

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

TYÖHYVINVOINNIN MUODOSTU- MINEN ESIHENKILÖILLE JA TYÖN- TEKIJÖILLE YRITYKSESSÄ X

TEKIJÄ: Tomas Ahtoniemi LL18MY, 22.11.2023

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Tomas Ahtoniemi	
Työn nimi Työhyvinvoinnin muodostuminen esihenkilöille ja työntekijöille yrityksessä x	
Päiväys 22.11.2023	Sivumäärä/Liitteet 71/5
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys x	
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kohdeyrityksen työhyvinvointia työntekijöiden ja esihenkilöiden osalta. Kartoituksen lisäksi tavoitteena oli tarjota kohdeyritykselle kehitysehdotuksia henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen. Opinnäytetyön pääkysymykseksi määriteltiin kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin mittaaminen. Hyvinvointia tarkasteltiin opinnäytetyössä yksilön näkökulmasta.</p> <p>Case tutkimus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen verkkokyselynä kohdeyrityksen koko henkilöstölle. Kohdeyrityksen koko oli tutkimuksen toteutuksen aikaan 26 henkeä, joten tutkimuksen kohdeyrityksenä toimi koko yrityksen henkilökunta. Yrityksessä ei ollut toteutettu aiemmin työhyvinvointikyselyitä, joten suoritettava kysely oli tärkeä toimenpide. Tutkimuksen kysely suoritettiin elokuussa 2023. Kysely koostui väittämistä. Kyselyllä oli tarkoitus kartoittaa henkilöstön työhyvinvoinnin tekijöitä työssä ja työhyvinvoinnin ilmentymiä työpaikalla. Tulokset toimivat työkaluna kohdeyrityksen työhyvinvoinnin kehittämisessä.</p> <p>Tutkimustulokset on avattu opinnäytetyön ohessa diagrammeja hyödyntäen. Tulosten perusteella voidaan sanoa kohdeyrityksen olevan yleisesti positiivinen työympäristö. Työntekijät tunsivat olevansa arvostettuja työyhteisön jäseniä, jotka ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä työhönsä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa, nousi esiin erilaisia työhyvinvoinnin osa-alueita, joissa voisi olla kehittämisen varaa. Olennaisia kehittämisen kohteita olivat palautekulttuuri, vaikuttamisen mahdollisuus työntekijöille, yleinen työelämän tasapaino, sekä näkemuserot työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Näiden pohjalta kohdeyritykselle kehitettiin erilaisia kehitysehdotuksia. Nämä kehitysehdotukset olivat palautekanavien toimivuuden varmistaminen ja palautekulttuurin kehittäminen, henkilöstölle suunnatut yhteiset tapahtumat työajan ulkopuolella, työntekijöiden ylentäminen ja palkitseminen, työhyvinvoinnin mittaaminen sekä henkilöstö ja päällikköpa-laverit.</p>	
Avainsanat Esihenkilötyö, kyselytutkimus, työhyvinvoinninjohtaminen, työhyvinvointi, työyhteisö	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Tomas Ahtoniemi	
Title of Thesis The Formation of well-being at work for supervisors and employees in company x	
Date 22.11.2023	Pages/Appendices 71/5
Client Organisation /Partners Company x	
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was to map the well-being at work for the target company focusing on employees and supervisors. Furthermore, the goal was to offer the target company development proposals for improving well-being at work for the personnel. The main question of the thesis was defined as measuring the well-being at work in terms of the target company's personnel. Well-being was examined from an individual's perspective, rather than an organization's perspective.</p> <p>The case study was carried out using quantitative research method as an online survey for the entire staff of the target company. At the time of the research the target company employed 26 people, so the target group of the research was the entire staff. The company had not carried out well-being at work surveys before, so this was an important step. The research survey was conducted in August 2023. The survey consisted of propositions, and its purpose was to survey the factors of the personnel's well-being at work and manifestations of well-being at the workplace. The results served as a tool in the development of the target company's work well-being.</p> <p>The research results have been explored in the thesis using diagrams. Based on the results, it can be stated that the target company has a generally positive work environment. The employees felt that they are valued members of their working community and are committed and satisfied with their work.</p> <p>When looking at the results of the study, different areas of occupational well-being emerged that could be improved. The essential areas of development were feedback culture, having an influence at work for employees, general work-life balance, and differences of opinions between employees and supervisors. Based on these, various development proposals were proposed for the target company. These development proposals include ensuring the functionality of feedback channels and developing a feedback culture, shared events for personnel outside of working hours, promotions and rewarding employees, measuring work well-being, and meetings between personnel and managers.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Managerial work, survey, work community, well-being at work, well-being at work management</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Taustat	6
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskohde	7
2	TYÖHYVINVOINTI	8
2.1	Työhyvinvointi yleisesti.....	8
2.2	Tarvehierarkia ja työhyvinvoinnin portaat	9
2.3	Fyysiset-, sosiaaliset- ja taloudelliset tekijät	10
2.4	Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli.....	11
3	TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	14
3.1	Organisaation vaikutukset työhyvinvointiin	14
3.2	Yksilön työhyvinvointi.....	15
3.3	Työyhteisön työhyvinvointi	16
3.4	Työnteon vaikutukset työhyvinvointiin	17
3.5	Viestinnän rooli työhyvinvoinnissa	18
4	TYÖHYVINVOINNIN ILMENTYMÄT JA SEURAUKSET	20
4.1	Flow-tila ja työn imu	20
4.2	Osaamisen rooli työhyvinvoinnissa	21
4.3	Työtyytyväisyys	23
4.4	Stressi ja uupumus	24
5	JOHTAMINEN OSANA TYÖHYVINVOINTIA	26
5.1	Työhyvinvointia edistävä johtaminen	26
5.2	Työhyvinvoinnin eroja työntekijöiden ja johtajien välillä.....	28
6	TYÖHYVINVOINNIN MITTAAMINEN	29
6.1	Työhyvinvoinnin työtä ja työntekoa koskevat mittarit	29
6.2	Työhyvinvoinnin yksilöä ja työyhteisöä koskevat mittarit.....	30
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	34
7.1	Tutkimusmenetelmän valinta	34
7.2	Aineistonkeruumenetelmä	34
7.3	Aineiston analysointi	36
7.4	Vastaajien taustatiedot.....	36
7.5	Tutkimuksen eettisyys.....	42

7.6 Tutkimuksen luotettavuus.....	43
8 TULOKSET	45
8.1 Työhyvinvoinnin tekijät kohdeyrityksessä.....	45
8.2 Työhyvinvoinnin ilmentymät kohdeyrityksessä	55
9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	62
9.1 Tulosten yhteenveto.....	62
9.2 Kehityskohteet.....	64
9.3 Kehitysehdotusten käyttöönotto.....	66
10 POHDINTA.....	67
10.1 Opinnäytetyön prosessin pohdintaa	67
10.2 Oma asiantuntijuus	68
LÄHTEET	70
LIITE 1 - SAATEKIRJE.....	72
LIITE 2 - KYSELYLOMAKE.....	73

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on monipuolinen käsite, joka vaikuttaa merkittävästi niin yksittäisen työntekijän, kuin koko organisaation suoritukseen. Esimerkiksi stressi on monelle tuttu käsite, joka voidaan kokea negatiivisena tekijänä työssä. Vuonna 2021 stressi määriteltiin Euroopan toiseksi suurimmaksi työterveysongelmaksi tuki- ja liikuntaelinsairauksien jälkeen (Saarinen 2016).

Työhyvinvointi on työssä tärkeää, niin terveyden kuin tuottavuudenkin kannalta. Kun työntekijät kokevat korkeaa hyvinvointia, he ovat terveempiä, sitoutuneempia ja tuottavampia. Toisaalta hyvinvoinnin vaihtelut voivat häiritä organisaation sujuvaa toimintaa, mikä voi vaikuttaa esimerkiksi tuottavuuteen ja yleiseen moraaliin. Työhyvinvoinnin moniulotteisuus ja sen tunnistaminen on välttämätöntä organisaatioille, jotka pyrkivät luomaan työntekijöilleen optimaalista työympäristöä (Manka 2021).

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työhyvinvointia työntekijöiden välillä etenkin työhyvinvoinnin aiheuttavien tekijöiden ja ilmentymien näkökulmasta. Omaksumalla kokonaisvaltaisen lähestymistavan, jossa yritys ottaa huomioon työntekijöidensä erilaiset työhyvinvoinnin tarpeet, yritykset voivat edistää työympäristöä. On siis tärkeää ymmärtää mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin. Työympäristössä, jossa työntekijät ja esihenkilöt kohtaavat heidän työhyvinvoinnin tarpeensa, he voivat olla parhaimmillaan. Tämä johtaa parempaan suorituskyykyyn, mikä johtaa korkeampaan tuottavuuteen ja pitkällä aikavälillä menestykseen. Menestystä ylläpitääkseen on myös ymmärrettävä ja seurattava, miten työhyvinvointi näkyy työpaikalla (Heikkilä-Tammi 2021).

1.1 Taustat

Työhyvinvointi aiheena on ollut itselleni mielenkiintoinen jo ennen opinnäytetyön aloittamista. Kiinnostus aiheeseen syntyi omissa töissä tapahtuneiden muutosten seurauksena. Avainhenkilön kuolema organisaation johtoportaassa käynnisti ketjureaktion ylennyksiä. Uusien henkilöiden aloittaessa työt uusissa tehtävissään tapahtui samalla toiminnallisia muutoksia organisaation päivittäiseen toimintaan. Muutokset vaikuttivat erityisen huomattavasti työpaikan ilmapiiriin ja työpaikan yleiseen työhyvinvointiin hyvin positiivisella tavalla. Koin ilmiön mielenkiintoisena ja pidemmällä aikavälillä tajusin, ettei ilmapiiriin ja työhyvinvoinnin kehitystä seurattu juuri lainkaan. Laajemmalla seurannalla olisi ollut mahdollista saada informaatiota, jota hyödyntää muutoksen yhteydessä ja sen jälkeen. Ilmiötä oli myöhäistä tutkia itse, mutta mielenkiinto työhyvinvoinnin mittaamiseen säilyi.

Tutkimusmuotona työhyvinvoinnin mittaaminen voi olla monelle ainakin pinnallisesti tuttu käsite. Työhyvinvointi voi näkyä omalla työpaikalla esimerkiksi vuosittaisena työtyytyväisyyskyselyinä. Työhyvinvointi on kuitenkin ilmiönä paljon enemmänkin kuin kysymyksiä paperilla tai kehityskeskustelussa vuosittain. Kiinnostus kohdistuikin itselle juuri tähän. Kuinka saadaan juuri oikeanlaista infor-

maatiota asioihin, joita ei välttämättä tiedetä varmuudella? Mitä tulee ottaa huomioon ennen mitausta, ja mitä puolestaan sen jälkeen?

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskohde

Tavoitteena on perehtyä työhyvinvointiin kokonaisuutena. Tavoitteena on perehtyä työhyvinvoinnin aineistoihin ja työhyvinvoinnin aiheisiin, jotka toimivat mm. työhyvinvoinnin vaikuttimina, seurauksina ja ilmentyminä, jotka yhdessä muodostavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden työpaikalla. Tutkimuksessa perehdytään erilaisiin käsityksiin työhyvinvoinnin määritelmästä ja erilaisiin työhyvinvoinnin malleihin, joilla työhyvinvointia voidaan tarkastella.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työhyvinvoinnin taso kohdeyrityksessä. Tavoite on selvittää kohdeyrityksen henkilöstön, sekä esihenkilöiden työhyvinvoinnin olennaisia tekijöitä, työhyvinvoinnin vahvuuksia ja heikkouksia. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat kysymykset

Millainen työhyvinvoinnin taso on kohdeyrityksessä?

Sekä

Millaisia eroja työhyvinvoinnin kokemuksissa on työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä?

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda lisähyötyä yritykselle usealla tavalla. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa ja esimerkiksi työhyvinvointia parantavia toimenpiteitä on mahdollista kehittää tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta. Tulokset toimivat työkaluna kohdeyrityksen työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tutkimuksessa käytettyä kyselytutkimusta on mahdollista käyttää vuositasolla, jolloin sen hyödyllisyys kohdeyritykselle kasvaa. Tutkimuksen tulosten perusteella on mahdollista tehdä myös jatkokyselyitä, joilla voidaan saada lisähyötyä toteutetusta tutkimuksesta.

Toteutan opinnäytetyön tutkimuksen kaupan alalla toimivalle keskikokoiselle yritykselle. Opinnäytetyön tekoaikaan yrityksen koko oli 26 henkeä. Tutkimuksen kohderyhmänä toimii koko yrityksen henkilökunta. Yritys X on suhteellisen uusi alalla ja on nopeassa kasvussa. Yrityksen tavoitteena on kasvaa koko Suomen alueella toimivaksi yritykseksi. Yrityksessä ei ole toteutettu aiemmin työhyvinvointikyselyitä. Se haluaa kuitenkin alkaa seuraamaan sekä kehittämään työhyvinvointiaan henkilöstössään pitkäjänteisesti sen henkilöstön kasvaessa. Suoritettava kysely on tärkeä toimenpide tämän toiminnan aloittamiselle.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvointi yleisesti

Työhyvinvointi on käsite, joka on monelle työurallaan olevalle tuttu. Suomen sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (Sotkanet) ja Terveyshyvinvointi (2022) on määritellyt työhyvinvoinnin vuonna 2022 alla olevan lainauksen mukaisesti. Työhyvinvointi tarkoittaa siis yksinkertaistettuna yksilön hyvinvointia työssä.

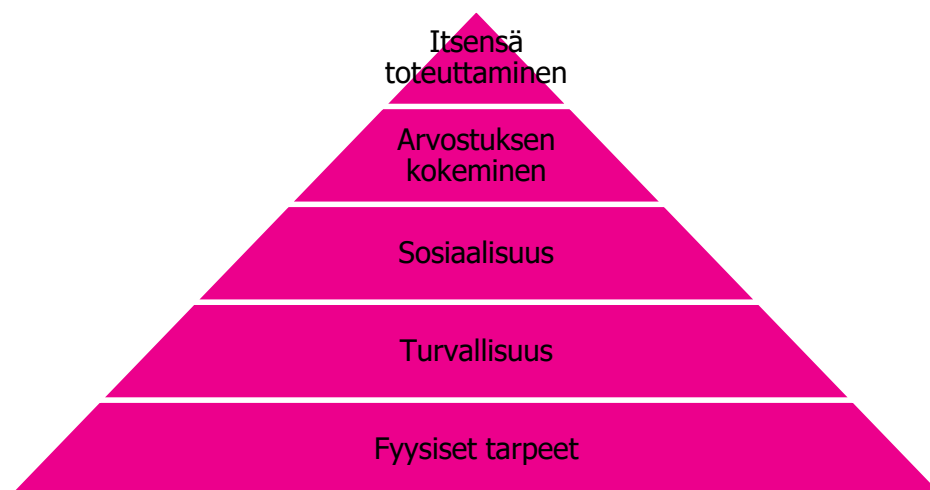
Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkäisyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee.

Luukkalan (2011, 19-20) mukaan hyvinvointi on pohjimmiltaan yksilön henkilökohtaista onnellisuutta, hyvää oloa ja kokemusta hänen turvallisesta ja terveellisestä elämästä. Hyvinvointiin vaikuttavat myös lukuisat muut tekijät, kuten ihmissuhteet. Hyvällä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, ettei työnteko ainakaan lähtökohtaisesti heikennä hyvinvoinnin resursseja. Kun työtehtävät ja työn vaatimukset vastaavat työntekijän taitoja ja tarpeita työhön liittyen, on hän yhteensopiva työhönsä. Kun ihminen tekee hänelle sopivaa työtä, nauttii hän tekemästään työstä enemmän ja tämä myös tukee hänen hyvinvointiaan niin työssä kuin yleisestikin.

Työhyvinvointi on monelle hyvin henkilökohtainen asia, ja samat asiat voidaan koeta hyvinkin erilaisilla tavoilla. Jokainen tietää itse miltä itsestään tuntuu, kun työvuoro lähestyy esimerkiksi viikonloppun päätyttyä ja mitä tunteita herättää, kun astuu maanantaina työpaikkaan. Jokaiselle nuo tunteet ja kokemukset voivat olla hyvin erilaisia. Osa kokee olleensa poissa töistä ja palaavansa takaisin sinne, missä pystyy toteuttamaan itseään. Osa kokee koko tilanteen stressaavana tai turhauttavana. Se mikä aiheuttaa nämä ajatukset ovat useiden yksilöllisten ja työpaikkahyvinvointiin liittyvien asioiden summa. Voi sanoa, että joillekin työ on olennaista tekemistä, joka antaa elämälle tarkoitusta. Muille se voi olla riesa, joka tekee itselle tärkeiden asioiden tekemisestä vaikeampaa ja huonontaa oloa (Luukkala 2011, 19-20).

2.2 Tarvehierarkia ja työhyvinvoinnin portaat

Abraham Maslow oli humanistisen psykologian kehittäjä, joka tutki ihmisen tarpeita ja motivaatioita. Maslowin tarvehierarkia on pyramidin tavoin esitettävä kuvio, jossa ihmisen olemassa olevia tarpeita tarkastellaan niiden vaikutuksella toisiinsa ja yksilöön (Kuva 1). Tarpeet esitetään hierarkisessa järjestyksessä, useimmiten pyramidin muodossa, jonka vuoksi Maslowin teoriaa kutsutaan myös Maslowin pyramidiksi (Kallio 2015).



Kuva 1. Maslowin Tarvehierarkia

Päivi Rauramo on kehittänyt työhyvinvoinnin malliksi työhyvinvoinnin portaat (Kuva 2). Nämä portaavat kuvaavat Maslowin tarvehierarkian mukaisesti työhyvinvoinnin tekijöitä esimerkiksi työntekijän ja organisaation näkökulmasta (Kallio 2015).

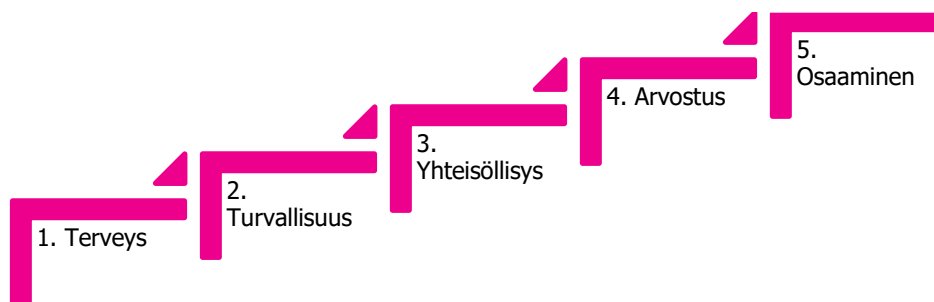
Pohjimmaisena perustarpeena toimivat fysiologiset tarpeet, tai tässä tapauksessa työntekijän fyysinen ja psyykinen terveys. Sekä fyysinen että psyykinen kunto ja terveys ovat olennaisia työntekijän työhyvinvoinnin kannalta. Näiden toteutuessa työntekijän sairauspoissaolot vähenevät, ja työssä jaksaminen on parempaa. Samalla tehdyn työn tehokkuus paranee (Kallio 2015).

Toinen taso kuvaa työn turvallisuutta. Työn voi kokea turvattomaksi esimerkiksi riittämättömistä työvälineistä, työtiloista tai työpaikan toimintatavoista johtuen. Työssä voi myös joutua kohtaamaan henkilöitä, jotka voivat aiheuttavaa erilaisin tavoin turvallisuutta vaarantavia tilanteita (Kallio 2015).

Kolmas taso kuvaa yhteisöllisyyttä. Työyhteisön ilmapiirillä on vaikutus psyykkiseen työssä jaksamiseen. Myös johtaminen ja sen antama esimerkki on tärkeää. Myönteiset asenteet ja valmius muutoksiin tai erilaisiin ratkaisuihin ovat hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä. Yhteisöllä on myös tärkeä tehtävä toimia ensimmäisenä tukiverkkona työssä (Kallio 2015).

Neljäs taso kuvaa arvostusta. Työpaikan arvot, visio, strategia ja näitä tukeva oikeanlainen toiminta lisäävät sitoutumista työhön. Työpaikalla jokaisella tulisi olla mahdollisuus kehittää toimintaa ja saada palautetta tai tulla muuten palkituksi hyvin tehdystä työstä. Yhteisön ollessa tasa-arvoinen, on työpaikka myös vetovoimaisempi (Kallio 2015).

Viides ja samalla korkein taso kuvaa osaamista. Työn oikein toteuttaminen on tärkeää, mutta sen kehittäminen ja osaamisessa eteenpäin pääseminen ja uralla edistyminen ovat tärkeitä tekijöitä pitkän ajan jaksamisen suhteen. Työssä tulisi olla mahdollisuus luovuuteen ja työn luonteen mukaan mahdollisuus vapaaseen työntekoon. Nämä tekijä yhdessä luovat merkityksen tunteita työhön (Kallio 2015).



Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaat (Kallio 2015)

2.3 Fyysiset-, sosiaaliset- ja taloudelliset tekijät

Heiske (2001,155) jakaa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät karkeasti fyysisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin tekijöihin. Fyysiset tekijät voivat kuvastaa esimerkiksi työn luonnetta, työtiloja, työvälineitä sekä niiden puitteita ja kuntoa työn toteuttamiseen. Kun työntekijällä on oikeanlaiset työkalut työn tekemiseen, ei työntekijän tarvitse käyttää fyysisiä ja psyykkisiä resurssejaan erikseen niihin, vaan voi keskittyä itse työntekoon. Työn tulisi olla luonteeltaan sellaista, joka soveltuu työntekijälle itselleen esimerkiksi sen fyysisyyden tai kuormittavuuden kannalta. Vuorotyössä työaikojen tulisi olla sellaisia, jotka työntekijä kokee itselleen sopiviksi. Työntekijällä tulisi olla oikeus työterveydenhuoltoon. Tilanteen vaatiessa ja työn muodon salliessa olisi oltava myös mahdollisuus etätöihin. Näiden lisäksi työpaikan tulisi olla turvallinen ympäristö, jossa oloaan ei tuntisi ahdistuneeksi tai uhatuksi (Heiske 2001, 155).

Sosiaaliset tekijät kuvaavat työntekijän suhteita muihin työntekijöihin, esihenkilöihin, asiakkaisiin ja muihin työpaikan yhteyshenkilöihin. Hyvät suhteet tekevät työnteosta sujuvampaa, mutta niillä on myös vaikutus mielialaan. Jos jokainen henkilö työpaikalla on helposti lähestyttävissä, on sosiaalista työtä tehtävä huoattavasti vähemmän, ja tämä vapauttaa henkisiä resursseja muualle. Kaikki yksittäiset ihmissuhteet muodostavat yhdessä kokonaisuutena työpaikan ilmapiirin, jolla on huomattavia vaikutuksia niin yksilön mielialaan, kuin koko työpaikan dynamiikkaan ja tehokkuuteen. Ilmapiirin lisäksi työpaikan tulisi olla oikeudenmukainen paikka, jossa jokainen voisi kokea itsensä yhdenvertaiseksi muun työyhteisön kanssa (Heiske 2001, 155).

Taloudelliset tekijät kuvaavat työntekijän saamia korvauksia sekä palkkioita työstä, sekä hänen työsäänsä saamia etuuksia. Taloudelliset tekijät pitävät sisällään esimerkiksi palkan, mutta samalla myös

erilaiset psyykkiset palkkiot. Tällä voidaan tarkoittaa hyvää työilmapiiriä, onnistumisen tai merkityksen tunnetta. Näiden merkitys vaihtelee henkilöstä toiseen, sillä työssä voidaan arvostaa hyvin erilaisia asioita. Joku voi olla kiinnostunut palkasta, toiselle voi olla tärkeämpää edetä uralla; saada tunnustusta ja saada ylennyksiä, kolmannelle voi riittää hyvä tiimi, jonka kanssa on hyvä tehdä työtä ja viettää aikaa (Heiske 2001, 155).

2.4 Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli

Heikkilä-Tammi (2021) ja Manka (2021) jaottelevat Heisken tapaan tekijöiden ilmentyvän organisaatio-, yksilö-, yhteisö-, työ- sekä johtamisperäisistä tekijöistä (Kuva 3). Näiden tekijöiden lisäksi työhyvinvoinnin tekijöitä voidaan tarkastella myös työntekijän omista kokemuksista. Esimerkiksi työhyvinvointia mittaavilla kyselyillä voidaan tutkia edellä mainittuja tekijöitä kokonaisuutena ja näiden lisäksi työntekijän omia kokemuksia työhyvinvoinnista.



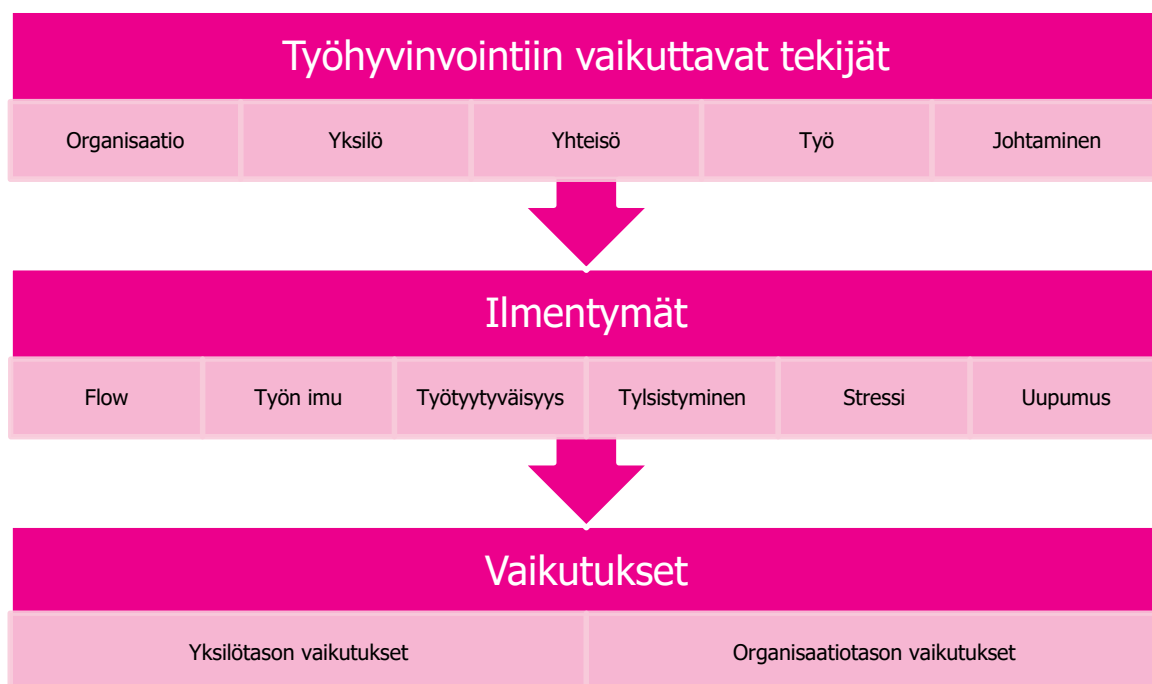
Kuva 3. Työhyvinvointimalli (Manka, 2021)

Moni asia voi vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin. On helppoa ajatella tiettyä töissä tapahtunutta huonoa vuorovaikutustapausta ja keskittyä siihen kuinka huonolle tuulelle se sai loppupäiväksi. Yksittäistapaukset voivat aiheuttaa stressiä ja/tai ahdistusta, mutta näistä on mahdollista palautua työpäivän jälkeen. Työhyvinvoinnin määrittävät erilaiset jatkuvat ilmiöt, jotka aiheutuvat mm. työn luonteesta, yhteistyöstä muun työyhteisön kanssa ja työntekijän omasta yhteensopivuudesta niihin.

On hyvin tärkeää, että tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin suoraan työpaikan sisältä, tukevat työhyvinvointia (Manka 2021).

Heikkilä-Tammen (Heikkilä-Tammi 2021) mukaan työhyvinvointi voi näkyä työpaikalla positiivisesti tai negatiivisesti. Vaikutuksia on yksilöön itseensä, sekä koko organisaatioon yksilön tuottavuuden kautta ja muihin työntekijöihin hänen vuorovaikutuksensa kautta. Heikkilä-Tammi järjestelee Mankan työhyvinvointimallin pohjalta työhyvinvoinnin osa-alueet tekijöihin, ilmentymiin ja seurauksiin (Kuva 4). Tässä mallissa työhyvinvoinnin osa-alueita voidaan tarkastella toisistaan irrallisesti

Yksilötason positiivisia ilmentymiä ovat esimerkiksi työtyytyväisyys, -motivaatio, -moraali, -yhteisötaidot, korkeampi tuloksellisuus sekä yleinen työskentelykyky ja terveys. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut tekemästään työstään ja on siihen sitoutuneempi. Hyvällä asenteella työskennellessään, hän myös parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja työyhteisön dynamiikkaa. Hyvinvoiva ja sitoutunut työntekijä on myös terveydentilaltaan paremmassa asemassa kuin huonosti voiva työntekijä. Tällöin hän myös sairastuu epätodennäköisemmin ja on todennäköisemmin sitoutunut työpaikkaansa. Työnantajalle tämä tarkoittaa vähemmän sairauspoissaoloja ja matalampaa työntekijöiden vaihtuvuutta (Heikkilä-Tammi 2021).



Kuva 4. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli (Heikkilä-Tammi, 2021)

Käänteisesti negatiivisia seurauksia ovat edellä mainittujen ilmentymien matalampi esiintyminen työnteossa. Ilmentymät eivät välttämättä esiinny laajasti samalla tavoin negatiivisessa valossa, vaan työssä on useammin tiettyjä ongelmakohtia, jotka aiheuttavat niihin liittyviä negatiivisia ilmentymiä. Esimerkiksi huonot välit työkaverin kanssa eivät välttämättä vaikuta negatiivisesti työntekijän työmotivaatioon tai tuottavuuteen yleisellä tasolla, vaan voi esimerkiksi saada työntekijän kilpailemaan ja yrittämään suoriutua paremmin kuin kilpailijansa. Tällä on kuitenkin negatiivisia vaikutuksia yhteis-

työn mahdollisuuksiin, työilmapiiriin ja kyseisen esimerkin kohdalla työntekijä kokisi enemmän stressiä ja olisi suuremmassa vaarassa uupumiselle suorittamisensa vuoksi (Heikkilä-Tammi 2021).

3 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

3.1 Organisaation vaikutukset työhyvinvointiin

Organisaation vaikutus työhyvinvointiin voi tuntua epäsuoralta, mutta se on kuitenkin monen työhyvinvointiin vaikuttavan ilmiön taustalla. Organisaatio toimii perustana kaikelle muulle toiminnalle, ja se mahdollistaa asioiden tapahtumisen organisaation sisällä sellaisenaan kuin ne tapahtuvat. Jos työpaikalla tapahtuu jotain työhyvinvoinnin kannalta negatiivista, ovat organisaatio ja organisaatiokulttuuri sen mahdollistaneet. Sama pätee myös positiivisiin asioihin (Manka 2021).

Organisaation ja organisaatiokulttuurin tulisivin olla sellainen, joka mahdollistaisi positiivisia asioita ja ennaltaehkäisisi negatiivisia asioita. Tärkeintä on se, miten käytännön asioihin reagoidaan. Organisaatiotasolla on mahdollista suunnitella jokainen toimintaprosessi ja ratkaisu jokaiseen ongelmaan, mutta se miten ne toteutetaan käytännössä, määrittää koko organisaation järjestelmän tehokkuuden (Manka 2021).

Organisaatio itsessään ja sen organisaatorakenne ovat tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin kannalta. Erilaiset toimintatavat ja organisaation käytännöt vaikuttavat työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Selkeät toimintatavat tuovat työhön tehokkuutta ja turvallisuutta jokapäiväisessä työssä. Avoin työskentely kannustaa olemaan työyhteisön jäsen ja edistää tätä kautta yhteisöllisyyttä. Organisaation tulisi tuntua työntekijälle vapaalta ja rennolta ympäristöltä, mutta olla riittävän selkeä, että se pystyy myös tehostamaan ja turvaamaan työntekoa (Heikkilä-Tammi 2021.)

Yrityksen arvot ja visio tulisivat olla työntekijän näkökulmasta sellaisia, joita työntekijä itse voisi arvostaa. Yrityksen kannalta tämä on samalla hyvä asia, sillä jos työntekijät jakavat organisaation arvot ja vision, voidaan heidän olettaa toimivan paremmin yrityksen mukaisesti. Työntekijä voi alkaa kyseenalaistamaan työskentelyään yrityksessä, jos ei jaa samoja näkemyksiä arvoista tai visiosta sen kanssa. Tällä on suora negatiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen (Manka 2021).

Organisaation arvot ja niiden toteutuminen käytännössä edistävät organisaation aikaansaamaa työhyvinvointia työssä. Nämä arvot muodostuvat organisaatiolle jo sen perustamisvaiheessa. Kuitenkin se, miten ne toteutuvat käytännössä, määrittää arvojen tehokkuuden työhyvinvoinnin edistämässä. Jälkikäteen organisaation kurssin kääntäminen arvojen mukaisiksi voi olla hyvin vaikeaa hallitsevan tilanteen ja mielialojen vuoksi. Esimerkiksi uudelle työntekijälle yrityksen arvot ovat lopulta täysin irrelevantteja, esimerkiksi tilanteessa, jossa hänelle luvataan yhtiön edistävän esimerkiksi ympäristöystävällisyyttä, vaikkei se käytännössä ikinä toteudukaan. Jos organisaatio ei toteuta omia arvojaan, miksi työntekijöidenkään tulisi seurata niitä. Kun organisaatiolla on selkeät arvot, joita se ajaa eteenpäin, on työntekijöidenkin helpompi samaistua niihin. Tällöin organisaation arvot myös tuovat yleiseen toimintaan selkeyttä ja turvaa sekä mahdollistavat paremmin yhteenkuulumisen tunnetta (Manka 2021).

3.2 Yksilön työhyvinvointi

Hyvinvointi on jotain, jota kukin yksilö kokee työpaikalla omalla tavallaan. Yksilöllisillä ominaisuuksilla, kuten kokemus ja yleinen osaaminen työssä, persoonallisuus ja palautumiskyky. Näiden lisäksi myös se, kuinka hyvin yksilö pitää oma-aloitteisesti huolta omasta hyvinvoinnistaan niin fyysisellä kuin henkiselä tasolla, vaikuttaa huomattavasti työhyvinvointiin pidemmällä aikavälillä. Jokainen työntekijä on yksilönä erilainen, henkilökohtaiset ominaisuudet ja persoonallisuudet ovat erilaiset ja siksi kokemukset tietynlaisesta tilanteesta voivat aiheuttaa hyvin erilaisia kokemuksia (Heikkilä-Tammi 2021.)

Persoonallisuus voi vaikuttaa työhyvinvointiin suoraan tai epäsuoraan. Työn olemus on olennainen osa niin työhyvinvoinnin kokemuksessa, kuin myös siinä, miten se tunnetaan henkilökohtaisesti. Jos työntekijältä edellytetään useiden tehtävien suorittamista samanaikaisesti, ajatusprosessi ja toteutustavat voivat erota hyvinkin paljon toisistaan. Oikeanlaisessa tilanteessa oikeanlainen tapa lähestyä asioita voi olla tehokkaampaa ja säästää henkisiä resursseja (Brandt 2020).

Esimerkkejä persoonallisuuden vaikutuksesta työhyvinvointiin löytyy ekstroverttiydestä ja introverttiudesta. Työssä, joka edellyttää sosiaalista vaikuttamista voi tuottaa paremmin hyvinvoinnin tunnetta ekstrovertille, kuin introvertille. Työssä, jossa toimitaan hyvin pitkälti omissa oloissa, ilman vuorovaikutusta, tilanne voi olla toinen. Joku voi olla työtoveriaan luontaisesti järjestelmällisempi, kun taas toinen voi olla spontaanimpi. Joku voi pohtia asioita loogisen päättelyn avulla, toinen arvojen avulla (Brandt 2020).

Työhyvinvointiin vaikuttavia muita yleisiä henkilökohtaisia tekijöitä ovat esimerkiksi stressinsietokyky, loppuun palamista edesauttavat tekijät, kuten perfektionismi tai muuten vahva työmoraali, yhteistyökyky, kommunikaatiotyyli tai henkilökohtaiset itselle asetetut tavoitteet. Myös johtajissa korostuu edellä mainittujen lisäksi mm. karismaattisuus, ongelmanratkaisukyky ja avoimuus (Brandt 2020).

Ajan kuluessa yksilöt myös kehittyvät. Persoonallisuus ei välttämättä muutu helposti, mutta työkokemuksen karttuessa työntekijöiden osaaminen kehittyy ja samalla heidän valmiutensa pärjätä työssä ja palautua siitä työpäivän jälkeen. Myös yksilöiden työn ulkopuoliset asiat muuttuvat ja voivat vaikuttaa yksilön työhyvinvoinnin kokemukseen. Yleinen fyysinen ja mielenterveydellinen hyvinvointi, taloudellinen tilanne, työmatkan logistiikka, henkilökohtaiset suhteet, erilaiset elämän tavoitteet ja työn ja muun elämän tasapaino voivat vaikuttaa merkittävästi yksilön henkilökohtaiseen hyvinvointiin, ja nämä puolestaan voivat heijastua myös työhyvinvointiin (Brandt 2020).

Työssä pitäisi olla mahdollisuus tehdä asioita yksilöllisellä tavalla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työssä on mahdollisuus käyttää omaa mielikuvitusta työtehtävien ja ongelmien toteuttamisessa. Kun työttä on riittävästi vapautta, voi työntekijä kokea omaavansa luottamusta työntekoon ja olla täten motivoituneempi. Jos työ on liian ennalta määriteltyä, voi työntekijä kokea itsensä turhautuneeksi ja voimattomaksi. Tämä tapahtuu siksi koska vaikka työntekijällä olisi puitteet ja ratkaisu ongelmien selvittämiseen, ei ongelmaa voi ratkoa sitä autonomisesti omaa mielikuvitustaan käyttäen. Tänä päivänä tällainen työkuulttuuri on suhteellisen harvinaista, mutta mikäli työntekijä kokee asian

tällä tavalla, on hän vaarassa tylsistyä työhönsä. Mahdollisuus toteuttaa vapaasti itseään on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka saa työntekijän tuntemaan tekevänsä merkityksellistä työtä (Manka 2021).

Yksilöllä on myös vastuu huolehtia omasta hyvinvoinnistaan niin yleisellä tasolla kuin töissäkin. Jos työntekijä kokee työssään epäkohtia, jotka haittaavat hänen työntekoaan tai työhyvinvointia, on hänellä itsellään vastuu keskustella ja ilmoittaa näistä epäkohdista esihenkilölle. Esihenkilöillä on toki vastuu puuttua huomaamiinsa epäkohtiin, mutta jos ongelmia ei havaita, eivätkä ne päädy oikeiden henkilöiden tietoon, ei niitä pystytä korjaamaan. Jos asiasta ei voi puhua esihenkilön kanssa, voi asiasta puhua työsuojeluvaltuutetun, henkilöstöhallinnan tai työterveyshuollon edustajan kanssa (Manka 2021).

3.3 Työyhteisön työhyvinvointi

Ilmapiiri on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Hyvä ilmapiiri parantaa yksilön mielialaa ja motivoi työntekoon yhteisössä. Huono ilmapiiri uuvuttaa yksilön ja painaa yhteisön yleistä mielialaa alaspäin. Kun työyhteisön jäsenet kohtelevat toisiaan ystävällisesti ja myötätunnolla toiset huomioon ottamalla, on työpaikan ilmapiiri jo valmiiksi hyvällä mallilla (Manka 2012, 13-14).

Mankan (2012, 13) mukaan hyvä työilmapiiri ehkäisee työpahoinvointia, auttaa työssä kehittymistä ja parantaa yhteisöllisyyttä ja ryhmän toimivuutta. Hyvä työilmapiiri edesauttaa työntekijän jaksamista ja luo myös työn imua. Työilmapiiriä ei pysty nostamaan huipputasolle tyhjästä, mutta siihen on mahdollista vaikuttaa positiivisilla teoilla. Pienet yksinkertaiset asiat, kuten hymyily, tervehtiminen, kunnioitus, arvostus ja luotettavuus antavat esimerkkiä muille ja joka vaikuttaa positiivisesti työympäristön hallitsevaan kulttuuriin. Jos hallitseva ilmapiiri on negatiivinen, on yksittäisen työntekijän vaikeaa olla ainoa positiivinen henkilö tiloissa. Vastaavasti jos ilmapiiri on valmiiksi positiivinen, nostaa se muiden tunnelmaa (Manka 2012, 13-14).

Hyvä työilmapiiri muodostuu ennen kaikkea työyhteisön jäsenten sosiaalisesta panoksesta, mutta myös yhteisön hallitsevalla ilmapiirillä on merkittävä rooli. Tämä voi olla hyvä tai huono asia riippuen siitä millainen vallitseva ilmapiiri on. Hallitseva ilmapiiri on se ilmapiiri, jonka töissä oleva työyhteisö voi havaita ympäriltään. Hallitseva ilmapiiri on mm. yhteisön jäsenten, hallitsevien olosuhteiden ja organisaatorakenteiden tuotos ja voi muodostua käytännössä esimerkiksi tiettyjen henkilöiden ympärille, jotka sopivat organisaation asettamiin sääntöihin parhaiten (Manka 2012, 13-14).

Yksilöt voivat vaikuttaa suoraan ilmapiiriin varmistamalla, että työpaikan ilmapiiri on avoin ja luotettava. Työntekijät ovat positiivisia toisilleen ja pystyvät kannustamaan toisiaan ja parantamaan toisensa suorituksia. Kaikkien työmäärät ovat kohtuullisia, eikä ketään jätetä yksin haastaviin tilanteisiin vaan tällöin autetaan. Palautteenantaminen on helppoa ja sitä voidaan antaa puolin ja toisin hyvässä hengessä. Positiivisella ja avoimella asenteella pääsee hyvinkin pitkälle edistämään työyhteisön ilmapiiriä. Muiden työtoverien työhyvinvointiin voi vaikuttaa hyvin paljon olemalla yksinkertaisesti hyvä työkaveri. Jos työpaikalla ei ole esimerkiksi tapana tervehtiä, voi tätä muuttaa antamalla muille esimerkkiä. Hyvät teot tulevat huomatuksi ja näihin yleensä vastataan. Pidemmällä aikavälillä näistä tulee työpaikalle hyvä tapa, joka leviää laajemmallekin kuin kahden työntekijän välille. Hyviä

tapoja tulee myös vaalia, jotta ne eivät rappeudu. Tästä vastuu kuuluu kaikille työilmapiirin osallisille (Heikkilä-Tammi 2021).

3.4 Työnteon vaikutukset työhyvinvointiin

Kun tehtävä työ on työntekijälle sopivan haastavaa, kehittää työ tekijäänsä, ja luo onnistumisen hetkiä, onnistumisen tunnetta ja tätä kautta lisää työntekijän motivaatiota. Jos työ on liian helppoa, työhön kyllästyy helposti. Jos työ on liian haastavaa, kuluttaa se henkisiä resursseja ja johtaa uupumukseen. Monissa työpaikoissa on kuitenkin lähtökohtaisesti molempia työn muotoja. Helppojen ja haastavien työtehtävien tulee kuitenkin olla riittävän hyvässä tasapainossa, jotta ne ovat tarpeeksi haastavia ja mielenkiintoisia, mutta myös sellaisia, jotka voi suorittaa rutiinilla ja ne ovat työntekijän sietokyvyn sisällä (Työterveyslaitos 2015, 33).

Merkittävimpiä etuja, joita työssä voi saada siitä saatavan palkan ja palkkioiden ohella voivat olla työntekijälle itselleen sopivat työajat ja työmuodot. Joustava työaika voi helpottaa työntekijän ajankäytön suunnittelua töiden ulkopuolella. Kun lapsiperheessä stressattaisiin aikataulujen yhteensovittamista, on oman lapsen hakeminen päiväkodista helppoa, kun toimistolta voi lähteä juuri silloin kun tilanne sitä vaatii. Myös lapsen haettua töistä on töiden tekoa mahdollista jatkaa vielä kotoa. Joustavuus töiden teossa lisää työntekijöiden voimavaroja ja edistää esimerkiksi työn imua (Hakanen 2011, 56).

Yötyötä tekemisellä on todistettuja haittoja työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin. Terveysvaikutukset johtuvat suurimmilta osin liiallisesta valvomisesta ja unirytmien häiriintymisestä. Liiallinen valvominen aiheuttaa väsymystä, mikä puolestaan vähentää mm. valppautta ja huomiointikykyä. Tällöin työntekijä tekee herkemmin virheitä ja on esimerkiksi alttiimpi työtapaturmille. Muita suoria terveysriskejä ovat mm. kakkostyyppin diabetes, sydän- ja verenkiertoelimistön sairaudet ja korkeampi syöpäriski. Yötyö voi myös vaikeuttaa työn ulkopuolista elämää muista eroavan aikataulun kautta. Tällöin työntekijällä voi olla vähemmän mahdollisuuksia tehdä hänelle tärkeitä asioita ja viettää aikaa hänelle tärkeiden ihmisten kanssa (Työsuojeluhallinto (1) 2022).

Yötyö voi vaikuttaa jokaiseen eri tavoin. Nämä riskit voivat olla hyvin yksilökohtaisia. Riskejä voidaan kuitenkin pienentää huolehtimalla yötyöaikojen olevan määrältä ja pituudeltaan työntekijälle sopivia. Myös riittävät lepoajat ja riittävä palautumisaika esimerkiksi yötyöstä päivätyöhön siirtymiseen on tärkeää niin työntekijän hyvinvoinnin kuin tuottavuudenkin kannalta (Työsuojeluhallinto (1) 2022).

Riittävä selkeys ja puitteet ovat myös olennaisia tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta. Kun työntekijällä on selkeät ohjeet ja tavoitteet työn toteuttamiseen, ei hänen tarvitse stressata työn toteuttamista erikseen ennen työhön ryhtymistä. Hyvät puitteet muodostuvat tiloista, joissa työtä tehdään, sekä välineistä, joilla työtä tehdään. Kun molemmat ovat kunnossa ja toimivat oikein, on työn tekeminen sujuvaa. Puutteelliset tilat ja epäkunnossa olevat tai muuten vääränlaiset työvälineet aiheuttavat välitettävissä olevaa harmia, kun työtä ei pystytä toteuttamaan tarkoitetulla tavalla. Hyviin puitteisiin kuuluvat myös työhön liittyvä ohjeistus ja mahdollinen koulutus. Kun työntekijällä on oikeanlaista in-

formaatiota työn oikeanlaiseen suorittamiseen voi työntekijä kokea tehneensä työtä oikein ja laadukkaasti ja saada paremmin onnistumisen tunnetta työssä (Heikkilä-Tammi 2021).

Tavoitteet ovat merkittävässä roolissa työn merkityksen antamisessa. Kun työntekijä tietää työnsä tavoitteet, ymmärtää hän paremmin, miksi kyseistä työtä tehdään. Jos työtä ei koeta merkittäväksi, voi työntekijä kyseenalaistaa, miksi hän edes tekee kyseistä työtä, jos se on merkityksetöntä. Se kuinka merkitykselliseksi tehty työ koetaan, on hyvin yksilökohtaista, sillä työn eri osa-alueita voidaan arvostaa hyvin erilaisin perustein. Jollekin työn merkityksellisyyttä voi tulla sosiaalisesta kansakäynnistä, jollekin työn tulos ja onnistuminen luo merkittävyyttä, kun taas jollekin urakehitys ja ylennysten tavoittelu voi olla merkittävää. Selkeät tavoitteet ovat kuitenkin yksinkertainen asia, jolla voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän kokemaan työn merkityksellisyyteen (Manka 2014, 26).

Ohjeiden ja sääntöjen lisäksi työssä pitäisi kuitenkin olla myös riittävästi vapautta. Kuten aiemmin sanottiin, yksilöllä on tärkeää päästä toteuttamaan työtä yksilöllisellä tavalla. On samalla yhtä tärkeää, että yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa myös yleiseen toimintaan sekä niihin tapoihin, joilla työtä tehdään. Vaikutuksen mahdollisuus on jo itsessään merkittävä motivaattori työntekijälle. Se miten työntekijöiden mielipiteet työn toteuttamisen suhteen otetaan avoimesti vastaan ja niitä potentiaalisesti hyödynnetään, voi luoda merkittävää tarkoituksen tunnetta ja motivoi työntekijöitä tekemään työtä yksilöllisesti (Luukkala 2011, 26-27).

3.5 Viestinnän rooli työhyvinvoinnissa

Viestinnän tavoitteita määriteltäessä on tärkeää kysyä, mitä viestinnällä halutaan saavuttaa. Mikä on viestinnän tarkoitus yrityksen toiminnassa. Yksinkertaisimmillaan viestinnän tulisi edistää sujuvaa työskentelyä työyhteisön vuorovaikutuksen kautta. Jokaisessa työssä tarvitaan erilaista informaatiota. Se miten tätä tietoa on mahdollista hyödyntää jokapäiväisessä työskentelyssä määrittää viestinnän toimivuuden perustasolla (Heiske 2001, 97).

Tavoitteet auttavat suoriutumaan jokaisella osa-alueella. Sama pätee myös viestintään. Kun viestinnällä on yhteisiä tavoitteita, joilla voidaan tavoitella muita käytännön tavoitteita, on työyhteisön helpompaa ratkoa ongelmia jo pelkästään keskustelemalla. Vaikka osapuolilla olisikin eriäviä mielipiteitä, viestinnän tavoitteet ja suunnittelu auttavat pääsemään juuri tavoitteita edistävään suuntaan. Onkin siis tärkeää huomioida jokainen keskustelun ja viestinnän jäsen yksilönä ja antaa heille mahdollisuus olla yksilöitä (Heiske 2001, 97).

Palautteen saaminen ja palautteen antaminen on myös tärkeää viestintää, ja sillä voi olla oikein esiteltynä positiivinen vaikutus työhyvinvointiin, motivaatioon ja työntekijän kehitykseen. Palautteen antaminen voi tuntua todella yksinkertaiselta asialta, mutta käytännössä se voi olla hankalaa. Palautte tulisi antaa oikealle henkilölle oikeaan aikaan ja oikealla tavalla muotoiltuna. Oikeanlaisen rakentavan palautteen antaminen on helpointa tehdä yksityisesti, mutta jokapäiväisessä työssä se ei ole välttämättä mahdollista (Luukkala 2011, 246-247).

Palaute on tehokkaimmillaan silloin kun se annetaan välittömästi sen asian jälkeen, josta palautetta halutaan antaa. Esimerkiksi tiimityöskentelyssä jonkun keksiessä hyvän idean kehutaan juuri esitetyn idean olevan hyvä. Palautteessa ei välttämättä mennä tämän syvemmälle, koska koetaan, ettei koko tiimin ajan käyttäminen syvällisen palautteen antamiseen ole käytetyn ajan arvoista. Jälkeenpäin annettuna perusteellisemmalla palautteella voi olla positiivisia vaikutuksia, muttei läheskään niin vaikuttavia kuin se olisi ollut jo välittömästi tapahtumishetken jälkeen annettuna. Oikeanlaisen palautteen antaminen riippuu siis hyvin pitkälti tilanteesta, jossa sitä yritetään antaa. Suurin este palautteen antamiseen onkin yleensä vääränlainen tilanne sen antamiseen tai pelko siitä, että palautteen saaja käsittää palautteen väärin (Luukkala 2011, 246-247).

Palautteessa ei tulisi etsiä syyllisiä, vaan tulisi keskittyä tulevaisuuteen. Syyllisiä etsimällä pysytään menneisyydessä, ja tämä ei edistä lopputulosta. Tulevaisuuteen katsomalla yritetään löytää ratkaisuja ja kehittyä eteenpäin. Tämä on paljon hyödyllisempää niin yritykselle, palautteen saajalle kuin antajallekin. Palautetta antaessa on myös tärkeää, että palautetta annetaan ainoastaan tekojen perusteella. Ihmisen henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, kuten persoonallisuudella, ulkonäöllä tms. ei saa olla vaikutusta palautteen antoon ja itse palautteenannon tilanteessa. Tällöin turvataan palautetta antaessa työpaikan tasa-arvoa, ja varmistutaan siitä, ettei kukaan tuntisi oloaan syrjityksi heidän olemuksensa perusteella (Luukkala 2011, 246-247).

Ennen negatiivista palautetta voidaan sanoa ensin jotain positiivista. Esimerkiksi kerrotaan työntekijälle, kuinka hyvin hän on tehnyt jotain. Tällöin negatiivinen palaute pehmenee rakentavammaksi. Palaute kannattaa myös lopettaa positiivisesti, jotta palautteen annosta tapahtumana jäisi molemmille osapuolille mahdollisimman positiivinen kuva sen sisällöstä riippumatta (Luukkala 2011, 246-247).

4 TYÖHYVINVOINNIN ILMENTYMÄT JA SEURAUKSET

4.1 Flow-tila ja työn imu

Flow on tila, jossa on optimaalisessa tilassa tehtävän asian kannalta. Flow-tilalle ominaista on täydellinen uppoutuminen tehtävään asiaan ja ajan tajun katoaminen. Kun ihminen tekee jotain asiaa, jonka kokee haastavaksi, mutta pystyy kuitenkin tekemään sitä vaivattomasti ja kokee sen pääasiallisesti palkitsevaksi, on kyseessä flow-tila (Heikkilä-Tammi 2021).

Flowta esiintyy esimerkiksi sellaisilla hetkillä, joissa vaaditaan jonkinlaista suoritusta. Ennen suoritusta voi olla lievää ahdistusta ja jännittyneisyyttä. Kun suoritus alkaa, jokin loksahda paikoilleen, kaikki stressi katoaa ja koko suoritus tuntuu yhtäkkiä helpolta. Näin voi tapahtua esimerkiksi esiintyjälle esiintyessä yleisön edessä, huippu-urheilussa urheilusuorituksen aikana tai työhaastattelussa. Näissä tapauksissa flow voi olla vahvimmillaan. Flowta esiintyy myös jokapäiväisessä tekemisessä työssä, vapaa-ajalla ja harrastuksissa (Löyttyniemi 2013).

Flow-tila on hyödyllinen niin työntekijälle itselleen, kuin työnantajallekin. Työntekijä on flow-tilassa tehokkaimmillaan ja kokee työn miellyttäväksi samanaikaisesti. Tehokas työskentely parantaa työn tuottavuutta työnantajalle. Työstä aiheutuva mielihyvä puolestaan sitouttaa työntekijän paremmin työhön ja työssä hyvinvoiva työntekijä myös jaksaa paremmin. Koska flow-tila parantaa työpaikalla niin tuottavuutta kuin työhyvinvointiakin, on tärkeää, että työssä olisi mahdollista päästä työskentelemään flow-tilassa (Heikkilä-Tammi 2021).

Flow-tilassa tehtävän asian vaativuustaso ja tekijän osaaminen ovat täydellisessä tasapainossa, mutta tekijä pystyy silti suoriutumaan haasteesta. Jos haastetta on liikaa, ahdistus voi viedä voiton ja suoritus on kokonaisuutena uuvuttava. Jos haastetta on liian vähän, suoritus ei välttämättä ole tarpeeksi palkitseva ja voi johtaa pitkästymiseen. Onnistumisen tunne, joka saadaan haasteen ylityksestä, on olennaista vahvistamaan flowta ja sen hyödyntämistä suoriutumisessa (Löyttyniemi 2013).

Sen lisäksi, että tehtävän työn vaikeustaso on tasapainossa tekijän osaamisen kanssa, on työssä saatava riittävästi onnistumisen sekä saavutuksen tunnetta. Työssä on oltava selkeät tavoitteet, jotta työntekijät tietävät mitä heidän tulisi tavoitella. Työntekijöiden on saatava riittävästi palautetta tavoitteiden kautta ja myös suoraan, jotta he tietävät tekivätkö he hyvää työtä vai eivät. Jos työssä ei ole selkeitä tavoitteita ja palautetta ei anneta, on työntekijöille epäselvää, millainen työskentely on oikeanlaista ja tämä hankaloittaa flow-tilaan pääsyä ja voi jopa hidastaa heidän kehittymistään työntekijöinä (Löyttyniemi 2013).

Työn on myös oltava riittävän vaihtelevaa, sillä toistuvan tehtävän tekeminen uudelleen on työntekijän kannalta pitkästyttävää ja hankaloittaa flow-tilaan pääsyä. Kun työntekijällä on mahdollisuus vaihtaa työtehtäviinsä riittävästi, pystyy hän toteuttamaan itseään paremmin tekemässään työssä. Tämä puolestaan helpottaa flow-tilaan pääsyä. Työssä on myös oltava mahdollisuus työrauhaan tai häiriöttömään tilaan, jossa töitä voi tehdä. Jatkuvat keskeytykset vetävät pois flow-tilasta ja hidasta-

vat sinne takaisin pääsyä. Työrauhan varmistaminen jokaiselle työntekijälle on ensisijaisesti esihenkilön vastuulla (Louko 2020).

Työn imuun eng. 'work engagement' pätee suurin osa asioista, jotka pätevät myös flow-tilaan. Suurin ero on flown huippuhetki, joka tapahtuu nopeassa hetkessä. Työn imu puolestaan on pysyvämpi jatkuva olotila, jota ei esiinny pelkästään tietyssä hetkessä tai tapahtumassa. Yleisesti työn imulla tarkoitetaan työntekijän positiivisia työhyvinvointikokemuksia työssä, positiivista asennetta työtä kohtaan ja sen pitämistä merkityksellisenä. Tiivistetysti työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imu pitää sisällään kolme olennaisinta ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus on energisyyttä ja halua panostaa työhön ja ponnistella siinä myös vaikeina hetkinä. Omistautuminen on merkityksellisyyden tunnetta, inspiraatiota ja ylpeyttä työtä kohtaan. Uppoutuminen on keskittymistä työhön ja siitä saatavat hyvät kokemukset (Hakanen 2011, 21-23).

Työn imun voidaan sanoa olevan tavallaan loppuun palamisen 'burnout' vastakohta työelämässä. Siinä missä loppuun palaessa työ kuluttaa ja imee työntekijän jaksamisen loppuun, työn imu puolestaan antaa työntekijälle energiaa ja työ ennemminkin imee työntekijän mukaansa. Käsitteet eivät välttämättä ole suorat vastakohtat toisilleen, mutta mitä enemmän työssä kokee työn imua, sitä vähemmän työssä kokee loppuun palamisen tunnetta (Heikkilä-Tammi, 2021).

Flow-tilaan pääsyä voi harjoitella, mutta siihen vaikuttaa myös vahvasti työn haasteet, sekä niiden tekijän osaaminen. Työn imu muodostuu enemmän työntekijän positiivisesta psykologisesta suhteesta työhön. Työn imu myös edellyttää, että työntekijän suhde tekemäänsä työhön on positiivinen. Flow-tilaan on mahdollista päästä hetkittäin, vaikka työntekijä kokisikin, ettei pääasiassa nauti tekemästään työstä (Hakanen 2011, 82-83).

Työn imua lisäävät tuen saatavuus, arvostava työyhteisö ja selkeät tavoitteet. Työn imua vähentäviä tekijöitä puolestaan ovat työn epävarmuus tai -selkeys ja huono työilmapiiri. Hyvän tukiverkon avulla on mahdollista palata nopeammin normaaliin työntekoon. Kun työntekijällä menee hyvin, pystyy hän todennäköisemmin kokemaan työn imua. Selkeät tavoitteet ja suoritusten selkeä näkyminen työntekijälle antavat tarkoitusta tehtyyn työhön ja motivoivat parempiin suorituksiin (Hakanen 2011, 82-83).

4.2 Osaamisen rooli työhyvinvoinnissa

Työhön tylsistyminen, leipääntyminen tai siihen turhautuminen kuvaa työntekijän kiinnostuksen ja innostuksen puutetta tekemäänsä työtä kohtaan. Yksinkertaisimmillaan työ voidaan kokea itseään toistavalta prosessilta, josta puuttuu riittävä vaihtelu ja haasteet. Liian helpot työt hoituvat rutiinilla ja niihin ei tarvitse käyttää omaa ratkaisukykyä. Työ koetaan sellaiseksi, ettei siinä voi oppia uusia asioita ja täten sitä ei myöskään koeta kiinnostavana tai työ tuntuu muulla tavoin turhalta. Työ voi olla tällaista työntekijälle luonnostaan, tai se voi alkaa tuntua tältä, jos työtehtävät ja haasteet eivät muutu työntekijälle tarpeellisella tavalla. Jokainen tarvitsee työssään uusia haasteita. Jos työntekijä

kokee työnsä pitkällä aikavälillä liian helpoksi, tai kokee ettei etene urallaan, voi työ alkaa tuntua väkisin puurtamiselta ja puuduttavalta ja töissä käynti turhauttavalta (Sarkkinen 2015).

Myös erilaiset häiriötekijät työssä rikkovat työn sujuvuutta ja miellekkyttä. Esimerkiksi jatkuva byrokraatia, tietotekniset ongelmat, työpaikan sosiaaliset ongelmat, ongelmat viestinnässä tai muu jatkuva ongelma työssä voi turhauttaa ja pitkällä aikavälillä tylsistyttää työhön. Myös suuret muutokset työnteon yhteydessä voivat muuttaa asennetta työnteekoon. Esimerkiksi koronapandemia ja sen mukanaan tuoma etätöiden kasvu muutti useiden työalojen dynamiikkaa huomattavasti. Se kuinka hyvin tämä muutos otetaan vastaan, riippuu hyvin paljon yksilöstä. Joku voi nauttia siitä, kun matkustamiseen ei kulu niin paljoa aikaa ja kotoa työskennellessä olo on muutenkin tuottavampi. Toiselle kuitenkin saattoi olla merkittävää, kun toimistolla oli mahdollisuus tavata tuttuja ja keskustella vapaasti työn ohessa tai kahvitaulla (Sarkkinen 2015).

Työn mielekkyys on tärkeää työssä jaksamisen kannalta. Työn kokeminen merkityksellisesti voi auttaa kokemaan työtä mielekkäämmäksi. Työ voi olla haastavaa ja sen voi kokea mielenkiintoiseksi, mutta jos kokee työn luonteeltaan turhaksi, voi olla hankalaa perustella itselleen miksi tekee kyseistä työtä. Tämä voi näkyä työtä tehdessä turhautumisena, sen kokemisena puuduttavana, stressaavana tai jopa ahdistavana. Tämä heijastuu myös tehdyn työn laatuun (Sarkkinen 2015).

Myyjä, joka ei usko myymäänsä tuotteeseen, on lähtökohtaisesti huono myyjä, koska hän ei pysty antamaan henkilökohtaista edustavaa näkemystään myymästään tuotteesta. Tänä päivänä onkin korostetun tärkeää, että työntekijöille pystytään osoittamaan, mikä vaikutus heidän tekemällään työllä on suuremmissa kuvassa ja miten he pystyvät vaikuttamaan asioihin oman työnsä ja panoksensa kautta. Tämä luo tarkoitusta ja merkityksellisyyttä, jotka puolestaan motivoivat työhön ja pitävät paremmin yllä mielenkiintoa siihen (Heiske 2001, 162).

Se miten töitä tehdään, on myös merkittävässä roolissa. Jos työntekijällä on riittävät mahdollisuudet toteuttaa työtä haluamallaan tavalla ja toteuttaa itseään yksilönä, on työ hänelle palkitsevampaa. Jos esimerkiksi puitteet työn mahdollistamiseksi ovat huonot, ei työntekijälle välttämättä jää tunnetta, että hänen tekemänsä työ oli laadukasta tai oikein tehty. Oikeanlaiset tilat, työvälineet ja niiden kunto ovat tärkeitä. Kun ne ovat kunnossa, ei niihin tarvitse käyttää ylimääräistä energiaa ja aikaa. (Manka 2021).

Myös selkeät tavoitteet ja ohjeet ovat tärkeitä. Niiden avulla tiedetään tarkalleen, mitä ollaan tekemässä, ja miten tehtävä työ kuuluisi tehdä. Tavoitteet antavat työntekijälle kuvan siitä, mitä työllä pyritään tavoittelemaan. Tavoitteet ovat työntekijälle malli hyvin tehdystä työstä, jota heidän tulisi työtä tehdessään aina tavoitella. Jos tavoitteita ei ole, ei työntekijä välttämättä koe hänen tekemänsä työnsä olleen hyvin tehty. Tällöin työn laatu kärsii, mutta myös työntekijä voi kokea työn vähemmän palkitsevaksi. Työnantajan välinpitämätön asenne tavoitteita ja ohjeita kohtaan voi turhauttaa työnteossa (Löyttyniemi 2013).

Tavoitteiden tavalla myös ohjeet, ja mahdollisuus nähdä työhön liittyviä ohjeita, ovat tärkeitä. Ohjeet kertovat konkreettisesti, miten työtä tehdään, ja miten se toteutetaan siten, että saadaan laadukas lopputulos. Laadun lisäksi ohjeet myös turvaavat työntekoa mahdollisilta onnettomuuksilta. Jos ohjeita työn toteuttamiseksi ei ole, eikä työntekijä osaa tehtäviä entuudestaan, joutuu hän aloit-

taa työnteon tiedonhaulla tai mahdollisesti improvisoimalla, mikäli oikeanlaiseen tiedonhaakuun ei ole työn mukaan mahdollisuutta. Työntekijä voi myös työn luonteen mukaan aiheuttaa vaaraa itselleen tai muille. Tällöin työstä ei välttämättä jää kuvaa työn oikeanlaisesta toteutustavasta, ja työn tekeminen voi olla kokemuksena vaarallinen, turhauttava ja ahdistava. Kokeneet työntekijät eivät välttämättä enää tarvitse ohjeita, vaan heidän kohdallaan tärkeää on, että he tiedostavat, mitkä ovat oikeat tavat työn tekoon ja miten päästään laadukkaaseen lopputulokseen. Ohjeet ovat kuitenkin tärkeitä varmistamaan kaikkien tietotaso oikeanlaisesta työnteosta (Työterveyslaitos 2015, 22, 25).

4.3 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys on käsitteenä suhteellisen lähellä työhyvinvointia. Juutin (1988, 44) mukaan suurin ero näiden välillä on, että työhyvinvointi kuvastaa yksilön hyvinvointia ja jaksamista työssä, ja työtyytyväisyys on yksilön omaa näkemystään omasta jaksamisestaan ja tyytyväisyydestään työn oloihin. Voidaan sanoa, että työhyvinvointi on objektiivinen kokonaisuus työpaikan hyvinvoinnista, kun taas työtyytyväisyys kuvaa yksilön subjektiivista tyytyväisyyttä työympäristöönsä.

Ilmapiiirillä ja työyhteisöllä on yhteyttä työtyytyväisyyteen. Hyvä työilmapiiiri ja työyhteisöön kuuluminen ja itse yhteenkuulumisen tunne edesauttavat työntekijän viihtymistä työpaikalla. Hyvien työ-kaverien kanssa työskenteleminen parantaa työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä. Hyvään työympäristöön on tällöin myös mukavaa tulla töihin, ja sieltä lähteminen työpäivän jälkeen voi tuntua jopa negatiiviselta kokemukselta, jos työpäivä on ollut todella positiivinen. Henkilökunnan välillä on myös mahdollista muodostua työn ulkopuolelle ulottuvia ystävyysuhteita, jolloin työhyvinvointitekiäjät pysyvät ulottumaan positiivisesti myös työajan ulkopuolelle (Virolainen 2012, 184).

Yksi tärkeimmistä työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä on työntekijän oma kiinnostus tekemäänsä työtä kohtaan. Jos ihminen on lähtökohtaisesti kiinnostunut tekemään tietynlaista työtä, motivoi kiinnostus tekemään kyseistä työtä, ja täten saavuttamaan parempia tuloksia. Mielenkiinto tehtyä työtä kohtaan, sen kokemine mielekkääksi ja siinä saavutetut tulokset myös koetaan positiivisemmiksi, mikä vaikuttaa suoraan työntekijän työtyytyväisyyteen (Heikkilä-Tammi 2021).

Voidaan sanoa, että jos ihminen ei pidä asiasta, jota tekee, ei hän voi olla siinä niin hyvä, kuin jos hän pitäisi siitä. Kiinnostus työtä kohtaan voi olla huipussaan esimerkiksi tekemällä harrastuksestaan työuran, tai ainakin työskentelemään sen parissa. Lapsuuden harrastus voi joillekin tuntua luontevalta uravaihtoehdolta. Harrastuksen muuttuminen työksi voi kuitenkin olla myös negatiivinen asia, kun aiemmin sen positiivisen ilmeen lisäksi siinä on nyt kaikki työelämän tehtävät ja vastuut. Tällöin harrastus voi alkaa tuntumaan vähemmän harrastukselta ja enemmänkin juuri työltä (Luukkala 2011, 26).

4.4 Stressi ja uupumus

Stressi on luonnollinen reaktio haastaviin tilanteisiin, jossa suorituskykyä pusketaan rajoilleen tai niiden yli. Liiallisella tai pitkään jatkuneella stressillä voi olla negatiivisia vaikutuksia yksilön terveyteen ja hyvinvointiin. Tällaista stressiä kutsutaan negatiiviseksi stressiksi eli distressiksi. Negatiivisen stressin lisäksi on myös olemassa positiivista stressiä, joka tunnetaan eustressinä. Eustressi antaa energiaa ja auttaa suoritukseen valmistautumiseen, itse suoritukseen ja palautumaan suorituksesta. Se auttaa virittäytymisessä, antaa tilapäisesti energiaa ja luo tarmokkuuden tunnetta. Se auttaa keskittymään tilanteeseen ja auttaa sulkemaan pois ulkopuolisia häiriötekijöitä (Mieli 2021).

Stressi kokemuksena voi olla erittäin yksilöllistä. Osa voi kokea tilanteen mielekkäänä, osa taas kuormittavana. Osa voi saada tilanteesta lisää energiaa, siinä missä osa voi lamaantua kokonaan. Yksilöllinen stressitaso voi vaihdella paljonkin elämäntilanteesta, tavoitteista, geneettisistä tekijöistä, opituista tavoista tai iän tuomasta kokemuksesta stressistä. Mitä paremmat valmiudet ovat stressinsietoon, sitä todennäköisemmin voi tuntea tilanteessa eustressiä, kuin distressiä (Mieli 2021).

Negatiivista distressiä ilmenee, kun ihminen on tilanteessa, Tyypillisin negatiivinen vaikutus työperäisestä stressistä on uupumus. Mitä stressaantuneempi ihminen on työssään, sen uupuneempi hän on työpäivän jälkeen. Ihminen tarvitsee aikaa palautuakseen stressiuupumuksesta, jotta voi olla taas täysin suorituskykyinen. Mitä enemmän ihminen kokee stressiä, sen enemmän aikaa hän tarvitsee siitä palautuakseen. Työperäisestä stressistä on mahdollista selvitä aina hyvin, mutta kuormituksen lisääntyessä on tärkeää, että työelämän ja vapaa-ajan tulisi olla mahdollista erottaa. Kun vapaa-aikana on mahdollista irtaantua töistä kunnolla ja rentoutua, on palautuminen työasioiden stressistä helpompaa (Työterveyslaitos 2021).

Suurimmat ongelmat stressistä ilmenevät, jos ihminen ei pysty palautumaan uupumuksesta ennen seuraavaa 'stressiaalto'. Tällöin puhutaan pitkittyneestä stressistä, jolla on lukuisia terveysvaikutuksia siitä kärsivälle henkilölle. Työnteon kannalta olennaisimpia vaikutuksia ovat työuupumus tai loppuun palaminen (Burnout), mielenterveysongelmat, turhautuminen ja mm. keskittymisvaikeus. Nämä voivat johtaa esimerkiksi sairauspoissaoloihin, masennukseen ja vuorovaikutusongelmiin (Työterveyslaitos 2021).

Työssä stressiä voivat aiheuttaa esimerkiksi liian vaativat työtehtävät, informaation tai avun puute, epäselvät työohjeet tai tavoitteet, puutteelliset tilat tai työvälit työnteeseen, kiire, työpaikan heikko ilmapiiri tai työpaikan ulkopuolisista asioista kumpuava stressi. Näiden lisäksi suurin osa asioista, jotka koetaan työssä negatiivisiksi ilmiöiksi voivat olla stressin lähteitä. Stressiä voi aiheuttaa siis samanaikaisesti useita eri tekijöitä. Näistä jotkin voivat olla helposti havaittavissa stressin lähteiksi, mutta osa voi olla merkitykseltään pienempiä, joita ei välttämättä tiedosta. Helpoin tapa seurata työpaikalta peräisin olevaa stressin määrää, on kysyä itseltään, kuinka väsynyt on työpäivän jälkeen ja onko töihin lähtiessä olo edelleen väsynyt vai energinen. Ihminen pystyy selviytymään työstä aiheutuvasta stressistä hyvin, kunhan stressiä aiheutuu riittävän lyhyissä jaksoissa. Jos ihminen on ylen väsynyt töihin lähtiessään, ei palautuminen ole ollut riittävää (Työterveyslaitos 2021).

Negatiivisen stressin torjunnassa tärkeintä on tunnistaa juuri se, mikä stressiä aiheuttaa. Kun stressin aiheuttajat ovat tiedossa, niihin on mahdollista vaikuttaa. Suorin tapa vähentää stressiä työssä on monelle sairausloma. Sairausloma on kuitenkin vain väliaikainen helpotus, eikä se ratkaise itsessään stressin aiheuttamia ongelmia. Sairauslomat ovat yritykselle negatiivisia ilmiöitä, ja niiden karsiminen ja tässä tapauksessa stressin aiheuttamien ongelmien ratkominen on myös sille tärkeä tehtävä. Hyvinvoiva työntekijä on yritykselle tuottavampi, kuin uupunut työntekijä. Paras tapa vähentää stressiä onkin puhua asiasta suoraan esihenkilön kanssa. Jos asiasta ei voi puhua suoraan esihenkilön kanssa, voi ottaa yhteyttä työsuojeluvaltuutettuun, henkilöstöhallintaan tai työterveyshuoltoon (Työsuojeluhallinto (2) 2022).

Omaan työnkuvaan tulisi pyrkiä vaikuttamaan aktiivisesti, jotta kuormitustekijät vähenisivät. Olemalla aktiivinen epäkohtien suhteen, niihin saadaan todennäköisemmin muutosta. Jos kokonaistilanne on työntekijän kannalta heikko ja vaikuttaa ylitsepääsemättömältä, tai yritys on pitkällä aikavälillä kykenemätön puuttumaan yrityksen sisällä vallitseviin epäkohtiin, on myös mahdollista tehdä asiasta ilmoitus aluehallintovirastolle. Tarpeeksi kriittisessä tilanteessa on myös työntekijän terveyden kannalta oikein pyrkiä pääsemään töistä eroon (Työsuojeluhallinto (2) 2022).

5 JOHTAMINEN OSANA TYÖHYVINVOINTIA

5.1 Työhyvinvointia edistävä johtaminen

Johtamisella on suora vaikutus työpaikan työhyvinvointiin. Johtajan tehtävänä on aina johtaa tiimiään, ja se voi myös edellyttää tietoisuutta muiden työntekijöiden työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen liittyvissä asioissa. Johtaja on ensimmäinen henkilö, jolla on mahdollisuus tehdä muutoksia juuri näissä asioissa. Monelle voi kuitenkin olla vaikeaa puhua näistä suoraan esihenkilölle, ja osalle aiheet voivat olla liian henkilökohtaisia ottaakseen suoraan puheeksi. Työpaikoissa voidaan tehdä vuosittain nimettömiä työtyytyväisyyskyselyitä, joilla pyritään kartoittamaan juuri työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia (Hakanen 2011, 78–81).

Ongelmatilanteissa johtajan tulisi osata löytää molemmille osapuolille sopiva ratkaisu. Hyvän johtajan tulisi pystyä johtamaan ja koordinoimaan ryhmäänsä menestyksekkäästi. Keskittyminen on painottunut tiimin rakentamiseen ja johtajan tulisi työskennellä osana työryhmäänsä, mutta samalla johtaa sitä (Heiske 2001, 177).

Johtamistapoja on monenlaisia, mutta johtajat voivat olla sellaisia, jotka innostavat muita työntekijöitä, edistävät heidän kehittymistään ja tavoitteiden toteutumista ja sitä kautta heidän työnsä imua. Tällainen johtaja ajattelee samanaikaisesti hänen työntekijöidensä parasta ja hänen työpaikkansa menestystä. Sen sijaan että johtaja käskyttäisi muita tai toimisi työntekijänä omalla nimikkeellään, johtajan tehtävä on toimia roolimallina muille (Hakanen 2011, 76).

Arvostuksen lisäksi myös kunnioitus on tärkeää. Yleisesti toisen ihmisen kunnioituksen saa, jos kunnioittaa kyseistä henkilöä itsessään, sekä hänen arvojaan ja mielipiteitään. Toisen ihmisen kunnioittaminen on perusasia ihmistenvälisissä suhteissa, mutta sen merkitys korostuu, kun puhutaan johtamisesta. Jos johtaja ei kunnioita työntekijöitään ja työntekijät eivät kunnioita johtajaansa, syntyy heidän välilleen kuilu. Niin johtajan kuin työntekijöiden tulisi siis huolehtia ihmissuhteistaan muiden työtoveriensa välillä (Työterveyslaitos 2015, 4).

Johtajalla on suuri vaikutus työntekijän työhyvinvointiin, sillä hänen päätöksensä vaikuttavat suoraan hänen tiimissään työskentelevien työolosuhteisiin esimerkiksi työtehtävien kautta. Johtaja on ensisijaisesti vastuussa muiden työoloista, joten johtajan tietoisuus millaisessa tiimissä hän työskentelee ja millaisia tiimin jäsenet ovat, ovat sekä johtajan ja tiimin eduksi. Tällöin hän voi tehdä tiimin jäsenten kannalta oikeanlaisia valintoja ja tehostaa tätä kautta tiimin työskentelyä ja työhyvinvointia. Johtajan tulisi esimerkiksi aina pyrkiä tiedostamaan, millaisesta työntekijästä on kyse, kun hänelle annetaan esimerkiksi uusia työtehtäviä. Samaan tehtävänantoon voidaan reagoida monin eri tavoin ja se, miten asia esitetään, voi muokata vastaanottoa vielä entisestään. Kun johtaja tuntee työntekijänsä, voi hän olla tehokkaammin vuorovaikutuksessa heidän kanssaan (Northouse 2007, 322.)

Joillekin johtajille työskentely ja samaan aikaan johtaminen muiden työntekijöiden kanssa on luontaista, mutta toisille voi muodostua kuilu itsensä ja työntekijöiden välille. Nykypäivänä hyvää johtajaa pidetään sellaisena, joka lähtökohtaisesti työskentelee muiden työntekijöiden kanssa samalla tasolla heidän keskuudessaan, sen sijaan että hän käskyttäisi heitä itse tehtävän työn ulkopuolelta.

Johtajan asema muodostuu asiantuntemuksesta tehtävää työtä kohtaan, muiden arvostuksesta ja luottamuksesta, kyvystä tehdä oikeita päätöksiä vaikealla hetkellä sekä kyvystä ohjata muita työntekijöitä valmentamisen, eikä komentamisen kautta. Samoin kuin johtajalle, työntekijöille on tärkeää tuntea olevansa arvostettuja työpaikassaan. Molemmiin puoleinen arvostus lisää kaikkien työmotivaatiota työpaikalla (Työterveyslaitos 2015, 7, 17).

Seuraava asia, joka on ominaista pidetyille johtajille, on rehellisyys ja avoimuus. Epäonnistumisen hetkellä on helppoa paeta vastuuta ja muuttaa tosiasioita. Pitkällä aikavälillä tämä näyttää kuitenkin epärehelliseltä ja vaikuttaa negatiivisesti muiden suhtautumiseen. Johtajien tulisi olla esimerkkinä työntekijöille rehellisyydestä ja avoimuudesta. Johtajien tulisi rohkaista työntekijöitä ilmaisemaan itseään, mielipiteitään ja ideoitaan suoraan ja avoimesti. Olemalla rehellinen ja avoin, saa se myös muut olemaan rehellisiä ja avoimia. Molemminpuolinen rehellisyys parantaa siis molemminpuolista luottamusta. Työntekijä voi tuntea, että hänen mielipiteitään arvostetaan, mikä puolestaan parantaa hänen itseluottamustaan ja motivaatiota (Hakanen 2011, 78–81).

Oikeudenmukaisuus on hyvin tärkeää jokaiselle. Se on jotain mitä pidetään itsestäänselvyytenä ja sitä odotetaan kaikissa elämän alueissa. Johtajien tulisi kohdella työntekijöitä tasa-arvoisesti ja olla suosimatta työntekijöitä millään perusteilla. Näin kuitenkin toteutuu suurimmassa osassa työyhteisöjä. Johtaja valitsee suosikkinsa useimmiten alitajuisesti ja jos hänen työyhteisössään on hänelle en-tuudestaan tuttuja henkilöitä, suosii hän todennäköisesti heitä. Tällä ei suoraan ole haittavaikutuksia, mutta jos johtaja joutuu tekemään valinnan suosikkinsa tai jonkun muun väliltä, voi ratkaisu vaikuttaa epäoikeudenmukaiselta muiden näkökulmasta (Luukkala 2011, 265).

Johtajan ei tulisi kritisoida työntekijää muiden kuullen heidän virheistään, vaikka tämä olisikin tilanteessa helppoa. Palaute ja sen antamisen tulisi aina tapahtua ensisijaisesti työntekijän ja johtajan välillä. Muiden kuullen annettu palaute ja varsinkin negatiivinen palaute koetaan helposti painostavana ja negatiivisena kokemuksena. Johtajan tulisi aina keskittyä asioiden viemiseen parempaan suuntaan, sen sijaan että keskityttäisiin siihen hetkeen, jossa on epäonnistuttu. Siitä ei ole hyötyä johtajalle, työntekijälle tai organisaatiollekaan. Sillä virheitä tapahtuu, ja niistä on kaikkien otettava opiksi ja mentävä eteenpäin. Johtaja näyttää tämän parhaiten muille omalla esimerkillään (Hakanen 2011, 78–81).

Johtaja kuitenkin tekee myös itse virheitä, ja niihin tulisi asennoitua samoin kuin muidenkin virheisiin. Se miten niistä menee eteenpäin ja oppii, määrittää sen oliko virheellä oikeasti väliä. Johtaja joutuu välillä myös tilanteisiin, joissa ei välttämättä ole selkeää oikeaa ratkaisua. Jos johtaja on arvostettu, häntä kunnioitetaan, hän on rehellinen ja avoin, sekä hänet koetaan oikeudenmukaiseksi, on suuri todennäköisyys, että hän saa muilta työntekijöiltä tukea, jos hän tekee itse virheen. Kommunikointi on tärkeä, jotta johtaja voi päästä tällaiseen asemaan. Hyvien johtajien tulisi pyrkiä kommunikoimaan kaikkien kanssa siten, että on rehellinen, avoin ja oikeudenmukainen, mutta se saa myös jokaisen tuntemaan olonsa arvostetulta, kunnioitetulta ja ennen kaikkea yksilöltä (Hakanen 2011, 78–81).

5.2 Työhyvinvoinnin eroja työntekijöiden ja johtajien välillä

Organisaation työhyvinvoinnissa voidaan ottaa huomioon myös johtajien ja työntekijöiden välisiä eroja. Työympäristöissä, joissa johtajien ja työntekijöiden työnkuvat poikkeavat toisistaan, tämä on tärkeää jo niiden eroavaisuuden takia. Muulloin voidaan tutkia johtajien työnkuvan vaikutusta työhyvinvointiin verrattuna työntekijöihin ja toisin päin. Tällöin voidaan esimerkiksi selvittää, onko johtajan työnkuvassa jotain, joka nostaisi tai laskisi työhyvinvoinnin tasoa suhteessa työntekijöihin. Kokevatko johtajat ja työntekijät esimerkiksi eri asiat eri tavoilla. Jos he kokevat ne eri tavoilla, voidaan yrittää selvittää, miksi näin on (Wood & Nelson 2017, 23-24).

Selkein eroavaisuus, joka työhyvinvoinnissa voi olla johtajien ja työntekijöiden välillä ovat johtamiseen liittyvät velvoitteet ja tehtävät, sekä niiden psyykkiset vaatimukset johtajalle. Suuremmat velvollisuudet ja vastuut lisäävät stressiä ja voivat aiheuttaa uupumusta suhteessa työntekijöihin, joilla työtehtävät voivat olla suhteellisesti kevyempiä. Esimerkiksi päätäntävalta voi stressata, jos edellytetään vaikeita valintoja. Näillä valinnoilla voi myös olla suoria negatiivisia tai positiivisia vaikutuksia sekä työntekijöihin, että niiden tehneisiin johtajiin. Laajemmat velvoitteet voivat tuoda henkisen rasitteen lisäksi myös lisää fyysistä työtä. Lisätyön tekeminen voi olla todennäköisempää, kun työmäärä kasvaa. Suuremman työmäärän takia on myös esimerkiksi mahdollista, että lisätyötä voi siirtyä vapaa-ajalle. Tämä hidastaa töistä palautumista ja voi jatkuvana ilmiönä edesauttaa loppuun palamista (Wood & Nelson 2017, 23-24).

Rakenteelliset erot työntekijöiden ja johtajien työssä voivat vaikuttaa työhyvinvoinnin eroihin molempien välillä. Työn luonteella ja siihen liittyvillä tehtävillä voi olla vahvoja vaikutuksia työhyvinvointiin. Esimerkiksi vaikuttamisen mahdollisuus ja sosiaalisen toiminnan mahdollisuus voivat vaikuttaa merkittävästi niihin, joille ne ovat tärkeitä. Voi olla sellaisia töitä, joissa johtaminen on suunnittelua kahvipöydän ääressä, mutta itse työ tehdään yksin eristyksissä. Sama on mahdollista myös toisin päin (Wood & Nelson 2017, 23-24).

Myös työntekijöiden ja johtajien välinen kanssavaikutus voi olla erilaisissa työympäristöissä erilaista. Jos johtaminen ja työnteko tapahtuvat esimerkiksi toisistaan erillään, voi kynnys olla toiseen osapuoleen yhteydessä suurempi, kuin jos ne toteutuisivat toistensa yhteydessä. Johtajan tehtävissä voi myös esimerkiksi joutua käsittelemään tietoa, jota ei voida jakaa työntekijöiden kesken. Tällä voi olla vaikutusta johtajien ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen riippuen siitä, kuinka merkittävästä tiedosta on kyse. Esimerkiksi tulevat yt neuvottelut voivat vaikuttaa negatiivisesti toimivaankin työyhteisöön. Tällöin työntekijöiden luottamus johtoon voi vähentyä, kun oma työpaikka voikin olla yhtäkkiä uhattuna (Wood & Nelson 2017, 81).

6 TYÖHYVINVOINNIN MITTAAMINEN

6.1 Työhyvinvoinnin työtä ja työntekoa koskevat mittarit

Työhyvinvoinnin mittaamisella ja seuraamisella tarkoitetaan yrityksen keinoja ja työkaluja saada tietoa yrityksen sisäisestä työhyvinvoinnista. Tällä tiedolla voidaan mahdollisesti korjata työhyvinvoinnissa esiintyviä puutteita. Mittaamalla yleistä työhyvinvointia, on työhyvinvoinnin kehittäminen huomattavasti tehokkaampaa (Nahkamäki 2021).

Työhyvinvoinnin kehittäminen on hyvin riippuvaista siitä yrityksestä ja sen harjoittamasta alasta, miten se kannattaa toteuttaa. Esimerkiksi fyysistä työtä tehtäessä ne tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, voivat olla hyvin erilaisiin tekijöihin painottuneet, kuin jos tehtävä työ olisi esimerkiksi täysin sähköistä. Myös yrityksen tarjoamat puitteet työhyvinvoinnille voivat vaihdella saman alan sisällä. Jotta avaintekijät pystytään saamaan selville, on mitattava työhyvinvointia riittävän laajasti, jottei avaininformaatiota jäisi mittauksen ulkopuolelle. Optimaalisissa olosuhteissa mahdollisimman suuresta mittauskannasta saa myös paljon enemmän informaatiota, vaikka sen läpikäymiseen meneekin enemmän aikaa ja resursseja (Nahkamäki 2021).

Organisaatiolla on lukuisia tapoja mitata henkilöstönsä työhyvinvoinnin tasoa. Kerätyn tiedon laajuus, tarkkuus ja objektiivisuus voi vaihdella mittarista toiseen. Käyttämällä tutkimukseen relevantteja mittareita pystytään saamaan relevantimpaa tietoa. Suurissa yrityksissä on esimerkiksi huomioitava, että eri osastojen työn toimenkuva voi poiketa toisistaan merkittävästi ja niissä vallitsevat tekijät voivat vaikuttaa työhyvinvointiin hyvin erilaisin tavoin (Nahkamäki 2021).

Suorinta ja ajantasaisinta informaatiota työnantaja pystyy saamaan esimerkiksi seuraamalla tuotannon tai myynnin määrää ja laatua tai seuraamalla tapaturmatilastoja ja turvallisuusilmoituksia. Näiden tehokkuus tiedonlähteenä voi vaihdella työn olemuksen ja toteutuksen mukaan. Esimerkiksi toimistotyössä tapaturmatilastojen seuraaminen voi olla turhaa, ja esimerkiksi kausiluonteisessa työssä tuotanto ja myynti voivat olla enemmänkin rajattuja ulkoisiin tekijöihin. Jos toiminta on tasaista ja ennakoitavissa, ja ulkoiset tekijät otetaan huomioon, tilastoja seuraamalla voi saada pohjan sen hetken työhyvinvoinnin tasosta (Nahkamäki 2021).

Työnantajalle itselleen nopea tapa saada kuva työhyvinvoinnista on yksinkertaisesti kysyä sitä työpäivän aikana työntekijöiltään. Normaalin kuulumisten vaihdon ja keskustelun avulla voi saada yleisen kuvan siitä, miten muilla menee kyseisenä päivänä. Olemalla avoin palautteelle ja mahdollistamalla palautteen antamisen esimerkiksi nimetöntä palautekanavaa käyttäen on mahdollista saada muut jakamaan yksilöllistäkin tietoa omasta työhyvinvoinnistaan (Hakanen 2011, 57).

Työnantajalle ehkä merkittävin ja näkyvin merkki työhyvinvoinnin mahdollisista puutteista ovat sairauspoissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus. Sairauspoissaolot voivat olla seurausta joko työntekijän pahoinvoinnista tai työpahoinvoinnista. Yhtä kestoisena sairauspoissaolona voi olla todennäköisempää, että kyse on aidosta sairastumisesta tai pahoinvoinnista. Jos sairauspoissaoloja on kuitenkin katkonaisesti useita tiettyinä ajanjaksona, voi se viestiä työpahoinvoinnista. Kussakin tapauksessa sairauspoissaolo on aiheellinen, jos työterveydenhoitaja on näin määrännyt (Pohjola Vakuutus 2022).

Työntekijöiden vaihtuvuus on kuitenkin luontaista lähes kaikissa yrityksissä joissain määrin. Jokainen työntekijä luo omaa työuraansa, ja heillä on erilaiset tavat edetä sillä. Yrityksestä poistuu työntekijöitä ja uusia tulee heidän tilalleen. Tahti, jolla työntekijät vaihtuvat, vaihtelee alasta toiseen. Joillakin aloilla työntekijät voivat tehdä pitkää työuraa ja he voivat työskennellä yksittäiselle yritykselle useita vuosia. Joissain yrityksissä työntekijöiden vaihtuvuus voi olla minimaalista, eikä henkilöstössä tapahdu muutoksia välttämättä useisiin vuosiin. Jotkin muut alat voidaan kokea työntekijöiden kannalta väliaikaisena ratkaisuna. Tällöin yritykseen on tarkoitus siirtyä työskentelemään jo ennalta päätetyksi ajaksi, joka voi johtua monesta eri syystä. Myös alan sisällä voi olla enemmän tai vähemmän vaihtelua eri yritysten välillä (Manka 2012, 30).

Yrityksen sisäisen vaihtuvuuden seuraaminen on hyödyllistä yritykselle, sillä se voi viestiä työhyvinvoinnin vaihtelusta yrityksen sisällä. Jos poistuvien työntekijöiden irtisanoutumisia on esimerkiksi enemmän kuin normaalisti, voi se olla oire jostain suuremmasta ongelmasta. Sairauspoissaolot voivat olla merkki sairausaallosta tai ne voivat olla merkki jostain väliaikaisesta ilmiöstä yrityksen sisällä. Vaihtuvuus voi toimia jokseenkin samoin. Vaihtuvuuden ja sairauspoissaolojen määrän kasvaminen voi vihjata ongelmien olevan työhyvinvoinnin kannalta merkitykseltään tavallista suurempia (Manka 2012, 30).

Muita tapoja seurata työpaikan työhyvinvointia on seurata esimerkiksi virkistyspäivään osallistujia. Jos osallistujamäärä on korkea, voi se viitata hyvään työhyvinvointiin. Jos osallistujamäärä on puolestaan alhaalla, voi se viestiä työhyvinvoinnin alemmasta tasosta. Yksittäisestä virkistyspäivästä ei kannata tehdä liian perusteellisia tulkintoja, mutta useammasta päivästä voi tehdä niiden välisiä vertailuja koko henkilökunnan tai yksilöiden kohdalla. Osanottajia voi esimerkiksi olla trendinä paljon, mutta jos samoja henkilöitä ei näy useaan kertaan, se voi olla heidän kohdallaan merkki siitä, ettei kaikki ole hyvin (Hakanen 2011, 18-20).

Nämä ovat hyvin normaaleja ilmiöitä tavallisessa työarjessa. Jos ne alkavat kuitenkin esiintyä säännöllisesti tiettyinä ajanjaksoina, jonkin tietyn tapahtuman jälkeen, tai niiden esiintyvyys nousee muuten lyhyessä ajassa dramaattisesti, kannattaa poissaoloihin ja työvoiman vaihtuvuuteen ja niiden mahdollisiin syihin kiinnittää huomiota. Jos yritys pyrkii aktiivisesti vähentämään niiden vaikutusta omaan toimintaansa, täytyy yrityksen myös aktiivisesti seurata niiden tunnuslukuja (Manka 2012, 30).

6.2 Työhyvinvoinnin yksilöä ja työyhteisöä koskevat mittarit

Vuosittain toteutettava työtyytyväisyyskysely, joka pitää sisällään suunnilleen parikymmentä kysymystä jaksamisesta sitoutumisesta ja mielipiteistä, on tyypillinen työhyvinvoinnin mittari. Tällaisella kyselyllä voidaan saada yleinen kuva työpaikan henkilöstön työtyytyväisyydestä (Nahkamäki 2021).

Työhyvinvointikysely on tutkimusmuodoltaan kyselytutkimusta, jossa tavoitteena on kerätä standardoitua informaatiota tietyiltä kohdehenkilöiltä tai ryhmiltä. Tässä tapauksessa standardisoidulla tarkoitetaan, että kysymykset, joilla tietoa pyritään keräämään, ovat samat jokaiselle vastaajalle. Aineisto, joka saadaan kyselystä, voidaan käsitellä kvantitatiivisesti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa

voidaan keskittyä lukumäärien ja prosenttien välisiin suhteisiin ja riippuvuuksiin ja käsitellä näitä ilmiönä (Vehkalahti 2014, 11-12).

Kyselytutkimuksesta hyvän tekee sen käytön helppous laajaan tiedonkeruuseen. Kyselyssä voi olla lukuisia kysymyksiä erilaisiin aiheisiin, jolloin kyselyllä saatavaan tietoon saadaan leveyttä. Leveämpi kysymysaiheisto kasvattaa potentiaalista tietomäärää, jota kyselyllä voidaan saada. Normaalisti kyselyssä pyritään kysymään avainaiheita, joiden aukkokohtia voidaan täydentää lisäkysymyksillä. Avainaiheita tulisi pohtia tarkkaan, jotta kiinnostuksen kohteina olevia ilmiöitä saadaan tutkittua parhaiten. Tärkeää kyselytutkimuksessa on kysymysten tarkkuus, joka voi vaikuttaa vastausten antamaan tietoon. Jos kysymyksissä on tulkinnanvaraa, heittoa tavoiteltuun tietoon on enemmän (Vehkalahti 2014, 20).

Suoraviivaisemmissa kysymyksissä on pienempi todennäköisyys sille, että kysymystä käsittelevä aihe voidaan ymmärtää harhaanjohtavasti, sillä silloin jää vähemmän tulkinnanvaraa. Se myös kysyy positiivisia ja negatiivisia asioita suoraan, jolloin sekä hyvät, että huonot asiat töissä tulevat molemmat paremmin ilmi (Vehkalahti 2014, 23).

Tämä voidaan toteuttaa joko vuosittaisena kyselynä sähköisesti, lomakkeella tai kehityskeskustelun yhteydessä. Työhyvinvoinnin seuraaminen myös viikoittaisella tasolla on mahdollista erilaisten sovellusten avulla. Työhyvinvointia voi myös mitata päiväkohtaisesti antamalla työntekijöille mahdollisuus arvioida työpäivänsä sujuvuus töistä lähtiessä esimerkiksi asteikolla yhdestä viiteen (Nahkamäki 2021).

Kyselyissä on huomioitava myös ajan käytön realismi. Jos koko henkilöstölle pidettäisiin jokainen arkipäivä sadan kysymyksen kysely, saataisiin varmasti paljon luotettavaa tietoa. Organisaation kannalta tällainen ajankäyttö ei kuitenkaan olisi välttämättä pitkällä aikavälillä kannattavaa ja yksilönkin näkökulmasta toiminta voisi tuntua turhauttavalla ajanhaaskaukselta. Kyselyn keräämän tiedon noustessa ylös, siihen käytettävän ajan määrä nousee myös. Jos käytettävän ajan määrä nousee, vastaajan mielenkiinto kyselyä kohtaan laskee. Yleisesti käsitetään, että kerran vuodessa pidettävä laajempi työtyytyväisyyskysely on koko työyhteisöä hyödyttävä tapahtuma, ja se nähdään arvokkaana, vaikkei jokainen tuntisikaan näin. Jos kyselyiden kiertoaikaa pienennetään, riskeerataan vastaajamäärän vähenemistä. Tällöin kyselystä saadun tiedon tarkkuus pienenee ja kyselyn tarpeellisuus muuttuu kyseenalaiseksi. Jos tarkkaa tietoa halutaan kerätä siis lyhyemmällä aikavälillä, on kysymysten määrän vähennyttävä, jotta vastaajamäärät pysyisivät riittävän korkeina (Nahkamäki 2021).

Tiedon kerääminen työhyvinvoinnista voi olla hankalaa, sillä ihmisten mieliala vaihtelee tilan ja tilanteen mukaan. Esimerkiksi jos työpäivän on kokenut huonona ja seuraavana päivänä on keskustelussa työnantajan kanssa, onko kynnys tuoda huolia esiin yhtä todennäköinen, kuin jos keskustelu olisi toteutunut kyseisenä huonona päivänä. Myöskään omat henkilökohtaiset näkemykset työssä jaksamisesta eivät aina ole aina yhteneviä. Jokainen kokee esimerkiksi normaalin stressitason yksilöllisesti, eikä voi näin antaa yhtenevää mielipidettä muun henkilöstön kanssa samasta tilanteesta (Nahkamäki 2021).

Nykyaikaisella teknologialla voi paikata mielipiteistä aiheutuvia näkemuseroja mittauksen suhteen. On olemassa lukuisia kuluttajakäyttöön tarkoitettuja hyvinvointimittareita ja laitteita, jotka antavat

suoraa informaatiota kehon toiminnan kautta käyttäjänsä hyvinvoinnista. Erilaiset älypuhelinsovellukset, älykellot ja älysormukset pystyvät mittaamaan esimerkiksi kehon liikkeitä tai sykettä. Vapaa-ajalla on myös mahdollista seurata unen laatua ja palautumista stressistä. Näistä kerrytetyllä datalla voidaan täydentää mielialakartoituksesta saatua informaatiota ja saada kokonaisempi kuva yrityksen sisäisestä työhyvinvoinnista (Nahkamäki 2021).

Kaikilla organisaation jäsenillä ei välttämättä ole annettavaa kyselyyn, joten on tehokkaampaa, jos kysymykset ovat teräviä ja niihin voi vastata lyhyesti, mutta ytimekkäästi. On kuitenkin korostettava, kuinka tärkeää avoimen palautteen antamisen mahdollisuus on. Jokaisessa kyselyssä tulisi olla vähintään yksi mahdollisuus avoimeen palautteeseen ja parhaimmillaan avointa palautetta voi pyytää antamaan vapaaehtoisesti jokaisen yksittäisen kysymyksen yhteyteen (Vehkalahti 2014, 36).

Henkilöstön kannalta merkittävä tekijä voi myös olla, kuka kyselyn toteuttaa. Jos esimerkiksi henkilöstön ja organisaation johdon tai johtoon kuuluvien henkilöiden välillä on esimerkiksi erimielisyyksiä, voi olla kannattavampaa toteuttaa työhyvinvoinnin kehittämistä ulkoisen toimijan kautta. Sama pätee myös, jos henkilöstöllä on esimerkiksi mielipiteitä tai ajatuksia, joita se ei halua jakaa suoraan johtajille. Ulkoisen toteuttajan kautta anonymiteetti voi olla vahvempi ja se madaltaa kynnystä jakaa tietoa. Tällöin epäkohtiin on mahdollista puuttua, joihin yrityksen sisältä ei olisi välttämättä ollut mahdollisuuksia (Nahkamäki 2021).

Kyselyssä voidaan kysyä kysymyksiä myös suurelta määrältä vastaajia, jolloin kyselyllä saatavaan tietoon saadaan syvyyttä. Suuremman vastaajamäärän myötä vastausten virhemarginaali pienenee, ja varsinkin organisaation kohdalla kuvastaa paremmin koko organisaation mielipidettä, kuin sen yksittäisen jäsenen näkemystä. Pienellä vastaajamäärällä vastauksen tulokset voivat myös jäädä tulokinnanvaraisemmiksi. Kyselytutkimus voi myös kärsiä huonosta vastaajamäärästä. Tätä voidaan kuitenkin välttää organisaation sisällä esimerkiksi määräämällä kysely pakolliseksi ja määräämällä sen tehtäväksi työajalla (Vehkalahti 2014, 27-29).

Kyselyn laadinta aloitetaan tavoitteiden laatimisesta, jolloin päätetään, mitä kyselyllä halutaan saada selville. Tämän jälkeen muodostetaan kysymyksiä, jotka pyrkivät vastaamaan tavoitteissa asetettuihin aiheisiin. Samaa aihetta voi lähestyä useammasta näkökulmasta, joten oikeanlaisen kysymyksen päättämiseen kannattaa käyttää aikaa. Erilaisia kysymystyyppejä ovat esimerkiksi väittämät, mielipide-, suljetut- sekä avoimet kysymykset. Eri kysymyksillä ja kysymystyypeillä voi myös tukea muita kysymyksiä. Suurimmassa osassa työtyytyväisyys- tai työhyvinvointikyselyjä hyödynnetään avoimia kysymyksiä, mutta niiden pääpaino voi keskittyä esimerkiksi suljettuihin kysymyksiin tai väittämiin. Kysymyksiin tulisi myös päättää miten niihin vastataan (Vehkalahti 2014, 23-25).

Kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan myös jakaa osiin siihen vastanneiden tietojen perusteella. Tämä on hyödyllistä varsinkin suuria vastausmääriä sisältävässä kyselyssä, jossa vastaukset voivat vaihdella toisistaan suuresti. Tällöin voi olla kannattavaa esimerkiksi jakaa vastaajat heidän ikäryhmänsä, osastonsa, työsuhteen keston tai muun vastaavan tekijän mukaan, jolloin vastaushajontaa voidaan potentiaalisesti vähentää ja aineistosta saatavaa tietomäärää kasvatettua. Tietoa on tällä tavoin mahdollista analysoida ja käsitellä eteenpäin, jolloin itse aineiston käsittely helpottuu ja siitä saatava tietomäärä kasvaa (Vehkalahti 2014, 27-29).

Kyselylomaketta laadittaessa kysymykset olisi hyvä järjestää suuremmiksi asiakokonaisuuksiksi, jolloin kysymyksiä on helpompi käsitellä oikeassa asiayhteydessä. Itse kysymyksen tulisi olla muotoiltuna siten, ettei siihen jäisi tulkinnanvaraa tai se olisi johdatteleva. Vastausvaihtoehtojen tulisi olla riittävän samansuuntaisia, niitä ei saisi olla liian montaa, eivätkä vastaukset saa olla johdattelevia. Tyypillinen vastausvaihtoehto on arvosanan antaminen 1-5 väliltä, jossa 1 on täysin eri mieltä, 5 on täysin samaa mieltä, 3 en osaa sanoa ja niin edelleen. Kysymyksiin ja vastauksiin voi tarvittaessa tehdä ohjeet, jossa esitetään oikeanlaista vastaamista. Tämä on tärkeää erityisesti, jos kysymystyyppejä on kyselyssä erilaisia. Kyselytutkimukselle on tyypillistä, että se täytetään ilman ulkopuolista sekaannusta, ja annetaan kyselyn toteuttajalle vasta kun vastaaja on valmis. Kysely voidaan jakaa henkilökohtaisesti vastaajille esimerkiksi fyysisenä paperilomakkeena tai sähköisenä lomakkeena esimerkiksi sähköpostin tai muun viestintäkanavan kautta (Vehkalahti 2014, 30-33).

Tutkimuksen toteuttamisen jälkeen on tärkeää tutustua tuloksiin silmämääräisesti. Tässä vaiheessa voidaan huomata esimerkiksi kyselyn toimivuuteen liittyviä tekijöitä. Esimerkiksi laajat puuttuvat tiedot tai täysin järjenvastaiset arvot voivat viitata kyselyn toimivuuteen liittyviin ongelmiin. Varhaisessa vaiheessa niihin on helpompi puuttua. Kun aiheistoon on perehdytty, aineiston alkuperäisiä muutujia voi olla kannattavaa muuntaa toiseen muotoon, jotta niiden tulkitseminen helpottuisi. Tähän voi hyödyntää erilaisia kuvia, taulukoita ja diagrammeja (Vehkalahti 2014, 51-52, 64).

Kun tiedossa olevat tutkimuskysymykset ovat selkeitä ja tulokset ovat niiden kannalta sopivassa muodossa, voidaan tuloksia käsitellä tarkemmin. Erilaisia analyysimalleja ja tapoja on olemassa useita erilaisia. Oikea analyysimalli tutkimukselle on sellainen, joka pyrkii analysoimaan aineistoa tutkimuskysymyksessä esitetyllä tavalla. Lyhyesti tiivistettynä määrällisessä tutkimuksessa tulisi pyrkiä vertailemaan tuloksia tyhjiössä keskenään, peilaten teoriaan tai aikaisempiin tuloksiin ja tämän jälkeen yhdistää keskenään vertailtuja tuloksia ja teoriaan vertailtuja tuloksia (Vehkalahti 2014, 108-109).

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Luotettavan tutkimustuloksen saamiseksi on tutkimuksessa käytettävä tutkimukseen soveltuvaa tutkimusmenetelmää. Oikea tutkimusmenetelmän valinta mahdollistaa oikeanlaisen tutkimusprosessin ja tulosten saamisen. Tutkimuksen tavoitetta ja kysymystä pohtimalla, on mahdollista määritellä tutkimukselle oikeanlainen tutkimusmenetelmä. Samassa tutkimusmenetelmässä on myös mahdollista käyttää useita tutkimusmenetelmiä, mikäli tutkimus edellyttää sitä (Heikkilä 2014,7-8).

Valinta tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi oli Kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen tai määrällinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa käsitellään esimerkiksi lukumääriä, prosenttiosuuksia tai tilastoja. Riittävän suuri otos on oleellista onnistuneelle kvantitatiiviselle tutkimukselle. Tutkimuksessa pyritään avaamaan tai selvittämään tilastojen avulla tai välisiä ilmiöitä. Kvantitatiivisen tutkimuksesta saadaan tietoa, asioiden sen hetkiseen tilanteeseen, muttei välttämättä asioiden syihin. Tutkimus vastaa parhaiten esimerkiksi kysymyksiin, mikä, missä, miksi, kuinka usein ja kuinka paljon. Kvantitatiiviselle tutkimukselle olennaisia tutkimustapoja ovat mm. erilaiset kyselyt lomakkeilla tai verkossa, sekä erilaiset haastattelut (Heikkilä 2014, 7-8).

Kvantitatiivinen tutkimus oli tähän opinnäytetyöhön sopiva tutkimusmenetelmä, sillä opinnäytetyössä käsiteltiin samoja tutkimuskysymyksiä, joihin kvantitatiivinen tutkimus keskittyy. Määrien ja prosentiosuuksien selvittäminen on olennaista sekä kvantitatiivisessa tutkimuksessa että tutkimuskysymyksessä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimustavat kyselyjen ja haastattelujen muodossa sopivat myös hyvin tutkimuskysymykseen vastaamiseen. Työn luonteen ja etäisyyksien vuoksi haastattelut eivät olisi olleet kustannustehokas tapa saada riittävää otantaa. Verkkokysely valikoitu tutkimustavaksi sen käytännön toteutuksen helppouden vuoksi.

Verkkokysely oli helppo ja nopea järjestää, ja sillä ei ole juurikaan logistisia rajoituksia, sillä se lähetetään sähköisesti. Verkkokysely oli anonymiteetin kautta turvaa vastausten antamiselle, mikä saattoi tuoda turvaa vastausten antajalle. Verkkokyselyssä vastaaja ei ole tekemisissä haastattelijan kanssa, mikä saattoi myös helpottaa vastausten antamisessa.

Haastattelijan puuttuminen voi olla myös heikkous verkkokyselylle. Mikäli vastaajalla olisi kysyttävää haastattelijalta, ei verkkokyselyssä olisi tähän tarkoitukseen avointa keskusteluväylää. Tätä voidaan välttää muotoilemalla kysymykset selkeästi, jottei niihin jäisi tulkinnanvaraa, testaamalla kyselyä etukäteen ennen kohderyhmää, sekä antamalla riittävän tarkat ohjeet ja taustatiedot kyselyyn liittyen ennen sen suorittamista (Vehkalahti 2011, 38).

7.2 Aineistonkeruumenetelmä

Työhyvinvoinnin tason kartoittamiseksi tavoite oli luoda työhyvinvointikysely, joka olisi tiivis ja nopea vastata, mutta kuitenkin kattaisi laaja-alaisesti kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin eri osa-alueet. Tutkimuksen kokonaisuudet määräytyivät työhyvinvoinnin tekijöiden ja ilmentymien alle kokonaisvaltai-

sen työhyvinvointimallin mukaisesti. Tekijät koostuivat seuraavista kokonaisuuksista: Organisaatio, yksilö, yhteisö, työ, johtaminen ja viestintä. Ilmentymät koostuivat seuraavista kokonaisuuksista: Flow ja työn imu, osaaminen, työtyytyväisyys, stressi ja uupumus. Näitä kokonaisuuksia ei esitelty vastaajille, vaan ne olivat vain rakenteellisena pohjana kyselylle.

Jokaisen kokonaisuuden pohjalta kyselyyn laadittiin muutama kysymys, jotka pyrkivät avaamaan työhyvinvoinnin tasoa kyseisen kokonaisuuden sisällä. Kokonaisuuksien lajittelu auttoi kysymyksiä laadinnassa ja luokittelemisessa, ja niiden avulla sekä tutkimus että kysely olivat helpompia järjestellä kokonaisuuksien avulla. Laajalta skaalalta kysymysten esittämisen oli tarkoitus auttaa löytämään avaintekijöitä työhyvinvoinnin tuloksissa.

Kysymyksiä koko kyselyyn kertyi yhteensä 44 kappaletta. Näistä neljän kappaleen tavoitteena oli perehtyä vastaajien taustatietoihin. Loput 40 kysymystä keskittyivät työhyvinvoinnin tilan ja sen muutosten selvittämiseen. Työhyvinvoinnin tekijöistä ja ilmentymistä koostui yhteensä 10 erialuealuetta, joista jokaiseen muodostui neljä kysymystä.

Tutkimuksen kysymykset muotoiltiin väittämiksi, joihin vastaajien oli tarkoitus vastata edellä mainittujen vaihtoehtojen mukaan. Kysymykset muotoiltiin mahdollisimman helposti tulkittaviksi ja mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman lyhyiksi, jotta ne olisivat nopeasti läpikäytävissä, mutta eivät aiheuttaisi väärinymmärryksiä. Ennen kyselyn toteuttamista kysely testattiin tutkimuksen ulkopuolisella henkilöllä, jonka kanssa kysymykset käytiin myös läpi. Kyselyn kysymykset järjesteltiin vastaajille helposti seurattavaan muotoon kokonaiseksi kyselyksi.

Kyselyyn vastaaminen oli mahdollista Likertin asteikolla. Likertin asteikolla tarkoitetaan sellaista vastustapaa, jossa vastaaja valitsee sellaisen vastauksen, joka vastaa parhaiten hänen omaa tunnetaan. Asteikolla voi olla useampia vastausvaihtoehtoja, mutta toteutetussa kyselyssä niitä oli yhteensä viisi kappaletta.

Kyselyn vastausvaihtoehdot olivat pisteytettyjä viidestä yhteen järjestyksessä *täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä*. En osaa sanoa toimi kyselyssä neutraalina vastausvaihtoehtona, johon olisi mahdollista vastata, jos vastaajalla ei olisi kysymykseen mielestään annettavaa. Neutraali vastaus ei välttämättä ole kyselyssä tarpeellinen, mutta se voi kertoa esimerkiksi liian pitkästä kyselystä ja uupumisesta vastausten antamiseen. Ilman neutraalia vaihtoehtoa on mahdollisuus sille, ettei vastaaja jaksaa suorittaa kyselyä loppuun asti. Tällöin on mahdollista saada edes joitain vastauksia, joita ei muuten olisi voitu saada (Vehkalahti 2011, 36).

Kysely lähetettiin koko kohdeyrityksen henkilöstölle, esihenkilöt mukaan lukien. Kysely toteutettiin sähköisenä, jossa aineistonkeruumenetelmänä toimi Google Forms palvelu. Kysely lähetettiin osanottajille Sähköpostiviestinä, joka koostui saatekirjeestä, sekä linkistä kyselyyn. Sähköpostilla lähetettyinä, sillä oli parhaat mahdollisuudet saavuttaa suurimman määrän osanottajia. Työn luonteen vuoksi vastaajia olisi ollut vaikeampaa saada vastaamaan suuressa määrin esimerkiksi henkilökohtaisesti lähestyttäessä.

Sähköpostin lisäksi kyselyyn kehoitettiin vastaamaan organisaation sisäisen WhatsApp ryhmän kautta, jolla saattoi olla positiivinen vaikutus vastaajamäärään. Saatekirjeessä kerrottiin kyselyn tiedon-

käsittelystä sekä anonymiteetistä, sekä korostettiin sen olevan helppo ja koko organisaatiota auttava toimenpide. Kysely lähetettiin osallisille 7.8.2023 ja siihen vastaamiseen varattiin aikaa 31.8.2023 asti. aikaa vastauksien antamiseen osallisilla oli siis yhteensä 24 päivää. 24.8.2023 vastaajia muistutettiin kyselystä, kiitettiin kyselyyn osallistuneita vastaamisesta ja kehoitettiin vielä vastauksia antamattomia osallistumaan kyselyyn.

7.3 Aineiston analysointi

Kyselytutkimuksen aineisto käsiteltiin määrällisen tutkimusmenetelmän avulla kyselyn päätyttyä. Tutkimuskyselyn päätyttyä Google Forms palvelusta saadut vastaukset siirrettiin Exceliin. Kysymysten ja vastausten muodostama aineisto jaoteltiin kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallin mukaisesti se sisältämiin osa-alueisiin. Työhyvinvoinnin osa-alueiden lisäksi aineisto jaoteltiin työntekijöiden ja esihenkilöiden mukaisesti omiksi kokonaisuuksiksi. Osa-alueittain tarkasteltuna tulosten tulkitseminen sekä tilastojen, että työhyvinvoinnin näkökulmasta helpottui.

Jokaisen osa-alueen ja demografian pohjalta muodostettiin diagrammit. Diagrammeihin lisättiin vastaajamäärät kunkin demografian mukaisesti, sekä vastausmäärät vastausten mukaisesti. Kyseiset diagrammit siirrettiin edelleen opinnäytetyön yhteyteen. Opinnäytetyön yhteydessä on sanallisesti avattu diagrammien pääpointteja, joilla pyritään tuomaan ilmi olennaisia kohtia tuloksista. Samalla myös tuodaan esille prosenttiosuuksia tietyn kysymyksen sisällä esiintyvien vastausten kesken.

Tutkimukseen vastanneista kaikki olivat vastanneet heidän tietojaan käsitteleviin kysymyksiin. Myös kaikkiin työhyvinvointia koskeviin kysymyksiin oli jätetty vastaus, joten kaikki kyselyyn osallistuneet ovat suorittaneet kyselyn kokonaisuudessaan. En osaa sanoa -vastauksia ilmeni kuitenkin useissa kysymyksissä vaihtelevissa määrin. Yleisesti ottaen niiden lukumäärä oli alhainen, joten sen perusteella voidaan päätellä, ettei vastausväsymistä ole tapahtunut, vaikka kysymysten lukumäärä olikin jokseenkin suuri. Päätin tuloksia analysoidessa olla käsittelemättä en osaa sanoa -vastauksia tarkemmin. Niiden alhainen lukumäärä, korkea vastausprosentti, sekä niiden tulkinnallisuus olivat syinä tähän päätökseen.

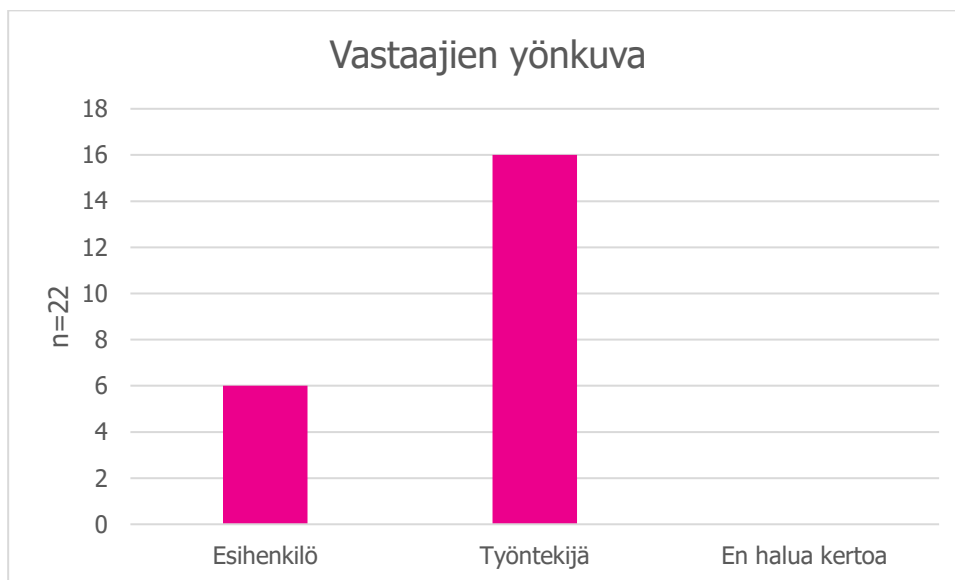
7.4 Vastaajien taustatiedot

Tutkimuksen tulokset kerättiin kohdeyrityksen henkilöstöltä, esihenkilöt mukaan lukien. Henkilöstön työhyvinvointia tutkivaan kyselyyn vastasi 26 henkilöstä 22. Kyseisen vastausmäärään perusteella kyselyn vastausprosentti oli yhteensä 85 prosenttia. Korkean vastausprosentin perusteella voidaan sanoa, että henkilökunta on kiinnostunut työhyvinvoinnista ja mahdollisuudesta kehittää sitä työpäivällä. Tämä on hyvä merkki työhyvinvoinnista jo ennen tarkempien tulosten tarkastelua.

Tutkimuskyselyn ensimmäinen osa käsitteli vastaajia itseään. Tutkimuksen alussa pyrittiin selvittämään vastaajien ikä- ja sukupuolijakaumaa, heidän työsuhteensa kestoa, sekä työntekijöiden jakautumista työntekijöihin ja esihenkilöihin. Valitsin kohdeyrityksen työntekijät ja esihenkilöt demografi-

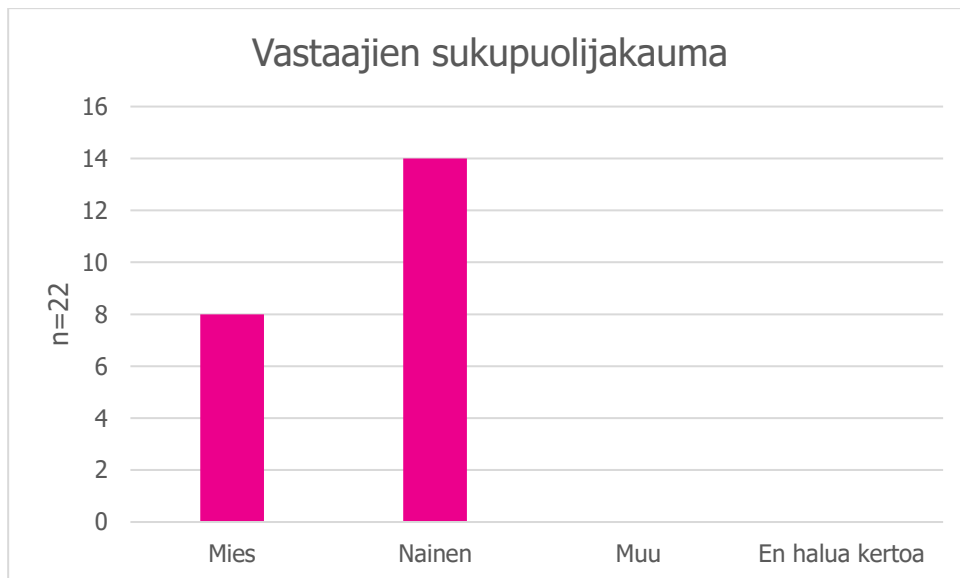
siksi tekijöiksi. Vertaamalla työntekijöiden ja esihenkilöiden vastauksia erikseen, pystyin tutkimaan työntekijöiden ja esihenkilöiden mahdollisia eroja heidän näkemyksestään työpaikan työhyvinvoinnista.

Kuvassa 5 esitetään vastaajien jakautumista esihenkilöihin ja työntekijöihin. Kyselyyn vastanneista 6 toimi esihenkilön roolissa ja 16 toimi työntekijänä. Yrityksen työntekijöistä 27 % oli esihenkilötehtävissä ja 73 % oli työntekijätehtävissä.



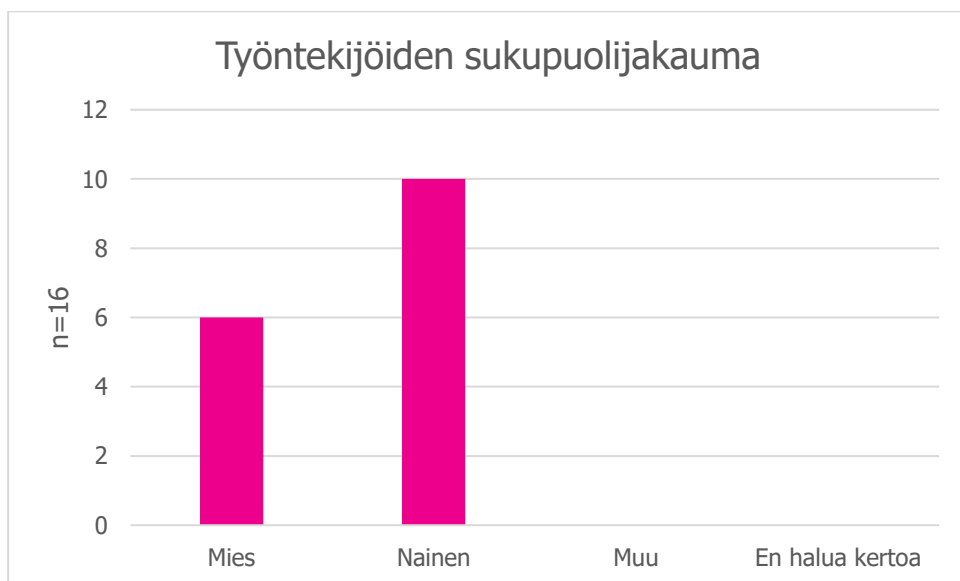
Kuva 5. Vastaajien Työnkuva

Kuvassa 6 esitetään vastaajien jakauma sukupuolten välillä. Kyselyyn vastanneista yhteensä 64 % oli naisia ja 36 % miehiä. Vastaajista suurin osa oli naisia, joten yrityksen henkilökunta on sukupuolijakaumaltaan naisvaltainen.



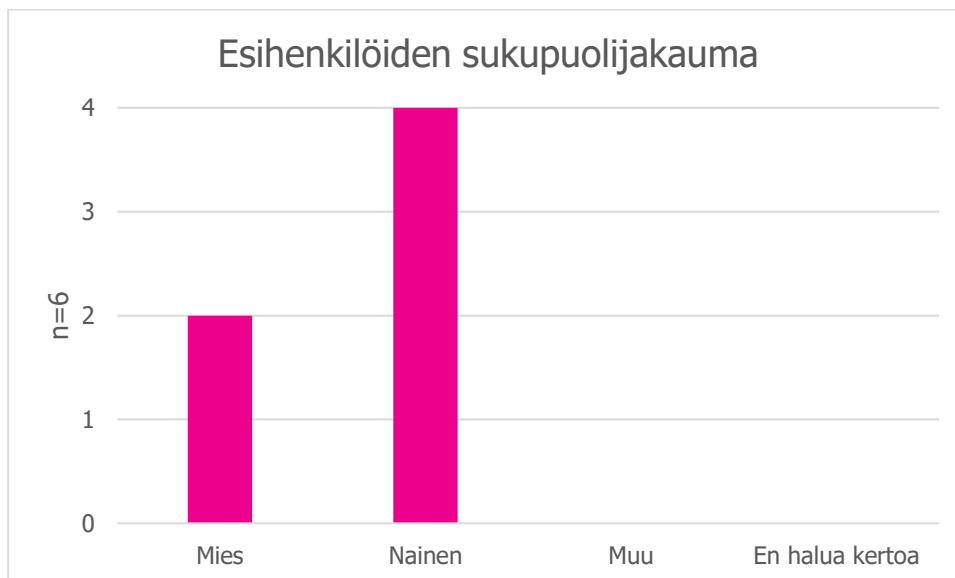
Kuva 6. Vastaajien Sukupuolijakauma

Kuvassa 7 näkyy työntekijöiden sukupuolijakauma yritys X:ssä. Jakauma myötäili hyvin vahvasti yrityksen koko sukupuolijakaumaa. Työntekijöistä 63 % oli naisia ja 37 % miehiä, kun koko yrityksessä vastaavat luvut olivat 64 ja 36 prosenttia.



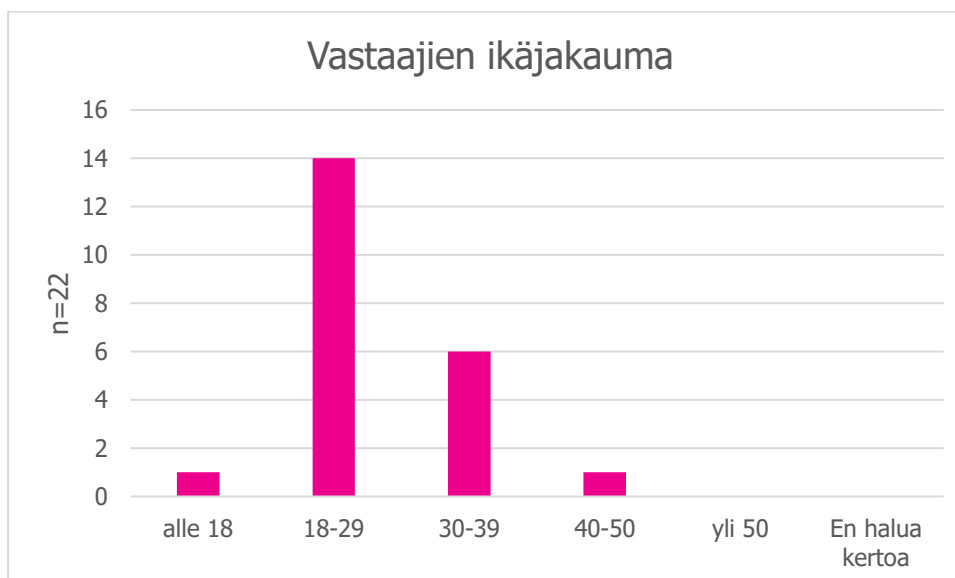
Kuva 7. Työntekijöiden sukupuolijakauma

Kuvassa 8 esitetään Esihenkilöiden jakautuminen sukupuolten välillä. Työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä oli suunnilleen samanlainen jakauma, kuin yrityksessä kokonaisuudessaan. Työntekijöinä naisia oli 63 % ja esihenkilöinä 67 prosenttia. Johtotehtävissä naisia oli siis lievästi enemmän suhteessa miehiin, kuin työntekijätehtävissä.



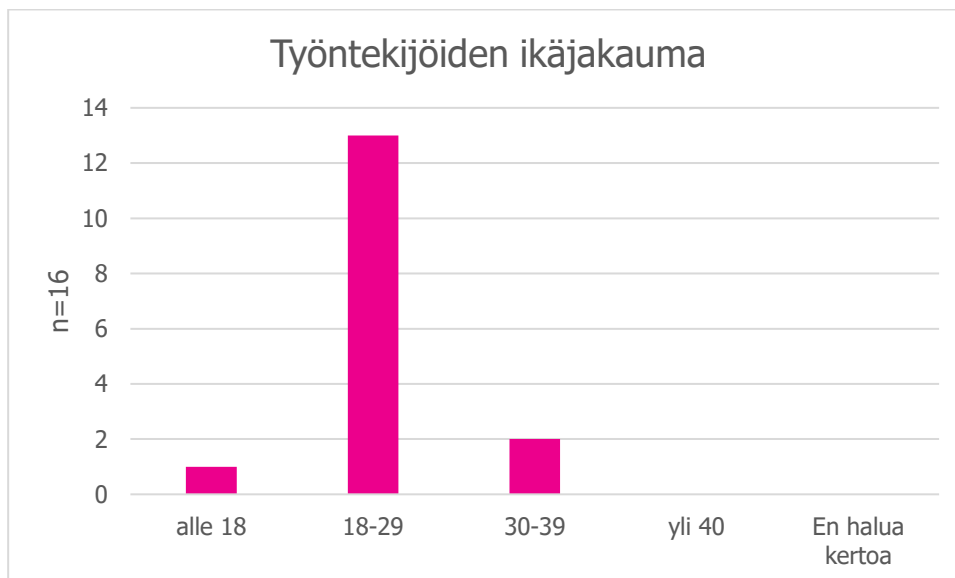
Kuva 8. Esihenkilöiden sukupuolijakauma

Kuvassa 9 esitetään vastaajien ikäjakauma ikäryhmittäin. Suurin osa (59%) vastaajista oli 18-29 vuotiaita. Seuraavaksi eniten oli 30-39 vuotiaita (27%). alle 18 vuotiaita ja 40-50 vuotiaita oli molempia yksi kappale. Yrityksen henkilökunta oli yleisesti ottaen suhteellisen nuorta, sillä suurin osan vastaajista oli alle kolmekymppisiä.



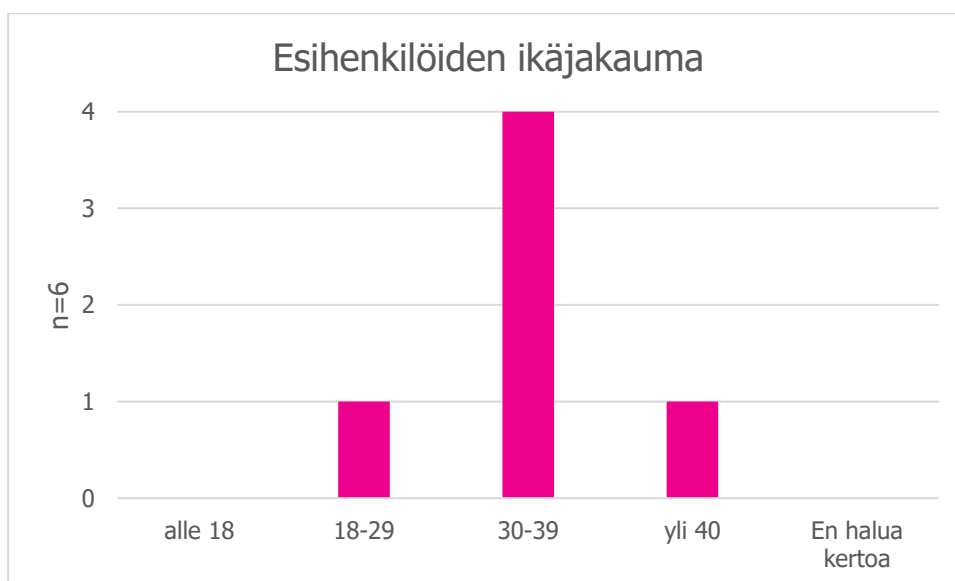
Kuva 9. Vastaajien Ikäjakauma

Työntekijöistä suurin osa (81 %) oli kaksikymppisiä paria vastaajaa lukuun ottamatta. Yrityksen koko ikäjakaumaan verrattessa näkyy työntekijöiden osuus 18-29 vuotiaista. Yhtä esihenkilöä lukuun ottamatta kaikki yrityksen henkilökunnan 18-29 vuotiaista olivat työntekijöitä. Samalla heidän osuus koko yrityksen henkilöstön koosta oli 59 prosenttia (Kuva 10).



Kuva 10. Työntekijöiden ikäjakauma

Esihenkilöt olivat keskimäärin työntekijöitä vanhempia. Työntekijöistä suurin osa oli 18-29 vuotiaita (81 %), kun esihenkilöistä suurin osa oli 30-39 vuotiaita (67%). Yli 29 vuotiaista esihenkilöiden osuus oli 71 prosenttia (Kuva 11).



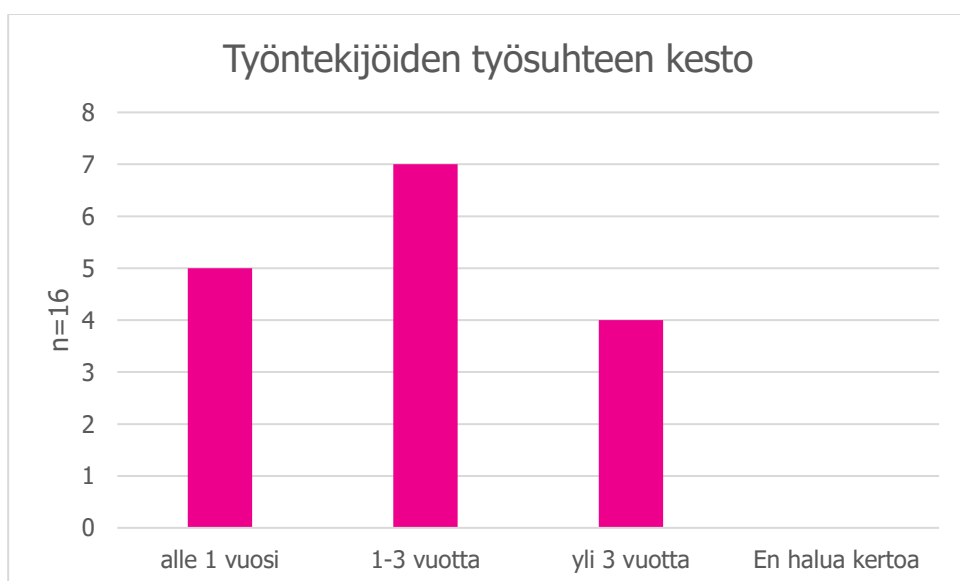
Kuva 11. Esihenkilöiden ikäjakauma.

Yhteensä 45 % vastanneista oli ollut töissä yrityksessä yli kolme vuotta. Vastanneista 32 % oli ollut töissä 1-3 vuotta ja 23 % oli ollut töissä alle vuoden. Työvuosien määrä jakautui tasaisesti painottuen pidempään työsuhteessa olleiden puolelle (Kuva 12).



Kuva 12. Vastaajien työsuhteen kesto.

Työntekijöiden työsuhteiden pituudet jakoutuivat tasaisesti kolmen vuoden säteelle. Työntekijöistä 31 % oli työsuhteessa alle vuoden. Vastaajista 44 % oli ollut työsuhteessa vuodesta kolmeen vuoteen ja 25 % työntekijöistä oli ollut työsuhteessa yli kolme vuotta (Kuva 13).



Kuva 13. Työntekijöiden työsuhteen kesto

Esihenkilöistä kaikki olivat olleet työsuhteessa yli kolme vuotta. Kaikista yrityksen henkilöstöstä, jotka olivat olleet töissä yli kolme vuotta, esihenkilöiden osuus oli 60 prosenttia. Sellaisia esihenkilöitä ei ole, jotka olisivat olleet työsuhteessa alle kolme vuotta. Tämä tarkoittaa, ettei yrityksessä ole ylennetty esihenkilötehtäviin tai palkattu siihen uusia työntekijöitä vähintään kolmeen vuoteen (Kuva 14).



Kuva 14. Esihenkilöiden työsuhteen kesto

7.5 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyys oli tärkeää koko tutkimuksen ajan. Kyselyyn vastanneille lähetettiin saatekirje, jossa heille kerrottiin kyseessä olevan opinnäytetyöhön liittyvä kysely. Kirjeessä avattiin kyselyn sisältöä ja tapaa, miten siihen vastataan oikeaoppisesti. Kirjeessä selitettiin avoimesti sen sisällön tarkoituksesta ja funktionaalisuudesta. Lähetetty kysely vastasi sisällöltään vastaajille esitettyä kokonaisuutta ja siinä käsiteltiin vain työhyvinvointiin liittyviä asioita.

Työhyvinvoinnista on olemassa huomattavasti tutkimustietoa, jota hyödynnettiin varsinkin teoriaosuudessa. Teoriaosuuteen ja yleisiin käsitteisiin tiedon lähteinä käytettiin olemassa olevaa tutkimustietoa kirjallisuutta, internetlähteitä ja artikkeleita. Näissä käsiteltiin muun muassa organisoimista, esihenkilötaitojen ja kommunikaation vaikutuksesta työhyvinvointiin. Tutkimuksen tiedonlähteenä toimivat tiedonkeruusta saatavat tutkimustulokset ja teoriaosuuden tiedonlähteet.

Kohdeyritykselle oli hyötyä tutkimuksesta saadun tiedon ansiosta. Kohdeyritys voi tutkimuksesta saadun tiedon ansiosta ymmärtää paremmin yrityksen työhyvinvoinnin tilaa, ja toteuttaa sen perusteella sen työhyvinvointia parantavia muutoksia. Muutokset auttavat Optimaalisesti toteutettuna lisäämään työntekijöiden omaa hyvinvointia, ja organisaatiolle ne parantavat oikein toteutettuina työhön sitoutumista ja vähentävät sairaspöissaoloja.

Anonymiteetti oli tärkeä tekijä koko tutkimuksen ajan. Kohdeyrityksen toiveesta sen tiedot on pyritty peittämään opinnäytetyössä. Kyselytutkimuksen käyttäminen tiedonlähteenä nostaa esiin tiettyjä ongelmia, jotka ovat niille ominaisia. Pienessä otannassa anonymiteetti ei toteudu ja riittävän laajoilla profiloivilla kysymyksillä on mahdollista yksilöidä vastaajia vastaustensa perusteella. Kysely toteutettiin täysin anonymisti, eli vastausten antajien henkilöllisyydet eivät käy ilmi tehdyssä kyselyssä missään muodossa. Otanta on riittävän laaja, eikä profiloivia kysymyksiä esiinny tutkimuksen tuloksissa merkittävässä määrin, eikä niiden perusteella voi yksilöidä vastaajia otannasta. Kyselyn vastaajilla oli mahdollisuus kieltäytyä vastaamasta kyselyyn. Kyselyyn osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Kyselyyn vastaajilla oli myös mahdollisuus olla vastaamatta heidän henkilökohtaisia tietojaan käsitteleviin kysymyksiin.

Tutkimuksen suorittamiseen keskeistä teoriaa on käytetty ja siihen on perehdytty. Kysely testattiin erikseen kohderyhmän ulkopuolisen tahon kanssa, jotta varmistuttaisiin, ettei siinä olisi mahdollisia tulkinnallisuksia. Kyselyn suorittamisen jälkeen kysely käytiin tulosten kanssa läpi uudestaan kohderyhmän yhteyshenkilön kanssa.

Tutkimuksen tuloksia käsiteltiin anonymisti ja lopulliset tulokset ja aineisto on käsitelty ja esitetty siten, ettei niissä esiinny vastaajia siinä muodossa, että heidät voisi tunnistaa. Tutkimuksen tuloksia käsiteltiin Forms palvelun lisäksi Excelillä kahdella omalla tietokoneella. Kenelläkään muulla, kuin tutkimuksen toteuttaneella ei ollut pääsyä näihin aineistoihin missään tutkimuksen vaiheessa. Tutkimuksen valmistuttua kaikki tutkimuksen materiaalit poistettiin sekä Forms palvelusta, että tutkimukseen käytetyillä tietokoneilla.

7.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään saada mahdollisimman luotettavia tuloksia. Jos tutkimuksessa on esimerkiksi mitattu väärä asioita, tai Jos tutkimustuloksia ei esimerkiksi saada tarpeeksi, eivät tutkimustulokset välttämättä ole luotettavia. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy kaksi käsitettä: validiteetti ja reliabiliteetti.

Reabiliteetti kuvaa tutkimuksen pysyvyyttä. Suuri pysyvyys tarkoittaa tutkimuksen osalta käytännössä sitä, että tutkimuksen tulos pysyisi samana, jos sitä toistettaisiin useita kertoja. Tällöin varmistetaan siitä, ettei tulos ole sattumaa vaan pysyvä ilmiö. Tämän tutkimuksen reliabiliteetti ei ole täysin pysyvä, sillä tulos riippuu kohderyhmästä ja kohderyhmän sisälläkin voi tapahtua muutoksia esimerkiksi työssä tapahtuvien muutosten, henkilöstön vaihtuvuuden tai muiden asennemuutosten seurauksena. Vastausten sisältö ja niiden määrä voi muuttua (Vehkalahti 2014, 40-42).

Validiteetti kuvaa tutkimusongelman kannalta oikeiden asioiden tutkimista. Jos tutkimuksen tavoite on selvittää jotain, on olennaista, että sitä mitataan oikealla tavalla. Jos käytetty mittari on väärä, se ei vastaa tutkimuksen kysymykseen, eikä tutkimus ole tällöin toteutettu oikein. Tämän tutkimuksen validiteetti on melko vahva. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin kokonaisvaltaista työhyvinvointia teoriakokonaisuutena ja sen pohjalta muodostettiin kysely. Opinnäytetyössä käsiteltiin työhyvinvoinnin kokonaisuuksia ja mitattiin näiden kokonaisuuksien toteutumista (Vehkalahti 2014, 40-42).

Kyselytutkimuksen tulokset olivat selkeitä ja pystyivät antamaan hyvää tietoa käsittelemistään alueista, kuten niiden oli tarkoituskin. Myös vaihtelevia tuloksia saatiin, vaikka ensi silmäyksellä tulokset vaikuttivatkin olevan samassa linjassa keskenään. Tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää, sillä kyseessä on tapaustutkimus.

Rakenteellisesti kyselyn muodostaminen kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallin eri osa-alueista oli toimiva ratkaisu. Kysymysten muodostaminen oli helppoa ja tuntui siltä, kuin jokainen osa-alue olisi täydentänyt toisiaan. Organisaatio työhyvinvoinnin kokonaisuutena oli ainoa hankala alue keksiä kysymyksiä, jotka olisivat konkreettisia työntekijälle ja eivät vaatisi liikaa selittelyä tai avaamista.

Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osa-alueet pystyivät kattamaan tietoa yksinkertaisesti jäseneltyinä ja täydentämään toisiaan. Erilaisissa ammateissa ja työolosuhteissa osa-alueiden tärkeys voi vaihdella, mutta pääpiirteittäin jokainen näistä edustaa sellaisia osa-alueita, jotka kannattaisi huomioida joissain määrin niin työntekijän kuin työnantajan osalta. Työnantajan osalta esimerkiksi viestintä voi olla puutteellisella tasolla, jos sitä ei koeta tarpeelliseksi työhön. Esimerkiksi freelancer työssä jatkuva kommunikointi on kriittistä hyvien tulosten saamiseksi, sillä osapuolet voivat olla vieraita toistensa toimintatavoille. Työntekijän näkökulmasta liian abstraktien kysymysten tai itse kyselyn tarkoitus voi puolestaan jäädä epäselväksi tai aiheuttaa välinpitämättömyyttä.

Kysymyksiä voisi myös olla kohdistettu juuri siihen kohderyhmään, johon kyselyä pyritään kohdistamaan. Tämä kuitenkin edellyttää tarkempaa kohderyhmän tuntemusta. Tässä tutkimuksessa kohderyhmää ei ollut mahdollista tavata henkilökohtaisesti, vaan yhteydenpito tapahtui etänä ja pääasiassa kirjallisena. Kohdennettujen kysymysten muodostaminen ei olisi ollut tässä tapauksessa riittävän tehokas vaihtoehto.

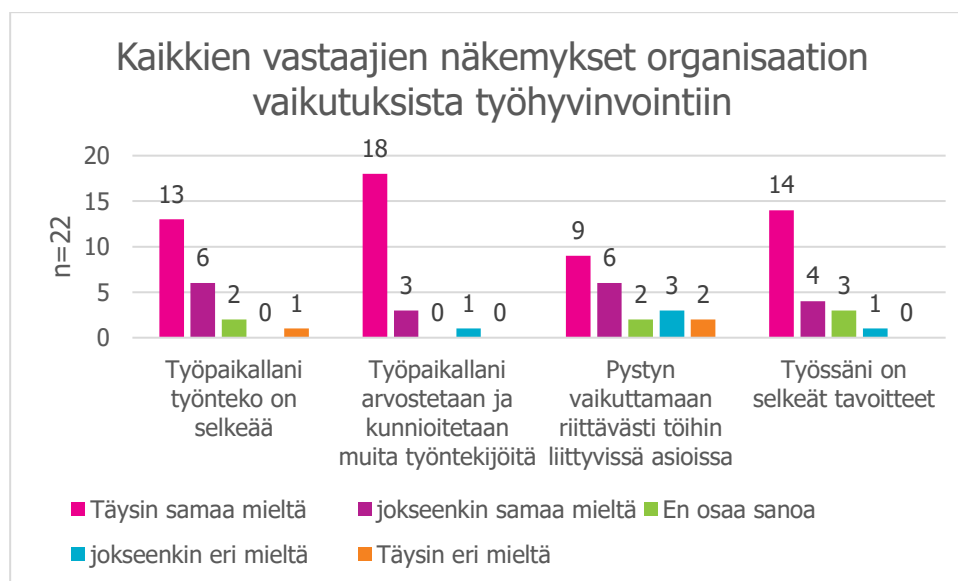
8 TULOKSET

8.1 Työhyvinvoinnin tekijät kohdeyrityksessä

Kyselyn toisessa ja kolmannessa osiossa vastaajille esitettiin monivalintakysymyksiä heidän työhyvinvointiinsa liittyen. Työhyvinvoinnin tekijöissä pyritään selvittämään työhyvinvoinnin taustalla vaikuttavia ilmiöitä. Näiden ilmiöiden tunnistaminen on tärkeää, jos pyrkimyksenä on parantaa työhyvinvointia, sillä ne määrittävät, kuinka työhyvinvointi ilmenee työpaikalla.

Kuvassa 15 esitetään annettuja vastauksia organisaatioon liittyvissä kysymyksissä. Vastaajilta kysyttiin näkevätkö he työnteon ja sen tavoitteet selkeäksi, heidän kokemuksiinsa töihin liittyvien asioiden vaikuttamisessa, sekä kokevatko he työpaikalla arvostettavan ja kunnioitettavan muita työntekijöitä.

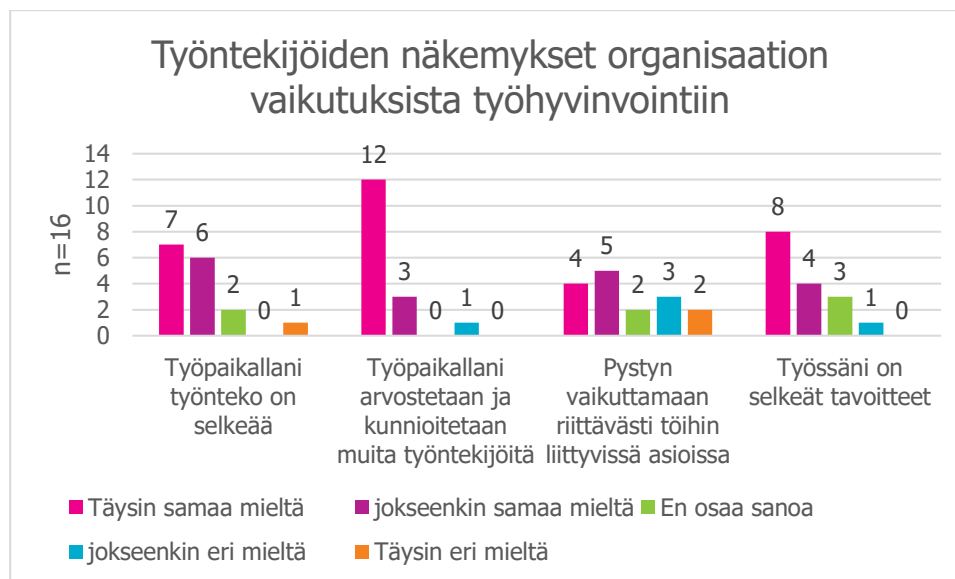
Suurin osa vastaajista oli yleisesti tyytyväisiä organisaation osuuteen työhyvinvoinnissa. Täysin selkeänä työtään piti 59 % vastaajista. Vastaajista 82 % koki, että työpaikalla arvostetaan ja kunnioitetaan muita työntekijöitä. Vastaajista alle puolet (41 %) kokivat voivansa vaikuttaa riittävästi töihin liittyvissä asioissa. Lisäksi 27 % koki voivansa vaikuttaa jokseenkin. Puolestaan 14 % koki, ettei jokseenkin voi vaikuttaa riittävästi. Vastaajista 64 % koki työssään olevan täysin selkeät tavoitteet (Kuva 15).



Kuva 15. Kaikkien vastaajien näkemykset organisaation vaikutuksista työhyvinvointiin.

Kuvassa 16 näkyy työntekijöiden vastauksia organisaatioon liittyvissä asioissa. Työntekijät olivat yhtä vastaajaa lukuun ottamatta yksimielisiä siitä, että työpaikalla kunnioitetaan ja arvostetaan muita työntekijöitä. Vastaajista 81 % piti työnteoa selkeänä tai jokseenkin selkeänä, ja sama määrä koki, että heidän työssään on selkeät tavoitteet. Suurempi osuus työntekijöistä piti tavoitteita täysin selkeinä kuin jokseenkin selkeinä, kun vastaavia lukuja verrataan työnteon selkeyteen. Vastaukset työnteon liittyviin asioihin vaikuttamisessa olivat työntekijöillä jakautuneet tasaisesti muihin osaluokkien vastauksiin verrattuna. Vastaajista 56 % koki pystyvänsä vaikuttamaan riittävästi tai jok-

seenkin riittävästi, kun taas 31 % koki, ettei pysty vaikuttamaan tai ei jokseenkin pysty vaikuttamaan riittävästi.



Kuva 16. Työntekijöiden näkemykset organisaation vaikutuksista työhyvinvointiin

Esihenkilöt suhtautuivat organisaatioon liittyviin tekijöihin huomattavasti positiivisemmin, kuin työntekijät. Esihenkilöt olivat yksimielisesti samaa mieltä siitä, että työpaikalla työnteko on selkeää ja siellä arvostetaan ja kunnioitetaan muita työntekijöitä. Esihenkilöt kokivat pystyvänsä vaikuttamaan riittävästi töihin liittyvissä asioissa. Yksi vastaaja koki pystyvänsä vaikuttamaan jokseenkin riittävästi. Esihenkilöt kokivat myös työssään olevan selkeät tavoitteet. Yksi esihenkilö ei osannut sanoa työn tavoitteiden selkeydestä kokemuksiaan (Kuva 17).

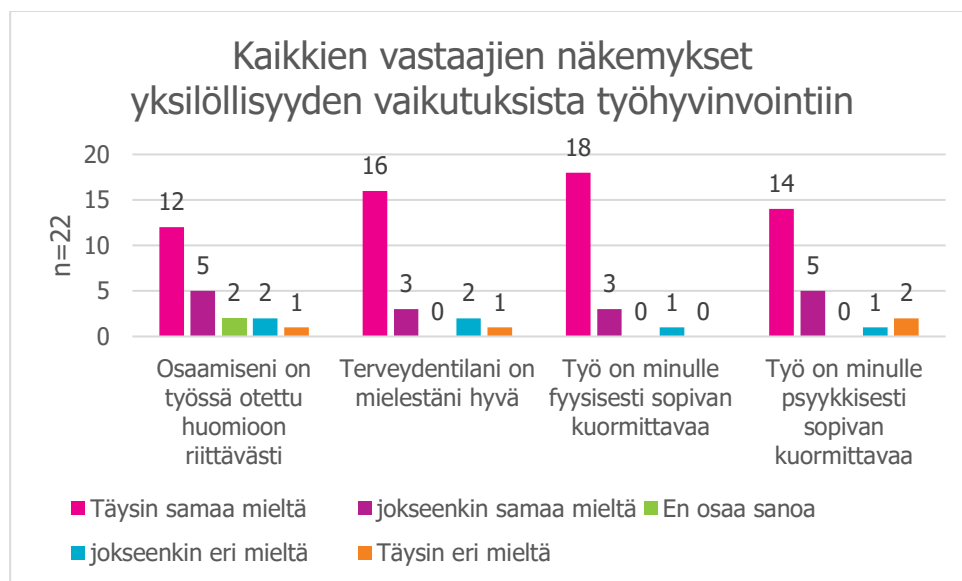


Kuva 17. Esihenkilöiden näkemykset organisaation vaikutuksista työhyvinvointiin

Kuvassa 18 esitetään vastaajien näkemyksiä työhyvinvoinnin henkilökohtaisiin tekijöihin. Vastaajilta kysyttiin kuinka hyväksi he kokevat terveydentilansa, heidän näkemystään työn fyysisestä ja psyyk-

kisestä kuormittavuudesta, sekä heidän kokemustaan miten heidän osaamisensa on otettu huomioon työssä.

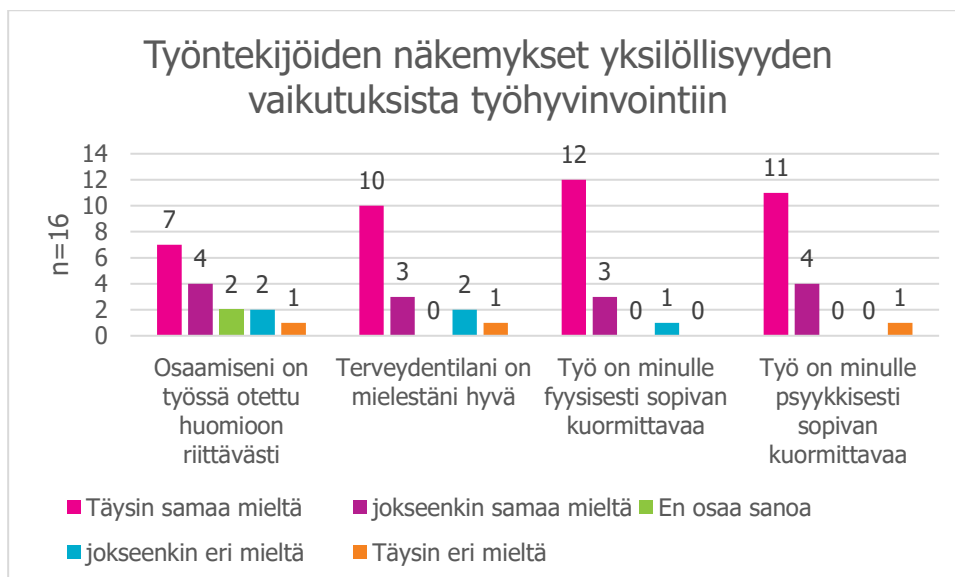
Vastaajista suurin osa oli tyytyväisiä yksilökohtaisiin tekijöihin työhyvinvoinnissaan. Heistä 55 % koki, että heidän taitonsa on otettu riittävästi huomioon työssä ja 31 % koki, että ne oli otettu jokseenkin riittävästi huomioon. Kolme vastaajaa (19 %) koki ettei heidän taitojaan otettu huomioon tai ettei niitä jokseenkin otettu huomioon. Vastaajista 73 % piti terveytensä olevan hyvä, samalla kun 19 % koki, ettei heidän terveydentilansa ole hyvä tai jokseenkin hyvä. Vastaajista 82 % piti työtä fyysisesti sopivan vaativana ja 64 % piti työtä henkisesti sopivan kuormittavana. Vastaajista 31 % piti työn kuormittavuutta sopivana jokseenkin ja 19 % ei pitänyt työtä sopivan tai jokseenkin sopivan kuormittavana (Kuva 18).



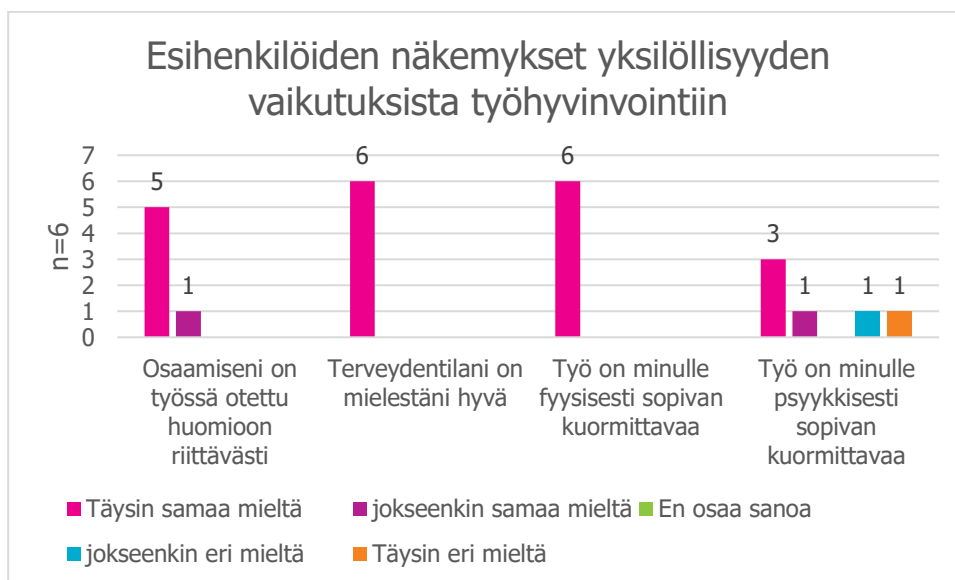
Kuva 18. Kaikkien vastaajien näkemykset yksilöllisyyden vaikutuksista työhyvinvointiin

Työntekijät kokivat työn kuormittavuuden sopivaksi sekä henkisesti että psyykkisesti. Molemmissa vain yksi henkilö koki, etteivät ne olleet sopivia. Terveydentilan koki hyväksi tai jokseenkin hyväksi 81 % työntekijöistä, ja loput 19 % koki, ettei heidän terveydentilansa ollut hyvä tai jokseenkin hyvä. Työntekijöistä 69 % koki, että heidän osaamisensa oli otettu riittävästi huomioon ja samalla 19 % koki, ettei heidän osaamistaan ollut otettu riittävästi tai jokseenkin riittävästi huomioon (Kuva 19).

Esihenkilöt kokivat, että heidän osaamisensa on otettu riittävästi huomioon. Yksi vastaaja koki, että se on otettu jokseenkin riittävästi huomioon. Kaikki esihenkilöt kokivat terveydentilansa hyväksi. Myös työn fyysinen kuormittavuus oli kaikille sopiva. Työn psyykkinen kuormittavuus koettiin negatiivisemmin kuin muut osa-alueen kysymykset. Kaksi kolmasosaa vastaajista koki psyykkisen kuormittavuuden sopivaksi tai jokseenkin sopivaksi. Yksi kolmasosa koki, ettei työ ollut sopivan kuormittavaa tai jokseenkin sopivan kuormittavaa (Kuva 20).



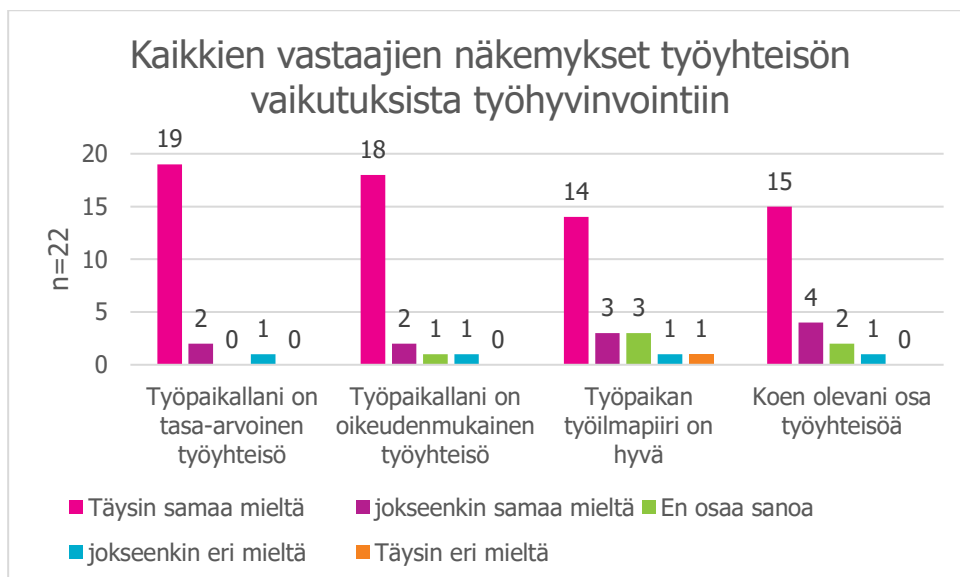
Kuva 19. Työntekijöiden näkemykset yksilöllisyyden vaikutuksista työhyvinvointiin



Kuva 20. Esihenkilöiden näkemykset yksilöllisyyden vaikutuksista työhyvinvointiin

Kuvassa 21 esitetään vastaajien näkemyksiä koskien heidän työyhteisöään. Vastaajilta kysyttiin kokevatko he työpaikan tasa-arvoiseksi, oikeudenmukaiseksi, onko heidän työpaikallaan hyvä ilmapiiri, sekä kokevatko he olevansa osa työyhteisöään.

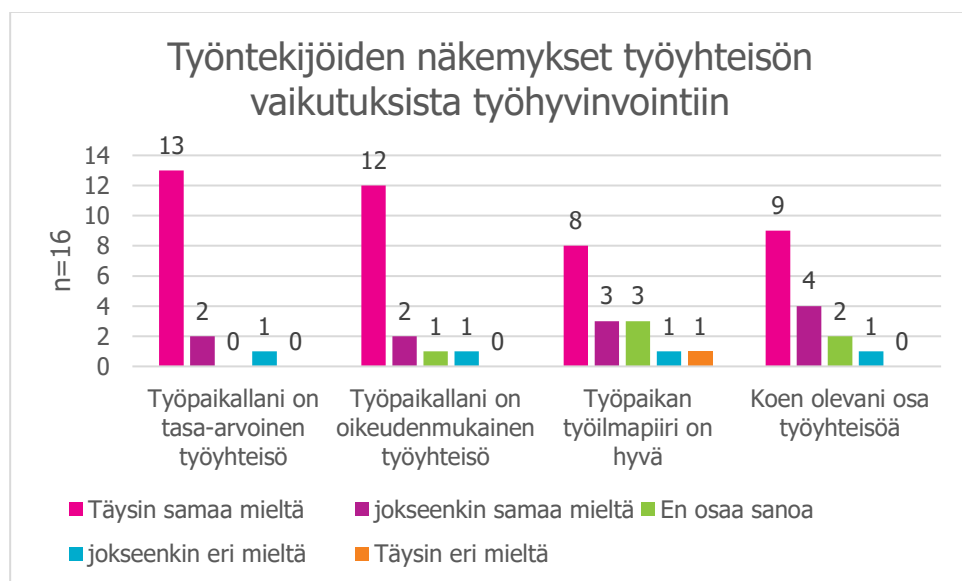
Vastaajien enemmistö oli yleisesti tyytyväisiä työyhteisöön liittyvissä asioissa. Heistä 86 % koki työpaikallaan olevan tasa-arvoinen työyhteisö ja 82 % koki työpaikallaan olevan oikeudenmukainen työyhteisö. Vastaajista 82 % koki työpaikan ilmapiirin hyväksi tai jokseenkin hyväksi ja 86 % koki olevansa osa työyhteisöä tai jokseenkin osa työyhteisöä (Kuva 21).



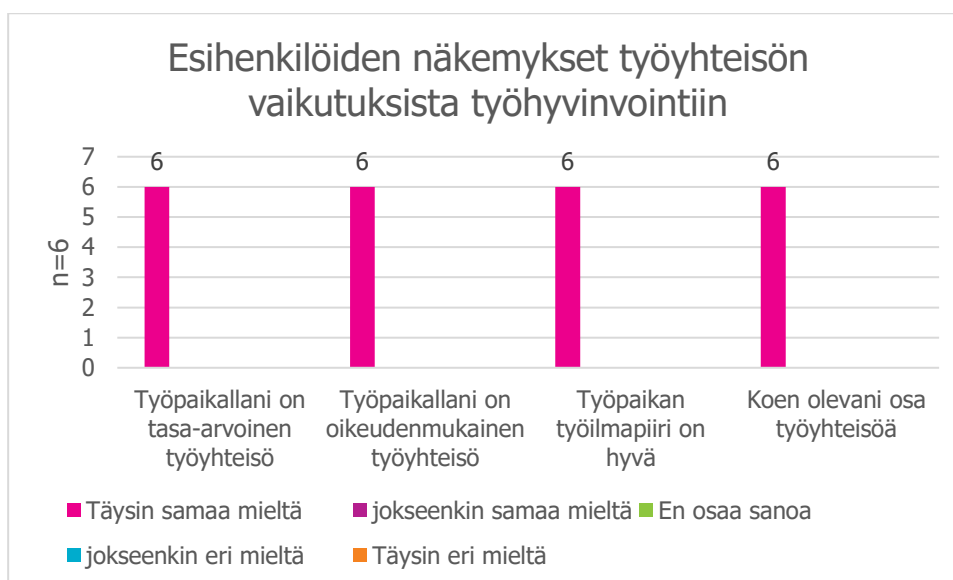
Kuva 21. Kaikkien vastaajien näkemykset työyhteisön vaikutuksista työhyvinvointiin

Työntekijät olivat tyytyväisiä työyhteisöönsä. Vastanneista työntekijöistä 81 % koki työpaikan tasa-arvoiseksi ja yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki kokivat työpaikan edes jokseenkin tasa-arvoiseksi. Vastaajista 88 % koki työpaikan oikeudenmukaiseksi tai jokseenkin oikeudenmukaiseksi. Yksi henkilö jätti kysymyksen vastaamatta ja yksi oli jokseenkin eri mieltä. Työntekijöistä 69 % koki työilmapiirin hyväksi tai jokseenkin hyväksi. Kaksi vastaajaa ei kokenut ilmapiiriä hyväksi tai jokseenkin hyväksi. Yhteensä 81 % koki olevansa osa työyhteisöä tai olevansa jokseenkin osa työyhteisöä (Kuva 22) .

Esihenkilöillä oli kaikilla ainoastaan positiivisia kokemuksia työyhteisöstä. Jokainen koki työyhteisön tasa-arvoiseksi. Jokainen koki työyhteisön oikeudenmukaiseksi. Jokainen koki työpaikan ilmapiirin olevan hyvä. Kaikki esihenkilöt myös kokivat olevansa osa työyhteisöään (Kuva 23).



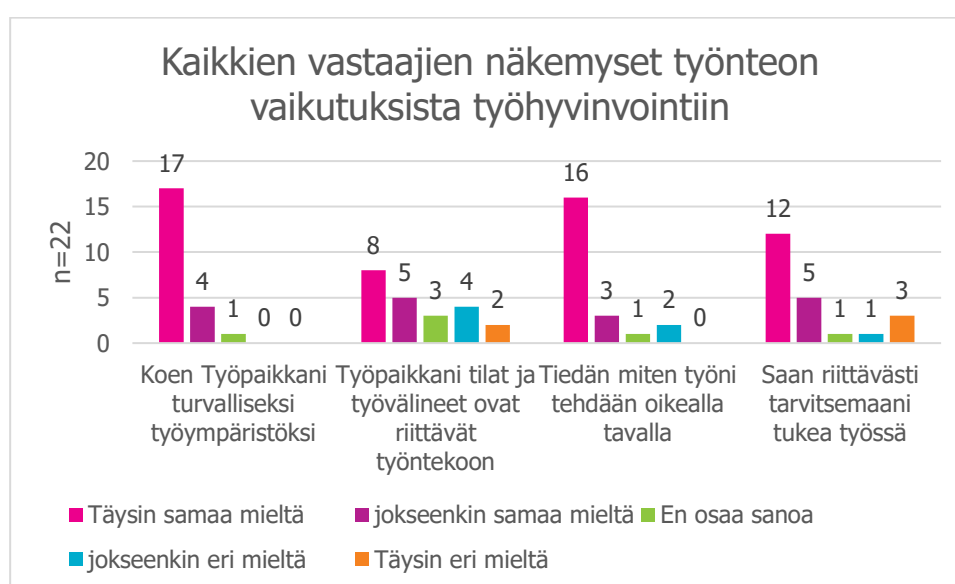
Kuva 22. Työntekijöiden näkemykset työyhteisön vaikutuksista työhyvinvointiin



Kuva 23. Esihenkilöiden näkemykset työyhteisön vaikutuksista työhyvinvointiin

Kuvassa 24 esitetään vastaajien suhtautumista itse työntekoon liittyvissä asioissa. Vastaajilta kysyttiin heidän näkemystään työpaikkansa turvallisuudesta, työpaikan tilojen ja välineiden riittävydestä työntekoon, heidän kokemustaan työssä saamaansa tuen riittävydestä, sekä heidän tietämystään, miten heidän työnsä tehdään oikealla tavalla.

Kaikki vastaajat olivat enimmäkseen tyytyväisiä työntekoon liittyvissä asioissa. Heistä 77 % koki työpaikan turvalliseksi työympäristöksi. Yhteensä 64 % koki tilojen ja työvälineiden olevan ainakin jokseenkin riittävät heidän omaan työntekoonsa. Vastaajista 73 % koki tietävänsä, miten heidän työnsä toteutetaan oikealla tavalla. Vastaajista 55 % koki saavansa riittävästi tukea työhönsä samalla kun 14 % koki etteivät he saa riittävästi tukea (Kuva 24).

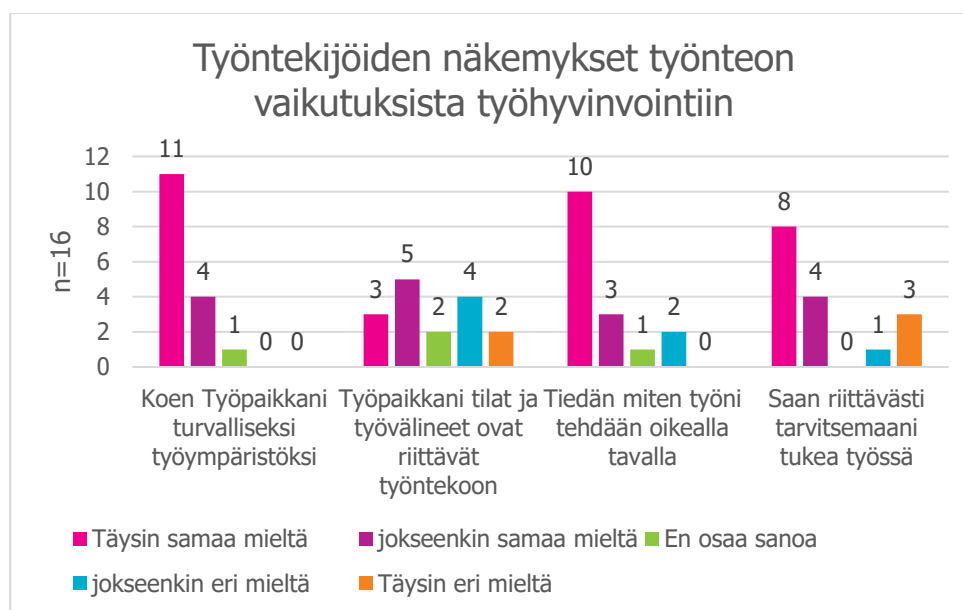


Kuva 24. Kaikkien vastaajien näkemykset työntekoon vaikutuksista työhyvinvointiin

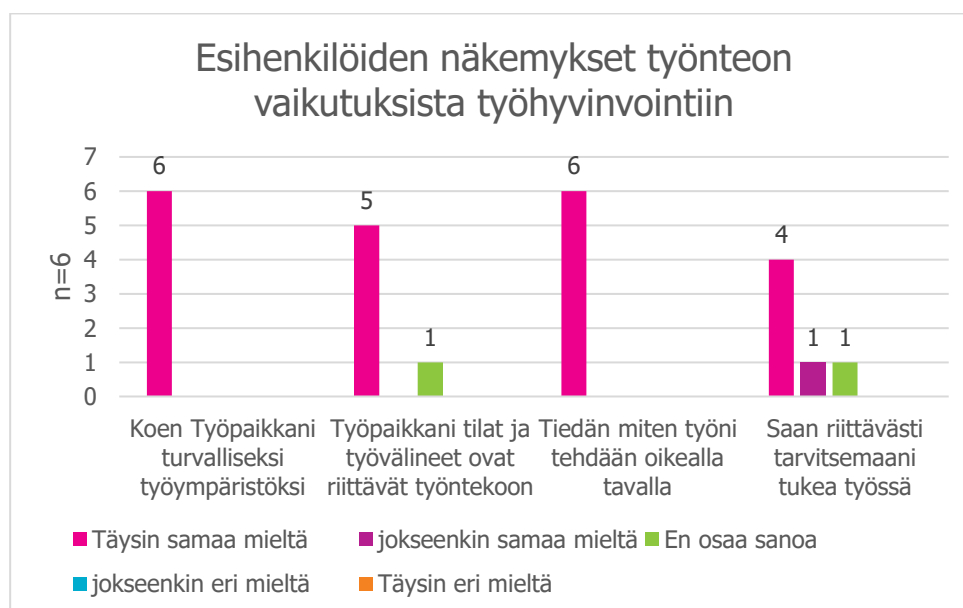
Työntekijöistä kaikki vastauksen antaneet kokivat työpaikkansa joko turvalliseksi tai jokseenkin turvalliseksi. Tiloihin ja työvälineisiin työntekijöillä oli monenlaisia kokemuksia. 50 % vastaajista piti

tiloja ja välineitä riittävinä tai jokseenkin riittävinä. Jokseenkin niitä riittävinä pitävien osuus oli suurempi kuin niitä täysin riittävinä pitävien osuus. Vastanneista 13 % ei pitänyt tiloja ja välineitä riittävinä, ja 25 % piti niitä jokseenkin riittämättöminä. Suurin osa vastanneista työntekijöistä (81 %) koki tietävänsä tai jokseenkin tietävänsä miten heidän työnsä tehdään oikealla tavalla. Vastanneista 75 % koki saavansa riittävästi tai jokseenkin riittävästi tukea työssään. Loput vastaajista kokivat, kokivat etteivät saa riittävästi tukea (Kuva 25).

Esihenkilöt kokivat työhön liittyvät aiheet positiivisesti. Kaikki vastanneet kokivat työpaikkansa turvalliseksi ja kokivat tietävänsä miten heidän työnsä tehdään oikealla tavalla. Työpaikan tiloihin ja työvälineisiin esihenkilöt olivat myös tyytyväisiä. Suurin osa koki myös saavansa riittävästi tukea työssään yhden vastaajan kokiessa saavansa sitä jokseenkin tarpeeksi (Kuva 26).



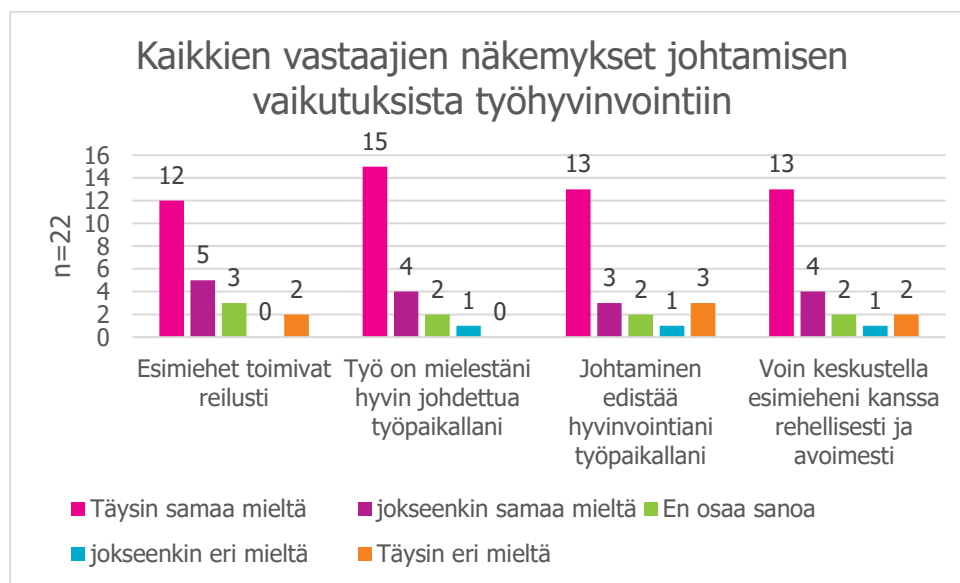
Kuva 25. Työntekijöiden näkemykset työnteon vaikutuksista työhyvinvointiin



Kuva 26. Esihenkilöiden näkemykset työnteon vaikutuksista työhyvinvointiin

Kuvassa 27 esitetään vastaajien näkemyksiä työpaikan johtamiseen. Vastaajilta kysyttiin toimivatko esihenkilöt heidän mielestään reilusti, onko työ heidän mielestään hyvin johdettua, edistääkö johtaminen heidän työhyvinvointiaan, joiden lisäksi heiltä kysyttiin heidän mielipidettään, voivatko he keskustella rehellisesti ja avoimesti esihenkilönsä kanssa.

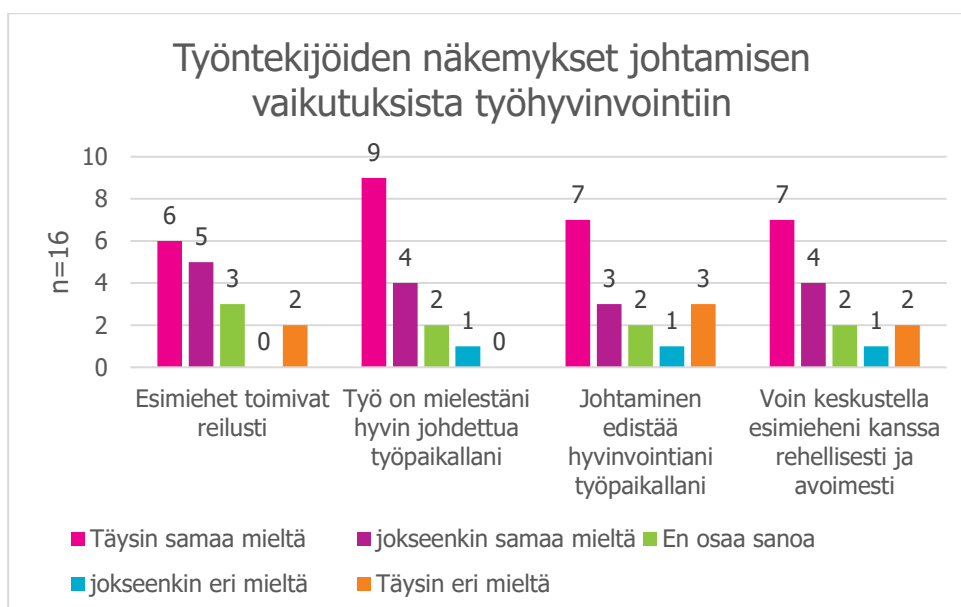
Suurin osa vastanneista oli tyytyväisiä johtamiseen yrityksessä. Heistä 55 % koki esihenkilöiden toimivan reilusti ja 22 % koki heidän toimivan jokseenkin reilusti. Vastanneista 68 % koki työn hyvin johdetuksi. Yhteensä 59 % koki johtamisen edistävän työhyvinvointia. Samalla 14 % koki, ettei johtaminen edistä tai jokseenkin edistä työhyvinvointia. Vastanneista 59 % koki voivansa keskustella täysin rehellisesti ja avoimesti esihenkilönsä kanssa (Kuva 27).



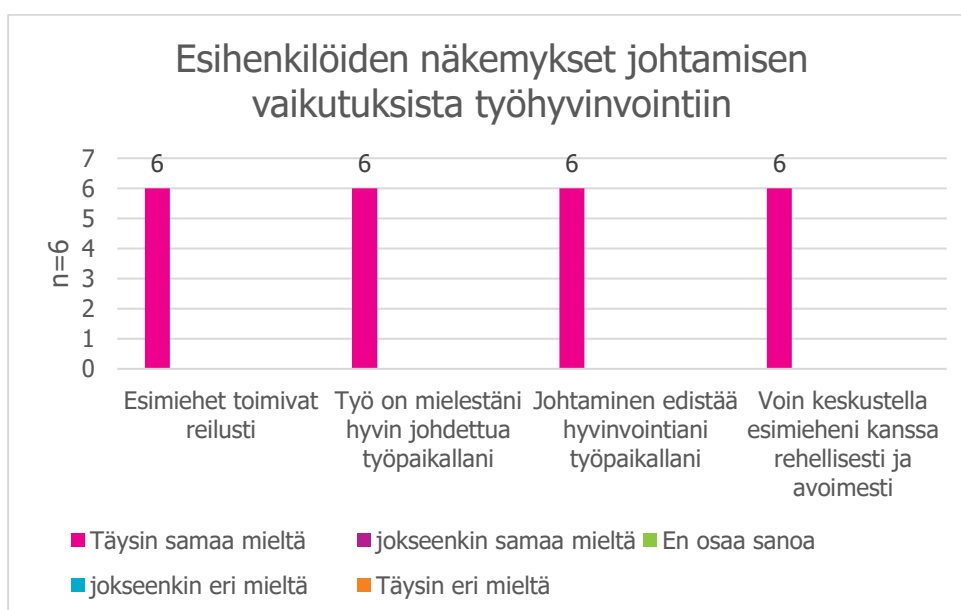
Kuva 27. Kaikkien vastaajien näkemykset johtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin

Työntekijöistä 38 % koki esihenkilöiden toimivan reilusti ja 31 % koki heidän toimivan jokseenkin reilusti. kaksi vastaajaa koki, ettei työ ole hyvin johdettua. Vastaajista 56 % koki työn olevan hyvin johdettua ja 25 % koki työn olevan jokseenkin hyvin johdettua. Vastanneista 63 % koki johtamisen edistävän työhyvinvointia tai jokseenkin edistävän sitä. Kolme vastaajaa koki, ettei johtaminen edistä työhyvinvointia. Yhteensä 69 % koki voivansa keskustella esihenkilönsä kanssa avoimesti ja rehellisesti tai jokseenkin avoimesti ja rehellisesti (Kuva 28).

Esihenkilöt kokivat johtamiseen liittyvien aiheiden olevan kunnossa. Kaikki kokivat toimivansa reilusti ja heidän mielestään työskentely heidän työpaikallaan on hyvin johdettua. Esihenkilöt olivat sitä mieltä, että johtaminen edistää työhyvinvointia työpaikalla. He kokivat myös, että esihenkilön kanssa voi keskustella rehellisesti ja avoimesti (Kuva 29).



Kuva 28. Työntekijöiden näkemykset johtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin

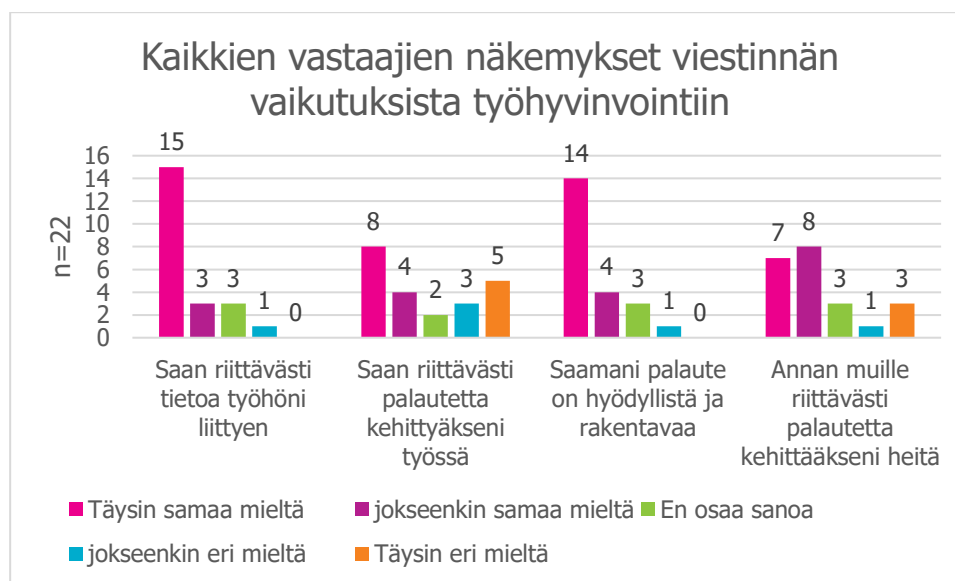


Kuva 29. Esihenkilöiden näkemykset johtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin

Kuvassa 30 esitetään vastaajien näkemyksiä viestintään liittyvissä asioissa. Vastaajilta kysyttiin saavatko he työssään tarpeeksi tietoa ja palautetta kehittyäkseen työssä, antavatko he itse riittävästi muille palautetta työssään, sekä kokevatko he saamansa palautteen rakentavana ja hyödyllisenä.

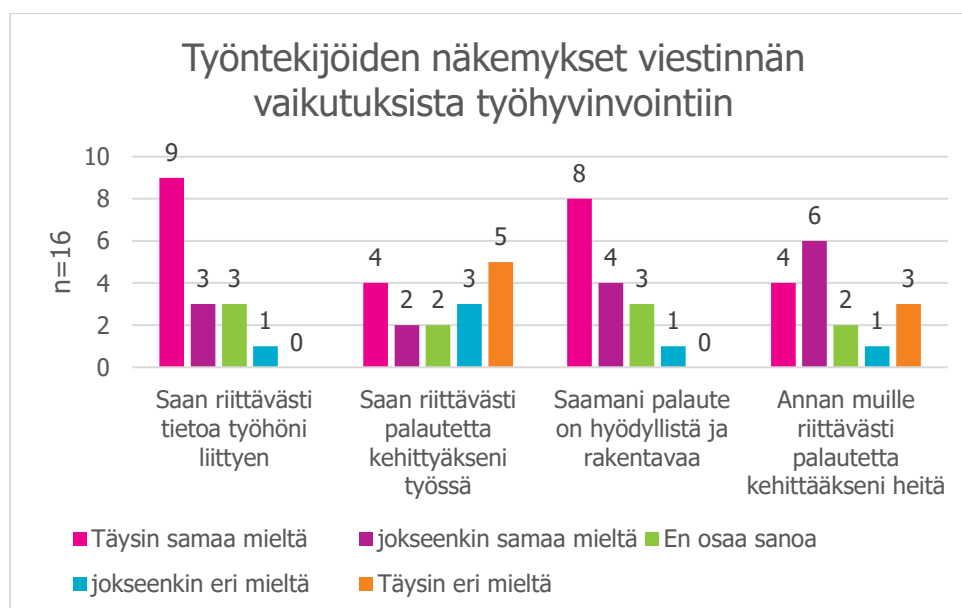
Yleisesti vastaajat olivat tyytyväisiä viestintään liittyvissä asioissa. Palautteen saantiin liittyen vastaukset jakautuivat muihin kysymyksiin verrattuna erittäin tasaisesti. Vastaajista 68 % koki saavansa riittävästi tietoa työhönsä liittyen. Vastaajista 36 % koki saavansa riittävästi palautetta ja 18 % koki saavansa palautetta jokseenkin riittävästi. Muista vastaajista 23 % koki, ettei saa palautetta riittävästi ja 14 % koki, ettei saa palautetta jokseenkin riittävästi. Yhteensä 64 % koki saamansa palautteen hyödylliseksi ja rakentavaksi Vastanneista 32 % koki antavansa itse riittävästi palautetta ja 36

% koki antavansa jokseenkin riittävästi palautetta Muista vastaajista 14 % koki, ettei anna itse riittävästi palautetta (Kuva 30).



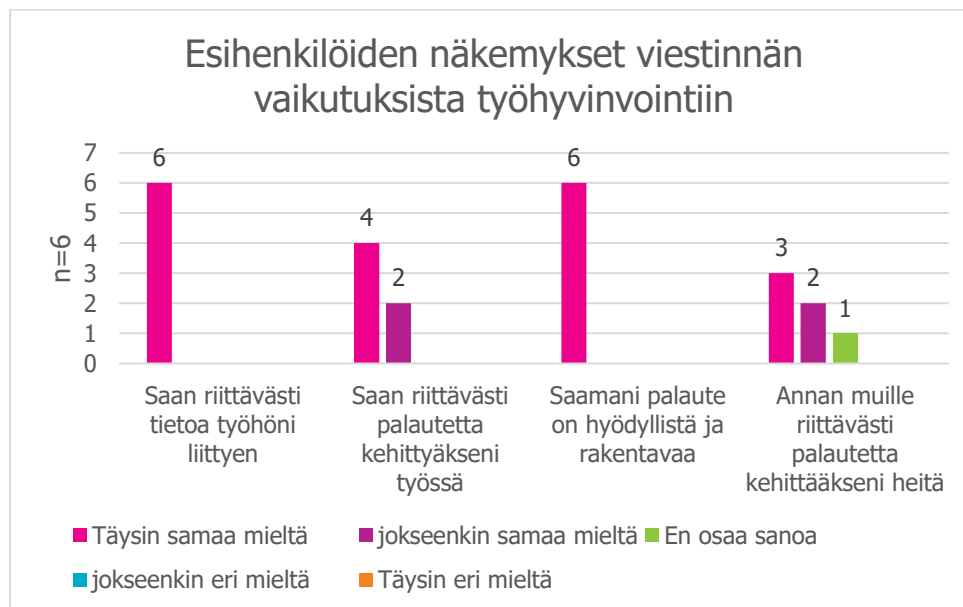
Kuva 30. Kaikkien vastaajien näkemykset viestinnän vaikutuksista työhyvinvointiin

Työntekijät olivat enimmäkseen tyytyväisiä viestinnän asioihin, mutta mielipiteitä oli toisistaan poikkeavia. Vastanneista 75 % koki saavansa riittävästi tai jokseenkin riittävästi tietoa työhönsä liittyen, huomattavan suuri osa koki, ettei saanut riittävästi palautetta kehittyäkseen työssä. Heistä 50 % koki, ettei saatua palautetta ollut riittävästi tai jokseenkin riittävästi. Vastaajista vain 38 % koki saadun palautteen riittäväksi tai jokseenkin riittäväksi. Saatu palaute kuitenkin nähtiin hyödyllisenä. Vastanneista 75 % koki sen hyödylliseksi ja rakentavaksi tai jokseenkin hyödylliseksi ja rakentavaksi. Muille annettua palautteesta suurin yksittäinen osa vastaajista (38 %) koki antavansa sitä jokseenkin riittävästi, 25 % koki antavansa sitä täysin riittävästi ja 25 % koki antavansa sitä liian vähän tai jokseenkin liian vähän (Kuva 31).



Kuva 31. Työntekijöiden näkemykset viestinnän vaikutuksista työhyvinvointiin

Esihenkilöt kokivat kaikki saavansa riittävästi tietoa työhönsä liittyen. Kaikki kokivat myös saavansa riittävästi palautetta kehittyäkseen. Heistä 67 % koki saavansa sitä tarpeeksi ja 33 % jokseenkin tarpeeksi. Kaikki kokivat palautteen hyödylliseksi ja rakentavaksi. Muille annetusta palautteesta puolet koki antavansa sitä riittävästi ja 33 % jokseenkin riittävästi (Kuva 32).



Kuva 32. Esihenkilöiden näkemykset viestinnän vaikutuksista työhyvinvointiin

8.2 Työhyvinvoinnin ilmentymät kohdeyrityksessä

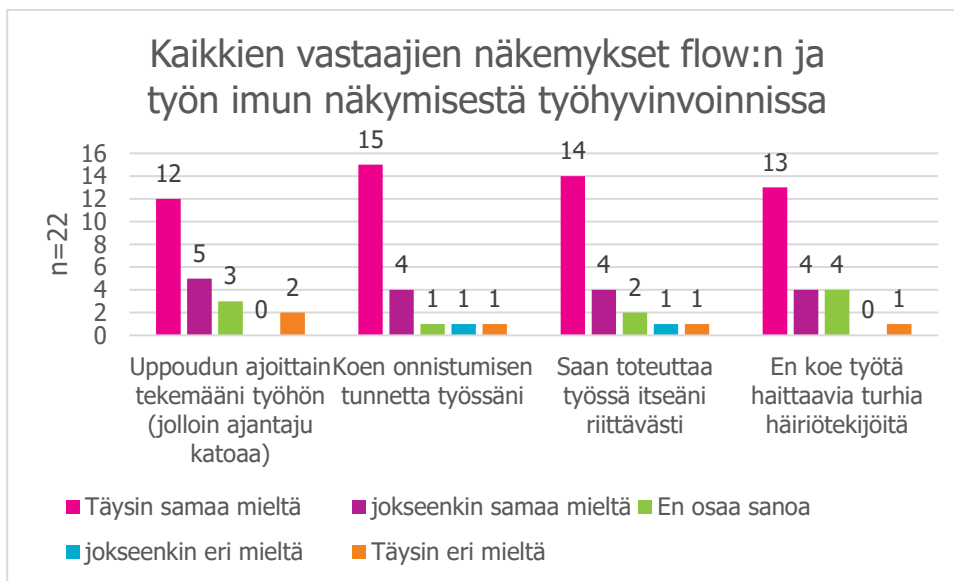
Kyselyn kolmannessa osiossa käsitellään työhyvinvoinnin ilmentymiä. Työhyvinvoinnin ilmentymät määrittävät, miten työhyvinvointi näkyy käytännössä. Ilmentymien seuraaminen on tärkeää, koska sen avulla voi arvioida, onko työhyvinvointi pääasiallisesti positiivista vai negatiivista. Samalla voidaan myös määritellä vahvuuksia ja heikkouksia sen perusteella, miten työhyvinvointi ilmenee työpaikalla.

Kuvassa 33 esitetään vastaajien näkemyksiä koskien Flowta ja työn imua. Vastaajilta kysyttiin uppoutuvatko he tekemäänsä työhön, kokevatko he onnistumisen tunnetta työssä, saavatko he toteuttaa itseään riittävästi, sekä saavatko he toteuttaa työtään ilman häiriötekijöitä.

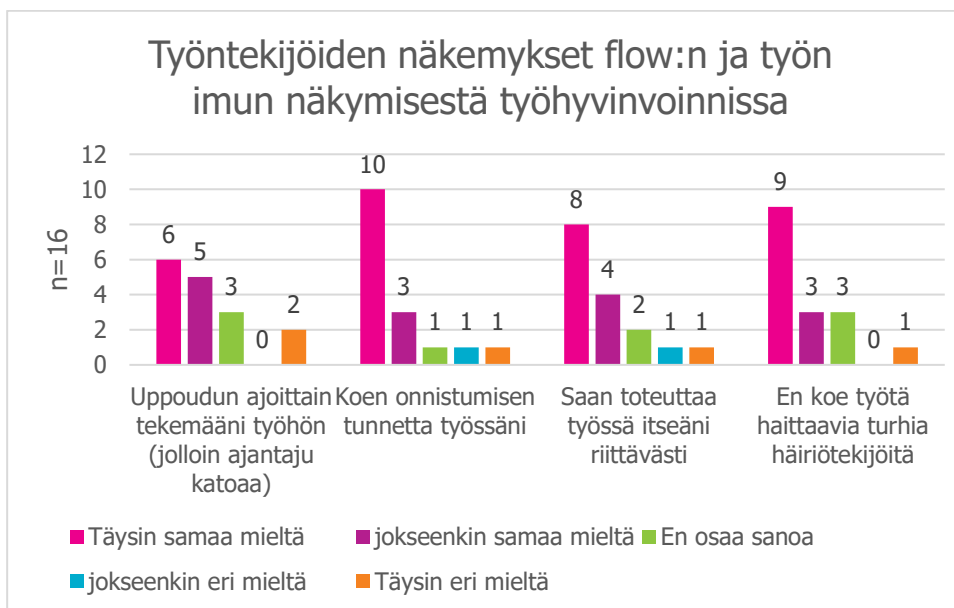
Vastaajat olivat yleisesti tyytyväisiä Flow:hun ja työn imuun liittyvissä asioissa. Heistä 55 % koki uppoutuvansa tekemäänsä työhön ajoittain ja 27 koki jokseenkin uppoutuvansa ajoittain. Vastaajista 68 % koki onnistumisen tunnetta työssä. Samalla 64 % koki saavansa toteuttaa itseään työssä riittävästi. Vastanneista 59 % koki ettei koe työssä turhia häiriötekijöitä (Kuva 33).

Suurin osa (69 %) työntekijöistä koki uppoutuvansa tai jokseenkin uppoutuvansa ajoittain tekemäänsä työhön. Onnistumisen tunne oli yleistä. Yhteensä 81 % koki tuntevansa onnistumisen tunnetta täysin tai jokseenkin. Vastaajista 75 % koki saavansa toteuttaa itseään riittävästi tai

jokseenkin riittävästi. Yhtä suuri osuus (75 %) koki ettei koe töitä haittaavia häiriötekijöitä tai ettei jokseenkin koe niitä (Kuva 34).

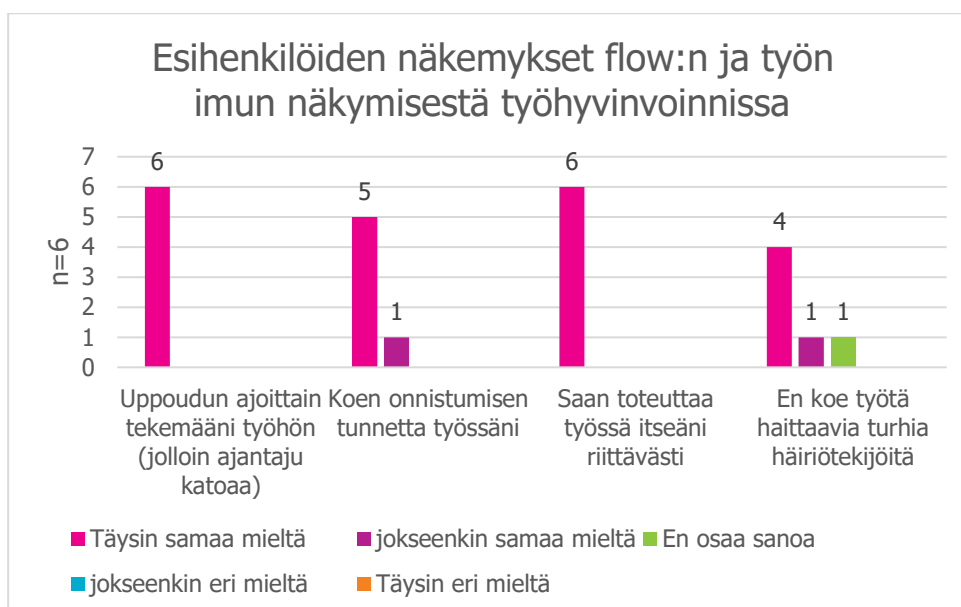


Kuva 33. Kaikkien vastaajien näkemykset flow:n ja työn imun näkymisestä työhyvinvoinnissa



Kuva 34. Työntekijöiden näkemykset flow:n ja työn imun näkymisestä työhyvinvoinnissa

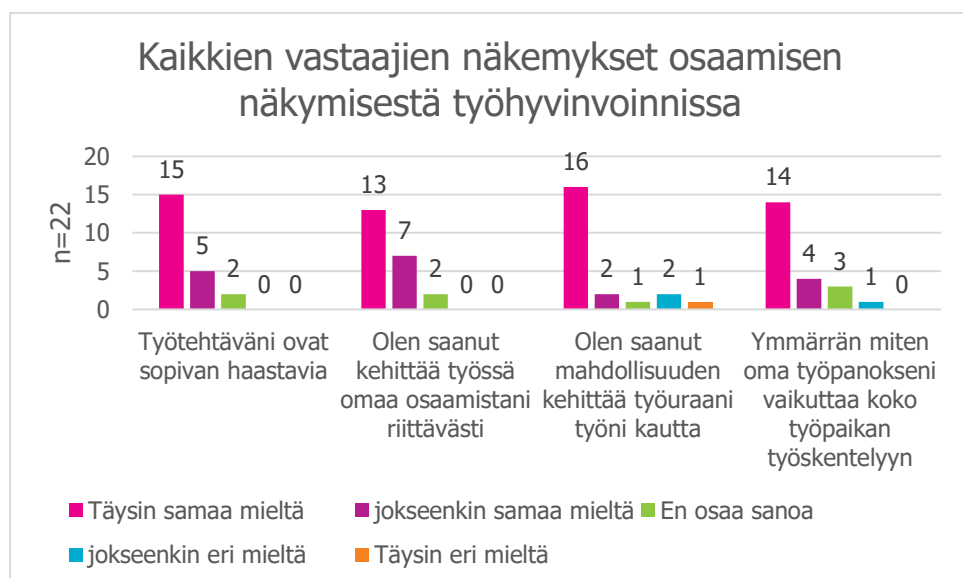
Kaikki esihenkilöt kokivat kaikki pystyvänsä uppoutumaan tekemäänsä työhön. Kaikki myös kokivat pystyvänsä toteuttamaan työssään riittävästi itseään. Onnistumisen tunnetta koettiin myös kaikin puolin. Työtä haittaavia häiriötekijöitä ei koettu olevan työn ohessa (Kuva 35).



Kuva 35. Esihenkilöiden näkemykset flow:n ja työn imun näkymisestä työhyvinvoinnissa

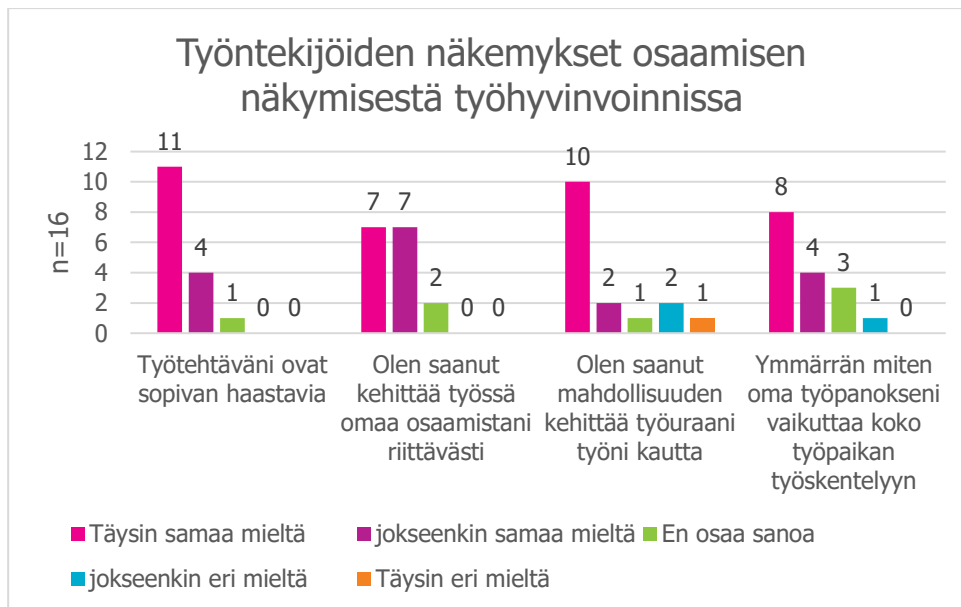
Kuvassa 36 esitetään vastaajien näkemystä heidän omaan osaamiseensa liittyen. Vastaajilta kysyttiin pitävätkö he työtehtäviään sopivan haastavina, saavatko he kehittää riittävästi itseään ja työuraansa, sekä ymmärtävätkö he oman työpanoksensa yrityksen työskentelyssä.

Vastaajat olivat yleisesti tyytyväisiä osaamiseen liittyvissä asioissa. Heistä 68 % koki työtehtävänsä olevan sopivan haastavia. Vastaajista 59 % koki saaneensa kehittää omaa osaamistaan riittävästi ja 32 % jokseenkin riittävästi. Yhteensä 73 % koki saavansa mahdollisuuden kehittää työuraansa työn kautta. Vastanneista 64 % koki ymmärtävänsä, miten oma työpanos vaikuttaa työpaikan työskentelyyn (Kuva 36).



Kuva 36. Kaikkien vastaajien näkemykset osaamisen näkymisestä työhyvinvoinnissa

Työntekijät kokivat työtehtävänsä sopivan haastaviksi. Heistä 69 % koki näin täysin ja 25 % jokseenkin. Vastanneista 88 % koki saaneensa kehittää osaamistaan työssä riittävästi tai jokseenkin riittävästi. Yhteensä 63 % koki saaneensa mahdollisuuden kehittää työuraansa riittävästi. Työntekijöistä 50 % koki ymmärtävänsä työpanoksensa vaikutuksen työpaikan työskentelyyn ja 25 % koki näin jokseenkin (Kuva 37).



Kuva 37. Työntekijöiden näkemykset osaamisen näkymisestä työhyvinvoinnissa

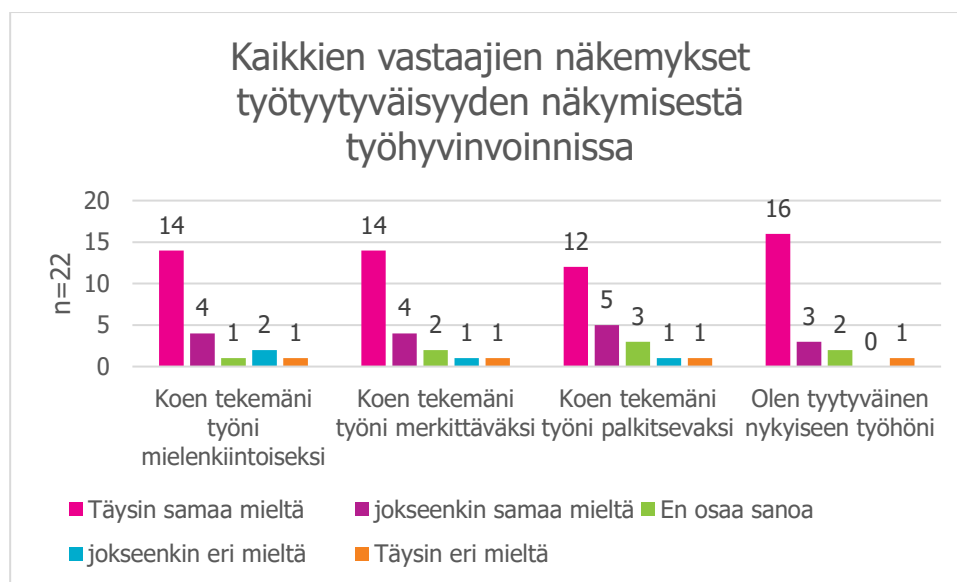
Suurin osa esihenkilöistä koki työtehtävänsä sopivan haastaviksi. Kaikki kokivat saaneensa kehittää osaamistaan ja työuraansa. Kaikilla oli myös täysi ymmärrys siitä, miten heidän työpanoksensa vaikuttaa koko työpaikan työskentelyyn (Kuva 38).



Kuva 38. Esihenkilöiden näkemykset osaamisen näkymisestä työhyvinvoinnissa

Kuvassa 39 esitetään vastaajien suhtautumista työtyytyväisyyteen liittyvissä asioissa. Vastaajilta kysyttiin kokevatko he tekemänsä työn mielenkiintoiseksi, merkittäväksi ja palkitsevaksi, sekä ovatko he tyytyväisiä nykyiseen työhönsä.

Vastaajat kokivat yleisesti työtyytyväisyyteen liittyvät asiat yleisesti positiivisesti. Heistä 64 % koki tekemänsä työn mielenkiintoiseksi ja 64 % koki tekemänsä työn merkittäväksi. Yhteensä 55 % koki työn palkitsevaksi ja 23 % jokseenkin palkitsevaksi. Vastaajista 73 % koki olevansa tyytyväinen työhönsä (Kuva 39).



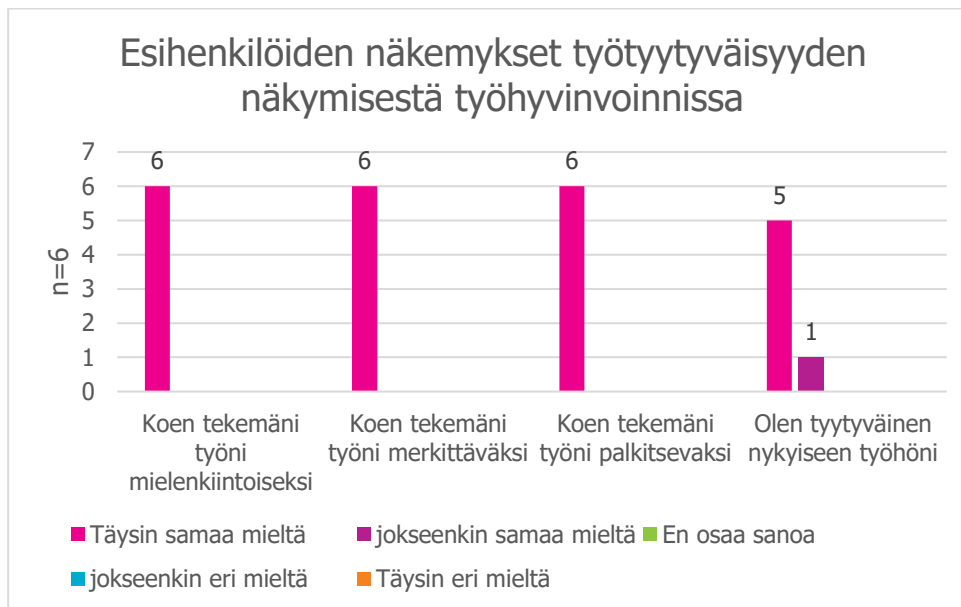
Kuva 39. Kaikkien vastaajien näkemykset työtyytyväisyyden näkymisestä työhyvinvoinnissa

Vastanneista työntekijöistä puolet kokivat tekemänsä työn mielenkiintoiseksi ja 25 % koki näin jokseenkin. Samat osuudet kokivat työn merkittäväksi. Työn palkitsevaksi tai jokseenkin palkitsevaksi koki 69 % työntekijöistä. Suurin osa (81 %) oli myös tyytyväisiä työhönsä (Kuva 40).



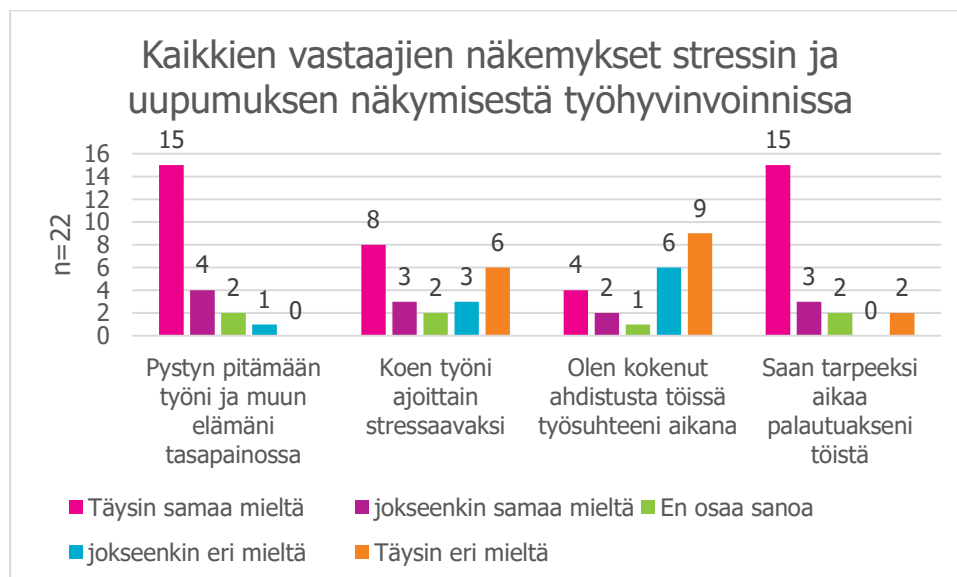
Kuva 40. Työntekijöiden näkemykset työtyytyväisyyden näkymisestä työhyvinvoinnissa

Esihenkilöt kokivat työtyytyväisyyteen liittyvät asiat positiivisesti. Kaikki vastanneet kokivat työnsä mielenkiintoiseksi, merkittäväksi ja palkitsevaksi. Tyytyväisiä nykyiseen työhön olivat kaikki, yhden vastaajan ollessa jokseenkin tyytyväinen siihen (Kuva 41).



Kuva 41. Esihenkilöiden näkemykset työtyytyväisyyden näkymisestä työhyvinvoinnissa

Kuvassa 42 esitetään vastaajien suhtautumista stressiin ja uupumukseen liittyvissä asioissa. Vastaajilta kysyttiin pystyvätkö he pitämään työnsä ja muun elämänsä tasapainossa, ovatko he kokeneet työssään stressiä tai ahdistusta ja onko heillä tarpeeksi omaa aikaa palautua töistä.



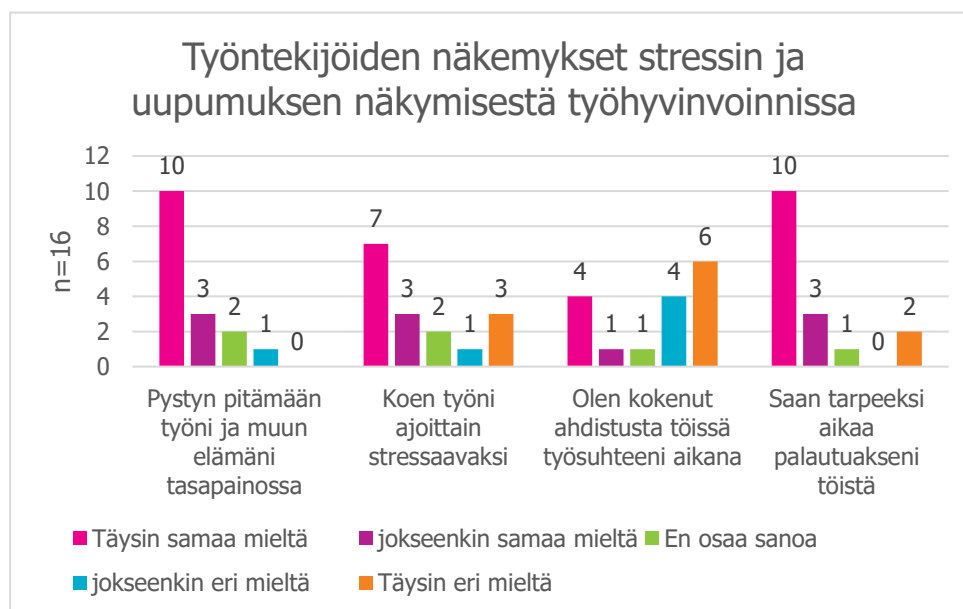
Kuva 42. Kaikkien vastaajien näkemykset stressin ja uupumuksen näkymisestä työhyvinvoinnissa

Stressin ja ahdistuksen osalta kysymyksissä oli merkittävää hajontaa muihin kysymyksiin verrattuna. Vastaajista 68 % koki pystyvänsä pitää työnsä ja muun elämänsä tasapainossa. Vastanneista 36 % koki kokevansa stressiä työssään ja 27 % koki ettei koe stressiä työssään. Vastanneista 18 % koki,

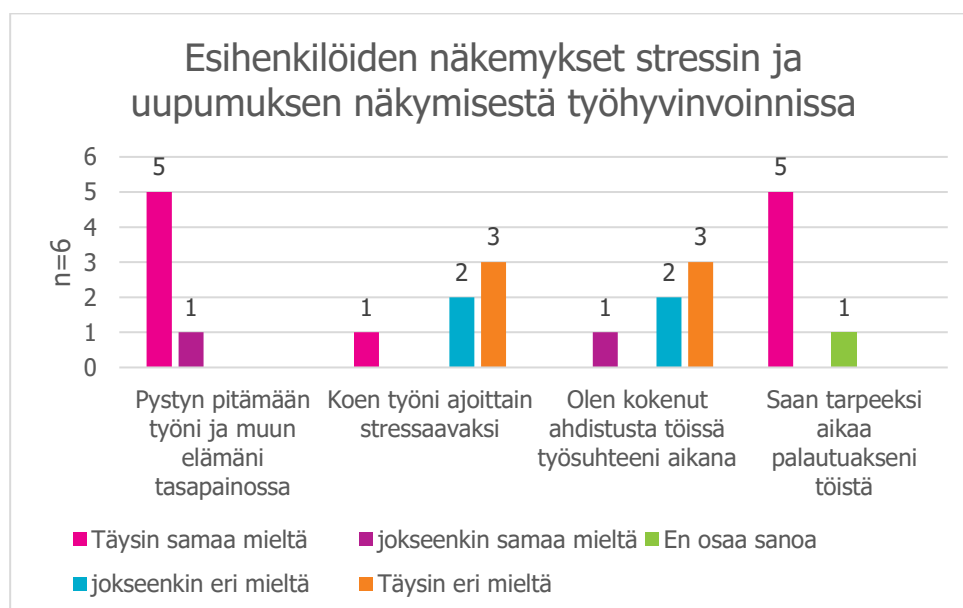
että on kokenut ahdistusta työssään ja 41 % koki ettei ole kokenut ahdistusta työssään Yhteensä 68 % koki saavansa tarpeeksi aikaa palautuakseen töistään (Kuva 42).

Työntekijät kokivat stressiin ja uupumukseen liittyviä tekijöitä enemmän kuin esihenkilöt. työn ja elämän tasapainon hallinta oli hallussa suurimmalla osalla. Vastaajista 81 % koki näin täysin tai jokseenkin. Ajoittaista stressiä koki 44 % ja jokseenkin ajoittaista stressiä 19 %. Työn täysin stressittömänä koki 19 % vastanneista. Ahdistuksesta vapaana työskenteli 38 % ja jokseenkin 25 prosenttia. Vastanneista 25 % koki ahdistusta työssään. Töistä palautumiseen kuitenkin nähtiin osin olevan tarpeeksi aikaa. Vastanneista 63 % koki näin täysin ja 19 % jokseenkin (Kuva 43).

Esihenkilöistä suurin osa koki pystyvänsä pitämään työnsä ja elämänsä tasapainossa. Stressiä työssä koki yksi vastaaja. Kaksi vastaajaa koki työn jokseenkin stressittömäksi ja loput kokivat työn täysin stressittömäksi. Puolet vastanneista koki ettei ollut kokenut ahdistusta ja loput kokivat näin jokseenkin. Esihenkilöt kokivat myös, että töistä oli aikaa palautua (Kuva 44).



Kuva 43. Työntekijöiden näkemykset stressin ja uupumuksen näkymisestä työhyvinvoinnissa



Kuva 44. Esihenkilöiden näkemykset stressin ja uupumuksen näkymisestä työhyvinvoinnissa

9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

9.1 Tulosten yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työhyvinvoinnin taso kohdeyrityksessä. Tavoite oli selvittää kohdeyrityksen henkilöstön, sekä esihenkilöiden työhyvinvoinnin olennaisia tekijöitä. Tavoitteena oli selvittää, millaisia eroja työhyvinvoinnin kokemuksissa on työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä.

Työhyvinvointikyselyn avulla saaduista tuloksista sain vastauksia tavoitteisiin. Työhyvinvoinnin tason voi tunnistaa annettujen vastausten perusteella. Työntekijöiden ja esihenkilöiden vastaukset ovat tunnistettavissa ja niissä on eroavaisuuksia, joten niitä voidaan verrata toisiinsa ja niiden perusteella voidaan löytää kehityskohteita kohdeyrityksen työhyvinvoinnissa.

Kohdeyritys oli kyselyn perusteella yleisesti positiivinen työympäristö. Työntekijät tunsivat olevansa arvostettuja työyhteisön jäseniä, jotka ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä työhönsä. Työhyvinvoinnin tason ollessa pääasiassa hyvä, oli kehitysalueita myös olemassa. Esimerkiksi palautteenantamisessa ja stressissä on mahdollisia kehitysalueita.

Suurin osa työntekijöistä koki työtavoitteita selkeinä, mutta heistä pienempi osuus uskoi, että he pystyisivät vaikuttamaan itse työssään. Esihenkilöt puolestaan kokivat tavoitteet selkeinä, ja kokivat heillä olevan riittävästi vaikutusvaltaa. Työpaikalla toistenvälisestä arvostuksesta ja työnteon selkeydestä työntekijöillä ja esihenkilöillä oli samanlaiset käsitykset.

Esihenkilöt kokivat johtamisen olevan hyvällä tasolla kaikilla osa-alueilla, mutta työntekijöillä oli myös eriäviä mielipiteitä. Yleisesti ottaen työntekijät kokivat työn olevan hyvin johdettua. Työntekijät kokivat johtamisen myös olevan reilua, mutta huomattavan suuri osa koki niin jokseenkin. Suurin osa koki johtamisen edistävän työhyvinvointia, mutta eri mieltä olevia oli kuitenkin useampi. Avoimesta ja rehellisestä keskustelusta esihenkilön kanssa suurin osa koki pystyvänsä käymään. Myös tässä oli eri mieltä olevia vastauksia.

Kaikki henkilökunnan jäsenet kokivat työpaikan turvalliseksi. Suurin osa koki tietävänsä, miten heidän työnsä tehdään oikein. Esihenkilöt olivat täysin luottavaisia omaan tietämykseensä. Työntekijöiden joukossa oli lievästi alhaisempi kokemus tähän. Esihenkilöt olivat täysin tyytyväisiä tiloihin ja työvälineisiin, mutta työntekijöiden keskuudessa oli selkeää jakautumista tyytyväisiin ja tyytymättömiin. Työntekijöillä oli myös jakautumista tuen saamisen suhteen. Esihenkilöillä oli myös hyvin lievästi alhaisempi tyytyväisyys tämän suhteen, kun huomioidaan heidän yleiset positiiviset kokemuksensa työhyvinvoinnin eri alueilta.

Suurin osa henkilökunnasta koki saavansa riittävästi tietoa työhönsä liittyen. Palautteen suhteen tulokset olivat mielenkiintoisia. Työntekijät olivat jakautuneet kahtia niihin, jotka kokivat saavansa riittävästi palautetta ja niihin, jotka kokivat, etteivät saaneet sitä riittävästi. Enemmistö koki palautteelle olevan lisää tarvetta. Esihenkilöistä kuitenkin kaikki kokivat saavansa palautetta riittävästi. Esihenkilöt myös kokivat antavansa muille riittävästi palautetta, mutta eivät kaikki olleet vahvasti sitä mieltä. Työntekijät kokivat palautteen antamisen suunnilleen samoin, mutta heidän joukossaan oli myös

sellaisia, jotka kokivat antaneensa palautteen määrän riittämättömäksi. Koko henkilökunnasta kaikki kokivat kuitenkin saamansa palautteen hyödylliseksi.

Kohdeyrityksessä yleinen terveys oli kunnossa, ja suurin osa koki työn fyysisen kuormittavuuden heille sopivaksi. Suurin osa henkilökunnasta koki myös psyykkisen kuormittavuuden sopivaksi, Psyykkisesti kuormittavaksi työn koki suhteellisesti suurempi osuus esihenkilöistä työntekijöihin verrattuna, mutta tuo osuus on pieni. Työntekijät kokivat, että heidän osaamisensa oli otettu huomioon, mutta heillä oli myös huonoja kokemuksia suhteessa esihenkilöihin, joilla oli vain positiivisia kokemuksia.

Työyhteisön osalta henkilökunnalla oli enimmäkseen samanlaisia näkemyksiä keskenään. Suurin osuus työntekijöistä koki työpaikan olevan tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen työpaikka. Työilmapiirin ja työyhteisöön kuulumisen tunne oli työntekijöiden keskuudessa alhaisempaa muihin osaluaisiin verrattaessa, kuten myös esihenkilöihin verrattaessa. Esihenkilöt kokivat kaikki työyhteisön osa-alueet positiivisesti.

Koko henkilökunta koki saavansa toteuttaa työssä riittävästi itseään. Työntekijöillä oli lievästi negatiivisempia kokemuksia esihenkilöihin nähden. Suurin osa kaikista koki myös onnistumisen tunnetta työssään. Työtä haittaavia häiriötekijöitäkään ei havaittu merkittävässä määrin. Työhön uppoutuminen jakoi työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia, vaikka suurimmalla osalla vastaajista olikin positiivisia kokemuksia. esihenkilöt kokivat kaikki uppoutuvansa työhönsä aika ajoin, kun taas työntekijöillä oli hieman negatiivisia kokemuksia ja jokseenkin positiivisten kokemusten osuus oli kaikista kokemuksista huomattavan suuri.

Osaamisen suhteen Työntekijöillä ja esihenkilöillä oli suunnilleen samanlaisia kokemuksia. Työtehtävien haastavuuden molemmat arvioivat positiiviseksi suunnilleen samoilla jakaumilla. Esihenkilöt kokivat vahvasti saaneensa mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan työssään, kun taas työntekijät kokivat näin enemmän jokseenkin verrattuna esihenkilöihin. Sekä työntekijät, että esihenkilöt kokivat saaneensa mahdollisuuden kehittää työuraansa, mutta työntekijöillä oli myös huonoja kokemuksia aiheesta. Kaikki myös ymmärsivät oman työpanoksensa vaikutuksen työpaikalla. Esihenkilöt kokivat näin tosin vahvemmin.

Suurin osa vastaajista koki tekemänsä työn mielenkiintoiseksi, työntekijöillä oli tosin myös negatiivisia kokemuksia, siinä missä esihenkilöillä niitä ei ollut. Työn merkittävyyden vastaajat kokivat suunnilleen samoin, kuin työn mielenkiintoisuuden. Esihenkilöt kokivat työn palkitsevaksi. Työntekijät kokivat samoin, mutta jokseenkin palkitsevaksi työn kokeneiden osuus oli huomattava. Työhön yleisesti tyytyväisiä olivat kaikki henkilökunnan jäsenet.

Työn ja muun elämän tasapainossa pitäminen sujui suurimalta osalta vastaajista. Stressiä koettiin sekä työntekijöiden puolelta, mutta myös esihenkilöiden puolelta. Työntekijöiden kokemuksia stressistä oli enemmän, kuin stressittömiä kokemuksia. Esihenkilöillä vastaukset olivat päinvastoin. Heillä stressiä oli vähemmän kuin stressittömyyttä. Tosin jokseenkin stressittömäksi työn kokeneiden osuus oli esihenkilöiden joukossa iso. Ahdistusta oli koettu myös molemmin puolin, mutta vähemmän kuin stressiä. Työntekijöillä ahdistuksen määrä stressiin oli huomattavasti suurempi verrattuna

esihenkilöihin, joilla kokemukset pysyivät suunnilleen samanlaisina. Suurin osa henkilökunnasta koki kuitenkin saavansa riittävästi aikaa palautukseen töistään.

9.2 Kehityskohteet

Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa nousi esiin erilaisia työhyvinvoinnin osa-alueita, joissa voisi olla kehittämisen varaa. Olennaisia kehittämisen kohteita olivat palautekulttuuri, vaikuttamisen mahdollisuus työntekijöille, yleinen työelämän tasapaino sekä näkemuserot työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä.

Suurin osa työntekijöistä koki saavansa riittämättömästi palautetta ja työntekijöiden keskuudessa oli jaettua näkemystä vaikutusmahdollisuuksien riittämättömydestä. Myös annetun palautteen suhteen koettiin joissain määrin riittämättömyyttä. Esihenkilöiden keskuudessa oli myös lievää epävarmuutta molempien kohdalla, vaikka he ovatkin olleet vastauksissa varman positiivisia. Henkilöstö koki saavansa yleisesti riittävästi tietoa työhönsä liittyen, joten ongelma ei ole välttämättä viestintäkanavissa vaan vaikutusmahdollisuuksissa ja kulttuurissa, jossa annetaan palautetta.

Jos kaikki kokevat voivansa vaikuttaa työntekoon, saa se tuntemaan tehdyn työn ja ratkaisut merkityksellisemiltä. Työnsä merkittävänä tuntiessaan on taas motivoituneempi ja tyytyväisempi työtä tehdessään. Vaikutusmahdollisuuksia voidaan antaa työntekijöille monessa muodossa. Liukuva työaika ja etätöiden mahdollisuudet ovat työn muodosta riippuen erinomainen keino antaa työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia siihen, miten he työtään tekevät.

Antamalla palautetta työntekijällä on suora tapa vaikuttaa työpaikalla. Työntekijöiden keskuudessa oli jonkin verran tyytymättömyyttä työssä käytössä oleviin tiloihin ja työvälineisiin. Palautetta antamalla näihin voidaan saada muutoksia. Palautekanavia lisäämällä voidaan samanaikaisesti lisätä palautteenantamisen mahdollisuuksia, mutta myös parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Vaikka viestintäkanavia olisikin riittävästi, tarvitaan palautteelle myös omia kanavia.

Suoraan työnteon sisältöön työntekijöillä voi olla parhaat vaikutusmahdollisuudet henkilöstöpalaverin kautta. Koko henkilökunnan laajuisessa kokouksessa jokaisella osanottajalla on mahdollisuus tuoda omia mielipiteitään ja kehitysideoitaan ilmi. Nimettömällä palautekanavalla voidaan mahdollistaa työntekijöiden mielipiteiden ja kommenttien mahdollistaminen anonymisti. Jos annettava palaute ei ole sopivaa yleisesti kuultavaksi, tulisi tällöin olla kanava sellaiselle palautteelle.

Myös johtamisen kautta voidaan vaikuttaa työntekijöiden kykyyn vaikuttaa työssään, sekä heidän saamaansa tukeen. Tämä voi tapahtua hyvin pienilläkin teoilla ja asioilla. Johtajat voivat esimerkiksi oma-aloitteisesti tarkistaa useamman kerran päivässä, miten työntekijöillä menee. Tällöin työntekijöillä on mahdollisuus kertoa tilanteestaan, antaa palautetta ja saada tukea, jos sille on tarvetta. Päivittäisessä toiminnassa pieniä asioita tehdessä esihenkilöt voivat myös kysyä työntekijöiden mielipiteitä, miten asia heidän mielestään kannattaisi toteuttaa. Jos esihenkilö automaattisesti ratkaisee ongelmat itse ja delegoi kaiken työn, ei työntekijöille jää varaa vaikuttaa siihen, mitä he tekevät. On myös tärkeää, että esihenkilöt kuuntelevat ja ottavat työntekijöiden antaman palautteen vakavasti.

Palautetta antamalla on mahdollista viestiä epäkohdista ja toivoa siihen muutosta. Riittävä Molemminpuolinen palautteenanto estää epäselvyyttä jokapäiväisessä työssä ja vähentää ylimääräistä stressiä. Kun viesti kulkee molemmin puolin paremmin perille, on jokaisella mahdollisuus työskennellä vähemmällä paineella ja keskittyä täysin työhön. Tämän takia toimiva palautekulttuuri on tärkeä työkalu työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi.

Työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä ilmeni huomattavia näkemyseroja useissa työhyvinvoinnin osa-alueissa. Esihenkilöillä ja työntekijöillä oli samanlaisia kokemuksia keskinäisestä kunnioituksesta, työnteon selkeydestä ja sen tavoitteista, mutta heillä oli myös toisistaan poikkeavia kokemuksia. Näistä merkittävimpiä olivat työssä jaksaminen, yhteenkuulumisen tunne, sekä koettu mahdollisuus vaikuttaa asioihin työssä.

Esihenkilöt olivat keskimäärin työntekijöitä vanhempia, ja kokivat samanaikaisesti työhyvinvoinnin asiat positiivisemmin kuin työntekijät. Nämä tekijät voivat selittää tuloksia jonkin verran, sillä kyky hallita esimerkiksi stressiä ja työelämän tasapainoa parantuu kokemuksen myötä. Esihenkilöillä voi siis olla iän tuoman kokemuksen avulla paremmat edellytykset selvittää työn esittämistä haasteista, minkä takia he kokevat työhyvinvoinnin työpaikallaan positiivisemmin kuin työntekijät (Mieli 2021).

Toisistaan poikkeavat vastaukset kuitenkin voisivat tarkoittaa kohdeyrityksen kannalta sitä, että niitä tulisi pyrkiä tuomaan lähemmäksi toisiaan. Palaute ja sen kulttuurin edistäminen auttaa tähänkin, niin kuin edellä on mainittu, mutta myös muita keinoja on olemassa. Esimerkiksi yhteenkuulumisen tunnetta voidaan lisätä antamalla työntekijöille ja esihenkilöille riittävästi yhteistä aikaa.

Kun aikaa tulee vietettyä riittävästi yhdessä, voivat kaikki tuntea paremmin yhtenäisyyden tunnetta kuin toisista irrallaan töitä tehdessä. Tällöin tapahtuu myös ajatustenvaihtoa, joka auttaa esihenkilöitä ja työntekijöitä jakamaan toisilleen omia näkemyksiään. Käytännössä tätä voidaan edesauttaa yksinkertaisimmillaan yhteisellä vapaa-ajan tilalla, jossa muita ihmisiä voi tavata esimerkiksi tauolla. Työn muotoa voidaan myös mukauttaa mahdollisuuksien mukaan siten, ettei kukaan joudu tehdä työtehtäviään yksin. On myös tärkeää, että työntekijät ja esihenkilöt työskentelisivät mahdollisuuksien mukaan samoissa tiloissa työntekijöiden kanssa, jotta he olisivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Työajan ulkopuoliset ajanviettomahdollisuudet ovat myös tärkeitä. Virkistyspäivät ja muut yrityksen henkilöstölle järjestämät tapahtumat ovat tärkeitä yhteisen ajan vieton kannalta. Ne ovat myös tärkeitä tekijöitä henkilöstön jaksamisen kannalta. Näissä koko henkilöstö kokoontuu yhteen ilman työhön liittyvää stressiä ja kaikki saavat aikaa muodostaa siteitä toisiinsa. Tapahtumien järjestämistä voidaan ohjata yrityksen johdosta, mutta myös henkilöstölle voi antaa mahdollisuuden järjestää koko yritykselle suunnattuja tapahtumia yrityksen kustannuksella. Tällöin jokaisella on myös mahdollisuus vaikuttaa tapahtumien sisältöön, jolloin tapahtumista voidaan helpommin tehdä jokaiselle sopivia.

Vastaajien taustatietoihin annettujen vastausten perusteella yrityksen kaikki esihenkilöt olivat olleet työsuhteessa vähintään 3 vuotta. Tämä tarkoittaa ettei ylennyksiä ei ole tapahtunut tuona aikana. Työn muodosta riippuen henkilöstöä tulisi pyrkiä säännöllisesti ylentämään, jotta työntekijöillä olisi selkeät mahdollisuudet edetä urallaan ja työskennellä tiettyä tavoitetta kohti. Mahdollisuus edetä

uralla motivoi työhön pitkällä aikavälillä ja lisää sitoutumista työhön. Vaikka vastaajat kokivatkin mahdollisuutensa omaan urakehitykseen yleisesti riittäväksi. Tämä on kuitenkin yksi osa-alue, jota voisi kehittää mahdollisuuksien mukaan.

9.3 Kehitysehdotusten käyttöönotto

Vaikka työhyvinvointi on kohdeyrityksessä hyvällä tasolla, sitä voidaan kehittää eteenpäin. Kohdeyritykselle olennaisin kehitysehdotus on palautekanavien toimivuuden varmistaminen ja palautekulttuurin kehittäminen. Saamalla työntekijöiden äänen paremmin kuuluviin, on yrityksellä paras mahdollisuus taata työntekijöilleen parhaat työolot ja hyvinvointi. Tällöin työntekijöillä itsellään on suorin reitti vaikuttaa työssä ja antaa positiivista vaikutusta omaan työhyvinvointiinsa.

Yksi kehitysehdotus ovat erilaiset henkilöstölle suunnatut yhteiset tapahtumat työajan ulkopuolella. On tärkeää, että työntekijät ja esihenkilöt voisivat viettää aikaa yhdessä täysin stressittömästi, jotta yhteenkuulumisen tunne voisi parantua. Kun yhteenkuulumisen tunnetta löytyy, kokee yksilö olevan paremmin osa työyhteisöä. Työyhteisöön kuulumisen puolestaan lisää työyhteisössä työskennellessä tyytyväisyyttä.

Työntekijöiden ylentäminen tai palkitseminen on myös yksi kehitysehdotus. Lyhyellä aikavälillä näille ei välttämättä ole vielä tarvetta, sillä vastaajat olivat tyytyväisiä näihin osa-alueisiin työhyvinvoinnissaan. Pitkällä aikavälillä on kuitenkin kannattavaa ylentää henkilöstöä ja palkita heitä, jos ylentämiseen ei ole tarvetta tai mahdollisuuksia.

Palkitseminen voi muodostua mistä vain, mikä on työntekijöille tavoittelemisen arvoista, mutta kohdeyritykselle voisivat sopia kehityskohteiden perusteella esimerkiksi erilaiset virkistysratkaisut, kuten virkistys-, lounas- tai kulttuurisetelit. Antamalla työntekijöille tavoitteita mihin keskittyä pitkällä ja keskipitkällä aikavälillä antaa heille merkityksellisyyden tunnetta työssä ja lisää työhön sitoutumista pitkällä aikavälillä.

Yritykselle tämä on ensimmäinen toteutettu työhyvinvointikysely, joten yksi olennainen kehitysehdotus on työhyvinvoinnin aktiivinen mittaaminen. Aktiivinen mittaaminen on hyödyksi yleensä, mutta työhyvinvointia kehitettäessä se hyödyttää kehityksen onnistumisen seuraamista. Jos yritys esimerkiksi tekee panostuksia ja ne eivät olekaan onnistuneita, on toiminnan muuttaminen oikeaan suuntaan tällöin nopeampaa ja helpompaa.

Koska kehitysideoita on esitetty useita, voi yrityksen kannalta olla parasta ottaa niitä käyttöön portaittain. Näin voidaan tehdä esimerkiksi vuosikelloa hyödyntäen. Vuosikelloon kehityskohteet olisi mahdollista jaotella vuoden eri aikoihin, jolloin niihin olisi mahdollista kiinnittää huomiota eri ajan-kohtina. Vuosikellon suunnittelu voisi olla mahdollista toteuttaa esimerkiksi päällikköpalaverissa, jossa olisi mahdollista keskustella kehitysehdotuksista, niiden tarpeellisuudesta ja käyttöönotosta.

10 POHDINTA

10.1 Opinnäytetyön prosessin pohdintaa

Prosessina työ oli hankala. Työ itsessään alkoi muodostumaan 2021 lopulla. Aiheeksi valikoitui työhyvinvointi, pitkän vaihtoehtojen pohdiskelun jälkeen. Omalla työpaikalla tapahtui merkittäviä rakenteellisia muutoksia ilmapiirin ja yleisten toimintatapojen suhteen ja tällöin oli henkilökohtainen kiinnostus, miten ne vaikuttaisivat yleiseen asenteeseen. Suurin osa ajasta ja energiasta kului kuitenkin juuri töihin ja muutoksiin sopeutuessa, jolloin opinnäytetyö jäi taka-alalle. Töiden ja harjoittelun takia työn edistäminen oli katkonaista. Syksyyn asti 2023 asti opinnäytetyön teko oli lähinnä teoriaan perehtymistä ja sen kirjoittamista. Töiden osalta opinnäytetyöhön oli tuolloin parhaiten aikaa, joten suurin osa opinnäytetyön tutkimusosasta on toteutunut kyseisen syksyn aikana.

Opinnäytetyön alussa kerroin työn aiheen taustoista. Työhyvinvointi aiheena oli tosiaan ollut mielenkiintoinen jo pidempään. Aihe tarkentui useaan otteeseen ja lopulliseen muotoonsa sen sain rajattua vasta hyvin myöhään. Tämä aiheutti hyvinkin paljon ylimääräistä työtä, joka olisi ollut suhteellisen helppoa välttää, jos aikaa olisi ollut toteuttaa opinnäytetyö kokonaisuudessaan jo silloin, kun sen teko tuli aloitettua. Ylimääräinen työ koostui lähinnä tekstimäärästä mitä oli tarve kirjoittaa aiheen tarkentumisen takia.

Tiedonkeruun käyttäminen tiedonlähteenä nosti esiin tiettyjä ongelmia. Kohdeyrityksen toiveesta tutkimus tuli toteuttaa nimettömästi. Pohdintaosiossa ja aineiston käytössä oli tärkeää, ettei siinä esiinny henkilökohtaisia tietoja. Yksinkertaisimmillaan tämä onnistui käsittelemällä aineistoa anonyymisti. Oli tärkeää, että aineistoa käsitellessä se muotoiltaisiin siten, että yksityisyys kaikille osapuolille on taattu. Näin tehtäessä oli kuitenkin samalla tärkeää, ettei sillä olisi kriittistä vaikutusta tutkimusten tuloksiin.

Opinnäytetyön ohessa tehty työ vaihtui jossain kohtaa työksi, jonka ohessa tein opinnäytetyötä. Opinnäytetyön teon alkuvaiheessa sain töissäni ylennyksen, jonka ohessa toteutin harjoittelun. Aikaa ja energiaa ei oikeastaan ollut tavallisen viikon aikana opinnäytetyön tekoon yhtään. Opinnäytetyön tekoa yritin töiden ohessa useaan otteeseen, mutta siitä ei tullut ikinä yhtään mitään. Takarajan lähestyessä työt oli pakko keskeyttää, jotta työ olisi mahdollista saada valmiiksi. Työrutiinista siirtymisen takaisin koulutehtäviin ei kuitenkaan ollut niin helppoa kuin luulin, ja prosessin loppupuolella vaivasi jatkuva mielialan ailahtelu sen suhteen, onko prosessin loppuunsaattaminen edes mahdollista.

Suurin haaste työssä oli alusta alkaen sen pituus ja sisällön koko. Aiheen tarkentuessa oli pakko poistaa jo olemassa olevaa tekstiä ja kirjoittaa lisää tilanteen mukaisesti. Työn alussa tavoittelin henkilökohtaisesti työn pituudelle vähintään 40 sivua ja 10 000 sanaa. Tavoite ei ollut missään välissä tehdä ns. laajaa kirjoitelmaa, vaan tiivis ja tarkka opinnäytetyö. Jossain kohti työn etenemistä noista tavoitteista ei enää kuitenkaan tarvinnut huolehtia. Aihe oli laaja ja aineistoa oli lähes loputtomasti käytettävissä ja aihe tarvitsi laajasti aineistoa, jotta se toimisi siinä rungossa, mihin sen olin

suunnitellut. Itse opinnäytetyön sisältö ja työhön päätyvät tekstit huomioon ottaen työn kokonaispituus olisi yli sadan sivun kokoluokkaa, jota voisi alkuperäiseen tavoitteeseeni nähden kutsua jo epäonnistumiseksi.

En ole koskaan kokenut itseäni hyväksi kirjoittajaksi, joten työn teko oli ajoittain hyvin tuskaista. Henry Ford sanoi aikoinaan, ettei mikään ole erityisen vaikeaa, jos sen pilkkoo pieniin osiin. Työn pilkkominen riittävän pieniin osiin ja kirjoittamisen aktiivinen suunnittelu oli valtavasti hyödyksi vaikeina hetkinä. Kirjoituksen katkonaisuuden, aiheen vaihtelemisen ja itsekriittisyyden vuoksi tekstiä tuli karsittua huomattava määrä. Lopullinen työ ei vastaa sitä standardia, jonka itselleni asetin alussa, mutta en tiedä tämän prosessin jälkeen olisiko sitä edes realistista saavuttaakaan. Lopulta koen edistyneeni siitä mistä aloitin, ja näen tämän riittävän itselleni tavoitteen saavuttamiseksi.

10.2 Oma asiantuntijuus

En ole koskaan ollut projektiluonteinen henkilö. Jos olen onnistunut käyttämään aikaa yksittäiseen asiaan useiden päivien, viikkojen tai kuukausien ajan, kyse on poikkeuksesta, jota silloinkin ajan eteenpäin täysin omin ehdoin. Opinnäytetyö on itselleni henkilökohtaisesti ollut yksi kuluttavimmista asioista, joita olen kokenut. Syyt tähän johtuvat lähinnä asioista, joita en itsekään ymmärtänyt alkuvaiheessa. Projektin eteneminen helpottui prosessina eteenpäin mennessä, mutta työskentelyn pakkomaisuus säilyi koko tekemisen ajan.

Olen aina tiennyt, kuinka tärkeää ajankäytön suunnitteleminen on. Opinnäytetyö on vihdoinkin saanut minut sisäistämään, kuinka tärkeää ajankäyttö ja sen suunnitteleminen oikeasti on. Kun aikaa ei ole mihinkään tarpeeksi, sitä on priorisoitava ja tehtävä joskus jopa vaikeita päätöksiä sen käytöstä.

Tiedonhaku on yksi itselleni tärkeimmistä asioista, joka on kehittynyt opinnäytetyön aikana. Erilaisen tietolähteiden käyttö opetti niiden heikkouksia ja vahvuuksia. Relevantin tiedon hakeminen ja analysointi on itselleni hyödyksi varmasti tulevaisuuden työelämässä, mutta myös ihan henkilökohtaisella tasolla.

Päätöksenteko on ollut yksi olennaisia kehitysalueita. Opinnäytetyön ohella se on kehittynyt myös harjoittelun ja töiden kautta ja lopulta siitä on ollut hyötyä jokaisessa. Joskus päätöksiä pitää tehdä paineen alla. Ja vaikka oikean päätöksen tekeminen voi olla vaikeaa ja tärkeää lopputuloksen kannalta, joskus nopeasti tehty huono päätös on parempi kuin loppuun asti mietitty päätös. Työ olisi valmistunut huomattavasti nopeammassa aikataulussa, mikäli tämän olisi tajunnut jo aloitusvaiheessa.

Myös projektin suunnittelu ja sen tärkeys tulosten kannalta on tärkeää. Ajoittain työn kirjoittaminen on pysähtynyt ja on voinut kulua pitkiä aikoja ilman yhtäkään uutta ideaa, kokonaisuutta tai edes konkreettista lausetta. Nyt ymmärrän, että tämä johtuu mm. liian korkealle asetetusta rimasta ja siitä aiheutuvasta stressistä, sekä riittämättömästä suunnittelusta. Pään seinään hakkaamisen sijaan ajan voi hyödyntää paremmin tauottamalla työskentelyä ja palaamalla suunnittelupöydän ääreen

pilkkomalla työ pienempiin osiin. Tällöin aika kuluu juuri solmukohdan avaamisen suunnittelussa. Jotain ei voi ratkaista, ennen kuin tietää, miten se ratkaistaan.

Oma asiantuntijuus työhyvinvointiin liittyen on opinnäytetyön jälkeen hyvä. Ennen aiheeseen perehtymistä, pidin yleisiä käsitteitä melko itsestään selvinä, mutta nyt ymmärrän kuinka laajoja nuo käsitteet ovat. Eri lähteisiin perehtymällä opin eroja työhyvinvoinnin määritelmästä ja siitä, miten ai-
hetta voi käsitellä. Opetuksella pystyin käyttämään omaa osaamistani ja näkemyksiäni työhyvinvoinnissa ja sen kehittämisessä. Työskennellessäni nykyisessä työssäni pystyn esihenkilöasemassa hyödyntämään näitä opittuja asioita.

LÄHTEET

- Brandt, T. 2020. Persoonallisuus ja työhyvinvointia heikentävät tekijät - eSignals Pro.
- Emooter. 2020. Verkkolähde: <https://www.businessfinland.fi/en/companies/e/emooter>
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere 2011.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Verkkoaineisto: <https://www.tyohyvinvointi.fi/> Viitattu 3.5.2023.
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. Kokemäki.
- Kallio Tiina 2015. Työhyvinvoinnin edistämistä yhteistyöllä. Verkkojulkaisu. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. Päivitetty 11.12.2015. <http://www.oamk.fi/epooki/2015/tyohyvinvoinnin-edistamista-yhteistyolla/> Viitattu 14.12.2022.
- Louko, E. 2020. Miten päästä flow-tilaan? Näillä vinkeillä työ sujuu kuin tanssi. Baronan Blogi. Viitattu 17.12.2022. <https://barona.fi/blogi/miten-paasta-flow-tilaan>
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Löyttyniemi, R. 2013. Flow-tila syntyy kun taidot ja tehtävän haastavuus ovat tasapainossa. Verkkojulkaisu. Yle. Päivitetty 05.04.2016. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2013/01/28/flow-tila-syntyy-kun-aidot-ja-tehtavan-haastavuus-ovat-tasapainossa> Viitattu 26.11.2022.
- Manka, M. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Tammerprint Oy. Tampere.
- Manka, M. 2014. Voimavarat käyttöön. Lönnberg Print & Promo. Helsinki.
- Manka, M. 2021. Työhyvinvoinnin tekijät. Verkkoaineisto: <https://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/> Viitattu 22.11.2022.
- Mieli. 2021. Vahvista eustressiä, vähennä distressiä. Verkkojulkaisu: <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mielenterveys-ja-arjen-aidot/vahvista-eustressia-vahenna-distressia/> Viitattu 23.9.2023.
- Nahkamäki, R. 2021. Työhyvinvoinnin mittaaminen: Miten dataa voi hyödyntää? Minkälaisia tavoitteita kannattaa asettaa? Firstbeat Blogi. Viitattu 7.5.2023. <https://www.firstbeat.com/fi/blogi/tyohyvinvoinnin-mittaaminen/>
- Northouse, P.G. 2007. Leadership Theory and Practice Fourth edition. Sage Publications. California.
- Pekkola, J. Maarit, P. Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä - Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Helsingin yliopisto. Helsinki. Viitattu 27.11.2022 Saatavilla: <https://docplayer.fi/1101983-Hyvinvointiviestinta.html>
- Pohjola Vakuutus. 2022. Tiedätkö mitä työntekijän sairastuminen maksaa? Sairauslomista ja sairauspoissaoloista vallitsee väärinkäsityksiä. OP Ryhmä. Verkkojulkaisu: <https://www.op.fi/yritykset/vakuutukset/henkilovakuutukset/sairauspoissaolojen-kustannukset> Viitattu 7.2.2023.
- Saarinen, J. 2016. Stressistä voi olla apua – kuusi keinoa paineen kääntämiseen voitoksi. HS. Päivitetty 27.5.2016 <https://www.hs.fi/talous/art-2000002903095.html> Viitattu 21.10.2022.

Sarkkinen, M. 2015. Kolme tapaa tylsistyä työssä. Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu:
<https://www.ttl.fi/tyopiste/kolme-tapaa-tylsistya-tyossa> Viitattu 10.11.2022.

Sosiaali- ja Terveysministeriö. 2022. Työhyvinvointi. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Verkkojulkaisu:
<https://stm.fi/tyohyvinvointi> Viitattu 9.12.2021.

Työsuojeluhallinto (1). 2022. Yötyö. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Verkkoaineisto:
<https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/yotyö> Viitattu 28.10.2022.

Työsuojeluhallinto (2). 2022. Psykososiaalinen kuormitus. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Verkkoaineisto: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus> Viitattu 28.10.2022.

Työterveyslaitos. 2015. Johda tuottavasti – Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esihenkilötyön keinoin. Työterveyslaitos. Helsinki.

Työterveyslaitos. 2021. Stressi ja työuupumus. Verkkoaineisto:
<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/> Viitattu 24.10.2022.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Wood, J, Nelson, B. 2017. The Manager's Role in Employee Well Being. Workplace Gallup. Lontoo.

LIITE 1 - SAATEKIRJE

Hei,

Osallistuisitko kyselyyn, jolla on tarkoitus kehittää työpaikan työhyvinvointia. Toteutan kyselyn osana opintojani ja yhteistyössä yrityksen kanssa. Kyselyllä pyritään kartoittamaan henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa. Kyselyyn vastaaminen on nimetöntä ja siihen voi vastata alla olevasta linkistä. Toivon mahdollisimman monen vastaavan kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen on mahdollista kuukauden loppuun asti (31.8.).

Linkki kyselyyn: ([Linkki](#))

Terveisin,

Ahtoniemi Tomas

Liiketalouden opiskelija

tomas.ahtoniemi@edu.savonia.fi

LIITE 2 - KYSELYLOMAKE

Kiitos kun osallistuit kyselyyn! Kyselyn, tarkoitus kehittää työpaikan työhyvinvointia kartoittamalla henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa. Toteutan kyselyn osana opintojani ja yhteistyössä yrityksen kanssa. Kyselyyn vastaaminen on nimetöntä ja sen tulokset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyyn vastaaminen kestää n. 15 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen on mahdollista kuukauden loppuun asti (31.8.).

1. Sukupuoli

Mies Nainen Muu En halua kertoa

2. Ikä

alle 18 18-29 30-39 yli 40 En halua kertoa

3. Työsuhteen kesto

alle 1 vuosi 1-3 vuotta yli 3 vuotta En halua kertoa

4. Työnkuva työpaikalla

Esihenkilö Työntekijä En halua kertoa

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5 työhön ja työhyvinvointiin liittyviä aiheita.

5 = Täysin Samaa Mieltä

4 = Jokseenkin Samaa Mieltä

3 = En osaa Sanoa

2 = Jokseenkin Eri Mieltä

1 = Täysin Eri Mieltä

5. Työpaikallani työnteko on selkeää

Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1	Täysin Eri Mieltä
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

6. Työssäni on selkeät tavoitteet

Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1	Täysin Eri Mieltä
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

7. Pystyn vaikuttamaan riittävästi töihin liittyvissä asioissa

Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1	Täysin Eri Mieltä
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

8. Osaamiseni on työssä otettu huomioon riittävästi							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
9. Työtehtäväni ovat sopivan haastavia							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
10. Olen saanut kehittää työssä omaa osaamistani riittävästi							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
11. Olen saanut mahdollisuuden kehittää työuraani työni kautta							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
12. Työpaikallani on tasa-arvoinen työyhteisö							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
13. Työpaikallani on oikeudenmukainen työyhteisö							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
14. Työpaikan työilmapiiri on hyvä							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
15. Koen olevani osa työyhteisöä							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
16. Työpaikallani arvostetaan ja kunnioitetaan muita työntekijöitä							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
17. Koen Työpaikkani turvalliseksi työympäristöksi							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
18. Saan riittävästi tarvitsemaani tukea työssä							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
19. Esimiehet toimivat reilusti							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
20. Työ on mielestäni hyvin johdettua työpaikallani							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
21. Johtaminen edistää hyvinvointiani työpaikallani							

Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1	Täysin Eri Mieltä
22. Voin keskustella esimieheni kanssa rehellisesti ja avoimesti						
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1	Täysin Eri Mieltä
23. Työpaikkani tilat ja työvälineet ovat riittävät työntekoon						
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1	Täysin Eri Mieltä
24. Tiedän miten työni tehdään oikealla tavalla						
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1	Täysin Eri Mieltä
25. Ymmärrän miten oma työpanokseni vaikuttaa koko työpaikan työskentelyyn						
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1	Täysin Eri Mieltä
26. Saan riittävästi tietoa työhöni liittyen						
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1	Täysin Eri Mieltä
27. Saan riittävästi palautetta kehittyäkseni työssä						
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1	Täysin Eri Mieltä
28. Saamani palaute on hyödyllistä ja rakentavaa						
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1	Täysin Eri Mieltä
29. Annan muille riittävästi palautetta kehittääkseni heitä						
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1	Täysin Eri Mieltä
30. Terveystilani on mielestäni hyvä						
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1	Täysin Eri Mieltä
31. Työ on minulle fyysisesti sopivan kuormittavaa						
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1	Täysin Eri Mieltä
32. Työ on minulle psyykkisesti sopivan kuormittavaa						
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1	Täysin Eri Mieltä
33. Pystyn pitämään työni ja muun elämäni tasapainossa						
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1	Täysin Eri Mieltä
34. Koen työni ajoittain stressaavaksi						
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1	Täysin Eri Mieltä

35. Olen kokenut ahdistusta töissä työsuhteeni aikana							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
36. Saan tarpeeksi aikaa palautuakseni töistä							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
37. Uppoudun ajoittain tekemääni työhön (jolloin ajantaju katoaa)							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
38. Koen onnistumisen tunnetta työssäni							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
39. Saan toteuttaa työssä itseäni riittävästi							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
40. En koe työtä haittaavia turhia häiriötekijöitä							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
41. Koen tekemäni työni mielenkiintoiseksi							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
42. Koen tekemäni työni merkittäväksi							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
43. Koen tekemäni työni palkitsevaksi							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		
44. Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni							Täysin Eri Mieltä
Täysin Samaa mieltä	5	4	3	2	1		