötä kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä.

### **Työhyvinvoinnin vaikutukset**

Työhyvinvoinnilla on selvä merkitys organisaatiolle. Työhyvinvointiin panostamalla erilaiset kustannukset vähenevät. Merkittäviä kustannuksia syntyy mm. sairauspoissaoloista, työntekijöiden alentuneesta työkyvystä, masennuksesta, työn tehottomuudesta, työntekijöiden suuresta vaihtuvuudesta sekä työn heikosta laadusta. Panostamalla työhyvinvointiin, organisaatio sijoittaa samalla omaan tulevaisuuteen; sairaus- ja eläkekustannukset pienenevät, työaika tehostuu, tuottavuus lisääntyy ja innovaatioita syntyy. (Manka ym. 2010, 13.)

Työhyvinvointiin sijoittaminen lisää myös organisaation aineetonta pääomaa. Aineetonta pääomaa on mm. yhteisöllisyys, joka tarkoittaa vastavuoroisuutta, luottamusta, yhteisöllisiä arvoja ja normeja sekä toimintaa yhteiseksi hyväksi. Ilman työntekijöiden osaamisen kehittämistä organisaatio ei pysy kilpailukykyisenä, oli sen tuotteina sitten tavaroita tai palveluita. Osaamattomuus heijastuu äkkiä asiakassuhteisiin huonoina tuotteina tai huonontuneena asiakaspalveluna, joten myös osaamisen kehittämiseen panostaminen on tärkeää. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta myös työvoiman pysyvyyteen; organisaatiossa joka on hyvin johdettu ja jossa osaamista arvostetaan, siellä myös työntekijät ovat halukkaita jatkamaan työuriaan. (Manka ym. 2010, 13 – 14)

### **3.2 Positiivinen psykologia**

Merkittävän näkökulmamuutoksen työelämä tutkimukseen on tuonut positiivinen psykologia. Sitä ennen työelämä tutkimus oli keskittynyt lähinnä työntekijöiden pahoinvoinnin selvittämiseen. (Manka 2011, 67.) Martin E.P. Seligmanin voidaan katsoa olevan positiivisen psykologian isä. Hän nimesi suuntauksen vuonna 1998, vastaiskuna psykologi-

an ja psykiatrian negatiiviselle näkökulmalle. Hänen mukaansa ”psykologia ei ole vain sairauksien, heikkouksien ja vahinkojen tutkimista, vaan myös vahvuuksien ja hyveiden tutkimista. Hoito ei ole aina vikojen korjaamista, vaan sen vahvistamista mikä on hyvää.” (Martin 2007, 89.) Viimeisen puolen vuosisadan ajan psykologit olivat keskittyneet tutkimaan masennusta, skitsofreniaa ja alkoholismia ja oppineet lievittämään näiden häiriöitä, mutta samalla oli unohdettu huomioda asiat jotka tekevät elämästä elämisen arvoista. Positiivinen psykologia on tiede joka pyrkii ymmärtämään ihmisen myönteisiä tunteita, lisäämään vahvuuksia ja hyveellisyyttä. (Seligman 2008, 11 – 12.)

Kun positiivista psykologiaa sovelletaan hyvään työelämään, tarkoituksena on löytää niitä tekijöitä mitkä työssä kannattelevat ihmistä, mitkä tekevät työstä mielekästä, mitkä auttavat selviytymään ja nauttimaan työstä. Tarkoituksena ei ole pelkästään kartoittaa riskitekijöitä, oireita, uupumusta tai esimerkiksi sairauspoissaoloja. Positiivisen työn psykologian lähestymistavan tavoitteena on hyvinvoinnin saavuttaminen työntekijöille, työryhmille ja organisaatioille vahvuuksien varaan rakentuvan toiminnan kautta. Hyvinvoiva henkilöstö saavutetaan kehittämällä niitä työn piirteitä jotka energisoivat ja motivoivat, eli työn voimavaroja, ja myös hyödyntämällä työntekijän vahvuuksia työtehtävissä. (Hakanen 2009, 9-11.) Seligmanin uusimmissa tutkimuksissa painotetaan viittä hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavaa asiaa: myönteisiä tunteita, sitoutumista, myönteisiä ihmissuhteita, tarkoitusta ja saavuttamista (Åhman 2012, 89).

Työntekijät jotka näkevät oman työnsä merkityksen positiivisesti, ovat usein niitä jotka näkevät työnsä olevan kutsumus, ei vain työ tai ura. Työtään kutsumuksena pitävät tekevät töitä saadakseen henkilökohtaisen täyttymyksen ja ovat myös muita tuottavampia. (Wright 2010, 146, Wright & Cropanzano 2004 mukaan.) Kutsumusihmiset näkevät työnsä edistävän jotakin joka on heitä itseään laajempaa, suurempaa hyvää. Heille työ on tyydyttävää pelkästään oman itsensä vuoksi. Tärkeää on kuitenkin havaita että työpaikka voi muuttua kutsumukseksi, mutta myös kutsumus voi muuttua työpaikaksi: lääkärillä joka on kiinnostunut työstään vain hyvien tulojen vuoksi, ei ole kutsumusta, mutta roskakuskilla joka haluaa puhdistaa maailmaa, on kutsumus. (Seligman 2008, 202 – 203.)

Seligman (2008, 200) ennustaa että työn tekemisestä seuraava *flow* (syventyneisyys) muuttuu tulevaisuudessa aineellista palkkiota tärkeämmäksi syyksi ihmisen työnteolle. Yhtiöt jotka edistävät työntekijöiden *flow*-tilaa, ohittavat sellaiset yhtiöt jotka luottavat

vain maksamiinsa rahapalkkioihin. Uskomuksensa Seligman perustelee sillä että koulutus perustui vielä neljäkymmentä vuotta sitten kurille, mutta nykypäivänä koulutus on löytänyt paremman tien oppimiselle: vahvuuksien palkitseminen, ystävällinen opastaminen ja tunneperäinen toiminta. Samoin tulee tapahtumaan myös työelämässä.

### 3.3 Työn imu ja työn ilo

Työn imua koskevan tutkimuksen käynnistyminen ajoittuu positiivisen psykologian syntyyn, jonka osana sitä voidaan myös pitää. Työn imu -käsitteen on suomentanut Jari Hakanen englannin kielen käsitteestä ”work engagement”. Tämän käsitteen avulla on mahdollista tarkastella työhyvinvointia moniulotteisesti; hyvinvointina, sekä myös pahoinvoinnin puuttumisena. (Hakanen 2005, 28 – 29.)

Työn imuksi voidaan kutsua sellaista työhyvinvoinnin tilaa jossa työntekijä ponnistelee ja antaa täyden panoksen työn tavoitteiden hyväksi ja vastineeksi hän kokee tekemänsä työn merkitykselliseksi ja työympäristön mielekkääksi. Tutkijat Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker ovat alun perin käynnistäneet työn imu- tutkimuksen. Heidän mukaansa työn imua kuvaa kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokas työntekijä kokee olevansa energinen, haluaa panostamaan työhönsä ja on sinnikäs myös vastoinkäymisten suhteen. Omistautunut työntekijä kokee työnsä olevan merkityksellistä, inspiroivaa ja hän kokee olevansa työstään ylpeä. Uppoutunut työntekijä paneutuu ja keskittyy työhön ja kokee työstään nautintoa ja irtautuminen työstä voi tuntua jopa vaikealta. (Hakanen 2011, 38-39.)

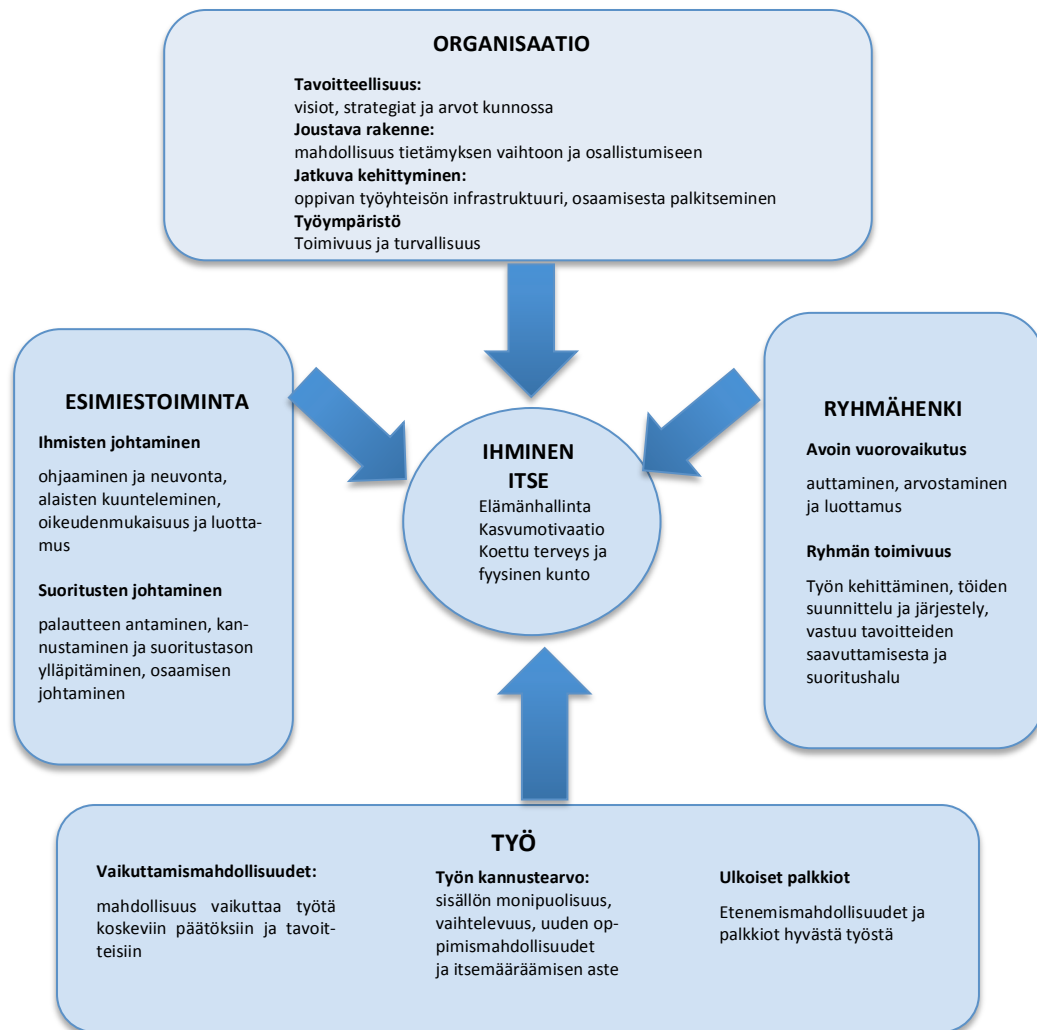
Työn imussa työntekijällä on korkea motivaatio työnsä tekemiseen ja hänellä on parempi työkyky kuin sellaisella työntekijällä joka ei koe työn imua. Työn imun voidaan katsoa olevan myös tarttuvaa, koska jo yhden työntekijän innostuneisuus voi vaikuttaa myönteisesti koko tiimin toimintaan. Innostunut ja hyvässä työvireessä oleva työntekijä voi päästä *Flow*-tilaan. Tällaisessa tilassa työ soljuu kuin itsestään ja työstä voi olla vaikea irrottautua. *Flow* eroaa imusta siten, että flow on hetkellinen huippukokemus, kun taas työn imu on pitkäkestoinen ja myönteinen tunnetila. On osattava kuitenkin antaa aikaa myös palautumiselle. Työn imu ei tarkoita työholismia, jolloin työstä ei osata irrottautua. Työnimusta uupumukseen ei ole pitkä matka joskin ajankäyttöä tulisikin osata hallita ja asettaa asiat oikeisiin mittasuhteisiin. (Manka ym. 2010, 10.)

Työn imun voidaan katsoa olevan arvokas hyvinvoinnin kokemus jo itsessään. Kyllästyminen, välinpitämättömyyden ja uupumisen sijaan työntekijä kokeekin olevansa tarmokas ja tuntee tyydytystä syventyessään tehtäviinsä. Työn imusta ei hyödy pelkästään työntekijä vaan siitä hyöttyy myös hänen perheensä sekä organisaatio jossa hän työskentelee. Tällaisen työhyvinvoinnin tilan voidaan katsoa olevan myös yhteydessä työntekijän omaan terveyteen ja onnellisuuteen sekä hyvään työsuoritukseen ja sen kautta myös yritysten menestymiseen. Työn imun kokevat työntekijät voivat tartuttaa työn imua myös muihin tiimin jäseniin, jolloin koko tiimin suoritus voi parantua. (Hakanen 2011, 40 – 42.)

Marja-Liisa Mankan käyttämän työnilo –käsitteen taustalla on hänen kehittämänsä kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin malli, jonka osiot perustuvat psykologiseen, organisaatioteoreettiseen, kasvatustieteelliseen, talous- ja terveystieteelliseen sekä johtamisen tutkimukseen. Mallin lähtökohta on voimavaralähtöinen ja sillä haetaan vastauksia kysymyksiin mitkä organisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja yksilön piirteet mahdollistavat sellaisen työhyvinvoinnin, jossa työpaikka voi hyvin ja menestyy ja jossa on samanaikaisesti myös hyvinvoiva ja terve työntekijä, joka kokee työniloa. Työnilo syntyy sellaisesta työstä jossa eri tekijät lokahtavat paikoilleen ja se on yksilön ja yhteisön kokemus, tunne. Työyhteisö voi sitä paremmin mitä useampi sen jäsen tuntee itsensä hyvinvoivaksi. (Manka 2011, 75 -77.)

Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin Mankan kehittämää työhyvinvoinnin mallia ja sen osatekijöitä.

### 3.4 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät



KUVIO 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Manka 2006)

#### 3.4.1 Organisaatio

Realistisen maailmankuvan määritelmän mukaan organisaatio määritellään ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi jolla on tiettyjä päämääriä joita yritetään saavuttaa. (Juuti 2006, 204.) Organisaation johtaminen perustuu siihen että sille on määritelty toiminta-ajatus (missio), arvot sekä visio. Organisaation toiminta-ajatus kertoo mikä on organisaation perustehtävä ja vastaa kysymykseen miksi organisaatio on olemassa, eli mitä asiakkaiden tarpeita siinä pyritään tyydyttämään. Toiminta-ajatusta pyritään toteuttamaan organisaation määrittelemien arvojen mukaan, joita organisaatio on määritellyt itselleen 4-6. Visio taas katsoo 3-5 vuotta tulevaisuuteen ja sen tehtävänä on

kuvata sitä miten organisaatio haluaa kehittyä ja muuttua. Mission, arvojen ja vision määrittäminen on tärkeää, koska niiden kautta henkilöstö tietää miksi organisaatio on olemassa, mitkä ovat sen toimintaperiaatteet ja mihin se on tulevaisuudessa pyrkimässä. Näin myös henkilöstön johtaminen on helpompaa. (Kauhanen 2010, 14 - 16)

Strategiat ovat keinoja joilla visioon pyritään ja ne suunnitellaan yleensä pari- tai kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Tähän saakka strategioita on tarkasteltu lähinnä mekanistisesta tai resurssipohjaisesta näkökulmasta. Mekanistinen strategian tekeminen perustuu markkinoiden ja kilpailutilanteen tutkimiseen, resurssipohjainen tapa taas keskittyy yrityksen sisäisiin prosesseihin. Tärkeää olisi kuitenkin lisätä näkökulmaksi osaamislähtöinen strategianäkökulma. Tämän mukaan henkilöstön jatkuvalla uuden oppimisella ja osaamisen kehittämällä on mahdollista saada aikaan yritystä hyödyttävää strategista oppimista. (Manka 2006, 79-80.)

### **Oppiva organisaatio**

Oppiminen ja osaaminen ovat nousseet organisaatioiden menestystekijöiksi. Uusia ajattelu- ja toimintamalleja tarvitaan koska organisaation ongelmat ovat yleensä monimutkaisempia kuin aikaisemmin. Jo toimintaympäristö tai teknologian kehittyminen edellyttävät jatkuvaa uuden oppimista. Kun uutta opitaan, tuottaa se uutta tietoa ja osaamista ja jo yhä useampi organisaatio on omaksunut tällaisen oppivan organisaation periaatteen. Oppiva organisaatio on yhteisö, joka jatkuvasti muuttaa itsensä ja tekee uuden oppimisen helpoksi. (Lämsä & Hautala 2005, 191.)

Sydänmaanlakan (2000, 56) mukaan ”oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.” Sydänmaanlakka haluaa käyttää oppivasta organisaatiosta myös nimitystä älykäs organisaatio. Älykkään organisaation toiminnalle on ominaista mm. nopea uuden oppiminen, jatkuva uudistuminen, yksilöiden ja tiimien kannustaminen jatkuvaan oppimiseen ja työsuoritusten parantamiseen, sekä huolehtiminen henkilöstön osaamisesta, sitoutumisesta ja hyvinvoinnista. (Sydänmaanlakka 2000, 56-57.)

Organisaation keskeisin resurssi on henkilöstö ja sen osaaminen. Johtajien tulee nykypäivänä osata kiinnittää riittävästi huomiota omaan osaamiseen, mutta myös henkilöstön osaamiseen ja sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Osaamiskartoitukset ovat yleisimpiä

yksilön osaamisen ja kehittämisen välineitä. Kartoituksen avulla selvitetään, millainen henkilöstön osaamisen nykytila on ja miten osaamista tulisi kehittää siten että se vastaisi tehtävien asettamia vaatimuksia. Osaamisen kartoituksesta on hyötyä, koska se on osa henkilön omaa ja koko organisaation oppimista. Se tuottaa tietoa koulutus- ja urasuunnittelulle sekä auttaa työntekijöitä hahmottamaan omaa ammatillista kapasiteettiaan. (Viitala 2002, Niirasen & Seppänen-Järvelän, Sinkkosen & Vartiainen 2010, 93 – 96 mukaan.)

Tässä opinnäytetyössä ei tutkita organisaation merkitystä tai vaikutusta yksilön työhyvinvointiin. Organisaatio on kuitenkin merkittävä osatekijä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallissa ja siksi myös organisaation käsite on haluttu avata auki tässä opinnäytetyössä.

### **3.4.2 Esimiestoiminta**

Johtajuutta voidaan tarkastella monien määritelmien avulla. Yksi tapa on erotella johtamistavat management- ja leadership – tyyppisiin johtamistapoihin. Management suomenetaan usein asioiden johtamiseksi ja leadership ihmisten johtamiseksi. (Perttula & Syväjärvi 2012, 199.) Management organisoii toimintaa ja miehittää toiminnot oikein, leadership taas pyrkii välittämään vision siten että tavoitteet ymmärretään ja niihin sitoudutaan. Kun on kyse toiminnan ohjauksesta, management painottaa suunnitelmien toteutumiseen ja niiden seurantaan sekä pyrkii ongelmien ratkaisuun. Vastakohtana leadership korostaa motivoitumista ja innostumista, joiden avulla tavoitteisiin voidaan päästä esteistä huolimatta. Painopiste johtamisessa on siirtynyt vähitellen kontrolloimisesta ja ongelmanratkaisusta motivointiin ja innostamiseen. (Lönnqvist 2002, 60.)

Sydänmaanlakan (2004, 106) mukaan ”johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti.” Sydänmaanlakka käyttää myös termiä Älykäs johtaminen. Älykäs johtajuus perustuu siihen että kolmen k:n periaate (käske, kontrolloi, korjaa) ei tänä päivänä enää riitä. Älykäs johtaja osaa vaikuttaa työntekijöihin rationaalisesti, emotionaalisesti sekä henkisesti. Rationaalinen johtaminen tarkoittaa suorituksen johtamista, emotionaalinen tehokasta kommunikaatiota ja henkinen johtajuus taas merkityksen avulla johtamista. (Sydänmaanlakka 2004, 114.) Älykkään johtajuuden perusajatuksena on nähdä ihminen kokonaisena yksi-

lönä, joka rakentuu ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä puolesta. (Sydänmaanlakka 2004, 115.)

Hyvään esimiestoimintaan voidaan liittää kaksi ulottuvuutta; ihmisten johtaminen, johon kuuluu johdettavien kuunteleminen, oikeudenmukainen kohtelu sekä luottamuksen rakentaminen, sekä suorituksen johtamisen ulottuvuus, joka on asiajohtamista eli tavoitteiden asettamista, ohjaamista, neuvontaa ja palautteen antamista. (Manka 2011, 95-96.)

### **Ihmisten johtaminen**

Nykyään pitäisi entistä enemmän osasta johtaa ihmistä. Esimiesten ja johdon tulisi investoida ihmisiin yhtä tehokkaasti kuin teknologiaan tai laitteisiin. Johtaminen vaatii aitoa kiinnostusta ihmistä kohtaan ja hänen osaamisen kasvattamista, sillä ihmiset tarvitsevat ohjausta ja tukea toiminnalleen. (Leiviskä 2011, 133.)

Hyvä esimies kuuntelee ihmistä. Vasta kun esimies on kuunnellut alaistaan ja kuullut tämän kertomuksen, ymmärtää hän ihmistä enemmän. Ilman toisen kuuntelemista esimies ei voi tietää eikä ymmärtää toisen kokemuksia, arvoja tai päämääriä. (Juuti & Vuorela 2002, 92-93.) Jos henkilö huomaa että esimies ei kuuntele häntä, eikä pidä hänen sanottavaansa arvokkaana, kommunikaatio siirtyy epäaidolle tasolle. Tällaisesta teennäisestä vuorovaikutuksesta ei ole hyötyä kummallekaan osapuolelle. (Juuti & Rovio 2010, 31.) Perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa johdetaan asioita lähinnä johtajan yksinpuheluna eli monologina. Yksinpuhelu on yksisuuntaista viestintää, lähinnä käskyjä tai tiedottamista ja tällöin toinen on auttamatta alisteisessa asemassa. Tällaisen johtajan alaiset tekevät vain sen mikä on käsketty, eivätkä yhtään enempää. Hyvä ja onnistunut dialogi onnistuu luomaan sitoutumista ja innostusta työntekijöissä sekä etsimään yhteistä ymmärrystä. (Juuti & Rovio 2010, 33-34.)

”Keskustelevaa johtamista voitaisiin kuvata voimaannuttamisena tai valtuuttamisena (empowerment), pyrkimyksenä saada toinen ihminen kukoistamaan” (Juuti & Rovio 2010, 36.) Kun organisaatiossa osataan johtaa ihmistä, tulee siitä paikka jossa vallitsee innostus ja inspiraatio ja ihmiset haluavat työskennellä siellä (Juuti & Rovio 2010, 26.)

### **Suorituksen johtaminen**

1990-luvun lopulla johtamiskäsitteistöön tuli uusi käsite ”suorituksen johtaminen” (performance management), jossa kysymys on esimiehen taidosta luoda alaisilleen onnis-

tumisen edellytyksiä työtehtävissään. Tavoitteena on suoritusten jatkuva kehittäminen ja parantaminen. (Kauhanen 2010, 54.) Lisäksi suorituksen johtamisen voidaan katsoa olevan tavoitteiden asettamista, ohjaamista, palautteen antamista sekä kehittämistä (Sydänmaanlakka 2004, 124). Henkilökohtaiset tekijät jotka vaikuttavat henkilön suoriutumiseen työtehtävissä ovat osaaminen, motivaatio, sitoutuminen. Johtajuustekijöitä taas ovat kannustus, ohjaus ja tuki esimieheltä. (Armstrong & Baron 1998, 16-17, Kauhasen 2010,55 mukaan). On selvää että johtajuus joka kannustaa ja tukee ihmisen toimintaa, tuottaa myös hyviä tuloksia. Hyvä johtajuus luo sujuvaa toimintaa, hyvinvointia ihmisille sekä kehittää ihmisten innokkuutta ja osaamista. (Juuti & Vuorela 2002, 7.)

Työyhteisössä usein käsitetään palautteen antaminen moitteeksi tai kiitokseksi. Mutta esimerkiksi jo pelkästään kanssakäyminen, kiinnostus toisesta ihmisestä, katseet ja ilmeet voidaan käsittää palautteeksi. Nämä kaikki kertovat arvostetaanko ihmistä ja ollaanko hänestä kiinnostuneita. (Heiske 2001, 133.) Positiivinen palaute antaa ihmiselle energiaa ja lisää työntekijöiden jaksamista ja työmotivaatiota. Palautteen täysi puuttuminen voi vähitellen vähentää ihmisen työhaluja ja siksi onkin tärkeää että työntekijöille tarjotaan säännöllisesti aitoa palautetta, joka on ymmärtävää ja rohkaisevaa. (Heiske 2001, 142.)

### **3.4.3 Ryhmähenki**

”Ryhmä on kahden tai useamman henkilön vuorovaikutukseen perustuvaa toimintaa, jossa henkilöt tavoittelevat yhteistä päämäärää. Henkilöt ovat riippuvuussuhteessa keskenään ja heidän välillään on vakaat vuorovaikutussuhteet ja toimintaa ohjaavia sääntöjä. Lisäksi henkilöt ovat tietoisia kuulumisestaan ryhmään ja he kohdistavat odotuksiaan toisiinsa.” (Lämsä & Hautala 2005, 104.)

Ryhmän olemassaolon välttämätön edellytys on että ryhmällä on yhteinen päämäärä. Jos ryhmällä ei ole yhteistä päämäärää, ei ole olemassa mitään perustetta ryhmän toiminnan jatkamiselle. Ryhmää ei voi myöskään olla mikäli ryhmän jäsenet eivät tunne kuuluvansa ryhmään. Tällöin ryhmän jäsenet eivät suuntaa toimintojaan niin että saavuttaisivat yhteisen päämäärän. (Juuti 2006, 121.)

Ryhmiä voidaan jaotella monella tapaa ja yksi tapa on erottaa ryhmät sosiaalisen läheisyyden perusteella primaari- ja sekundaariryhmiin. Primaariryhmässä vuorovaikutus on henkilökohtaista, epämuodollista ja kiinteää, ja ryhmässä vallitsee me-henki. Tärkeänä ominaisuutena on yhteenkuuluvuus ja voimakas keskinäinen sosiaalinen tuki. Sekundaariryhmän toiminta taas on muodollisempaa eikä vuorovaikutus ole yhtä tiivistä kuin primaariryhmässä. Ryhmää pitää koossa lähinnä yhteinen tavoite. (Lämsä & Hautala 2005, 108.) Vastaavasti organisaation sisällä ryhmät voidaan jakaa virallisiin eli formaaleihin ryhmiin ja epävirallisiin eli informaalsiin ryhmiin. Johdon perustamat viralliset ryhmät on perustettu yhteisten tavoitteiden saavuttamista varten ja niiden jäsenille on määrätty tehtävät, joiden suorittamisesta he ovat vastuussa. Epäviralliset ryhmät taas muodostuvat henkilökohtaisten suhteiden avulla, eikä niillä ole välttämättä mitään tekemistä organisaation virallisen päämäärän kanssa. (Lämsä & Hautala 2005, 108-109.)

Ryhmän toiminta ja viestintä riippuu ryhmän yhteistyöstä. Onnistunut yhteistyö edistää yhteisiin päämääriin sitoutumista ja toisten ihmisten auttamista. Yhteistyössä toimiva ryhmä näkee uusia toimintamahdollisuuksia ja niiden avulla tehokkuus lisääntyy. (Lämsä & Hautala 2005, 124.) Ryhmään kuulumisen voi tarjota yksilölle sosiaalista tukea ja hyväksyntää, jota jokainen ihminen kaipaa. Ryhmä, jossa jäsenet kilpailevat keskenään, taistelevat ryhmän päämääristä tai omasta asemastaan ryhmässä, eivät pysty tarjoamaan jäsenilleen sosiaalista tukea ja arvostusta. Kiinteässä ryhmässä jäsenet pitävät ja arvostavat toisiaan, mikä tarjoaa runsaasti sosiaalista tyydytystä sen jäsenille. (Juuti 2006, 124 – 125.) Työpaikan sosiaalisilla suhteilla on iso merkitys myös työssä viihtymiseen, jopa tuloksellisuuteen: kun sosiaaliset suhteet toimivat, tieto kulkee, työtoverilta on helppo pyytää ja saada apua, ja sitä on myös helppo tarjota itse muille. (Leiviskä 2011, 96.)

Alaistaito-sana on käännetty englanninkielisestä käsitteestä organizational citizenship. Tähän organisaatiokansalainen -käsitteeseen sisältyy mm. toisten auttaminen, tunnollisuus ja sovinnollisuus, mutta koska alaistaito-sanasta välittyy alamaisuuteen viittaava sävy, on käsitettä alettu kutsua kansalaistaidoiksi, työelämätaidoiksi tai yhteistyötaidoiksi. Manka on päätenyt käsitteeseen työyhteisötaito (Manka 2011, 122). Työyhteisötaitojen perusajatuksena on että koko työyhteisö on vastuussa työhyvinvoinnin ja työilmapiirin ylläpitämisestä. Leiviskän (2011, 99) mukaan hyvän työilmapiirin luomista voidaan edistää muun muassa seuraavin keinoin:

- tekemällä omat työtehtävänsä huolellisesti ja auttamalla muita aktiivisesti
- jakamalla omaa osaamistaan muille
- kantamalla vastuun omasta työstään sekä työyhteisön toiminnasta
- osallistumalla aktiivisesti työpaikan kehittämistyöhön
- huolehtimalla omasta ammattitaidostaan, kehittymällä työssään
- toimimalla esimerkkinä
- ilmaisemalla mielipiteensä asioiden eteenpäin viemiseksi
- ottamalla ja antamalla palautetta rakentavasti
- edistämällä iloa työpaikalla

Sosiaalisesti pääomaksi voidaan kutsua niitä yhteisöllisyyden piirteitä jotka vahvistavat ja edistävät yhteisön toimintaa, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pää-oma lisää luottamusta, yhteisiä arvoja ja aktiivista toimintaa ja tämän vuoksi työpaikoilla pitäisi kannustaa sellaiseen toimintaan, joka lisää suvaitsevaisuutta, luottamusta ja vastavuoroisuutta työntekijöiden sekä työntekijöiden ja esimiesten välillä. (Manka 2011, 116 – 118.)

### **Ryhmän vuorovaikutus**

Vuorovaikutus perustuu jatkuvaan vastavuoroisuuteen, joka edellyttää molempien osapuolten osallistumista, muuten vuorovaikutusta ei voi olla. Vuorovaikutuksella on suuri rooli yhteistyön toteutumisessa, sosiaalisessa toiminnassa, suhteiden luomisessa ja niiden ylläpitämisessä. (Perttula & Syväjärvi 2012, 66.) Vuorovaikutuksen tulee olla käytännössäkin vuorolla vaikuttamista; ryhmän jäsenet tuovat vuorotellen keskusteluun omia ideoitaan, näkemyksiään ja kokemuksiaan. Toisten mielipiteitä kuunnellaan avoimesti ja vasta sen jälkeen otetaan kantaa. Keskustelu ei ole avointa jos vain yksi puhuu ja muut pelkästään kuuntelevat. (Järvinen 2008, 98 – 99.)

Ryhmän välinen vuorovaikutus vaikuttaa merkittävästi ryhmän toimintaan. Niissä ryhmissä joissa jäsenet kommunikoivat toistensa kanssa runsaasti, jäsenet myös pitävät paljon toisistaan. (Juuti 2006, 144.) Avoin keskustelu on onnistuneinta silloin, kun keskustelun osapuolet voivat keskustella ja puhua avoimesti omasta näkökulmastaan ja omista tarpeistaan. Tämä edellyttää ymmärrystä siitä, että toisella ihmisellä voi olla oma, kenties erilainen näkökulma asioihin. Näkökulmien ristiriitaisuus voidaan hyväksyä ilman, että osapuolet tuntevat itsensä uhatuiksi. (Heiske 2001, 93.) Aina ei välttämättä ole helppoa ymmärtää miksi toinen tekee asioita kuten tekee, mutta toiselle tulisi

antaa mahdollisuus selittää toimintansa tarkoitus. Avointen keskustelujen kautta ryhmän jäsenet voivat itse kertoa mihin työssään pyrkivät ja millaisia käyttäytymismalleja heillä on oman työnsä suhteen. (Juuti & Vuorela 2002, 71 – 72.)

Työyhteisössä tulisi osata myös antaa palautetta. Sen antaminen tai vastaanottaminen ei ole ihmisten arvostelua, vaan kehittymistä ja oppimista tukevaa ja ohjaavaa toimintaa. Palaute tulee olla muotoiltu niin, että se oikeasti hyödyttää vastaanottajaa; selkeä palaute auttaa kehittymään ja on huomioitava että palaute kertoo yhtä paljon siitä, joka sen antaa, kuin siitä jolle se annetaan. (Leiviskä 2011, 101 – 103.)

#### **3.4.4 Työ**

”Työ pitää sisällään työsuorituksen eli työn tekemisen, haastavuuden, luovuuden, oppimisen sekä mahdollisuuden toteuttaa itseään, itsenäisyyden sekä mahdollisuuden voimaantua. Työ on useimmiten välttämätöntä toimeentulon turvaamiseksi, mutta se vaikuttaa identiteettiimme, luo mahdollisuuksia saavutuksille, ja sen kautta meillä on myös paikka laajemmassa yhteisössä. Lisäksi se antaa meille mahdollisuuden kokemuksiin ja erilaisiin tunteisiin, kuten iloon, vireyteen ja tyytyväisyyteen, mutta myös pettymysten ja epätoivon kokemiseen.” (Leiviskä 2011, 115, Ardichvili & Kuchinke 2009 mukaan.)

Henkilöstön tyytyväisyyden tärkeimpiä edellytyksiä on, että työssä voi tyydyttää tärkeitä tarpeitaan, työn sisältö vastaa odotuksia ja että omaan työhön voi vaikuttaa. Tyytyväisyyden ja työmotivaation kannalta tärkeimpiä tarpeita ovat itsensä toteuttaminen ja kehittäminen, arvostus ja sosiaalinen kanssakäyminen. Työn sisällön tulisi olla haasteellista, kiinnostavaa, vaihtelevaa ja itsenäistä. (Nakari 2003, 48, Juutin 1992 mukaan.)

Kehittävä työ mahdollistaa työntekijän taitojen ja kokemusten hyödyntämisen työssä. Kun omassa työssään on mahdollista kehittyä, lisää se uskoa omaan itseensä ja omaan pystyvyyteen. Työssä pitäisi olla myös riittävä mahdollisuus itsesäätelyyn, koska kukaan ei nauti täysin ulkoapäin ohjatusta työstä. Itsenäisyys mahdollistaa innostuksen ja uudistushakuisen toiminnan. Myös välitön palaute omasta toiminnasta on tärkeää ja sen voi antaa itse itselle esimerkiksi työpäivän päätteeksi. Tunnustus itselle työpäivän aikana tehdyistä töistä on tuottoisampaa kuin itsensä soimaaminen tekemättä jääneistä töis-

tä. Työn voimavaraksi voidaan katsoa myös työn merkityksellisyys; omalla työllä on usein merkitys toisten ihmisten elämälle. Ihmissuhdeammateissa toimiville ihmisille vuorovaikutus ja mahdollisuus epätavalliseen toisen ihmisen auttamiseen voi olla työn tärkein tarkoitus ja voimavara sen tekijälle. (Hakanen 2011, 52 – 54.)

Kun työhön liittyvät vaatimukset ja oma osaaminen kohtaavat mielekkäällä tavalla, on todennäköistä että tehdystä työstä saa nautintoa ja tyydytystä. Työhön turhautuminen kasvaa, jos työhön kohdistuu kohtuullisia odotuksia, mutta työn tekeminen taas ei vaadi työntekijältä mitään. Tällöin työntekijä alisuorittaa. Turhauttavaa on myös tilanne jolloin työhön kohdistuu isoja odotuksia, mutta työntekijän osaaminen ei riitä odotusten täyttämiseen. (Virtanen, 2005, 67.) Työn pitää kehittää, sillä se on tärkeää ihmisen hyvinvoinnille. Ihmisellä tulee olla mahdollisuus kehittää tietojaan ja taitojaan, mutta työn vaatimukset pitävät olla sopivalla tasolla suhteessa yksilön tieto- ja taitotasoon. (Lindström & Kiviranta 1995, 20.)

Vaikutusmahdollisuudet ovat oman työn kannalta tärkeitä ja niillä on vaikutusta stressin ja työtyytyväisyyden kokemiseen. Mikäli vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ei ole, saattaa se aiheuttaa esimerkiksi henkistä raskautta. Mitä vähemmän ihmisellä on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja työtilanteeseensa, sitä voimakkaammin hän kokee työn kuormitustekijät. (Lindström & Kiviranta 1995, 20, Karasekin 1989 mukaan.) Proaktiivisella työpaikalla tarkoitetaan työpaikkaa, jossa henkilöstöllä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa niihin asioihin jotka liittyvät omaa työhön ja heillä on myös tavallista enemmän vastuuta omasta työstään. Jotta tämä olisi mahdollista, vaaditaan hyvää keskinäistä luottamusta, avointa vuorovaikutusta, reiviirien ja raja-aitojen rikkomista. (Blom & Hautaniemi 2009, 79 – 80.)

Arvojen merkitystä työmotivaatioon ei voi myöskään väheksyä. Mikäli työntekijät kokevat tulevansa nähdyiksi ensisijaisesti vain hyötykohteina eikä persoonina ja ihmisinä, vaikuttaa se selvästi työmotivaatioon. Työntekijä jota ei nähdä persoonana, ei anna parastaan työntekijälleen. Jos työnantajan arvomaailma, jossa työntekijä nähdään vain tavoitteen toteuttajana, ja työntekijän arvomaailma, jossa hän näkee itsensä ihmisyyden kautta, eivät kohtaa, työmotivaatio kärsii selvästi. Työntekijät kokevat työssään tärkeiksi inhimilliset arvot kuten avoimuuden, rehellisyyden ja toisen kunnioittamisen. Jos työnantaja näkee työntekijät vain rahan tai tulosajattelun kautta, työntekijä tekee sen mikä on hänen tehtäväkseen annettu, mutta hän ei varmasti anna parastaan, eikä tee työ-

tä sydämellään. On selvää että työmotivaatio on eri luokkaa mikäli työntekijä saa kokemuksen ihmisarvoisesta kohtelusta. (Hämäläinen 2005, 79 – 80.)

Motivaation voidaan ajatella olevan ihmisen voimavara ja organisaation ja esimiesten tulisi osata pitää yllä työntekijöiden motivaatiota. Motivaatio ei ole työkalu jolla pyritään lisäämään organisaation tehokkuutta, vaan se on ihmisen oma ominaisuus joka liittyy hyvinvointiin. Työntekijöiden hyvinvoinnin seurauksena yrityksen tuottavuus voi kasvaa ja kehittyä. Ihminen ei motivoitu jotta yrityksellä menisi paremmin, vaan hän motivoituu jos yritys pyrkii edistämään hänen hyvinvointiaan. (Tiensuu & Partanen & Aaltonen 2004, 68.)

### **Palkitseminen ja palaute**

Palkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan, aineettomaan palkitsemiseen ja taloudelliseen palkitsemiseen. Useimmat ihmiset kokevat mielenkiintoisen ja haasteellisen työn jo itsessään palkitsevaksi. Ihmiset haluavat myös oppia työssään uusia asioita, kehittyä ammatillisesti sekä ihmisinä. Kun työntekijä haluaa uusia haasteita, pitäisi organisaatiolla olla tarjolla uusia haasteellisia tehtäviä. (Kauhanen 2010, 97 – 99.) Jos työntekijä kyllästyy tai tylsistyy esimerkiksi monotoniseen työhön, organisaation tulisi tunnistaa tilanne ja palkita työntekijä vaativimmilla työtehtävillä. Tämä on haasteellista esimiehille, koska heidän tulee tuntee alaisensa hyvin ja osata tarjota heille haasteita jotka vastaavat työntekijän sen hetkistä vaatimustasoa. (Virtanen 2005, 70 – 71.)

Myös ns. sosiaaliset palkkiot kuten arvostuksen ja palautteen saaminen kollegalta, esimieheltä tai asiakkailta ovat tärkeitä työntekijöille. Työntekijät kaipaavat työstään palautetta lähes jatkuvasti, mutta kokevat usein saavansa sitä liian harvoin. Aina palaute ei tietenkään voi olla positiivista ja tällöin on oleellista miten palautetta saadaan. Kiitos voidaan antaa muiden läsnä ollessa, mutta korjaava palaute pitäisi aina antaa kahden kesken. (Kauhanen 2010, 102.)

### **3.4.5 Ihminen itse**

Sydänmaanlakan (2004, 158 – 160) mukaan hyvinvointiosaaminen koostuu neljästä alueesta, jotka ovat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen kunto.

**Fyysinen kunto** tarkoittaa kykyä hallita ja hoitaa omaa kehoaan terveellisesti. Henkilö on terve, hyväkuntoinen ja hänellä on terveelliset elämäntavat.

**Psyykinen kunto** tarkoittaa kykyä hallita omaa psyykkistä energiaansa ja ajatteluprosessejaan positiivisella tavalla.

**Sosiaalinen kunto** tarkoittaa kykyä kehittää ja ylläpitää sosiaalisia suhteita kotona, työpaikalla ja harrastusten parissa. Se on kykyä tiedostaa omia ja muiden tunteita ja huomioida ne käyttäytymisessään. Sosiaalinen lahjakkuus tai tunneälykyys ovat käsitteitä, joilla tällaista osaamista on myös kuvattu.

**Henkinen kunto** kuvaa sitä, miten tasapainossa henkilö on itsensä ja oman arvomaailmansa kanssa. Henkinen kunto on laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä tietoisuutta.

Fyysisen hyvinvoinnin yksi tärkein edellytys on riittävä lepo. Uni ja työstä palautuminen takaavat yksilölle hyvän vireystason. 7 – 8 tunnin säännöllinen yöuni on tarpeen jotta päivän aikana saadusta ärsyketulvasta pystyy toipumaan ja uudistumaan uuteen päivään. Univaje vaikeuttaa oppimista, lisää unohtelua ja laskee yleistä vireystasoa. Myös oikeanlaisella ja terveellisellä ruokavaliolla on tärkeä merkitys fyysiselle hyvinvoinnille. Kiireessä helposti syö epäterveellisesti. Säännöllinen liikunta ja ulkoilu auttavat palautumaan työn rasituksista ja lisäksi hyvän fyysisen kunnon ylläpitäminen varmistaa toimintakunnon pitkälle tulevaisuuteen. Tärkeää on muistaa myös pitää riittävästi taukoja työpäivän aikana, jo muutaman minuutin tauko virkistää aivoja. (Rytikangas 2011, 30 – 33.)

Työyhteisön positiivisella ilmapiirillä on erittäin suuri merkitys ihmisten sosiaaliseen hyvinvointiin, viihtyvyyteen, työtehoon, päätöksentekokykyyn sekä luovuuteen. Mikäli työyhteisössä on paljon kitkaa ja ilmapiiri on tulehtunut, kuluttaa se aivan turhaan ihmisten energiaa. Halutessaan voi negatiivisen ajattelun sijaan aina valita positiivisemmän suhtautumisen asioihin. (Rytikangas 2011, 34.)

Henkinen hyvinvointi vaatii oman työn merkityksen ymmärtämistä. Jokainen haluaa tehdä työtä joka on jollakin tapaa merkityksellistä toiselle ihmiselle ja jokainen haluaa myös kuulua johonkin yhteisöön ja kokea hyviä ihmissuhteita. (Rytikangas 2011, 37 – 38.)

Ihmisen hyvinvointi on kokonaisvaltainen käsite. Työ- ja yksityiselämää ei voi erottaa täysin toisistaan vaikka niin haluaisikin. Yksityiselämän tapahtumat voivat viedä tahtomatta työtehot mennessään, kuten myös työpaikan asiat voivat seurata työpäivän päätteeksi kotiin. Ihminen on aina psyko-fyysis-sosiaalinen kokonaisuus ja joka tilanteessa ja toisen ihmisen kohtaamisessa nämä kaikki puolet ovat läsnä. Vaikka työpaikan oven pystyisi sulkemaan, omaa mieltään ei yhtä helposti pysty sulkemaan. (Hämäläinen 2005, 158 – 162.)

### **Elämänhallinta**

Elämänhallinnalla on kaksi ulottuvuutta, sisäinen ja ulkoinen. Sisäinen elämänhallinta tarkoittaa että ihmisellä on tunne siitä että hän pystyy itse vaikuttamaan omaan elämäänsä ja sen tärkeisiin tapahtumiin. Tällöin voidaan puhua myös hyvästä itseluottamuksesta. Ulkoinen hallinta taas tarkoittaa että ihminen uskoo olevansa ulkopuolisten voimien armoilla, eikä hän usko voivansa itse vaikuttaa tapahtumien kulkuun. Tällainen ihminen uskoo kohtalon tai sattuman kuljettavan häntä. Sisäinen hallinta tekee elämän mielekkääksi; ihminen on valmis kokeilemaan uusia asioita, koska hän uskoo itsensä pärjäävän. Ja kun hän onnistuu, hän uskoo onnistumisen syyn olevan hänessä itsessään. Ulkoisen hallinnan tunne panee ihmisen ajattelemaan uusista asioista pelokkaasti ja kielteisesti: ”ei minusta ole siihen”. Negatiivisuuden vuoksi henkilö myös stressaantuu ja sairastuu herkemmin ja syyttää itseään epäonnistumisistaan. (Manka 2006, 154 – 155.)

Jokaisella ihmisellä on vahvuuksia, jopa paljon enemmän kuin yksilö tiedostaa niitä olevan. Omien vahvuuksien tunnistaminen edellyttää pysähtymistä pohtimaan omaa itseään ja elämäänsä sekä itsensä tutkiskelua. (Suonsivu 2011, 45.) Jos ihmisellä on hyvä elämänhallinta, on hänellä myös hyvä itsetunto. Tällaisella ihmisellä on myönteinen minäkäsitys, tavoitteellisuutta ja hän hyväksyy itsensä sekä arvostaa ja kunnioittaa itseään. (Manka 2006, 158.)

### **Itseluottamus, itsetunto ja itsetuntemus**

Itseluottamuksella tarkoitetaan ihmisen uskoa omiin kykyihinsä ja toimintaansa suorittaa tehtävät menestyksellisesti. Hyvän itsetunnon omaava ihminen asettaa itselleen korkeita tavoitteita ja ottaa mielellään haasteita. Hän on myös hyvin motivoitunut ja tekee parhaansa jotta tavoite tulee saavutettua, sekä osaa jatkaa eteenpäin mikäli kohtaa estei-

tä. (Manka 2011, 151) Positiiviset kokemukset kehittävät itseluottamusta, epäonnistumiset taas heikentävät ihmisen uskomuksia omaan pystyvyyteen. Toisten ihmisten aidon kannustamisen kautta ihminen uskoo, että hänellä on kaikki tarvittavat taidot tehtävän suorittamiseen ja yrittää tehdä parhaansa. Negatiivinen palaute taas voi aiheuttaa sen, että ihminen alkaa vältellä tehtäviä ja luovuttaa helposti kohdatessaan vaikeuksia (Leiviskä 2011, 53 – 54).

Itsetunto on ihmisen tunne omasta arvostaan, sekä kykyä luottaa omaan itseensä ja mahdollisuuksiinsa. Itsetunto on läheistä sukua itseluottamukselle. Itsestään pitävä ihminen kykenee arvostamaan muiden ihmisten käytöstä, koska hänellä on siihen psyykkisesti varaa. Ihminen jolla on huono itsetunto, ei osaa arvostaa itseään, vaan arvostaa-kin muiden ihmisten tunteita ja tarpeita, ehkä jopa niin paljon että unohtaa itsensä. (Heiske 2001, 117 – 118.)

Itsetuntemus liittyy omien rajojen löytämiseen, joka ei ole aina helppoa. Ihminen saattaa kuvitella olevansa kyvyttömämpi tai osaavampi kuin oikeasti on. Ihmisenä kasvaminen on sitä että oppii tuntemaan itsensä, rajansa sekä mahdollisuutensa. Usein ihminen tosin löytää rajansa vasta ylitettyään ne. Jokaisen tulisikin osata tulkita oikein mielen ja kehon lähettämiä viestejä pysähtymisen ja levon tarpeesta. Itsetuntemukseen liittyy siis oleellisesti se, että osaa säädellä kuormituksen ja levon, eli osaa mitoittaa työmäärän ja työajan oikein. (Järvinen 2008, 36 – 37.)

### **Kasvu ja itsensä kehittäminen**

Yksi kehittämisen perusasia on oman osaamisen päivittäminen. Ammatillinen kehittyminen tarkoittaa elinikäistä prosessia jossa osaamista uudistetaan jatkuvasti. Oppimisprosessin aikana työntekijä oppii refleктоimaan itseään ja tunnistamaan omia rajojaan. Ammatillisuuden lisääntyminen vahvistaa myös itsetuntoa. (Suonsivu 2011, 48.)

Perinteisesti organisaatiot ovat voineet ajatella ihmistä eräänlaisena instrumenttina jota kehittää. Ihmisen tulisi kuitenkin kehittyä ja kehittää itseään ihmisenä, koska henkiset voimavarat ja kyvyt ovat ihmisen tärkein työväline. Henkisen pääoman kasvamisen myötä ihminen viisastuu ja kypsyy, joka puolestaan tuottaa entistä parempaa elämän laatua. (Tiensuu ym. 2004, 54 – 55.) Avoin ja utelias asenne kaikkea uutta kohtaan on jokaisen ihmisen mahdollisuus rikastuttaa elämää. Oppimiseen tarvitaan kehittymisen halua ja tahtoa eli kasvumotivaatiota. Henkilö, jolla on korkea kasvumotivaatio, näkee

tekemänsä työn, organisaation ja ryhmänsä toiminnan huomattavasti paremmaksi kuin sellainen ihminen, jolla kasvumotivaatiota ei ole tai se on heikko. (Manka 2006, 197 – 198.)

### **Stressi**

Työ asettaa henkilölle tiettyjä vaatimuksia, joihin henkilö yrittää vastata niillä valmiuksilla joita hänellä on. Myös henkilöllä on vaatimuksia ja odotuksia tekemäänsä työtä kohtaan. Nämä tarkoittavat työn sisältöä, työn tavoitteita, työpaikan ihmissuhteita ja työstä saatavaa palkkiota. Mikäli henkilön omat edellytykset ja työn asettamat vaatimukset sekä henkilön omat vaatimukset ja odotukset ovat sopuossuussa, johtaa tilanne myönteisiin työkokemuksiin ja työtyytyväisyyteen. Mikäli taas työn vaatimukset ja ihmisen edellytykset eivät kohtaa, tai henkilö ei saa riittävästi palautetta ja palkkiota, hän turhautuu ja stressaantuu. (Juuti 2006, 107 – 108.)

Stressitekijöitä ovat esimerkiksi työmäärä, työhön ja perheeseen liittyvät ristiriidat ja huonot ihmissuhteet. Stressin seurauksena yksilölle voi syntyä erilaisia fysiologisia, psykologisia ja käyttäytymiseen liittyviä oireita. Näitä ovat ahdistus, tylsyys, masennus, pettymys, päänsärky, kohonnut verenpaine, niska- hartiaseudun kivut, unihäiriöt jne. Lisäksi oireina voi olla toistuvat poissaolot, motivaation puute, virheiden määrän lisääntyminen ja keskittymisvaikeudet. (Lämsä & Hautala, 2005, 69 – 71.)

Stressiä vastaan voi taistella yksilöllisesti tai yhteisöllisesti. Työntekijä itse voi selviytyä stressistä lisäämällä levon ja liikunnan määrää tai muuttamalla elämäntavat terveellisiksi. Työskentelyä tulisi oppia tauottamaan ja ymmärtää lepojaksojen välttämättömyys. Yhteisöllisesti stressiä voi ehkäistä ja vähentää kehittämällä työilmapiiriä sellaiseksi jossa avoimuus, välittömyys ja avuliaisuus kukoistavat sekä parantamalla esimiestoimintaa. (Juuti 2008, 117 – 118.)

### **3.5 Eri-ikäisten työhyvinvointi**

Työyhteisöjen työhyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt. Tällaisessa työyhteisössä toteutuu myös eri-ikäisten huomioiminen. (Suonsivu 2011, 58.) Nuorilla on eri ajatuksia ja asenteita työelämää kohtaan, eikä työ tule tuskin koskaan olemaan samassa asemassa heidän elämässään, eikä se tule koskaan olemaan niin vah-

vasti heidän elämänsä sisältö kuin aikaisemmillä sukupolvilla. Maailma ja nuoren maailmankatsomus on muuttunut ja sitä myöden työn merkitys tai työstä motivoituminen ei tarkoita heille samaa kuin vanhemmille sukupolville. (Rytikangas 2011, 120.)

Sukupolviajattelun taustalla on käsitys siitä, että kullakin sukupolvella on omat ominaispiirteensä ja arvonsa; samalla ajanjaksolla syntyneet ja kasvaneet kokevat samankaltaisia elämäntapahtumia ja heille syntyy samantyyppisiä muistoja. (Nuutinen ym. 2013, 12.) Nuutinen ym. ovat käyttäneet eri-ikäisten johtamista käsittelevässä tutkimuksessaan (2013) Zemeken, Rainesin ja Filipezakin (2000) kehittämää sukupolvien jaottelua. Tätä luokittelua on käytetty Suomessa usein sukupolvia koskeneessa keskustelussa.

**Suuria ikäluokkia (1943 – 1960)** (Suomessa suuret ikäluokat on joskus laajennettu koskemaan myös 1960-luvun alkupuolella syntyneitä) kuvaa korkea työmoraali ja heillä korostuu työhön sitoutuminen sekä halu tehdä työtä mahdollisimman hyvin. Lähes kaksi kolmasosaa yli 56- vuotiaista on ilmoittanut että työ on heidän elämänsä keskeisin elämäalue. Suuret ikäluokat arvostavat omaa asiantuntemustaan ja ovat valmiita jakamaan sitä nuoremmille kollegoille. Vanhempien työntekijöiden on myös tulkittu olevan sitouneempia työpaikkaan kuin nuorten työntekijöiden. (Nuutila ym. 2013, 12, Marjalan 2009, Haaviston 2010, Zemken 2000, Niemisen 2005 mukaan.)

**Sukupolvia X (1960 – 1980)** kuvaa ”kaikki mulle –heti nyt” ajattelutapa. Tälle sukupolvelle hyvä palkka sekä etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet ovat tärkeitä. Teknologia kuuluu olennaisesti heidän elämäänsä. X-sukupolvi arvostaa joustavia työaikoja, itsenäisyyttä, mahdollisuuksia kehittymiseen ja mielenkiintoista työtä. On myös sanottu että tämä sukupolvi ei kunnioita auktoriteetteja aikaisemman sukupolven tapaan. (Nuutinen ym. 2013, 12 – 13, Zemken 2000, Gursoy, Maier & Chin 2008 mukaan.)

**Sukupolvi Y:tä (1980 – 2000)** on kuvattu nettisukupolveksi, jolle on tärkeää virtuaalisuus ja verkostot. Sukupolvi arvostaa vuorovaikutteista ja läsnä olevaa johtamista sekä palautteellisuutta ja sitä motivoi työpaikan yhteiset tavoitteet sekä halu saada asioita muutettua. Y-sukupolvi arvostaa sellaista työpaikan kulttuuria, joka mahdollistaa työn ja perhe-elämän yhdistämisen. (Nuutinen ym. 2013, 13, Ahosen ym. 2010, Zemken ym. 2000 & Gursoyn ym. 2008 mukaan.)

Työelämään on siis tullut uusi sukupolvi, joka tietää mitä haluaa, luottaa itseensä ja on myös edellisiä sukupolvia (suuret ikäluokat ja X-sukupolvi) koulutetumpi. Sanotaan että Y-sukupolvi on valmis muuttamaan maailmaa. Tämä sukupolvi ei myöskään ole valmis juoksemaan paremman palkan perässä, vaan haluaa toteuttaa itseään työn kautta ja tehdä kaikkea mikä tuntuu mielenkiintoiselta. (Vesterinen & Suutarinen, 19 – 20.)

Ikäsyryntä on usein liitetty ikääntyviin, mutta nykypäivänä sen voidaan koskevan yhtä lailla myös nuoria. Työterveyslaitoksen vuonna 2013 tekemän Työ ja terveys Suomessa 2012 –tutkimuksen mukaan nuoremmat ikäryhmät (alle 45 -vuotiaat) arvioivat epätasa-puolisen kohtelun kohdistuvan useimmiten juuri nuoriin, kun taas vanhemmista ikä-ryhmistä (45 – 64 -vuotiaat) naiset arvioivat epätasa-arvoisen kohtelun kohdistuvan enemmänkin vanhempiin työntekijöihin. Iän merkitys tulee selvästi korostumaan lähi-vuosina, kun väestö ikääntyy ja työelämään on astunut uudenlainen sukupolvi. Tämän sukupolven on esitetty poikkeavan aikaisemmista sukupolvista monin tavoin, mm. tai-doiltaan, arvoiltaan ja asenteiltaan. (Työterveyslaitos 2013, 85.)

Iän on arvioitu olevan merkittävin suomalaisilla työpaikoilla oleva monimuotoisuuden ulottuvuus, johon useimmilla työpaikoilla liittyy syrjintää ja epätasapuolista kohtelua (Työterveyslaitos 2013, 217).

Sukupolvi-käsitteen ohella on otettava huomioon myös työntekijän kronologinen ikä, sillä aina ei voida yksiselitteisesti puhua sukupolvivaikutuksista. Sukupolvi- ja ikävai-kutuksia on vaikea erottaa toisistaan, sillä vasta kun ikäryhmien asenteet ja uskomukset pysyvät muuttumattomina, voidaan puhua sukupolvivaikutuksista. (Parry & Unwin 2011, Nuutisen ym.2013, 11 mukaan.) Tästä syystä tässä opinnäytetyössä sukupolven käsite toimii taustakäsitteenä eri-ikäisten työntekijöiden työhyvinvointia tutkittaessa.

### **3.6 Opinnäytetyön viitekehys**

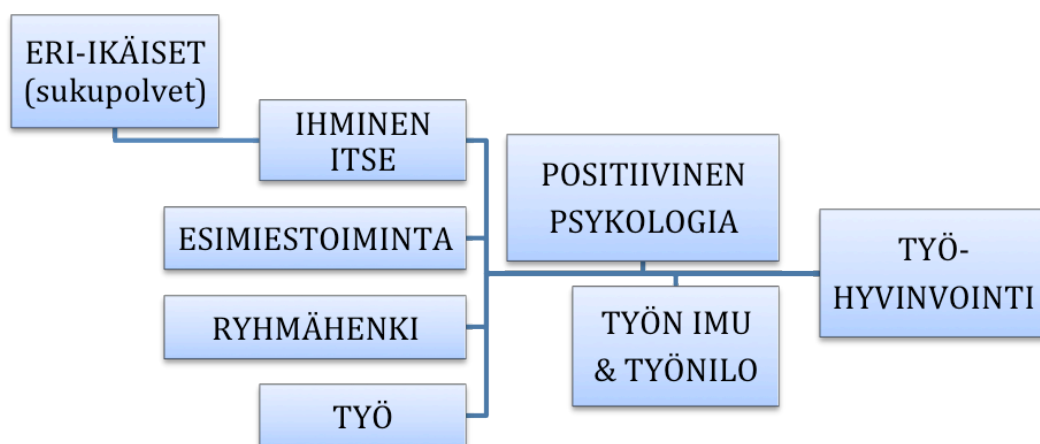
Yhteenvedona voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön lähtökohtana on professori Marja-Liisa Mankan kehittämä laaja-alainen työhyvinvoinnin malli. Sen mukaan työhy-vinvointi muodostuu organisaation, työyhteisön, johtamisen, työn sekä yksilön asentei-den yhteisvaikutuksesta.

Mankan mukaan työhyvinvoinnin yhtenä edellytyksenä on osallistava ja kannustava esimiestyö, organisaation toimivuus (joka perustuu selvään visioon ja henkilöstön mahdollisuuteen osallistua tavoitteiden luomiseen), työyhteisön toimivuuteen, jolla tarkoitetaan mm. avointa vuorovaikutusta ja mahdollisuutta ilmaista tunteita. Työn tekemiseen taas liittyy vahvasti mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja lopulta ihminen itse, omine tulkintoineen, vaikuttaa siihen millaiseksi työhyvinvointinsa kokee. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 16.)

Lisäksi tässä opinnäytetyössä lähestytään työhyvinvointia positiivisen psykologian näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että huomio kiinnitetään yksilön ja työyhteisön vahvuuksiin sekä myönteiseen asennoitumiseen, jolloin voidaan puhua myös työn imusta ja työnilosta.

Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointi ymmärretään laaja-alaisesta ja voimavaralähtöisestä näkökulmasta. Tutkimuksen keskiössä on eri-ikäiset ihmiset jotka kokevat työhyvinvoinnin yksilöllisenä kokemuksena. Lisäksi työhyvinvointi ymmärretään käsitteenä johon positiivinen psykologia, sekä työn imu ja työnilo, ovat merkittäväällä tavalla vaikuttaneet.

Tiivistetysti voidaan sanoa että tämän opinnäytetyön viitekehys muodostuu esimiestoiminnan, ryhmähengen, työn ja ihmisen itsensä kokemuksista eri-ikäisten työntekijöiden keskuudessa ja kun siihen lisätään positiivinen ja myönteinen maailmankatsomus, tuottaa se työn imua ja työniloa. Lopputuotteena syntyy työhyvinvointia.



KUVIO 2. Opinnäytetyön viitekehys

## 4 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA NYKYTILA

### 4.1 Kela

#### Laki Kansaneläkelaitoksesta

Kelan asema perustuu Suomen perustuslain (731/1999) 36§:ään. Sen mukaan eduskunta valitsee valtuutetut valvomaan Kansaneläkelaitoksen hallintoa ja toimintaa sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään. Kelan asemasta, tehtävistä ja hallinnosta on säädetty Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa (731/2001). Lain 1§:n mukaan Kela on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, jonka hallintoa ja toimintaa valvoo eduskunnan asettamat valtuutetut. Lain 2§:n mukaan Kelan sosiaaliturvaa koskevista tehtävistä säädetään etuuksia koskevissa laeissa. Lain 3§:n mukaan Kelan toimielimiä ovat valtuutetut ja hallitus.

(Kelan toimintakertomus 2011, 47)

#### Kelan toiminta

Kansaneläkelaitos perustettiin 16.12.1937 ja aluksi se oli nimensä mukaisesti pelkkä eläkelaitos, joka huolehti kansaneläkkeiden maksamisesta. Nykyään Kelan toiminta on laajentunut, monipuolistunut, uudistunut ja muuttunut kaikkien perusturvan ja sosiaalisen turvan takaajaksi. (Kela: tietoa Kelasta 2013.) Kela huolehtii Suomessa asuvien ihmisten sosiaaliturvasta eri elämäntilanteissa. Kelan hoitamia sosiaalietuuksia ovat lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, asumistuki, opintotuki ja vähimmäiseläkkeet sekä vammaisetuudet ja sotilasavustus. Näiden etuuksien ratkaisua koskeva päätöksenteko on hajautettu vakuutuspiirien toimistoihin, muutamia etuuksia ratkaistaan keskitetysti keskushallinnossa. Kela toimii eduskunnan valvonnassa ja sen toimintaa valvoo 12 eduskunnan valitsemaa valtuutettua sekä 8 tilintarkastajaa. Laitoksen toimintaa johtaa ja kehittää 10-jäseninen hallitus. (Kelan toimintakertomus 2011, 5.)

Vuoden 2012 alusta Kelassa on yhteensä 24 vakuutuspiiriä ja 215 toimistoa. Toimistopalvelua on korvattua yhteispalveluilla muiden julkisten tahojen kanssa ja tällaisia yhteispalvelusopimuksia oli vuoden 2012 alussa 143. Kelan rahoitus tapahtuu etuusrahastojen kautta, joita ovat kansaneläkerahasto, sairausvakuutusrahasto ja sosiaaliturvan yleisrahasto. Kelan kokonaiskulut vuonna 2011 olivat 12 910 milj. euroa, joista etuus-

kuluja oli 12 471 milj. euroa ja toimintakuluja 439 milj. euroa. Kelan tuotot olivat yhteensä 12 850 milj. euroa. (Kelan toimintakertomus 2011, 26 – 27.)

## 4.2 Kelan strategia 2013-2016

### Toiminta-ajatus

Elämässä mukana – muutoksissa tukena.

Turvaamme väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukee itsenäistä selviytymistä.

### Arvot

- Ihmistä arvostava
- Osaava
- Yhteistyökykyinen
- Uudistuva

### Visio

Parasta palvelua, sosiaalista turvaa ja elämän voimaa

### Strategia

1. Asiakasymmärryksen syventäminen, luottamuksen vahvistaminen ja asiointiprosessin laadun ja tehokkuuden kehittäminen
2. Kelasta yhdessä tekemisen, kehittymisen ja työhyvinvoinnin huippupaikka
3. Kelan toiminta sosiaaliturvan toimeenpanijana ja kehittäjänä on yhteiskunnallisesti vaikuttavaa ja sosiaalisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestävää.

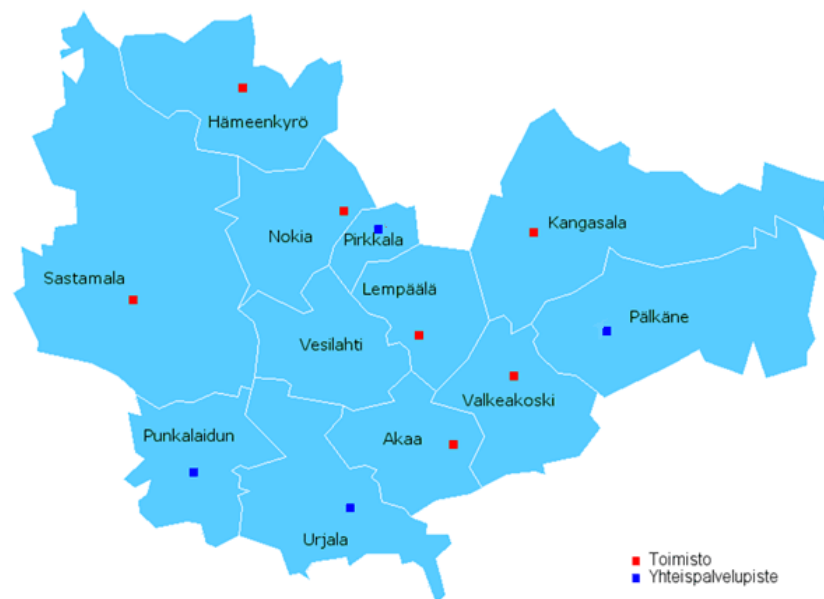
Tämän opinnäytetyön kannalta merkittävä strateginen tavoite on asetettu henkilöstön ja työyhteisön uudistumisen näkökulmasta:

- Kehitämme yhdessä tekemisen kulttuuria tavoitteena sisäisen luottamuksen vahvistaminen sekä ideointiin ja uudistumiseen kannustava johtajuus
- Tarjoamme henkilöstöllemme hyvät johtamis- ja esimiespalvelut
- Vahvistamme yksikköraajat ylittävien tavoitteiden painoarvoa suorituksen arvioinnissa ja palkitsemisessa.

(Kelan strategia 2013.2016 / Kelan hallitus 8.11.2012)

### 4.3 Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri

Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri on osa Kelan Länsi-Suomen vakuutusalueita ja sen toiminta-alueen väestömäärä oli 196 238 joulukuussa 2012. Toiminta-alueeseen kuuluu 12 kuntaa. Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä on kuusi omaa palvelupistettä (toimistoa): Akaa, Kangasala, Lempäälä, Nokia, Sastamala ja Valkeakoski. Hämeenkyrössä, Pirkkalassa, Pälkäneellä ja Urjalassa toimivat vakuutuspiirin palvelu- ja yhteis palvelupisteet. Toimihenkilöitä vakuutuspiirissä oli maaliskuussa 2013 105. (kelanetti/intranet 2013).



KUVIO 3. Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri 2013

#### Nykytila

Kelan johto päätti joulukuussa 2008 organisoida uudelleen Kelan ratkaisutyön. Uusi ratkaisutyön malli, ns. etuuskoriajattelun mukainen toimintamalli otettiin käyttöön Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä 1.1.2010. Toimintamallin perusajatuksena on että Kelan vakuutuspiirit koostuvat asiakaspalvelu- ja ratkaisuryhmistä. Vakuutuspiirissä toimii tällä hetkellä kuusi ryhmää:

- työttömyys ja yleinen asumistuki -ryhmä
- perhe -ryhmä
- opintoetudet -ryhmä
- eläke -ryhmä
- kyky -ryhmä (sairauspäiväraha, kuntoutusraha, kuntoutus ja vammaisetuudet)

- palvelu -ryhmä (sairaanhoidonkorv., skannaus, indeksointi ja asiakaspalvelu)

Ryhmien sisällä toimihenkilöt jakautuvat edelleen tiimeihin jotka voivat sijoittua eri toimistoihin. Näin samaa etuutta tekeviä toimihenkilöitä on useita samassa toimistossa ja yhdessä toimistossa tehdään yleensä 1-2 etuutta. Esimerkiksi Akaan toimistossa toimii yksi tiimi perhe -ryhmästä sekä toinen tiimi opintoetuudet -ryhmästä. Muita etuuk- sia toimistossa ei tehdä. Palveluryhmän jäsenet hoitavat asiakaspalvelun niissä toimis- toissa joissa asiakaspalvelua on saatavilla. Tämän toimintamallin on tarkoitus tuottaa laadukkaita päätöksiä tehokkaasti, koska jokainen toimihenkilö erikoistuu vain yhteen tai kahteen etuuteen ja samaa etuutta tekeviä ihmisiä on lähellä antamassa toisilleen neuvoja ja opastusta. (Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri, 2011.)

#### 4.4 Työhyvinvointi Kelassa

Kelassa työhyvinvoinnin kehittämiseen käytetään nimitystä Taika. Se tulee sanoista työhyvinvoinnin uusi **aika**.

Työhyvinvoinnin osa-alueet on koottu Kelan työhyvinvoinnin timanttiin. Näiden seitsemän osa-alueen kautta Kela kehittää työhyvinvointia. Osa-alueet ovat Kela-työ, joh- taminen ja esimiestyö, työympäristö, työyhteisö, osaaminen ja yksilövoimavarat. Lisäk- si kehittämiseen vaikuttavat timantin ympärillä olevat 4 osa-alueetta; jatkuva kehittämi- nen, talous, muutokset ja ympäristö. (Kela, kelanetti / intranet 2013.)

### Kelan työhyvinvoinnin Timantti



KUVIO 4. Kelan työhyvinvoinnin Timantti. Kela 2013

Kela-työ on kaiken keskiö, timantin keskus. Tavoitteena on että Kela-työ on monipuolista, mielekästä ja hyvin organisoitua. Sen edellytyksenä on että työntekijät ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin ja heillä on hyvät vuorovaikutusmahdollisuudet ja he kokevat työniloa ja imua. Kela-työn katsotaan olevan myös yhteiskunnallisesti merkittävää työtä, jonka lopputuotteena on aina tyytyväinen asiakas. Kelan johtaminen ja esimiestaidot pyritään samaan toimiviksi yhteistoiminnan kautta ja esimiestoiminnan toivotaan olevan osallistavaa, motivoivaa ja vuorovaikutteista. Viestintä tulee Kelassa olla avointa ja kehityskeskusteluja pidetäänkin säännöllisesti. Toisaalta hyvät johtamistaidot edellyttävät myös hyviä työntekijätaitoja. (Kela: kelanetti/intranet 2013).

Työympäristö pyritään luomaan turvalliseksi ja terveelliseksi. Työvälineet ovat toimivia ja työergonomia ja työsuojelu pidetään kunnossa. Toimiva työyhteisö Kelassa pitää sisällään me-hengen ja yhdessä tekemistä, jossa kaikilla on samat ja selkeästi sovitut pelisäännöt. Ilmapiiri on avoin ja vuorovaikutteinen ja siellä arvostetaan, kunnioitetaan ja kannustetaan muita työntekijöitä. Riittävää osaamista ja ammattitaitoa pidetään yllä ja sitä pyritään myös kehittämään. Jatkuvaa oppimista ja perehtymistä uusiin asioihin arvostetaan ja yksilön voimavaroiksi katsotaan halu tehdä työtä ja kehittyä siinä. Tähän kaikkeen auttaa aktiivinen ja myönteinen asenne. Yksilön voimavaroja pyritään huomioidaan elämäntilanteiden mukaan ja yksilöllisyys huomioidaan. Työnantaja tarjoaa hyvän työterveyshuollon, tukee varhaisella työkyvyn tukemisella ja kuntoutuksella yksilöiden voimavaroja sekä kannustaa ja tukee harrastustoimintaan, työpaikkaliikuntaa ja yleensäkin tukee aktiivisuutta. (Kela: kelanetti/intranet 2013).

Työhyvinvoinnin kehittämiseen vaikuttavat muutokset, talous, ympäristö sekä tarve jatkuvaan kehittämiseen. Muutokset pyritään kohtaamaan hallitusti hyvän johtamisen kautta ja muutokset käsitellään yhteisesti vuorovaikutuksessa. Myös talous vaikuttaa Kela-työhön ja sen tuomat muutokset pyritään hallitsemaan ja sen kautta takaamaan työn tulevaisuus ja jatkuvuus. Ympäristö vaikuttaa Kelaan esim. poliittisten päätösten kautta jolloin lakimuutokset pyritään ottamaan haltuun. Myös kestävä kehitys tuetaan, ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen näkökulman kautta. Kehitykselle pyritään luomaan myönteinen ilmapiiri ja mahdollisuus osallistua ja oppia uutta. Kela suhtautuu myönteisesti ja kannustavasti itsensä kehittämiseen. (Kela: kelanetti/intranet 2013).

#### 4.5 Työhyvinvointi Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä

Jokainen tulosityksikkö suunnittelee ja toteuttaa oman yksikkönsä työhyvinvoinnin kehittämisestä. Tulosityksiköissä on Taika-ryhmä, jonka puheenjohtajana on yksikön johtoryhmän jäsen. Ryhmässä on hyvä olla mukana ihmisiä, joilla on erilaista osaamista. Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin Taika-ryhmään kuuluu yksi johtoryhmän jäsen (puheenjohtaja) sekä neljä toimihenkilöä. (Kela: kelanetti/intranet 2013).

Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä vuoden 2013 Taika-toiminta sisältää mm. työturvallisuus asioiden kertaamista, työolojen ja ergonomian seuraamista, barometritulosten käsittelyä, valokuvakilpailua, aktiivista työvälineiden käyttöä (intranet, sähköinen kalenteri, video- ja puhelinneuvottelut, Lync), kehitys- ja palautekeskustelut, liikunta-ilta-päivä, pikkujoulut sekä taukoliikuntaa. (Kela: kelanetti/intranet 2013).

#### 4.6 Tasa-arvoinen työhyvinvointi kaiken ikäisille

##### **Ikäohjelman päämäärä**

Kelan ikäohjelman päämääränä on, että Kelan työpaikkoja johdetaan ihmisten erilaisuutta arvostaen. Työn järjestetään eri-ikäisten erityispiirteet ja elämäntilanteet huomioon ottaen. Yksilöitä tuetaan eri keinoin kehittymään ja tekemään työtä yhdessä niin, että mahdollisimman moni voi ja haluaa tehdä työtä Kelassa pitkään.  
(Kelan ikäohjelma 2010)

##### **Ikäohjelman tavoitteet**

Kelan palveluksessa on kaikenikäisiä työntekijöitä. Nuorimmat heistä ovat suoraan koulusta tulleita ja vanhimmat sen ikäisiä, että olisivat voineet jo siirtyä eläkkeelle. Hyvällä työpaikalla osataan kuitenkin tunnistaa työntekijöiden ikäsidonnaiset erityispiirteet ja osataan myös hyödyntää niitä. Läpi työuran jatkuva työhyvinvoinnin edistäminen on avainasemassa myös silloin, kun halutaan kannustaa henkilöstöä jatkamaan työntekoa eläkeikään asti ja sen jälkeenkin. (Kelan ikäohjelma 2010.)

Ikäohjelman tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä iän vaikutuksesta työskentelyyn sekä vahvistaa työyhteisöissä hyväksyvää asennetta kaikenikäisiin. Tavoitteena on myös parantaa esimiesten valmiuksia sovittaa työ yksilön iän, voimavarojen ja elämäntilanteen mukaan sekä tukea työkyvyn säilyttämistä tarpeen mukaan eri tavoin. Lisäksi tavoitteena on edistää osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä työuran eri vaiheissa. Keinoja joilla näihin tavoitteisiin päästään on mm. ikään liittyvän tiedon lisääminen, esimiestaitojen kehittäminen ikäasioissa, työssä jatkamisen suunnittelu hyvissä ajoin ja työn joustaminen mahdollisuuksien mukaan. (Kelan ikäohjelma 2010.)

## 5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta ja myös siinä käytettävät mittarit ovat määrällisiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa saatua aineistoa käsitellään tilastollisin menetelmin ja se edellyttää ”riittävää” määrää havaintoyksiköitä, jotta tulokset olisivat luotettavia ja yleistettäviä. (Kananen 2011, 17 – 18.) Kvantitatiivista tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla selvitetään eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai ilmiössä tapahtuneita muutoksia lukumäärin tai prosenttiosuuksin. Aineisto kerätään yleensä kyselylomakkeilla joissa on valmiit vastausvaihtoehdot, asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia voi havainnollistaa taulukoin tai kuvioin. (Heikkilä 2004, 16.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena löytää yhdenmukaisuuksia, joita voidaan yleistää johonkin tutkimuskohteen ryhmään. Kvantitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole kuvata yksittäistapauksia, vaan tutkimuskohteista löydettäviä yhdenmukaisuuksia. (KvantiMOTV 2009.) Määrällisen tutkimuksen instrumentti koostuu valmiista, strukturoiduista tai avoimista kysymyksistä, joilla halutaan selvittää ilmiöön liittyvien ominaisuuksien tai yhteyksien esiintymistiheyksiä eli frekvenssejä. (Kananen 2008, 11.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on pääasiassa kvantitatiivinen, mutta tehdyn kyselyn aineistoa analysoitiin määrällistä ja laadullista tutkimusotetta yhdistellen. Kun erilaisia analyysimenetelmiä yhdistellään, puhutaan triangulaatiosta. Laadullinen ja määrällinen tutkimus täydentävät toisiaan ja tutkimus voi koostua molemmista tutkimusotteista. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa hahmottamaan ilmiöitä ja luo ymmärrystä kvantitatiiviselle tutkimukselle. Tällaisella monimenetelmällisellä asettelulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan syvällisempi näkemys. (Kananen 2011, 16, 125.)

## 5.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu

Populaatio tarkoittaa kohderyhmää, josta tutkimuksessa halutaan tehdä päätelmiä ja se tulisi rajata ja määritellä tarkasti. Kokonaistutkimuksessa kaikki perusjoukon tilastoyksiköt mitataan. (Kananen 2011, 65.) Jos perusjoukko on kohtuullisen pieni ja rajallinen, niin kokonaistutkimus voi olla tarkoituksenmukainen. Silloin aineistoon poimitaan jokainen perusjoukon jäsen. (Tilastokeskus 2013.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tehdään kokonaistutkimus yleensä aina jos lukumäärä on alle sata (Heikkilä 2004, 33).

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, koska kohderyhmän koko oli 78 henkilöä. Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä työskentelee tällä hetkellä 105 työntekijää. Tästä määrästä karsittiin pois ne jotka ovat pitkällä virkavapailta (esim. vanhempainvapaa, vuorotteluvapaa ja opintovapaa). Lisäksi kolme eläke -ryhmän jäsentä siirtyi 1.4.2013 lukien organisatorisesti Tampereen vakuutuspiirin alaisiksi toimihenkilöiksi, joten heitä ei otettu enää mukaan tähän tutkimukseen. Kysely lähetettiin vain toimihenkilöille, kysely ei siis koskenut esimiehiä ja ylintä johtoa.

Verkkolomakkeiden käyttö on voimakkaasti lisääntynyt viime aikoina ja niiden hyvään puoleen kuuluu mm. se että vastaukset tallentuvat suoraan sähköiseen muotoon, eikä niitä tarvitse erikseen enää tallentaa. (Vehkalahti 2008, 48.)

Opinnäytetyön kysely toteutettiin yhteistyössä Kelan tutkimusosaston kanssa. Tutkimusosasto muutti laaditun kyselylomakkeen sähköiseen muotoon sekä toteutti tiedonkeruun. Jokaiselle 78 toimihenkilölle lähetettiin Digiumin kautta sähköposti jossa oli saattekirje sekä linkki kyselyyn. Kysely toteutettiin ajalla 8.4.2013 – 19.4.2013. Muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetettiin yhden kerran toisen kyselyviikon puolivälissä. Palautuspäivään mennessä vastauksia tuli 46 kpl, joten vastausprosentti oli 59 %.

## 5.3 Kyselylomake aineiston keruumenetelmänä

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedot kerätään kysymyksillä ja ne voivat olla avoimia tai strukturoituja. Kysymysten tulee olla toimivia ja hyviä, sillä ne ovat tutkimuksen raaka-ainetta ja kysymyksistä riippuu tutkimuksen luotettavuus ja laatu. Kysymysten

tulee olla sellaisia että jokainen vastaaja ymmärtää kysymyksen samalla tavalla, joten kysymysten tulee olla laadittu jokapäiväiseen käyttökieleen. (Kananen 2011, 30.)

Yleisin järjestysasteikko on Likertin asteikko, joka täyttää hyvin järjestysasteikon tunnusmerkit ja tyypillisesti asteikossa on viisi vaihtoehtoa. On tärkeää että asteikko muodostaa selvän ja yksiulotteisen jatkumon jostain ääripäästä toiseen. Tyypilliset ääripäät ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. (Vehkalahti 2008, 35 – 38). Likertin-asteikkoon on yleensä sijoitettu neutraaliluokka, esimerkiksi ”en osaa sanoa” ”tai ei saamaa eikä eri mieltä” vaihtoehto. Tämä vaihtoehto sulkee pois pakkovastaamisen ongelman, jossa vastaajan olisi valittava jokin vaihtoehto, vaikka hänellä olisi mielipidetä asiasta. (Valli 2001, 35.)

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa oli kysymyksiä neljältä eri osa-alueelta. Nämä osa-alueet oli muodostettu Mankan teorian pohjalta työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä joita olivat esimiestoiminta, ryhmähenki, työ ja ihminen itse. Organisaatiota vaikutusta ja merkitystä työhyvinvointiin ei tässä tutkimuksessa tutkittu. Strukturoituja kysymyksiä oli yhteenä 28 ja niissä oli Likertin asteikon mukaiset viisi valmista vastausvaihtoehtoa. Jokaiseen aihe-alueeseen kuului lisäksi yksi avoin kysymys, yhteensä neljä kappaletta. Kysely ei ollut pitkä, jotta siihen vastaaminen kävisi nopeasti ja vastausprosentti saataisiin mahdollisimman korkeaksi. Lyhyt kysely palveli tässä tapauksessa enemmän, koska Kelan toimihenkilöillä ei ole aikaa vastata pitkiin kyselyihin kesken työpäivän.

Taustatekijöitä kyselyssä oli kolme: ryhmä, ikä ja työsuhde. Valtaosa Kelassa työskentelevistä toimihenkilöistä on naisia. Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä työskentelee vain kaksi miestä ei-esimies asemassa, joten tätä taustatekijää ei voitu käyttää tutkimuksessa.

#### **5.4 Aineiston analyysimenetelmät**

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään määriä, riippuvuuksia ja syyseurauksia. Tilastollisen päättelyn perusajatus on siinä että saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan perusjoukkoa, josta havaintoyksiköt on poimittu. Kokonaistutkimukseen ei kuitenkaan takaa täysin luotettavaa tietoa, sillä kaikissa tutkimuksen vaiheissa voi piillä

virhemahdollisuuksia. Tilastollisessa päättelyssä esitetään tutkimusongelman kannalta ne oleelliset jakaumaluvut, joita käytetään tulosten yleistämiseksi perusjoukkoon. Tulokset voidaan esittää taulukkomuodoissa suhteellisina osuuksina eli prosentteina, jolloin jakauman oletetaan vastaavan ilmiötä myös perusjoukossa. (Kananen 2011, 85 – 86.)

Tutkimuksen kvantitatiivisen aineiston käsittelyyn käytettiin Tixel tilasto-ohjelmaa. Saadusta aineistosta tehtiin ensin havaintomatriisi ja aineiston analyysi perustuu tämän matriisin työstämiseen lähinnä ristiintaulukoinnin kautta. Ristiintaulukointi tehtiin koko aineistosta käyttäen muuttujina ikää ja 28:aa väittämää. Tarkempaan tarkasteluun nostettiin ne väittämät jotka osoittivat selvästi että näillä kahdella muuttujalla oli vaikutusta toisiinsa.

Kyselylomakkeen avoimet kysymykset käsiteltiin sisällönanalyysin ja tyypittelyn avulla. Tyypittelyssä aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi. Tarkoituksena on etsiä teemojen sisältä näkemykselle yhteisiä ominaisuuksia joista voidaan muodostaa jälleen yhteisiä näkemyksiä eli eräänlainen yleistys, tyypiesimerkki. Tyypittelyssä tiivistetään joukko tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä yleistykseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 93.) Avoimia kysymyksiä oli kyselyssä vain neljä ja ne olivat jokainen eri aihe-alueesta ja melko tarkasti rajattuja kysymyksiä. Siksi luokittelua ja teemoittelua ei enää tarvittu.

## 6 TULOKSET

### 6.1 Taustatekijöiden merkitys

Tämän tutkimuksen alkuperäinen tarkoitus oli tutkia miten Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin toimihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa, sekä tutkia löytyykö työhyvinvoinnissa eroja vakuutuspiirin eri ryhmien välillä ja mitkä olisivat olleet eroja selittävät tekijät.

Vaikka kyselyn vastausprosentti oli hyvä, 59 %, oli ryhmien vastausjakauma kuitenkin hyvin epätasainen, esimerkiksi Eläkkeet – ryhmästä vastasi vain yksi henkilö ja Opin-toetuudet – ryhmästä vain kolme henkilöä. Tämä aiheutti eettisen kysymyksen vastaajien tunnistettavuudesta, joten tuloksissa ei voitu verrata ryhmien välisiä eroja. Myös toinen taustatekijä, vastaajien työsuhde, osoittautui käyttökelvottomaksi, koska vain neljä vastaaja ilmoitti olevansa määräaikaissuhteessa. Lopulta ainoaksi käyttökelpoiseksi taustatekijäksi nousi ikä, joka oli jaoteltu sukupolvi-ajatellun mukaan kolmeen ryhmään. Riittävän suuri ikähaarukka antoi mahdollisuuden käyttää ikää taustatekijänä myös eettiseltä kannalta. Lisäksi vastaajien ikäjakauma oli suhteellisen tasainen.

Tämä asetelma johti toisen tutkimuskysymyksen muuttumiseen. Koska eroja ryhmien työhyvinvoinnissa ei voitu tutkia, syntyi päätös tutkia eroja eri-ikäisten työntekijöiden välillä. Aineisto antoi tähän hyvän mahdollisuuden ja kysymykset palvelivat myös tätä näkökulmaa, vaikka se ei alkuperäinen tarkoitus ollutkaan. Sukupolvien ikäjakauma on hieman eri kuin aiemmin esitetty Zemeken, Rainesin ja Filipczakin (2000) kehittämä sukupolvien jaottelu. Tämä johtuu edellä mainitusta syystä; tarkoituksena ei ollut tutkia eri-ikäisten työntekijöiden välisiä eroja ja ikäjakauma muodostui kyselylomaketta tehdessä muiden lähteiden perusteella.

Vastaajia oli kaikkiaan 45, yksi vastaaja ei ollut kuitenkaan ilmoittanut ikäänsä eikä työsuhdettaan.

## TAULUKKO 1. Taustatekijät

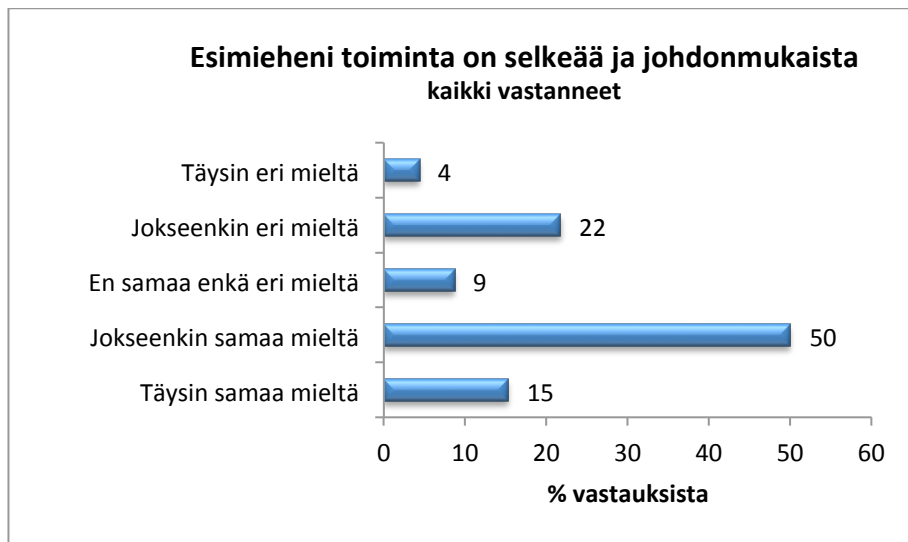
Ryhmä	Lkm	%
Työttömyysturva ja yleinen asumistuki	11	24
Opintoetuudet	3	7
Perhe-etuudet	5	11
Kyky-etuudet	16	36
Eläkkeet	1	2
Palvelu	9	20
Yht.	45	100

Ikä	Lkm	%
18-33 v	11	25
34-49 v	19	43
50-65 v	14	32
Yht.	44	100

Työsuhde	Lkm	%
Vakinainen	40	91
Määräaikainen	4	9
Yht.	44	100

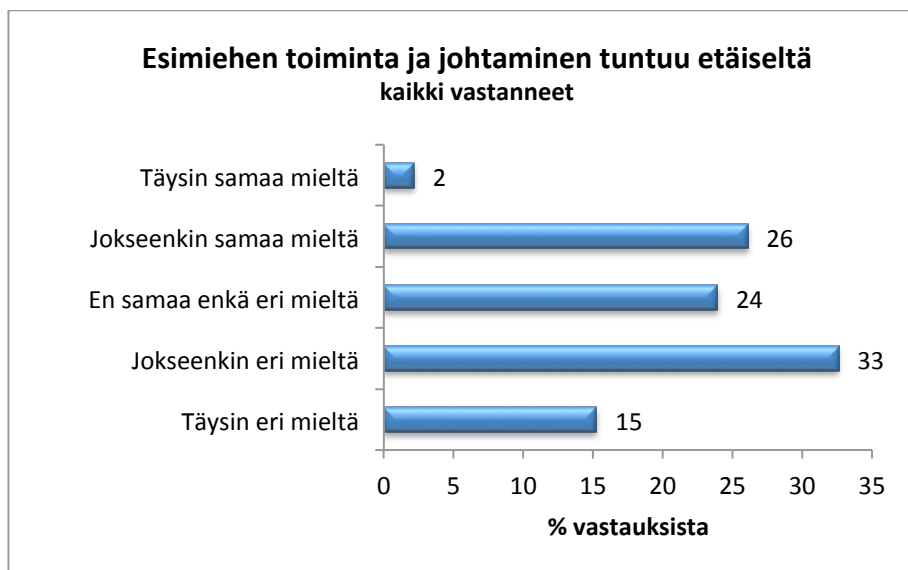
## 6.2 Esimiestoiminnan tunnusluvut

Esimestä koskevien tulosten perusteella vakuutuspiirissä oltiin esimiestoimintaan yleisesti hyvin tyytyväisiä. Hajontaa vastauksissa syntyi kysyttäessä *onko esimiehen toiminta selkeää ja johdonmukaista*. Yli neljännes (26%) vastanneista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä asiasta, mutta kuitenkin yli puolet (65 %) oli asiasta jokseenkin tai täysin samaa mieltä (kuvio 5).



KUVIO 5. Esimiehen selkeä ja johdonmukainen toiminta

Tasaista hajontaa oli myös käsityksessä siitä *tuntuuko esimiehen toiminta ja johtaminen etäiseltä*. Lähes neljänneksellä (24 %) ei ollut tähän asiaan selvää mielipidettä. Yli neljännes (28%) oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä että esimiehen toiminta ja johtaminen olisi etäistä ja lähes puolet (48%) oli tästä jokseenkin tai täysin eri mieltä (kuvio 6).



KUVIO 6. Esimiehen etäinen toiminta ja johtaminen

### Avoin kysymys

Toimihenkilöiltä kysyttiin avoimena kysymyksenä *millaista esimiehen toiminta pitäisi olla jotta se tukisi työhyvinvointia*. Vastauksista nousi selvästi esiin toive siitä että esimies luottaisi alaisiinsa. Toimihenkilöt kertoivat suoriutuvansa heille osoitetuista työtehtävistä, mutta toivoivat esimiesten luottavan heihin enemmän.

*”luottaa alaiseen ja ohjaa lähinnä oikeaan suuntaan ja pitää yhteisistä pelisäännöistä kiinni.” (ikä 18 – 33)*

*”Ei jatkuvaa työjonon ja työtilanteesta puhumista, kyllä täällä jokainen työtä tekee ahkerasti.” (ikä 34 - 49)*

Toinen esille noussut seikka oli toive siitä että esimies tuntisi työt joita heidän tulisi johtaa. Vastauksien perusteella osa alaisista oli turhautunut sellaiseen johtamiseen jossa esimies ei itse ole perehtynyt töihin joita alaisten pitäisi tehdä.

*”Esimiehen tulisi tuntea ryhmänsä etuudet voidakseen osallistua töiden suunnitteluun käytännön tasolla. Hänen tulee hahmottaa ja seurata työtilannetta ja reagoida muutostilanteisiin nopeasti mutta hallitusti. Hänen pitää ansaita alaistensa luottamus omalla esimerkillään ja toiminnallaan.” (ikä 34 - 49)*

*”Enemmän aikaa asiakaspalvelulle ja konkreettisempi käsitys siitä mitä asiakaspalvelu on.” (ikä 18 – 33)*

Hyvin tärkeäksi koettiin myös se että esimiestä olisi helppo lähestyä ja hän olisi helposti tavoitettavissa. Esimiestoiminnan tulisi vastaajien mielestä olla kannustavaa, avointa ja keskustelevaa ja lisäksi esimiehen tulisi osata antaa palautetta.

*”Yhteydenottoja toimihenkilöihin ehkä vieläkin enemmän tiedustellen kuulumisia ja näin saada toimihenkilön murheet heti tietoonsa ja auttaa niiden selvittelyssä heti.” (ikä 50 – 65)*

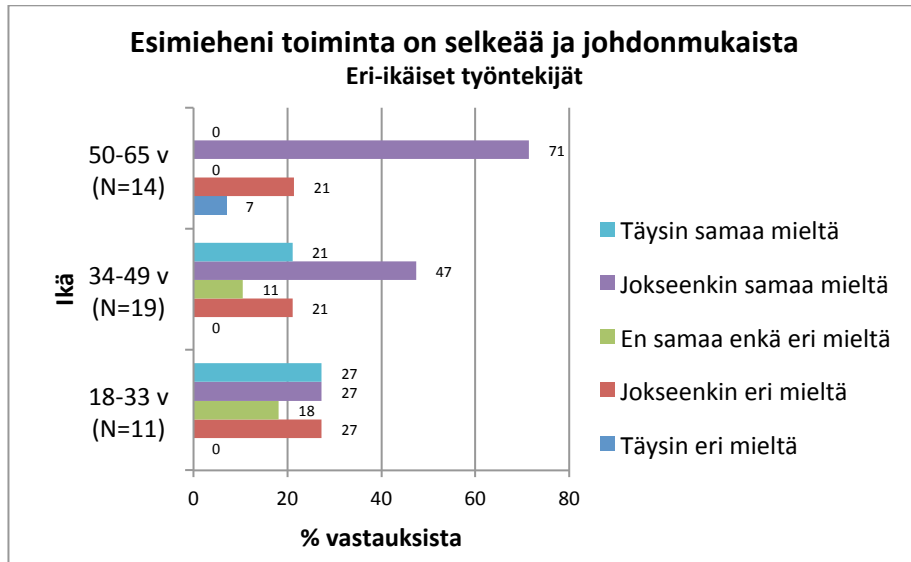
*”Riittävää vuoropuhelua, tasa-arvoinen kohtelu, palautteen antamista.” (ikä 34 – 49)*

*”Esimiestä on helppo lähestyä ja olla yhteydessä, jos esim. jaksamisen kanssa on ongelmia tai joku elämäntilanne, että voimia ei ole joka paikkaan sillä hetkellä yhtä paljon kuin ennen.” (ikä 34 – 49)*

### **6.2.1 Eri-ikäisten työntekijöiden Esimiestoiminta -tunnusluvut**

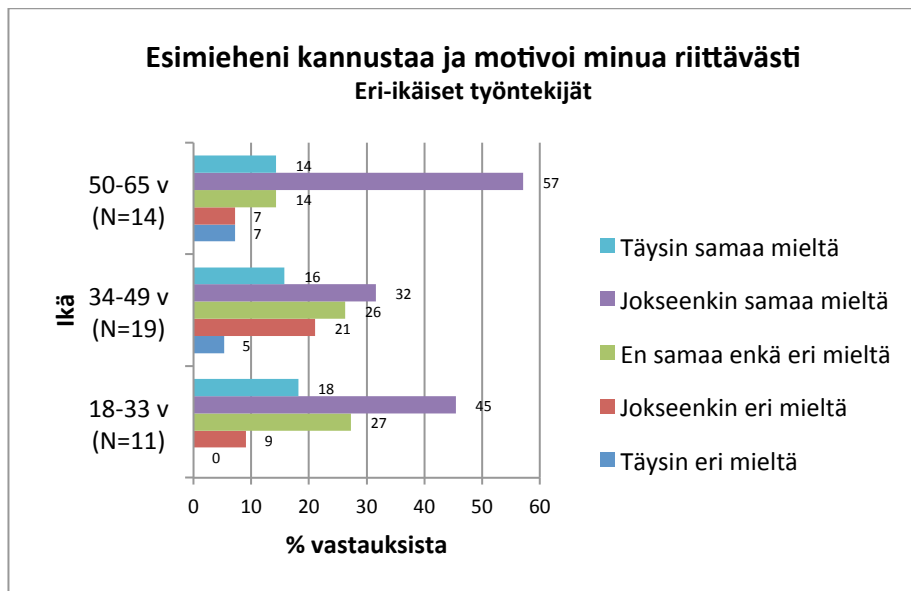
Tarkasteltaessa eri-ikäisten toimihenkilöiden käsitystä esimiestoiminnasta, selvisi mm. että 50 – 56 -vuotiaiden mielestä toiminta oli selkeää ja johdonmukaista. Nuorempien työntekijöiden osalta mielipiteissä oli selvästi enemmän hajontaa ja esimerkiksi 18 – 33

-vuotiaiden vastaukset olivat jakaantuneet lähes tasan. Kun 50 – 56 -vuotiaista selvästi yli puolet (71%) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä esimiehen toiminnan selkeydestä ja johdonmukaisuudesta, enää vähän yli puolet (54 %) 18 – 33 -vuotiaista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä asiasta (kuvio 7).



KUVIO 7. Eri-ikäiset työntekijät: esimiehen selkeä ja johdonmukainen toiminta

Vastanneiden mielipiteet esimiehen kyvystä kannustaa ja motivoida jakautuivat kaiken ikäisten työntekijöiden vastauksissa. Erona oli kuitenkin että 50 – 65 -vuotiaista selvästi yli puolet (71%) oli asiasta täysin tai jokseenkin samaa mieltä, kun taas 34 – 49 -vuotiaista enää alle puolet (48 %) olivat samaa mieltä. Neljännes (26%) oli jopa jokseenkin tai täysin eri mieltä esimiehen kyvystä kannustaa ja motivoida. Nuorimmista työntekijöistä enää alle kymmenesosa (9 %) oli jokseenkin eri mieltä asiasta ja olivat vahvasti sitä mieltä että esimies osaa kannustaa ja motivoida riittävästi (63%) (kuvio 8).



KUVIO 8. Eri-ikäiset työntekijät: esimiehen riittävä kannustus ja motivointi

## 6.2.2 Yhteenveto ja pohdinta

Vastauksista nousi esiin samoja seikkoja joita Manka on esitellyt voimavara- ja voimavarojen peruslähtökohdiksi. Vastaajat toivoivat että heitä kohdeltaisiin arvostavasti ja ihmisläheisesti ja että heihin ja heidän kykyihinsä luotettaisiin. Esimiehen toivottiin olevan helposti lähestyttävä ja johon on helppo luottaa. Samalla esimieheltä odotettiin myös käytännön kokemusta ja ruohonjuuritason tietoa alaisten tekemästä työstä.

Hyvään esimies toimintaan kuuluu mm. tavoitettavuus, vuorovaikutus, alaisen kuunteleminen, realististen tavoitteiden asettaminen sekä alaisten ohjaaminen ja oikeudenmukaisuus. Vastauksia antoi toimihenkilöitä kuudesta eri ryhmästä, joilla jokaisella on eri esimies. Oletettavaa on että hajonta johtui kuuden eri johtajan arvioimisesta. Jotkut ovat tyytyväisempiä oman ryhmänsä esimiestoimintaan kuin toiset.

Johtaminen koettiin jonkin verran etäiseksi. Vakuutuspiirissä on ryhmiä, joiden esimies ei ole päivittäin samassa toimipisteessä, vaan johtaminen tapahtuu jostain piirin muusta toimistosta. Työ ja terveys Suomessa 2012 – tutkimuksen tulokset osoittivat että sillä missä esimies fyysisesti sijaitsee, on merkitystä ihmisen johtamisessa. Ne joiden esimies työskenteli eri toimipisteessä, kokivat saavansa vähemmän tukea ja apua esimieheltä sekä myös vähemmän palautetta. Sama suuntaus näkyy tämän tutkimuksen tuloksissa: mielipiteet esimiehen etäisyydestä jakautuivat hyvin tasaisesti. Yksi syy tähän siis

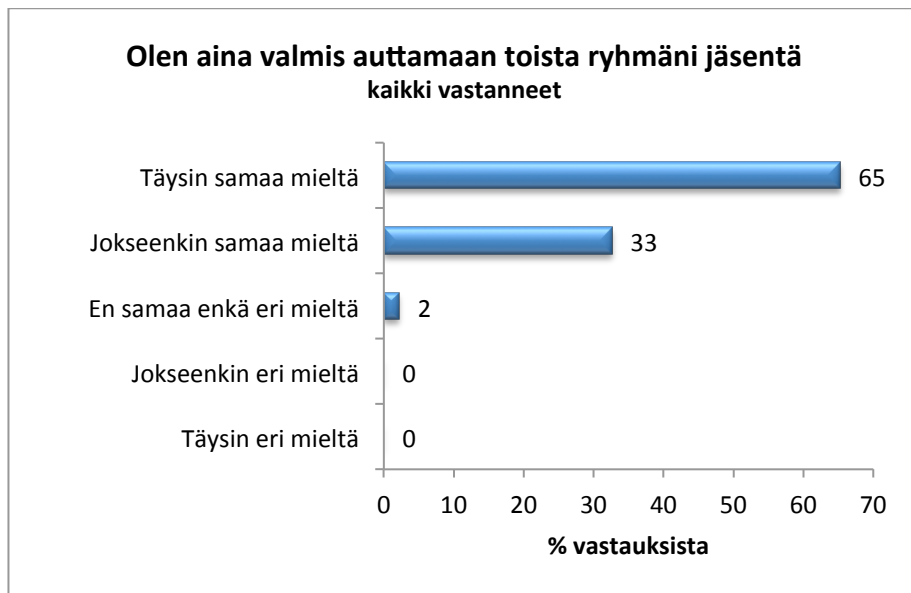
lienee se että joillakin on lähimies samassa toimistossa, kun taas joidenkin esimies on fyysisesti eri paikassa. Tämä asetelma johtaa helposti siihen vaikutelmaan että esimiehen toiminta tuntuu etäiseltä.

Avoimen kysymyksen vastausten perusteella henkilöstö toivoo selvästi että vuorovaikutusta esimiehen ja toimihenkilöiden välillä olisi enemmän ja esimiestä olisi helppo lähestyä. Vuorovaikutuksen puute on varmasti myös osaltaan vaikuttanut siihen että esimies koettiin etäiseksi. Aito ja usein toistuva vuorovaikutus toisi työntekijälle tunteen että hänestä välitetään. Pelkkä sähköpostilla tapahtuvaa tiedottamista ei voi katsoa kahden ihmisen väliseksi vuorovaikutukseksi. Puhuminen ja kasvokkain tapaaminen on tarpeellista edelleen, vaikka nykyteknologia muunlaisen keskustelun mahdollistaakin.

Eri-ikäisten johtajuuskäsitykset eroavat toisistaan. Vanhin ikäryhmä käsittää johtajuuden enemmänkin kollegiaalisuutena kun taas nuoremmat ikäryhmät odottavat esimieheltä joustavuutta, vuorovaikutusta ja läsnä olevaa johtamista. Näiden tulosten perusteella voidaan päätellä että ikääntynein ryhmä pitää tämän hetkisestä johtamistyylistä ja sen selkeydestä, kun taas nuoremmat työntekijät kaipaavat esimieheltä jo jotain muutaakin. Mielenkiintoista oli että nuorin ja vanhin ikäryhmä olivat tyytyväisempiä kannustamiseen ja motivointiin kuin keskimäinen ikäryhmä. Kannustetaanko ja tuetaanko nuoria toimihenkilöitä työuran alussa selvästi enemmän, koska siihen nähdään tarve jotta henkilöstön vaihtuvuus olisi vähäistä? Pitää kuitenkin muistaa että myös kauemmin palveluksessa olleet kaipaavat kannustavaa palautetta, varsinkin jos tarkoituksena on jaksaa työskennellä pitkään Kelassa.

### 6.3 Ryhmähengen tunnusluvut

Kaikkiin ryhmän toimintaa ja ryhmähenkeä koskeviin kysymyksiin vastattiin hyvin positiivisesti. Väittämään *olen aina valmis auttamaan toista ryhmän jäsentä* lähes kaikki (98 %) vastasivat olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä (kuvio 9).



KUVIO 9. Valmius auttaa toista ryhmän jäsentä

### Avoim kysymys

Ryhmähenkeä koskevana avoimen kysymyksenä oli: *Ryhmä on joukko ihmisiä jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen ja yhteisiin toimintatapoihin ja kantavat vastuuta yhdessä. Onko sinun mielestäsi nämä asiat toteutuneet omassa ryhmässäsi riittävän hyvin?*

Saaduista vastauksista nousi esille että toimihenkilöt kokevat työskentelevänsä enemmän ryhmän alaisissa tiimeissä kuin itse ryhmässä (ryhmä voi olla jakautunut toimistokohtaisiin tiimeihin). Ryhmä koettiin keinotekoiseksi, hajanaiseksi, vieraaksi ja etäiseksi. Kuitenkin 22:sta kysymykseen vastanneesta henkilöstä 18 vastasi yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin sitoutumisen sekä yhteisen vastuunkantamisen toteutuneen ryhmässä.

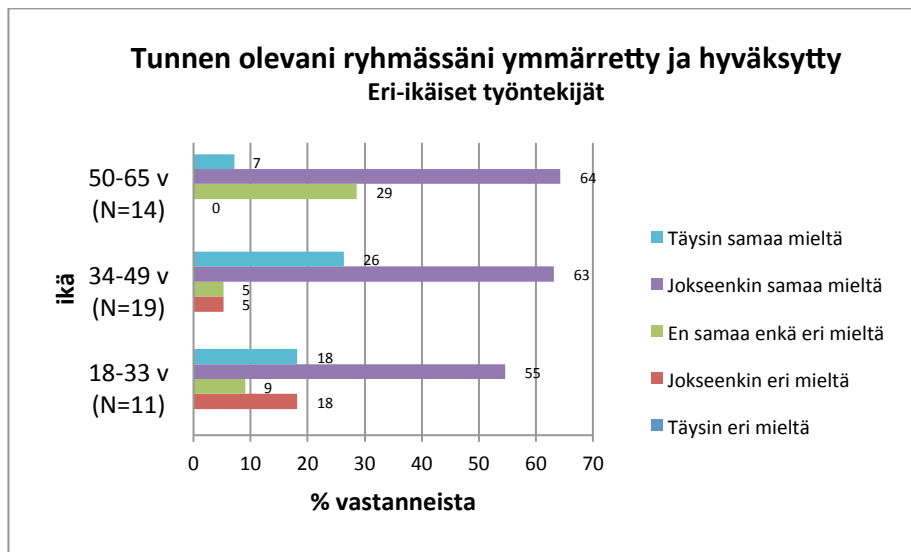
*”Ryhmä –jaottelu tuntuu keinotekoiselta (koska päivittäin tekemisissä tiimin jäsenten kanssa, ei ryhmän jäsenten), joten tulee väkisinkin vastattua tiimin osalta.” (ikä 34 – 49)*

*”Riippuu hiukan siitä, mitä ryhmällä tässä yhteydessä tarkoitetaan (koko ryhmä, tiimi vai oman etuuden tekijät). Oma etuutta tekevien kesken toteutuu, koko ryhmä on melko hajanainen ryhmän koosta ja erilaisista etuuksista johtuen.” (ikä 34 – 49)*

*”Osa ryhmän jäsenistä jää vieraammiksi ja vaikea arvioida kuinka hyvin yhdessä vastuuta kannetaan. Oman tiimin sisällä ovat yhteiset toimintatavat ja yhteisvastuu hyvin sisäistetty.” (ikä 50 – 65)*

### 6.3.1 Eri-ikäisten työntekijöiden Ryhmähenki -tunnusluvut

Väittämään *Tunnen olevani ryhmässäni ymmärretty ja hyväksyty*, 50 – 65 -vuotiaista 0% vastasi olevansa asiasta jokseenkin tai täysin eri mieltä. Selvästi yli puolet (71%) heistä tunsivat olevansa hyväksytyjä ja ymmärrettyjä, 29 % oli valinnut neutraalin vaihtoehdon, joka kuitenkin voitaneen tulkita enemmän samaa mieltä oleviksi kuin eri mieltä, koska eri mieltä vastauksia ei annettu yhtään. Nuorimmassa ikäryhmässä lähes viidennes (18 %) vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä ja 34 – 49 –vuotiaista 5 % (kuvio 10).



KUVIO 10. Eri-ikäiset työntekijät: ymmärretyksi ja hyväksytyksi tunteminen

### 6.3.2 Yhteenveto ja pohdinta

Ryhmähenkeä koskevan avoimen kysymyksen kysymysasettelu oli huono. Ryhmähenkeä koskevien väittämäkysymysten alussa oli tarkennus että ryhmällä tarkoitetaan koko ryhmää johon vastaaja kuuluu, ei vain erillistä tiimiä. Kahdessa vastauksessa kuitenkin ihmeteltiin mitä ryhmällä tarkoitetaan kysymyksen yhteydessä. Tarkennus olisi pitänyt liittää myös avoimen kysymyksen yhteyteen. Lisäksi kysymyksessä olisi pitänyt pyytää vastaajia perustelemaan vastauksensa. Nyt suurin osa vastauksista oli ei/kyllä vastauksia.

Avoimen kysymyksen tulokset olivat hieman ristiriidassa strukturoiduista kysymyksistä saatujen hyvien tulosten kanssa. Lieneekö vastaajat mieltäneet kysymysten koskeneen

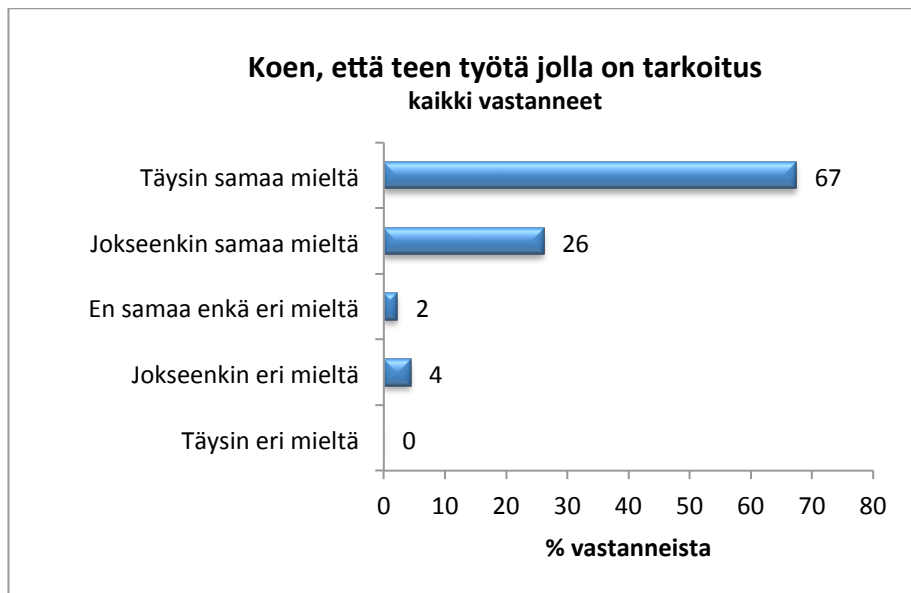
myös silloin lähitiimiään eikä koko ryhmää? Näiden vastausten perusteella voi päätellä että yksilöiden toiminta ja toisen ihmisen kohtaaminen on ihmisläheistä ja toista kunnioittavaa, mutta itse ryhmään ei olla ryhmäytytty ja se tuntui osasta jopa mahdottomalta.

Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksessa esitettiin että Suomessa työtovereiden keskinäinen apu ja tuki on lähes kiitettävän yleistä. Erittäin tai melko paljon tukea työtoveriltaan ilmoitti saavansa 80 % palkansaajista. Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä on selvästi sama asia todettavissa, koska lähes jokainen (98%) kyselyyn vastannut ilmoitti olevansa aina valmis auttamaan toista ryhmän jäsentä.

Eroja löytyi eri-ikäisten välillä ymmärretyksi ja hyväksytyksi kokemisen tunteessa. Nuorimmassa ikäryhmässä tätä kokemusta ei synny niin vahvasti kuin kahdessa muussa ikäryhmässä. Saatu tulos viittaa siihen että Kelassa vanhempia työntekijöitä ja heidän osaamistaan ja tietotaitoaan arvostetaan ja he tuntevat sen kautta olevansa myös ymmärrettyjä ja hyväksytyjä. Nuorten kohdalla epävarmuus omasta osaamisesta tai esim. uuden työntekijän paineet voivat vaikuttaa käsitykseen siitä kokeeko olevansa ymmärretty ja hyväksyty. Kaikkiaan kuitenkin 73 % myös nuorimmasta ikäryhmästä vastasi kokevansa arvostusta ja hyväksyntää täysin tai jokseenkin paljon.

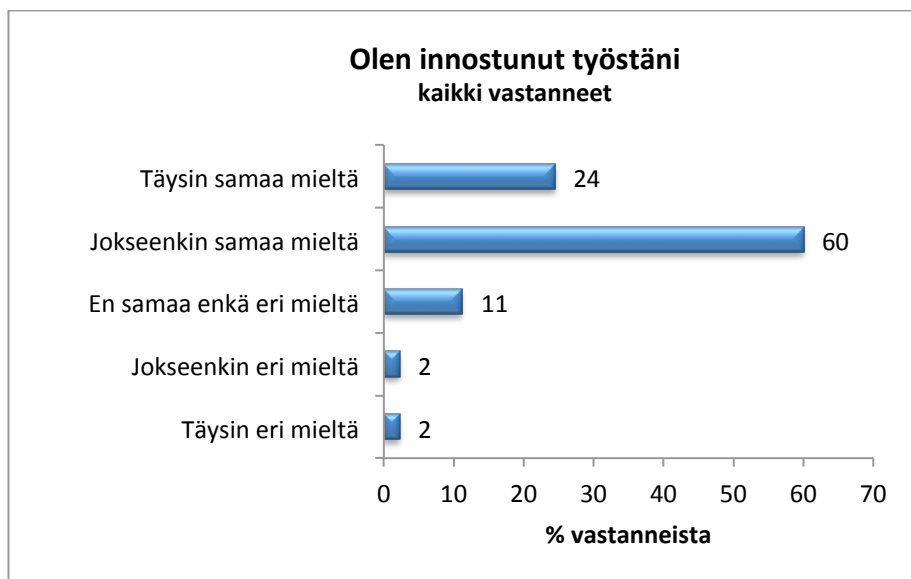
#### **6.4 Työn tunnusluvut**

Väittämään *Koen, että teen työtä jolla on tarkoitus*, vastasi lähes kaikki (93 %) olevansa jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä. Vain 4 % vastanneista oli väittämästä jokseenkin eri mieltä (kuvio11).



KUVIO 11. Työn kokeminen tarkoitukselliseksi

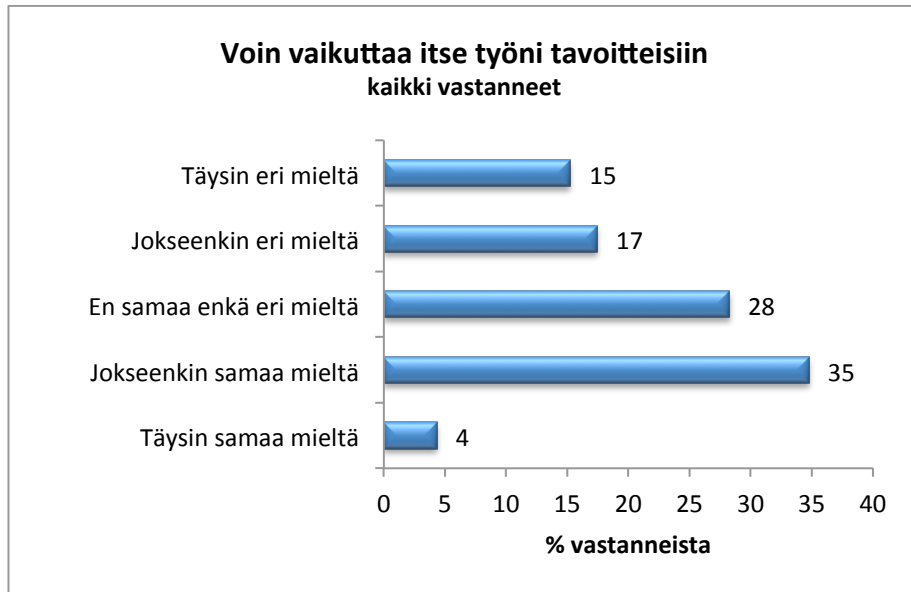
Myös väittämään *Olen innostunut työstäni* selvästi yli puolet (84 %) vastasi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja vain 4 % vastasi olevansa väittämästä täysin tai jokseenkin samaa mieltä (kuvio 12).



KUVIO 12. Työn innostavuus

Väittämässä *Voin vaikuttaa itse työni tavoitteisiin* hajontaa oli selvästi jo enemmän. Yhteensä 39 % vastanneista kertoi olevansa asiasta täysin tai samaa mieltä ja 32 % täysin tai jokseenkin eri mieltä. Myös vaihtoehdon en samaa enkä eri mieltä oli valinnut vastaajista 28 %, joten mielipiteet jakoutuivat melko tasaisesti. Asiasta tunnutaan ole-

van hieman epävarmoja, mitä 28 % neutraalin vastausvaihtoehdon valitseminen osoittaa (kuvio 13).



KUVIO 13. Vaikutus oman työn tavoitteisiin

### Avoim kysymys

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin toimihenkilöiden mielipidettä heidän nykyisestä toimenkuvastaan ja sitä onko se liian laaja tai liian suppea. Vastauksen jakautuivat seuraavasti:

### TAULOKKO 2. Toimenkuvan sopivuus

Onko nykyinen toimenkuva mielestäsi liian laaja tai liian suppea?	Vastauksia yhteensä
Toimenkuva on sopiva	17 kpl
Toimenkuva on liian laaja	3 kpl
Toimenkuva on liian suppea	5 kpl
Ei kantaa	3 kpl

Vastausten perusteella ne, jotka kokivat toimenkuvan olevan sopiva, olivat siihen myös tällä hetkellä hyvin tyytyväisiä.

*”Sopivasti räätälöity ja saan käyttää kertynyttä ammattitaitoani työssäni.”  
(ikä 50 – 65)*

*”Nykyinen toimenkuvani on sopiva sekoitus perustekemistä ja haastavampia tapauksia.” (ikä 34 – 49)*

*”Sopiva. Haastetta on, mutta ei liikaa. Pystyn omaksumaan omaan työkuvaani liittyvät muutokset etuusohjeissa jne.” (ikä 34 – 49)*

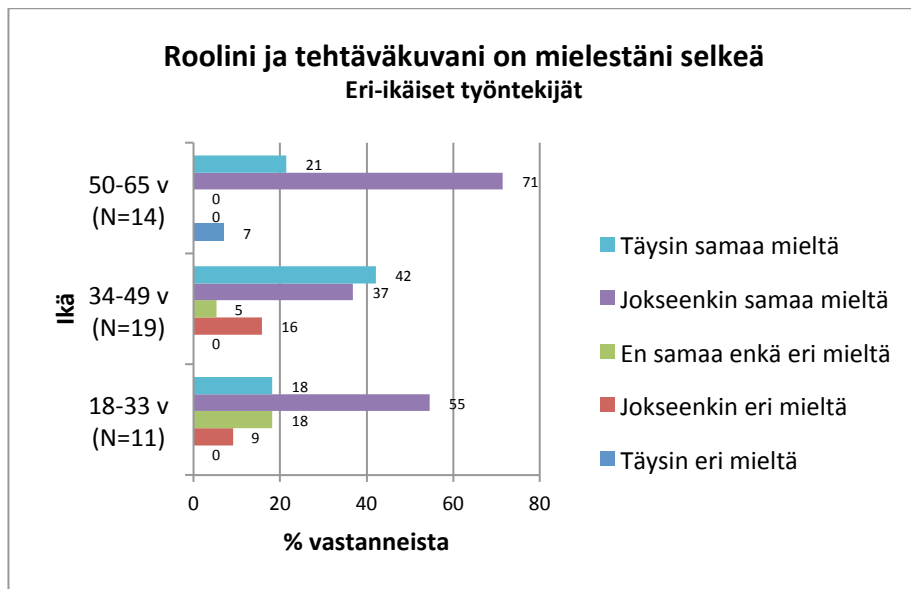
Ne jotka eivät olleet aivan tyytyväisiä toimenkuvaansa, perustelivat mielipidettään toimenkuvan sirpaleisuudella tai haasteiden puuttumisella.

*”Toimenkuva on melko sirpaleinen, toisaalta se tuo vaihtelua työpäivään. Toisaalta välillä tuntuu, että ei voi revetä joka paikkaan ja aikaa työn tekemiseen kunnolla ei ole riittävästi.” (ikä 18 – 33)*

*”Liian suppea. Toivoisin enemmän koulutusvastuuta ja haastetta työhöni, - -” (ikä 18 – 33)*

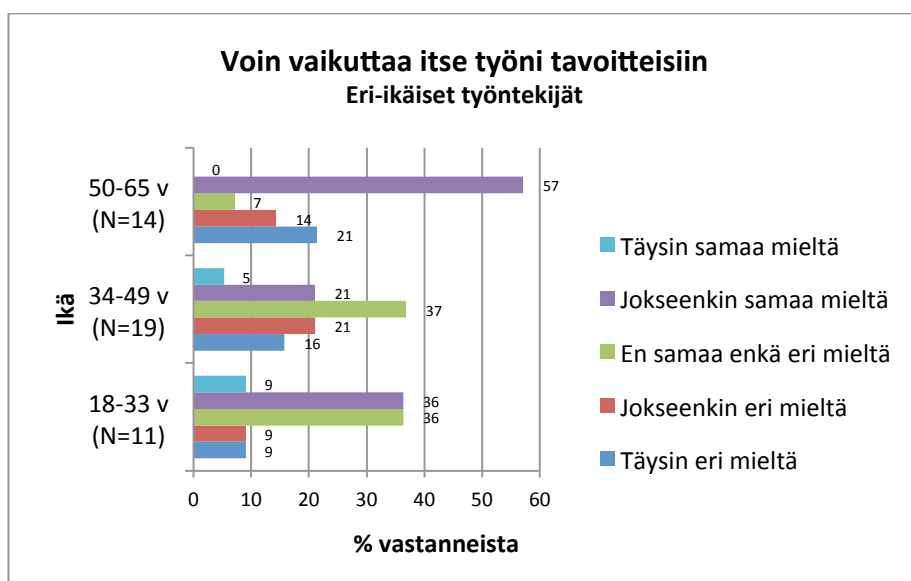
#### **6.4.1 Eri-ikäisten työntekijöiden Työ -tunnusluvut**

Eri-ikäisten kesken oli eroavaisuuksia käsityksessä oman roolin ja työtehtävän selkeydestä. 50 – 56 -vuotiaista lähes kaikki (93 %) vastasi olevansa asiasta täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Nuorempien työntekijöiden vastauksissa oli jo hajontaa enemmän. 34 – 49 -vuotiaista 79 % piti tehtävänsä täysin tai jokseenkin selkeänä ja 18 – 33 -vuotiaista 73 % (kuvio 14).



KUVIO 14. Eri-ikäiset työntekijät: roolin ja tehtäväkuvan selkeys

Tulokset väittämässä jossa kysyttiin mahdollisuudesta vaikuttaa itse oman työn tavoitteisiin vaihtelivat eri-ikäisten kesken. 50 – 56 -vuotiaiden joukosta yli puolet (57 %) oli jokseenkin samaan mieltä mahdollisuudesta vaikuttaa itse työn tavoitteisiin. Toisaalta samasta ryhmästä viidennes (21 %) oli täysin eri mieltä. 34 – 49 -vuotiaiden joukossa jakauma meni lähes tasan; 26 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja 37 % jokseenkin tai täysin eri mieltä. 37 % vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Nuorimassa ryhmässä lähes puolet (45 %) oli täysin ja jokseenkin samaa mieltä ja vain vajaa viidennes (18 %) täysin tai jokseenkin eri mieltä. 36 % tästä ikäryhmästä oli valinnut vastausvaihtoehdoksi en samaa enkä eri mieltä (kuvio 15.)



KUVIO 15. Eri-ikäiset työntekijät: vaikutusmahdollisuus omaan työhön

## 6.4.2 Yhteenveto ja pohdinta

Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksen mukaan valtaosa työssäkäyvistä koki tekevänsä vähintään viikoittain tärkeää ja merkityksellistä työtä, päivittäin merkityksellistä työtä katsoi tekevänsä yli puolet. Merkityksellisyyden kokemukset korostuivat erityisesti naisvaltaisella terveys- ja sosiaalipalvelujen toimialalla, missä 78 % arvioi kokevansa päivittäin työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Myös tämä nyt tehty tutkimus antoi samansuuntaisen tuloksen, kun 93 % vastanneista oli täysin samaan tai jokseenkin samaa mieltä siitä että heidän tekemällään työllä on tarkoitus. Vastauksen heijastelevat sitä että vastaajat eivät ajattele Kela-työtä vain palkkatyönä, vaan työnä jolla on myös merkitys. Työhyvinvoinnin yksi edellytys on työn mielekkyys ja halu tehdä sitä. Vastausten perusteella voidaan olettaa että Kela-työ täyttää nämä vaatimukset ja työntekijät kokevat olevansa myös innostuneita tekemästään työstä. Oletettavasti he siten myös kokevat työn imua ja työniloa.

Väittämän *voin vaikuttaa itse työni tavoitteisiin* vastauksista heräsi kysymys miten vastaajat ovat käsittäneet kysymyksen. Työn tavoitteen voi ymmärtää eri tavalla riippuen esimerkiksi siitä onko vastaajan toimenkuva ratkaisukeskeinen vai kuuluuko hän palvelutiimiin, jossa pääasiallinen tehtävä on asiakaspalvelun hoitaminen.

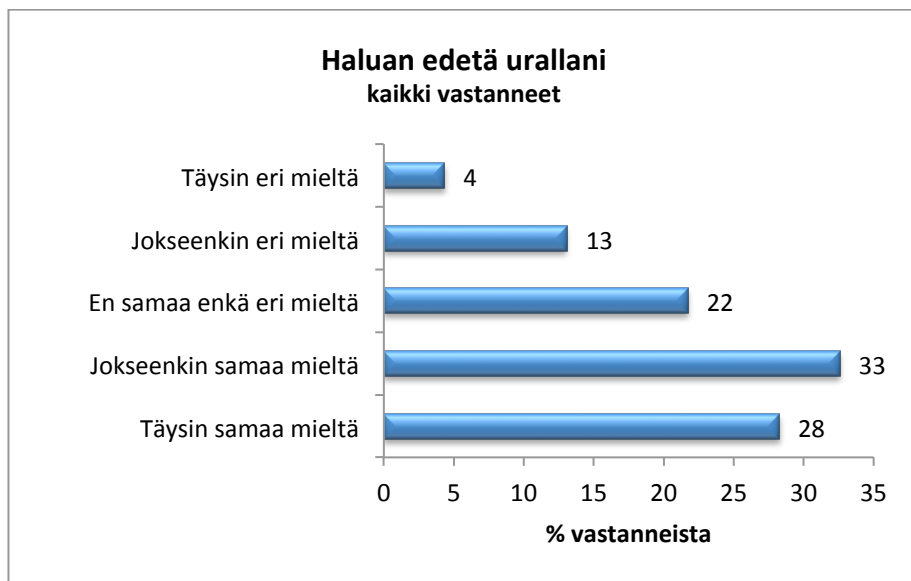
Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksessa 70 % vastanneista koki että heillä oli mahdollisuus olla mukana heitä koskevassa päätöksenteossa, kun taas Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä vastanneista vain 39 % oli sitä mieltä että he voivat vaikuttaa oman työnsä tavoitteisiin. Tässä on selvästi parannettavaa vakuutuspiirissä, koska vaikutusmahdollisuus omaan työhön on hyvin merkittävä osatekijä työtyytyväisyydessä ja työhyvinvoinnissa.

Työssä pitäisi pystyä toteuttamaan ja kehittämään itseään ja itse työn tulisi olla kiinnostavaa ja vaihtelevaa. Avoimen kysymyksen vastausten perusteella toimihenkilöiden toimenkuvat ovat pääsääntöisesti sellaisia joihin ollaan tyytyväisiä. Vain muutamat olivat sitä mieltä että toimenkuva oli liian suppea tai liian laaja.

Selvä ero työnkuvan selkeys-väittämässä johtune siitä että iäkkäimpien työntekijöiden työkuva on selkiytetty (varsinkin jos eläkeikä on jo lähellä), sekä lisäksi se että useat heistä tekevät sellaista etuutta jota ovat tehneet jo vuosien, ehkä jopa vuosikymmenien ajan. Nuorempien tehtäväkuva etsii vielä paikkaansa ja sitä voidaan helpommin muuttaa, koska yleinen ajatusmaailma ohjaa siihen että nuoret ovat nopeampia ja kykeneväisempiä oppimaan uusia asioita.

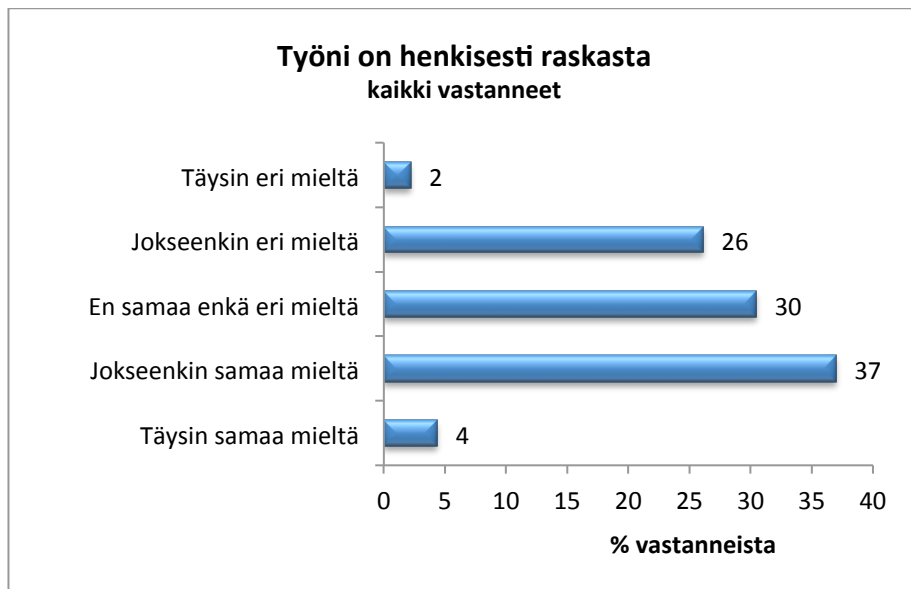
## 6.5 Ihminen itse -tunnusluvut

Vastanneiden halut uralla kehittymiseen vaihtelivat. Selvästi yli puolet (68 %) vastanneista vastasi väittämään *Haluan edetä urallani* täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja vajaa viidennes (17 %) oli asiasta täysin tai jokseenkin eri mieltä. Huomioitavaa oli että ja jopa yli viidennes (22 %) oli valinnut en samaa enkä eri mieltä –vaihtoehdon (kuvio 16).



KUVIO 16. Halu edetä uralla

Vastanneista lähes puolet (41 %) vastasi väittämään *Työni on henkisesti raskasta* täysin tai jokseenkin samaa mieltä. 28 % vastasi olevansa täysin tai jokseenkin täysin eri mieltä ja samoin melkein kolmannes vastanneista (30 %) valitsi vastaukseksi neutraalin en samaa enkä eri mieltä (kuvio 17).



KUVIO 17. Henkisesti raskas työ

### Avoim kysymys

Avoimena kysymyksenä kysyttiin onko toimihenkilöillä kasvumotivaatiota eli halua ja tahtoa kehittyä työssään, sekä valmiutta haasteellisiin tehtäviin ja luottamusta itseensä. Lähes kaikissa vastauksissa ilmaistiin halu kehittää itseään ja oppia uutta.

*”Kyllä, uuden opetteleminen sopivassa määrin lisää työmotivaatiota.”  
(ikä 34 – 49)*

*”Kyllä löytyy motivaatiota. Olen saanut kivasti lisäkoulutusta ja se näkyy työssäni.” (ikä 18 – 33)*

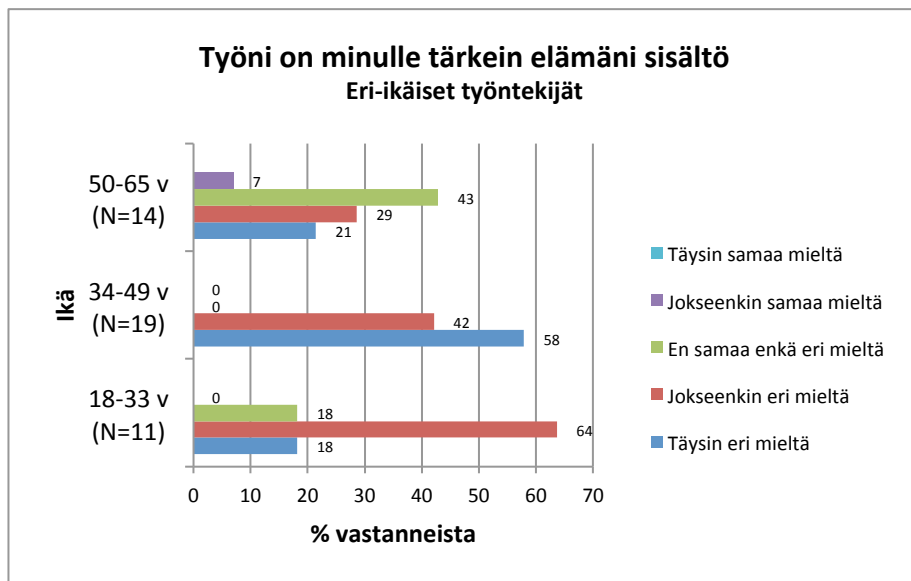
Toisaalta työssä kehittymisen katsottiin olevan myös pakon sanelemaa, jotta muutoksissa pysyisi mukana.

*”Nykyiset työtehtäväni antavat riittävästi haastetta. Tarvetta uralla etenemiseen en tunne, saan riittävästi haastetta tällä hetkellä, kuitenkin jatkuvasti tässäkin pitää seurata aikaa ja oppia uutta.” (ikä 34 – 49)*

*”Tässä työssä on pakko olla koko ajan valmis oppimaan uutta ja pitämään itseään ”kartalla”. Sellaista kasvumotivaatiota on siis löydettävä, jos kokee tämän työn mieleiseksi. (ikä 34 – 49)*

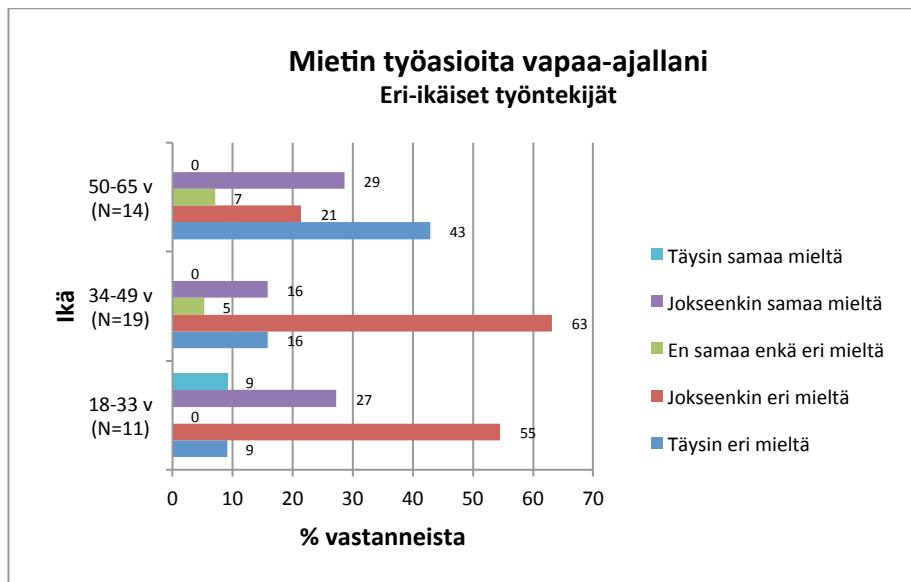
### 6.5.1 Eri-ikäisten työntekijöiden Ihminen itse –tunnusluvut

Eri-ikäisten työntekijöiden välillä oli selviä eroja nähtävissä väittämässä *Työni on minulle tärkein elämäni sisältö*. 34 – 49 -vuotiaista kaikki (100 %) olivat asiasta täysin tai jokseenkin eri mieltä ja 18 – 33 -vuotiaistakin 82 %. 50 – 65 -vuotiaista enää puolet (50 %) oli asiasta täysin tai jokseenkin eri mieltä ja lähes joka kymmenes (7 %) oli asiasta jokseenkin samaa mieltä. Lähes puolet 50 – 65 -vuotiaista (43 %) oli valinnut vaihtoehdoksi en samaa enkä eri mieltä (kuvio 18).



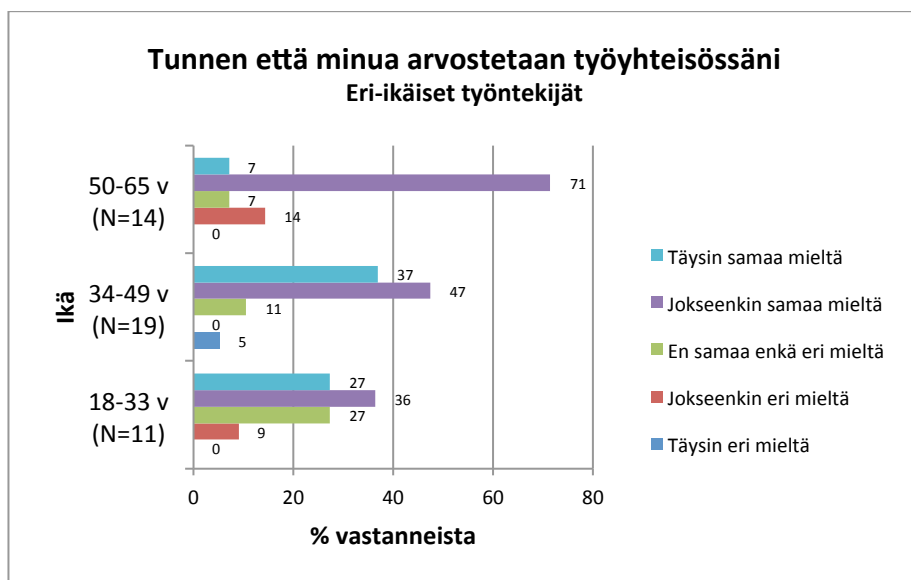
KUVIO 18. Eri-ikäiset työntekijät: työ tärkeimpänä elämän sisältönä

Väittämä *Mietin työasioita vapaa-ajallani* osoitti että työasioita ei pääsääntöisesti mietitä vapaa-ajalla. Joka kymmenes (9%) 18 – 33 -vuotiasta vastasi olevansa väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 27 % jokseenkin samaa mieltä. 50 – 65 -vuotiaista lähes joka kolmas (29 %) vastasi väitteeseen jokseenkin samaa mieltä. Keskimäinen ikäryhmä oli vahvasti sitä mieltä ettei mieti työasioita vapaa-ajalla vastaten väittämään 79 % täysin tai jokseenkin eri mieltä (kuvio 19).



KUVIO 19. Eri-ikäiset työntekijät: työasioiden miettiminen vapaa-ajalla

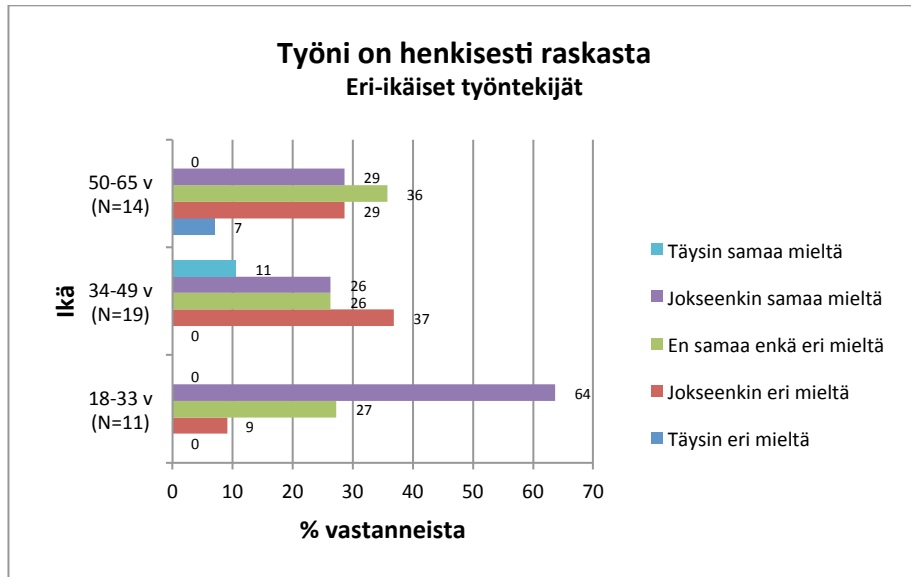
Vanhimmasta sukupolvesta 78 % vastasi väittämään *Tunnen että minua arvostetaan työyhteisössäni* täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Myös 84% 34 – 49 -vuotiaista olivat väittämästä täysin tai jokseenkin samaa mieltä. 18 – 33 -vuotiaiden keskuudessa arvostuksen tunteesta oltiin enää 63 % täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Samasta ryhmästä lähes joka kolmas (27 %) oli vastannut väittämään en samaa enkä eri mieltä (kuviokuva 20).



KUVIO 20. Eri-ikäiset työntekijät: arvostuksen tunne työelämässä

Väittämä *Työni on henkisesti raskasta* osoitti että nuorimmat työntekijät kokivat työnsä henkisesti raskaammaksi kuin muut ikäryhmät. 18 – 33 -vuotiaista selvästi yli puolet (64 %) koki työn jokseenkin rasittavaksi. Lähes joka kolmas (29%) vanhimmasta ikä-

ryhmästä vastasi väittämään jokseenkin samaa mieltä ja enemmän kuin joka kolmas (36 %) ilmoitti olevansa asiasta jokseenkin tai täysin eri mieltä. 34 – 49 -vuotiaiden joukko koki työn henkisen raskauden tasapuolisesti. Heistä 37 % vastasi väittämään täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja 37 % koki olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä (kuvio 21).



KUVIO 21. Eri-ikäiset työntekijät: työn kokeminen henkisesti raskaaksi

### 6.5.2 Yhteenveto ja pohdinta

Tuloksista selviää että puolet vastanneista ovat valmiita ja halukkaita etenemään urallaan, mikä on työnantajan kannalta hieno asia. 22 %:n kertymä vastausvaihtoehtoon en samaa enkä eri mieltä, voitaneen tulkita siten että vastanneet ovat tällä hetkellä tyytyväisiä omaan asemaansa eikä heillä oli suuria haluja edetä uralla.

Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksen mukaan työnsä koki melko tai hyvin henkisesti rasittavaksi vuonna 2012 runsas neljännes työssä olevista (28%). Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä 41 % vastanneista koki työn jossakin määrin henkisesti raskaaksi. Tämä on melko paljon, koska luku lähentelee jo johtopäätöstä että puolet vakuutuspiiristä kokisi työnsä henkisesti raskaaksi. Kokemus siitä mikä on henkisesti raskasta on kuitenkin hyvin henkilökohtainen mittari, ja varmasti juuri siksi myös muut vaihtoehdot saivat tasaisesti vastauksia. Henkilöstö tekee eri tyyppisiä töitä ja jokaisella on oma kokemuksensa siitä miten ja millainen työ koetaan henkisesti raskaaksi.

Nuorten kokemus työn henkisestä raskaudesta voitaneekin selittää sillä että lyhyt työkokemus ei vielä riitä tuomaan sellaista varmuutta ja itsetuottamusta kuin pitkä työura ja kokemus tuovat. Pitkään työelämässä olleet osaavat myös tasapainottaa elämäänsä ja työssä kohdattuja asioita osataan jo käsitellä rutiininomaisemmin.

Kysymyksen *työni on minulle tärkein elämäni sisältö* vastaukset osoittavat että vanhimmalle ikäryhmälle työ merkitsee enemmän kuin nuoremmille työntekijöille. Eri-ikäisten välinen ero nousi selvästi esille. Nuorin ikäryhmä koki selvästi että heidän elämässään on paljon muutakin, kun taas vanhimmassa ikäryhmästä puolet pitivät työtä erittäin tärkeänä työn sisältönä. Tämä voi johtua vanhimpien työntekijöiden maailmankuvasta johon kuuluu korkea työmoraali, työhön sitoutuminen ja halu tehdä työ hyvin. Tai sitten työn merkitys on korostunut elämänkaaren myötä; muu elämä antaa jo myöden ja työ on ottanut merkittävämmän aseman ihmisen elämässä. Voidaan siis olettaa että nuoremmilla on elämässä paljon muutakin sisältöä kuin vain työ. Varsinkin nuorimpien työntekijöiden ajatusmaailmaan kuuluu ajattelu siitä että työ ei ole elämän tärkein sisältö.

Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksen mukaan perhetilanne ja siihen liittyvät huolehtimisvastuut muuttuvan elämäkulun myötä: yksi elää intensiivisiä ruuhkavuosia pienten lasten kanssa, toisella lapset voivat olla jo muuttuneet kotoa, kolmas huolehtii ehkäpä jo omista ikääntyvistä vanhemmistaan ja neljäs elää yksin. Perhetilanne heijastuu usein myös muille elämänalueille ja jännitteitä voi syntyä kodin ja työn välille. Työssä käyminen johtaa tuntemukseen kotiasioiden laiminlyönnistä ja nämä tuntemukset ovat lisääntyneet varsinkin työssäkäyvien alle kouluikäisten lasten äitien ja isien keskuudessa: 43% tutkimukseen osallistuneista naisista tunsivat laiminlyövänsä kotiasioita ansiotyön vuoksi vähintään silloin tällöin. Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä osataan kuitenkin sulkea työpaikan ovi ja keskittyä kotielämään, koska esimerkiksi 34 – 49 vuotiaista 79 % vastasi ettei mieti työasioita vapaa-ajalla.

Hienoa on myös nähdä että vakuutuspiirissä selvästi arvostetaan iäkkäämpääkin työntekijää. 78 % 50 – 56 –vuotiaista koki että heitä arvostetaan työyhteisössä. Nuorin ikäryhmä lienee vielä vastausten perusteella olevan epävarma siitä arvostaako työyhteisö heitä. Vanhin ikäryhmä on jo löytänyt paikkansa ja he ymmärtävät oman merkityksensä organisaatiolle. Heidän tietotaitonsa on vuosien saatossa kasvanut hyvin arvokkaaksi pääomaksi, jota myös työtoverit osaavat suuresti arvostaa. Varsinkin Kelassa on niin

paljon ”hiljaista tietoa” jota ei tietokannoista löydy vaan se siirtyy ainoastaan perimätietona työntekijältä toiselle.

Avoimen kysymyksen perusteella henkilöstö on hyvin motivoitunutta ja halukkaita kehittymään työssään ja ottamaan uusia haasteita vastaan. Tällaisessa henkilöstössä on Kelan voimavara.

## 7 LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

### 7.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tieteellisessä tutkimuksessa pitää aina arvioida myös tutkimuksen luottavuus. Tämän arvioinnin jälkeen voidaan varmistua siitä, että saadut tutkimustulokset ovat luotettavia. Kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa tätä luotettavuutta käsitellään eri tavoin. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuuden varmennuksessa käytetään kahta käsitettä: reliabiliteettiä ja validiteettiä. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä eli sitä, että jos tutkimus toistetaan, saadut tulokset ovat samoja. Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2010, 128.)

Reliabiliteetti voidaan todeta useallakin tavalla. Jos esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tulosta silloin pitää reliabiliteettina, tai jos samaa henkilöä tutkitaan kahdesti ja molemmilla kerroilla saadaan sama tulos, on tutkimuksen tulokset reliabiliteettia. Tutkimuksen validiteettiä voi pettää esimerkiksi silloin kun vastaajat ovat ymmärtäneet kyselylomakkeen kysymykset aivan toisin kuin tutkija oli ajatellut. Ja jos tutkija tästä huolimatta käsittelee saatuja tuloksia alkuperäisen oman ajattelumallin mukaisesti, ei tuloksia voi silloin pitää tosina ja pätevinä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231 – 232.)

Reliabiliteetin mittaamiseksi on useita keinoja joista yksi on uudelleenmittaus. Tämän taustalla on ajatus, että virheettömän mittauksen tulisi toistettaessa tuottaa samalle havaintoyksikölle täsmälleen sama arvo. Menetelmän hyvä puoli on, että se soveltuu yksittäisen mittaustuloksen luotettavuuden arviointiin, mutta siinä on myös heikkoutensa. Jos tutkimus esimerkiksi toistetaan liian pian, voi edellisen kerran muistaminen vaikuttaa uusintamittausten tuloksiin, jos taas väliaikaa pidennetään liikaa, mittaustulosten ero voikin johtua tällöin osittain siitä että itse tutkittava asia on muuttunut. Vaikeudeksi voi muodostua myös se että ensimmäinen mittaus voi aiheuttaa muutoksia tutkitavasta asiasta. Haastateltu voi saada haastattelusta kimmokkeen alkaa seuraamaan tutkitusta aiheesta käytyä keskustelua, joka voi muuttaa hänen mielipidettään. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 95 – 96.)

Tämän opinnäytetyön kysely voitaisiin toistaa lähes vaivatta, koska tutkittava joukko ei ollut liian suuri ja he ovat uudelleen helposti tavoitettavissa. Edellä mainitut seikat kuitenkin nousevat haasteiksi; olisiko ensimmäisestä kyselystä jo liian pitkä aika vai tulisi-ko uusinta liian nopeasti? Lisäksi Kelassa tehdään keväisin koko Kelan kattava Barometri-kysely jossa tutkitaan työyhteisön hyvinvointia. Sama kohderyhmä joutuisi vastaamaan samantyyppisiin asioihin kohdistuvaan kyselyyn kahdesti hyvin pienen ajan sisällä. Näistä huolimatta uskon että tämän opinnäytetyön voidaan katsoa olevan reliabeli.

Tutkimuksen validiteettia voidaan myös todentaa ei näkökulmien kautta. Tämän opinnäytetyön kohdalla voitaisiin käyttää esimerkiksi sisällöllisen validiteetin ajattelutapaa, jossa mittarin sisällön tulee olla tutkittavan käsitteen kannalta järkevä ja perusteltu, jotta voidaan sanoa sen mittaavan juuri tarkoitettua asiaa. (Alkula ym. 1994, 92.) Tämän näkökulman kautta opinnäytetyön validiteetti täyttyy ainakin osittain. Kyselylomakkeen kysymykset oli laadittu siten että ne vastaavat kahteen aiemmin laadittuun tutkimuskysymykseen. Mutta koska ryhmien vastausjakauma ei täyttänyt yleistettävyyden vaatimuksia, oli toinen tutkimuskysymys vaihdettava. Mikäli tutkimuskysymykset olisi asetettu jo alussa koskemaan myös sukupolvien eroja, olisi osa kysymyksistä voitu suunnata juuri tätä näkökulmaa mittaamaan. Lisäksi tulosten perusteella jäi epäilyksistä voitu suunnata juuri tätä näkökulmaa mittaamaan. Lisäksi tulosten perusteella jäi epäilyksistä voitu suunnata juuri tätä näkökulmaa mittaamaan. Lisäksi tulosten perusteella jäi epäilyksistä voitu suunnata juuri tätä näkökulmaa mittaamaan. Validiteetin ei voida siis todeta aivan täysin toteutuneen.

## 7.2 Eettisyys

Eettisesti hyväksyttävä ja luotettava tieteellinen tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, jolloin myös sen tulokset ovat uskottavia. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (opetus- ja kulttuuriministeriön asiantuntijaelin) on laatinut hyvän tieteellisen käytännön lähtökohdat. Näiden lähtökohtien kautta voidaan myös tämän opinnäytetyön eettisyys todentaa:

1. Tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa.

*Tutkimus on toteutettu rehellisyyttä noudattaen ja se on laadittu ja esitetty tarkkuudella ja huolellisuudella. Kelan tutkimusosasto vastasi tulosten tallentami-*

*sesta ja näiden koulutettujen tutkijoiden ammattitaitoon ja tutkijan etiikkaan luotettiin.*

2. Tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa toteutetaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää tutkimuksen tuloksia julkaistaessa.

*Tutkimuksen tiedonhankinta on ollut tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa ja lähteiden tieteellisyyttä on harkittu tarkkaan ja kirjoittajan tunnettavuutta ja arvostettavuutta punnittu. Tutkimustietona on yritetty käyttää mahdollisimman tuoreita lähteitä ja mahdollisimman usein käytettiin alkuperäisiä lähteitä. Tulokset esitettiin avoimesti ja luottavasti.*

3. Tutkijat ottavat muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon niin, että he kunnioittavat muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viittaavat heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla ja antavat heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon ja merkityksen omassa tutkimuksessaan ja sen tuloksia julkaistessaan.

*Tutkimuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota oikeisiin lähdemerkintöihin ja niihin on yritetty viitata avoimesti ja selvästi. Tietoa ei ole lainattu luvattomasti ja mitään ideoita tai tutkimustuloksia ei olla esitetty omina jos ne eivät ole sitä olleet.*

4. Tutkimus suunnitellaan ja toteutetaan ja siitä raportoidaan sekä siinä syntyneet tietoaineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla.

*Tutkimuksesta on tehty asianmukainen tutkimussuunnitelma, jonka koulu on hyväksynyt ja jota noudattamalla tutkimus on toteutettu. Kyselyn tiedonkeruun toteutti Kelan Tutkimusosasto joka toimitti tutkijalle kyselyn tuloksista koonnin, joka on ollut vain tutkijan käytössä. Tuloksia on analysoitu Tixel -tilasto-ohjelmalla sekä sisällön analyysillä ja ne perustuvat tutkimusaineistoon. Tutkimuksesta on laadittu raportti (opinnäytetyö).*

5. Tarvittavat tutkimusluvut on hankittu ja tietyillä aloilla vaadittava eettinen ennakkoarviointi on tehty.

*Tutkimuslupa on anottu tutkimuksen kohteena olevalta taholta ja siihen on asianmukainen lupa ja suostumus saatu.*

(Lähtökohtia 6-9 ei voida soveltaa tähän opinnäytetyöhön)

(Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012)

Kyselylomakkeiden saatekirjeiden lupaus käsitellä tietoja ”ehdottoman luottamuksellisesti niin, että raportissa esitetään vain tilastollisia taulukoita, joista ketään yksilöä ei voi tunnistaa” on tärkeä tutkimusta kohtaan tunnettujen epäluulojen vähentäjä. Tällaista

lupausta uskotaan myös noudatettavan, joten tutkijan tulee ottaa lupaus vakavasti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luottamuksellisuus tarkoittaa, ettei tuloksia esitetä liian pienestä ryhmästä. (Alkula ym. 1994, 295.)

Tämän opinnäytetyön kyselyn vastauksien joukossa oli suora viesti ja kritiikki opinnäytetyön tekijälle:

*” - - Iän, työsuhteen keston ja etuusryhmän perusteella otos vastauksiin voidaan jakaa aika pieneksi. Vaikka kysely toteutettaisiin anonymisti, voidaan vastauksen perusteella jo aika helposti arvioida kuka vastauksen on antanut. Tämä voi vaikuttaa aika paljon siihen, miten halukkaita ihmiset ovat kertomaan todellisen mielipiteensä työhyvinvoinnistaan - - ”*

Kenenkään vastaajan henkilöllisyys ei vastauksista kuitenkaan paljastunut, varsinkaan kun tutkimuskysymys muuttui koskemaan eri-ikäisten työntekijöiden välisiä eroja, jolloin ainoa merkittävä taustatekijä oli vastaajan ikä. Ikäjakauma oli lisäksi määritelty kolmen sukupolven mukaan, jolloin jokaiseen ikäluokkaan mahtui eri ikäisiä vastaajia runsaasti ja vastaajien tunnistettavuus oli häviävän pieni.

Kysely toteutettiin sähköpostilla ja jokainen vastaaja sai suoran linkin kyselyyn. Sähköpostissa oli saatekirje jossa kerrottiin mitä tutkitaan ja mihin saatua tietoa käytetään ja että vastaaminen on täysin anonymiä ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### *Miten vakuutuspiirin toimihenkilöt kokevat työhyvinvoinnin?*

Tulosten perusteella Kelan Etelä-Pirkanmaan toimihenkilöt toivovat esimieheltään ihmisläheistä ja arvostavaa kohtelua sekä kuuntelemisen taitoa ja oikeudenmukaisuutta. Lisäksi he odottavat että heidän ammattitaitoonsa ja työmoraaliinsa luotetaan ja he saisivat tehdä työnsä ilman että he tuntevat olevansa koko ajan valvonnan alla. Organisaatiomuutoksen myötä muodostetut ryhmät koettiin keinotekoisiksi eikä niihin oltu kunnolla sopeuduttu.

Vakuutuspiirin toimihenkilöt ovat ylpeitä ja innostuneita työstään ja kokevat että he tekevät työltä jolla on tarkoitus. Enemmän kuitenkin haluttaisiin vaikutusmahdollisuuksia omaa työtä kohtaan, eikä toimenkuvankaan aina katsottu olevan sellainen kuin sen toivoisi olevan. Puolet vastanneista oli halukkaita etenemään urallaan, mutta samalla 41 % vastanneista koki työn olevan jossakin määrin henkisesti raskasta. Tämä määrä on melko suuri ja vaikuttanee varmasti työhyvinvointiin.

### *Onko työhyvinvoinnissa eroja vakuutuspiirin eri-ikäisten työntekijöiden välillä?*

Tulosten perusteella vakuutuspiirin työhyvinvointi on hyvä kaikkien ikäryhmien keskuudessa ja vakuutuspiirissä vallitsee ilmapiiri jossa vanhempia työntekijöitä arvostetaan ja kunnioitetaan. Vaikka nuoret kokevat saavansa arvostusta vähemmän, koki sitä kuitenkin saavansa selvästi yli puolet nuoristakin. Lisäksi nuoret työntekijät kokivat selvästi vanhempiin työntekijöihin verrattuna että heidän työkuvansa ei ole selkeä.

Huolestuttavinta oli kuitenkin että selvästi yli puolet (64%) vastanneista nuorista koki työn henkisesti raskaaksi. Vanhimmalle ikäryhmälle työ merkitsi elämälle huomattavasti enemmän kuin nuoremmille työntekijöille. Tämä johtuu erilaisista maailmankatsomuksista sekä siitä että iäkkäämmät työntekijät eivät elä enää ns. ruuhkavuosien aikaa, jolloin perheitä perustetaan ja lapsiperheen arkea ja työelämää yritetään sovittaa yhteen.

### **Kehitettävää**

Esille nousi selvä tarve siitä että esimiehen kanssa haluttaisiin olla enemmän vuorovaikutuksessa. Tämä olisi erityisen tärkeää silloin kun esimies ei ole samassa toimistossa vaan johtaminen tapahtuu toisesta toimistosta käsin. Aito vuorovaikutus jää tällöin liian

usein kokematta. Vakuutuspiirissä tulisi esimieskoulutusten kautta tuoda esille säännöllisten, vaikka vain arkipäiväistenkin, keskustelujen merkitys. Niiden kautta toimihenkilöille muodostuu esimiehestä lähestyttävämpi kuva, jolloin myös ongelmakohtien läpikäyminen helpottuu ja sujuu paremmassa yhteisymmärryksessä. Esimiesten tulisi ottaa aktiivinen kuunteluote käyttöön ja huolehtia siitä että myös henkilöstö saa äänensä kuuluville.

Tämän tutkimuksen, kuten myös Kela –barometrin tulokset, osoittavat että esimiehet eivät osaa kannustaa alaisiaan tarpeeksi. Kannustaminen ja kehuminen ei ole aina helppoa, kuten ei myöskään hyvän tai huonon palautteen vastaanottaminen, mutta sitä kuitenkin jokainen ihminen haluaa ja kaipaa. Annettu kiitos kantaa pitkälle ja lisää työmotivaatiota. Vakuutuspiirin intranet sivuille kirjoitettu yleinen kiitos ahkerasta työstä lämmittää sydäntä, mutta se ei kanna samanlaista hedelmää kuin henkilökohtaisesti ja kasvokkain annettu positiivinen kiitos ja kannustus. Itseluottamus omaan työn tekemiseen kasvaa palautteen saamisesta ja siitä ei voi olla muuta kuin hyötyä työn tekemisessä. Esimiehiä tulisi kannustaa jakamaan avoimesti ja säännöllisesti palautetta ja kiitosta.

Vastauksien perusteella vakuutuspiirin nuorimmat työntekijät kokivat että esimies kannustaa ja motivoi heitä, toisaalta heistä tuntuu että heitä ei arvosteta tarpeeksi omassa työyhteisössä. Lisäksi tulos jonka mukaan 64% nuorista koki Kela-työn henkisesti rasakaksi on huolestuttavaa. Suurien ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, uutta sukupolvea palkataan koko ajan heidän tilalleen. Vakuutuspiirin johdon tulisi ymmärtää että nämä nuoret työntekijät eivät välttämättä ole tehty aivan samasta puusta kuin vanhimmat työntekijät. Heitä ei ole kasvatettu samaan maailmankuvaan ja he kokevat maailman ja työkuulttuurin hyvin eri tavalla. Tämä tulisi ottaa huomioon esimerkiksi siten, että johto huolehtii uuden, juuri rekrytoidun nuoren työntekijän hyvästä ja toimivasta perehdytyksestä. Heille voisi nimetä vielä esimerkiksi mentori, jolta he voivat aina tarvittaessa kysyä neuvoa ja jolta saisi tukea.

Omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia tulisi lisätä, koska selvästi toimihenkilöt kaipaavat itseohjautuvuutta ja haluaisivat olla mukana muokkaamassa ja vaikuttamassa oman työn tavoitteisiin ja tapoihin joilla töitä tehdään. Vakuutuspiirin tulisi antaa mahdollisuus innovatiiviseen ja luovempaan toimintaan. Kun henkilöstö otetaan mukaan työsuunnitteluun, sitoutuvat he työn tekemiseen aivan eri tavalla. Kela on byrokraattinen ja jäykkä laitos, mutta se ei silti sulje pois mahdollisuutta toimia myös luovasti.

Ryhmäjaon tarpeellisuus nousi vastauksissa esiin. Ryhmäjako tuntuu väkinäiseltä koska välttämättä ei opita koskaan tuntemaan työtoveria joka työskentelee kaukana toisessa toimistossa. Nykyistä organisaatiomallia ei varmasti pystytä muuttamaan, mutta ryhmän sisäisiä suhteita ja yhteisiä toimintatapoja lisäävää toimintaa tulisi kehittää. Ryhmäytyminen ei onnistu ilman esimiehen aktiivista otetta ja esimiehen määrätietoista tavoitetta muodostaa ryhmästä yhteistyökykyinen ja toimiva kokonaisuus.

Kelan hyvinvoinnin timanttiin on koottu kaikki oleellinen ja tärkeä työhyvinvoinnista. Näiden asioiden jalkauttaminen lähiesimiehille ja henkilöstölle tuntuu kuitenkin jonkin verran ontuvan. Jo tämän tutkimuksen tulokset osoittavat että timantin periaatteet eivät kaikki toteudu. Kelassa on myös laadittu vuonna 2010 ikäohjelma jonka mukaisesti kaikki ikäryhmät tulisi ottaa kaikessa toiminnassa tasa-arvoisesti huomioon. Ikäohjelmasta ja työhyvinvoinnin timantista löytyvät asiat ovat ajankohtaisia ja niitä tulisi kerrata henkilöstön ja esimiesten kesken.

### **Pohdinta ja jatkotutkimukset**

Näkökulma eri-ikäisten työntekijöiden työhyvinvoinnista osoittautui erittäin mielenkiintoiseksi. Kyselyn tulosten perusteella asia on tärkeä myös Kelassa, jossa sukupolven vaihdos on juuri lähivuosina tapahtumassa. Mikäli olisin osannut asettaa tutkimuskysymyksen jo alussa koskemaan eri-ikäisten työntekijöiden välisiä eroja, olisin kyselylomakkeella kysynyt myös näitä asioita koskevia kysymyksiä. Mielestäni sain kuitenkin mielenkiintoisia tuloksia tälläkin kyselyllä.

Hienoa oli nähdä että vakuutuspiirin työhyvinvointi on hyvällä mallilla. Sukupolven vaihdokseen tulisi kuitenkin vähitellen herätä yhä enemmän, koska uusi sukupolvi on tulossa työelämään suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Tämä sukupolvi on syntynyt erilaiseen maailmaan ja he ovat tottuneet toimimaan siinä aivan eri tavalla ja eri keinoin kuin vanhemmat sukupolvet. Heidän vaatimuksiaan työtä kohtaan voi olla vaikea täyttää ja toisaalta voi olla vaikeaa sopeuttaa tätä sukupolvea toimimaan vielä näiden ”vanhojen normien” puitteissa. Y-sukupolven ottaessa johdon käsiinsä, 20 – 30 vuoden kuluttua maailma ja työelämä tulevat olemaan aivan erilaisia kuin nyt. Toivon vain että vielä silloin minuakin kunnioitettaisiin samoin kun nyt vakuutuspiirissä kunnioitetaan vanhempia työntekijöitä.

Aiheellista olisi perehtyä jatkotutkimuksen kautta nuorten työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Miten ja millaiseksi he kokevat Kela-työn, millaista johtajuutta he arvostavat ja haluavat ja mikä merkitys työllä on heidän elämälleen. Nuorissa on kuitenkin tulevaisuutemme, joten heidän arvomaailmaansa tulee osata ymmärtää, jotta heitä osataan johtaa ja jotta heistä tulee hyviä työntekijöitä. Heidän työhönsä Kelan toiminta tulee perustumaan lähivuosien kuluessa.

Tunnen olevani etuoikeutettu saadessani työskennellä Kelan kaltaisessa työpaikassa jossa työhyvinvointi on erittäin hyvä. Kela on vakaa ja hyvä työnantaja, joka osaltaan vaikuttaa työhyvinvointiin, mutta tärkeämpi ja jokapäiväisempi merkitys on kuitenkin työyhteisössä jossa työskentelee. Teen työtä jolla on merkitys ja koen että tällä opinnäytetyöllä oli suuri merkitys myös oman identiteettini muodostumiseen. Osaan käsitellä työhyvinvointiani nyt uusista näkökulmista ja olla myös entistä parempi alainen.

## LÄHTEET

Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2010, 23–32. Tutkimuksessa Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Nuutinen, S. & Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. 12.

Alkula, T. & Pöntinen, S. & Ylöstalo 1994, P. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Armstrong, M. & Baron, A. 1998. Performance Management. Teoksessa Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Kauhanen, J. 2010. 55.

Blom, r. & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus, Helsinki University Press

Gursoy, D., T. A. Maier & Chi, C.G. 2008. Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce. International Journal of Hospitality Management 27, 448–458. Tutkimuksessa Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Nuutinen, S. & Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. 12.

Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n asenne- ja arvotutkimus 2010. Taloustieto Oy. Tutkimuksessa Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Nuutinen, S. & Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. & Bordi, L. 2013.12.

Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri. 2011. Itsearviointi raportti 2011

Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri. 2013. <http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/>

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja raja-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27, Helsinki: Työterveyslaitos

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työterveyslaitos, Työyhteisöt ja –organisaatiot – osaamiskeskus. Tulostettu 25.3.2013.  
[http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR\\_Tata\\_on\\_tutkittu2009.pdf](http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf)

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. 2. painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi

- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor
- Kananen, J. 2008. Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.
- Kela. 2010. Kelan ikäohjelma 23.3.2010
- Kela. 2011. Kelan toimintakertomus 2011. Helsinki
- Kela. 2013. Kelan strategia 2013-2016 / Kelan hallitus 8.11.2012. Luettu 18.4.2013 <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/210508114547PV?OpenDocument>
- Kela. 2013. Kela - tietoa kelasta – historia. 9.1.2013. Luettu 18.4.2013 <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/031106122032AK?OpenDocument>
- KvantiMOTV. 2009. Tutkimusprosessi 18.12.2009. Luettu 22.4.2013 <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/prosessi.html>
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma
- Lindström, K. & Kiviranta, J. 1995. Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, Työministeriö.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy
- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. 4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy
- Karasek, R. 1989. Control in the workplace and its health-related aspects. Teoksessa Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi 1995. 20.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Helsinki: Talentum

Manka, M-L. 2011. Työnilo. 1. painos Helsinki: WSOYpro Oy

Manka, M-L. & Hakala, L. & Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Kuntoutussäätiö. Luettu 17.4.2013. [http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf)

Manka, M-L. & Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tulokellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Luettu 15.4.2013. [http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas\\_netti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas_netti.pdf)

Manka, M-L. & Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Luettu 17.4.2013. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Akateeminen väitöskirja. Oulu: Oulu University Press. Tutkimuksessa Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Nuutinen, S. & Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. 12.

Martin, M.W. 2007. Happiness and Virtue in Positive Psychology. Journal for the Theory of Social Behavior 37:1 0021-8308. Oxford UK: Blackwell Publishing

Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Nieminen, M. 2005. Ikärakenteen muutos. Teoksessa: Pekka Myrskylä (toim.). Tallella ikä elet- ty. Ikääntyminen tilastoissa. Helsinki: Tilastokeskus. Tutkimuksessa Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Nuutinen, S. & Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. 12

Nuutinen, S. & Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Luettu 4.5.2013 <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tutkimusprojektit.html>

Parry, E. & P. Urwin 2011. Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. International Journal of Management Reviews 13. Tutkimuksessa Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Nuutinen, S. & Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. 11

Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. 1. painos. Kauppakamari

Schueller, S.M. 2009. Promoting wellness: integrating community and positive psychology. Journal of community psychology, Vol 37, nro 7, 922-937. [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)

- Seligman, M. 2008. Aito onnellisuus. Suom. Lång, M. Helsinki: Art House. Alkuperäinen teos 2002.
- Steger, M.F. & Dik, R.J. 2010. Work as Meaning: Individual and Organizational Benefits of Engaging in Meaningful Work. Teoksessa Oxford Handbook of Positive Psychology and Work. Linley, P.A. & Harrington, S. & Garcea, N. (edit.) 2010. New York: Oxford University Press
- Suonsivu, K. 2009. Katsaus henkilöstön työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Teoksessa Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Suonsivu, K. 2011 UNIPress. 41.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. 7. painos. 2004. Helsinki: Talentum
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum
- Tiensuu, V. & Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio. Ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita Prima Oy
- Tilastokeskus 2013. Virsta (Virtual Statistics). Kokonaistutkimus vai otostutkimus. Luettu 22.4.2013. <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/03/03/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, 8., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. <http://www.tenk.fi/fi> Luettu 21.5.2013.
- Työterveyslaitos. Työyhteisön työhyvinvointi. 8.2.2013. Luettu 16.4.2013. [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx)
- Työterveyslaitos: Kauppinen, T. & Mattila-Holappa, P. & Perkiö-Mäkelä, M. & Saalo, A. & Toikkanen, J. & Tuomivaara, S. & Uusikulainen, S. & Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tulostettu 16.5.2013 [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Sivut/default.aspx)
- Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannus-yhtiö Tammi
- Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Jyväskylä: Johtamistaidon opisto
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita. Teoksessa Johtaminen sosiaalialalla. Niiranen, V. & Seppänen - Järvelä, R. & Sinkkonen, M. & Vartiainen P. 2010. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus. 93 – 96.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy

Wright, T.A. 2010. More than Meets the Eye: The Role of Employee Well-Being in Organizational Research. Teoksessa Oxford Handbook of Positive Psychology and Work. Linley, P.A. & Harrington, S. & Garcea, N. (edit.) 2010. New York: Oxford University Press

Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. 2000. Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace. New York: Amacom. Tutkimuksessa Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Nuutinen, S. & Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. & Bordi, L. 2013.

Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. 1. painos. Sanoma Pro Oy



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

HAKEMUS / LUPA Opinnäytetyölle  
Pyynikintie 2, 33230 Tampere

<b>Opinnäytteen tekijä</b>  Piritta Lamminen	<b>Yhteyshenkilö, osoite, puhelin</b>  Piritta Lamminen Karvepolku 4, 37800 Akaa 0400-942064 piritta@lammiset.net
<b>Koulutusohjelma / suuntautumisvaihtoehto</b>  Sosiaaliala, sosionomi YAMK	<b>Opinnäytetyön nimi</b>  Työhyvinvointi Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä
<b>Opinnäytetyön tarkoitus ja lyhyt kuvaus toteutuksesta</b>  Opinnäytetyössä tutkitaan Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin työhyvinvointia eri etuusryhmissä. Tutkimuksessa selvitetään eroavatko eri etuusryhmien työhyvinvointi toisistaan ja mitkä ovat ne tekijät jotka vaikuttavat toimihenkilöiden työhyvinvointiin. Tutkimus on kvantitatiivinen ja se toteutetaan sähköisellä kyselyllä.	
<b>Opinnäytetyön aikataulu</b> Maaliskuu 2013 teoria ja kysely, Huhtikuu 2013 tutkimustulosten analysointi, Toukukuu 2013 valmistuminen	
Kustannuksista vastaa <input checked="" type="checkbox"/> opiskelija(t) <input type="checkbox"/> muu, asiasta sovittu (pvm ja nimi)	
<b>Opinnäytetyön / kehittämistehtävän raportointi</b> <input checked="" type="checkbox"/> Raportti 1 kpl toimitetaan: Kela, Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri <input type="checkbox"/> Raportista pidetään osastotunti Raportoinnin ajankohta <input type="checkbox"/> Jokin muu tapa, mikä	
<b>Opinnäytetyön / kehittämistehtävän ohjaaja, allekirjoitus ja nimenselvennys</b> Merja Sinkkonen	<b>Puhelin</b> <i>Merja Sinkkonen</i>
Yritys/ Organisaatio, johon opinnäytetyö tehdään  KELA, Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri	
<b>Yhdyshenkilön allekirjoitus ja nimenselvennys</b> <i>Juha Kar</i>	<b>Puhelin</b> 020 63 59171
<b>Pvm ja allekirjoitus, nimenselvennys</b> 8.3. 2013 <i>Krishina Harsy</i>	<b>Puhelin</b>
Liitteet 1 kpl Opinnäytetyön tutkimussuunnitelma	

**PÄÄTÖS**

Lupa opinnäytetyöhön myönnetään hakemuksen mukaisesti

Hakemus palautetaan korjattavaksi seuraavin muutoksin (lisätilaa kääntöpuolella)

Hakemus hylätään, miksi

**Pvm ja tutkimusluvan myöntäjän allekirjoitus**

8.3.2013 *Juntti L*

Puhelin 020 6359171

Kopio myönnetystä luvasta lähetetään hakijalle

**Saate**

Hyvät Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin toimihenkilöt!

Toimin asiakassihteerinä Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä ja suoritan työni ohella sosionomin ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa Tampereen ammattikorkeakoulussa.

Teen opinnäytetyöni aiheesta ”Työhyvinvointi Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä”. Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia miten vakuutuspiirin toimihenkilöt kokevat työhyvinvoinnin sekä tutkia onko koetussa työhyvinvoinnissa eroja vakuutuspiirin eri ryhmien välillä ja mitkä ovat eroja selittävät tekijät.

Pyydän teitä käyttämään hetken arvokkaasta työajastanne ja vastaamaan laati maani kyselyyn. Kysely sisältää kysymyksiä joissa on valmiit vastausvaihtoehdot sekä muutamia avoimia kysymyksiä. Aikaa kyselyn täyttämiseen kuluu noin 10-15 minuuttia.

Vastaaminen on täysin anonyymiä ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Kyselyn tiedonkeruun toteuttaa Tutkimusosasto.

Ohjaajani toimii Tampereen ammattikorkeakoulusta yliopettaja, YTT Merja Sinkkonen ja työelämän puolelta Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin apulaisjohtaja Kristiina Harsu. Opinnäytetyön tuloksista raportoin vakuutuspiirin toimihenkilöille sekä johdolle.

Vastausaikaa kyselylle on 8.4.2013-19.4.2013 ja kyselyyn pääsee klikkaamalla alla olevaa linkkiä:

<https://digiumenterprise.com/answer/?sid=1000290&chk=DHV48AZS>

Vastaan mielelläni mahdollisiin lisäkysymyksiin

Piritta Lamminen  
Tampereen ammattikorkeakoulu, sosiaaliala /  
Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri  
puh. 0400-942064

## KYSELYLOMAKE

Vastaa seuraaviin väittämiin:

A. Esimiehellä tarkoitetaan ryhmän esimiestä

ESIMIESTOIMINTA	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaan mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Mielestäni esimiehen ja toimitushenkilön välistä vuoropuhelua on riittävästi					
2. Esimieheni osaa antaa minulle palautetta työstäni.					
3. Esimieheni toiminta on selkeää ja johdonmukaista					
4. Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti kaikkia ryhmän jäseniä kohtaan					
5. Esimieheni kannustaa ja motivoi minua riittävästi					
6. Esimieheni valvoo työni tekemistä liikaa					
7. Esimiehen toiminta ja johtaminen tuntuu etäiseltä					

Avoin kysymys:

Millaista esimiehen toiminta pitäisi mielestäsi olla jotta se tukisi työhyvinvointiasi?

B. Ryhmällä tarkoitetaan koko ryhmää johon kuulut (ei erillistä tiimiä)

RYHMÄHENKI	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaan mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Työhyvinvointini kannalta yhteistyö ryhmän jäsenten kanssa on tärkeää.					
2. Olen aina valmis auttamaan toista ryhmäni jäsentä.					
3. Osaan antaa palautetta hyvin tehdystä työstä ryhmäni jäsenille					
4. Mielestäni vuorovaikutus ryhmäni sisällä on rakentavaa					
5. Tunnen olevani ryhmässäni ymmärretty ja hyväksytty					
6. Ryhmässäni käydään keskustelua enemmän myönteisessä kuin kielteisessä hengessä					
7. Ryhmässäni huomaavaisuus ja ystävällisyys on jokapäiväistä					

Avoin kysymys:

Ryhmä on joukko ihmisiä jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen ja yhteisiin toimintatapoihin ja kantavat vastuuta yhdessä. Onko sinun mielestäsi nämä asiat toteutuneet omassa ryhmässäsi riittävän hyvin?

## C.

TYÖ	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaan mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Koen, että teen työtä jolla on tarkoitus					
2. Teen työtä joka on mielestäni riittävän vastuullista ja haastavaa					
3. Työni on mielestäni monipuolista ja mielenkiintoista					
4. Asetetut henkilökohtaiset tavoitteet parantavat työssä jaksamistani					
5. Voin vaikuttaa itse työni tavoitteisiin					
6. Roolini ja tehtäväkuvani on mielestäni selkeä					
7. Olen innostunut työstäni					

Avoin kysymys:

Mitä mieltä olet nykyisestä toimenkuvastasi? Onko se mielestäsi liian laaja tai liian suppea?

## D.

IHMINEN ITSE	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaan mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Minusta tuntuu hyvältä tulla aamuisin töihin					
2. Työni on minulle tärkein elämäni sisältö					
3. Tunnen että minua arvostetaan työyhteisössäni					
4. Haluan edetä urallani					
5. Työni on henkisesti raskasta					
6. Mietin työasioita vapaa-ajallani					
7. Pidän mielestäni riittävästi huolta fyysisestä kunnostani					

Avoin kysymys:

Uuden oppimiseen tarvitaan halua ja tahtoa kehittyä sekä valmiutta haasteellisiin tehtäviin ja luottamusta itseensä. Koetko että sinulla on tällä hetkellä työssäsi tällaista kasvumotivaatiota?

Perustiedot:

Ryhmä:

- Työttömyys – ja asumistuki ryhmä
- Eläke ryhmä
- Perhe ryhmä
- Opintoetudet ryhmä
- Kyky ryhmä
- Palvelu ryhmä

Ikä:

- 18-33 v.
- 34-49 v.
- 50-65 v.

Työsuhde:

- Vakinainen
- Määräaikainen