

TYÖKOKEMUKSEN MÄÄRÄN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

Kevät, 2023

Erno Riikonen

Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä Erno Riikonen

Työn nimi Työkokemuksen määrän vaikutus työhyvinvointiin

Ohjaaja Pasi Laine

Tiivistelmä

Vuosi 2023

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi CRH-konserniin kuuluva Finnsementti Oy. Finnsementti on suomalainen sementinvalmistaja, joka tuottaa suuren osan Suomessa käytettävästä sementistä. Tutkimuksen lähtökohdan muodosti Finnsementillä viimeksi toteutettu henkilöstötutkimus, joka osoitti, että työtyytyväisyyden taso on laskeva mitä kauemmin yrityksessä on työskennelty.

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa tarkemmin toimeksiantajan Paraisten tehtaalla vuorotyötä tekevän henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa ja selvittää miksi koettu työhyvinvoinnin taso laskee työkokemuksen karttuessa. Lisäksi tavoitteena oli muodostaa tutkimuksen tuloksien perusteella työn toimeksiantajalle toimenpide-ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi.

Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdyttiin laaja-alaisesti työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin ja työn teoreettinen viitekehys muodostettiin käyttämällä soveltuvien osin aiemmin suomalaiseen työhyvinvointitutkimukseen kehitettyjä malleja. Varsinainen tutkimusosio toteutettiin monimetodisesti kyselytutkimuksen ja teemahaastattelun avulla.

Tutkimustulokset nostivat esiin selkeitä eroja eri työkokemusryhmien välillä, joiden perusteella muodostettiin toimenpide-ehdotuksia toimeksiantajalle. Keskeisimmiksi kehittämiskohteiksi tämän tutkimuksen perusteella nousivat esimiestyön kehittäminen, koulutusmahdollisuuksien lisääminen ja työntekijöiden kehitysehdotuksien kuunteleminen.

Avainsanat Työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työhyvinvoinnin kehittäminen

Sivut 69 sivua ja liitteitä 3 sivua

The thesis was commissioned by Finnsementti Oy, a Finnish cement manufacturer and a subsidiary of the CRH group, which produces a large portion of the cement used in Finland. The starting point for the research was a previous employee survey conducted by Finnsementti, which showed that job satisfaction levels decline the longer an employee has worked for the company.

The aim of the study was to examine the current state of well-being at work more closely among shift workers at the client's factory in Parainen and to determine why perceived level of well-being decline as work experience accumulates. Additionally, the objective was to formulate recommendations for the client based on the results of the research to support the development of well-being at work.

The theoretical part of the study provided a comprehensive overview of the factors that influence well-being at work, and the theoretical framework was formed using models developed in previous Finnish research on well-being at work where applicable. The actual research was conducted using multiple methods, including a survey and thematic interviews.

The research results revealed clear differences between different groups based on work experience, which were used to formulate recommendations for the client. Based on this research, the most significant areas for development were identified as improving supervisory work, increasing training opportunities, and listening to employee development suggestions.

Keywords Well-being at work, job satisfaction, developing workplace well-being

Pages 69 pages and appendices 3 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Työn toimeksiantaja ja tausta	2
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymys	3
1.3	Teoreettinen viitekehys ja rajaukset.....	3
2	Työhyvinvointi	4
2.1	Työhyvinvoinnin mallit.....	6
2.2	Työkyky.....	9
2.3	Ikääntyminen ja vuorotyö	12
2.4	Työhyvinvoinnin johtaminen ja esimiestyö	13
2.5	Työyhteisö	18
2.6	Työhyvinvoinnin positiiviset ilmentymät	20
2.7	Työhyvinvoinnin negatiiviset ilmentymät.....	24
2.8	Työhyvinvoinnin kehittäminen	26
3	Tutkimusmenetelmät ja toteutus.....	28
3.1	Kyselytutkimus	28
3.2	Teemahaastattelu	30
3.3	Analyysimenetelmät	31
4	Tutkimustulokset	32
4.1	Kyselytutkimuksen tulokset	33
4.1.1	Vastaajien taustatiedot	33
4.1.2	Esimiestyö ja johtaminen	34
4.1.3	Työyhteisö	36
4.1.4	Työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä	37
4.1.5	Työ ja yksilö	39
4.1.6	Hyvinvointiteemojen kokonaisuuksien ja väittämien tuloksien vertailu	41
4.2	Haastattelujen läpikäynti	43
4.2.1	Vastaajien taustatiedot	43
4.2.2	Työntekijöiden näkemykset työhyvinvoinnista ja sen edistämisen vastuista	43
4.2.3	Esimiestyö ja johtaminen	44

4.2.4	Työyhteisö- ja ympäristö.....	45
4.2.5	Työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä.....	47
4.2.6	Työ ja yksilö.....	51
4.2.7	Sisällönanalyysin tulokset.....	54
5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	54
5.1	Johtopäätökset.....	54
5.2	Kehitysehdotukset tutkimustuloksiin perustuen.....	56
5.2.1	Esimiestyön kehittäminen.....	56
5.2.2	Koulutusmahdollisuudet.....	57
5.2.3	Kehitysehdotuksien kuuntelu ja toteutus.....	59
5.2.4	Vuorotyön vaikutukset.....	60
5.2.5	Jatkuvat keskeytykset.....	61
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	62
6	Pohdinta.....	63
	Lähteet.....	66

Liitteet

Liite 1	Kyselyn saate
Liite 2	Työhyvinvointi-tutkimuslomake
Liite 3	Haastattelulomake

1 Johdanto

Tulevien vuosikymmenien aikana ikääntyvän työväestön osuus Suomessa tulee kasvamaan ja nuorempien työntekijöiden suhteellinen osuus tulee vastaavasti vähenemään (Bergbom ym. 2020, s. 53). Väestön ikääntyminen johtaa samanaikaisesti myös työikäisten kokonaismäärän vähenemiseen (Valkonen & Lassila, 2021, s. 9). Asiaan on reagoitu pyrkimällä pidentämään työuria ja myöhentämällä keskimääräistä eläkkeelle siirtymisikää muun muassa vuoden 2017 eläkeuudistuksella, jolla kaikkien työntekijöiden eläkeikää nostettiin (Elo, n.d). Tämän johdosta jo työssä olevan väestön täytyisi jaksaa jatkaa työn tekemistä yhä vanhemmaksi, joten on tärkeää puuttua ennaltaehkäisevästi työkykyä heikentäviin tekijöihin ja panostaa työhyvinvointiin etenkin kokeneiden työntekijöiden osalta.

Vähitellen myös yritykset ovat alkaneet ymmärtämään, että työhyvinvointiin panostamisella on vaikutusta organisaation tuloksenteekokykyyn. Yhä useammat yritykset tarkastelevat nykyisiä toimintatapojaan ja niiden kehittämistarpeita, jotta ne pysyisivät kilpailukykyisinä muihin yrityksiin nähden myös tulevaisuudessa. (Manka & Manka, 2016, s. 13). Panostukset työhyvinvointiin hyödyttävät kaikkia osapuolia, sillä tyytyväinen henkilöstö luo edellytykset organisaation menestykselle ja kilpailukyvyille. Yhteiskunnallisesti on myös tärkeää, että ihmiset voivat hyvin työssään, koska työhyvinvointia parantamalla pidennetään työuria ja vähennetään sairaus- ja eläkekuluja. (Pakka & Rätty, 2010 s. 38) Työhyvinvointiin tehdyt investoinnit on todettu taloudellisesti kannattavaksi panostukseksi suomalaisille yrityksille toteutetuissa tutkimuksissa. Yritykset, jotka ovat ymmärtäneet työhyvinvoinnin todellisen merkityksen lisäävätkin työhyvinvoinnin toimenpiteiden suunnittelua, arviointia ja tavoiteasetantaa nykyään osaksi strategiatyötään. (Aura ym., 2016, ss. 75 – 76; Kehusmaa, 2011, s. 133)

Tämän opinnäytetyön tärkeyttä korostaa se, että yhteiskunnallisella tasolla Suomessa työtä jää tekemättä arvion mukaan jopa 24 miljardin euron edestä työhyvinvoinnin laiminlyöntien takia. Tähän summaan sisältyvät muun muassa ammattitaudit, ennenaikainen eläköityminen, sairauspoissaolot ja terveydenhoitokulut. (Manka & Manka, 2016, s. 7) Tutkimuksissa tekemättömän työn kustannuksiksi per työnantaja on laskettu keskimäärin yli

kuusi prosenttia palkkakustannuksista. Rahaksi muutettuna tämä tarkoittaa yli 2000 euroa työntekijää kohden. (Alahautala & Huhta, 2018, s. 80)

Jotta työntekijät jaksaisivat tehdä mahdollisimman pitkän työuran hyvinvoivina ja terveinä, on työnantajien oltava selvillä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja luotava toimivia rakenteita tukemaan henkilöstön hyvinvointia.

1.1 Työn toimeksiantaja ja tausta

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii CRH-konserniin kuuluva Finnsementti Oy. Finnsementti on suomalainen sementinvalmistaja, joka tuottaa suuren osan Suomessa käytettävästä sementistä. Yrityksellä on kaksi sementtiä valmistavaa tehdasta, jotka sijaitsevat Paraisilla ja Lappeenrannassa. Sementin lisäksi yrityksen tuotevalikoimassa ovat erilaiset betonin seos- ja lisäaineet sekä kivirouheet. (Finnsementti, n.d.)

Finnsementin kokonaishenkilöstömäärä on keskimäärin 235 henkilöä, joista tässä työssä tarkastelun kohteena olevassa Paraisten sementtitehtaan tuotanto-organisaatiossa työskentelee keskimäärin 80 työntekijää. Näistä noin 30 henkilöä työskentelee toimihenkilöinä ja noin 50 henkilöä tuntityöntekijöinä. Toimihenkilöt vastaavat tehtaan johtamisesta ja organisaation toiminnasta. Tuntityöntekijät puolestaan ovat keskeinen osa tehtaan tuotantoa ja heidän työhyvinvoinnillaan on merkittävä vaikutus tuotannon sujuvana ja laadukkaana pysymiseen. Tämä tutkimus keskittyy keskeytymätöntä vuorotyötä tekeviin tuntityöntekijöihin.

Finnsementillä työtyytyväisyyden tasoa tutkitaan vuosittain puolueettoman tutkimusyhtiön toteuttaman henkilöstötutkimuksen avulla. Tutkimuksella pyritään selvittämään henkilöstön käsityksiä omasta työstään, lähityöyhteisöstään, johtamisesta ja organisaation toiminnasta, jonka lisäksi tutkimuksessa kerätään myös kehittämisehdotuksia. Tutkimustulokset raportoidaan keskiarvotietoina ja tekstiyhteenvetoina, jonka lisäksi avoimien kysymyksiä vastaukset listataan. Tutkimuksen tuloksien perusteella luodaan ja toteutetaan työtyytyväisyyden parantamiseen tähtäviä toimenpiteitä.

Tämän työn lähtökohtana on Finnsementissä viimeksi suoritettu henkilöstötutkimus, joka osoitti, että työtyytyväisyyden taso on laskeva mitä kauemmin yrityksessä on työskennelty. Yrityksen johto on tiedostanut tämän aiheen tärkeyden ja nostanut sen mukaan yrityksen strategiaan ratkaistavaksi.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön aiheen haluttiin ottavan vuosittaista henkilöstökyselyä syvemmän tutkimusnäkökulman yksilötasoon painottuen. Tarkoituksena ei ollut tehdä vastaavaa henkilöstötutkimusta kuin aiemmin vaan haluttiin tuottaa uutta tietoa työhyvinvointia nykyisin heikentävistä tekijöistä ja selvittää tarkemmin työntekijöiden mielipiteiden ja näkemysten kautta juurisyitä nykytilanteen takana sekä mahdolliset kehitysideoita.

Opinnäytetyöllä tuotetun tutkimustiedon perusteella tavoitteena oli muodostaa johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia toimeksiantajalle työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi.

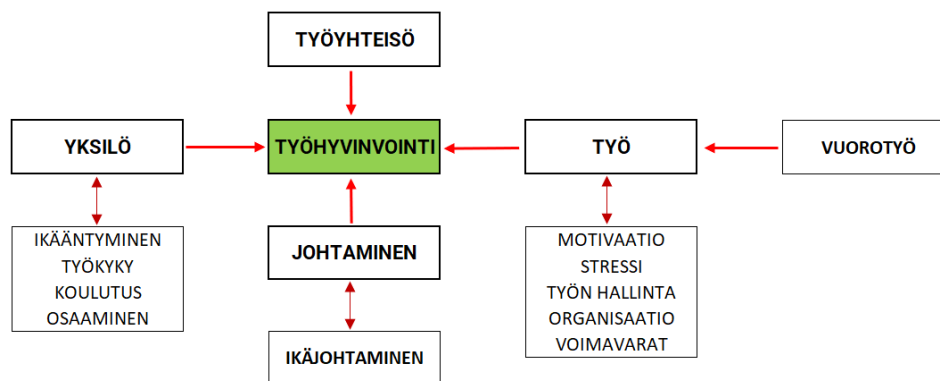
Tutkimus toteutetaan kyselylomakkeella ja teemahaastattelulla.

Tutkimuskysymys tässä työssä on: Miksi työhyvinvoinnin koettu taso laskee työkokemuksen määrän lisääntyessä?

1.3 Teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Työhyvinvoinnin käsite on laaja ja tämän takia se on rajattu kuvion 1 mukaisella teoreettisella viitekehyksellä, jotta työn painopiste saadaan pidettyä yksilöön vaikuttavissa työhyvinvoinnin osa-alueissa. Viitekehys muodostuu erinäisistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, joihin lukeutuvat johtamisen, työyhteisön, itse työn sekä yksilötason näkökulmat. Teoriaosuus tulee perustumaan lähdekirjallisuuden lisäksi aiheesta tehtyihin tutkimuksiin.

Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.



Opinnäytetyön tutkimuskohde on rajattu Finnsementin Paraisten tehtaan keskeytymätöntä kolmivuorotyötä tekeviin tuntityöntekijöihin. Vuorotyöntekijät valikoituivat tutkimuskohteeksi, koska he muodostavat tehtaan suurimman yksittäisen yhtenäisen työntekijäjoukon, johon kuuluu yhteensä 20 työntekijää.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnille ei ole määritetty vain yhtä yleispätevää määritelmää ja sitä kuvataan kokonaisvaltaisena ja moniulotteisena ilmiönä, jonka muodostumiseen vaikuttaa jokaisen oma subjektiivinen kokemus ympäröivästä ympäristöstä. Sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (STM, n.d.)

Työhyvinvointi terminä yleistyi käyttöön Suomessa laajemmin 2000-luvulla. Tavoitteena oli siihen asti käytössä olleen työkykymääritelmän laajentaminen niin, että myös työn mielekkyys saataisiin liitettyä siihen. (Alahautala & Huhta, 2018, s. 18) Työhyvinvoinnin tarkastelukulma onkin laajentunut fyysisestä terveyden ja työsuojelun työkykypainotteisesta näkemyksestä sisältämään myös henkisen työsuojelun työkuormituksen ja stressin osa-alueet. Nykyisin työhyvinvoinnin käsitteellä tarkastellaan työn kuormitustekijöiden lisäksi myös työstä syntyviä ja sen aiheuttamia mielekkyyden, onnellisuuden ja onnistumisen

kokemuksia. Tieteelliseen keskusteluun on noussut mukaan tärkeänä aiheena työn ja muun elämän välinen vuorovaikutus. Työhyvinvointi ei ole irrallinen tekijä ihmisen elämässä, vaan sen vaikutukset ulottuvat työstä kotiin ja kodista työhön. Työhyvinvoinnin kokemuksen voidaan laskea muodostuvan niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat suoraan tai välillisesti työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kehittämisen kohteina voivat olla mitkä tahansa asiat, joilla havaitaan olevan hyvinvointivaikutuksia työyhteisöön. (Ranta & Tilander, 2014, s. 11)

Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin voidaan ajatella muodostuvan kolmesta pääkomponentista: fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä hyvinvoinnista. Näistä fyysinen työhyvinvointi on näkyvin osa-alue työhyvinvoinnissa. Fyysiseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa fyysiset työolosuhteet, ergonomiset ratkaisut ja työn fyysinen kuormittavuus. Sosiaalinen työhyvinvointi sisältää vastaavasti sosiaalisen kanssakäymisen mahdollisuuden työyhteisön sisällä. Käytännössä tämä tarkoittaa mahdollisuutta kommunikoida vapaasti työyhteisön muiden jäsenten kesken ja, että työntekijöiden välit ovat kunnossa. Psyykkiselle työhyvinvoinnille on muodostunut keskeisempi rooli viime vuosien aikana. Psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat työn stressaavuus, stressinsietokyky sekä työpaineet ja työilmapiirin taso. (Robertson & Cooper, 2011, ss. 3 – 4; Virolainen, 2012, ss. 17 – 24)

Työhyvinvoinnin eri osa-alueilla on vaikutusta toisiinsa ja tämän johdosta sitä tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti, eikä kiinnittää huomiota vain yhteen tiettyyn osa-alueeseen. Puutteet yhdellä osa-alueella heijastuvat herkästi myös toisiin osa-alueisiin. (Virolainen, 2012, s. 11) Työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavat seikat voidaan jakaa yksilöön ja organisaatioon liittyviin tekijöihin. Yksilötasolta tarkasteltuna lähtökohtana on jokaisen yksilön oma henkinen ja fyysinen suorituskkyky. Tämä muodostuu esimerkiksi yksilön työolosuhteista, ammattitaidosta, motivaatiosta ja terveydestä elämän eri vaiheissa. Organisaatiotasolla vastaavasti tekijät muodostuvat muun muassa työyhteisön toimivuuden ja ilmapiirin lisäksi hyvästä ja motivoivasta johtamisesta sekä kehittymismahdollisuuksista. (Kauhanen, 2016, ss. 28 – 29; STM, n.d.) Myös Manka & Manka (2016, s. 75) nostavat työhyvinvoinnin syntyyn vaikuttavista tekijöistä esiin organisaation toimintatavat, johtamisen ja ilmapiirin lisäksi itse työn ja työntekijän tekemät tulkinnat näistä.

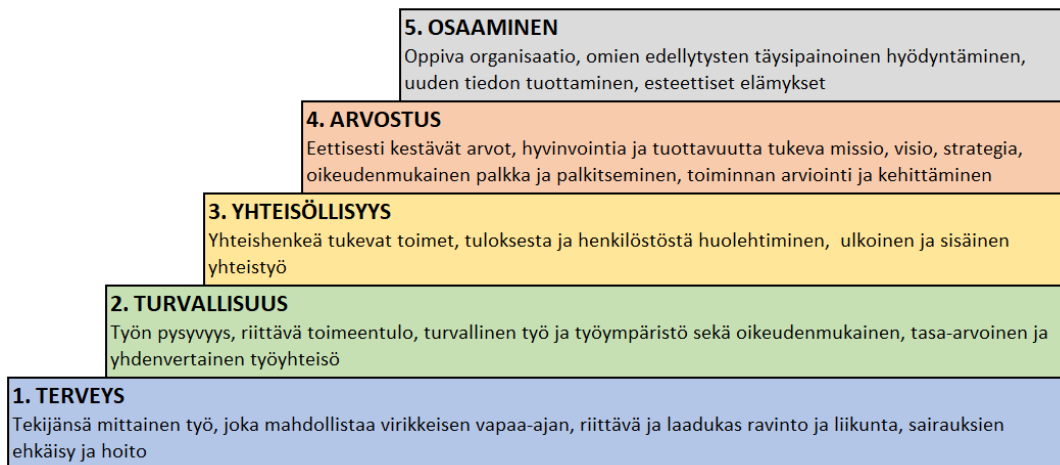
Työhyvinvoinnin avulla voidaan vähentää poissaoloja, lisätä motivaatiota sekä parantaa palvelua ja asiakastyytyväisyyttä. Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä työnantajaansa ja työoloihinsa sekä kokevat työnsä merkitykselliseksi ovat yleensä motivoituneita, innostuneita, lojaaleja, sitoutuneita ja tehokkaita. Työhyvinvoinnista on myös muodostunut yhä tärkeämpi kilpailutekijä uusien työntekijöiden rekrytointiin. Hyvä työilmapiiri ja työn kokeminen mielekkääksi ovat nousseet yhä tärkeämmiksi kriteereiksi, kun uutta työpaikkaa valitaan. Työnantaja, joka pitää huolta henkilöstöstään muodostaa samalla itselleen hyvää työnantajamielikuvaa ja tällä on positiivinen vaikutus rekrytointimahdollisuuksiin yhä kovenevassa kilpailussa ammattitaitoisesta työvoimasta. Lisäksi työvoiman ikääntyminen itsessään lisää työhyvinvoinnin kehittämisen tarvetta. (Pakka & Rätty, 2010 s. 38)

2.1 Työhyvinvoinnin mallit

Suomalaisessa työhyvinvoinnin tutkimuksessa sen kokonaisuutta on hahmoteltu erilaisten mallien avulla. Useimmiten yksilötasoa huomioivat kirjallisuuslähteissä mainitut mallit ovat työhyvinvoinnin portaatt ja voimavaralähtöinen malli.

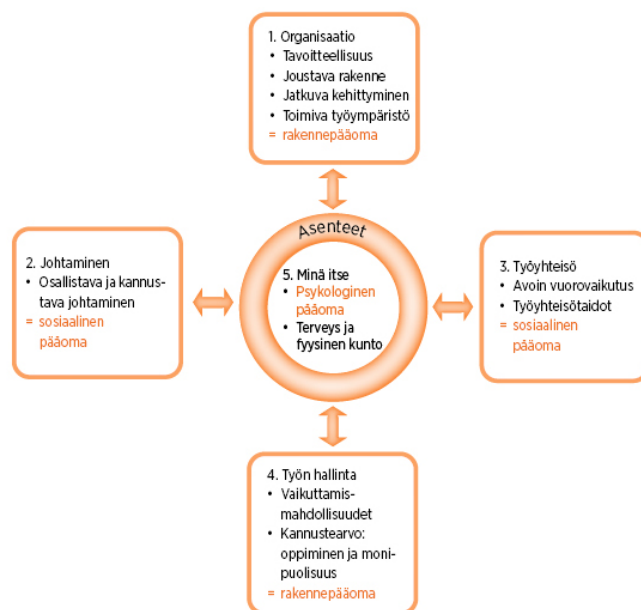
Työhyvinvoinnin portaatt-mallin pohjana toimii Maslowin tarvehierarkiateoria, johon kuuluvat psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Mallissa pyritään edistämään yksilön, työyhteisön ja organisaation työnhyvointia porrastetulta portaalt. Tavoitteena on ollut koota työhyvinvoinnin taustatekijät ja toimintamallit yhteen kehittämisen tueksi ja näihin vaikuttamalla pyritään saamaan muutoksia aikaan. Malli käyttää systeemiajattelua ymmärtämisen apuvälineenä, jonka avulla pyritään ymmärtämään eri osien vaikutus kokonaisuuteen. Työhyvinvoinnin portaatt muodostuvat viidestä portaasta kuvion 2 mukaisesti, jossa jokaiselle portaalle on kerätty hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä organisaation ja yksilön näkökulmasta. Tarvehierarkian mukainen korkein porttas on saavutettavissa, kun alemmat portaatt ovat saavutettu riittävästi. (Rauramo, 2009, ss. 2 – 4)

Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (mukailen Rauramo, 2009, ss. 2 – 3).



Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin malli (kuvio 3) rakentuu työntekijästä itsestään ja organisaation työhyvinvointia edistävästä piirteistä. Mallin työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja kuvion keskellä itse työntekijä. Mallin avulla voidaan saada selville, mitkä edellä mainittujen tekijöiden piirteistä mahdollistavat työhyvinvoinnin ilmentymisen niin, että työpaikka toimisi mahdollisimman hyvin ja menestyksellisesti. Samalla se mahdollistaa työntekijälle työn ilon ja imun kokemuksia. (Manka & Manka, 2016, s. 76)

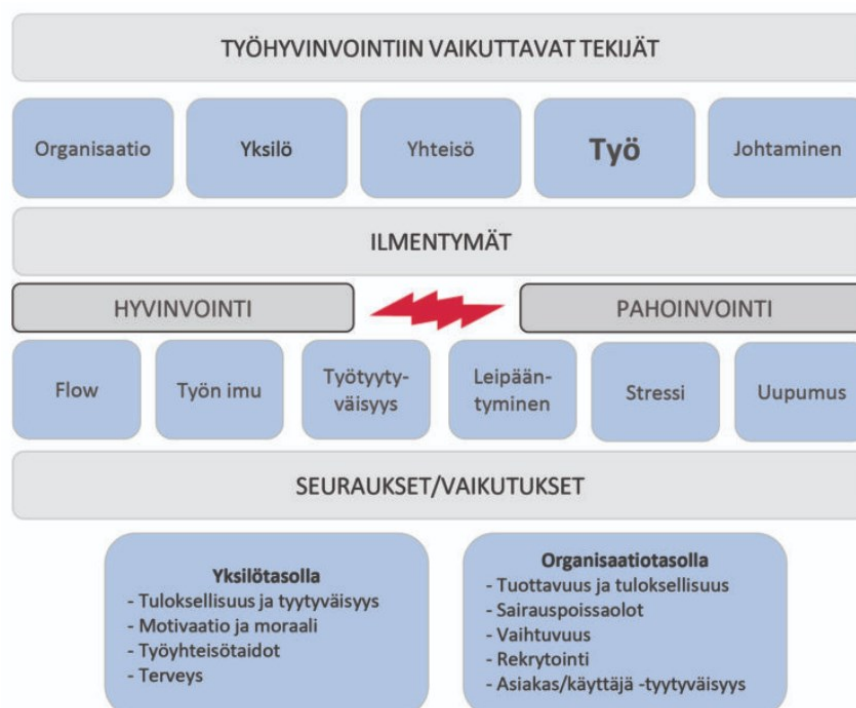
Kuvio 3. Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin malli (Manka & Manka, 2016, s. 76).



Edellä esitettyjen mallien lisäksi Tampereen yliopiston tutkimusjohtajan Kirsi Heikkilä-Tammen ”Hyvinvoiva hoiva” kehittämishankkeessa käytetyssä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallissa (kuvio 4) työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat jaoteltu organisaation rakenteeseen ja toimintaan, työyhteisön toimivuuteen, työnorganisointiin ja johtamiseen sekä yksilön omaan vastuuseen omasta hyvinvoinnistaan. Työhyvinvointi ilmentyy mallissa hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin kokemuksina. Positiivisia kokemuksia ovat esimerkiksi työn imu, flow-tila ja työtyytyväisyys ja negatiivisia vastaavasti ovat stressi, uupuminen ja työhön leipääntyminen. (Heikkilä-Tammi, n.d.)

Kokonaisuuteen on vielä lisäksi lisätty työhyvinvoinnin seuraukset ja vaikutukset. Näissä tarkastelun kohteena toimivat työntekijän ja organisaation näkökulmat. Yksilötasolla työhyvinvoinnin positiivisina seurauksina syntyy muuan muassa tyytyväisyyttä työhön ja tuloksellisesta toimintaa. Myös organisaatiotasolla esiintyy esimerkiksi toiminnan tuloksellisuutta sekä sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden vähenemistä. (Heikkilä-Tammi, n.d.)

Kuvio 4. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli (Heikkilä-Tammi, n.d.).



Kaikki edellä esitetyt työhyvinvointimallit ovat lähtökohdiltaan helposti ymmärrettäviä ja niitä on mahdollista verrata keskenään. Yhteistä malleille on se, että työhyvinvoinnin katsotaan muodostuvan monen eri tekijän summasta. Malleissa nämä tekijät ovat yhteydessä toisiinsa hieman eri tavoin painotettuina.

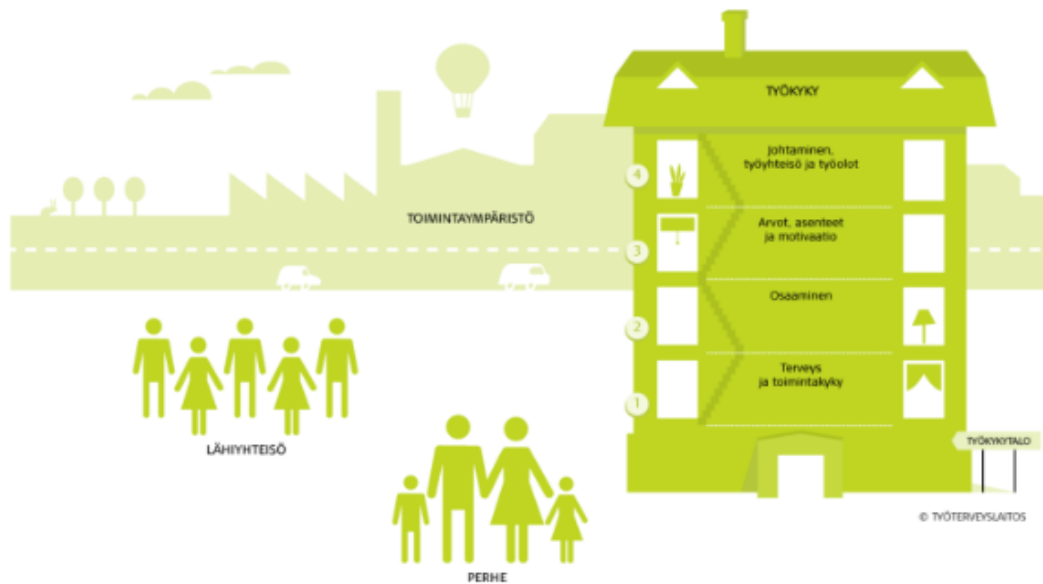
Rauramon työhyvinvoinnin portaiden kuvaamalla tavalla riittävää työhyvinvointia ei ole saavutettavissa, jos kaikki mallin osatekijät eivät toteudu riittävällä tasolla. Mankan mallissa korostetaan yksilöllisyyttä ja sen mukaisesti työntekijöiden työhyvinvoinnissa voi olla paljon vaihtelua samassa työyhteisössä, koska lopulta työntekijä tekee tulokset omien asenteidensa kautta työpaikastaan. Myös Heikkilä-Tammen kokonaisvaltaisessa mallissa korostuu työntekijän oma kokemus hyvinvoinnistaan eri työhyvinvoinnin ilmentymien kautta.

Tämän työn tutkimukseen soveltuvin malli on työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen mallin ja voimavaralähtöisen mallin yhdistelmä, koska ne sisältävät yksittäisen työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna parhaiten tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena olevia työhyvinvoinnin osa-alueita. Tämän johdosta malleja käytettiin soveltuvin osin pohjana teoreettisen viitekehyksen luomisessa, jonka pohjalta luotiin kyselytutkimuksen ja teemahaastattelun rungot.

2.2 Työkyky

Työkyky muodostaa työhyvinvoinnin keskeisen osan ja lähtökohdan. Fyysisen työkyvyn lisäksi siihen sisältyy runsaasti muita osa-alueita ja työkyvyn voidaankin nähdä muodostuvan tasapainosta ihmisen omien voimavarojen ja työn vaatimusten välillä. Ihmisen omat voimavarat koostuvat terveydestä ja toimintakyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta sekä arvoista ja asenteista. Työ puolestaan kattaa sekä työympäristön ja työyhteisön että itse työn sisällön, työn vaatimukset, työn organisoinnin ja esimiestyön. Työkyvystä puhuttaessa viitataan usein Juhani Ilmarisen Työterveyslaitokselle kehittämään malliin eli "työkykytaloon", jonka avulla havainnollisestaan työkyvyn muodostuminen eri osatekijöistä. Malli on kuvattuna kuviossa 5. (Alahautala & Huhta, 2018, s. 18; Kauhanen, 2016, s. 23)

Kuvio 5. Työkykytalo (Alahautala & Huhta, 2018, s. 19).



Työkykytalon perustan ja ensimmäisen kerroksen muodostavat terveys ja toimintakyky.

Tähän luetaan kuuluvaksi fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn lisäksi terveys.

(Alahautala & Huhta, 2018, ss. 18 – 19) Toinen kerros muodostuu osaamisesta.

Ammattitaitoon sisältyviä tietoja käytetään työelämän haasteisiin vastaamiseen. Osaamisen jatkuva päivittäminen on entistä tärkeämpi edellytys työkyvylle johtuen työelämän vaatimusten jatkuvasta muutoksesta.

Kolmannen kerroksen muodostavat arvot, asenteet ja motivaatio. Kerroksessa käsitellään työn ja muun elämän välisten suhteiden lisäksi työn ja omien voimavarojen tasapainoa. Kerros on hyvin altis erilaisille vaikutteille. Neljäs kerros kuvaa johtamista, työyhteisöä ja työoloja, mikä tekee siitä moniulotteisen. Esimiestyöllä ja johtamisella on kerroksessa erityinen painoarvo, jonka lisäksi esimiehet ovat vastuussa neljännestä kerroksesta. (Kauhanen, 2016, ss. 23 – 24)

Malli korostaa yksilön päävastuuta omista voimavaroistaan. Työnantajalla ja esimiehillä on puolestaan päävastuu työn sisällöstä ja työskentelyolosuhteista. (Alahautala & Huhta, 2018, s. 19) Ympäröivällä elämällä on myös vaikutusta työntekijän työkykyyn. Perhe ja lähipiiri vaikuttavat yksilön työkykyyn monin eri tavoin elämänsä aikana, jonka lisäksi siihen vaikuttaa ympäröivä yhteiskunta. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on noussut

merkittäväksi tekijäksi. Käytännössä tämä yhteensovittaminen tehdään määrittelemällä työn määrää, työaikoja ja näiden mahdollisia joustoja. (Kauhanen, 2016, s. 25)

Organisaation tuloksellisuus paranee, kun työkyvyn eri osa-alueisiin panostetaan oikealla tavalla. Työkyvyn eri osa-alueiden täytyy olla kunnossa, jotta työntekijä pystyy parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen. (Alahautala & Huhta, 2018, s. 21) Huolehtimalla työntekijöiden työkyvystä yritykset saavat lisäksi imagoon ja talouteen liittyviä kilpailuetuja (Kauhanen, 2012, s. 201). Ikä ja sairaudet muuttavat ihmisen voimavaroja ja työn vaatimuksien muuttumiseen vaikuttavat puolestaan muuttuvat kansainvälisen kilpailun ja digitalisaation lisääntyminen. Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii hyvää yhteistyötä esimiehen ja työntekijän välillä. Työkyvyn säilymisen turvaamisen vastuu jakautuu pääasiassa sekä työnantajalle että työntekijälle. (Kauhanen, 2016, s. 25)

Työturvallisuus muodostaa yhden työhyvinvoinnin perustekijöistä mutta se luokitellaan usein osaksi työkykyä ja työolosuhteita (Mannermaa, 2018, s. 271). Työturvallisuuden osalta työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa parantamaan työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäisemään ja torjumaan työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002)

Työtapaturmien torjunnan tärkeyttä korostaa inhimillisten kärsimysten välttämisen lisäksi niiden aiheuttamat suuret kustannukset työnantajille sekä niiden negatiivinen vaikutus yrityksen imagolle. Sairauslomien aiheuttamat kustannukset eivät rajoitu pelkästään sairausloma-ajan palkkoihin, vaan työntekijöiden työpanoksen puuttuminen voi keskeyttää kokonaisia työprosesseja ja siten lisätä kustannusten kokonaisuutta merkittävästi. Työntekijät tuntevat usein parhaiten työn terveydelliset riski- ja vaaratekijät ja tämän takia työsuojelu onnistuu todistetusti parhaiten, kun he pääsevät osallistumaan sen suunnitteluun mahdollisimman paljon. (Alahautala & Huhta, 2018, ss. 43 – 44) Työsuojelu on työyhteisössä nykyään keskeinen yhteistoiminnan kohde. Kiinteää yhteistoimintaa tarvitaan sillä organisaation yksiköt eivät yksin pysty huolehtimaan riittävästi kaikista asioista, jonka takia työterveyshuollon, työsuojelun ja linjaorganisaation täytyy toimia keskenään sekä ylimmän johdon olla sitoutunut tähän toimintaan. (Kauhanen, 2012, ss. 200 – 201)

2.3 Ikääntyminen ja vuorotyö

Ikääntyminen tarkoittaa kalenterin mukaan tapahtuvaa kronologista ikääntymistä. Yli 45-vuotiaat henkilöt lasketaan asiantuntijoiden mukaan ikääntyviksi työntekijöiksi, koska tällöin usein terveydessä ja toimintakyvyssä alkaa ilmetä konkreettisia muutoksia heikompaan suuntaan. Niiden vahvistamiseksi on kuitenkin olemassa vielä silloin hyvät mahdollisuudet. (Ilmarinen, 2006, s. 60)

Ikääntyminen heikentää ihmisen fyysistä puolta mutta ei itsessään heikennä ajattelutoimintoja ja ikä lisääkin psyykkistä toimintakykyä useilla alueilla. Ammattiosaaminen on syvempää, yleinen työelämäosaaminen parempaa ja älylliset toiminnot ovat kehittyneet. (Kiviranta, 2010, s. 20) Ikääntyvät ovatkin usein parempia asioissa, joissa tarvitaan kokemusta, harkintakykyä, viisautta ja kykyä ajatella strategisesti. Vanhemmat työntekijät ovat myös sitoutuneempia ja uskollisempia työnantajaansa kohtaan ja heidän arvomaailmansa korostaa enemmän yhteisiä onnistumisia kuin itsensä korostamista. (Jabe, 2017, s. 51) Ikääntyvien työntekijöiden kohdalla erityistä huomiota on kiinnitettävä oppimisen tukemiseen, jolla tarkoitetaan esimiestyötä ja työyhteisön suhtautumista ja tukea ikääntyville. Lisäksi täytyy olla selvillä ikääntyvien yksilöiden uskosta omaan selviytymiseen ja aiheuttaako pelko epäonnistumisesta esteitä oppimiselle. Ikääntyessä usein vuorovaikutuksen ja tuen tarve kasvaa. (Kiviranta, 2010, s. 147)

Ikääntyminen aiheuttaa sopeutumisvaikeuksia vuorotyötä tekevien työntekijöiden elimistön sisäisen kellon rytmin vaihteluun, sillä ikääntyessä sisäisen kellon mukautuvuus heikkenee. Lisäksi jatkuva vuorokausirytmien vaihtelu aiheuttaa haasteita elimistön sopeutumiselle, mikä vaikuttaa erityisesti ikääntyneisiin työntekijöihin. (Partonen, 2014, s. 35) Vuorotyöllä tarkoitetaan työtä, jossa työvuorot vaihtuvat säännöllisesti ja muuttuvat ennakkoon sovitun mukaisesti. Vuorotyön yleisimpiä muotoja ovat kaksivuoro- ja kolmivuorotyö sekä säännöllinen ilta- tai yötyö. (Härmä ym., 2019, s. 11)

Sosiaali- ja terveysalalle toteutetussa COADAPT-tutkimushankkeessa havaittiin, että työntekijöiden ikääntyminen lisäsi muun muassa pitkiä sairaspöissaoloja ja unilääkkeiden käyttöä yötyötä sisältävässä vuorotyössä jo 40-vuoden iästä lähtien (TTL, 2022). Vuorotyössä

tehtävä yötyö aiheuttaa työvuorojen aikaisten väsymysoireiden lisäksi yleensä väsymyksen lisääntymistä myös vapaapäiville ja vuorokautisen unen määrän tarpeen kasvamista. Lisäksi vuorotyön on todettu lisäävän tapaturmariskiä etenkin, jos yövuoron jälkeen ei ole varattu riittävästi palautumisaikaa ennen seuraavan vuoron alkua. (Härmä ym., 2019, ss. 61 – 64)

Työaikoihin vaikuttamisen mahdollisuuksilla on myönteisiä vaikutuksia työn ja muun elämän tasapainoon ja ylipäänsä työhyvinvointiin. Erityisesti vuorotyössä vaikutusmahdollisuuden tunne on tärkeä, koska työtä tehdään aikoina, jolloin muut ovat pääsääntöisesti vapaalla. (Toppinen-Tanner ym., 2016, s. 22) COADAPT-tutkimuksessa on lisäksi havaittu, että yhteisöllisen vuorosuunnittelun avulla työntekijöiden sairauspoissaoloja, työstressiä ja unihäiriöitä saadaan vähennettyä kaiken ikäisillä työntekijöillä (TTL, 2022).

Vaikka tarkasteltu lähdekirjallisuus painottui vuorotyöstä aiheutuviin haittoihin ja uhkiin on vuorotyöllä myös positiivisia puolia. Oman kokemukseni perusteella näistä voidaan mainita muun muassa se, että virastoaikana asioiden hoitaminen on helpompaa ja vuorotyölisät tuovat talouteen enemmän liikkumavaraa verrattuna päivätyön tekemiseen. Riippuen yrityksen käytössä olevasta vuorotyömallista myös vapaapäiviä saattaa olla enemmän kuin päivätyössä. Tärkeintä on kuitenkin pyrkiä minimoimaan vuorotyön aiheuttamia haittoja ja luoda työhyvinvointia tukeva kokonaisuus, jolloin työntekijät pysyvät hyvinvoivina ja jaksavat vuorotyössä.

2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen ja esimiestyö

Työhyvinvointi on 2000-luvulla noussut mukaan organisaatioiden tuloksellisuuden ja henkilöstökäytäntöjen välisten suhteiden tutkimukseen, koska silloin alettiin ymmärtää inhimillisen pääoman merkitys ja työpahoinvoinnin aiheuttamat korkeat kustannukset (Vanhala & von Bonsdorff, 2012, s. 119). Onnistuneilla henkilöstöjohtamisen käytänteillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen, viihtymiseen ja tehokkuuteen. Jotta henkilöstökäytänteillä olisi työntekijöiden hyvinvointiin positiivinen vaikutus tulee työntekijöiden kokea muun muassa saatu palaute kannustavaksi ja riittäväksi, osallistumis- ja kehittymismahdollisuudet hyväksi sekä palkkausjärjestelmän tulee olla oikeudenmukainen ja motivoiva. (Vanhala & von Bonsdorff, s. 129)

Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistämisen vastuun voidaan nähdä jakautuvan kolmeen osaan: yhteiskunnalle, organisaatiolle ja työntekijöille. Yhteiskunnan tehtävänä on lakeja säätämällä ja toimintaa tukemalla luoda puitteet ja mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiselle, jolla edistetään työntekijöiden terveyttä, oppimista, työssä saamista ja työnteon kannattavuutta. Työpaikan turvallisuudesta, hyvän työskentelyilmapiirin rakentamisesta ja työntekoon liittyvän lainsäädännön noudattamisesta on vastuussa organisaatio. (Virolainen, 2012, s. 12) Käytännössä tämä tarkoittaa kuvion 6 mukaisesti, että ylimmän johdon tehtävänä on luoda edellytykset toiminnalle ja antaa sille riittävästi resursseja. Esimiesten vastuulla on konkreettinen kehittämistyö työyhteisötasolla, jonka lisäksi he huolehtivat lähityöyhteisön toiminnasta ja ilmapiiristä. Työntekijöiden vastuulle jää huolehtiminen omasta fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnistaan, jonka lisäksi myös heidän toiminnallaan on vaikutusta koko työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. (Heikkilä-Tammi, n.d.)

Kuvio 6. Työhyvinvoinnin johtamisen vastuut (Heikkilä-Tammi, n.d.).

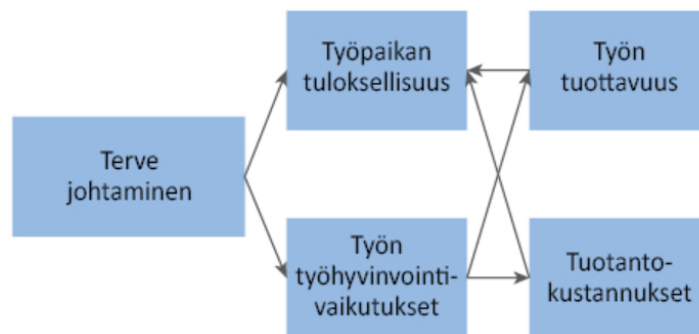


Työhyvinvoinnin syntyminen vaatii johtamista kuten organisaation muukin toiminta ja sen tarpeiden on lähdettävä organisaation tavoitteista (Manka & Manka, 2016, s. 227). Usein nämä työhyvinvoinnin tavoitteet ovat kuitenkin puutteellisia (Kehusmaa, 2011, s. 133). Työhyvinvoinnin johtaminen ja sen ylläpitäminen vaativat pitkäjänteistä työtä, eikä se onnistu millään yksittäisellä toimenpiteellä. Hyvään lopputulokseen pääsemiseksi vaaditaan henkilöstöä arvostavaa johtamista, jota tulee tukea monipuolisilla hyvinvointia edistävillä toimilla. (Eskelinen ym., 2022, s. 5) Mikäli työntekijät eivät koe tulevansa kuulluksi eikä

heidän mielipiteistään olla kiinnostuneita, on todennäköistä, etteivät suunnitellut henkilöstökäytännöt siirry toivotulla tavalla osaksi jokapäiväistä työskentelyä (Vanhala & von Bonsdorff, ss. 130 – 132).

Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan myös huomioida yrityksen liiketaloudellisesta tuloksellisuutta ja sen pitkäaikaisia vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen. Terveen johtamisen mallilla (kuvio 7) saadaan lisättyä työn tuottavuutta ja vähennettyä henkilöstökustannuksia samalla kun henkilöstön hyvinvoinnin tasoa saadaan nostettua. Yhdessä nämä tekijät vaikuttavat parantavasti organisaation tuloksellisuuteen. (Aura & Ahonen, 2016, terve johtaminen -luku)

Kuvio 7. Terveen johtamisen vaikutukset (Aura & Ahonen, 2016, terve johtaminen -luku).



Työhyvinvoinnin kokonaiskuvaa muodostetaan yleensä ilmapiiritutkimusten lisäksi seuraamalla sairauspoissaoloja sekä työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläketilastoja. Nämä kuitenkin antavat hyvin rajallisen ja osin yleistykseen ja keskiarvoihin perustuvan näkökulman työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin, jonka lisäksi ne kertovat lähinnä menneestä. Tämän takia vaikutuksien syyt voivat jäädä pimentoon, jolloin oikeiden johtopäätösten ja toimenpiteiden suorittaminen vaikeutuu. (Kehusmaa, 2011, s. 133)

Useat tutkimukset ovat todentaneet hyvän johtamisen merkityksen työhyvinvoinnin kokemuksiin. Hyvällä johtamisella saadaan luotua positiivista työnantajaimagoa, joka houkuttelee yritykseen kyvykkäitä henkilöitä ja pitää myös heidät siellä. Työntekijöiden irtisanoutumisen taustalla yksi keskeisimmistä syistä on huono johtaminen ja esimiestyö. Huono johtaminen ja huono esimies tulee organisaatiolle erittäin kalliiksi, sillä huonon

johtamisen välittömät kustannukset voivat olla moninkertaiset esimiehen omiin palkkakustannuksiin verrattuna, jonka lisäksi välillisiä kustannuksia saattaa syntyä esimerkiksi sidosryhmäsuhteiden katkeamisesta. (Kauhanen, 2016, s. 92)

Palautteen antamisella on tärkeä rooli onnistuneessa esimiestyössä, sillä positiivisen palautteen avulla on mahdollista vahvistaa toisen osapuolen haluttuja ja hyväksi koettuja toimintatapoja. Vastaavasti korjaavalla palautteella voidaan ohjata palautteen saajaa havaitsemaan puutteensa tai virheensä ja parantamaan toimintatapojaan. Esimiehen antama palaute otetaan helpommin vastaan, kun se tehdään keskustelemalla. Vuorovaikutuksellisessa keskustelussa myös toinen osapuoli kokee, että hänen näkemyksiään arvostetaan ja huomioidaan. Näin toimimalla vahvistetaan tunnetta yhdenvertaisesta suhteesta, jossa asioita hoidetaan yhteistyössä. (Järvinen, 2020, ss. 173 – 175) Henkilöstö myös toivoo saavansa esimieheltä niin positiivista kuin korjaavaakin palautetta (Järvinen, 2012, s. 128).

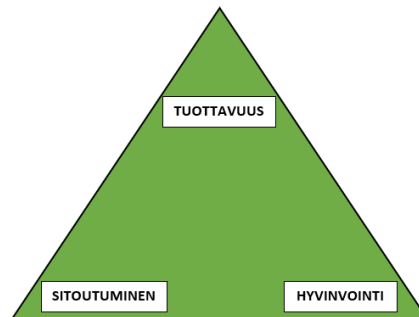
Ikäjohtamisella tarkoitetaan kaikenikäisten hyvää johtamista, jossa esimiehellä on kyky huomioida johtamisessa eri-ikäisyyden mukanaan tuomia haasteita. Tavoitteena on saada kaikkien voimavarat käyttöön. (Mannermaa, 2018, s. 306) Ikäjohtamisen ytimessä on ymmärrys siitä, että ihmiset ovat kokemuksensa tai ikäryhmänsä takia erilaisia. Samat keinot johtamisessa ja motivoinnissa eivät sovi nuorelle vastavalmistuneelle kuin jo kolmekymmentä vuotta kokemusta kerryttäneelle konkarille samalla tavalla. (Kiviranta, 2010, s. 35)

Ikäjohtamisen merkitys on korostunut, koska työelämään tulevat ikäluokat ovat pienentyneet suurempien ikäluokkien eläköityessä samaan aikaan. Tämä tilanne aiheuttaa haasteita työvoiman saatavuudelle. Kansantaloudellisesti olisi tärkeää, että mahdollisimman moni työikäinen pystyisi tekemään pidempiä työuria ja olemaan työssä eläkeikään saakka, jolloin hyvä ikäjohtaminen korostuu. (Mannermaa, 2018, s. 306)

Eri-ikäisten entistä parempaan johtamiseen kannattaa panostaa, sillä paremmalla ikäjohtamisella saadaan lisättyä tuottavuutta, hyvinvointia ja sitoutumista (kuvio 8). Tällä on

myös positiivisia vaikutuksia liiketoiminnan tuloksellisuuteen, koska eri-ikäisten johtaminen perustuu samoihin tekijöihin kuin tuottavuuden kehittäminenkin. (Kiviranta, 2010, ss. 33, 49)

Kuvio 8. Ikäjohtamisen hyödyt (mukaillen Kiviranta, 2010, s. 34).



Työn tuottavuudella ei viitata tässä yhteydessä tehokkuuteen, vaan ihmisten johtamisen kehittämiseen, jotta he kykenevät tuottamaan enemmän. Tuottavuutta saadaan parannettua, jos työntekijän motivaatiota ja kyvykkyyttä on onnistuttu ylläpitämään huomioiden työympäristössä vallitseva tilanne. (Kiviranta, 2010, ss. 34 – 35) Ihmisten hyvinvoinnista huolehtimalla mahdollistetaan hyvät ja toimeliaat uravuodet. Hyvinvoivat työntekijät pitävät huolta kyvykkyydestään ja ovat innostuneita suoriutumaan työstään hyvin. Ikääntyessä palkka luo perustan, joka määrittää iäkkään työpanoksen ja arvon mutta harvemmin sillä on enää vaikutusta sitoutumiseen työpaikkaan. Ikääntyessä tärkeimmät tekijät sitoutumiselle muodostuvat enemmän työn sisällöstä ja haasteista sekä kollegoista. Kokeneen työntekijän sitoutuessa työpaikkaan hän usein haluaa kehittyä urallaan tai kuulua kyseessä olevaan organisaatioon. Sitoutumiseen vaikuttaa myös toiveet jatkuvuudesta ja pysyvyydestä työuraa kohtaan. (Kiviranta, 2010, ss. 42 – 43)

Eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet huomioidaan usein työpaikoilla, mutta niistä ei ole tehty varsinaista ikäohjelmaa. Jotta eri-ikäisyys kyettäisiin näkemään voimavarana ja sitä osattaisiin hyödyntää, tulisi organisaatiolla olla ikäohjelma käytössä, jossa nostetaan esiin toimintatapoja ja toimivia malleja eri-ikäisten johtamiseksi. Taulukossa 1 on kuvattu esimerkkejä ikäystävällisistä käytännöistä ja käytännön toimenpiteistä niiden toteuttamiseksi. Näihin lukeutuvat esimerkiksi kuormittavuuden hallintaa eri-ikäisillä

mahdollistamalla konkareille riittävät palautumisajat ja työaikoihin tehtävät joustot elämäntilanteiden mukaan. (Mannermaa, 2018, s. 307)

Taulukko 1. Esimerkkejä ikäystävällisistä käytännöistä (mukailien Mannermaa, 2018, s. 307).

Kuvaus	Käytännön toimenpiteet
Ikäystävällinen rekrytointi	Syrjimättömyys iän perusteella
Työnkuvan laajentaminen	Tehtäväkentän laajentaminen myös horisontaalisesti
Koulutukseen osallistuminen	Osaamista päivitetään ja huomioidaan eri-ikäisten oppimistavat
Joustavat työajat	Mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin
Irtisanomistilanteissa päätöksia ei tehdä iän perusteella	Syrjimättömyys iän perusteella
Kuormittavuuden hallinta eri-ikäisillä	Konkareille riittävät palautumisajat
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen	Osa-aikatyö, muut työajan joustot
Ikäpolvien välinen yhteistyö	Ei syrjitä, työyhteisötaidot, erilaisuuden sieto

Eri-ikäisyys tuo tullessaan muun muassa erilaiset kokemukset, erilaisen terveyden ja toimintakyvyn, vaikka ikä ei itsessään aiheutakaan eroja ihmisten välille (Kiviranta, 2010, s. 13). Ikään liittyviin stereotypioihin ja niistä tehdyissä tutkimuksissa esille nousevat yleisimmät stereotypiat eli vanhempien työntekijöiden oletettu alhaisempi tuottavuus, suurempi muutosvastarinta, lyhyempi työura, huonompi kyky oppia uutta ja kallispalkkaisuus verrattuna nuorempiin työntekijöihin. Suurelta osin kaikki nämä stereotypiat ovat kuitenkin tutkimusten perusteella pystytty kumoamaan. Suuremmat erot löytyvätkin sen sijaan ikäryhmien sisällä kuin niiden välillä. Esimiesten tulisikin saada aiheesta lisää koulutusta ja välttää tekemästä asenteellisia virhepäätelmiä ikään liittyvissä kysymyksissä. (Posthuma & Campion, 2009, ss. 158 – 188)

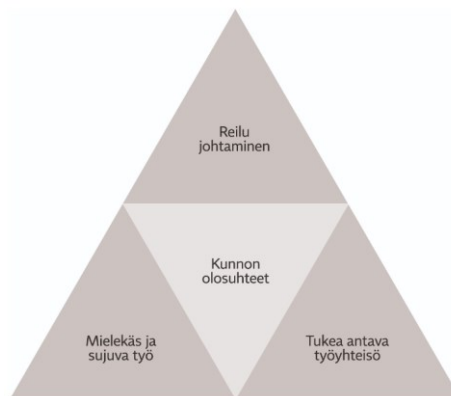
2.5 Työyhteisö

Hyvän työyhteisön tunnusmerkkinä voidaan pitää ratkaisukeskeisessä hengessä tapahtuvaa asioiden kehittämistä yhdessä, jonka lisäksi katsetta pidetään tulevassa. Toimivassa työyhteisössä kehittämiseen osallistuvat yhteistyössä niin johto, esimiehet kuin henkilöstökin. Kaikilla työyhteisön jäsenillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa yhtenäisten toimintatapojen, työn sujuvuuden, yhteistyön ja paremman ilmapiirin lisäämisen rakentumiseen. (Pakka & Rätty, 2010, ss. 11 – 12) Työyhteisössä vallitseva hyvä ilmapiiri ja keskinäinen arvostus lisäävät työntekijöiden hyvinvointia samalla vähentäen ja lyhentäen sairauspoissaoloja. Hyvän yhteistyöhengen omaavat työpaikat pystyvätkin tuottamaan

parempaa tulosta ja ovat myös työntekijöilleen hyvinvoinnin kannalta parempia työpaikkoja. (Larjovuori ym., 2015, s. 15) Hyvä ilmapiiri synnyttää lisäksi luovuutta, jonka avulla saadaan houkuteltua osaavia työntekijöitä ja se auttaa kestämään myös tilapäisiä vastoinkäymisiä. (Manka & Manka, 2016, s. 70).

Hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön voidaan katsoa muodostuvan kunnan olosuhteista, tukea antavasta työyhteisöstä, reilusta johtamisesta sekä sujuvasta ja mielekkästä työstä (kuvio 9).

Kuvio 9. Hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusainekset (Kehusmaa, 2011, s. 112).



Kunnan olosuhteet muodostavat mallissa työhyvinvoinnin perustan, johon kuuluvat työn perusvaatimusten toteutuminen eli työnsuorittamisen turvallisuus ja fyysisen sekä psyykkisen kuormituksen sopivan tason suhteessa työntekijän kykyihin. Lisäksi toimivat työvälineet ja hyvät työolosuhteet luovat pohjaa työn onnistumiselle ja sen sujuvuudelle. Työn mielekkyys vastaavasti syntyy oman työn merkityksen vaikutuksen ymmärtämisenä kokonaisuudessa sekä vaikutusmahdollisuuksista työn sisältöön ja työyhteisön toimintaan. Näin työn sisältö saadaan tyydyttämään myös yksilöllisiä tarpeita. Tukea antavassa työyhteisössä ilmapiiri on avoin ja ihmisten osaamista osataan hyödyntää monipuolisesti. Vaikeatkin asiat pystytään käsittelemään ja kaikkia autetaan. Kaikkien työpanoksen merkitys on ymmärretty yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Yhteisöllisyyden tunnetta synnyttää

yhteisten onnistumisien ja sallittujen epäonnistumisien kokemusten kautta toteutuva oppiminen ja uudistuminen. Yhteistä tekemistä korostava ja osallistava johtaminen ovat reilun johtamisen avaintekijöitä, jossa jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa tulokseen. Kaikkien näkemyksiä, ajatuksia ja organisaation hiljaista tietoa hyödynnetään yhteisössä avoimesti käytävien keskustelujen avulla, jonka lisäksi ihmisille osoitetaan luottamusta ja arvostusta. (Kehusmaa, 2011, ss. 113 – 119)

Hyvinvoivan työyhteisön toteutuminen vaatii kaikkien neljän osa-alueen olevan kunnossa. Huono johtaminen syö työyhteisön voimavaroja ja työnteon mielekkyys vähenee, jos työyhteisössä esiintyy keskinäistä kyräilyä ja kilpailua tai työ ei vastaa omia odotuksia. Työympäristön epämiellyttävyyttä ja huonot työvälineet ovat työn sujuvuutta heikentäviä seikkoja. (Kehusmaa, 2011, s. 120)

Useimmiten työpaikoilla yhteistyö toimii hyvin oman tiimin tai osaston sisällä, mutta ei niiden välillä. Usein syyt toisten ihmisten tai tiimien syyttelyyn johtuvat kuitenkin vastuun pakoilemisesta. Syynä voidaan pitää sitä, ettei tunneta riittävästi toisten työtä tai ymmärretä oman yksikön toiminnan vaikutusta toisten osastojen työhön tai prosessin seuraaviin vaiheisiin. Tämän takia on tärkeää jo perehdytyksessä ja myöhemmin esimerkiksi työkierron kautta päästä tutustumaan muiden yksiköiden työhön ymmärryksen lisäämiseksi ja yhteistyön sujuvuuden parantamiseksi. (Järvinen, 2008, Työyhteisön kantavat rakenteet - luku)

2.6 Työhyvinvoinnin positiiviset ilmentymät

Työhyvinvoinnin positiivisia ilmentymiä tarkasteltaessa keskitytään työssä koettuun hyvinvointiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Työhyvinvoinnin positiivisiin ilmentymiin lukeutuvat muun muassa työn hallinta, työn imu, flow-tila, motivaatio ja työtyytyväisyys.

Työn hallinnan tunne on vaikuttamisen mahdollisuuksia oman työnteon pelisääntöihin. Se on lisäksi työn itsenäisyyttä, jota voidaan mitata työn tarjoaman vapauden, itsenäisyyden, aikatauluttamisen ja menettelytapojen päättämällä. Näiden lisäksi oman osaamisen käyttömahdollisuudet ja työn merkityksellisyys vaikuttavat työn mielekkääksi kokemiseen.

(Manka & Manka, 2016, s. 107) Työstä suoriutumista varten työntekijällä täytyy kuitenkin olla riittävät resurssit. Puutteelliset resurssit ja huono johtaminen yhdistettynä vähäiseen oman työn hallintaan voivat aiheuttaa ylimääräistä stressiä ja uupumista. Toisaalta vahvan työn hallinnan tunteen ja kovan vaatimustason yhdistyessä työntekijä kokee olevansa motivoivassa ympäristössä. (Pyöriä, 2012, s. 11) Hallinnan tunteen syntyminen edellyttää yleensä sitä, että henkilö voi vaikuttaa tilanteeseen tai tapahtumien kulkuun ainakin joltakin osin (Järvinen, 2008, Työn hallinta on jaksamisen ja viihtymisen ydin -luku). Taulukossa 2 on esitetty yleisimpiä hallinnan tunnetta heikentäviä tekijöitä ja syitä niihin. Yleisimmät syyt ovat johtamisen ja työn järjestelyiden puutteissa.

Taulukko 2. Hallinnan tunnetta vaarantavat tekijät työssä (mukaillen Järvinen, 2008, Työn hallinta on jaksamisen ja viihtymisen ydin -luku).

Huolen aiheuttaja	Syyt
epäselvyys tavoitteista	johtamisen puutteet
kiire	liikaa työtä
huoli työn laadusta	kaikki jää vähän kesken
epävarmuus	uudet tehtävät
yksin puurtaminen	tuen puute
ennakoimattomuus	häiriöt ja muutokset
keskittymisvaikeudet	työ hajanaista
Muut	
yhteistyön ongelmat ja ristiriidat	
työt jatkuvasti mielessä ja tulevat myös kotiin	

Työn imulla tarkoitetaan aidosti myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työssä ja se ilmenee tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena (taulukko 3). Työn imua kokeva työntekijä ryhtyy mielellään töihin, pitää työtänsä mielekkäänä ja saa nautintoa siitä. Hän kokee ylpeyttä työstään ja kykenee olemaan vastoinikäymistenkin hetkillä sinnikäs. (Hakanen, 2011, s. 38)

Taulukko 3. Työn imun alueet ja niiden ilmenemät (mukaillen Manka, 2012 s. 143).

TYÖN IMUN ALUE		
Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen
energisyys sinnikkyys halu panostaa työhön	työn merkityksellisyys innostus ammattilypeys	voimakas keskittyminen työhön paneutuminen "flow-tila"

Työn imun vaikutukset ulottuvat aina työpaikan taloudellisesta menestyksestä vähäisempiin eläköitymisajatuksiin. Yritysten tulisikin keskittyä työhyvinvoinnin parantamisen lisäksi työn imun mahdollistamiseen ja täten synnyttämään työntekijöissä aitoa innostusta sillä panostaminen työn imuun maksaa itsensä takaisin tyytyväisimpinä, energisimpinä ja tehokkaampina työntekijöinä. (Manka & Manka, 2016, s. 41) Työn imuun liittyvät myönteiset tunteet kuten ilo, innostus ja ylpeys vahvistavat yksilöllisiä fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja ja taitoja, jotka mahdollistavat entistä paremman työsuorituksen. (Hakanen, 2011, s. 42) Imun on havaittu myös siirtyvän toisiin työntekijöihin mutta kukaan ei voi olla koko ajan työnimussa, sillä työpäiviin sisältyy ajoittain myös ikäviä tehtäviä ja hetkiä, jotka eivät innosta (Manka, 2012, s. 143).

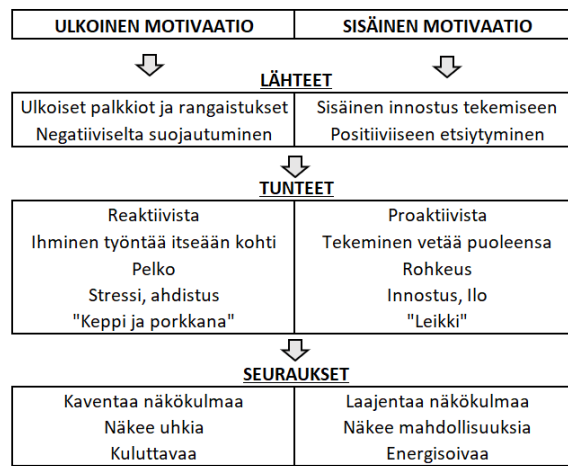
Parhaimmillaan työn imu synnyttää optimaalisen kokemuksen flow-tilan, jolloin ihminen on täydellisen uppoutumisen tilassa ja kykenee erityisen tuottavaan työskentelyyn. Silloin keskittymisentaso on niin syvää, että jopa ajan ja paikan taju voivat kadota. Flow-tilaan pääsevät ihmiset ovatkin tehokkuuden lisäksi muita tyytyväisempiä yleisesti elämäänsä. (Martela & Jarenko, 2015, ss. 100 – 101)

Motivaatio käsitteenä tarkoittaa ihmisen käyttäytymistä ohjaavaa tilaa. Motivaatio on psyykinen tila, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Motivaatio toimii toiminnan polttoaineena ja se ohjaa käyttäytymistä tavoitteiden suuntaan, jonka lisäksi sillä on vaikutusta toiminnan voimakkuuteen, sitoutumiseen, suorituksen laatuun ja tehtävien valintaan. (Sinokki, 2016, ss. 60 – 61)

Motivoitumiseen on olemassa kuvion 10 mukaisesti kaksi tapaa: sisäinen ja ulkoinen. Ulkoinen motivoituminen on reaktiivista, jossa motivaation lähde on yksilön itsensä ulkopuolella. Motivaattorina voi olla toive ulkoisesta palkinnosta tai rangaistuksen välttämisen. Ulkoista motivaatiota voidaan kuvata keppi ja porkkana -motivaatioksi, jossa yksilön liikkeelle saamiseksi tarvitaan aina joko kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa. Tämänkaltaiseen ulkoiseen päämäärään pyrkiminen on useasti pakottavaa ja tuntuu siksi epämiellyttävältä. Pelkästään ulkoisen motivaation varassa toimiminen kuluttaa henkisiä voimavaroja, jonka takia se heikentää hyvinvointia. Sisäinen motivoituminen puolestaan on

proaktiivista, jossa ihminen hakeutuu tekemään innostavaksi kokemiaan asioita. Silloin sisäinen halu on ihmisestä itsestään nousevaa, koska se on jotakin, mitä hän todella haluaa tehdä. Sisäisesti motivoituneena ei tapahdu negatiivista kuormitusta, koska halu tekemiseen tulee luonnostaan. (Martela & Jarenko, 2015, ss. 25 – 26; Mayor & Risku, 2015, sisäinen ja ulkoinen motivaatio -luku)

Kuvio 10. Ulkoisen ja sisäisen motivaation muodot ja vaikutukset (mukaiillen Martela & Jarenko, 2015, s. 27).



Yksilöstä riippuen työmotivaatioon vaikuttaa useita eri suunnista tulevia tekijöitä (Sinokki, 2016, s. 81). Esimerkiksi työstä saatava palkka ja sillä omaa statusta nostattavat hankinnat ovat ulkoisen motivaation ydintä. Toisaalta yhtäaikaaisesti ne toimivat oman edistymisen mittarina ja tunteena, että on saanut omalla tekemisellä hyödyllisiä asioita aikaiseksi, jolloin ollaan vastaavasti sisäisen motivaation ytimessä. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio siis ohjaavat ihmistä usein samanaikaaisesti ja ne toimivat arkielämässä rinnakkain. (Martela & Jarenko, 2015, s. 27)

Työtyytyväisyys tarkoittaa yksilön kokemusta omasta sopeutumisen asteesta työhön.

Työtyytyväisyyttä pidetään positiivisena tunnetilana, jonka aiheuttaa työn

tekeminen. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa erilaisten

motivaatiotekijöiden kuten tunnustuksen saamisen, työssä menestymisen ja työn

mielenkiintoisuuden lisäksi ympäristöön liittyvistä tekijöistä muun muassa palkitseminen,

työn organisointi, työsuhteturva ja sosiaaliset suhteet. (Heikkilä-Tammi, n.d.) Yksilötason

tutkimuksissa on kyetty osoittamaan positiivinen yhteys henkilöiden työtyytyväisyyden ja tehtävistä suoriutumisen väliltä (Eskelinen ym., 2022, s. 4).

2.7 Työhyvinvoinnin negatiiviset ilmentymät

Työhyvinvointia negatiivisten ilmentymien näkökulmasta tarkasteltaessa käsitellään pahoinvointia työssä ja sitä aiheuttavista tekijöistä. Näihin tekijöihin lukeutuvat stressi, työuupumus ja leipääntyminen. Pahoinvointi työssä johtaa pahimmillaan kalliisiin sairauspoissaoloihin, jotka vastaavasti aiheuttavat haittaa töiden sujumuudelle. Riskinä pitkään jatkuneesta pahoinvoinnista saattaa seurata varhaista eläköitymistä ja henkilöstön vaihtuvuutta, jotka lisäävät kustannuksia rekrytointiin ja perehdyttämiseen. Huonosti voivat ihmiset eivät sitoudu eivätkä pysty antamaan täyttä työpanosta itse työlle tai työyhteisölleen. (Pakka & Rätty, 2010, s. 38)

Työstä aiheutuvaa stressiä voidaan käsitellä työhyvinvointia haastavana tai heikentävänä (Mäkinen & Rätty, 2020, s. 38). Haastavat tilanteet voidaan yleensä kuitenkin lukea positiivisiksi, koska tällainen paine auttaa työntekijää kehittymään ja samalla tarjoaa aikaansaamisen mahdollisuuden. Tällaisiksi haasteiksi voidaan lukea muun muassa työn moninaisuus, merkitykselliset tavoitteet ja ylimääräinen vastuu, johon saa koulutusta ja tukea. Vastaavasti negatiivista painetta aiheuttavia tekijöitä ovat roolin epäselvyys, työn epävarmuus, huonot yhteistyösuhteet, epäselvät tavoitteet sekä epärealistiset aikarajat. Nämä negatiiviset stressitekijät pitkään jatkuessaan vaikuttavat heikentävästi työsuoritukseen ja saattavat viedä työntekijän voimat kokonaan. Tutkimuksissa on havaittu vahva yhteys negatiivisen paineen ja työtytymättömyyden välillä. Tämä heijastuu myös työssä lopettamisaikaisiin ja vaihtuvuuteen. (Manka & Manka, 2016, s. 174)

Negatiivinen stressi näkyy jokaisella omanlaisina mielen ja kehon merkkeinä. Yleisimpiä kehollisia merkkejä ovat päänsärky, vatsavaivat, kohonnut verenpaine ja lihasten kipeytyminen. Vastaavasti yleisiä mielen ylikuormitukseen viittavia merkkejä ovat ärtyneisyys, väsymys sekä keskittymis- ja muistivaikeudet. Lisäksi tyypillisiin stressioireisiin kuuluvat myös erilaiset unihäiriöt. (Järvinen, 2008, Itsetuntemuksen puute -luku)

Hallitukseen stressiään tulee työntekijän asettaa selkeät rajat työlle. Toisinaan on syytä

pysähtyä pohtimaan omaa työn tekemisen tapaa sekä omia arvojaan ja pyrkiä tekemään niihin tarvittaessa muutoksia. Työntekijän on tärkeää kuunnella itseään ja huolehtia jaksamisestaan riittävän levon ja virkistymisen avulla. (Mannermaa, 2022, s. 316) Jos ihminen on liian pitkään stressaantuneessa tilassa, eikä itse havaitse sitä tai ota kehollisia viestejä vastaan saattaa edessä olla tilanteen ajautuminen negatiiviseen kierteeseen. Siinä stressioireet aiheuttavat tehottomuutta työssä sekä yleisesti tyytymättömyyttä ja huonovointisuutta, josta syntyy lisää uusia paineita ja huolta. Jos kierre pääsee jatkumaan ja syvenemään, henkilö saattaa päätyä tilaan, jossa itsetunto romahtaa kokonaan, kiinnostus lakkaa ja ihminen on vain levon ja unen tarpeessa. (Järvinen, 2008, Itsetuntemuksen puute - luku)

Työuupumus on oireyhtymä, jonka aiheuttaa krooninen työstressi, jota ei ole onnistuttu hallitsemaan työssä (Lappi, 2022, s. 24). Työuupumus ilmenee kokonaisvaltaisena väsymyksenä, heikentyneenä ammatillisena itsetuntona ja kynniseksi muuttuneena asenteena työtä ja työtovereita kohtaan. Työuupumukseen sairastumisen mahdollisuus kasvaa, jos työpanostukset kuten taidot, aika ja uhraukset eivät aiheuta tarpeeksi vastinetta tyydytyksen, sisällön tai ammatillisen kehityksen muodossa. Yleensä uupumukseen ajautuminen vaatii pitkän ajan stressiä ja psyykkistä rasitusta (Manka & Manka, 2016, ss. 33, 110). Tutkimusten valossa työuupumus ei synny usein vain yhdestä ainoasta tekijästä. Työuupumusta voidaan pitää hyvin työssään suoriutuvien ja pätevien työntekijöiden oireyhtymänä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työuupumukseen vaikuttavat eniten työ ja työolot. Työolotekijöistä työuupumukseen eniten vaikuttavat kielteisessä valossa liiallinen työmäärä, työn psykologiset sekä fyysiset vaatimukset, oman työn hallinnan puute, työn koettu palkitsemattomuus, vähäisen sosiaalisen tuen määrä työyhteisössä, kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta sekä ristiriidat omien ja työpaikan arvojen välillä. Henkilökohtaisten voimavarojen ja persoonallisuuden välillä on myös todettu olevan yhteys työuupumuksen syntymisessä. (Lappi, 2022, ss. 27 – 29)

Työhyvinvoinnin negatiivisiin ilmentymiin luetaan myös työhön leipääntyminen eli työssä koettu tylsyyden ja rutinoitumisen tila, jolloin työntekijän osaaminen ja taidot ovat alikäytössä. Tämän takia työntekijän motivaatio kärsii synnyttäen turhautumista, eikä leipääntynyt työntekijä ole innostunut tekemästään työstä, eikä koe sitä merkitykselliseksi.

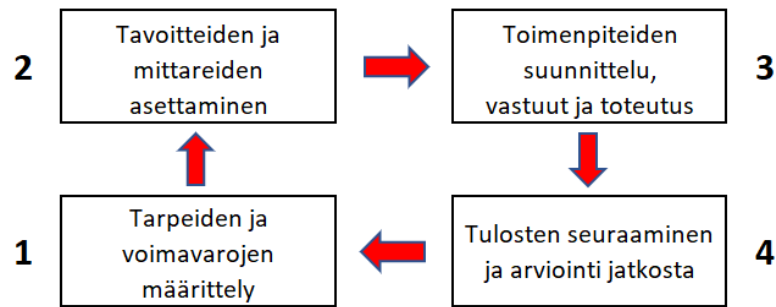
Leipääntyminen johtaa ”olen täällä vain töissä”-asenteeseen, jolloin työntekijän hyvinvointi ja työn tulokset laskevat. Ajoittaisena kokemuksena työhön leipääntyminen on kuitenkin hyvin tavallista. Leipääntymistä aiheuttaa muun muassa töiden huono suunnittelu, kannustuksen puute ja epäreiluksi koettu johtaminen. (Hakanen, 2011, ss. 118 – 121; Heikkilä-Tammi, n.d.) Leipääntymistä voidaan ehkäistä ”työn tuunaamisella”, jolloin työntekijä pääsee itse muokkaamaan ja kehittämään työtänsä niin, että hänen voimavaransa ja tavoitteet sekä työn sisältö ja suuntautuminen vastaavat toisiaan entistä paremmin (Hakanen, 2011, ss. 84 – 86; Larjovuori ym., 2015, s. 24).

2.8 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittämisen tarkoituksena on saada ihmiset pysymään työelämässä mukana pidempään, työtä, työympäristöä, työyhteisöä ja yksilöä kehittämällä. Optimaalisten tulosten aikaansaamiseksi on kehitettävä samanaikaisesti työoloja, työn sisältöä sekä töiden järjestämistä ja johtamista. Työhyvinvoinnin kehittäminen on onnistuessaan prosessi, josta on muodostunut oleellinen osa organisaation luonnollista tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämistoimintaa. Organisaatioiden ylin johto näkee työhyvinvointiin tehtävät panostukset yhä useammin investointina eikä kuluna. (Kauhanen, 2012, ss. 199 – 200)

Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi voidaan kuvata kuvion 11 mukaisesti ja se lähtee liikkeelle työhyvinvointiin liittyvien ongelmien, kehittämistarpeiden ja organisaation voimavarojen selvittämisellä. Apuna tässä työssä voidaan käyttää henkilöstökyselyjen tuloksia, työterveyshuollon raportteja ja sairauspoissaolotilastojen tulkintaa, jonka lisäksi tietoa saadaan keskustelemalla henkilöstön kanssa. Seuraavassa vaiheessa määritetään tavoitteet ja luodaan mittarit niiden seurantaan. Tämän jälkeen vuorossa on varsinainen toimenpidesuunnittelu, jossa valitaan haluttuun lopputulokseen tähtäävät toimivat toimenpiteet. Kehittämistyön tuloksia tulee arvioida niin prosessin aikana kuin sen päätteeksikin. (Mäkinen & Rätty, 2020, s. 10)

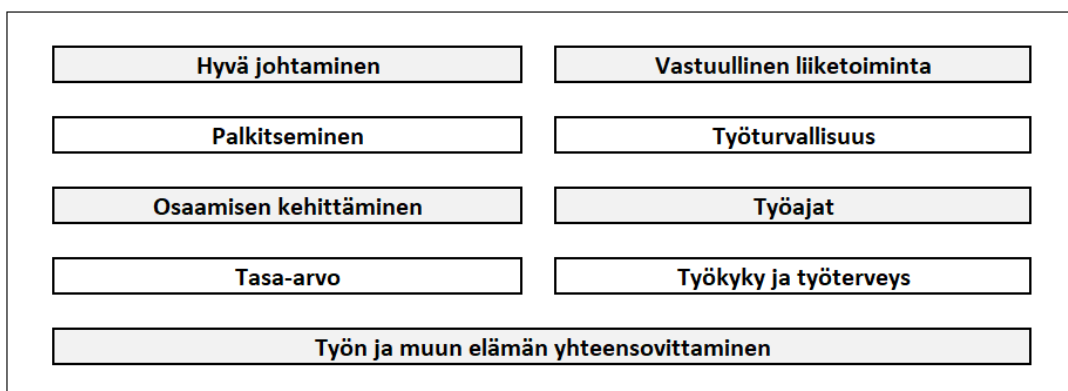
Kuvio 11. Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi (mukaillen Mäkinen & Rätty, 2020, s. 10).



Työhyvinvoinnin kehittämiseen vaikuttavat jokaisen työntekijän toiminta ja työyhteisön toimivuus. Käytännössä työhyvinvoinnin kehittämisessä on kyse sujuvan työn kehittämisestä arjessa, jossa johtamisen avulla aikaansaadaan yhteistyötä perustehtävän suorittamiseksi. (Mannermaa, 2018, s. 310) Henkilöstölle olisi tärkeää oivaltaa, että hyvällä ammattitaidon tasolla ja työkyvyllä luodaan pohja sekä fyysiselle että henkiselle hyvinvoinnille, joka osaltaan parantaa myös elämänlaatua (Kauhanen, 2012, s. 200).

Työhyvinvoinnin kehittämiseen panostamalla vähennetään kalliita sairauspoissaoloja, työtaturmia ja ennenaikaisia eläkeratkaisuja, jonka lisäksi sillä nostetaan työilmapiirin ja työtetehon tasoa. Kehittämisen panostuksia tulisi suunnata kuvion 12 mukaisesti esimerkiksi hyvään johtamiseen, työturvallisuuteen ja työkyvyn ylläpitoon. Usein suurimmat esteet työhyvinvoinnin kehittämiselle liittyvät työyhteisön kulttuuriin, ihmisten toimintamotiiveihin ja arvoihin. (Kauhanen, 2012, ss. 200 – 201)

Kuvio 12. Työhyvinvoinnin kehittämisen kohteet (mukaillen Kauhanen, 2012, ss. 199 – 200).



Mitä aiemmin työhyvinvoinnin kehittämiseen tartutaan sitä enemmän, on erilaisia mahdollisuuksia käytettävissä tilanteen parantamiseksi ja näin saadaan mahdollisten ongelmien aiheuttamia kokonaiskustannuksia pienennettyä (Manka & Manka, 2016, s. 91).

3 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin triangulaatiota eli monimetodista lähestymistapaa, jonka käytön tarkoituksena oli saada tutkimustuloksista mahdollisimman kattavat samalla nostaen tutkimuksen luotettavuutta ja vähentäen riskiä virheellisille tulkinnoille. (Vilkkä, 2021, s. 70) Tämän työn osalta käytetyt menetelmät olivat määrällistä (kvantitatiivista) ja laadullista (kvalitatiivista) tutkimusta. Määrällisen tutkimuksen avulla on tarkoitus saada yleiskäsitys työhyvinvoinnin nykytasosta numeroiden kautta ja vastaavasti laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada tutkimuskysymykseeni vastauksia työntekijöiden kokemusten ja käsitysten ymmärtämisen kautta.

3.1 Kyselytutkimus

Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on vakioitu ja kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Kysely voidaan toteuttaa joko postitse tai sähköisesti ja sitä käytetään henkilön mielipiteiden, ominaisuuksien tai käyttäytymisen havainnointiin. (Vilkkä, 2007, s. 28)

Onnistuneen kyselylomakkeen toteuttaminen vaatii tarkkaan määritellyn asiaongelman ja asiaongelmasta määritellyn tutkimusongelman lisäksi kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin perehtymistä, näiden perusteella avainkäsitteiden ja alakäsitteiden määrittelyä sekä asioiden välisten riippuvuuksien arvioimista. (Vilkkä, 2007, s. 63) Kyselyn tavoitteena oli löytää tutkimusongelmaan vastauksia eri näkökulmista lähestyttävillä hyvinvoinnin teemoilla. Ennen kyselyn (Liite 2) luomista perehdyttiin laajaan määrään hyvinvointitutkimuksia sekä Finnsementin aiempiin henkilöstökyselyihin, joita analysoitiin tarkasti mahdollisten hyvinvointiteemojen ja avainkäsitteiden löytämiseksi. Näiden lähtökohtien avulla kyselylomakkeen suunnittelu voitiin tehdä huolellisesti ja kattavasti vastaamaan tutkimusongelmaa ja sen tavoitteita.

Kyselylomakkeissa käytetään useimmiten Likertin asteikkoa, joka on mielipideväittämiin soveltuva järjestysasteikkotasoinen asteikko. Asteikon avulla kuvataan vastaajan kokemusta suhteessa annettuun väittämään. Likertin asteikolla vastaaja arvioi kokemuksiaan esitettyjen väittämien nykytilasta niin, että ääripäissä ovat vaihtoehdot 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. (Vehkalahti, 2014, ss. 35 – 37; Vilka, 2007, ss. 45 – 46) Tämän tutkimuksen yhteydessä päätettiin tarkoituksella olla käyttämättä 5-tasoista asteikkoa ja sen sijaan pyytää vastaajilta vastauksia 4-tasoisella Likertin asteikolla. Tämä johtui siitä, että tutkimuksen tavoitteena oli saada vastaajilta selkeä kanta väittämiin joko puolesta tai vastaan, ja samalla karsia pois niin sanottuja "en osaa sanoa" -vastauksia.

Kyselylomake on tärkeää testata ennen sen käyttöönottoa. Testaamisen tarkoituksena on varmistua siitä, että kysely tuottaa vastauksia tutkimusongelmaan ja että kysymykset sekä vastausohjeet ovat selkeitä, täsmällisiä ja ettei vastaamiseen kuluva aika ole kohtuuton. Kyselyn testaajiksi voidaan valita esimerkiksi työn ohjaaja, kollega tai perusjoukkoon kuuluva henkilö. (Vilka, 2007, s. 78) Kysely testattiin ohjaajan kanssa ennen sen lähettämistä ja saadun palautteen perusteella muokattiin ymmärrettävämmäksi muutaman kysymyksenasettelun osalta. Kysymysten määrää rajattiin tarkoituksella niin, että vastaamiseen käytettävä aika ei muodostuisi kyselyyn vastaamiselle esteeksi.

Otos on tutkimuksen kohderyhmän osa, jolla saadaan kokonaiskuva koko kohderyhmästä. Perusjoukko muodostuu niistä, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita eli tässä työssä kohdeyrityksen vuorotyöntekijöistä. (Vehkalahti, 2014, s. 43) Luotettavien tulosten saamiseksi onnistunut tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta (Heikkilä, 2014, s. 12). Tämän tutkimuksen osalta käytettiin kokonaisotantaa eli koko perusjoukko ($n = 20$) otettiin mukaan tutkimukseen, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman kattavat ja luotettavat.

Tutkimuksen onnistumisessa saatekirjeellä on tärkeä rooli, sillä hyvin muotoiltu ja riittävästi tietoa sisältävä kirje voi motivoida vastaajia ja alentaa vastauskynnystä. Saatekirjeen tulisi alkaa tutkimuksen tarkoituksen ja tekijän esittelyllä, sekä korostaa vastaamisen tärkeyttä ja vastausten käsittelyn ehdotonta luottamuksellisuutta. Kirjeen lopussa on suositeltavaa kiittää vastaajia heidän vaivannäöstään ja allekirjoittaa itse saatekirje. (Heikkilä, 2014, s. 50)

Tutkimuksen perusjoukolle lähetetty kyselytutkimuksen saatekirje (Liite 1) on tämän periaatteen mukainen.

Mahdollisimman suuren vastausprosentin saamiseksi on kyselyn ajoittamisella suuri merkitys (Vilkka, 2007, s. 28). Tämän vuoksi kysely lähetettiin helmikuussa täytettäväksi ennen vuosihuollon alkua, jolloin monet vuorotyöntekijöistä pitävät talvilomaa. Näin toimimalla pyrittiin saamaan vastausprosenttia ylöspäin. Vastausaikaa varattiin kaksi viikkoa. Mahdollisimman korkean vastausprosentin saavuttamiseksi ja luotettavuuden varmistamiseksi tutkimus toteutettiin anonyyminä.

3.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelun avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta tai ilmiötä, jossa ihmisten todellisuutta kuvataan heidän omien kokemusten kautta. Näiden kuvausten perusteella löytyvät asiat, jotka he kokevat itselleen merkityksellisiksi. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on myös luonnollisuus, jolloin tilannetta ei kontrolloida. (Vilkka, 2021, s. 118) Haastattelussa korostetaan sitä, että ihminen on tutkimustilanteessa subjekti, jolle annetaan mahdollisuus tuoda esille asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tutkimuksessa aktiivinen ja merkityksiä luova osapuoli. Haastattelulla saadaan luotua lisäarvoa silloin kun kyseessä on vähän kartoitettu ja tuntematon alue, koska sen avulla voidaan syventää saatavia tietoja ja selventää vastauksia. Haastattelussa on mahdollista pyytää esitettyjen mielipiteiden perusteluja ja esittää lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 35)

Teemahaastattelussa aihepiirit eli teema-alueet ovat etukäteen mietittyjä, mutta kysymykset eivät ole tarkkaan muotoiltuja tai määriteltyjä. Haastattelutilanne on keskustelunomainen, jossa haastattelija toimii enemmänkin aktiivisen kuuntelijan roolissa kuin kysymysten esittäjänä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, ss. 102 – 103) Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset (Liite 3) noudattivat kyselytutkimuksen kysymyksiä jakaantuen työhyvinvoinnin määritelmän ja vastuiden lisäksi neljään hyvinvoinnin teemaan. Kutsu osallistua haastatteluun esitettiin koko tutkimusjoukolle kyselytutkimuksen suorittamisen jälkeen. Haastatteluun suostuneille toimitettiin teemahaastattelun runko (Liite 3)

ennakkoon, jotta he voisivat pohtia vastauksia etukäteen ja olla valmiimpia vastaamaan kysymyksiin varsinaisessa haastattelutilanteessa. Haastattelut toteutettiin huhti-toukokuun aikana haastateltavien omalla työpaikalla, jossa haastatteluja varten tilaksi oli varattu rauhallinen neuvotteluhuone. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin 30 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin puhelimen nauhurille. Ennen haastattelua pyydettiin haastateltavilta lupaa nauhoittamiseen ja kerrottiin, että haastattelua säilytetään vain opinnäytetyön tekemisen ajan, jonka jälkeen nauhoite tuhoetaan. Litteroinnin avulla haastatteluaineisto kirjoitettiin auki sanasta sanaan ja litteroinnit suoritettiin aina jokaisen haastattelun jälkeen vielä samana päivänä.

Haastattelussa saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen kylläntymispiste on saavutettu. Kylläntymispisteessä tutkimusaineisto alkaa toistaa itseään, eikä lisäaineisto tuota tutkimusongelman kannalta tarkasteltuna enää uutta tietoa. Kylläntymispisteen määrittäminen on hankalaa tutkittaessa ihmisten kokemuksia, koska jokaisen omat kokemukset ovat uniikkeja ja siten jokainen haastattelu tuo aina jotakin uutta tietoa. (Vilka, 2021, s. 152) Haastatteluja toteutettiin yhteensä kymmenen ja haastateltavat valikoituvat ilmoittautumisjärjestyksessä. Tässä vaiheessa olisi ollut vielä mahdollista järjestää lisähaastatteluja mutta tutkija tuli tulokseen, että tutkimuksen osalta oli saavutettu saturaatiopiste ja vastaukset alkoivat toistaa itseään.

3.3 Analyysimenetelmät

Kyselytutkimuksen osalta vastaukset analysoitiin käyttämällä perustason tilastollisia menetelmiä. Analyysitavan valintaan vaikuttavat tutkimuksen kohteena olevien muuttujien määrät. Tämän työn osalta tutkittavana oli vain yksi muuttuja ja sen jakaumaa tarkasteltaessa käytetään sijaintilukua, joka kuvaa havaintoarvojen sijaintia. Sijaintiluvuksi valittiin aritmeettinen keskiarvo (\bar{x}), joka kertoo havainnon keskimääräisen suuruuden. Sen käyttöä ei yleensä suositella järjestysasteikkoa käytettäessä, mutta mielipidemittauksissa keskiarvolla saadaan annettua yleiskuva tutkittavasta aiheesta. Keskiarvoon perustuvat tulokset ovat kuitenkin herkkiä aineiston poikkeaville arvoille, joten ääriarvojen ja poikkeavien havaintojen selvittäminen on tärkeää. Keskiarvon lisäksi onkin tärkeää esittää

myös jakauman hajontaa kuvaava tunnusluku, keskihajonta (kh). (Tähtinen ym., 2020, ss. 92 – 105; Vehkalahti, 2014, ss. 54 – 56)

Haastatteluista saadun aineiston analysointi tehtiin aineistolähtöisellä, eli induktiivisella sisällönanalyysillä. Analyysin tavoitteena oli löytää teemoja ja tuoda esiin ilmiöitä, jotka auttavat haastattelun tulosten käsittelyssä. Tulosten on määrä avata työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä liittyen työhyvinvointiin. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkijan päätökset vaikuttavat sen muotoutumiseen, joten tutkija pyrki pitämään päätöksensä johdonmukaisina. Varsinainen analyysivaihe koostuu kolmesta vaiheesta: pelkistämisestä, ryhmittelystä ja käsitteellistämisestä. Aineisto pelkistettiin eli supistettiin tutkimusongelman kannalta olennaisiin tietoihin ja epäolennaiset tiedot poistettiin. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin alaluokkiin, joita sitten yhdisteltiin samankaltaisuuksien perusteella muodostaen yläluokkia. Lopuksi yläluokat järjestettiin vielä pääluokkiin. (Vilka, 2021, ss. 164 – 165) Taulukossa 4 on esimerkki tehdystä sisällönanalyysistä. Taulukossa on analysoitu, miten haastateltavat kuvailivat fyysisen työympäristön vaikutusta työhyvinvointiin.

Taulukko 4. Fyysisen työympäristön vaikutus työhyvinvointiin.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
...jokapäiväistä fyysistä työtä, hetkellisiä ja nopeita tehtäviä... ...fyysisen kuormituksen balanssissa auttaa tehtävien vaihto... ...sopiva määrä fyysistä työtä piristää... ...puhelinliikenne toiminta saisi loppua... ...lapioinnin määrä ulkotöissä vaikuttaa... ...puhelin soi liikaa... ...pölyä ja meteliä mutta olen tottunut... ...huono ergonomia osassa työtehtäviä... ...jos on liikaa ja vielä huono ergonomia...	fyysistä työtä kuormituksen tasapainottaminen fyysistä työtä puhelimien soiminen fyysinen työ puhelimien soiminen pöly ja meteli huono ergonomia huono ergonomia	fyysiset kuormitustekijät tehtävien vaihtelu fyysiset kuormitustekijät jatkuvat keskeytykset fyysiset kuormitustekijät jatkuvat keskeytykset haastavat työolosuhteet haastavat työolosuhteet haastavat työolosuhteet	fyysinen hyvinvointi fyysinen hyvinvointi fyysinen hyvinvointi psykkinen hyvinvointi fyysinen hyvinvointi psykkinen hyvinvointi fyysinen hyvinvointi fyysinen hyvinvointi fyysinen hyvinvointi	Vaikutukset fyysiseen ja psykkiseen työhyvinvointiin

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa perehdytään kyselytutkimuksesta sekä teemahaastatteluista saatuihin tuloksiin.

4.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa käytössä oli kyselylomake (Liite 2), jossa esitettiin yksi taustakysymys ja 21 väittämää, jotka jakautuivat neljään eri hyvinvoinnin teemaan: esimiestyö ja johtaminen, työyhteisö, työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä sekä työ ja yksilö. Kyselylomake toimitettiin 20 vastaajalle, joista 18 palautti lomakkeen, joten vastausprosentiksi muodostui 90 %.

Kyselyn tulokset ovat taulukoitu ja niihin on laskettu vastauksien keskiarvot ja keskihajonnat sekä numeeriset jakaumat ja niiden prosenttiosuudet. Näiden lisäksi sanallista arviointia varten on luotu taulukon 5 mukainen arviointiasteikko.

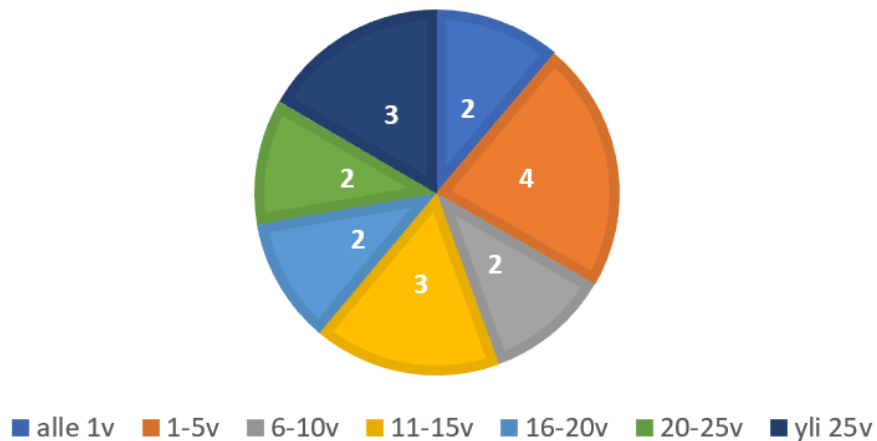
Taulukko 5. Kyselytutkimuksen vastauksien arviointiasteikko.

Arviointiasteikko			
<u>Huono</u>	<u>Kehitettävää</u>	<u>Hyvä</u>	<u>Erinomainen</u>
-1,74	1,75 - 2,49	2,50- 3,24	3,25 -

4.1.1 Vastaajien taustatiedot

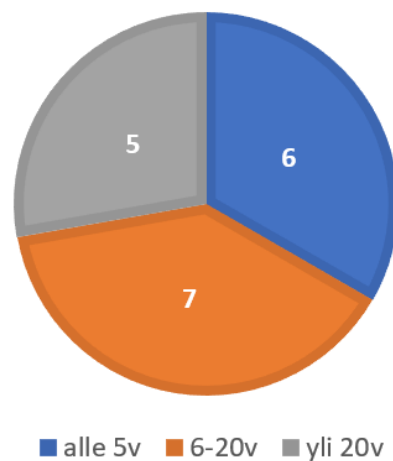
Kyselyn alussa tiedusteltiin vastaajien työkokemuksen määrää vuorotyössä Finnsementissä. Tämän taustatekijän mukaan ottaminen tutkimukseen mahdollistaisi tutkimusjoukon tarkemman havainnollistamisen, epäkohtien korjaamisen ja kehitystoimenpiteiden suuntaamiseen oikeaan paikkaan. Vastaajien jakautumista työkokemuksen perusteella on havainnollistettu kuviossa 13.

Kuvio 13. Vastaajien jakautuminen työkokemuksen määrän mukaan.



Kuten kuviosta 13 voidaan havainnoida, niin vastaajajoukko jakaantui melko tasaisesti eri työkokemusryhmiin. Vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi varsinaista tuloksien tarkasteltua varten vastaajat luokiteltiin kolmeen eri ryhmään: alle viiden vuoden työkokemus, 6 – 20 vuoden työkokemus ja yli 20 vuoden työkokemus (kuvio 14).

Kuvio 14. Vastaajien jaottelu tutkimustulosten käsittelyä varten.



4.1.2 Esimiestyö ja johtaminen

Vastaajien kokemusta esimiestyöstä ja johtamisesta selvitettiin neljällä väittämällä:

- ”Esimies antaa riittävästi palautetta”

- "Voin olla eri mieltä esimiehen kanssa"
- "Esimies huomioi minut yksilönä"
- "Ikääntyminen ja sen vaikutukset on huomioitu johtamisessa"

Kyselytutkimuksen mukaan (taulukko 6) positiivisimmin väittämiin suhtautuivat vastaajat alle viiden vuoden työkokemusryhmässä, sillä he olivat sitä mieltä, että johtamisen ja esimiestyön eri osa-alueet toteutuvat erinomaisella tasolla kaikkien väittämien osalta.

Vastaajaryhmissä 6 - 20 vuotta ja yli 20 vuotta erinomaisen arvosanan sai väittäjä "voin olla eri mieltä esimiehen kanssa". Esimiehen riittävä palautteenanto sekä yksilönä huomioiminen arvioitiin puolestaan hyväksi. Sen sijaan kehitettävää tasolle jäi kyseisten ryhmien vastaajien mielestä ikääntymisen ja sen vaikutuksien huomioiminen johtamistyössä. Eniten keskihajontaa syntyi kokoneimman vastaajaryhmän vastauksissa.

Taulukko 6. Väittämien tulokset esimiestyön ja johtamisen teemassa.

Esimiestyö ja johtaminen	Työkokemus					
	alle 5v (n=6)		6 - 20v (n=7)		yli 20v (n=5)	
	ka	kh	ka	kh	ka	kh
1. Esimies antaa riittävästi palautetta	3,50	0,50	3,00	0,53	3,00	0,89
2. Voin olla eri mieltä esimiehen kanssa	3,67	0,47	3,43	0,49	3,60	0,49
3. Esimies huomioi minut yksilönä	3,67	0,47	3,14	0,35	3,20	0,75
4. Ikääntyminen ja sen vaikutukset on huomioitu johtamisessa	3,33	0,47	2,29	0,45	2,40	0,80

Huom. ka = keskiarvo, kh = keskihajonta

Väittämien jakaumia tarkasteltaessa (taulukko 7) havaitaan, että suurin osa vastaajista koki saavansa riittävästi palautetta esimiehiltään. Eri mieltä väittämän kanssa oli kuitenkin yksi vastaaja (14,3%) 6-20v ryhmässä ja kaksi vastaajaa (40%) yli 20v ryhmässä. Kaikki vastaajat kaikissa ryhmissä olivat samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän "Voin olla eri mieltä esimiehen kanssa" kanssa. Esimiehen koettiin myös onnistuvan työntekijöiden huomioimisessa yksilöinä sillä ainoastaan yksi vastaaja (20%) yli 20v ryhmässä oli eri mieltä väittämän kanssa. Suurimmat erot vastaajien välille syntyivät ikääntymisen huomioonottamisessa johtamistyössä. Alle 5v ryhmässä kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tämä huomioidaan mutta 6-20v ryhmässä väittämän kanssa eri mieltä oli viisi vastaajaa (71,4%) ja yli 20v ryhmässä erimielisiä oli kaksi (40%) vastaajista.

Taulukko 7. Väittämien numeeriset jakaumat johtamisen ja esimiestyön teemassa.

		Täysin eri mieltä		Eri mieltä		Samaa mieltä		Täysin samaa mieltä	
		n	%	n	%	n	%	n	%
1. Esimies antaa riittävästi palautetta	alle 5v.	0	0,0 %	0	0,0 %	3	50,0 %	3	50,0 %
	6 - 20v	0	0,0 %	1	14,3 %	5	71,4 %	1	14,3 %
	yli 20v	0	0,0 %	2	40,0 %	1	20,0 %	2	40,0 %
2. Voin olla eri mieltä esimiehen kanssa	alle 5v.	0	0,0 %	0	0,0 %	2	33,3 %	4	66,7 %
	6 - 20v	0	0,0 %	0	0,0 %	4	57,1 %	3	42,9 %
	yli 20v	0	0,0 %	0	0,0 %	2	40,0 %	3	60,0 %
3. Esimies huomioi minut yksilönä	alle 5v.	0	0,0 %	0	0,0 %	2	33,3 %	4	66,7 %
	6 - 20v	0	0,0 %	0	0,0 %	6	85,7 %	1	14,3 %
	yli 20v	0	0,0 %	1	20,0 %	2	40,0 %	2	40,0 %
4. Ikääntyminen ja sen vaikutukset on huomioitu johtamisessa	alle 5v.	0	0,0 %	0	0,0 %	4	66,7 %	2	33,3 %
	6 - 20v	0	0,0 %	5	71,4 %	2	28,6 %	0	0,0 %
	yli 20v	1	20,0 %	1	20,0 %	3	60,0 %	0	0,0 %

4.1.3 Työyhteisö

Seuraavana kyselyssä selvitettiin työyhteisön toimivuutta kahdella eri väittämällä:

- ”Yhteistyö toimii osastojen välillä”
- ”Osastollamme on hyvä yhteishenki”

Taulukon 8 mukaan kaikkien vastaajaryhmien mukaan yhteistyön toimivuus eri osastojen välillä on heikkoa tuloksien päättyessä kehitettävää tasolle alle 5v ja 6 – 20v vastaajaryhmien osalta ja huonolle tasolle yli 20v ryhmän osalta. Oman osaston yhteishenkeä pidettiin erinomaisena kaikissa ryhmissä. Keskihajonnoissa ei syntynyt merkittäviä eroja.

Taulukko 8. Väittämien tulokset työyhteisö teemassa.

Työyhteisö	Työkokemus					
	alle 5v (n=6)		6 - 20v (n=7)		yli 20v (n=5)	
	ka	kh	ka	kh	ka	kh
5. Yhteistyö toimii osastojen välillä	1,83	0,37	2,14	0,64	1,60	0,49
6. Osastollamme on hyvä yhteishenki	3,50	0,50	3,43	0,49	3,40	0,49

Huom. ka = keskiarvo, kh = keskihajonta

Väittämien jakaumia tarkasteltaessa (taulukko 9) havaitaan, että lähes kaikki vastaajat olivat erimielisiä siitä, että yhteistyö toimii osastojen välillä. Ainoat väitteen kanssa samaa mieltä

olevat vastaajat löytyivät 6 – 20v ryhmästä, jossa väitteen kanssa samaa mieltä oli kaksi vastaajaa (28,6%). Sen sijaan kaikki vastaajat kaikissa vastaajaryhmissä olivat joko samaa tai täysin samaa mieltä väitteen ”Osastollamme on hyvä yhteishenki” kanssa.

Taulukko 9. Väittämien numeeriset jakaumat työyhteisön teemassa.

		Täysin eri mieltä		Eri mieltä		Samaa mieltä		Täysin samaa mieltä	
		n	%	n	%	n	%	n	%
5. Yhteistyö toimii osastojen välillä	alle 5v.	1	16,7 %	5	83,3 %	0	0,0 %	0	0,0 %
	6 - 20v	1	14,3 %	4	57,1 %	2	28,6 %	0	0,0 %
	yli 20v	2	40,0 %	3	60,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
6. Osastollamme on hyvä yhteishenki	alle 5v.	0	0,0 %	0	0,0 %	3	50,0 %	3	50,0 %
	6 - 20v	0	0,0 %	0	0,0 %	4	57,1 %	3	42,9 %
	yli 20v	0	0,0 %	0	0,0 %	3	60,0 %	2	40,0 %

4.1.4 Työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä

Työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä teemaan sisältyi kahdeksan väittämää:

- ”Työhyvinvointiin panostetaan organisaatiossa”
- ”Voin vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin”
- ”Fyysisessä työympäristössäni on turvallista työskennellä”
- ”Minun on mahdollista saada lisäkoulutusta työhöni”
- ”Oma osaamiseni on riittävällä tasolla työni vaatimuksiin ja tavoitteisiin”
- ”Ideoitani ja kehitysehdotuksiani kuunnellaan”
- ”Voin vaikuttaa työtehtäviini työvuoron sisällä”
- ”Nykyinen vuorojärjestelmä on toimiva”

Taulukkoa 10 tarkasteltaessa havaitaan, että myönteisemmin väittämiin suhtautuivat vastaajat alle 5v ryhmässä, sillä heidän vastauksensa päätyivät hyvälle tasolle kaikkien väittämien osalta. Sen sijaan kriittisimmät vastaajat löytyivät kokeneemmista ryhmistä. 6-20v ryhmässä kehitettävää tasolle päätyivät väittämät koskien omia vaikutusmahdollisuuksia työyhteisön hyvinvointiin, ideoiden ja kehitysehdotuksien kuuntelu sekä nykyisen vuorojärjestelmän toimivuus. Vastaavasti myös yli 20v ryhmässä kolme väittämää päätyi kehitettävää tasolle. Kehitettävää koettiin olevan organisaation työhyvinvointiin tekemisissä panostuksissa, lisäkoulutusmahdollisuuksien saamisessa sekä ideoiden ja kehitysehdotuksien

kuuntelemisessa. Eniten keskihajontaa vastauksissa syntyi nykyisen vuorojärjestelmän toimivuudesta.

Taulukko 10. Väittämien tulokset työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä teemassa.

Työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä	Työkokemus					
	alle 5v (n=6)		6 - 20v (n=7)		yli 20v (n=5)	
	ka	kh	ka	kh	ka	kh
7. Työhyvinvointiin panostetaan organisaatiossa	3,00	0,58	2,57	0,73	2,40	0,49
8. Voin vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin	3,17	0,37	2,43	0,49	2,60	0,49
9. Fyysisessä työympäristössäni on turvallista työskennellä	2,83	0,37	2,71	0,45	2,80	0,40
10. Minun on mahdollista saada lisäkoulutusta työhöni	3,17	0,37	2,57	0,73	2,00	0,63
11. Oma osaamiseni on riittävällä tasolla työni vaatimuksiin ja tavoitteisiin	3,17	0,37	3,29	0,45	3,40	0,49
12. Ideoitani ja kehitysehdotuksiani kuunnellaan	3,17	0,37	2,43	0,49	2,20	0,75
13. Voin vaikuttaa työtehtäviini työvuoron sisällä	3,17	0,37	2,86	0,64	2,60	0,49
14. Nykyinen vuorojärjestelmä on toimiva	2,67	1,25	2,43	1,05	3,20	0,75

Huom. ka = keskiarvo, kh = keskihajonta

Väittämien jakaumia tarkasteltaessa (taulukko 11) havaitaan, että kriittisimmin organisaation työhyvinvointiin tekemiin panostuksiin suhtautuivat vastaajat kokeneemmissa työtekijäryhmissä, joissa enemmistö vastaajista olivat eri mieltä väitteen kanssa. Myös vaikutusmahdollisuudet työyhteisöön koettiin heikoimpina kokeneemmissä vastaajaryhmissä. Erimieltä asian kanssa oli 6-20v ryhmässä neljä vastaajaa (57,1%) ja yli 20v ryhmässä kaksi vastaajaa (40%), kun alle 5v ryhmässä väittämän kanssa kaikki vastaajat olivat samanmielisiä.

Fyysisessä työympäristössä työskentely koettiin enemmistön mielestä turvalliseksi mutta jokaisessa vastaajaryhmässä oli myös vastaajia, jotka olivat eri mieltä väittämän kanssa.

Vähiten uskoa koulutusmahdollisuuksiin löytyi yli 20v ryhmässä, jossa ainoastaan yksi vastaaja (20%) oli samaa mieltä väittämän kanssa. Muiden ryhmien osalta enemmistö uskoi koulutusmahdollisuuksien saatavuuteen. Oma osaaminen vastaavasti koettiin kaikissa vastaajaryhmissä hyväksi, sillä kaikki vastaajat olivat väittämän kanssa samaa tai täysin samaa mieltä.

Heikoimmin ideoita ja kehitysehdotuksia koettiin kuunneltavan kokeneimpien ryhmien osalta. Yli 20v ryhmässä kolme vastaajaa (60%) oli eri mieltä tai täysin eri mieltä asiasta ja 6-20v ryhmässä neljä vastaajaa (57,1%) oli eri mieltä väittämän kanssa.

Enemmistä vastaajista koki voivansa vaikuttaa työtehtäviinsä työvuoron sisällä mutta 6-20v ja yli 20v ryhmissä molemmissa oli kaksi vastaajaa eri mieltä tästä.

Nykyistä vuorojärjestelmää pidettiin toimivampana yli 20v ryhmässä, jossa neljä vastaajaa (80%) oli samaa tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

Taulukko 11. Väittämien numeeriset jakaumat työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä teemassa.

		Täysin eri mieltä		Eri mieltä		Samaa mieltä		Täysin samaa mieltä	
		n	%	n	%	n	%	n	%
7. Työhyvinvointiin panostetaan organisaatiossa	alle 5v.	0	0,0 %	1	16,7 %	4	66,7 %	1	16,7 %
	6 - 20v	0	0,0 %	4	57,1 %	2	28,6 %	1	14,3 %
	yli 20v	0	0,0 %	3	60,0 %	2	40,0 %	0	0,0 %
8. Voin vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin	alle 5v.	0	0,0 %	0	0,0 %	5	83,3 %	1	16,7 %
	6 - 20v	0	0,0 %	4	57,1 %	3	42,9 %	0	0,0 %
	yli 20v	0	0,0 %	2	40,0 %	3	60,0 %	0	0,0 %
9. Fyysisessä työympäristössäni on turvallista työskennellä	alle 5v.	0	0,0 %	1	16,7 %	5	83,3 %	0	0,0 %
	6 - 20v	0	0,0 %	2	28,6 %	5	71,4 %	0	0,0 %
	yli 20v	0	0,0 %	1	20,0 %	4	80,0 %	0	0,0 %
10. Minun on mahdollista saada lisäkoulutusta työhöni	alle 5v.	0	0,0 %	0	0,0 %	5	83,3 %	1	16,7 %
	6 - 20v	1	14,3 %	1	14,3 %	5	71,4 %	0	0,0 %
	yli 20v	1	20,0 %	3	60,0 %	1	20,0 %	0	0,0 %
11. Oma osaamiseni on riittävällä tasolla työni vaatimuksiin ja tavoitteisiin	alle 5v.	0	0,0 %	0	0,0 %	5	83,3 %	1	16,7 %
	6 - 20v	0	0,0 %	0	0,0 %	5	71,4 %	2	28,6 %
	yli 20v	0	0,0 %	0	0,0 %	3	60,0 %	2	40,0 %
12. Ideoitani ja kehitysehdotuksiani kuunnellaan	alle 5v.	0	0,0 %	0	0,0 %	5	83,3 %	1	16,7 %
	6 - 20v	0	0,0 %	4	57,1 %	3	42,9 %	0	0,0 %
	yli 20v	1	20,0 %	2	40,0 %	2	40,0 %	0	0,0 %
13. Voin vaikuttaa työtehtäviini työvuoron sisällä	alle 5v.	0	0,0 %	0	0,0 %	5	83,3 %	1	16,7 %
	6 - 20v	0	0,0 %	2	28,6 %	4	57,1 %	1	14,3 %
	yli 20v	0	0,0 %	2	40,0 %	3	60,0 %	0	0,0 %
14. Nykyinen vuorojärjestelmä on toimiva	alle 5v.	2	33,3 %	0	0,0 %	2	33,3 %	2	33,3 %
	6 - 20v	2	28,6 %	1	14,3 %	3	42,9 %	1	14,3 %
	yli 20v	0	0,0 %	1	20,0 %	2	40,0 %	2	40,0 %

4.1.5 Työ ja yksilö

Työ ja yksilö osio muodostui seitsemästä väittämästä:

- ”Työni on motivoivaa”
- ”Koen stressiä työssäni”
- ”Voin vaikuttaa työhöni”
- ”Vuorotyö vaikuttaa negatiivisesti hyvinvointiini”
- ”Voimavarani riittävät nykyiseen työhön”

- ”Minun on mahdollista tehdä kevennettyä työtä tarpeen mukaan”
- ”Huolehdin riittävästi omasta jaksamisesta ja palautumisesta”

Tuloksista käy ilmi (taulukko 12), että kriittisimmin väittämiin suhtautuivat vastaajat yli 20v ryhmässä. Heidän vastauksissaan kehitettävää tasolle päätyivät väittämät koskien työn kokemista motivoivaksi ja työhön vaikuttamismahdollisuuksista. Näiden lisäksi tässä ryhmässä koettiin stressiä eniten. Myönteisemmin väittämiin suhtautuivat vastaajat alle 5v ryhmässä, sillä heidän vastaukset päätyivät hyvälle tai erinomaiselle tasolle kaikkien väittämien osalta. Selkeästi heikoimman arvosanan kaikista väittämistä antoi 6-20v ryhmän vastaajat mahdollisuudelle tehdä kevennettyä työtä, joka päättyi tasolle huono. Eniten keskihajontaa vastauksissa aiheutti kysymys kevennetyn työn tekemisen mahdollisuudesta.

Taulukko 12. Väittämien tulokset työn ja yksilön teemassa.

Työ ja yksilö	Työkokemus					
	alle 5v (n=6)		6 - 20v (n=7)		yli 20v (n=5)	
	ka	kh	ka	kh	ka	kh
15. Työni on motivoivaa	3,17	0,37	3,14	0,35	2,40	0,49
16. Koen stressiä työssäni	2,33	0,47	2,57	0,73	2,80	0,75
17. Voin vaikuttaa työhöni	3,17	0,37	2,71	0,70	2,20	0,75
18. Vuorotyö vaikuttaa negatiivisesti hyvinvointiini	2,00	0,58	2,29	0,88	2,40	0,49
19. Voimavarani riittävät nykyiseen työhön	3,50	0,50	3,14	0,35	3,20	0,75
20. Minun on mahdollista tehdä kevennettyä työtä tarpeen mukaan	2,67	1,11	1,71	0,70	2,60	1,02
21. Huolehdin riittävästi omasta jaksamisesta ja palautumisesta	3,50	0,50	2,86	0,35	3,40	0,49

Huom. ka = keskiarvo, kh = keskihajonta

Väittämien jakaumia tarkasteltaessa (taulukko 13) havaitaan, että työ koetaan motivoivaksi lukuun ottamatta yli 20v ryhmää, jossa kolme vastaaja (60%) oli eri mieltä väitteen kanssa. Myös stressiä koettiin eniten yli 20v ryhmässä, jossa samanmielisiä väittämän kanssa oli niinikään kolme vastaajaa (60%).

Mahdollisuudesta vaikuttaa työhön positiivisimmin suhtautuivat alle 5v ryhmän vastaajat, joista kaikki olivat samanmielisiä mutta eri mieltä väittämän kanssa oli kuitenkin 6-20v ryhmässä kolme vastaajaa (42,9%) ja yli 20v ryhmässä erimielisiä oli samoin kolme (60%) vastaajaa.

Vuorotyön ei koettu enemmistön mielestä vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvointiin mutta jokaisesta vastaajaryhmästä löytyi myös vastaajia, jotka kokivat negatiivisia vaikutuksia.

Eniten jakaantumista vastauksissa muodostui väittämään koskien mahdollisuudesta tehdä kevennettyä työtä. Negatiivisimmin väittämään suhtautuivat kokeneimmat työntekijät erityisesti yli 20v ryhmässä, jossa kolme vastaajaa (60%) oli erimielisiä väittämän kanssa.

Lähes kaikki vastaajat kokivat voimavarojensa riittävän nykyiseen työhön sillä ainoastaan yksi vastaaja (20%) yli 20v ryhmässä oli väittämän kanssa eri mieltä. Myös omasta jaksamisesta ja palautumisesta pidetään hyvin huolta sillä vain yksi vastaaja (14,3%) 6-20v ryhmässä oli eri mieltä asiasta.

Taulukko 13. Väittämien numeeriset jakaumat työn ja yksilön teemassa.

		Täysin eri mieltä		Eri mieltä		Samaa mieltä		Täysin samaa mieltä	
		n	%	n	%	n	%	n	%
15. Työni on motivoivaa	alle 5v.	0	0,0 %	0	0,0 %	5	83,3 %	1	16,7 %
	6 - 20v	0	0,0 %	0	0,0 %	6	85,7 %	1	14,3 %
	yli 20v	0	0,0 %	3	60,0 %	2	40,0 %	0	0,0 %
16. Koen stressiä työssäni	alle 5v.	0	0,0 %	4	66,7 %	2	33,3 %	0	0,0 %
	6 - 20v	0	0,0 %	4	57,1 %	2	28,6 %	1	14,3 %
	yli 20v	0	0,0 %	2	40,0 %	2	40,0 %	1	20,0 %
17. Voin vaikuttaa työhöni	alle 5v.	0	0,0 %	0	0,0 %	5	83,3 %	1	16,7 %
	6 - 20v	0	0,0 %	3	42,9 %	3	42,9 %	1	14,3 %
	yli 20v	1	20,0 %	2	40,0 %	2	40,0 %	0	0,0 %
18. Vuorotyö vaikuttaa negatiivisesti hyvinvointiini	alle 5v.	1	16,7 %	4	66,7 %	1	16,7 %	0	0,0 %
	6 - 20v	1	14,3 %	4	57,1 %	1	14,3 %	1	14,3 %
	yli 20v	0	0,0 %	3	60,0 %	2	40,0 %	0	0,0 %
19. Voimavarani riittävät nykyiseen työhön	alle 5v.	0	0,0 %	0	0,0 %	3	50,0 %	3	50,0 %
	6 - 20v	0	0,0 %	0	0,0 %	6	85,7 %	1	14,3 %
	yli 20v	0	0,0 %	1	20,0 %	2	40,0 %	2	40,0 %
20. Minun on mahdollista tehdä kevennettyä työtä tarpeen mukaan	alle 5v.	1	16,7 %	2	33,3 %	1	16,7 %	2	33,3 %
	6 - 20v	3	42,9 %	3	42,9 %	1	14,3 %	0	0,0 %
	yli 20v	1	20,0 %	1	20,0 %	2	40,0 %	1	20,0 %
21. Huolehdin riittävästi omasta jaksamisesta ja palautumisesta	alle 5v.	0	0,0 %	0	0,0 %	3	50,0 %	3	50,0 %
	6 - 20v	0	0,0 %	1	14,3 %	6	85,7 %	0	0,0 %
	yli 20v	0	0,0 %	0	0,0 %	3	60,0 %	2	40,0 %

4.1.6 Hyvinvointiteemojen kokonaisuuksien ja väittämien tuloksien vertailu

Vastauksia teematasojen kokonaisuuksina tarkasteltuna (taulukko 14), huomataan, että koetun hyvinvoinnin taso laskee selkeästi jo viiden vuoden työkokemuksen jälkeen kaikissa tutkituissa teemoissa lukuun ottamatta työyhteisön teemaa, jossa vastausten erot olivat

suhteellisen pieniä kaikkien vastaajaryhmien välillä. Toisaalta 6 - 20v ja yli 20v ryhmien kokonaistulokset olivat hyvin lähellä toisiaan kaikissa tutkituissa teemoissa.

Taulukko 14. Vastauksien kokonaisuudet teemoittain.

Teemat	Työkokemus		
	alle 5v (n=6)	6 - 20v (n=7)	yli 20v (n=5)
	ka	ka	ka
Esimiestyö ja johtaminen	3,54	2,96	3,05
Työyhteisö	2,67	2,79	2,50
Työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä	3,04	2,66	2,65
Työ ja yksilö	3,00	2,69	2,71

Huom. ka = keskiarvo

Väittämien eroavaisuuksia ikäryhmittäin vertailtaessa (taulukko 15) voidaan huomata, että suurimmat erot 6-20v ryhmän vastauksia alle 5v ryhmän vastauksiin verratessa syntyvät ikääntymisen ja sen vaikutuksien huomioimisesta johtamisessa, mahdollisuudesta tehdä kevennettyä työtä tarpeen mukaan ja vaikutusmahdollisuuksista työyhteisön hyvinvointiin. Vastaavasti yli 20v ryhmän vastauksia verrattaessa alle 5v ryhmän vastauksiin suurimmat erot syntyivät mahdollisuuksista lisäkoulutukseen, ideoiden ja kehitysehdotuksien kuuntelusta ja ikääntymisen huomioimisesta johtamisessa. Yhteensä kymmenen suurimman eroavaisuuden joukossa samoja väittämiä oli seitsemän.

Taulukko 15. Suurimmat erot väittämien osalta työkokemusryhmien välillä.

6 - 20 v työkokemusta		Yli 20v työkokemusta	
Väittäjä	Ero alle 5v	Väittäjä	Ero alle 5v
Ikääntyminen ja sen vaikutukset on huomioitu johtamisessa	1,05	Minun on mahdollista saada lisäkoulutusta työhöni	1,17
Minun on mahdollista tehdä kevennettyä työtä tarpeen mukaan	1,04	Ideoitani ja kehitysehdotuksiani kuunnellaan	0,97
Voin vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin	0,74	Ikääntyminen ja sen vaikutukset on huomioitu johtamisessa	0,93
Ideoitani ja kehitysehdotuksiani kuunnellaan	0,74	Voin vaikuttaa työhöni	0,92
Huolehdin riittävästi omasta jaksamisesta ja palautumisesta	0,64	Työhyvinvointiin panostetaan organisaatiossa	0,60
Minun on mahdollista saada lisäkoulutusta työhöni	0,60	Työni on motivoivaa	0,58
Esimies huomioi minut yksilönä	0,52	Voin vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin	0,57
Esimies antaa riittävästi palautetta	0,50	Voin vaikuttaa työtehtäviini työvuoron sisällä	0,57
Voin vaikuttaa työhöni	0,45	Nykyinen vuorojärjestelmä on toimiva	0,53
Työhyvinvointiin panostetaan organisaatiossa	0,43	Esimies antaa riittävästi palautetta	0,50

4.2 Haastattelujen läpikäynti

Tutkimuksen toinen osio koostui teemahaastattelusta, jonka haastattelukysymykset (Liite 3) noudattelivat kyselytutkimuksen kysymyksiä jakaantuen työhyvinvoinnin määritelmän ja sen edistämisen vastuiden lisäksi neljään hyvinvoinnin teemaan.

4.2.1 Vastaajien taustatiedot

Haastattelut aloitettiin tiedustelemalla kaikilta vastaajilta heidän työkokemuksensa määrää Finnsementin vuorotyössä, joka toimi ainoana taustakysymyksenä haastattelussa. Vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi vastaajat on jaettu tuloksien käsittelyä varten kahteen eri ryhmään työkokemuksen määrän mukaisesti. Jakajaksi on valittu viiden vuoden työkokemus, joka valikoitui siitä syystä, että kyselytutkimuksen tulokset osoittivat tässä kohdin tapahtuvan selkeän muutoksen työhyvinvoinnin koetussa tasossa. Alle viiden vuoden työkokemuksen omaavia vastaajia oli kolme ja yli viiden vuoden työkokemuksen omaavia seitsemän. Vastauksien käsittelyssä alle viiden vuoden työkokemuksen omaavaa vastaajaryhmää kutsutaan vähemmän työkokemusta omaavaksi ryhmäksi ja yli viiden vuoden työkokemuksen omaavaa ryhmää kutsutaan kokeneemmaksi ryhmäksi.

4.2.2 Työntekijöiden näkemykset työhyvinvoinnista ja sen edistämisen vastuista

Haastattelu aloitettiin tiedustelemalla vastaajilta heidän näkemyksiään työhyvinvoinnin määritelmästä. Vastaukset olivat hyvin samankaltaiset molemmissa työkokemusryhmissä ja niissä työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä nousivat esiin muun muassa työilmapiiri, työkaverit, työympäristö ja oma terveys.

Vastaajat olivat ryhmästä riippumatta kaikki sitä mieltä, että työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu kaikkien vastuulle. Vastauksien mukaan se ilmenee siten, että työntekijöiltä vaaditaan omaa aktiivisuutta oman hyvinvointinsa suhteen mutta myös työnantajalla on vastuu tarjota hyvät työolosuhteet ja mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseen.

”kuuluu johdolle, vuorojen esimiehille ja itse kullekin”

”jaettu vastuu, työnantaja osin vastuussa ja lopuista on itse vastuussa”

”vähän jokaisella, työntekijä voi ainakin ehdottaa parannuksia ja työnantajan kuuluu ottaa osaa”

4.2.3 Esimiestyö ja johtaminen

Esimiestyön osalta ensimmäisenä tiedusteltiin mielipidettä esimiesten antamasta palautteesta. Vähemmän työkokemusta omaavassa ryhmässä vastaajat kokivat, että he saavat palautetta riittävästi ja se on tilanteesta riippuen joko negatiivista tai positiivista. Palautteen saaminen koettiin myös tärkeäksi välineeksi henkilökohtaisessa kehittämisessä.

”saan sekä hyvää ja huonoa kuten kuuluukin, oman edistymisen kannalta tärkeää, oppii tekemään paremmin töitä”

”tulee kyllä, jos aihetta niin molempia, virheistä tulee heti palaute”

Kokeneemmassa vastaajaryhmässä vastaukset jakautuivat. Palautetta koettiin saatavan ja sitä toivottiin saatavan enemmänkin mutta nykyisin sen todettiin painottuvan enemmän negatiiviseen. Kaksi vastaajaa koki, etteivät he saa esimieheltään palautetta lainkaan.

”no ehkä tulee, vois joskus tulla enemmänkin, negatiivista palautetta tulee herkemmin”

”ei ollenkaan, ei mitään”

”ei kovin paljon, negatiivista tulee, positiivista joskus harvoin”

”saan hyvää ja huonoa ja niin kuuluukin, ei tule tarpeeksi molempia ja saisi tulla lisää tilanteesta riippuen”

Molemmista vastaajaryhmistä kaikki vastaajat kokivat, että heidän on mahdollista olla eri mieltä esimiehensä kanssa ja he ovat vapaita ilmaisemaan omia mielipiteitään ja ajatuksiaan

työpaikalla. Lisäksi kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että heidän esimiehensä huomioi heidät yksilöinä ja osaa hyödyntää heidän yksilöllisiä vahvuuksiaan esimerkiksi työtehtäviä jaettaessa.

län tuomien haasteiden huomioinnissa työn osalta kaikki vähemmän työkokemusta omaavan ryhmän vastaajat kokivat esimiehien onnistuvan tässä. Tämä käy ilmi erityisesti siitä, että esimiehet ovat jättäneet raskaammat fyysiset työt, kuten lapiohommat, nuoremmille ja parempikuntoisille työntekijöille. Myös kokeneempien ryhmässä osa vastaajista koki, että ikääntyneitä työntekijöitä oli samaten huomioitu esimerkiksi välttämällä heidän asettamistansa liian raskaaseen työhön, jotta he eivät joutuisi sairauslomalle. Toisaalta osa vastaajista oli sitä mieltä, että ikääntymistä ei ollut huomioitu mitenkään heidän työssään tai että esimiehet eivät osanneet huomioida ikääntyneiden työntekijöiden tarpeita.

”vaikea sanoa onko huomioitu, ei ainakaan mun työssä”

”ei osaa (huomioida), ei ole alun perinkään osannut”

4.2.4 Työyhteisö- ja ympäristö

Molemmat vastaajaryhmät nostivat esiin samat vahvuudet oman työyhteisön toiminnassa. Yksi tärkeimmistä vahvuuksista oli hyvin toimivat henkilökemiat vuorojen sisällä, jonka koettiin edistävän yhteishenkeä ja yhteistyötä. Toinen mainittu vahvuus oli yleinen hyvä ilmapiiri. Lisäksi molemmat vastaajaryhmät mainitsivat avoimen keskustelukulttuurin yhdeksi vahvuudeksi, jolloin työyhteisössä on helppoa käydä avointa ja rehellistä keskustelua eri aiheista ilman pelkoa arvostelusta tai tuomitsemisesta.

”henkilökemiat toimii kaiken kaikkiaan hyvin, täydennämme toisiamme”

”rento ilmapiiri, voidaan keskustella mistä vaan”

Oman työyhteisön heikkouksista esiin nousivat vähemmän työkokemusta omaavassa ryhmässä jopa liiallinen huumori, jolloin työn aloitus saattaa joskus jopa venyä. Lisäksi esiin

nostettiin toisten vuorojen haukkuminen, vaikka tämän todettiin koskevan vain muutamia henkilöitä.

”mä en tykkää toisten vuorojen mollaamisesta, jos on sattunut jotain, jotkut tekee tätä sormella osoittamista”

Kokeneempi ryhmä oli pääosin yhtä mieltä siitä, ettei heidän työyhteisössängsä ole erityisiä heikkouksia. Kuitenkin muutama vastaaja nosti esiin, että huumorin avulla saatetaan ajoittain tahattomasti loukata toisia ja että heidän mielestään kaikki eivät jaa tietoa riittävän hyvin muiden kesken mutta näitä ei kuitenkaan pidetty kovin merkittävinä heikkouksina.

”...koko porukkaa katsoen kaikki ei ole avoimia ja puhu asioista”

Molemmissa vastaajaryhmissä fyysisen työympäristön koettiin vaikuttavan välillä negatiivisesti riippuen toimenkuvasta ja työtehtävästä. Etenkin puutteellinen ergonomia nousi vastauksissa vahvasti esille ja molemmissa ryhmissä esimerkkinä tästä mainittiin työskentely vaihtoehtoisten polttoaineiden käsittelyhallissa, jossa joudutaan ajoittain työskentelemään ahtaissa väleissä. Tämän lisäksi ergonomian kannalta hankaliksi asioiksi koettiin jatkuva rappusissa kulkeminen ja ajoittain suureksi nousevan lapiointityön määrä. Mahdollisuutta työtehtävien vuorotteluun muiden vuorotyöntekijöiden kanssa pidettiin positiivisena asiana, jonka avulla työstä syntyvää fyysistä kuormitusta pystytään tasapainottamaan. Kokeneemman ryhmän valvomonhoitajat nostivat esiin myös puhelimen jatkuvan soimisen aiheuttamat jatkuvat keskeytykset, jotka koettiin hyvin häiritsevinä.

”puhelin soi liikaa ... puhelinkioski toiminta saisi loppua”

Kaikki vastaajat molemmissa ryhmissä olivat sitä mieltä, että tehtaalla on olosuhteet huomioiden turvallista työskennellä ja turvallisuusasioihin on yrityksen puolelta panostettu riittävästi. Vaikka työn sisältämät vaaratekijät tunnistettiin, vastaajat eivät kokeneet työskentelyä kuitenkaan vaaralliseksi. Molemmista ryhmistä myös korostettiin, että epävarmoissa tilanteissa työn turvallisesta suorittamisesta voi kysyä ilman pelkoa siitä, että saisi vinoilua osakseen. Toisaalta eräs vähemmän työkokemusta omaava vastaaja korosti, että mahdollisesta kiireestä huolimatta työpaikalla on riittävästi aikaa tehtävien

suorittamiseen turvallisesti. Kokoneemmasta ryhmästä yksi vastaaja kritisoi sitä, että kesätyöntekijöiden koulutus jää välillä puutteelliseksi liian lyhyen koulutusajan takia, joka voi aiheuttaa turvallisuusriskin.

”suhteellisen turvallista, laitteiden kanssa täytyy olla tarkkana ja perehdytys niihin kunnossa, kesäpoikia ei keritä kouluttamaan aina tarpeeksi hyvin, kun on liian lyhyt aika”

4.2.5 Työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä

Vastaajat mainitsivat useita erilaisia tapoja, joilla heidän organisaationsa tukee työhyvinvointia. Useimmin mainittu tapa oli hyödyntää yrityksen tarjoamaa Smartum-etua, jonka avulla työntekijät pystyivät käyttämään liikunta- ja kulttuuripalveluita. Lisäksi esiin nousivat laajennetut työterveyspalvelut, joita pidettiin hyvin hoidettuina verrattuna muihin yrityksiin. Digipalvelut, kuten Mehiläisen appi ja digiklinikka, saivat myös kiitosta työterveyspalveluiden yhteydessä. Työterveyden ohella myös työsuojelu ja onnistumisista palkitseminen erillisillä palkkioilla ja muistamisilla, kuten kakuilla saivat kiitosta. Kaiken kaikkiaan vastaajat molemmissa ryhmissä kokivat, että heidän organisaationsa onnistuu tukemaan työhyvinvointia monin eri tavoin. Ainoastaan yksi vastaaja kokoneemmassa ryhmässä ilmaisi vastauksessaan epävarmuutta, eikä kyennyt nimeämään yhtään asiaa, jolla organisaatio tukee työhyvinvointia.

Omista vaikutusmahdollisuuksista työyhteisöön hyvinvointiin nostettiin esille molemmissa ryhmissä oman positiivisen asenteen ja toisten huomioimisen positiivinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin.

”luomalla hyvää työilmapiiriä eli olemalla asiallinen ja kiinnittää huomiota miten ottaa kontaktia muihin ja huumoria mukaan”

”yrittää tulla toimeen kaikkien kanssa, tekemällä omat työt ja auttamalla muita”

”voin vaikuttaa avoimuudella, huomioimalla muut työkaverit, auttamalla muita tarjoutumalla avuksi töissä ja ihan vaa sanomalla huomenta kaikille”

Vähemmän kokemusta omaavassa ryhmässä merkittävämmäksi tekijäksi hyvinvoinnin kehittämiseksi organisaatiossa esiin nostettiin osastojen välisen yhteistyön heikko taso, jota tulisi parantaa. Tilanteen korjaamiseksi ehdotettiin työparityöskentelyä muiden osastojen työntekijöiden kanssa sekä työtehtävien vaihtamista. Toisaalta yksi vastaajista koki, että yhteistyö toimii nykyään osastojen välillä paremmin kuin ennen mutta hän kaipasi kuitenkin lisää tiedonkulkua niiden välille.

”yhteistyötä lisättävä toisten kanssa, oon ollu monessa paikassa duunissa ja ei missään vuorojen ja muiden välillä oo asiat näin huonosti, ei verrattavissa, jatkuvaa toisten syyttelyä”

”osastojen välinen yhteistyö ei toimi niin hyvin kuin pitäisi, osan kanssa tulen henkilökohtaisesti hyvin toimeen mutta vaikea sanoa mitä pitäisi tehdä että saatais paremmaksi, ehkä tarjota osalle henkilöstöä muita töitä firman sisällä”

Myös kokeneemmassa ryhmässä koettiin, että osastojen välisen yhteistyön tasoa pitäisi pystyä nostamaan. Vastaajien mukaan ongelmien keskiössä nykyisin ovat etenkin huonosti toimivat henkilökemiat ja organisaation hajaantuneisuuden aiheuttama epäselvyys toisten töistä.

”osastojen välisen yhteistyön taso aika surullista, asiasta puhuttu vuosikausia, jotain uutta pitäisi keksiä mitä kukaan ei ole vielä keksinyt”

”parempi yhteistyö kokonaisuudessaan, tarvitaan selvempi kuva eri henkilöiden töistä, ihmiset ovat nyt eri paikoissa töissä”

”yhteistyö heikkoa ja päivävuoron kanssa, ei se koskaan oo ollut hyvä johtuen henkilökemioista, jos tietäis niin se ois varmaan tehty, pystyykö henkilökemioille tekemään mitään? keskusteluja pitäisi käydä muutaman vaikean henkilön kanssa”

Lisäksi kokeneemmat vastaajat kokivat, että tehtaan johdon tulisi reagoida vahvemmin ongelmakohtiin ja heidän myös toivottiin jalkautuvan useammin tehtaalle sekä kuuntelemaan työntekijöiden huolia.

”johtotaso saisi olla enemmän paikalla näkemässä todellisuutta ja järjestää kuunteluhetkiä missä käsiteltäisiin työntekijöiden huolia isolla porukalla”

”ongelmat täytyy ottaa tosissaan ylätasolla, ei mitään valittamista muista osastoista, ei henkilökohtaisesti mitään ongelmia heidän kanssaan”

Vähemmän työkokemusta omaavassa vastaajaryhmässä koettiin, että lisäkoulutusta työhön on saatavilla mutta sen saaminen vaatii omaa aktiivisuutta asian suhteen. Eräs vastaaja ehdotti, että erilaisia vaihtoehtoja voisi esitellä esimerkiksi yrityksen intranetissä tai erillisessä koulutuskansiossa, jolloin tarjonta olisi helposti kaikkien saatavilla. Myös kokeneemmassa ryhmässä osa vastaajista koki, että koulutusta varmasti olisi saatavilla mutta sitä tarvitsee pyytää itse. Lisäksi osa vastaajista suhtautui myönteisesti koulutuksen saamiseen, mutta epävarmuutta herätti se, kuka olisi sopiva taho tarjoamaan tarvittavaa koulutusta ja mitä tällainen koulutus sisältäisi.

”nii-i, ei taida olla, ei oo ainakaan tarjottu”

”on varmasti, täytyy itse kerjätä”

”periaatteessa kyllä, en tiedä kuka osaisi kouluttaa lisää”

”...kuka nyt opettaisi? ei oikein, en hahmota mitä se voisi olla”

Oman osaamisen tason koettiin olevan hyvällä tasolla vähemmän työkokemusta omaavassa ryhmässä mutta samalla tiedostettiin, että opittavaa kuitenkin riittää vielä runsaasti.

”aika hyvä, paljon kuitenkin vielä opittavaa, vuosien projekti hallita kaikki”

Kokeneemman ryhmän vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että heidän oma osaamisensa riittää vähintäänkin hyvin työn vaatimuksiin nähden. Kokeneemman ryhmän vastaukset korostivat sitä, että työssä heille kertynyt kokemus on johtanut vahvaan itsetuntemukseen ja luottamukseen omasta osaamisesta.

Vähemmän työkokemusta omaavassa ryhmässä koettiin pääosin, että heidän ideoitaan ja kehitysehdotuksia kuunnellaan. Vastaajat kertoivat olevansa aktiivisia aloitteidentekijöitä ja näitä myös toteutetaan. Yksi vastaaja ei kuitenkaan ollut aivan varma siitä, että hän osaa esittää ideoitaan oikein ja siksi niitä ei ehkä ole toteutettu.

”niin ja näin, osaanko esittää oikein?”

Kokeneemmassa ryhmässä eräs vastaajista oli menettänyt kokonaan uskonsa siihen, että hänen ideoitaan kuunneltaisiin ja tämän takia hän oli lopettanut niiden tekemisen kokonaan.

”aikoinaan tein paljon aloitteita, koin ettei kuunneltu niin jätin niiden tekemisen”

Lisäksi osa kokeneemman ryhmän vastaajista uskoi ideoita ja aloitteita kuunneltavan, mutta he kokivat niiden toteutuksen jättävän parantamisen varaa.

”kyl mä sanoisin et kuunnellaan, toteutus vähän eri asia”

Nykyistä vuorojärjestelmää pidettiin vähemmän työkokemusta omaavassa ryhmässä hyvänä, mutta samalla he olivat myös avoimia muiden vuoromallien testaamiselle. Kokeneemmassa ryhmässä vastaukset jakaantuivat selvästi sillä, osan mielestä nykyinen järjestelmä on loistava, eikä heiltä löydy halua edes kokeilla muita malleja. Toisaalta osa vastaajista olisi ollut halukas vaihtamaan nykyisen mallin välittömästi toiseen.

”ei, jatkuvasti työvuoro edessä ja vuoro vaihtuu, haluaisin kokeilla muuta, joko vanhaa pitkää kiertoa tai 12 tuntista”

”ehdottomasti, en halua kokeilla muuta”

4.2.6 Työ ja yksilö

Kysyttäessä mitkä asiat koetaan työssä tärkeäksi, korostivat vähemmän työkokemusta omaavan ryhmän vastaajat erityisesti palkan ja hyvän työilmapiirin merkitystä. He arvostavat myös turvallisuutta, kehittymismahdollisuuksia ja vaihtelevia työtehtäviä. Kokeneemmat työntekijät sen sijaan korostivat eniten hyvien työkavereiden merkitystä. Lisäksi he arvostivat turvallisuutta, mielenkiintoista tuotantoprosessia sekä monipuolista työnkuvaa. Myös itse vuorotyön tekeminen mainittiin kokeneempien työntekijöiden vastauksissa.

Vähemmän työkokemusta omaavat vastaajat kokivat, että heidän työmotivaationsa on hyvällä tasolla. Motivaatiota lisääväksi tekijöiksi he mainitsivat mahdollisuuden työtehtävien vaihteluun vuoron sisällä, työn monipuolisuuden ja mahdollisuuden kehittyä paremmaksi työssään. Kokeneempien vastaajien joukossa melkein kaikki kertoivat olevansa tyytyväisiä omaan motivaatioonsa. Ainoastaan yksi henkilö oli kokenut motivaatioonsa laskeneen viimeaikaisista prosessiongelmistä johtuen.

Vähemmän työkokemusta omaavat vastaajat kokivat yleisesti vähemmän stressiä, mutta tietyt prosessiongelmat saattoivat nostaa välillä heidän stressitasoaan. Lisäksi työn laajuus oli aiheuttanut hieman stressiä heidän aloittaessaan työskentelyn yrityksessä, mutta he olivat jo onnistuneet selättämään tämän stressitekijän. Kokeneemmassa ryhmässä kaikki vastaajat nostivat esille prosessiongelmat, jotka aiheuttavat stressiä toisille enemmän ja toisille vähemmän. Valvomonhoitajat korostivat erityisesti, että puhelimen soiminen aiheuttaa näissä ongelmatilanteissa stressiä. He myös kokivat, että heidän täytyy lisäksi toimia "yleisenä tietotoimistona" mikä häiritsee merkittävästi varsinaisen työn suorittamista.

”asioiden päällekkäisyys joskus, pitää puhua puhelimesta ja ohjata prosessia samaan aikaan, liikaa puheluita”

”yleisenä tietotoimistona toimiminen, paljon turhia soittoja”

Vähemmän työkokemusta omaavat kokivat työhön vaikuttamisen mahdolliseksi siten, että työn suorittamiseen löytyy tiettyä vapautta tehdä ”omalla tyylillä”, kunhan lopputulokseen päästään, jonka lisäksi työn suorittamiseen liittyvistä asioista voi aina keskustella

vuoromestarien kanssa. Kokeneempien vastaajien mielipiteet vaihtelivat. Osa oli sitä mieltä, että heillä on jonkin verran vapautta esimerkiksi rutiinitehtävien suorittamisen järjestyksessä, mutta useimmat vastaajista olivat sitä mieltä, että heillä ei ole juurikaan vapautta ja työssä tehdään vain se, mikä täytyy tehdä.

Vuorotyöllä ei koettu olevan erityisen negatiivista vaikutusta hyvinvointiin vähemmän työkokemusta omaavassa vastaajaryhmässä. Kokeneemmassa vastaajaryhmässä osa koki yövuorojen tekemisen erityisen rasittavana ja pyrki vaihtamaan niitä mahdollisuuksien mukaan muiden työntekijöiden kanssa. Yövuoroista aiheutuva väsymys oli myös yleinen huolenaihe vastaajien keskuudessa.

”yövuorot on raskaita, pyrin vaihtamaan niitä pois”

”heikentää, etenkin yövuorot väsyttää”

Toisaalta osa vastaajista totesi vuorotyön sopivan heille paremmin kuin päivätyön ja he kokivat vuorotyön tekemisen positiivisena asiana.

”silleen että tykkään tästä, pelkkä päivävuoro ei oo mun juttu”

Vähemmän työkokemusta omaavassa vastaajaryhmässä oli uskoa, että kevennetyn työn tekeminen olisi mahdollista, vaikka sille ei omakohtaista tarvetta tunnettukaan. Esiin nostettiin muun muassa aikaisemmin toteutunut kokeilumahdollisuus siirtyä vuorotyöstä päivävuoroon. Kokeneemmassa vastaajaryhmässä sen sijaan uskoa ei löytynyt kevennetyn työn tekemiseen. Yksikään vastaajista ei uskonut tällaiseen mahdollisuuteen ja useissa vastauksissa nostettiin esiin se, että työntekijöitä on tällä hetkellä liian vähän, että kukaan heistä voisi alkaa tekemään esimerkiksi lyhyempää työaika.

”ei varmaan mahdollista, vaikea kuvitella, meitä on vähän jolloin työajan vähentäminen olisi hankalaa”

Oman elämäntilanteen mahdollinen vaikutus työhyvinvointiin tiedostettiin molemmissa vastaajaryhmissä mutta kummankaan ryhmän vastaajat eivät kokeneet, että sillä olisi tällä hetkellä ollut negatiivisia vaikutuksia heidän hyvinvointiinsa.

Molemmat vastaajaryhmät kokivat oman jaksamisensa vuorotyössä hyvänä. Vastauksissa korostui kuitenkin se, että työlle tarvitaan vastapainoksi itselle mieleisiä harrastuksia, jolloin työstä pääsee paremmin irtautumaan. Molemmat ryhmät korostivat myös riittävän unen ja levon merkitystä vuorotyössä jaksamisen kannalta.

Haastattelun lopussa vastaajia pyydettiin vielä arvioimaan heidän nykyistä työhyvinvoinnin tasoaan verrattuna siihen, kun he aloittivat työskentelyn Finnsementillä. Vähemmän työkokemusta omaavassa ryhmässä hyvinvoinnintason koettiin joko nousseen tai pysyneen ennallaan.

”noussut, yrityksellä tuntuu olevan aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan, yritetään ja autetaan oikeasti, kuunnellaan ja hyvät ideat otetaan käyttöön”

”aika ennallaan, stressi madaltunut ja prosessinohjaus valvomossa toimii paremmin, vuoropomot on hyviä kun operaattori ei oo enää vastuussa kaikesta”

Myös kokeneemmassa ryhmässä kaikki vastaajat kokivat työhyvinvoinnin tason pysyneen samana tai nousseen. Useammassa vastauksessa nostettiin esiin etenkin työturvallisuudessa vuosien mittaan tapahtuneet positiiviset kehitysaskleet. Tämän lisäksi fyysisen työn väheneminen koettiin hyvinvointia nostaneena tekijänä, jonka lisäksi työtehtävät ovat monipuolistuneet.

”kyl mä sanoisin et varmaan noussut jonkun verran, aiemmin enemmän fyysistä työtä mutta nyt enempi tietty työtehtäviä”

”ikäntyessä tuntuu et alaspäin mut todellisuudessa mennyt ylöspäin, nykyään pystyy asioista keskustelemaan ennen vaa oltiin ja kuunneltiin kiltisti tehtaanjohtajaa”

4.2.7 Sisällönanalyysin tulokset

Haastatteluaineistolle suoritetun sisällönanalyysin perusteella pystyttiin tunnistamaan selviä eroavaisuuksia eri työkokemusryhmien välillä. Ainoastaan kokeneempien työntekijöiden vastauksissa esiin nousseet työhyvinvointia heikentävät tekijät liittyivät sekä fyysiseen että psyykkiseen hyvinvointiin. Työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi nousivat muun muassa iän huomiotta jättäminen johtamisessa ja yövuorojen raskaus fyysiseltä puolelta sekä psyykkiseltä puolelta esimiehiltä saatavan palautteen riittämättömyys ja epätasapaino. Taulukkoon 16 on kerätty ainoastaan ne vastaukset, jotka esiintyivät aineistossa vähintään kahdesti ja joita ei esiintynyt vähemmän työkokemusta omaavan ryhmän vastauksissa.

Taulukko 16. Kokeneempien työntekijöiden työhyvinvointia heikentävät tekijät verrattuna vähemmän työkokemusta omaaviin.

HEIKENTÄVÄT TEKIJÄT	
FYYSINEN	PSYKKINEN
ikä ei huomioida yövuorot nykyinen vuoromalli	riittämätön palaute palautteen saamattomuus palautteen epätasapaino jatkuvat keskeytykset koulutusmahdollisuuksien puute kehitysideoiden kuuntelemattomuus

5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksista muodostettuja johtopäätöksiä, esitetään kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä pohditaan työn luotettavuutta ja eettisyyttä.

5.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan vuorotyötä tekevän henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa ja selvittää miksi koettu työhyvinvoinnin taso laskee työkokemuksen karttuessa. Työn tavoitteena oli myös tuoda esiin työntekijälähtöisiä kehitysehdotuksia mahdollisten ongelmakohtien parantamiseksi.

Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden avulla kerätyt vastaukset tutkimusjoukolta tuottivat runsaasti tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista ja sen eri osa-alueista sekä toivat esille kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Tutkimustuloksien perusteella havaittiin selkeitä eroja työkokemusryhmien välillä työhyvinvoinnin eri osa-alueilla. Vaikka kokeneempien työntekijöiden kokonaishyvinvoinnin voidaan yleisesti arvioida olevan hyvällä tasolla, tietyillä osa-alueilla havaittiin kuitenkin selkeitä kehittämistarpeita.

Kyselytutkimus osoitti, että työhyvinvoinnin koetussa tasossa tapahtuu selkeä negatiivinen muutos jo viiden vuoden työskentelyn jälkeen. Suurimmat erottavat tekijät muodostuivat ikääntymisen ja sen vaikutusten huomioimisesta johtamisessa, mahdollisuuksista saada lisäkoulutusta työhön sekä ideoiden ja kehitysehdotuksien kuuntelusta.

Haastatteluissa saatiin enemmän yksityiskohtaista tietoa työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä, joka auttoi selventämään kyselytutkimuksen tuloksia ja syventämään ymmärrystä siitä, miksi tietyt asiat koetaan niin kuin ne koetaan. Lisäksi haastattelut paljastivat myös muita tekijöitä, joiden koettiin heikentävän työhyvinvointia. Esimerkiksi osa kokeneemmista työntekijöistä mainitsi yövuorojen raskauden ja nykyisen vuoromallin aiheuttamat negatiiviset vaikutukset heidän hyvinvointiinsa. Lisäksi esimiehiltä saadun palautteen koettiin olevan riittämätöntä ja epätasapainoista. Näiden lisäksi haastattelut toivat esiin työntekijälähtöisiä kehitysehdotuksia.

Tulevaisuudessa etenkin kokeneiden työntekijöiden hyvinvoinnin tärkeys tulee korostumaan entisestään, koska työikäisten kokonaismäärä tulee vähenemään väestön ikääntymisestä johtuen, jonka lisäksi eläkejärjestelmään tehdyt muutokset tulevat vaatimaan työntekijöiltä entistä pidempiä työuria (Valkonen & Lassila, 2021, s. 9; Elo. n.d). Oikeiden kehittämistoimien toteuttaminen tämän tutkimuksen tuloksien perusteella on erityisen tärkeää, jotta työntekijöiden jaksaminen pitkällä aikavälillä olisi mahdollista. Tämä auttaa ehkäisemään ennenaikaisia eläköitymisiä ja lisäämään yrityksen tuloksellisuutta, sillä hyvinvoivat työntekijät ovat yrityksen tärkeimpiä voimavaroja ja heidän tyytyväisyytensä heijastuu lopulta myös tuottavuuteen ja lisäarvon luomiseen (Pakka & Rätty, 2010 s. 38). Tästä syystä kehittämistyössä on tärkeää panostaa oikeisiin asioihin ja varmistaa, että kaikilla

osapuolilla on yhteinen tavoitetilä niiden saavuttamiseksi. Oikeiden kehittämistoimien avulla voidaan luoda terveellisempi ja tuottavampi työympäristö, joka hyödyttää kaikkia osapuolia.

5.2 Kehitysehdotukset tutkimustuloksiin perustuen

Tutkimustulosten perusteella kehittämiskohteiksi voidaan nostaa viisi tekijää, joita kehittämällä kokeneempien työntekijöiden koettua työhyvinvoinnin tilaa voitaisiin parantaa (taulukko 17).

Taulukko 17. Kehittämisehdotukset tutkimustuloksiin perustuen.

Havaitut kehittämiskohteet	Kehittämisehdotukset
Esimiestyön kehittäminen	Ikäjohtamisen käytänteiden kouluttaminen Aktiivisempi palautekulttuuri
Koulutusmahdollisuudet	Koulutustarpeiden selvittäminen Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat Koulutuskansion luominen
Kehitysehdotuksien kuuntelu ja toteutus	Aloitejärjestelmän läpikäynti työntekijöiden kanssa Selkeä palaute kehitysehdotusten toteuttamisesta
Vuorotyön vaikutukset	Yövuorojen vaikutusten seuraaminen Työnkierron mahdollistaminen Vuorojärjestelmän kehittäminen
Jatkuvat keskeytykset	Puheluiden analysointi Oikeiden yhteyshenkilöiden korostaminen Vaihtoehtoiset yhteydenottotavat

5.2.1 Esimiestyön kehittäminen

Hyvällä johtamisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksiin ja tämän johdosta esimiestyön kehittäminen on tärkeää (Kauhanen, 2016, s. 92). Tässä tutkimuksessa esille kehittämiskohteiksi nousi kaksi esimiestyön osa-aluetta: palautteen antaminen ja ikäjohtaminen.

Kokeneemmat työntekijät toivoivat saavansa enemmän palautetta esimiehiltään. Henkilöstö odottaakin nykyisin esimiehiltään sekä positiivista että korjaavaa palautetta (Järvinen, 2012, s. 128). Palautteen antamisella on merkittävä rooli menestyksessä esimiestyössä, sillä positiivisella palautteella voidaan vahvistaa haluttuja ja hyväksi havaittuja toimintatapoja.

Samalla korjaava palaute auttaa ohjaamaan palautteen vastaanottajaa huomaamaan puutteensa tai virheensä ja parantamaan toimintatapojaan. (Järvinen, 2020, ss. 173 – 175)

Tämän johdosta kehittämistoimenpiteenä tulisi olla aktiivisemmän palautekulttuurin kehittäminen. Tämä muodostuisi esimiesten säännöllisesti vetämistä yksilö- ja tiimipalavereista, joissa käsitellään työtehtävien lisäksi myös molemminpuolista palautetta ja kehitysehdotuksia. Lisäksi esimiehille tulisi korostaa positiivisen palautteen antamisen tärkeyttä hyvistä suorituksista työntekijöiden motivoinnissa ja korjaavan palautteen antamista mahdollisuuksien mukaan välittömästi tilanteen niin vaatiessa.

Ikäjohtamisen keskeinen periaate on ymmärrys siitä, että ihmiset ovat erilaisia kokemuksensa ja ikäryhmänsä perusteella. Kuten Kiviranta (2010, s. 35) toteaa, samat johtamis- ja motivointikeinot eivät sovi nuorelle vastavalmistuneelle työntekijälle samalla tavalla kuin jo kolmekymmentä vuotta kokemusta kerryttäneelle konkarille.

Tästä johtuen kehittämistoimenpiteenä tulisi olisi ikäjohtamisen käytänteiden kouluttaminen esimiehille, jotta myös kokeneemmat työntekijät tuntuivat paremmin tulevansa huomioon otetuiksi ja heidän vahvuuksiaan osattaisiin hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaation tulisi tarkastella, millaisia ikäjohtamisen haasteita esimiehet kohtaavat ja kehittää niiden pohjalta tarvittavaa koulutusohjelmaa. Koulutus voisi sisältää esimerkiksi eri sukupolvien ymmärtämistä ja kohtaamista, työkyvyn ylläpitämistä ja edistämistä sekä työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista. Tämä mahdollistaisi organisaatiota kehittämään ikäystävällisiä käytänteitä ja varmistamaan, että kaikki työntekijät ovat tasa-arvoisessa asemassa.

5.2.2 Koulutusmahdollisuudet

Työelämän jatkuvasti muuttuvien vaatimusten vuoksi osaamisen jatkuva päivittäminen on tullut entistä tärkeämmäksi edellytykseksi työkyvylle (Kauhanen, 2016, s. 23).

Koulutusmahdollisuudet ovat tärkeitä työelämässä monesta syystä. Ensinnäkin jatkuva oppiminen auttaa työntekijöitä kehittämään uusia taitoja ja päivittämään vanhoja, mikä auttaa heitä suoriutumaan työssä paremmin. Toiseksi koulutusmahdollisuudet auttavat

työntekijöitä pysymään ajan tasalla alan uusimmista kehityksistä ja teknologisista muutoksista, joka auttaa heitä sopeutumaan nopeammin jatkuvasti tapahtuviin muutoksiin. Kolmanneksi koulutusmahdollisuudet lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista työnantajaansa, koska he kokevat, että heitä arvostetaan ja heidän kehittymistään tuetaan. Tämä voi puolestaan vaikuttaa myönteisesti työpaikan ilmapiiriin ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Edellä mainittujen lisäksi työnantajat hyötyvät koulutusmahdollisuuksista, sillä ne voivat parantaa yrityksen tuottavuutta, laatua ja innovatiivisuutta. Tämä voi puolestaan lisätä yrityksen kilpailukykyä ja tuoda sille taloudellisia hyötyjä.

Koulutusmahdollisuuksien kehittäminen tulisi aloittaa selvittämällä organisaation henkilöstön tarpeet koulutuksen suhteen. Tämä vaihe sisältää kartoituksen nykyisistä koulutustarpeista, tulevista tarpeista ja mahdollisista aukkokohdista henkilöstön taidoissa ja osaamisessa. Tämän jälkeen olisi hyödyllistä luoda henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat jokaiselle työntekijälle. Näiden suunnitelmien avulla voitaisiin auttaa työntekijöitä tunnistamaan tavoitteensa ja tarvitsemansa taidot, joka vastaavasti auttaisi organisaatiota tarjoamaan tarvittavaa koulutusta.

Tämän jälkeen tulisi luoda koulutuskansio, joka sisältäisi kaikki organisaation tarjoamat koulutukset. Kansio olisi saatavilla kaikille organisaation jäsenille, jotta he voivat helposti löytää tietoa tarjolla olevista koulutuksista ja niiden sisällöstä. Koulutuskansio voisi sisältää myös lisätietoa koulutuksien hyödyistä, tavoitteista ja kohderyhmistä.

Lisäksi tulisi lisätä viestintää organisaation koulutustarjonnasta. Organisaatio voisi käyttää erilaisia viestintäkanavia kuten intranettiä, sähköpostia ja palavereita koulutuksen tarjonnan markkinoimiseksi. Tämä auttaisi varmistamaan, että kaikki organisaation jäsenet ovat tietoisia tarjolla olevista koulutusmahdollisuuksista.

Organisaatio voisi myös miettiä erilaisia tapoja kannustaa henkilöstöään osallistumaan koulutuksiin. Tähän voisi sisältyä palkitsemisjärjestelmä, joka kannustaa henkilöstöä kehittämään taitojaan ja osaamistaan, tai esimerkiksi mahdollisuuden osallistua alaa koskeviin seminaareihin.

5.2.3 Kehitysehdotuksien kuuntelu ja toteutus

Työntekijöiden kehitysehdotusten kuuntelu on tärkeää monestakin syystä. Ensinnäkin työntekijät ovat yleensä parhaita asiantuntijoita oman työnsä suhteen ja heillä voi olla arvokasta tietoa siitä, miten työpaikkaa pitäisi kehittää ja parantaa. Työntekijöiden kuunteleminen myös osoittaa, että heidän mielipiteensä ja panoksensa ovat tärkeitä, mikä voi lisätä heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan työhön. (Vanhala & von Bonsdorff, ss. 130 – 132) Toiseksi työntekijöiden ehdotukset voivat auttaa parantamaan työpaikan tehokkuutta ja tuottavuutta. Kun työntekijät voivat vaikuttaa työpaikan kehitykseen, he voivat auttaa löytämään tapoja parantaa työn laatua ja vähentää turhia kustannuksia. Tämä voi johtaa parempaan työn tulokseen ja kilpailukykyyn. Kolmanneksi työntekijöiden kehitysehdotusten kuuntelu voi auttaa parantamaan työpaikan ilmapiiriä ja vähentämään konflikteja. Kun työntekijöitä kuunnellaan ja heidän ehdotuksiaan otetaan huomioon, he voivat kokea olevansa arvostettuja ja heidän itsetuntonsa voi kasvaa. Tämä voi johtaa parempaan yhteistyöhön ja vähentää työpaikalla esiintyvää negatiivisuutta.

Nykyinen aloitejärjestelmä tulisi käydä läpi yhdessä työntekijöiden kanssa. Tämä auttaisi tunnistamaan nykyisen järjestelmän vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdolliset pullonkaulat, jotka voivat estää työntekijöiden osallistumista aloitteiden tekemiseen. Tämän jälkeen olisi vielä hyödyllistä kerätä palautetta ja ehdotuksia työntekijöiltä siitä, miten aloitejärjestelmää voitaisiin parantaa.

Tämän lisäksi tulisi lisätä aloitteiden arvioinnin läpinäkyvyyttä. Tämä sisältäisi selkeiden perustelujen antamisen siitä, miksi jotkin aloitteet eivät ehkä ole toteutuskelpoisia tai miksi niitä ei hyväksytä. Tämä auttaisi lisäämään luottamusta järjestelmään ja rohkaisisi työntekijöitä osallistumaan enemmän aloitteiden tekemiseen, kun he tietävät, että heidän aloitteensa käsitellään reilusti ja avoimesti.

Lopuksi olisi vielä hyödyllistä tarkastella muita organisaatioita ja niiden aloitejärjestelmiä ja ottaa oppia niistä. Tämä voisi auttaa löytämään uusia ideoita ja innovatiivisia ratkaisuja aloitejärjestelmän kehittämistyössä.

5.2.4 Vuorotyön vaikutukset

Vuorotyön kehittämiseen on tärkeää panostaa monesta syystä, sillä vuorotyön on todettu vaikuttavan haitallisesti etenkin ikääntyvien terveyteen ja hyvinvointiin, erityisesti unen laatuun ja unen määrään. Tällä on puolestaan negatiivisia vaikutuksia työsuoritukseen ja työtehoon. (TTL, 2022) Vuorotyö vaikuttaa myös henkilökohtaiseen elämään, esimerkiksi harrastuksiin, perhe-elämään ja sosiaalisiin suhteisiin. Lisäksi huono vuorotyöjärjestelmä voi lisätä työntekijöiden sairauspoissaoloja, mikä puolestaan vaikuttaa negatiivisesti työn tuottavuuteen ja taloudellisiin tuloksiin. Työaikoihin vaikuttamisen mahdollisuudet ovat tärkeitä työn ja muun elämän tasapainon sekä yleisen työhyvinvoinnin kannalta. Erityisesti vuorotyössä vaikutusmahdollisuuden tunne on tärkeä, koska työtä tehdään aikoina, jolloin muut ovat yleensä vapaalla. (Toppinen-Tanner ym., 2016, s. 22)

Hyvin suunniteltu vuorotyöjärjestelmä parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti työsuoritukseen ja työtehoon. Hyvin suunniteltu vuorotyöjärjestelmä voi myös lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä työhönsä, mikä voi vähentää vaihtuvuutta ja parantaa työpaikan mainetta. Lisäksi vuorotyöjärjestelmän kehittäminen voi auttaa työpaikkoja parantamaan työn joustavuutta sekä edistämään yhteistyötä ja kommunikaatiota työntekijöiden välillä.

Tästä syystä tulisi yövuorojen vaikutusten seuranta kehittää yhteistyössä työterveyden kanssa. Tämä voisi sisältää tarkastelua esimerkiksi unen määrästä ja laadusta, vireystilasta ja väsymyksen aiheuttamista virheistä työssä. Seuranta voitaisiin toteuttaa esimerkiksi kyselylomakkeilla tai erilaisilla mittareilla. Seurannan avulla organisaatio pystyisi tunnistamaan paremmin yövuorojen vaikutukset työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin, sekä mahdollistaa tarvittavien muutosten tekemisen.

Samoin tärkeää olisi työnkierron mahdollistaminen vuorotyöntekijöille. Työnkierto voitaisiin toteuttaa esimerkiksi niin, että työntekijät vaihtavat vuorotyön ja päivätyön välillä tai siirtyvät eri työtehtäviin. Näin toimimalla voitaisiin vähentää yövuorojen aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia, lisätä työntekijöiden motivaatiota ja tarjota heille uusia haasteita. Organisaatio voisi tarkastella työntekijöiden taitoja ja pyrkiä tarjoamaan heille

mahdollisuuksia kehittää niitä eri työtehtävissä. Nykyisellään yrityksessä toteutetaan jo työnkiertoa vuoro- ja päivälaboratorioiden välillä, jossa muutamat laborantit vaihtavat työtehtäviä keskenään puolen vuoden välein, joten tästä kertyneiden kokemusten perusteella mahdollisuutta tulisi tarjota myös muille työntekijäryhmille.

Seuraavana kehittämistoimena voisi olla vuorojärjestelmän kehittäminen. Tämä sisältäisi esimerkiksi vuorojen pituuksien tarkastelua ja yövuorojen välissä pidettävien vapaapäivien määrän kasvattamista. Organisaatio voisi myös tarkastella työntekijöiden toiveita vuorojen suhteen ja pyrkiä löytämään järjestelmän, joka toimii mahdollisimman hyvin kaikille. Lappeenrannan tehtaalla käynnissä olevan 12-tuntisen vuorojärjestelmän testauksen tuloksia tuleekin tarkastella tarkkaan ja mahdollisuuksien mukaan ottaa se käyttöön myös Paraisilla, jos sen tulokset tukevat tämän hyvinvointivaikutuksia.

Organisaation tulisi myös tarkastella työntekijöiden koulutustarpeita yövuorojen suhteen. Esimerkiksi työterveyden kanssa yhteistyössä toteutettava koulutus voisi auttaa työntekijöitä hallitsemaan yövuorojen negatiivisia vaikutuksia paremmin ja lisätä heidän tietämystään yövuorojen vaikutuksista terveyteen ja hyvinvointiin.

5.2.5 Jatkuvat keskeytykset

Jatkuvat keskeytykset työssä ovat haitallisia monella tapaa. Ne häiritsevät työntekijän keskittymistä ja työn sujuvuutta, mikä voi johtaa virheisiin ja huonoon työn laatuun. Lisäksi jatkuvat keskeytykset voivat laskea työntekijän motivaatiota ja nostaa hänen stressitasoansa. Se voi myös hidastaa työn etenemistä ja viivästyttää tehtävien valmistumista, mikä voi johtaa aikataulujen ylittymiseen ja paineiden kasvamiseen. Jatkuvat keskeytykset voivat myös aiheuttaa henkistä kuormitusta ja väsymystä, millä on vaikutusta työntekijän jaksamiseen ja hyvinvointiin. Tämänkaltaiset negatiiviset stressitekijät pitkään jatkuessaan voivat heikentää työsuoritusta ja saattavat kuluttaa työntekijän voimavarat loppuun. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että negatiivisella stressillä on vahva yhteys työtyytyväisyyteen. Tämä voi johtaa työntekijän haluun vaihtaa työpaikkaa ja lisätä työvoiman vaihtuvuutta. (Manka & Manka, 2016, s. 174)

Jatkuvien keskeytysten välttämiseksi tulisi ensin analysoida puheluiden sisältöä ja yrittää selvittää, mitkä ovat turhia puheluita tai puheluita, jotka on soitettu väärään paikkaan. Tämä auttaisi organisaatiota ymmärtämään paremmin, mistä ongelmakohdat johtuvat ja miten niitä voisi korjata. Lisäksi tulisi selvittää, millaisia kysymyksiä tai ongelmia puheluisissa tulee esille ja kehittää tätä kautta esimerkiksi ohjeistuksia tai FAQ-sivuja, jotka auttavat asiakkaita ja urakoitsijoita hoitamaan asioitaan itse ilman puhelua.

Lisäksi tulisi harkita esimerkiksi sähköpostiviestien tai muiden viestintäkanavien käyttämistä tiettyjen asioiden hoitamiseen, jolloin puhelut voitaisiin rajata vain tärkeimpiin asioihin. Lisäksi organisaatio voisi tarjota koulutusta työntekijöille keskeytyksien hallitsemiseen ja antaa heille työrauhan tiettyinä aikoina päivästä.

Lopulta tulisi korostaa oikeita yhteyshenkilöitä. Organisaation tulisi selkeästi määritellä, kuka vastaa mistäkin asiasta ja miten häneen saa yhteyden. Tämä vähentäisi turhia puheluita tai yhteydenottoja väärille henkilöille ja nopeuttaisi asioiden hoitamista.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validius tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista tutkimusongelman kannalta ja reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä ja tutkimuksen toistettavuutta. (Vilkkä, 2021, ss. 193 – 194)

Huolellisesti harkitulla kyselylomakkeella voidaan vahvistaa tutkimuksen validiteettia ja tavoitteena on saada vastaajan ja tutkijan ajattelumallit kohtaamaan mahdollisimman lähelle toisiaan (Vilkkä, 2021, s. 194). Kyselylomake käytiin ohjaajan kanssa tarkkaan läpi ja sitä muokattiin. Samoin toimittiin myös teemahaastattelun rungon kanssa.

Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta edesauttavat sopivan tiedonkeruumenetelmän valinta, korkea vastausprosentti ja harkiten valittu otantamenetelmä (Heikkilä, 2014, s. 14).

Tutkimuksessa saavutettiin korkea vastausprosentti ja tiedonkeruumenetelmiä voidaan pitää perusteltuina, sillä niiden avulla tutkimuksessa saatiin vastauksia tutkimuskysymykseen.

Tutkimuksen luotettavuutta nostaa myös se, että tuloksien kokonaisuus vastaa aiempien henkilöstökyselyiden tuloksia, vaikka tutkimusta on tehty eri näkökulmasta.

Tutkijan tulee arvioida kriittisesti tutkimuksen luotettavuutta ja tuoda esiin mahdollisia tutkimuksen luotettavuutta alentavia seikkoja kuten alhainen vastausprosentti, väärinymmärretyt kysymykset tai vino kohderyhmä. Erityisestä painoarvosta tulee kiinnittää siihen, että tutkimustuloksia havainnollistavat kuviot ovat totuudenmukaisia. (Heikkilä, 2014, s. 15) Tutkimustulosten esittelyssä on pyritty äärimmäiseen tarkkuuteen ja tulokset on tarkastettu useaan kertaan varmistuen niiden oikeellisuudesta, lisäten tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimusetiikka tarkoittaa tutkimuksen tekemisen pelisääntöjen noudattamista. Hyvät tieteelliset käytännöt puolestaan viittaavat eettisiin tiedonhankkimismenetelmiin ja tutkimusmenetelmien käyttöön. Tietojen hankinnassa korostuvat alan tieteellinen kirjallisuus, asianmukaiset tietolähteet, tutkimukset ja oman tutkimuksen analyysi. (Vilka, 2021, ss. 41 – 42) Tämän opinnäytetyön osalta olen pyrkinyt noudattamaan tutkimuseettisiä periaatteita ja hyviä tieteellisiä käytäntöjä, jonka lisäksi opinnäytetyöhön sisällytetyn teorian tiedon luotettavuutta arvioitiin lähdekritiikin avulla suosimalla alan asiantuntijoiden mahdollisimman ajankohtaista lähdekirjallisuutta ja tutkimuksia.

6 Pohdinta

Tutkimuksen lähtökohtana oli huoli työtyytyväisyyden laskusta työkokemuksen karttuessa, mutta aiempien henkilöstökyselyiden perusteella syytä tähän ei ollut pystytty tarkasti määrittelemään. Tämä haastava lähtökohta vaati tutkimuksen teoriaosuudessa ja itse tutkimuksessa laajaa aiheiden käsittelyä, jotta voitiin tunnistaa selkeitä muutosta kaipaavia kohteita. Tämän johdosta työn teoriaosuudessa tiettyjen työhyvinvoinnin tekijöiden osuuden käsittely jäi hieman pintapuoliseksi.

Mahdollisimman suuren vastaajajoukon saavuttamiseksi, rajattiin kyselytutkimuksen kysymyksien määrä melko pieneksi eli niitä oli yhteensä 21. Tutkimuksen korkeasta vastausprosentista voidaan vetää johtopäätös, että ratkaisu oli perusteltu ja onnistunut. Olisi

kuitenkin ollut mielenkiintoista lisätä kysymysten määrää ja yrittää löytää enemmän kehityskohteita mutta tälläkin määrällä saatiin esille useita selkeitä muutosta kaipaavia kohteita, joten kokonaisuutta voidaan pitää tältä osin onnistuneena.

Tutkimuksessa harkittiin iän mukaan ottamista toiseksi taustakysymykseksi. Tämä olisi voinut tuottaa tarkempaa tietoa ikääntymisen vaikutuksista työhyvinvointiin. Toisaalta tämä olisi heikentänyt merkittävästi vastaajien anonymiteettiä, joka vastaavasti olisi voinut heikentää vastausprosenttia ja näin ollen sitä ei sisällytetty mukaan tähän tutkimukseen.

Työyhteisön ja esimiestyön osuudet varsinaisessa tutkimusosiossa päätettiin rajata suhteellisesti pienemmiksi muihin osuuksiin nähden, sillä niistä oli jo aiemmissa henkilöstötutkimuksissa saatu tuloksia lukuun ottamatta ikäjohtamisen osuutta, joka nostettiin tutkimukseen uutena aihepiirinä. Työhyvinvoinnin edistämisen ja työn ja yksilön teemoihin sisältyneiden väittämien jaottelua olisi voitu toteuttaa hieman eri tavalla, mutta tällä ei lopputulosten kannalta olisi ollut merkitystä, sillä samaan lopputulokseen olisi päädytty jaottelusta riippumatta.

Tutkimustuloksissa havaittiin ristiriitaisuuksia kyselytutkimuksen ja haastatteluiden välillä. Esimerkiksi enemmistö kyselyyn vastanneista kokeneemmista työntekijöistä koki motivaationsa olevan heikko, kun taas haastatteluissa ainoastaan yksi kokenut vastaaja oli tätä mieltä. On kuitenkin huomattava, että haastatteluissa oli vähemmän vastaajia kuin kyselyssä, joten ne henkilöt, jotka olivat kyselyssä negatiivisia, eivät välttämättä päässeet haastateltaviksi. Tämä asetti haasteita johtopäätösten tekemisessä tutkimuksen osalta.

Tutkimuksen avulla löydettiin selkeitä syitä sille, miksi työhyvinvoinnin koettu taso laskee työkokemuksen määrän kasvaessa. Tulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä toimeksiantajan muihin osastoihin, joten jatkotutkimuksena olisi tärkeää toteuttaa vastaava tutkimus myös yrityksen muille osastoille, jotta saataisiin kattavampi kuva työhyvinvoinnin tilasta koko organisaatiossa ja mahdollisuus kehittää toimenpiteitä sen parantamiseksi. Toisena jatkotutkimuskohteena voisi olla tämän tutkimuksen työyhteisö teemasta esiin noussut huonosti toimiva yhteistyö eri osastojen välillä. Tämä antaa viitteitä siitä, että yhteistyöongelmat saattavat olla laajempia ja kattaa koko organisaation. Näin ollen,

jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa laaja-alainen tutkimus, joka selvittäisi yhteistyöongelmien juurisyitä ja etsisi ratkaisuja niiden korjaamiseksi.

Lähteet

Alahautala, T. & Huhta, H-R. (2018). *Johda terveyttä – työnantajan opas*. Alma Talent Oy ja tekijät.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2016). *Strateginen hyvinvointi 2016. tutkimusraportti*. Ossi Aura Consulting Oy.

Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Alma Talent Oy.

Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K. & Varje, P. (2020). Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa L. Kokkinen (toim). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. (ss.53-74) Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3> 27.2.2021.

Elo. Eläkeuudistus 2017. https://www.elo.fi/-/media/files/elake-esitteet/elo_tuotekortti_eläkeuudistus_2017.pdf

Eskelinen, J., Ilmakunnas, P. & Kuula, M. (2022). Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa. *Artikkeli 1/2022*. Akava Works.

Finnsementti. (n.d.). <https://finnsementti.fi/>

Ilmarinen, J. (2006) *Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Gummerus Kirjapaino Oy.

Jabe, M. (2017). *Erialaisten ihmisten johtaminen*. Helsingin Kamari Oy ja tekijä.

Järvinen, P. (2008). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Alma Talent Oy.

Järvinen, P. (2012). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Alma Talent Oy Helsinki.

Järvinen, P. (2020). *Miten johtaa ihmistä*. Alma Talent Oy.

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy.

Heikkilä-Tammi, K. (n.d.). Työhyvinvoinnin laaja-alainen malli.

<https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/mita-on-tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-laaja-alainen-malli/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

Härmä, M., Karhula, K., Ropponen, A., Koskinen, J., Turunen, J., Ojajärvi, A., Vanttola, S., Puttonen, S., Hakola, T., Oksanen, T. & Kivimäki, M. (2019). *Työaikojen muutosten ja kehittämisen interventtioiden vaikutukset työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön osallistumiseen*. Työterveyslaitos.

Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja Kirsti Kehusmaa.

Kiviranta, R. (2010). *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Talentum.

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Alma Talent Oy.

Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä*. Helsingin seudun kauppakamari.

Lappi, T. (2022). *Eroon työuupumuksesta*. Alma Talent Oy.

Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. (2015). *Inhimillinen pääoma – Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria?*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5.

Manka, M-L. (2012). *Työn ilo*. Talentum.

Manka, M. L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.

Mannermaa, K. (2018). *Työsuojelupäällikön käsikirja*. Alma Talent Oy.

Mannermaa, K. (2022). *Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja*. Alma Talent Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Alma Talent Oy.

Mayor, P. & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin*. Alma Talent Oy.

Mäkinen, P. & Rätty, T. (2020). *Työhyvinvointikortti – koulutuksesta suuntaa kehittämiseen*. Työturvallisuuskeskus TTK.

Pakka, J. & Rätty, T. (2010). *Työstä hyvinvointia*. Työturvallisuuskeskus TTK.

Partonen, T. (2014). *Lisää unta - kiireen lyhyt historia*. Duodecim. Helsinki: Livonia print

Posthuma, R. A. & Campion, M. A. (2009). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions *Journal Of Management*, 2/2009, 35(1), 158 - 188

Pyöriä, P. (toim.) 2012. *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.

Ranta, I. & Tilander, E. Toim. 2014. *Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014*. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Rauramo, P. (2009). *Työhyvinvoinnin portaat*. Työturvallisuuskeskus TTK.

Robertson, I. & Cooper, C. (2011). *Well-being: Productivity and Happiness at Work*. Palgrave Macmillan.

Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio. Innostusta laatua ja tuottavuutta*. Helsinki. Tietosanoma Oy.

STM. (n.d.). *Työhyvinvointi*. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M. & Vanhala, A. (2016). *Työ @ elämä – opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi*. Työterveyslaitos ja kirjoittajat.

TTL. (13.6.2022) *Yli 50-vuotiaille tulisi tarjota mahdollisuus yötyön ja pitkien työaikojen vähentämiseen*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/yli-50-vuotiaille-tulisi-tarjota-mahdollisuus-yotyön-ja-pitkien-työaikojen-vahentamiseen>

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. (2020). *Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita*. Painosalama Oy

Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valkonen, T. & Lassila, J. (2021) *Väestön ikääntymisen taloudelliset vaikutukset*.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:36.

Vanhala, S. & von Bonsdorff, M. (2012). *Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (ss. 119 - 136). Gaudeamus.

Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura.

Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet*. Gummerus.

Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.

Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on Demand.

Liite 1: Kyselyn saate**KYSELYN SAATE**

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää Finnsementillä vuorotyötä tekevien tuntityöntekijöiden koettua työhyvinvoinnin tilaa ja työkokemuksen määrän vaikutusta siihen. Kysely on osa tulevaa YAMK-opinnäytetyötäni ja työn valmistumisen jälkeen sitä voidaan hyödyntää organisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä, jonka lisäksi työ tarjoaa yrityksen johdolle keinoja vuorotyön ja johtamisen kehittämistyössä.

Tämä kysely antaa sinulle mahdollisuuden kertoa mielipiteesi työhyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä ja täten edesauttaa työhyvinvoinnin kehittämisessä Finnsementissä.

Kaikkia vastauksista saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti tieteellisen tutkimuksen eettisten periaatteiden mukaan. Vastaajien henkilöllisyydet eivät tule tutkimuksessa ilmi, eikä myöskään opinnäytetyössä julkaista tietoja, jotka voisivat yhdistää yksittäisen vastaajan vastauksia tutkimustuloksiin. Lopullisessa opinnäytetyössä tutkimustuloksia esitellään ainoastaan tilastollisesti.

Vastaathan tutkimukseen viimeistään pe 25.2.2022 mennessä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi tärkeää, että jokainen työntekijä vastaisi kyselyyn. Vastaamiseen kuluu aikaa noin 15min.

Kiitos vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin,

Erno Riikonen

Liite 2: Työhyvinvointitutkimus-kyselylomake

TYÖHYVINVOINTITUTKIMUS

Ympyröi jokaisen kysymyksen oikealta puolelta numero, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi asiasta.

Käytä taulukon ylärivillä olevaa asteikkoa.

TYÖKOKEMUS	Työvuodet						
	alle 1 v	1 – 5 v	6 – 10 v	11-15 v	16-20 v	20-25 v	yli 25 v
Olen tehnyt vuorotyötä Finnsementissä	1	2	3	4	5	6	7

ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN	Tärkeys			
	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Esimies antaa riittävästi palautetta	1	2	3	4
2. Voin olla eri mieltä esimieheni kanssa	1	2	3	4
3. Esimies huomioi minut yksilönä	1	2	3	4
4. Ikääntyminen ja sen vaikutukset on huomioitu johtamisessa	1	2	3	4

TYÖYHTEISÖ	Tärkeys			
	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
5. Yhteistyö toimii osastojen välillä	1	2	3	4
6. Osastollamme on hyvä yhteishenki	1	2	3	4

TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ	Tärkeys			
	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
7. Työhyvinvointiin panostetaan organisaatiossa	1	2	3	4
8. Voin vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin	1	2	3	4
9. Fyysisessä työympäristössäni on turvallista työskennellä	1	2	3	4
10. Minun on mahdollista saada lisäkoulutusta työhöni	1	2	3	4
11. Oma osaamiseni on riittävällä tasolla työni vaatimuksiin ja tavoitteisiin	1	2	3	4
12. Ideoitani ja kehitysehdotuksiani kuunnellaan	1	2	3	4
13. Voin vaikuttaa työtehtäviini työvuoron sisällä	1	2	3	4
14. Nykyinen vuorojärjestelmä on toimiva	1	2	3	4

TYÖ JA YKSILÖ	Tärkeys			
	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
15. Työni on motivoivaa	1	2	3	4
16. Koen stressiä työssäni	1	2	3	4
17. Voin vaikuttaa työhöni	1	2	3	4
18. Vuorotyö vaikuttaa negatiivisesti hyvinvointiini	1	2	3	4
19. Voimavarani riittävät nykyiseen työhön	1	2	3	4
20. Minun on mahdollista tehdä kevennettyä työtä tarpeen mukaan	1	2	3	4
21. Huolehdin riittävästi omasta jaksamisesta ja palautumisesta	1	2	3	4

Liite 3: Haastattelulomake

Haastattelulomake

Työkokemusvuodet vuorotyössä Finnsementillä?

Työhyvinvoinnin määrittely

- Mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle?
- Kenen vastuulle työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu?

Esimiestyö ja johtaminen

- Antaako esimies riittävästi palautetta?
- Voitko olla eri mieltä esimiehen kanssa?
- Huomioiko esimies sinut yksilönä?
- Onko iän tuomat haasteet huomioitu työssäsi?

Työyhteisö- ja ympäristö

- Millaiset asiat ovat vahvistaneet työyhteisönne työhyvinvointia?
- Millaiset asiat ovat heikentäneet työyhteisönne työhyvinvointia?
- Millä tavalla fyysinen työympäristö vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Onko fyysisessä työympäristössä turvallista työskennellä?

Työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä

- Miten työhyvinvointia tuetaan organisaatiossasi?
- Miten työntekijä voi vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin?
- Miten organisaationne hyvinvointia tulisi kehittää?
- Onko sinulla mahdollisuutta saada lisäkoulutusta työhösi?
- Mikä on oman osaamisen taso suhteessa työsi vaatimuksiin ja asetettuihin tavoitteisiin?
- Koetko, että ideoitasi ja kehitysehdotuksiasi kuunnellaan?
- Onko nykyinen vuorojärjestelmä toimiva?

Työ ja yksilö

- Mitkä asiat ovat työssäsi tärkeitä?
- Motivoiko työsi sinua?
- Mitkä asiat työssäsi aiheuttavat stressiä?
- Voitko vaikuttaa työhösi? Koetko, että voit riittävästi vaikuttaa työtehtäviisi työvuoron sisällä?
- Miten vuorotyö vaikuttaa työhyvinvointiisi?
- Onko sinulla mahdollisuus tehdä kevennettyä työtä tarvittaessa?
- Onko omalla elämäntilanteella vaikutusta työhyvinvointiin?
- Miten huolehdit omasta jaksamisesta ja palautumisesta?
- Työhyvinvoinnin koettu nykytaso verrattuna aloituspäivämäärään?

Yleinen

- Muita ajatuksia aiheesta?