



Lowell Suomi Oy asiakaspalvelutiimin henkilöstön työhyvinvointi

Cassandra Granö

Sanna Nurmimaa

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2024

<p>Tekijät Cassandra Granö Sanna Nurmimaa</p>
<p>Tutkinto Tradenomi</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Lowell Suomi Oy asiakaspalvelutiimin henkilöstön työhyvinvointi</p>
<p>Sivu- ja liitesivumäärä 49 + 7</p>
<p>Työhyvinvointi on nykyisellään jo megatrendi, jonka merkitys korostuu niin vastuullisesta kuin organisaation tuloksellisestakin näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin Lowell Suomi Oy:n perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimin työhyvinvoinnin nykytilaa. Aiempaa työhyvinvointiin liittyvää dataa ei vertailukohteeksi ollut saatavilla, johtuen siitä, ettei vastaavaa kyselyä oltu aikaisemmin tiimille toteutettu.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Lowell Suomen perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimin työhyvinvoinnin nykytila ja ymmärtää tiimin työhyvinvointia eri näkökulmista. Tavoitteena oli luoda kattava käsitys tiimin jäsenten kokemasta työhyvinvoinnista, selvittää henkisen hyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja työkyvyn ilmenemistä sekä tutkia viihtyvyyteen, motivaatioon ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tutkimus käsitteli työntekijöiden stressiä ja työn kuormittavuutta. Opinnäytetyöllä tarjottiin myös mahdollisia kehitysehdotuksia Lowell Suomi Oy:n perintä- ja laskutusasiakaspalvelun tiiminvetäjälle kyselyn tulosten perusteella. Kyselylle oli siis olemassa oleva tarve ja kyselypohjaa voi hyödyntää yrityksen sisäisesti tulevaisuudessakin.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa hyödynnettiin työhyvinvointia koskevaa kirjallisuutta sekä artikkeleita. Tietoa aiheesta oli valtavasti saatavilla, joten opinnäytetyöhön kerättiin mahdollisimman tuoreita lähteitä kuvaamaan työhyvinvoinnin perustaa nykypäivään pohjautuen. Teoriaosuudessa käytiin läpi tutkimusongelmat jokaista kattavasti perustellen. Tutkimus toteutettiin tapaus-tutkimuksena, joka antoi mahdollisuuden pohjata teoriaa sekä analysoida tuloksia hyödyntäen eri menetelmiä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin syksyn 2024 aikana, jolloin alkusyksystä muodostettiin kysely asiakaspalvelutiimille ja vastaukset saatiin analysoitua loppusyksyyn mennessä. Tulokset avattiin raporttiin tutkimusongelmittain, jotta saatiin mahdollisimman kattava yhteys jo olemassa olevaan teoriaan.</p> <p>Tutkimuksen lopputulemana nähtiin, että perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimin työhyvinvoinnin nykytila on hyvä, aiheesta tiedettiin tiimin jäsenten kesken tarpeeksi sekä sen osa-alueisiin vaikutettiin itse jo ennaltaehkäisevästi. Tutkimuksen tulosten perusteella syntyi kehitysehdotuksia, jotka toimitettiin tiiminvetäjälle tulevaisuuden työhyvinvoinnin kehittämistä varten.</p>
<p>Asiasanat työhyvinvointi, motivaatio, stressi, työssä jaksaminen, työssä viihtyvyys, luotonhallinta</p>

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	1
1.2	Tutkimusmenetelmät, -ongelma ja rajaus sekä vastuullisuus	2
2	Toimeksiantaja Lowell Suomi Oy.....	4
2.1	Perintäala.....	4
2.2	Sosiaalinen vastuullisuus	5
2.3	Sosiaalinen vastuullisuus Lowellilla	6
3	Työhyvinvointi	7
3.1	Työhyvinvoinnin keskeiset mallit.....	8
3.1.1	Voimavaralähtöinen malli	8
3.1.2	Työhyvinvoinnin portaat	10
3.1.3	Työhyvinvointikompassi	11
3.1.4	Tässä työssä sovellettava malli.....	11
3.2	Henkinen hyvinvointi, työssä jaksaminen ja työkyky	12
3.3	Työssä viihtyvyys, motivaatio ja työtyytyväisyys	14
3.4	Stressi ja kuormittavuus	16
3.5	Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi.....	18
3.6	Organisaatio, johtaminen ja esimiestyö	20
3.7	Työhyvinvoinnin mittaaminen, seuranta ja kehittäminen	21
4	Valitut tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus	24
4.1	Laadullinen tapaustutkimus menetelmänä.....	24
4.2	Tutkimusetiikka	26
4.3	Kyselylomakkeen suunnittelu ja toteuttaminen	27
4.4	Aineiston analyysimenetelmä ja analyysin toteutus	28
4.5	Laadullinen sisällönanalyysi ja teemoittelu	29
5	Tutkimuksen analysointi ja tulokset	31
5.1	Työhyvinvointi	31
5.2	Henkinen hyvinvointi, työssä jaksaminen ja työkyky	34
5.3	Työssä viihtyvyys, motivaatio ja työtyytyväisyys	36
5.4	Kuormittavuus ja stressi	37
5.5	Yhteenvedo Lowell Suomen perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimin työhyvinvoinnin nykytilasta	40
6	Pohdinta.....	42
6.1	Vastaus tutkimusongelmiin.....	43
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	43

6.3 Oman opinnäytetyöprojektin ja oppimisen arviointi	44
Lähteet.....	46
Liitteet	50
Liite 1. Kyselytutkimus Lowell Suomi Oy asiakaspalvelutiimin henkilöstön työhyvinvointi	50
Liite 2. Työhyvinvoinnin nykytila ja kehitysehdotukset.....	53

1 Johdanto

Opinnäytetyössä kartoitetaan Lowell Suomi Oy:n perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimin henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa. Sitran 2023 selvityksessä työhyvinvointi nähdään yksilöön rajoittumisen sijasta kokonaisuutena, joka kietoutuu yhteen niin ympäristön kuin yhteisöjenkin hyvinvoinnin kanssa. Yhteiskunnallisesti huomiota tulee kiinnittää taloudellisen ja materiaalista koostuvan elintason lisäksi muihin hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin, kuten sosiaalisiin suhteisiin ja pääomaan sekä yksilön osallistamiseen ihmisten ja luonnon hyvinvoinnin edistämiseksi.

Mielenterveysongelmien lisääntyminen etenkin nuorella väestöllä vaikuttaa suoraan työpoissaoloihin ja työkyvyttömyyteen. Samalla kuitenkin työuria pidennetään ja osaamista tulee kehittää jatkuvasti samassa suhteessa. (Sitra 2023.) Nämä asiat megatrendeinä herättivät kiinnostuksen kartoittaa työhyvinvoinnin tilaa Lowell Suomen perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimiltä.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Lowell Suomen perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimin työhyvinvoinnin nykytila ja ymmärtää tiimin työhyvinvointia eri näkökulmista. Tavoitteena on luoda kattava käsitys tiimin jäsenten kokemasta työhyvinvoinnista, selvittää henkisen hyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja työkyvyn ilmenemistä sekä tutkia viihtyvyyteen, motivaatioon ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tutkimus käsittelee työntekijöiden stressiä ja työn kuormittavuutta. Opinnäytetyö tarjoaa mahdollisia kehitysehdotuksia Lowell Suomi Oy:n perintä- ja laskutusasiakaspalvelun tiiminvetäjälle kyselyn tulosten perusteella. Tiiminvetäjä analysoi raportilta lisäarvoa tuovat mahdolliset kehityksen kohteet, joita voidaan hyödyntää tiimin työhyvinvointia kehittäessä. Tiiminvetäjä voi tutkimuksen tulosten avulla pyrkiä kehittämään sellaisia asioita, joihin voi itse vaikuttaa. Tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa tiimeissä Suomessa.

Työhyvinvoinnin nykytila-analyysin tavoite on rajattu osaksi kokonaiskuvan tarkastelua. Tarkastelulla halutaan selvittää yksittäisen perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimin kokema työhyvinvointia nykytilassaan. Tämä rajaus on otettu huomioon myös kysymyksiä laadittaessa, sillä ne ovat avoimuudellaan mahdollisimman kartoitettavia yksittäisen henkilön kokemusta ajatellen, huomioiden anonymiteettiä. Kysymykset on pyritty asettelemaan mahdollisimman avoimiksi, jotta saadaan kokonaiskuvaa tarkasti ilman, että johdatellaan antamaan suoria kehitysehdotuksia tai antamaan tietynlaisia vastauksia.

Opinnäytetyö on tapaustutkimus. Se toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena Webropol-kyselynä, joka jaetaan Lowell Suomi Oy:n perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimille. Tiiminvetäjä vastaa siitä, että henkilöstölle varataan riittävästi aikaa kyselyyn vastaamiselle. Kyselyn vastaukset

kerätään anonymisti, jolloin kyselyä analysoidessa ei tarvitse käsitellä henkilötietoja. Opinnäytetyössä ei analysoida aiempaa Lowell Suomen työhyvinvointiin liittyvää dataa, joten tämän kyselyn tuloksia ei voida verrata aiempiin tuloksiin.

Aiempaa työhyvinvointiin liittyvää dataa ei ollut saatavilla, koska tiiminvetäjän mukaan yrityksessä ei ole aiemmin toteutettu työhyvinvointia koskevaa kyselyä. Tämä huomioiden sekä raportin kokonaiskuvaa ajatellen, aiemman työhyvinvointiin liittyvän datan puuttumista ei pidetä ongelmana. Tarkoituksena on luoda tutkimus nykytilasta yksittäisen tiimin kohdalla, jolloin koko yritystason työhyvinvointiin liittyvää data ei olisi vertailukelpoista raportin tuottamiseksi. Raportilla tuotetaan nimenomaan perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimin työhyvinvoinnin nykytilasta lyhyt raportti, joka toimitetaan kehitysehdotuksien kera toimeksiantajalle.

1.2 Tutkimusmenetelmät, -ongelma ja rajaus sekä vastuullisuus

Päätutkimusongelmana on selvittää työhyvinvointi yleisellä tasolla eli millaiseksi Lowell Suomen perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimi kokee työhyvinvoinnin ja sen eri osa-alueet. Tätä kartoitetaan selvittämällä viihtyvyystekijöitä työpaikalla. Ensimmäisenä alaongelmana selvitetään työntekijöiden henkistä hyvinvointia, työssä jaksamista ja työkykyä. Toisena alaongelma tarkastellaan työssä viihtyvyyteen, motivaatioon ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Kolmantena alaongelmana käsitellään työntekijän kokemaa stressiä ja työn kuormittavuutta.

Tutkimusongelmat rajataan merkittävyyden mukaan. Mikäli alaongelmat ovat kysymyksiltään liian tarkkoja ja kartoitettavia, voi tulosten analysointi muuttua haastavaksi. Alaongelmat tukevat raportin teorian mukaisesti kokonaisvaltaisesti työhyvinvointia. Kyselyyn valituilla kysymyksillä vastataan työhyvinvointia koskeviin tutkimusongelmiin, jossa alaongelmat toimivat työhyvinvoinnin osa-alueina.

Työhyvinvointi syntyy ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. Työn hallinnan tunne on keskeisessä asemassa. Henkilö, joka kokee voivansa vaikuttaa työhönsä, ei rasitu samalla tavalla kuin henkilö, joka kokee, ettei voi juurikaan vaikuttaa työhönsä. Mallissa korostuu, kuinka yksilön ominaisuudet sekä osaaminen mukautuvat työympäristön vaatimuksiin. (Manka & Manka 2023, 92-93.)

Työn hallinnan tunne toimii henkilölle välineenä stressitekijöiden kohtaamisessa. Yksilö voi kokea vaatimukset haasteellisiksi tai jopa uhkaaviksi. Tämän kokemuksen myötä syntyy erilaisia tunne-elämän tiloja, joiden määräytyminen osoittaa stressireaktion voimakkuuden. (Manka & Manka 2023, 92-93.)

Voimavarat jaetaan yksilöllisiin, kuten terveys ja ongelmanratkaisutaidot sekä ympäristötekijöihin, kuten sosiaalinen tuki. Ihmisten persoonallisuus vaikuttaa yksilötasolla stressin kokemiseen. Se mikä toiselle on stressaavaa, ei välttämättä aiheuta ollenkaan stressireaktiota toisessa. Työn stressitekijöitä mittaavat mallit eivät ole ottaneet huomioon tätä yksilöllistä vaihtelua vaan ovat keskittyneet kuvaamaan kuormittavia työoloja ilman huomioita yksilön reaktioista. (Manka & Manka 2023, 92-93.)

Tarkoituksena on saada kokonaiskuva työhyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä eikä niinkään puretua useampaan eri ongelmaan liiaksi. Opinnäytetyösuunnitelmaa laadittaessa on tutustuttu opiskelijan muistilistaan vastuullisuuden osalta, sisältäen muun muassa ohjeet henkilötietojen käsittelyyn, esteellisyyteen sekä tutkimuslupaan liittyen. Vastuullinen opinnäytetyö edellyttää hyvää aineistohallintaa sekä avoimuutta tutkimusta laatiessa ja sitä julkaistaessa. (Haaga-Helien kirjasto- ja tietopalvelut 2024.)

Peittomatriisissa esitetään tutkimusongelma ja alaongelmat. Sen avulla tehdään tutkimusongelman, tietoperustan, tulosten ja kyselylomakkeen yhteyden tarkistus. Peittomatriisin tarkoituksena on ilmentää opinnäytetyön sisällön koherenssia eli johdannonmukaisuutta ja eheyttä. Alla olevassa taulukossa 1 on peittomatriisin avulla esitetty alaongelmat ja niihin yhteydessä olevat luvut tietoperustasta ja tuloksista sekä Webropol -kyselylomakkeen kysymykset. (Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu 2024.)

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimusongelma (1.) ja alaongelmat (2.–4.)	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymykset
1. Työhyvinvointi: Millaiseksi Lowell Suomen asiakaspalvelutiimissä työskentelevät henkilöt kokevat työhyvinvointinsa tällä hetkellä?	3 & 3.1	5.1	1–3
2. Henkinen hyvinvointi, työssä jaksaminen ja työkyky: Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen?	3.2	5.2	4–6
3. Työssä viihtyvyys, motivaatio ja työtyytyväisyys: Mitkä asiat motivoivat työntekijöitä työhönsään?	3.3	5.3	7–9
4. Kuormittavuus ja stressi: Millaiseksi työntekijät kokevat työn kuormittavuuden kannalta?	3.4	5.4	10–12

2 Toimeksiantaja Lowell Suomi Oy

Toimeksiantaja on luotonhallinnan palveluyritys Lowell Suomi Oy. Suomessa Lowell on auttanut yrityksiä ja ihmisiä luottojen hallinnassa jo yli 50 vuotta. Suomalaiset yritykset käyttävät luotettavan kumppanin Lowell Suomen palveluja luottopäätöksenteossa, laskutuksessa ja perinnässä. Lowell Group on perustettu vuonna 2004 ja sen toimintoja on niin Iso-Britanniassa, Saksassa, Itävallassa, Sveitsissä että Pohjoismaissa. Lowell on ostanut Lindorffin liiketoiminnot Pohjoismaissa vuonna 2018 sekä Intrum Justitian liiketoiminnot Norjasta. Suomessa Lowellilla työskentelee 450 asiakaspalvelun, taloushallinnon ja juridiikan asiantuntijaa. Lowell Suomen kotipaikka Suomessa sijaitsee Turussa. (Lowell 2024.)

Luku käsittelee perintäalaa yleisesti sekä sosiaalista vastuullisuutta. Sen lisäksi selvitetään, mitä sosiaalinen vastuullisuus tarkoittaa erityisesti Lowellilla. Nämä antavat pohjaa teorialle, jonka pohjalta on rakennettu tutkimusongelmat ja kysymykset tutkimusta varten.

2.1 Perintäala

Suomalaisista jopa lähes 400 000 henkilöä omistaa maksuhäiriömerkinnän. Maksuhäiriömerkintä ei ole tarkoitettu mittariksi ihmisen luotettavuudesta, vaan ennaltaehkäisemään lisävelkaantumista. Vuonna 2022 tehtiin lakimuutos, jonka myötä maksuhäiriömerkintä poistuu kuukauden kuluttua velan maksusta. (Takuusäätiö s.a.)

Maksuhäiriömerkintä ei kuitenkaan synny siitä, jos maksu ainoastaan myöhästyy velkojalle, vaan maksun tulee olla myöhässä vähintään 60 päivää ja merkinnän mahdollisuudesta on kerrottu kuluttajalle luottosopimuksessa. Lisäksi merkintä voi tulla käräjäoikeuden päätöksestä antaa velkomus-tuomio, jossa kuluttaja määrätään suorittamaan velka. Myös ulosotto tai velkojen järjestely voi vaikuttaa maksuhäiriömerkinnän syntymiseen. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto s.a.)

Perintäalalla väistämättä tulee vaativia asiakastilanteita, jotka voivat aiheuttaa kuormitusta työntekijälle. Työturvallisuuskeskus kuvaa tällaista tunnetta myötätuntostressinä, jolla kuvataan ihmisten kärsimyksen vaikutusta asiakaspalveluhenkilöön. Tällainen kärsimys voi aiheuttaa epäasiallista käyttäytymistä tai kohtuuttomia vaatimuksia asiakaspalveluhenkilölle. Tällaisten tilanteiden purussa on tärkeää huomioida vertaistuki, mutta myös ennaltaehkäistä vastaavia tilanteita tulevaisuudessa. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Asiakas voi olla pahantuulinen jostain itse asiakaspalvelutapahtumaan liittymättömästä asiasta, joka näkyy huonona käytöksenä asiakaspalvelijaa kohtaan. Epäasiallinen käytös voi tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa asiakas menee henkilökohtaisuuksiin kommentteillaan. Tällaista

käytöstä ei tule hyväksyä vaan jokaisella on oikeus odottaa hyvää ja arvostavaa käytöstä niin asiakkaalla kuin asiakaspalvelijallakin. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

2.2 Sosiaalinen vastuullisuus

Sosiaalisella vastuullisuudella yrityksissä kuvataan ihmisten ja yhteiskunnan suhdetta yritykseen. Tähän vaikutuspiiriin kuuluvat oma henkilöstö, asiakkaat ja yhteistyökumppanit sekä paikallisyhteisöt. Sosiaalisen vastuullisuuden perustana ovat ihmisoikeudet. Työhyvinvoinnissa tämä näkyy niin työehdoissa, tasa-arvossa ja yhdenvertaisuudessa, monimuotoisessa henkilöstössä kuin osallistavassa työskentelyssä. (Elinkeinoelämänkeskusliitto 2023.)

Tänä päivänä sosiaalisesti vastuullinen yritys kilpailee työnantajamarkkinoilla houkuttelevuudellaan. Osaajat hakeutuvat sellaisiin yrityksiin, joiden arvomaailma vastaa osaajan arvoja sekä toiminta on läpinäkyvää. Tällainen työnantaja kehittää henkilöstön osaamista, varmistaa työturvallisuuden ja työterveyden käytäntöjen ajantasaisuuden sekä toimii eettisesti. (Elinkeinoelämänkeskusliitto 2023.)

Yritysvastuuverkosto Fibsin Veera Iljan mukaan vastuullisuus on jo arkipäivää yrityksissä, mutta sen pitkäjänteinen ja läpinäkyvä toteuttaminen vaatii strategista suunnittelua ja asennetta. Perintäalalla vastuullisuutta tukevat tiukka sääntely ja lainsäädäntö. Yritykset ovat myös ymmärtäneet, että vastuullisuus kattaa laajemmin asioita kuin vain ympäristö- ja ilmastoaiheet. (Lowell 2021.)

Viime vuosina pinnalle on noussut termi DEI, joka tulee sanoista diversity, equity and inclusion eli monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusio. Sosiaalisesti vastuullinen yritys varmistaa, että nämä arvot toteutuvat yrityksen arjessa. Se ei riitä, että yritykseen palkataan työntekijöitä eri taustoista, mikäli heitä ei kohdella yhdenvertaisesti tai oteta työyhteisön jäseneksi mukaan. (Kurittu & Rankinen 2023, 224.)

Yhdenvertaisuus eroaa perinteisestä tasa-arvosta siten, että jokaista on kohdeltava tietyssä tilanteessa eri tavalla, jotta voidaan tarjota jokaiselle sama lopputulos. Tasa-arvo taas viittaa enemmän malliin, jossa jokainen saa samaa kohtelua lopputuloksesta välittämättä. (Kurittu & Rankinen 2023, 224.) Tähän haetaan vastausta kyselyssä kartoittamalla esimerkiksi työmäärää ja kuormittavuustekijöitä.

2.3 Sosiaalinen vastuullisuus Lowellilla

Lowellilla koetaan, että merkittävä tekijä uskottavuuden ja liiketoiminnan näkökulmasta on nimenomaan sosiaalinen vastuu. Asiakkaan kokonaistilanne otetaan huomioon ja pyritään etsimään sellaisia ratkaisuja, jotka auttavat asiakasta parhaiten. Tällainen ratkaisu voi esimerkiksi olla laskujen jakaminen osiin, joka helpottaa maksamista. (Lowell 2021.)

Yritykset ymmärtävät sosiaalisen vastuullisuuden tärkeyden, mutta niiden on vaikeaa löytää keinoja sen käytännön soveltamiseen. Mittareita on saatavilla vielä vähän eikä työn tuloksia usein nähdä kuin vasta vuosien päästä. YK:n kestävä kehityksen tavoitteet tai kansainvälinen Corporate Human Rights Benchmark auttaa ihmisoikeuksien tarkasteluun, mutta siitä huolimatta monimuotoisuustyössä on vähemmän standardeja kuin ympäristö- ja ilmastokysymyksissä. (Lowell 2021.)

Palveluiden on oltava yhdenvertaisesti saavutettavissa, ja tähän on Lowellilla panostettu. Palveluita on mahdollista käyttää kolmella eri kielellä ja omat asiat ovat ympäri vuorokauden asiakkaan saatavilla digitaalisesti. Myös lainsäädäntö varmistaa Suomessa, että perintä puolustaa heikompaa osapuolta. Mikäli asia on tulkinnanvarainen, suojelee laki heikompaa osapuolta tällaisessa tilanteessa. (Lowell 2021.)

3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia edistetään yhteistyöllä. Se on yksilön itsensä sekä työyhteisön kokemus työhyvinvoinnista, joka usein näkyy tuloksellisena asiakkaillekin. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi ammattitaitoisen työntekijän ja työyhteisön tekemää turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tehdään hyvin johdetun organisaation sisällä. Työ on mielekästä ja merkityksellistä ja tukee kokonaisvaltaisesti elämää. Työn haastavuuden tulee myös olla tasapainossa sujuvuuden ja osaamisen kanssa. Työhyvinvointi näkyy siis kokonaisvaltaisesti arjen sujuvuudessa ja tavoitteiden toteutumisessa. Hyvinvoivassa organisaatiossa annetaan ja saadaan tukea sekä joustetaan ja kyetään uudistumaan. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

Työhyvinvointia tulee käsitellä yhteisesti työpaikalla, sillä siihen vaikuttavat eri rakenteet ja käytännöt työssä, työpaikassa, johtamisessa ja työyhteisössä. Yhteiset toimintatavat ja niiden kehittäminen on innostavaa ja lisää osallisuuden kokemusta, joka aiemmin mainitussa DEI-työssäkin on tärkeää. Työpaikan kehittämistä yhdessä henkilöstön kanssa ohjaa myös suoraan lainsäädäntö. Lisäksi useat tutkimukset ja kehittämishankkeet osoittavat, että työhyvinvoinnin kehittäminen on kannattavaa. Samalla kehittämisellä voi lisääntyä sekä työhyvinvointi että tuottavuus. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

Käsitteenä työhyvinvointi sisältää työterveyden ja työkyvyn lisäksi työn sujumisen arjessa. Organisaation johtamis- ja toimintatavat vaikuttavat keskeisenä osana työhyvinvointiin. Työn luonne, työilmapiiri sekä työntekijät itse omine näkemyksineen vaikuttavat työhyvinvoinnin syntymiseen. (Manka & Manka 2023, 109.)

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvoinnin keskeisiä malleja sekä alaongelmia eli henkistä jaksamista ja työkykyä, työssä viihtyvyyttä, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä stressiä ja kuormittavuutta. Luvussa tarkastellaan myös fyysistä, sosiaalista sekä psyykkistä työhyvinvointia, koska ne ovat olennaisia työhyvinvoinnin osa-alueita. Organisaatiotasolla työhyvinvointi on keskeisessä asemassa johtamisen näkökulmasta, myös näihin perehdytään. Työhyvinvoinnin mittarit ja seuraaminen on tärkeä osa kehitystyötä, joten niistä kerrotaan luvun loppuksi.

Luvut 3.2–3.4 käsittelevät teoriaa, jonka pohjalta liitteenä 1 oleva kysely on laadittu. Puolestaan luvussa 3.5 on teoriaa, joka tukee myöhemmin analysoitavia kyselytuloksia. Luvuilla 3.6 ja 3.7 avataan teorian avulla mahdollisia mittareita sekä kehitystekijöitä organisaation ja johtamisen näkökulmasta, jotka auttavat kyselyn tulosten analysointia ja mahdollisten kehitysehdotusten laatimista.

3.1 Työhyvinvoinnin keskeiset mallit

Työ on vaikutuksessa hyvinvoinnin tuottamiseen monilla tavoilla, koska työssä käyminen on suuressa keskiössä oleva elämänaalue työikäisille ihmisille. Se tarjoaa toimeentulon lisäksi mahdollisuuden toimia yhdessä muiden ihmisten kanssa sekä olla osana merkityksellisten asioiden tekemistä. Työn tekeminen sisältää myös kuormittavuustekijöitä, joita on tärkeää hallita ja ennaltaehkäistä. Samalla on tärkeää vahvistaa ja lisätä niin työntekijän fyysisiä, että psyykkisiä voimavaroja. Fyysiset että psyykkiset vaatimukset ja voimavarat työnteossa ovat liitännäisiä yksilön kehon ja mielen kunnon yhteensopivuuteen, jotka muodostavat työhyvinvointia. Työhyvinvointi on työntekijän positiivinen kokemus siitä, että sekä fyysiset että psyykkiset voimavarat riittävät työn tekemiseen tai jopa ylittävät vaatimukset, jotka työssä asetetaan. (Työterveyslaitos s.a.a.)

Usein työhyvinvoinnissa korjataan ongelmia ja keskitytään heikkoon työhyvinvointiin, mutta vähintään sen tukeminen ja ongelmien ennaltaehkäisy on yhtä tärkeää. Yksilön oman hyvinvoinnin lisäksi työhyvinvointi on tärkeää työnantajan näkökulmasta. Työntekijä, joka voi hyvin, suoriutuu tehtävistään ja on osana organisaatiotasolla tavoitteiden saavuttamisessa. (Työterveyslaitos s.a.a.)

Työyhteisön jäsen kohtaa työyhteisönsä oman hyvinvointinsa kautta. Mikäli työntekijällä on huono olo voi se näyttäytyä negatiivisena tunteena, vaikka työyhteisössä muuten olisikin kaikki vaikutustekijät hyvällä tolalla. Myös psykologinen pääoma, henkinen hyvinvointi sekä yleisesti terveys ja fyysinen jaksaminen vaikuttavat työhyvinvointikokemukseen. (Manka & Manka 2023, 111.)

Tähän opinnäytetyöhön on otettu teorian tueksi voimavaralähtöinen malli, työhyvinvoinnin portaat sekä työhyvinvointikompassi. Nämä mallit kertovat työhyvinvoinnin ja henkilön voimavarojen tukemisesta sekä kuvaavat ympäröiviä tekijöitä ja niiden vaikutusta työhyvinvointikokemukseen. Jokaisessa mallissa on yhteistä työyhteisön merkitys työhyvinvoinnille.

3.1.1 Voimavaralähtöinen malli

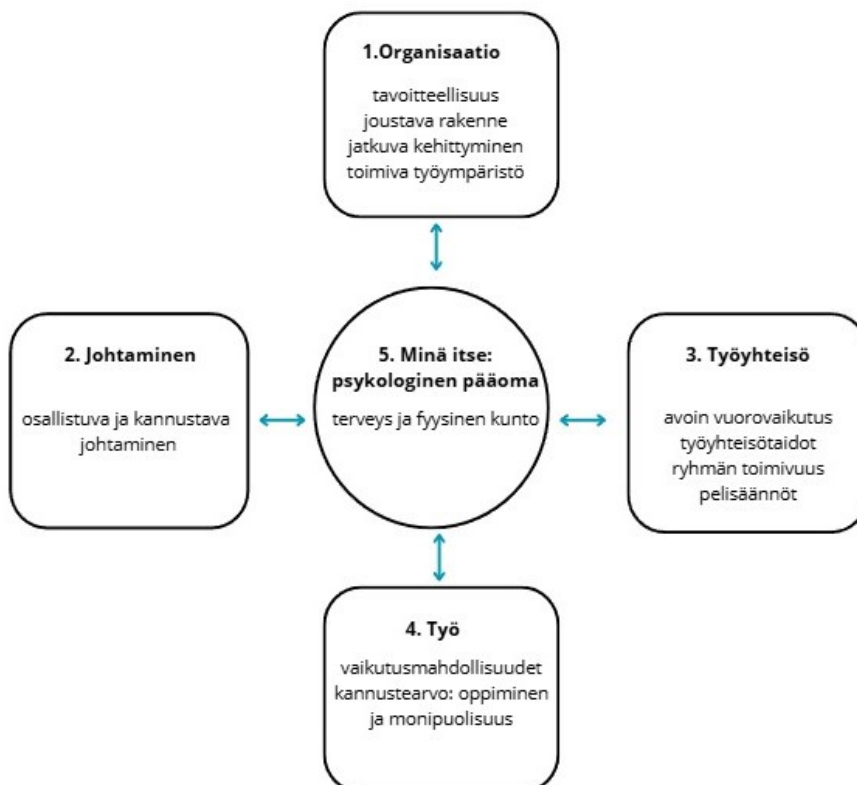
Marja-Liisa Mankan väitöstutkimukseen perustuva voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli korostaa menestyvän ja hyvinvoivan organisaation sekä yksilön keskeisiä piirteitä. Tämä malli perustuu viiteen keskeiseen tekijään, jotka ovat organisaatio, johtaminen, työ, työyhteisö ja yksilö itse. Organisaatiolla on tärkeä olla yhteinen visio ja pitää oppimista strategisena kilpailuetuna, jotta se pystyy havaitsemaan ympäristöstään tulevia muutosviestejä. (Manka & Manka 2023, 108.)

Organisaation tulee omata joustava rakenne, joka tukee tiimien ja tiedon vaihtoa. Tämä edellyttää myös toimivaa oppimisen infrastruktuuria muutoksen tueksi. Muutoksen johtaminen on välttämätöntä, koska organisaatioiden on pystyttävä hallitsemaan muutoksia ja kehittämään toimintaansa jatkuvasti oppimisen ja uuden tiedon myötä. Organisaation identiteetissä organisaatiokulttuurilla on tärkeä rooli. Se tukee uudistumista ja perustuu omien uskomusten, ihmiskäsityksen, reflektioivien

käytäntöjen sekä avoimen vuorovaikutuksen ymmärtämiseen. Organisaatioiden on pystyttävä sie-
tämään epävarmuutta ja toimimaan ennakkoluulottomasti, vaikka virheitä tapahtuisi. Nämä tekijät
yhdessä muodostavat vahvan perustan organisaation ja työntekijöiden hyvinvoinnille sekä menes-
tykselle. (Manka & Manka 2023, 108.)

Yksilön hyvinvointi koostuu useista keskeisistä tekijöistä. Ensinnäkin työn hallinta on tärkeää,
koska hyvä hallinta ja korkeat vaatimukset edistävät sitoutumista ja vähentävät poissaoloja. Tämä
edellyttää mahdollisuutta vaikuttaa päätöksiin ja työn monipuolisuutta. Elämänhallinta, johon kuu-
luu usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin, hallittavuus, sosiaalinen rohkeus, itseluottamus, myöntei-
nen ajattelu ja sitkeys, on myös tärkeää. Jatkuva oppiminen ja itseohjautuvuus luovat kasvumoti-
vaatiota. Hyvä työyhteisö, johon kuuluu toimiva ryhmä, osallistava esihenkilö ja joustava organi-
saatorakenne, tukee työntekijöiden hyvinvointia. (Manka & Manka 2023, 109.)

Nämä tekijät yhdessä luovat vahvan perustan työntekijöiden motivaatioon ja työhyvinvoinnin kehit-
tämiseen. Työhyvinvointi, joka on strateginen menestystekijä, vaatii suunnitelmallista johtamista,
johon kuuluu tavoitteiden asettaminen, toimenpiteiden suunnittelu ja vaikutusten arviointi. (Manka
& Manka 2023, 109.) Alla olevassa kuvassa 1 nähdään Mankan malli voimavaralähtöisyydestä.



Kuva 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaihen Manka & Manka 2023, 110)

3.1.2 Työhyvinvoinnin portaat

Maslow'n tarvehierarkiateoriaan perustuu Päivi Rauramon (2012, 12–15) Työhyvinvoinnin portaat -malli, joka keskittyy edistämään työhyvinvointia yksilön, työyhteisön sekä organisaation tasolla. Tämän mallin avulla pyritään kokoamaan yhteen työhyvinvoinnin keskeiset taustatekijät ja toimintamallit kehittämisen tueksi. Tässä mallissa on hyödynnetty systeemiajattelua, jonka avulla ymmärretään, miten eri osat vaikuttavat kokonaisuuteen. Alla olevassa kuvassa 2 nähdään Työhyvinvoinnin viisi porrasta, joista jokaisella on omat tekijänsä niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta.



Kuva 2. Työhyvinvoinnin viisi porrasta (mukaiillen Rauramo 2012, 15)

Työhyvinvointiportaissa on viisi porrasta, joilla kuvataan hyvinvoinnin eri ulottuvuuksia (Rauramo 2012, 15):

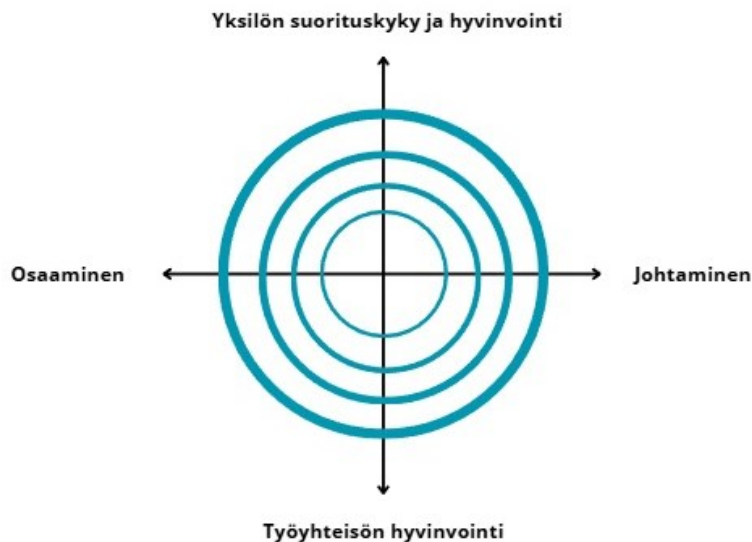
1. Terveys: Perustana hyvinvoinnille, korostaen fyysistä ja psyykkistä terveyttä.
2. Turvallisuus: Painottaa työturvallisuutta sekä psykologista turvallisuutta työympäristössä.
3. Yhteisöllisyys: Korostaa vuorovaikutusta, tiimityötä ja yhteishenkeä työyhteisössä.
4. Arvostus: Yksilöiden tunnustaminen ja arvostus ovat pohjana motivaation ja sitoutumisen edistämiseksi.
5. Osaaminen: Portaiden korkein taso, jossa keskitytään jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen sekä henkilökohtaiseen että organisaation osaamiseen.

Korkein porttas voidaan saavuttaa vain silloin, kun muut portaavat ovat jo riittävästi saavutettu. Nämä portaavat yhdessä luovat kokonaisvaltaisen näkemyksen työhyvinvoinnista ja osoittavat, kuinka tärkeää on huolehtia kaikista näistä tekijöistä työntekijöiden hyvinvoinnin ja työkyvyn tukemiseksi. (Rauramo 2012, 15.)

3.1.3 Työhyvinvointikompassi

Leena-Maija Otalan (2003, 114) kehittämä työhyvinvointikompassi tarjoaa kattavan näkökulman työhyvinvointiin. Kompassin neljä perusmuuttujaa ovat yksilön suorituskyky ja hyvinvointi, johtaminen, työyhteisön hyvinvointi ja osaaminen. Nämä muuttujat korostavat sitä, että yksilöiden hyvinvointi on ensisijainen edellytys koko työyhteisön hyvinvoinnille.

Yksilön suorituskyky ja hyvinvointi jakautuvat kolmeen keskeiseen komponenttiin: fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen, jotka perustuvat yksilön arvoihin. Osaaminen pitää sisällään sekä yksilön että yhteisön tiedot ja taidot. Ihmiset kaipaavat mahdollisuutta tulla kuulluiksi ja vaikuttaa omaan työhönsä, joten johtamisella on merkittävä rooli työhyvinvoinnissa. Tehokas esimiestyö edistää työhyvinvointia. (Ojala 2003, 113.)



Kuva 3. Työhyvinvointikompassi (mukaillen Ojala 2003, 114)

Hyvinvointi työyhteisössä koostuu useista eri osa-alueista, kuten työturvallisuudesta, ergonomiasta, työterveyshuollosta, työpaikan viihtyvyydestä ja yhteistyöstä. Alla olevassa kuvassa 3 esitellään Otalan työhyvinvointikompassi, joka tarjoaa kattavan ja käytännönläheisen viitekehyksen työhyvinvointia tukevien käytäntöjen kehittämiseen. (Ojala 2003, 113.)

3.1.4 Tässä työssä sovellettava malli

Voimavaralähtöisessä mallissa kuvataan hyvinvoinnin perustan lähtevän toimintatavoista sekä kulttuurista (Manka & Manka 2023, 111). Työhyvinvoinnin portaissa taas nähdään tärkeä merkitys perustalle myös yksilön terveydellä, niin fyysisellä kuin psyykkiselläkin (Rauramo 2012, 15). Työhyvinvointikompassi puolestaan näkee työhyvinvoinnin pohjan yksilön arvopohjassa, johon nivoutuu yhteisön merkitys hyvinvoinnissa (Ojala 2003, 113).

Mallit kertovatkin eri tekijöiden vaikutuksista työhyvinvointiin, erityisesti näistä kuitenkin tärkeänä raportin kannalta voidaan nähdä Työhyvinvoinnin portaatt -malli, jossa osa-alueet etenevät vaiheittain saavuttaakseen korkein työhyvinvoinnin porras. Mallissa kuvataan asteittain, kuinka jokainen hyvinvoinnin osa-alue liittyy toiseensa eikä ilman tätä kokonaiskuvaa voi saavuttaa hyvinvointia kokonaisvaltaisesti.

3.2 Henkinen hyvinvointi, työssä jaksaminen ja työkyky

Työntekijän henkinen hyvinvointi syntyy monista tekijöistä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi työn hallinta, elämänhallinta, hyvä työyhteisö sekä oma jatkuva halu kehittyä ja oppia (Manka & Manka 2023, 108.) Työn hallinnalla tarkoitetaan sitä, että työn korkealle asetetut vaatimukset yhdessä hyvän hallinnan kanssa monesti johtavat siihen, että työntekijä sitoutuu työhön ja jaksaa paremmin sekä sairauspoissaolomäärät vähenevät. Työn hallinta vahvistaa myös kykyä luoda laajoja sosiaalisia yhteyksiä ja saada tukea tarvittaessa sekä mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin ja työn monipuolisuuteen. (Manka & Manka 2023, 148.)

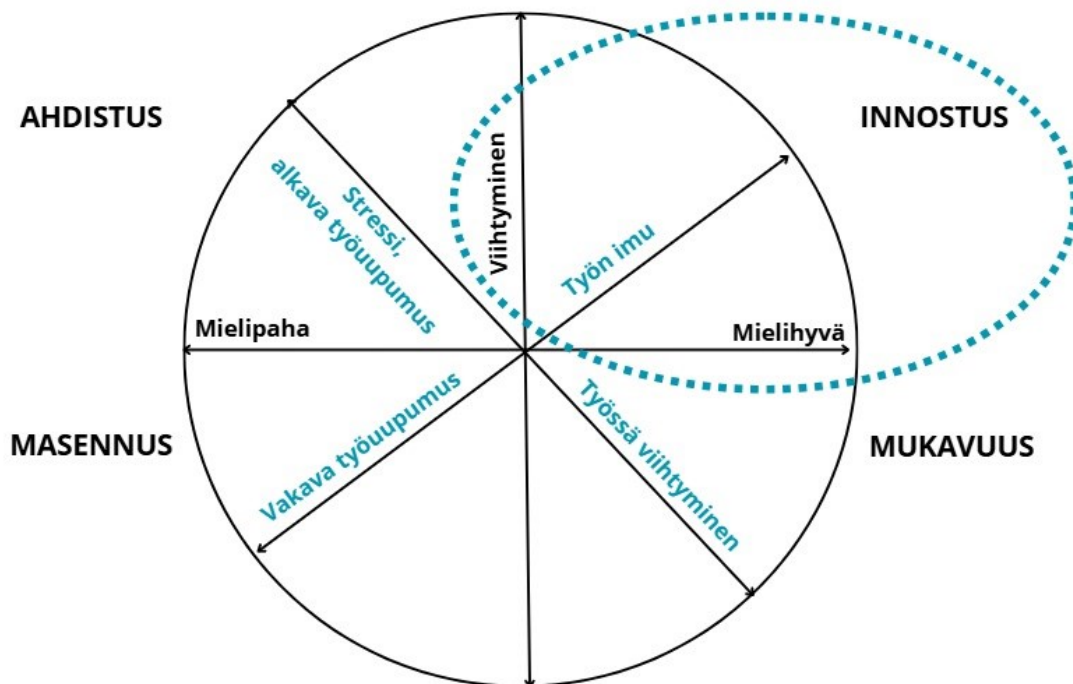
Elämänhallinnalla tarkoitetaan sitä, että ihminen kykenee ja haluaa tehdä valintoja sekä selviytyy erilaisista elämäntilanteista. Hyvä työyhteisö koostuu toimivasta tiimistä ja hyvästä ilmapiiristä. Hyvässä työyhteisössä työkaveria arvostetaan sekä työskennellään yhteisten tavoitteiden eteen kannustavan esihenkilön ja joustavan organisaation tukemana. (Manka & Manka 2023, 109.)

Työterveyslaitoksen mukaan työkyvyn perustan muodostaa yhdessä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky yhdessä terveyden kanssa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että toimintakyky ja sen heikentyminen olisi sama asia kuin työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät. (Työterveyslaitos s.a.b.) Työkyky nähdään hyvin eri tavoin työpaikoilla. On nähty sen tarkoittavan samaa asiaa kuin yksilön terveys, tai sellaista työkyvyttömyyttä, jolloin ollaan sairaana poissa töistä, tai jopa sellaiseksi työkyvyttömyydeksi, joka liittyy työkyvyttömyyseläkkeeseen. Tutkimuskirjallisuus kuitenkin kertoo, että hyvä työkyky kuvaa tasapainoa yksilön voimavarojen, työn vaatimusten ja mahdollisuuksien sekä vapaa-ajan ympäristön kesken. (Lappi 2022, 133.)

Työkyvyn ydinrakenne sisältää yksilön voimavarat eli terveyden ja toimintakyvyn, osaamisen ja arvot sekä asenteet ja motivaation. Kun työpaikalla käydään vuorovaikutuksellista keskustelua, näkyy tämä parhaimmillaan yksilön sekä työpaikan asenteiden ja arvojen kasvuna yhdessä. Terveys on myös tärkeä tekijä työkyvyssä, mutta hyvä terveys ei ole suoraan sama asia kuin hyvä työkyky. Huono terveys ei automaattisesti tarkoita työkyvyttömyyttä. Terveelliset elintavat ovat työkyvyn yhteydessä. Tällaiset elintavat auttavat pitämään riittävää terveyttä työkyvyn ylläpitämiseen. Jotta suoriutuu työstään hyvin, edellyttää tämä riittävää toimintakykyä fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti. (Lappi 2022, 136.)

Usein työpaikoilla tarjotaan mahdollisuuksia pitää huolta itsestään, mutta tämä ei ole ratkaisu kuitenkaan työkykyhaasteisiin tai yksilön ongelmiin jaksamisen kanssa. Työuupumuksen ajatellaan usein johtuvan työntekijän omista valinnoista eikä organisaation johtamisesta ja rakenteista, tai jopa itse työstä tai työyhteisöstä. Osaaminen ja sen kehittäminen on niin työntekijän kuin työpaikan vastuulla. On erittäin tärkeää jokaiselle kokea itsensä hyväksi työssään, tehdä merkityksellistä työtä ja saada säännöllisiä onnistumisen kokemuksia, nämä ovat jopa tärkeimpiä psykologisia perustarpeita yksilölle. Onkin siis tärkeää huomioida näitä onnistumisen kokemuksia työyhteisössä, niin yksilönä kuin esihenkilönä tai organisaation johtajana. (Lappi 2022, 137-138.)

Alla olevassa kuvassa 4 tarkastellaan henkilökohtaista hyvinvoinnin mallia, joka on jaettu neljään osaan. Mallissa kuvataan työn imua tai työniloa, työssä viihtymistä, stressiä ja työuupumusta. Tätä mallia voidaan kutsua myös vitamiinimalliksi, sillä ne ovat lähtökohtaisesti terveellisiä, kunnes liika-käyttö voi muuttaa vaikutuksen myrkylliseksi. Vitamiinimallissa on mielihyvällä suurempi painoarvo kuin esimerkiksi virittyneisyydellä. Mielihyvää ja mielihyvää onkin verrattu ja tutkittu erityisesti työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä. Tarkoittaen esimerkiksi tilaa, jossa mielihyvää on verrattain vähän, mutta virittyneisyys on korkealla. Tämän tilan on todettu sekä lisäävän stressiä että aiheuttavan pakonomaista työntekoa eli työholismia. (Manka & Manka 2023, 150.)



Kuva 4. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli, vitamiinimalli (mukaillen Manka & Manka 2023, 150)

3.3 Työssä viihtyvyys, motivaatio ja työtyytyväisyys

Työmotivaatio on kokonaistila, joka synnyttää, energisoi suuntaa ja ylläpitää yksilön toimintaa. Siihen nähdään vaikuttavan monet tekijät, joista keskeisimpiä ovat itse työ, erilaiset työn ominaisuudet ja työympäristö. Lisäksi työntekijän persoonallisuus, elämänvaihe ja henkilökohtaiset arvot ovat merkittäviä motivaatiotekijöitä. Esimerkiksi työn mielekkyys, haasteellisuus ja mahdollisuus kehittyä vaikuttavat siihen, kuinka motivoituneeksi työntekijä kokee itsensä. (Sinokki 2016, 80.)

Tutkija Juho Wiskarin (2009, 143) mukaan motiivit virittävät työmotivaation, joka rakentuu ihmisen ylpeydestä ja velvollisuudesta, eli tunnepohjaisesta sitoutumisesta työtehtävään. Tämä sitoutuminen puolestaan nähdään merkittävänä vaikutustekijänä työntekijöiden haluun ja kykyyn suoriutua tehtävistään. Lisäksi Wiskari korostaa, että työyhteisöllä on suuri vaikutus sekä yksittäisten työntekijöiden työmotivaatioon mutta myös koko organisaation motivaatioilmapiiriin. Hyvä työyhteisö, jossa vallitsee luottamus, yhteistyö ja positiivinen palaute, voi nostattaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista entisestään. Sen nähdään vaikuttavan positiivisesti koko organisaation toimintaan ja menestykseen. Tämän vuoksi on tärkeää panostaa työyhteisön kulttuuriin ja ilmapiiriin, jotta kaikki työntekijät voivat löytää motivaation työssään. (Sinokki 2016, 81.)

Hyvän työmotivaation omaava työntekijä, haluaa työtä tekemällä saavuttaa annetut tavoitteet, ja käyttää siihen sekä fyysisiä että henkisiä voimavaroja (Ruohotie 1998, 38). Työmotivaatiolla on siis vaikutus sekä ahkeruuteen että työtehokkuuteen. Työmotivaatioon vaikuttaa myös yksilön arvot ja asenteet sekä oma käsitys työstä. Työntekijä, joka kaipaa ammatillisia haasteita, asettaa itselleen realistisia tavoitteita ja ottaa riskejä saavuttaakseen ne. (Sinokki 2016, 82.)

Työn imu tulee positiivisesta tunne- ja motivaatiotilasta, jolla tarkoitetaan tarmokkuutta, omistautuneisuutta ja uppoutumista. Siinä missä tarmokkuus on energistä panostamista työhön myös vastoin käymisten aikana, kuvaa omistautuminen innokkuutta ja kokemuksia työn merkityksellisyydestä. Uppoutumisesta puolestaan kerrotaan syvänä keskittymisenä työhön, joka johtaa nautinnon kokemukseen työstä. (Työterveyslaitos s.a.a.)

Työmotivaatiolla on vaikutusta niin työn tuottavuuteen, että henkilöstön työhyvinvointiin. Työmotivaatioon vaikuttaa muun muassa työntekijän persoonallisuus ja elämäntilanne yhdessä työn ominaisuuksien ja työympäristön kanssa. Kun henkilö tuntee olevansa hallinnassa elämästään, on tämä suorassa positiivisessa yhteydessä fyysiseen ja psyykkiseen vointiin, stressinhallintaan, kuten myös työtyytyväisyyteen. Organisaatio viestii työhyvinvointiin panostamalla välittävänsä työntekijästään, joka itsessään lisää myös työmotivaatiota. Työhyvinvoinnin ja työmotivaation nähdään lisäävän suoraan työntekijän tuottavuutta yritykselle. (Sinokki 2016, 2–7.)

Työntekijän motivoitumiseen vaikuttaa työn motivaatiotekijät, jotka voidaan jakaa ns. sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa palkka, palkankorotuksen, ylennykset ja vaikuttamismahdollisuudet päätöksenteossa. Sisäisiä tekijöitä ovat sellaisia asioita, joita työntekijä itse tuntee, kuten oma pätevyys, oppimisen halu ja suorituskyky. (Rytikangas 2011, 51.)

Ihmiset motivoituvat erilaisista asioista. Kuvassa 5 nähdään psykologi Albert Maslow'n tarvehierarkia. Maslow'n tarvehierarkia tarkoittaa, sitä että alemman tason tarpeet tulisi olla aina tyydytetty ennen kuin seuraavaa taso motivoi esimerkiksi työntekijää. Maslow' myöntää, ettei kuitenkaan aina tarvitse mennä tasolta toiselle järjestyksessä. (Rytikangas 2011, 45.) Aiemmin raportilla kuvasimme työhyvinvoinnin portaita, jotka etenevät samalla mallilla kuin Maslow'n tarvehierarkia. Työhyvinvoinnin portailla kuvataan kuitenkin kokonaishyvinvointia, kun Maslow'n tarvehierarkia tulkitsee motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ainoastaan.



Kuva 5. Psykologi Albert Maslow'n tarvehierarkia (mukaillen Rytikangas 2011, 45)

Tyytyväisyyttä nykytilasta kuvaa työtyytyväisyys; se ei ole yhtä voimakas tunnetila kuin työn imu, mutta silti myönteinen tunnetila, joka koetaan omaa työtä koskevia arvoja kohtaan (Työterveyslaitos s.a.a). Rytikankaan (2011, 50) mukaan työn perustyytyväisyystekijät ovat sellaisia asioita, että kun ne ovat kunnossa, ne eivät sinällään työntekijää motivoi. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi organisaatio rakenne, tiedonkulku ja henkilöstösuhteet. Vastaavasti, kun nämä asiat eivät ole kunnossa, vaikuttavat ne motivaatioon alentavasti.

Työtyytyväisyys on yksi vanhimmista ja eniten tutkituista työhyvinvoinnin osa-alueista, ja se heijastaa työntekijöiden asennetta työhönsä. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon työntekijät pitävät työstään, kun taas työtytymättömyys viittaa vastakkaiseen tunteeseen. Käsitteen määritelmä on kuitenkin vaihdellut eri aikakausina, tutkijoiden ja teoreettisten

koulukuntien mukaan, joten vakiintunutta määritelmää ei ole. (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 113.)

Ihmiset ovat erilaisia ja niin myös voivat olla tarvehierarkiassa eri tasoilla; mitä pätevämpi ja koke-neempi työntekijä on, sen korkeamman tason tarpeen tyydyttäminen motivoi häntä. Fysiologisten perustarpeiden (ravinto, uni, lepo, terveys jne.) tulee kuitenkin yleisesti olla tyydyttyneitä kaikilla ihmisillä ennen seuraavaa tasoa, koska nälkäisenä tai väsyneenä ei kiinnosta kuin syöminen ja nukkuminen. (Rytikangas 2011, 45.)

3.4 Stressi ja kuormittavuus

Stressiä voi aiheuttaa esimerkiksi työelämän jatkuvat muutokset, jotka saattavat aiheuttaa jopa toivottoman tunteen. Osa kuitenkin toisaalta nauttiikin stressistä, sillä positiivisen paineen alla voi suoriutua aikarajoista ja vaatimuksista. Useat tarvitsevatkin haasteita saavuttaakseen onnistumisen kokemuksen, mutta jos hallinta menetetään, muuttuu tämä positiivinen stressi negatiiviseksi. Stressi kuvaa kuormittavien tekijöiden lisäksi kokemusta kiireestä ja paineesta, mutta myös elimistön reagoitua tai ylikuormituksen aiheuttamia seurauksia. (Sinokki 2016, 94.)

Stressikokemus näkyy yleensä elimistön aktivoitumisena ja auttaa kohdistamaan energiaa. Jos stressi kuitenkin on pitkäkestoista tai erityisen voimakasta, voi se muodostua haitalliseksi terveydelle. Stressi voi fyysisten oireiden lisäksi näkyä psyykkisinä tai sosiaalisina oireina ja toimintahäiriöinä. Henkilöstöä kuormittavat tekijät voivat usein olla työn sisältöön, työn organisointiin tai työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä. (Sinokki 2010, 1803–1809.)

Yksinkertaisimmat keinot stressin lievittämiseen ovat terveelliset elintavat, kuten riittävät unet, säännöllinen vuorokausirytm, liikunta ja terveellinen ruokavalio. On arvioitu, että kahdeksan työtuntia ei aiheuta haitallista stressiä työntekijälle, mikäli elämä on muuten järjestyksessä ja vapaa-aika kuluu terveellisiin elintapoihin. (Sinokki 2016, 97.)

Työn muodostama stressi voidaan kokea joko työhyvinvointia haastavana tai heikentävänä tekijänä. Tekijät, jotka kehittävät työntekijää ja tarjoavat hänelle tavoitteen saavuttamisen mahdollisuuksia synnyttävät haastavaa painetta. Tämä koetaan yleensä positiivisena paineena. Heikentävä paine puolestaan luo vaikeuksia tavoitteiden saavuttamiseen ja vaikuttaa negatiivisesti työsuoritukseen. Jos heikentävä paine jatkuu pitkään, se vie työntekijän voimavarat täysin. (Manka & Manka 2023, 220.)

Työn sisältö ja järjestelyt sekä työyhteisön sosiaalinen toimivuus sisältää tekijöitä, joita kutsutaan psykososiaalisiksi kuormitustekijöiksi. Haitallista kuormitusta voi aiheuttaa esimerkiksi työn tavoitteiden selkeys, työmäärän kohtuullisuus, yksilön vaikutusmahdollisuus työhön sekä kehittymisen ja oppimisen mahdollisuus. Tällaiset kuormitustekijät eivät ole ainoastaan yksittäisen työntekijän

haasteita vaan koko työyhteisöä koskevat psykososiaaliset kuormitustekijät. Tällöin nähdään, että kuormitustekijät ovat suoraan liitännäisiä työhön tai työoloihin, ei sen tekijään. (Lappi 2022, 150.)

Haastavan ja heikentävän paineen vaikutusta niin työtyytyväisyyteen kuin työntekijöiden vaihtuvuuteen on tutkinut Podsakoff ym. (2007, teoksessa Manka & Manka 2023, 220). Heidän tutkimuksensa tuottivat tulosta jopa 150 eri tutkimuksen osalta, joissa tutkittiin työtyytyväisyyden yhteyttä työntekijöiden vaihtuvuuteen. Suurin löydös oli heikentävän paineen ja työtytymättömyyden osalta, mutta löydöksiä tehtiin myös vaihtuvuuden ja työssä lopettamispohdintojen välillä. Puolestaan työtyytyväisyys ja sitoutuminen kertoi haastavan paineen tuloksista. Sekä haastava että heikentävä paine molemmat ovat suorassa yhteydessä kuormittuneisuuden kanssa. (Manka & Manka 2023, 220.) Kuvassa 6 nähdään koottuna työhyvinvointia haastavia ja heikentäviä tekijöitä, kuten esimerkiksi työkuormittavuus, tavoitteet, aikapaine, työn moninaisuus, huonot yhteistyösuhteet ja hallinnan puute.

TYÖHYVINVOINTIA HAASTAVA/EDISTÄVÄ PAINE	TYÖHYVINVOINTIA HEIKENTÄVÄ/ESTÄVÄ PAINE
Työkuormitus	Roolin epäselvyys
Ylimääräinen vastuu (johon saa tukea ja koulutusta)	Huonot yhteistyösuhteet
Aikapaineet	Työn epävarmuus
Työn moninaisuus	Hallinnan puute
Merkitykselliset tavoitteet	Epäselvät tavoitteet
Tiukat aikarajat	Epärealistiset aikarajat

Kuva 6. Esimerkkejä työhyvinvointia haastavasta ja heikentävästä paineesta (mukaillen Manka & Manka 2023, 220)

Työstressi voi vaikuttaa terveyteen jopa kohtalokkaasti. Työstressin nähdään syntyvän etenkin silloin kun työ on kuormittavaa ja vaativaa, muttei samalla palkitse tekijäänsä juurikaan. Tällöin korostuu tunne, jossa koetaan, että omaan työhön on lähes mahdotonta vaikuttaa. Psykkistä kuormitusta puolestaan lisää epävarmuus, kiire sekä työnteon määrän kasvu. Kiire aiheutuu työntekijöiden mielestä henkilökunnan puutteesta. Liiallinen stressi alkaa näkymään muun muassa uniongelmina, lisääntyneenä ahdeistuneisuutena ja hermostuneisuudessa. (Manka 2012,16.)

Kuormittuminen on automaattista, jolloin on erityisen tärkeää huolehtia palautumisesta. Palautumisessa on isossa roolissa riittävät yöunet. Pitkä lepo palauttaa kehoon energiaa sekä tasapainottaa hormoneja. (Manka & Manka 2023, 203.) Palautuminen sisältää riittävien yöunien lisäksi kehon ja mielen elpymistä työpäivän aikana tulleista rasituksista ja voimavarojen palautumista.

Palautuminen on tärkeää aloittaa jo työpäivän aikana, kiinnittäen huomiota työn kuormituksen vähentämiseen. Tällöin lisätään voimavaroja ja ehkäistään pitkittyvää, kasautuvaa kuormitusta ja sen aiheuttamia terveyshaittoja. (Työterveyslaitos s.a.a.)

Ongelmia työhyvinvoinnissa voivat aiheuttaa muun muassa seuraavat tekijät (Manka & Manka 2023, 224):

- Työn määrä: Jos työssä on liian paljon vaatimuksia tai sellaisia tavoitteita, joita henkilö ei ehdi täyttämään, vaikeuttaa tämä. ellei jopa sulje kokonaan pois henkilön palautumista.
- Hallinnan puute: Mikäli työntekijä kokee, ettei voi vaikuttaa yhteisön pelisääntöihin, tai hän kokee resurssit (esimerkiksi osaamisen, aikaresurssit, yleinen suoriutuminen haluamalla tavalla) puutteelliseksi, kasvattaa tämä painetta.
- Vähäinen palkitsevuus: Mikäli työntekijä ei koe saavansa tarpeeksi palkitsevuutta työstään, vaikuttaa tämä myös stressaavasti. Palkitsevuutta voi kokea niin rahallisessa muodossa, kuin myös arvostuksen ja kiitoksen puutteessa tai sen olemassaolossa.
- Työyhteisön sisäiset ristiriidat: Mikäli työilmapiirissä on haasteita, kuten kunnioituksen puute, yhteenkuuluvuuden puute tai jopa työpaikalla tapahtuu kiusaamista, näkyy tämä stressitekijänä työhyvinvoinnissa.
- Epäreilouden tunne: Mikäli työntekijä ei koe johtamista tai työtehtävien jakautumista oikeudenmukaisena, vaikuttaa tämä jaksamiseen ja siten lisää stressitekijöitä.

Mikäli kuormitus kuitenkin kasautuu ja pitkittyy, voi tästä seurata työuupumus. Sen oireina voidaan nähdä kroonista väsymystä, työstä etääntymistä henkisesti, häiriöitä kognitiivisessa toiminnassa sekä heikentymistä tunteiden hallinnassa. (Työterveyslaitos s.a.a.) Hyvä esihenkilötoiminta vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden jaksamiseen ja työkykyyn. Työn järjestelyä ja sujuvuutta tulisi kehittää yhteistyössä työntekijöiden kanssa, sillä he ovat oman työnsä asiantuntijoita. Työn sujuvuus ja hyvät vuorovaikutussuhteet työkavereiden kanssa parantavat useasti työkyvyn ja hyvinvoinnin kokemusta. (Lappi 2022, 163.)

3.5 Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi

Fyysinen työhyvinvointi koostuu useista tekijöistä, kuten fyysisistä työoloista, fyysisestä kuormituksesta sekä ergonomisista ratkaisuista. Fyysisiin työoloihin vaikuttavat esimerkiksi työvälineet, melutaso, työpaikan siisteys ja jopa lämpötila. Nämä tekijät ovat erityisen tärkeitä fyysisiä työtehtäviä suoritettaessa, sillä ne voivat merkittävästi vaikuttaa työntekijän kokemukseen hyvinvoinnista ja suorituskykyyn. Ergonomiset ratkaisut, kuten oikeat työasennot, ovat keskeisiä kuormituksen hallinnassa ja työskentelyn mukavuudessa. (Virolainen 2012, 17.)

Fyysinen hyvinvointi, johon kuuluu fyysinen kunto ja terveys, on olennainen osa ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia (Leskinen & Hult 2010, 39). Fyysinen toimintakyky vaikuttaa merkittävästi

työntekijän työkykyyn, erityisesti yhdessä psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn kanssa (Työterveyslaitos s.a.c). Liikunnalla nähdään olevan merkittävä vaikutus ihmisten terveyteen ja työkykyyn, edistäen fyysistä, mutta myös psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Liikuntaa voidaan hyödyntää toiminta- ja työkyvyn parantamisessa, ja se on olennainen osa työhyvinvointia. Monipuolinen ja terveellinen ruokavalio tukee myös terveyttä ja työkykyä, joten säännölliset, ravitsevat ateriat työpaikalla ovat tärkeitä. Virkistys, lepo ja ravinto ovat keskeisiä tekijöitä hyvinvoinnissa. Uni ja lepo vaikuttavat toimintakykyyn ja vireystilaan. Riittävän unen huomioiminen on tärkeää organisaation suorituskyvyn kehittämisessä. Työyhteisössä onkin hyvä säännöllisesti keskustella liikunnan, ravinnon ja unen merkityksestä kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. (Rauramo 2012, 27–32.)

Psyykkinen työhyvinvointi on keskeinen tekijä työssä viihtymisessä. Se muodostuu useista elementeistä, kuten työn henkisestä kuormittavuudesta, luottamuksesta, työpaikan ilmapiiristä, avoimesta vuorovaikutuksesta sekä psykologisesta turvallisuudesta. Tärkeää on myös inklusio, monimuotoisuus ja tasa-arvo työpaikalla, eli DEI-työ. Työntekijöiden on yhä vaikeaa jakaa haasteitaan, joten henkilökohtaisten taitojen kehittäminen ja psykologinen turvallisuus ovat tärkeässä asemassa. Turvallisessa ympäristössä työntekijät uskaltavat nostaa esiin ongelmiaan aikaisemmin, mikä mahdollistaa ongelmien ennaltaehkäisyn. Psyykkinen työhyvinvointi on erityisen tärkeää monimuotoisissa ja nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. (Great Place To Work 13.3.2023.)

Teoksessa "Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet" korostuu työntekijöiden psyykkisen työhyvinvoinnin merkitys. Hyvinvointi vaikuttaa paitsi työntekijöiden elämänlaatuun ja terveyteen myös organisaatioiden menestykseen. Tutkimukset osoittavat, että energiset, omistautuneet ja keskittymiskykyiset työntekijät ovat tuottavampia ja innovatiivisempia. (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 120.)

Hyvä ja terveellinen työympäristö edistää työntekijöiden hyvinvointia ja voi toimia yksilön voimavarana. Suomalaisen työelämän vahvuuksia ovat luottamus, yhteistyö sekä työntekijöiden korkea osaaminen ja taitojen täysipainoinen käyttö. Näiden tekijöiden varaan on hyvä rakentaa työhyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

Sosiaalinen hyvinvointi on tunnistamaton voimavara eri-ikäisten suomalaisten arjessa. Sen kehittämiseen tarvitaan lisää tietoa ja tutkimusta. Työterveyslaitoksen, Varsinais-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen, Turun kaupungin, Helsingin yliopiston ja Kuntaliiton tutkimus korostaa, että sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavat niin ihmisten sosiaaliset suhteet, yhteisöllisyys, osallisuuden tunteet, että käsitykset ympäröivästä yhteiskunnasta. Hyvinvoinnin kehittäminen vaatii taitoa ja johtamista kunnissa ja alueilla. (Työterveyslaitos 2020.)

Keskeinen tekijä työntekijöiden viihtyvyydessä, työtehossa ja luovuudessa on työpaikan positiivinen ilmapiiri. Se vaikuttaa suoraan organisaation menestykseen. Huono ilmapiiri, johon liittyy kiireyttä ja erimielisyyksiä, kuluttaa energiaa ja heikentää yhteistyötä. Työyhteisön jäsenet voivat tietoisesti olla positiivisia ja hyväksyviä toisiaan kohtaan, mikä edistää avoimuutta, empatiaa ja kuuntelua. Tulehtuneet ihmissuhteet voivat johtua esimerkiksi loukkaantumisista, vääristä tulkinnoista tai stressistä. Ne voivat johtaa ilkeilyyn ja pahanpuhumiseen selän takana. Näiden ongelmien ratkaiseminen on olennaista ilmapiirin parantamiseksi ja organisaation hyvinvoinnin tukemiseksi. (Rytikangas 2011, 36.)

3.6 Organisaatio, johtaminen ja esimiestyö

Työhyvinvointi ei muodostu organisaatiossa itsestään. Se edellyttää systemaattista johtamista. Tähän kuuluu strateginen suunnittelu, henkilöstön voimavarojen kehittäminen ja työhyvinvointitoiminnan jatkuva arviointi. Työhyvinvointiin voidaan asettaa tavoitteita, ja niiden saavuttamista voidaan seurata organisaation strategiatyön yhteydessä. (Manka & Manka 2023, 114.)

Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, joustava ja jatkuvasti kehittyvä. Lisäksi siellä on turvallista toimia. Strategioiden luomisessa on tärkeää, että myös henkilöstö osallistuu laajasti tavoitteiden määrittelyyn, mikä tuo sisältöä luotuihin käsitteisiin. Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen lisää heidän kiinnostustaan toimia tavoitteiden mukaisesti päivittäisessä työssä. (Manka & Manka 2023, 114-115.)

Työntekijöiden psyykinen työhyvinvointi vaikuttaa ympäristöön sekä yksilö- että yritystasolla. Se parantaa yksilön suoriutumista ja jaksamista työssä ja arjessa, mikä puolestaan edistää yrityksen menestystä. Hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä, mikä johtaa parempaan suoriutumiseen. Tällä nähdään olevan suora yhteys yrityksen asiakastyytyväisyyteen ja taloudelliseen tuottavuuteen. (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 119).

Työhyvinvoinnin johtaminen on keskeinen osa johtamisen kokonaisuutta ja päivittäistä toimintaa työyhteisössä. Se tarkoittaa sekä prosessien että ihmisten johtamista. Hyvinvoinnin kannalta johtaminen tulisi keskittää työntekijöiden ohjaamiseen myönteiselle kasvupolulle, kannustamiseen, valmentamiseen ja tunteiden virittämiseen. Huonosti toteutettuna johtaminen voi kuitenkin johtaa työntekijöiden kutistamiseen, latistamiseen tai nöyryyttämiseen. (Rauramo 2012, 19.)

Esihenkilö on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin luomisessa työyksikössä. Työhyvinvoinnissa kaikki vaikuttaa kaikkeen, ja kehittämismahdollisuuksien löytäminen voi olla haastavaa. Myös esihenkilö tarvitsee tukea ja paras tukija on oma työyhteisö, joka auttaa hänen kehittymistään. Esihenkilön jaksaminen heijastuu koko yhteisöön. Lisäksi niin ylemmältä johdolta että kollegoilta saadut tukimuodot ovat tärkeitä. Onnistuneet esihenkilöt ovat kiinnostuneita toiminnan ja henkilöstön

hyvinvoinnin kehittämisestä. Tunneäly on tärkeä osa johtamistyötä. Keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnissa ovat oikeudenmukaisuuden kokemus, työn merkityksellisyys ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. (Rauramo 2012, 130–131.)

Hyvin toimivissa työyhteisöissä panostetaan sekä tuottavuuteen että työhyvinvointiin. Nämä panostukset tuottavat pitkällä aikavälillä itsensä takaisin. Tulevaisuudessa hyvän työelämän ja Suomessa kilpailukyvyn edellytyksiä ovat innovoinnin ja tuottavuuden sekä luottamuksen ja yhteistyön vahvistaminen. Tärkeässä roolissa on myös osaavan työvoiman ja työntekijöiden sekä työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin varmistaminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 8.)

Tulevaisuuden työpaikoilla ymmärretään työhyvinvoinnin ja terveyden merkitys tuottavuudelle, työyhteisöjen menestykselle ja muutosten hallinnalle. Johtamisessa kiinnitetään jatkuvasti huomiota yksilöllisiin ja yhteisöllisiin tarpeisiin. Työhyvinvointi ja terveys perustuvat yhteistyöhön, jota tukevat osaava työterveyshuolto ja ajanmukainen lainsäädäntö. Työn mielekkyyttä ja voimavaroja kehitetään aktiivisesti sekä työntekijöiden työkykyä seurataan. Varhaisen tuen mallit otetaan käyttöön muun muassa kuormitusongelmien ratkaisemiseksi. Lisäksi liikunnan merkitys ennaltaehkäisyssä tunnustetaan. Tulevaisuuden työpaikoilla etsitäänkin siis aktiivisesti ratkaisuja työn ja muun elämän yhteensovittamiseen huomioiden kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 18.)

3.7 Työhyvinvoinnin mittaaminen, seuranta ja kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittäminen on jatkuva prosessi, jonka keskeinen lähtökohta on se, että työntekijöiden on voitava ilmaista rakentavasti tunteitaan työssä. Ennen organisaatioita on pidetty rationaalisina rakenteina, keskittyen pääasiassa organisaation mission toteuttamiseen. Tämä näkökulma on kuitenkin marginalisoinut ihmisten kokemukset ja tunteet, mikä on tärkeää ottaa huomioon työhyvinvointia kehittäessä. (Juuti & Salmi 2014, 188.)

Työhyvinvointia tulee pystyä kehittämään organisaation tavoitteista käsin, sillä se tukee parhaiten tavoitteiden saavuttamista. "Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa" -tutkimussarja, joka on selvittänyt hyvinvoinnin johtamisen toimintatapoja vuodesta 2009, korostaa hyvinvoinnin merkitystä organisaation tuloksessa. Tutkimuksessa puhutaan laajemmin hyvinvoinnista, ei vain työhyvinvoinnista, mikä osoittaa, että henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa suoraan organisaation menestykseen. Mitä aikaisemmin hyvinvoinnin esteisiin puututaan ja ennaltaehkäistään, sitä suurempi on vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Strategisen hyvinvoinnin asiantuntijatoiminnot, kuten työterveyshuolto, työsuojelu, työpaikkaliikunta ja henkilöstöruokailu, ovat olleet suhteellisen hyvin hoidettuja. (Manka & Manka 2023, 115–116.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä tarvitaan myös arvokeskustelua, koska sen arvopohja poikkeaa merkittävästi perinteisestä organisaatioiden toiminnan taustasta. Työhyvinvoinnin arvot perustuvat humanistisille lähtökohdille ja korostavat tunteiden huomioon ottamista. Tämä keskustelu on välttämätöntä, jotta kehittämistoimet voivat perustua näihin arvoihin ja parantaa organisaation hyvinvointia. (Juuti & Salmi 2014, 191.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on työnantajan velvollisuus, mutta myös merkittävä mahdollisuus työorganisaatiolle ja yksilöille. Työuran ja elämän laadun lisäksi on tärkeää huomioida myös niiden kesto. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulee perustua työelämää koskevaan lainsäädäntöön, sopimukseen, tieteelliseen tutkimukseen, hyviin käytäntöihin sekä eettisiin periaatteisiin. (Rauramo 2012, 18.)

Työhyvinvoinnin edistäminen on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla, mutta se kuuluu viime kädessä organisaation ylimmälle johdolle. Lähiesihenkilö on kuitenkin tärkein vaikuttaja työyksikkötasolla. Työhyvinvoinnin johtaminen on integroitu osa kokonaisjohtamista ja henkilöstöjohtamista. Sen perustana ovat arvot, henkilöstöstrategia sekä johtamisen toimintakäytännöt. Eettiset periaatteet ja moraaliset käytännöt ohjaavat tätä kehitystyötä. (Rauramo 2012, 19–20.)

Työhyvinvointia voidaan johtaa ja kehittää tuloksellisesti vain, jos sitä voidaan mitata ja arvioida. Tämä vaatii monipuolista mittaristoa ja pitkäjänteistä työtä. Ennen arviointia on määritettävä organisaation perustehtävä, päämäärät, arvot ja tavoitteet sekä keinot näiden saavuttamiseksi mukaan lukien henkilöstön hyvinvointiin liittyvä toiminta. Työhyvinvoinnin mittarit voidaan jakaa taloudellisiin sekä yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittareihin. Henkilöstöä voidaan kuvata esimerkiksi ajankäytön, terveyden, turvallisuuden ja tuloksellisuuden mukaan. Seurantaan tarvitaan erilaisia ennakkoivia ja jälkikäteen käytettäviä, määrällisiä ja laadullisia mittareita. Työhyvinvoinnin parantaminen vaatii johdon ja koko henkilöstön sitoutumista. Lisäksi esille tulleet puutteet tulee korjata ja arviointimenetelmiä on jatkuvasti kehitettävä. (Rauramo 2012, 20.)

Työhyvinvoinnin arvioimiseksi on hyödyllistä etsiä muutamia keskeisiä tunnuslukuja. Perinteisten mittareiden, kuten sairauspoissaolojen osuus kokonaistyöajasta, rinnalle tulisi kehittää uusia mittareita, kuten psykologisen ja sosiaalisen pääoman arviointi. Joissakin organisaatioissa käytetään työhyvinvointi-indeksiä, joka sisältää keskeisiä tietoja työyhteisön ilmapiirikartoituksesta. Tällaisia tietoja voivat olla esimerkiksi johtamisen laatu, työn vaikuttamismahdollisuudet, kun myös työkalveilta saatu tuki nähdään merkittävänä tietona. (Manka & Manka 2023, 138.)

Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus jäsenten välillä luovat sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista yhteisössä. Sosiaalinen pääoma on voimavara sekä koko työyhteisölle että yksilölle, tehostaen tavoitteiden saavuttamista ja kasvaen käytön myötä. Kuitenkin sosiaalisella pääomalla voi olla myös kielteisiä vaikutuksia; jos yhteisöllisyys ei hyväksy

erilaisuutta, se voi olla sulkevaa ja tiiviit sosiaaliset suhteet voivat johtaa kiusaamiseen, kateuteen ja kuppikuntaisuuteen. Sosiaalisen pääoman määrällä ja laadulla on merkittävä vaikutus myös työntekijöiden terveyteen. (Manka & Manka 2023, 138.)

4 Valitut tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tieteellinen tutkimus tulee aina toteuttaa perustellun menetelmän avulla. Sen valinta ja noudattaminen on keskeinen osa koko tutkimusta ja sen prosessia. Tästä kertoo myös se, että menetelmävalinta vaikuttaa samalla muihin osa-alueisiin kuin pelkästään itse tutkimukseen ja sen toteuttamiseen. Menetelmä tulee nähdä kokonaisuutena eikä ainoastaan vaihtoehtoina kyselylomake, haastattelu, jne. vaan myös tapana kerätä taustatietoa, analysoida tuloksia sekä pohtia tutkimuksen lopputulemaa. (Jyväskylän yliopisto 2015a.)

4.1 Laadullinen tapaustutkimus menetelmänä

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tarkastella yhtä tai useampaa ”tapausta”, ja tapaustutkimuksen päämääränä toimii sen määrittelemisen, analysoimisen, jonka jälkeen tuotetaan ratkaisu. Tapaustutkimuksella on tavoitteet, itse suoritus ja lopulta arviointi. Tapauksen ratkaisemisen punaisena lankana toimii itse tutkimuskysymys, joka voi usein olla aineistolähtöinen tai vaihtoehtoisesti myös aikaisempaan teoriaan pohjautuva. (Eriksson & Koistinen 2014, 3.)

Tapauksena voi toimia yksilö, ryhmä, ohjelma tai prosessi, mutta myös jokin ilmiö. Määrittely tapahtuu ennen kuin kerätään aineistoa tai jopa sen jälkeen. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia aineistoja, laadullisia tai määrällisiä rinnakkain. Tapaustutkimuksella voi olla erilaisia tavoitteita, kuten tapauksen ymmärtäminen, kuvauksen tuottaminen, ilmiöiden tai tapahtumien selittäminen, tai jopa uusien ideoiden tai hypoteesien tuottaminen. Raportoinnissa on tärkeintä säilyttää tutkimuksen tarkoitus ja punainen lanka koko raportin läpi. (Eriksson & Koistinen 2014, 3.)

Laadullinen tutkimus tuotetaan aina empiirisenä, joka tarkoittaa sitä, että se perustuu aina erilaisiin aineistoihin ja niiden analyysiin. Empiirinen tutkimus ei kuitenkaan sulje teoreettisuutta pois, vaan empiiristä laadullista tutkimusta ei voi toteuttaa ilman teoreettista kiinnitystä sen kulkuun. Käsitepari teoriavetoisuus-aineistovetoisuus, eli deduktiivisuus-induktiivisuus aiheuttaa usein sekaannusta teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen välillä. Deduktiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa lähtökohtana on teoria, jota empiirisesti testataan. Induktiivisella tutkimuksella taas tarkoitetaan tutkimusta, jossa lähdetään aineistosta liikkeelle. Tämän takia deduktiivinen tutkimus on usein sekoitettu kvantitatiiviseen tutkimukseen ja induktiivinen kvalitatiiviseen. (Juhila s.a.)

Laadullista tutkimusta on kuitenkin mahdollista tehdä deduktiivisesta näkökulmasta. Induktiivinen tutkimus laadullisessa tutkimuksessa ei tarkoita suoraan teoriattomuutta. Laadullisessa tutkimuksessa teoria tarkoittaa jäsennellyä esittämistä, eli avaamista siihen, mitä teoriaa tutkittavasta aiheesta on esitetty aikaisemmin ja tutkimuksessa käytettävistä analyysitavoista sekä menetelmistä. Jäsennelly esittäminen on sujuvaa raportin kulkua tutkimustehtävän teorioiden, erittelyn ja keskinäisen järjestämisen osalta. (Juhila s.a.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti ja sitä voidaan toteuttaa monin erilaisin menetelmin. Menetelmiä yhdistää tavoite ymmärtää tutkimuskohteen esiintymisympäristöön, taustaan, tarkoitukseen ja merkitykseen liittyviä näkökulmia. Sen vastaparina on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, jota puolestaan tulkitaan tilastojen ja numeroiden avulla. Näiden menetelmien eroja toisiinsa usein korostetaan, vaikka menetelmiä voi käyttää samassa tutkimuksessa rinnakkain. Tällöin samoja tutkimuskohteita analysoidaan ja selitetään, mutta eri tavoin. (Jyväskylän yliopisto 2021.)

Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka avulla pyritään havaintoihin ilman tilastollisia menetelmiä. Tutkimuksen tavoitteena on saada hyvä kuvaus ilmiöstä: ”Mistä tässä on kyse?”. Hyvällä kuvauksella tarkoitetaan selkeää, kokonaisvaltaista ja mahdollisesti myös tarkkaa kuvausta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus on kuvailevaa, käytetään sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole pyrkiä yleistämään määrällisen tutkimuksen tavoin, tulokset pitää paikkansa ainoastaan tutkimuskohteen osalta. Laadullisella tutkimuksella halutaan selvittää merkityksiä eli kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. (Kananen 2014, 16–19.)

Kokonaistutkimuksessa tutkija kohdistaa tutkimuksen koko tutkittavaan perusjoukkoon, tarkoittaen joukkoa havaittavista yksilöistä, jotka ovat tutkimuksen kohteena. Perusjoukoksi voidaan laskea vaikka tietyn yrityksen asiakkaat, tietyn yrityksen koko henkilöstön tai kuten raportilla nyt toteutettavassa tutkimuksessa, tietyn osaston henkilöstöön. Perusjoukon pääasiana on, että se on tietty rajallinen määrä havaintoyksilöitä. Perusjoukko voi usein olla niin suuri, jolloin on mielekkäämpää rajata tutkimus vain tiettyihin havaintoyksilöihin. Kokonaistutkimusta on usein mahdollista käyttää nimenomaan kyselytutkimuksissa haastattelututkimusten sijaan. (Wivolin 02.09.2019.)

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui tapaustutkimus, koska kyselyyn vastaajien määrä oli suhteellisen pieni, 17 henkilöä. Tapaustutkimus myös auttaa kyselyn tulosten analysoinnissa, jolloin analysointi ei ole sidottu kysymysten määrään tai muotoon, vaan sallii vapaamman analysoinnin (Eriksson & Koistinen 2014, 5). Tämä helpottaa muodostamaan kokonaiskuvaa kattavammin toimeksiantajalle.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena käyttäen Webropolia kyselyalustana. Lowell Suomi Oy on antanut tutkimusluvan opinnäytetyön toteuttamiselle perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimissä. Webropol-kyselyn alussa on vielä erikseen saatekirje sekä suostumuslomake kyselyyn vastaavalle. Kohdejoukon yksilöt tavoitetaan tiiminvetäjän välityksellä. Tiiminvetäjä vuorostaan vastaa siitä, että jokainen työntekijä saa vastausaikaa työvuoroonsa.

Kokonaistutkimuksena toteutettava kysely kohdistetaan koko Lowell Suomen perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimille roolista riippumatta. Kyselyllä ei ole tarkoitus kartoittaa rooleja, ikää, koulutustaustaa tai sukupuolta, vain ja ainoastaan työhyvinvointikokemusta Lowell Suomen perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimin työntekijänä.

Henkilöstö koostuu 20 henkilöstä, joskin vastaajia tavoitetaan noin 17. Opinnäytetyö toteutetaan kokonaistutkimuksena, koska kyseessä on yksi kokonainen tiimi. Kyselyyn pyritään tavoittamaan jokainen aktiivisessa työsuhteessa oleva tiimin jäsen. Aineistoa analysoidaan kirjallisuuden avulla, verraten tutkimuksen tuloksia jo olemassa oleviin havaintoihin työhyvinvoinnista.

4.2 Tutkimusetiikka

Tutkimusetiikassa noudatetaan sitoutuneesti hyvää tieteellistä käytäntöä, joka tulee filosofian osa-alueesta etiikasta. Etiikka tutkii oikean ja väärän, hyvän ja pahan käsityksiä unohtamatta moraalista toimintaa. Tutkijan tulee noudattaa tutkimusetiikkaa, jotta voidaan tuottaa kestävää tietoa ja kohdella tutkittavia ihmisiä hyvin. (Vuori s.a.a.)

Eettisesti hyväksyttävä, luotettava ja uskottavia tuloksia tuottava tieteellinen tutkimus on suoritettava hyvän tieteellisen käytännön (HTK) edellytyksin. Sen perustana ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto, jotka tulevat suoraan eurooppalaisesta tutkimuseettisestä ohjeistuksesta. Mikäli jättää noudattamatta hyviä tieteellisiä menettelytapoja, voi tämä johtaa pahimmillaan loukkausepäilyyn ja sen tutkintaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2024.)

Suomessa tutkijoita ja opiskelijoita velvoittaa ohje ”Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi”. Tämän lisäksi korkeakoulut ja tutkimuslaitokset noudattavat omia ohjeistuksia muun muassa tietosuojasta, eettisestä toteutuksesta sekä hyvän tieteellisen käytännön loukkaustapausten mahdollisesta selvityksestä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2024.)

Tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkittavien yksilöiden ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta ja muita oikeuksia yleisiä eettisiä periaatteita noudattaen. Merkittävä eettinen periaate on etenkin välttää aiheuttamasta tutkittavana oleville merkittäviä riskejä, vahinkoja ja haittoja, joita vältetään ihmisarvoisella ja tasa-arvoisella kohtelulla. Tutkittavilta saatu tieto on arvokasta. Vaikka tutkija ei ole aina aiheesta samaa mieltä, tämä ei saa vaikuttaa aineistosta tehtäviin tulkintoihin väärinrentävästi. Tutkijan on tehtävä eettisiä ratkaisuja, jotka eivät aina koske yksittäistä tutkittavaa vaan ne voi koskettaa kokonaista ihmisryhmää tai eri kulttuureita. Tällöin vahingon ja haitan sekä niiden välttäminen korostuu erityisesti, kun tutkitaan vähemmistöjä, alakulttuureita tai ryhmiä, jotka ovat hankalassa asemassa. (Vuori s.a.a.)

Tutkijan nähdään olevan vastuussa myös tieteestä, sillä se ei saa haitata tieteen edistymistä toiminnallaan. Sellainen tutkimus, jossa toimitaan epäeettisesti loukkaamalla tutkittavien oikeuksia tai vääristetään tutkimustuloksia, voi haitata tutkimusta pitkään koskien samaa kohderyhmää tai ai-
hetta. (Vakimo 2010, 82–86.) Eettisyyteen ja sen arvoihin kuuluu myös pyrkiä tuottamaan uutta ja merkityksellistä tietoa sellaisista tutkittavista asioista, joista ei ole tarpeeksi tietoa saatavilla. Silloin on tärkeää huomioida, että millä tavalla juuri tehtävä tutkimus on hyödyllistä ja uutta lisäarvoa tuovaa. (Vuori s.a.a.)

Hyvällä tieteellisellä käytännöllä korostetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta kaikissa tutkimusvaiheissa. Tällöin laadullisessa tutkimuksessa tutkija reflektoi eettisiä valintojaan ja raportoi avoimesti ratkaisuksistaan, perustellen ne ja arvioiden niiden merkitystä lopputulokselle. Tärkeää on myös kertoa vaikeista ratkaisuksista ja virheistä, sillä tutkijan kriittisyys omaa työtään kohtaan ei vähennä, vaan parantaa tutkimuksen arvoa. Ratkaisut ovat usein monimutkaisia ja tutkija punnitsee niiden hyviä ja huonoja seurauksia. Reflektoidessa omia ratkaisujaan tutkija antaa arvokasta tietoa tutkimuksen arvioinnille ja tuleville tutkijoille. (Vuori s.a.a.)

Anonyymi tieto tarkoittaa, että yksittäistä havaintoa tai henkilöä ei kohtuullisin keinoin voida tunnistaa annettujen tietojen tai niiden yhdistämisen perusteella. Täysin anonyymiä tietoa ei kuitenkaan ole olemassa, mutta hyvin toteutetuilla menetelmillä voidaan saavuttaa tila, jossa henkilöiden tunnistaminen on mahdotonta. Anonymisointi viittaa eri tapoihin ja välineisiin, joilla tämä anonyymi tieto voidaan saavuttaa. (Tietoarkisto s.a.)

Noudatimme koko opinnäytetyön kirjoitusprosessin ajan tieteellistä tapaa. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Lowell Suomi Oy:n perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimille. Kysely tehtiin anonyymina, joten kysymykset oli myös toteutettava niin, ettei niistä voisi tunnistaa kenen työntekijän vastaus on kyseessä.

4.3 Kyselylomakkeen suunnittelu ja toteuttaminen

Data on arvokasta vain, jos sen avulla saavutetaan konkreettisia toimenpiteitä tehtäväksi. Webropol tarjoaa välineet asiakkaiden ja henkilöstön kuuntelemiseen, mikä mahdollistaa oikeiden kehitysaskelten ottamisen. Reaaliaikainen tieto tukee organisaation jatkuvaa parantamista ja kasvua. Webropol tekeekin KPI-mittareiden ja tulostilastusten seuraamisesta vaivatonta, mahdollistaen trendien ja toimenpiteiden vaikutusten helpon seurannan, mikä auttaa ymmärtämään, miten työntekijäkokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen ja myyntiin. (Webropol 2024.)

Liitteenä 1 olevaa kyselyä lähdettiin suunnittelemaan teemojen avulla. Tarkoittaen, että jokaisesta tutkimusongelmasta haluttiin muutama kysymys vastaamaan suoraan tutkimusongelmaan. Kysely toteutettiin kvalitatiivisena kyselynä, jolloin vastausten tulisi olla avoimia eikä numeerisia. Kysely

lähetettiin noin kymmenelle henkilölle lähipiirissä sekä työkollegoille. Palaute oli suoraan positiivista. Yksi esihenkilönä työskentelevä testaaja kertoi haluavansa vastata itse samankaltaiseen työhyvinvointikyselyyn. Kysymysten muotoiluun saatiin myös hyvä palaute, jonka avulla pystyttiin selkeyttämään kysyttävää asiaa paremmin ymmärrettäväksi. Tämä palaute saatiin, kun alun perin haluttiin kysyä: Millainen on hyvä työympäristö? Palautteen perusteella kysymys muutettiin muotoon: Millaisessa työympäristössä viihdyt parhaiten? Tämän myötä saadaan henkilökohtaisempi kokemus työympäristöstä eikä niinkään vastaajan kokemaa kuvaa yleisesti hyvästä työympäristöstä.

Kysymyksillä haluttiin saada selkeät vastaukset koskien työhyvinvoinnin nykytilaa, sisältäen päätöksimusongelman sekä alaongelmat. Kyselyyn päädyttiin laittamaan kolme kysymystä per tutkimusongelma, joka osoittautui selkeäksi niin kyselyn, teorian muodostamisen kuin tulosten analysoinninkin kannalta. Avoimet kysymykset koettiin parhaimpana vaihtoehtona kartoittamaan henkilön omaa kokemusta, ja avoimilla kysymyksillä mahdollistettiin suorat vastaukset kokemukseen pohjautuen, eikä tehty ennako-oletuksia esimerkiksi numeeristen vaihtoehtojen kautta.

Koska teoriaosuus saatiin muodostettua vasta kun kysely oli jo laadittu valmiiksi, oli haasteena etsiä kyselyä tukevaa teoriaa. Tähän kuitenkin onneksi löytyi helposti teoriaa, sillä tutkittavat ongelmat olivat yleisimpiä työhyvinvoinnin osa-alueita. Teemoja lähdettiin pohtimaan toimistotyön näkökulmasta, jolloin välttämättä tärkeimpinä tutkimusongelmina ei ole fyysinen työturvallisuus tai työvaatetus, vaan perintäalan negatiivisuus huomioiden esimerkiksi henkinen hyvinvointi ja kuormittavuus.

4.4 Aineiston analyysimenetelmä ja analyysin toteutus

Alasuutarin (1999, 39) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta eri vaiheesta; havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Laadullinen analyysi tarkoittaa aineiston tiivistämistä ja jalostamista käsitteelliseen tai teoreettiseen muotoon, mutta sille ei ole olemassa yleispätevää kaavaa tai ohjeita. Analyysissä on tärkeää syventyä aineiston pinnan alle ja tulkitä, mitä se todella sisältää. Tämä tarkoittaa havaintojen ja löydösten analyttistä tarkastelua teorian ja oman ajattelun avulla, jolloin tavoitteena on lisätä aineiston informaatioarvoa. (Günther, Hasanen & Juhila 2021.)

Laadullista analyysia voidaan toteuttaa useilla eri menetelmillä, mikä edellyttää tutkimuksen tekijältä tietoisia valintoja analyysimenetelmän suhteen. Analyysimenetelmä määrittelee, miten aineistoa käsitellään. Aineistomenetelmän valinta riippuu lähestymistavasta aineistoon. Fenomenologiset, hermeneuttiset ja eksistentiaaliset lähestymistavat korostavat yksilön subjektiivisuutta ja ainutlaatuisia kokemuksia. Analyysimenetelmän valinta on tärkeää. Sen tulee olla linjassa tutkimusongelman, teoreettisen viitekehyksen ja käytettävien aineistojen kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa

koodaaminen, teemoittelu ja tyypittely ovat perinteisiä analyysivälineitä, joita käytetään sisällönanalyysin muotoina. (Günther, Hasanen & Juhila 2021.)

Hermeneuttinen analyysi keskittyy ihmisen toiminnan, kulttuurin, taideteosten tai tekstien syvällisempään ymmärtämiseen tulkintaprosessin avulla, jota kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi. Tässä prosessissa yksityiskohtien tulkinta vaikuttaa kokonaisuuden ymmärtämiseen ja päinvastoin, mikä mahdollistaa laajemman merkityksen saavuttamisen. Analyysi voidaan yhdistää muihin tulkinnallisiin menetelmiin, jotka auttavat ymmärtämään merkityksiä. (Jyväskylän yliopisto 2015b.)

Fenomenografia on toinen laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, joka tarkastelee ihmisten erilaisia tapoja kokea ja käsittää asioita. Tavoitteena on tuoda esiin erilaisten kokemusten ja käsitysten moninaisuus. Lisäksi analyysi voidaan toteuttaa fenomenologis-hermeneuttisena, yhdistäen fenomenologian hermeneuttiseen tulkintanäkemykseen, mikä syventää ymmärrystä yksilön kokemuksista ja merkityksistä. (Jyväskylän yliopisto 2015c.)

Hermeneuttinen ja fenomenografinen analyysi sopii tähän opinnäytetyöhön erityisesti sen vuoksi, että avoimilla kysymyksillä halutaan kartoittaa suoraan yksittäisten ihmisten kokemuksia ja käsityksiä oman tiimin hyvinvoinnista. Samalla kuitenkin raportin alussa nähtävä teoriaosuus tukee kyselyä itsessään. Lisäksi se auttaa ymmärtämään kyselyyn saatavia vastauksia.

4.5 Laadullinen sisällönanalyysi ja teemoittelu

Laadullinen sisällönanalyysi keskittyy aineiston asioihin, aiheisiin ja teemoihin, jossa keskipisteenä on haastateltavien vastaukset, jotka tutkija koodaa auki. Koodaus kuuluu olennaisena osana laadulliseen sisällönanalyysiin. Koodauksen avulla tutkija tunnistaa ja löytää sisällöllisiä komponentteja, jotka toistuvat. Haastateltavien vastauksien samankaltaisuuksiin ja eroavaisuuksiin kiinnitetään huomiota. Koodaus on järjestelmällistä, siinä aineisto käydään huolella läpi. Kun koodaus on tehty, aineiston sisällöstä voidaan muodostaa johtopäätöksiä. (Vuori s.a.b.)

Teemoittelua voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona. Teemoittelu tarkoittaa sitä, että aineistosta pyritään nostamaan esiin tutkimuksen kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia ja toistuvia asioita, teemoja. Teemoittelun tarkoituksena on havainnollistaa lukijalle mihin vastaukset pohjautuvat, viitaten yleensä aineistoon. (Juhila s.a.)

Analyysimenetelmiksi valikoitui laadullinen sisällönanalyysi ja teemoittelu, koska menetelmien keskipisteenä olivat haastateltavien vastaukset. Haastateltavien vastauksien samankaltaisuudet ja eroavaisuudet nousivat esiin litteroinnin ja koodauksen aikana. Koska kysymykset oli muodostettu teemojen perusteella, teemoittelua käytettiin analysoinnissa apuna. Jotta lukijan olisi helpompi käsittää mihin vastaukset pohjautuvat, tuloksien raportoinnissa viitattiin jo olemassa oleviin

havaintoihin työhyvinvoinnista. Johtopäätökset aineistosta tehtiin viimeisenä, sitten kun koko aineisto on analysoitu.

Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun puhemuotoisen aineiston tai käsin kirjoitettujen tekstien puhtaaksi kirjoittamista. Myös kuva-aineiston kokoaminen yhteen tiedostoon on osa tätä prosessia. Analyysi ei ole siis vain aineiston teknistä järjestämistä, vaan etsivää ja kokeilevaa luentaa, jossa tutkija etsii keskeisiä asioita tutkimusongelman kannalta. Tutkijan tehtävänä on löytää ja jäsentää aineiston sisältöä, jotta siitä voidaan tehdä merkityksellisiä tulkintoja. (Günther, Hasanen & Juhila 2021.)

Litterointi aloitettiin heti, kun kaikki tavoitetut olivat vastanneet kyselyyn Webropolissa. Vastaukset koottiin yhdeksi pdf- tiedostoksi. Tämän jälkeen aloitettiin tarkastelemaan vastauksia; mitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia jokaisen kysymyksen vastauksista löytyi. Näistä lähdettiin muodostamaan samalla teemoittelu -taulukkoa, johon kerättiin jokaisesta kysymyksestä muutaman samankaltaisen vastauksen. Nämä vastaukset kategorioitiin, teemoiteltiin ja tehtiin alustava tulkinta ylä- ja alaluokan suhteesta. Näin oli selkeämpää ja helpompaa lähteä kirjoittamaan tutkimuksen tuloksia auki opinnäytetyöhön.

5 Tutkimuksen analysointi ja tulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia, eli kyselyyn kerättyjä vastauksia ja niiden sidosta aiempaan teoriaan. Tutkimukseen osallistui 17 Lowell Suomi Oy:n perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimin työntekijää. Linkki lähetettiin tiiminvetäjälle 24.09.2024 ja viimeinen vastaus kyselyyn saatiin 7.10.2024. Vastausaikaa oli siis lopulta alle kaksi viikkoa. Yksikään vastaaja ei kieltäytynyt suostumuslomakkeella osallistumasta kyselyyn.

Kuten aiemmin raportissa mainittu, laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole pyrkiä yleistämään määrällisen tutkimuksen tavoin. Tulokset pitää paikkansa ainoastaan tutkimuskohteen osalta. Laadullisella tutkimuksella halutaan selvittää merkityksiä eli kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. (Kananen 2014, 16–19.)

Tuloksissa on siis päästy selvittämään vastaajien kokemusta työhyvinvoinnista ja sen eri osa-alueista ja kuinka ne ovat sidoksissa aiemmin esitettyyn teoriaan. Tutkimus analysoidaan hyödyntäen hermeneuttisen ja fenomenografisen analyysin avulla, hyödyntäen teemoittelu-taulukkoa, joka auttaa kategorisoimaan ja analysoimaan tärkeimpiä kohtia kyselytuloksissa.

5.1 Työhyvinvointi

Suostumuslomakkeen jälkeen esitettiin seuraavat kolme kysymystä: Mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle? Miten toivoisit, että tiimissäsi otettaisiin työhyvinvointin vaikuttavat tekijät paremmin huomioon? Miten voit itse vaikuttaa työhyvinvointiin? Näillä kysymyksillä haluttiin selvittää vastaajien näkemystä pääongelmaan eli työhyvinvointiin liittyen. Ensimmäisen kysymyksen vastaukset viittasivat siihen kokemukseen, että tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä tukee työhyvinvointia, sekä henkinen ja fyysinen hyvinvointi koettiin tärkeänä. Työssä viihtyvyyteen viittasi myös se, että koettiin tärkeänä työpaikan olevan sellainen paikka, johon on mukava tulla.

Kuvaan koottiin vastauksia jokaisesta kysymyksestä sekä niiden yhteyttä alaongelmiin avattiin teemoittelulla. Tärkeäksi korostui tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä, fyysiset lähipäivät sekä henkinen ja fyysinen hyvinvointi. Tämä havaittiin jo teoriaosuudessa, sillä työn on oltava mielekästä ja merkityksellistä yhdessä kokonaisvaltaisen elämäntuen kanssa. Työhyvinvointi näkyy arjen sujuvuudessa ja tavoitteiden toteutumisessa (Työturvallisuuskeskus s.a.).

Ensimmäisen kysymyksen vastauksissa nousi esille myös työssä viihtyvyys, jonka nähtiin edesauttavan sekä jaksamista että työhyvinvointia kokonaisuutena. Tämän lisäksi kuudessa vastauksessa mainittiin eri tavoin työilmapiiri; kollegojen tuki sekä hyvä ja positiivinen ilmapiiri nähtiin isona vaikuttavana tekijänä työhyvinvoinnin kokonaiskuvassa. Ensimmäisestä kysymyksestä nousi esille

yksinkertainen, mutta samalla erittäin kuvaava vastaus: ”Työhyvinvointi tarkoittaa minulle työssä viihtymistä, jaksamista ja pärjäämistä.”

Tämä on tosiaan tärkeää, sillä työntekijän fyysisiä, että psyykkisiä voimavaroja tulisi vahvistaa ja lisätä. Nämä vaatimukset ja voimavarat työnteossa ovat liitännäisiä yksilön kehon ja mielen kunnon yhteensopivuuteen, jotka yhdessä muodostavat työhyvinvointia. (Työterveyslaitos s.a.a.) Ensimmäisen kysymyksen vastauksissa vielä nousi myös esille fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin merkitys ja niiden tasapainon tärkeys. Fyysisinä tekijöinä mainittiin esimerkiksi ergonomia ja jaksaminen. Työterveyshuollon ajatellaan usein auttavan juuri fyysisiin tekijöihin, mutta yhä enenevässä määrin sieltä saa tukea myös sosiaalista hyvinvointia koskeviin seikkoihin. Useilla työpaikoilla tarjotaan esimerkiksi keskusteluapua työterveydenhuollosta.

Seuraavalla kysymyksellä haluttiin selvittää tiimikohtaisia toivomuksia työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Näissä nousi esille toive lähipäivistä ja keskustelutuesta toimistolla, mutta myös kuudessa vastauksessa nähtiin, että tiimissä otetaan jo nämä tekijät hyvin huomioon eikä kehitettävää ilmennyt. Lähipäivistä huolimatta nähtiin myös, että etätö tukee hyvinvointia. Vastauksissa osui erityisesti silmään myös toive yleisestä keskustelusta työpaikalla ja tiimin sisäisesti, mistä on myös tulkittavissa toive siitä, että voisi vaikuttaa itse työhyvinvoinnin kehittämiseen työyhteisössä.

Sitran 2023 selvityksessä hyvinvointi nähdään yksilöön rajoittumisen sijasta kokonaisuutena, joka kietoutuu yhteen niin ympäristön kuin yhteisöjenkin hyvinvoinnin kanssa. Yhteiskunnallisesti huomiota tulee kiinnittää taloudellisen ja materiaalista koostuvan elintason lisäksi muihin hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin, kuten sosiaalisiin suhteisiin ja pääomaan ja yksilön osallistamiseen ihmisten ja luonnon hyvinvoinnin edistämiseksi.

Kolmantena haluttiin selvittää, miten vastaajat kokevat itse voivansa vaikuttaa työhyvinvointiin. Esille nousi selkeästi omasta itsestä huolen pitäminen niin henkisesti kuin fyysisesti sekä avoimella keskustelulla nähtiin olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Positiivinen asenne nähtiin myös vaikuttavana tekijänä, sillä sen koettiin ylläpitävän positiivista ilmapiiriä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työhyvinvointi on laaja käsite, johon vaikuttaa kokonaisvaltainen hyvinvointi monella eri osa-alueella. Vastaukset olivat yhteneväisiä, jonka voidaan tulkita tarkoittavan sitä, että työhyvinvointi on ainakin tunnettu käsite ja sen merkitykseen on yksilötasollakin perehdytty, tiedostaen mitä se omalla kohdalla merkitsee. Alla olevassa kuvassa 7 nähdään yhteenveto vastauksista kysymyksiin 1-3.

Tutkimukselle oleellinen kohta aineistosta	Kategorisointi	Teemoittelu	Alustava tulkinta ylä- ja alaluokan suhteesta
Minulle hyvä työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ ei ole liian kuormittavaa ja on hyvässä suhteessa vapaa-ajan kanssa. Sekä tietty parhaat kollegat ketkä tukee ja auttaa vaikeiden asioiden kohdatessa.	Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä, kollegojen tuki	Työhyvinvointi, henkinen hyvinvointi ja työssä jaksaminen	Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä tukee työhyvinvointia
Pidettäisiin useammin toimistopäiviä, etätyö osittain tukee hyvinvointia, mutta myös osittain laskee sitä. Tiimin ollessa toimistolla, olisi kiva olla sellaiset istumapaikat jossa olisi lähellä tiimiä.	Toive lähituesta toimistolla, etätyö	Työhyvinvointi, työssä viihtyvyys	Fyysiset lähipäivät tiimin läheisyydessä tukee työssä viihtyvyyttä ja työhyvinvointia, etätyö tukee vain osittain
Pitämällä itsestä huolta henkisesti ja fyysisesti, jotta voin olla virkeänä ja hyväkuntoisena sekä iloisempana töissä. Olemalla ystävällinen ja auttamalla muita.	Henkinen ja fyysinen hyvinvointi, ystävällisyys	Työhyvinvointi, työssä jaksaminen, työtyytyväisyys	Henkinen ja fyysinen hyvinvointi tukee työssä jaksamista

Kuva 7. Yhteenveto vastauksista kysymyksiin 1-3.

Vaikka näkemykset työhyvinvoinnista olivat yhteneväisiä ja niistä oltiin selkeästi tietoisia jollain tasolla, on korostettava edelleen lausetta vastausten joukosta:

”Työhyvinvointi on asia, mistä ei ikinä voida mielestäni puhua liikaa. Toivoisin, että työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä puhuttaisiin enemmän: niin fyysisistä, sosiaalisista kuin psyykkisistä. Fyysisitä tekijöistä kuten ergonomiasta on viime aikoina puhuttu, mutta työhyvinvoinnin sosiaalinen puoli tulisi ottaa enemmän huomioon.”

Ergonomisia tekijöitä voi keskusteluissa usein nähdäkin otsikkotasolla. Vastaja korostaa sosiaalisen puolen huomioimista, mikä on merkittävä huomioitava asia etenkin perintäalalla, jossa käsitellään negatiivisia asioita ja ihmisten hankalia elämäntilanteita. Työhyvinvoinnin merkitystä korostettiin etenkin fyysisellä ja henkisellä osa-alueella ja sen vaikutuksen nähtiin koskevan kumpaakin. Esille nousi, että kummastakin tulee pitää sekä arjessa työssä että vapaa-ajalla huolta, jotta työhyvinvointi kukoistaa.

Tulkintana todetaan, että vastaajat toivovat lähipäiviä toimistolla tiimin kesken, avointa keskustelua työhyvinvoinnista sekä kokevat myös olemassa olevat toimenpiteet osittain riittäviksi, sillä kehusehdotuksia saatiin vähäisesti. Voidaan kuitenkin huomata, että lähipäivät tukisivat työilmapiiriä ja työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti, kun voisi lähemmin tiimin kanssa jakaa arkisia keskusteluita.

5.2 Henkinen hyvinvointi, työssä jaksaminen ja työkyky

Ensimmäisen alaongelman osiossa kysyttiin seuraavat kolme kysymystä: Millaisessa työympäristössä viihdyt parhaiten? Miten pidät itse huolta hyvästä työilmapiiristä? Mikä auttaa sinua palautumaan työstäsi? Kysymysten avulla haluttiin kartoittaa vastauksia henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta, jossa etenkin työilmapiiri on isossa roolissa.

Ensimmäisen kysymyksen vastauksissa korostui sama teema: avoimessa, positiivisessa ja hyväntuulisessa työympäristössä. Toinen esille selkeästi noussut asia oli tasa-arvoinen työympäristö ja sellainen, jossa voi olla oma itsensä. Hyvänä huomiona nostettiin esille työympäristö, jossa on myös tilaa tehdä virheitä. Tätä tukee myös Mankan näkemys työilmapiiristä, sillä hyvä työyhteisö koostuu toimivasta tiimistä ja hyvästä ilmapiiristä, jossa työkaveria arvostetaan sekä työskennelään yhteisten tavoitteiden eteen kannustavan esihenkilön ja joustavan organisaation avulla. (Manka & Manka 2023, 109.)

Kollegojen merkitys korostuu tämän vastauksen mukaan siinä missä myös työn merkityksellisyys itselle: ”Viihtyisässä työtilassa (valoisuus, ergonomisuus jne.). Helposti lähestyttävät kollegat, joiden kanssa on helppo vaihtaa muutama sana myös esimerkiksi kahvitauolla. Viihdyn työympäristössä, jossa koen olevani tärkeässä osassa ja näen työmme merkityksen, sekä koen myös esim. esimiesten näkevän sen.”

Kyselyllä haluttiin myös selvittää, miten työntekijät kokevat itse vaikuttavansa työilmapiiriin. Vastauksissa korostui avoimuus, positiivisuus ja ystävällisyys. Vuorovaikutuksellinen keskustelu on tärkeä osa työhyvinvointia. Kun työpaikalla käydään vuorovaikutuksellista keskustelua, näkyy tämä parhaimmillaan yksilön sekä työpaikan asenteiden ja arvojen kasvuna yhdessä (Lappi 2022, 136). Vastauksissa korostettiin myös auttamisen tärkeyttä, sitä että autetaan kollegaa tarvittaessa oman osaamisen puitteissa, sekä autetaan viemään eteenpäin, mikäli oma osaaminen sen mahdollistaa. Myös arvostus ja kunnioitus nousi esille: ”Pidän huolta hyvästä työilmapiiristä olemalla kollegoille ystävällinen ja auttavainen muita kohtaan. Pidän tärkeänä muiden arvostamista ja kunnioittamista.”

Kolmannessa tämän osion kysymyksessä tiedusteltiin, mikä auttaa henkilöitä palautumaan parhaiten, ja yleisimmät vastaukset olivat lepo ja liikunta, sekä läheiset. Tärkeäksi nähtiin myös se, että työasiat jäävät työpöydälle, kun päivä päättyy ja pystyy keskittymään vapaa-aikaan ilman työasioita. Hieno näkökulma oli myös vastaus, jossa työ halutaan nähdä harrastuksien ja muun elämän mahdollistajana, eli vain osana elämää, eikä sellaisena, josta tarvitsee erikseen aikaa palautua.

Hyvä, olemassa oleva ilmapiiri välittyi vastauksista, sillä kehitysehdotuksia sen osalta sai varsin vähäisesti. Ainoastaan palautteen saaminen nähtiin puutteellisena, mutta kollegoista tai työilmapiiristä yleisesti ei korostunut erityisesti palautetta. Osa vastaajista koki, että kollegan työn jälkiä

joutuu välillä korjaamaan tai kollegalla voi jäädä jotain kesken, joka osittain korostuu negatiivisena, mutta yleinen tunnelma vastauksissa oli positiivinen ja ilmapiiriä kuvailtiin avoimeksi ja kannustavaksi.

Tulkintana nähdään, että sekä palautuminen että työilmapiiri koetaan hyvinvoivana ja olevan hyvällä mallilla. Palautteenantoa voi kehittää jatkoa ajatellen, jolloin esimerkiksi myöhemmin toteutettaessa kyselyä, voi tämän osalta saada positiivisempia vastauksia. Positiivisesta työilmapiiristä kertoi useat vastaajat, jonka perusteella voidaan tulkita, että asioiden ajatellaan kollegojen välillä olevan hyvin.

Myös hyvä palautumiskeino oli välttää tietokonetta ja mobiililaitteita. Yhteenvedona alla olevassa kuvassa 8 nähdään, että hyvinvoiva työilmapiiri on sellainen, jossa jokainen voi olla oma itsensä, sisältää avointa keskustelua ja positiivista sekä rentoa ilmapiiriä. Palautumisen avaimina koetaan erityisesti lepo, liikunta sekä läheiset ihmiset, mutta myös työympäristö nähdään sellaisena, että työt voi jättää vapaa-ajan ulkopuolelle eikä se vaikuta palautumiseen. Auttaminen ja kollegoiden kannustus ja tuki nähdään myös tärkeinä.

Tutkimukselle oleellinen kohta aineistosta	Kategorisointi	Teemoittelu	Alustava tulkinta ylä- ja alaluokan suhteesta
Avoimessa, hyväntuulisessa ja rennossa. Asioita tehdään kunnolla loppuun asti hyvällä meiningillä.	Avoin kommunikointi ja hyvä ilmapiiri	Työhyvinvointi, työssä viihtyvyys, työtyytyväisyys	Avoin ja positiivinen ilmapiiri tärkeässä roolissa työssä viihtyvyyden osalta
Pidän huolta hyvästä työilmapiiristä olemalla kollegoille ystävällinen ja auttavainen muita kohtaan. Pidän tärkeänä muiden arvostamista ja kunnioittamista.	Ystävällisyys, muiden arvostaminen ja kunnioitus	Työhyvinvointi, työssä viihtyvyys	Ystävällisyys, auttavaisuus ja muiden arvostus ja kunnioitus on tärkeässä roolissa työssä viihtyvyyden osalta
Työstä palautumisessa auttaa kodin rauha, harrastukset ja lähipiiri.	Levon ja harrastusten tärkeys	Työhyvinvointi, työssä jaksaminen, työkyky	Palautumiseen auttaa koti, lepo, liikunta ja läheiset

Kuva 8. Yhteenvedo vastauksista kysymyksiin 4–6

5.3 Työssä viihtyvyys, motivaatio ja tyytyväisyys

Seuraavaksi kyselyssä haluttiin kartoittaa työssä viihtyvyyteen, motivaatioon ja työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Kysymyksiä esitettiin kolme: Mikä motivoi sinua työssäsi? Mitkä asiat saavat sinut tyytyväiseksi työssäsi? Millaista palautetta toivot saavasi työstäsi? Motivaatiotekijöinä vastauksissa nousi esille etenkin palkka, työn palkitsevuus mutta myös monipuolisuus ja työn haasteellisuus. Tärkeäksi koettiin myös hyvät asiakaskohtaukset ja asiakaspalautteet sekä onnistumisen tunteet. Tässä korostettiin montaa tärkeää merkitystä: ”Onnistuminen motivoi. Pidän tärkeänä mahdollisuutta kehittää itseäni. Ehdottomasti työn palkitsevuus, kehittävyys ja monipuolisuus kuuluu näihin.”

Itsensä kehittäminen koettiin myös vastauksissa tärkeänä, sekä sillä että omalla tekemisellä on ollut näkyvää vaikutusta johonkin, oli kyseessä sitten tuloksellisuus, ilmapiiri tai hyvinvointi. Uuden oppiminen ja etenemismahdollisuudet nähtiin myös merkityksellisinä motivaatiotekijöinä. Tätä tukee myös Sinokin näkemys työmotivaatiosta. Sinokin mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa myös yksilön arvot ja asenteet, sekä oma käsitys työstä. Sellainen työntekijä, joka kaipaa ammatillisia haasteita, asettaa itselleen realistisia tavoitteita ja ottaa riskejä ne saavuttaakseen. (Sinokki 2016, 82.)

Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin, mikä saa henkilön tyytyväiseksi työssään. Näissä vastauksissa korostui ennen kaikkea hyvät asiakaskohtaukset sekä esihenkilön palaute. Myös mukava työyhteisö ja muiden auttaminen nähtiin asiana, joka tekee tyytyväiseksi työssä. Kysymys nähtiin samankaltaisena kuin aiempi motivaatiota koskeva kysymys, joten vastaukset olivat hyvin samankaltaisia edelliseen verrattuna.

Viimeisenä tässä osiossa kysyttiin palautteesta, jota henkilö toivoo saavansa työstään. Näissä vastauksissa korostui erityisesti toive rakentavasta sekä positiivisesta palautteesta. Lisäksi koettiin, että nykyisellään palautetta ei paljoa saada. Myös kehittymisen näkökulmasta palaute nähtiin tärkeänä: ”Kaikki palaute on aina plussaa!! Mitään ei opi, ellei tule ”negatiivista” palautetta myös välillä, positiivinen palaute kannustaa vielä enemmän. Todella vähän mitään palautetta saan.” Hyvä palaute koettiin motivoivana, mutta myös rakentava auttaisi kehittymään työssä sekä arvioimaan sitä, täyttyykö itselle annetut tavoitteet. Palautetta toivotaan suoraan ja rakentavasti, jotta voi aidosti tehdä muutoksia tai jatkaa samaan malliin.

Yhteenvedon kuvassa 9 näkyvän taulukon mukaan voidaan todeta, että työhön vaikuttavat motivaatio- ja tyytyväisyystekijät koostuvat onnistumisista, palautteesta, palkitsevuudesta sekä palkasta, mutta myös positiiviset asiakaskohtaukset ovat merkittävässä roolissa motivaation ja tyytyväisyyden osalta.

Työilmapiiri korostui myös, sillä hyvinvoiva työympäristö motivoi ja lisää työtyytyväisyyttä. Hyvinvoivasta työympäristöstä kertoo kyllä sekin, että lähipäiviä tiimin kesken toivotaan enemmän, jolloin voidaan nähdä, että tiimiläisten kanssa viihdytään. Osa näkee etätöiden merkityksellisempänä, mutta lähipäivät voisivat tehostaa työilmapiiriä entisestään.

Tutkimukselle oleellinen kohta aineistosta	Kategorisointi	Teemoittelu	Alustava tulkinta ylä- ja alaluokan suhteesta
Onnistuminen motivoi. Pidän tärkeänä mahdollisuutta kehittää itseäni. Ehdottomasti työn palkitsevuus, kehittävyys ja monipuolisuus kuuluu näihin.	Itsensä kehittäminen, palkitsevuus ja onnistuminen	Työhyvinvointi, motivaatio	Onnistuminen sekä kehitysmahdollisuudet motivoivat työn monipuolisuuden lisäksi
Hyvät asiakaskohtaukset ja onnistumiset, mukavat tiimikaverit. Tietenkin myös palkka.	Hyvät asiakaskohtaukset, tiimi, palkka	Työhyvinvointi, työssä viihtyvyys, motivaatio	Hyvät asiakaskohtaukset ja onnistuminen, sekä palkka ja työilmapiiri motivoi ja lisää työtyytyväisyyttä
Rakentavaa. Palautetta, jossa kehityskohteeni humioidaan ja onnistumisia nostetaan esiin.	Palautteen saaminen	Työhyvinvointi, työtyytyväisyys	Palautteen saaminen auttaa kehittämään, sekä rakentava että positiivinen palaute

Kuva 9. Yhteenveto vastauksista kysymyksiin 7–9

Perintäala itsessään voi olla lisääntyneiden maksuhäiriöiden myötä kuormittava. Asiakaskohtaukset ovat ajoittain negatiivisia, mutta vastauksista korostui silti positiivisten kohtaamisten ja asiakaspalautteiden merkitys, sillä ne loivat vastaajille onnistumisen tunteita ja toivat hyvää mieltä. Palkka toimi myös osana motivaatiotekijöitä sekä työn palkitsevuus ja monipuolisuus itsessään. Työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä korostui jo aiemminkin mainittu työilmapiiri.

Tulkintana nähdään, että positiiviset asiakaskohtaukset ja -palautteet tuovat onnistumisen tunteita ja auttavat kehittämään. Palkka ja työn palkitsevuus ovat tasapainossa keskenään. Työilmapiiri ei toimi heikentävänä tekijänä työtyytyväisyyden tai motivaatiotekijöiden osalta. Onnistuminen tuottaa tyytyväisyyttä ja lisää motivaatiota.

5.4 Kuormittavuus ja stressi

Viimeisenä osiona selvitettiin kuormittavuuteen, stressiin ja työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Näitä kartoitettiin kysymyksillä: Mitkä asiat kuormittavat sinua työssäsi? Millä tavoin ennaltaehkäiset kuormittavuus- ja stressitekijöitä? Millaiseksi koet työtehtäväsi ja työmääräsi?

Kuormittavuustekijöinä nähtiin etenkin kiireen tuntu sekä ikävät asiakaskohtaamiset. Ikävä asiakaskohtaaminen ei suoraan tarkoittanut epäkohteliasta asiakasta, vaan esimerkiksi asiakkaan ikävä elämäntilanne tuntui kuormittavalta ja aiheutti ikäviä tunteita. Myös tavoitteet ja tavoitekeskeisyys koettiin usein kiireen rinnalla kuormittavaksi.

”Minua kuormittaa kiire, tavoitekeskeisyys ja hankalat asiakaskohtaamiset. Kaikista kuormittavimmalta tuntuu ikävät asiakaskohtaamiset, joita tulee päivittäin. Aina ei ole kyse siitä, että asiakas olisi epäkohtelias tms., vaan asiakkaiden vaikeat elämäntilanteet ja toivottomuus tuntuvat välillä itselle kuormittavilta.”

Parhaiten kuormittavuus- ja stressitekijöitä ennaltaehkäistiin erottamalla työt ja vapaa-aika sekä huolehtimalla riittävästi tauottamisesta. Omista rajoista huolehtiminen nähtiin myös tärkeänä, ettei pöydälle oteta lisävastuuta, jos ei ole varma suoriutuuko jo olemassa olevista riittävällä teholla. Kollegojen ja lähipiirin tuki oli myös tärkeässä roolissa, toiselle ihmiselle purkaminen myös auttoi pääsemään asiasta yli. Työtehtävät koettiin yleisesti mieluisiksi, mutta monipuolisuutta ja vaihtelevuutta kaivattiin enemmän. Työmäärän kanssa ei nähty ongelmia, sen nähtiin olevan tasapainossa levon kanssa eikä tuottanut ongelmia palautumisen kanssa. Monipuolisia tehtäviä kuitenkin toivottiin myös jatkossa: ”Mielestäni tilanne on hyvä. Työtehtävien monipuolisuutta toivoisin jatkossakin lisää työviikkoihin.”

Tutkimukselle oleellinen kohta aineistosta	Kategorisointi	Teemoittelu	Alustava tulkinta ylä- ja alaluokan suhteesta
Vaikeat asiakkaat. Ne jotka onnistuu menemään ihon alle ja tekee asiasta "henkilökohtaista" minua varten. Näitä onneksi voi käydä kollegan kanssa läpi ja pienen jälkipuinnin jälkeen se kuitenkin unohtuu.	Hankalat asiakkaat, avoin keskustelu	Stressi ja kuormittavuus, työssä jaksaminen	Ikävät asiakaskohtaamiset kuormittavat, läpikäymistä helpottaa kollegan tuki
Vapaa-ajalla liikunta, riittävä uni, stressittömän elämän opettelu/luominen. Se että panostan omalla tekemisellä töissä vähintään 90% enkä aiheuta kuormitusta enempää myöskään muille. Stressi on kuitenkin vain tunne jonka itse luomme :)	Riittävä uni, irtaantuminen työstä	Työhyvinvointi, työssä jaksaminen, stressi ja kuormittavuus	Palautuminen koostuu levosta ja liikunnasta, sekä omalla tekemisellä nähdään vaikutus palautumiseen
Tärkeäksi sekä mukavaksi, työmäärä on minusta sopiva sekä tasapainossa levon kanssa.	Työmäärä sopiva	Työssä viihtyvyys	Työtä pidetään tärkeänä ja työmäärä on sopiva

Kuva 10. Yhteenveto vastauksista kysymyksiin 10–12

Yhteenvetona kuvasta 10 näkyvän taulukon mukaan voidaan todeta, että vaikka ajoittain on kiireen tuntua tai ikäviä asiakaskohtaamisia, on työn ja vapaa-ajan tasapaino riittävä työmäärään ja työtehtäviin nähden. Ylivoimaisia kuormittavuus- tai stressitekijöitä ei vastauksissa noussut esille.

Palautumisen kannalta tärkeää on lepo ja liikunta, etenkin oma asenne ja tekeminen vaikuttaa palautumiseen.

Levon ja liikunnan merkitystä ei voi korostaa missään työssä tarpeeksi, joten oli miellyttävää huomata näiden merkityksen korostuvan myös Lowellilla perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimissä. Yleisesti tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä koettiin riittäväksi. Erityisesti oli mukava huomata, että kollegan kanssa voitiin käydä avointa keskustelua ikävistäkin asiakaskohtaamisista, mikä auttoi unohtamaan kinkkisimmät tilanteet.

Tulkintana todetaan, että työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa keskenään. Tasapainon ansiosta työ ei lisää työntekijöiden kuormittavuus- ja stressitekijöitä. Työntekijät kokevat tekemänsä työn tärkeäksi ja merkitykselliseksi, mikä lisää työssä viihtyvyyttä. Lisäksi omalla tekemisellä voi vaikuttaa palautumiseen levon ja liikunnan lisäksi.

Stressiä ja kuormittavuutta tuottavat ikävät asiakaskohtaukset tai kiireen tuntu, mutta se on vielä hallinnassa esimerkiksi työmäärään nähden. Ikäviä asiakaskohtauksia ei esimerkiksi korostettu yhtä merkityksellisenä kuin positiivisia asiakaskohtauksia onnistumisen kannalta. Tähän voi olla vaikuttavana tekijänä juuri kollegojen apu ja tuki silloin kun ikävä asiakaskohtaus tulee esiin. Tällöin negatiivinen kokemus ei jää mielen päälle kuormittamaan, mutta positiivinen kokemus puolestaan jää onnistumistekijänä motivoimaan.

5.5 Tulkinnat yhteenvetona

Työhyvinvoinnin päätutkimusongelmasta tulkitaan, että vastaajat toivovat lähipäiviä toimistolla tiimin kesken, avointa keskustelua työhyvinvoinnista, mutta kokevat myös olemassa olevat toimenpiteet osittain riittäviksi. Kehitysehdotuksia saatiin siis vähäisesti tulosten perusteella. Lähipäivät tukisivat työilmapiiriä ja työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti.

Henkisen hyvinvoinnin ja jaksamisen kulmakivenä ja tulkintana nähdään sekä palautuminen että työilmapiiri. Työilmapiiri nähdään hyvinvoivana ja sekä sen, että palautumisen koetaan olevan jo ennestään hyvällä mallilla. Palautteenantoa voisi kehittää jatkoa ajatellen, jolloin esimerkiksi myöhemmin toteutettaessa kyselyä, voi tämän osalta saada positiivisempia vastauksia. Useat vastaajat näkivät työilmapiirin positiivisena.

Työtyytyväisyys- ja motivaatiotekijöitä tulkittaessa nähdään, että positiiviset asiakaskohtaukset ja palautteet tuovat onnistumisen tunteita ja auttavat kehittymään. Tasapainossa keskenään ovat sekä palkka että työn palkitsevuus. Työilmapiiri ei ole heikentävä, vaan tyytyväisyyttä ja motivaatiota lisäävä tekijä.

Puolestaan kuormittavuus- ja stressitekijöitä tulkitessa vahvistui se, että työ ja vapaa-aika nähdään tasapainoisena. Näiden kahden tasapainon ansiosta työ ei lisää työntekijöiden kuormittavuus- ja stressitekijöitä. Työ nähdään merkityksellisenä ja tärkeänä, työviihtyvyyteen vaikuttavana tekijänä.

5.6 Yhteenveto Lowell Suomen perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimin työhyvinvoinnin nykytilasta

Yleinen tilanne perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimissä työhyvinvoinnin osalta voidaan nähdä hyvänä ja olevan tasapainossa. Vastaajilla on käsitys työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Negatiivisista kohtaamisista tai kuormittavuustekijöistä huolimatta, työn ja vapaa-ajan tasapaino on riittävä ja aikaa palautumiselle on, sekä se on tehokasta. Palautetta esihenkilöltä sekä lähipäiviä tiimin kesken toivotaan enemmän, sillä niiden nähdään edistävän sekä työmotivaatiota että työilmapiiriä samalla.

Stressi- ja kuormittavuustekijöitä on jonkin verran kiireen sekä tavoitekeskeisyyden näkökulmasta, mutta ne eivät estä työntekijän palautumista tai vaikuta negatiivisesti työmotivaation tai työtyytyväisyyteen. Rakentavalla sekä positiivisella palautteella voi entisestään kohottaa työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä, sillä se auttaa vastaajaa kehittymään ja motivoi onnistumisten näkökulmasta.

Tiimissä vallitseva työilmapiiri nähdään auttavaisena, avoimena ja positiivisena. Näitä vahvistaisi entisestään lähipäivät useammin tiimin kesken. Kollegoita autetaan tilanteen tullen sekä ikäviä asiakaskohtaamisia saadaan tiimin kesken purettua niin, etteivät jää vaivaamaan. Myös onnistumiset lisäävät tyytyväisyyttä ja motivaatiota, etenkin hyvistä asiakaskohtaamisista jää positiivinen mieli.

Kehitysehdotuksina esille nousee etenkin lähipäivien mahdollinen lisääminen sekä palautteen antaminen. Mahdollisuuksien mukaan tiimillä voisi ajatella olevan yhteisiä tiimipäiviä sovittuna toimistolle, jolloin jokainen tulisi toimistolle ja työtä voitaisiin tehdä sekä purkaa tehokkaasti yhdessä. Tällöin sekä ikävät, että positiiviset kohtaamiset asiakkaan kanssa voisi purkaa suoraan kasvotusten kollegan kanssa eivätkä etenkin ikävät kohtaamiset jäisi näin ollen pyörimään mieleen.

Työilmapiiri koetaan jo ennestään positiivisena, kannustavana ja avoimena, mutta kollegojen fyysinen tuki ja läsnäolo vierellä voisi entisestään parantaa tiimin työilmapiiriä. Riippuen yrityksen etätyökäytännöistä, voisi tiimipäivä olla esimerkiksi kerran viikossa tai kahden viikon välein, jotta lähikontaktia saa riittävästi kollegojen kesken. Pakottaminen ei kuitenkaan lähtökohtaisesti yleensä toimi, mutta ohjauksella ja hyvien puolien korostamisella näille päiville varmasti olisi osallistujakuntaa.

Esihenkilö voisi muodostaa palautteenantojärjestelmän esimerkiksi kuukausikeskusteluihin. Jokaiselle tiimin jäsenelle voisi etsiä kehityspalautteen sekä onnistumisen palautteen joka

kuukausikeskusteluun. Myös satunnaiset palautteenannot arjessa, etenkin positiiviset voisi lisätä positiivista ja tuloksellista työilmapiiriä.

Näiden lisäksi palautetta voisi nostaa suoraan asiakasrajapinnasta esille, onnistuneita asiakaskohtaamisia koko tiimille luettavaksi ja yhdessä hurrattavaksi. Nämä voisi nostaa työilmapiiriä entisestään. Tiimin ja etenkin esihenkilöiden palaute on tärkeää, mutta kyselyn vastauksissa nostettiin monesti esille myös asiakaskohtaamisten ja onnistumisten merkitys arjessa. Näitä onnistumisia olisi siis hyvä jakaa palautteena yleisesti, jolloin voisi mahdollisesti ottaa mallia kollegan onnistumisista.

Näistä kehitysehdotuksista ja yhteenvedosta saatiin kasattua tiivistelmä nykytilasta. Yhteenveto haluttiin pitää lyhyenä ja ytimekkäänä sekä kehitysehdotukset selkeinä, jotta nykytilasta saisi helposti kokonaiskuvan ja kehitysehdotukset olisivat mahdollisimman konkreettisia. Tämä raportti toimitettiin tiiminvetäjälle.

6 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Lowell Suomen perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimin työhyvinvoinnin nykytila ja ymmärtää tiimin työhyvinvointia eri näkökulmista. Tavoitteena oli luoda kattava käsitys tiimin jäsenten kokemasta työhyvinvoinnista, selvittää henkisen hyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja työkyvyn ilmenemistä sekä tutkia viihtyvyyteen, motivaatioon ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tutkimus käsitteli työntekijöiden stressiä ja työn kuormittavuutta. Raportti tarjosi mahdollisia kehitysehdotuksia Lowell Suomi Oy:n perintä- ja laskutusasiakaspalvelun tiiminvetäjälle kyselyn tulosten perusteella.

Nykytilanne perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimissä työhyvinvoinnin osalta nähtiin hyvänä. Kuitenkin havaittiin joitakin kehityskohteita kyselyn vastauksien pohjalta, joihin paneutumalla voisi merkittävästi parantaa työntekijöiden kokemusta työhyvinvoinnista. Kehitysehdotusten toteuttaminen auttaisi myös arjen sujuvuuden lisäämisessä ja työtehtävien hallinnassa.

Tiimin työhyvinvointi on yleisesti hyvällä tasolla, työn ja vapaa-ajan tasapaino on riittävä. Vaikka negatiivisia kohtaamisia ja kuormittavia tekijöitä esiintyy, ne eivät heikennä työntekijöiden palautumista tai motivaatiota. Tiimissä toivotaan enemmän palautetta esihenkilöltä sekä lähipäiviä, jotka edistäisivät työilmapiiriä ja motivaatiota.

Stressiä aiheuttavat pääasiassa kiire ja tavoitekeskeisyys, mutta ne eivät vaikuta negatiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen. Positiivinen ja rakentava palaute on tärkeää, sillä se auttaa kehityksessä ja motivoi onnistumisten kautta. Tiimissä vallitsee auttava ja avoin työilmapiiri, kollegoiden tuki on merkittävää.

Esihenkilö voisi luoda palautteenantojärjestelmän, jossa jokaiselle tiimin jäsenelle annettaisiin kehitys- ja onnistumispalautetta kuukausikeskusteluissa. Lisäksi satunnaiset palautteenannot arjessa, erityisesti positiiviset, voisivat edistää myönteistä ja tuloksellista työilmapiiriä. Tiiminvetäjälle on toimitettu lyhyt raportti nykytilanteesta ja kehitysehdotuksista tulevaisuutta varten, joka löytyy liitteestä 2.

Kehitysehdotuksiksi nousi ajatus lähipäivistä toimistolla sekä palautteen saaminen esihenkilöltä. Tähän voi ratkaisuna olla yhteiset toimistopäivät tasaisin väliajoin sekä palautteenantojärjestelmä esimerkiksi kuukausittain käytäviin keskusteluihin työntekijöiden itsensä kanssa. Lisäksi nähtiin hyödyllisenä myös asiakaskokemusten esille tuominen, positiiviset asiakaspalautteetkin tiimin kesken luettuina voivat tuoda uutta näkökulmaa omaan tekemiseen, mutta myös lisätä positiivista kokemusta palautteensaannista.

6.1 Vastaus tutkimusongelmiin

Tutkimuksen päätuloksena voidaan todeta, että perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimin työhyvinvointi on hyvällä mallilla. Tiimin jäsenet ovat riittävästi tietoisia aiheesta ja vaikuttavat jo itse ennaltaehkäisevästi sen eri osa-alueisiin. Työilmapiiri nähdään hyvänä ja kuormittavuus- ja stressitekiäjiä ei esiinny liikaa, jotta se horjuttaisi työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Tulosten perusteella syntyi kehitysehdotuksia, jotka on toimitettu tiiminvetäjälle tulevaisuuden työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Voidaan todeta, että tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, sillä tulokset saatiin analysoitua ja tiimin työhyvinvoinnin nykytila kartoitettua. Lisäksi syntyi myös kehitysehdotuksia vastauksien pohjalta. Tutkimuksen tavoite on näin ollen saavutettu ja Lowell Suomen perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimin työhyvinvoinnin tila on kartoitettu onnistuneesti.

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Hyvä aineistohallinta on olennainen osa opinnäytetyötä ja varmistaa aineistojen asianmukaisen käsittelyn sekä säilyttämisen, että hävittämisen. Aineistohallintasuunnitelma ohjaa aineiston keräämistä, käsittelyä, suostumusten hankkimista, eettistä ennakoarviointia ja säilytystä. Huolellinen aineiston käsittely takaa hyvän tieteellisen käytännön noudattamisen. (Haaga-Helian kirjasto- ja tietopalvelut 2024.)

Koska opinnäytetyön aineistohallinta on keskeinen osa tutkimuksen eettistä toteutusta ja varmistaa tutkimuksen luotettavuuden sekä tutkittavien oikeuksien ja yksityisyyden suojan, teimme aineistohallintasuunnitelman ennen opinnäytetyön varsinaista aloitusta. Eettinen aineiston hallinta takaa tutkimuksen luotettavuuden ja tutkittavien oikeuksien kunnioittamisen. Aineiston keruussa, analysoinnissa, säilyttämisessä ja raportoinnissa noudatettiin eettisiä periaatteita, kuten rehellisyyttä, luotettavuutta ja anonymiteettiä.

Ennen aineiston keruuta, eli kyselyyn vastaamista, tutkittaville annettiin riittävästi tietoa tutkimuksesta ja heiltä hankittiin suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimustulokset raportoitiin rehellisesti tutkittavien anonymiteettiä säilyttäen. Aineiston keruu tuki tutkimuskysymyksiä ja noudatti eettisiä periaatteita. Aineisto tallennettiin suojatusti Haaga-Helian opiskelijakohtaisessa OneDrive:ssa ja yhteisellä Microsoft Teams-alustalla. Aineisto hävitetään, kun sitä ei enää tarvita.

Opinnäytetyön luotettavuusmittareina käytetään reliabiliteettia ja validiteettia. Kanasen (2014, 63) mukaan reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä ja validiteetti sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että samat tutkimustulokset saadaan, jos tutkimus tehdään uudestaan. Uusintamittaus todentaa tutkimustulokset (Kananen 2014, 147).

Teoriaosuuteen onnistuttiin löytämään ajankohtaisia sekä monipuolisia lähteitä, jotka tukivat toisiinsa läpi koko raportin. Näiden lisäksi teoriaosuus tuki kyselyssä tutkittuja tutkimusongelmia ja perusteli sekä kysymyksiä että vastauksia luotettavasti. Lähteet olivat myös monipuolisia sen osalta, että osa luettiin kirjoina, osa e-kirjoina ja osa taas luotettavilta internetsivuilta eri artikkelien muodossa.

Liitteenä 1 näkyvään kyselyyn saadut vastaukset taas olivat johdonmukaisia ja samankaltaisia, jotka myös vastasivat teoriaosuudessa kerrottuihin näkemyksiin työhyvinvoinnista ja sen alaongelmista. Nämä taas viittasivat siihen, että kysymykset olivat onnistuneita ja oikein aseteltuja. Määrällisesti vastauksia ei ollut montaa, jonka vuoksi tapaustutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi. Samankaltaisuus viittaa silti yhteneväiseen kokemukseen tämän yksittäisen tiimin työhyvinvoinnista.

Mikäli kyselyn toteuttaisi myöhemmin uudestaan, olisi vastaukset ainakin teorian perusteella samankaltaisia tulevaisuudessakin, ellei sisäisesti tapahtuisi merkittäviä työhyvinvointiin vaikuttavia muutoksia. Tämä taas tukee osaltaan myös analyysivalintaa, sillä hermeneuttinen analyysi keskittyy aiemmin kerrotun teorian mukaan ihmisen toiminnan, kulttuurin, taideteosten tai tekstien syvällisempään ymmärtämiseen tulkintaprosessin avulla, jota kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi. (Jyväskylän yliopisto 2015b.)

Fenomenografia puolestaan on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, joka tarkastelee ihmisten erilaisia tapoja kokea ja käsittää asioita. Tavoitteena on tuoda esiin erilaisten kokemusten ja käsitysten moninaisuus (Jyväskylän yliopisto 2015c). Yhdessä nämä analyysimenetelmät toivat esille nimenomaan ihmisten erilaiset tavat kokea ja käsittää, mutta myös tuki aiemmin kerrottua teoriaa ihmisten toiminnasta ja kulttuurista.

6.3 Oman opinnäytetyöprojektin ja oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprojekti jännitti aluksi. Lisäjännitystä toi alkumetreillä vaihtunut toimeksiantaja, kun opinnäytetyösuunnitelma oli jo melkein puolessa välissä. Kun uusi toimeksiantaja kuitenkin nopealla aikataululla löytyi, löytyi taas uutta toivoa opinnäytetyön toteuttamiseen.

Oppeina opinnäytetyöstä korostuu etenkin aineistohallinta sekä tutkimuksen tulosten analysoinnin haasteet, mutta myös siitä tulleet opit. On tärkeää perustella jokaista valintaa, kytkeä teoriaa itse tutkimusongelmiin, kyselyyn sekä sen tuloksiin. Tuloksia analysoidessa on tärkeää säilyttää tietty analysoinnin raami, jotta analysointi pysyy johdonmukaisena ja kytkeytyy sekä teoriaan että tutkimusongelmaan. Myös itse aiheesta, eli työhyvinvoinnista, on opittu hurjasti lisää ja löydetty keinoja hallita myös omaa työhyvinvointia arjessa.

Tutkimusmenetelmän valinta osoittautui suunniteltua haasteellisemmaksi, johtuen toimeksiantajan vaihdoksesta sekä epävarmuudesta kuinka kysely halutaan toteuttaa. Tavoitettavien vastaajien määrä ohjasi siihen, että määrällinen tutkimus ei välttämättä vastaisi ennalta suunniteltuihin tutkimusongelmiin, jolloin haluttiin toteuttaa laadullinen tutkimus. Kokonaisuudessaan taas laadullinen tutkimus tuo tietynlaiset raamit tutkimukselle ja raportille, jolloin parhaana vaihtoehtona nähtiin tapaustutkimus, jolloin saadaan yhdistettyä useampia menetelmiä. Tapaustutkimus yleisesti toimii parhaiten silloin kun tutkitaan yksittäistä tapausta, joka tässä tilanteessa oli yksittäisen Lowell Suomen tiimin työhyvinvointi, ei yritystason työhyvinvointi.

Tutkimus itsessään saatiin toteutettua ongelmitta, asetimme tiukan tavoitteen saada kysely lähetettyä jo vastattavaksi heti opinnäytetyön alkuvaiheessa, jolloin haasteeksi nousi löytää kyselyä suo-raan tukevaa teoriaa. Yleensä teoriaosuus tehdään ensin, jonka jälkeen teorian pohjalta muodostetaan kysymykset. Tässä tutkimuksessa tämä toteutettiin toisinpäin. Tulosten analysointi osoittautui mielenkiintoiseksi, mutta toisaalta kysymysten samankaltaisuus ei välttämättä tuottanut niin paljon hajontaa tai eriäviä tulkintoja. Analyysimenetelmä ja analysoinnin toteutus onnistuttiin pitämään suunnitellusti hermeneuttisessa ja fenomenografisessa analyysimenetelmässä.

Tutkimukselle onnistuttiin luomaan sopiva tutkimusongelma ja alaongelmat. Kyselyn kysymykset saatiin luotua tutkimusongelmiin nähden juuri oikeanlaisiksi, koska niiden avulla saatiin kartoitettua Lowell Suomen perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimin työhyvinvoinnin nykytila ja ymmärrettyä tiimin työhyvinvointia eri näkökulmista.

Opinnäytetyö suoritettiin aikataulullisesti jopa hyvin etuajassa. Alun perin tuloksia oli tarkoitus analysoida viikolle 48 saakka, mutta tulosten analysointi valmistui viikolla 44. Tämä johtui osaltaan siitä, että viimeinen kyselyvastaus saatiin jo 7.10. eli viikkoa aiempaa suunnitellusti. Opinnäytetyöprojektin alussa oli luennolla hyvä maininta siitä, että kun suhtautuu opinnäytetyöhön kuin minä tahansa muuna pitkänä raporttina ja kurssina, on sen toteutus vaivattomampaa. Tämä piti kyllä opinnäytetyömatkan aikana paikkansa. Kun siitä ei antanut kehkeytyä isoa mörköä, vaan pysyi aikataulussa ja piti tehtävälisan ajan tasalla, oli itse toteutus pelättyä kevyempää.

Lähteet

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Vastapaino. Tampere.

Elinkeinoelämänkeskusliitto 2023. Mitä tarkoittaa sosiaalinen vastuullisuus. Luettavissa: [ps://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/mita-tarkoittaa-sosiaalinen-vastuullisuus/](https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/mita-tarkoittaa-sosiaalinen-vastuullisuus/). Luettu: 11.10.2024.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä. 2014:11. Helda Helsingin yliopiston avoin julkaisuarkisto. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/items/db985ead-f6d1-4537-a432-4267f321a5c5>. Luettu: 11.10.2024.

Great Place To Work 13.3.2023. Työhyvinvointi – HR:n ja johtamisen kulmakivet hyvinvoivaan työyhteisöön. Luettavissa: <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyohyvinvointi/>. Luettu: 21.10.2024.

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila K. 2021. Analyysi ja tulkinta. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>. Luettu: 11.10.2024.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Intranet. Opinnäytetyö. Apua menetelmävalintoihin. Luettu: 23.9.2024.

Haaga-Helian kirjasto- ja tietopalvelut 2024. Aineistohallinta opinnäytetyössä. Luettavissa: https://libguides.haaga-helia.fi/Aineistohallinta_opinnaytetyossa/Aineistohallinta_opinnaytetyossa. Luettu: 30.9.2024.

Juhila, K. s.a. Teemoittelu. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. Luettu: 1.10.2024.

Kallio, A. s.a. Litterointi. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>. Luettu: 1.10.2024.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kurittu, K & Rankinen, L. 2023. Menesty kestävästi! : vastuullisuus johdon ja hallituksen agendalla. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.10.2024.

Lowell 2021. Sosiaalinen vastuu vaatii yritykseltä läpinäkyvyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Luettavissa: <https://focus.lowell.fi/sosiaalinen-vastuu-vaatii-yritykselta-lapinakyvyytta-ja-pitkajanteisyytta>. Luettu: 11.10.2024.

Lowell 2024. Tietoa meistä. Luettavissa: <https://www.lowell.fi/tietoa-meista/>. Luettu: 23.9.2024.

Juhila, K. s.a. Laadullinen tutkimus ja teoria. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>. Luettu: 21.10.2024.

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ -Uupumuksesta Iloon. PS-kustannus. Jyväskylä.

Jyväskylän yliopisto 2015a. Menetelmäpolku. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetmapolkuja/menetmapolku>. Luettu: 1.10.2024.

Jyväskylän yliopisto 2015b. Hermeneuttinen analyysi. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetmapolkuja/menetmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/hermeneuttinen-analyysi>. Luettu: 1.10.2024.

Jyväskylän yliopisto 2015c. Fenomenografinen analyysi. Luettavissa: <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/fenomenografinen-analyysi>. Luettu: 1.10.2024.

Jyväskylän yliopisto 2021. Laadullinen tutkimus. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>. Luettu: 21.10.2024.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto s.a. Maksuhäiriömerkintä. Luettavissa: <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/perinta-ja-maksujarjestelyt/maksuhairiomerkinta/>. Luettu: 10.10.2024.

Lappi, T. 2022. Eron työuupumuksesta. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.10.2024.

Leskinen, T. & Hult, H. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi - Kristallisoit toimintasi, saavuta tavoitteesi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Manka, M. 2012. Työnilo. 3. painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.9.2024.

Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.9.2024.

Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Otala, L. 2003. Työhyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. WSOY. Helsinki.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Bookwell Oy. Porvoo.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita. Helsinki.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksu tiimissä. 1. painos. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.

Sinokki, M. 2010. Työyhteisö - uhka ja tuki mielenterveydelle. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 126(15). Luettavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/duo98998>. Luettu. 10.10.2024.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Sitra 2023. Megatrendit 2023. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#trendit>. Luettu: 3.10.2024.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2024. Työturvallisuus ja työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyoohyvinvointi>. Luettu: 16.10.2024.

Takuusäätiö s.a. Maksuhäiriömerkintä. Luettavissa: <https://www.takuusaatio.fi/selviydy-veloistasi/maksuhairiomerkinta/>. Luettu. 10.10.2024.

Tietoarkisto s.a. Tunnisteellisuus ja anonymisointi. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/#minimointi-eli-miten-kerata-aineisto-niin-ettesisalla-turhia-tunnisteita>. Luettu: 1.10.2024.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2024. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Luettavissa: <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>. Luettu: 11.10.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Työelämän kehittämissstrategia vuoteen 2020. Luettavissa: https://tem.fi/documents/1410877/2329422/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf/74fdf60e-0a8c-4419-a401-0e894ad1c07c. Luettu: 16.10.2024.

Työterveyslaitos s.a.a. 1.1 Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyoohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyoohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyoohyvinvointi>. Luettu: 11.10.2024.

Työterveyslaitos s.a.b. Työkyky. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. Luettu: 11.10.2024.

Työterveyslaitos s.a.c. Elintavat ja työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/elintavat-ja-tyoohyvinvointi>. Luettu: 16.10.2024.

Työterveyslaitos 2020. Sosiaalista hyvinvointia ei osata vielä tunnistaa. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/uutinen/sosiaalista-hyvinvointia-ei-osata-viela-tunnistaa>. Luettu: 23.10.2024.

Työturvallisuuskeskus 2021. Haastavan asiakkaan kohtaaminen puhelin- ja verkkopalvelutyössä, työsuojelunäkökulma. Luettavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/haastavan-asiakkaan-kohtaaminen-puhelin-ja-verkkopalvelutyossa-tyosuojelunakokulma/>. Luettu: 10.10.2024.

Työturvallisuuskeskus s.a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>. Luettu: 11.10.2024.

Vakimo, S. 2010 Periaatteista eettiseen toimijuuteen: tutkimusetiikka kulttuuritutkimuksessa. Teoksessa Jyrki Pöysä & Helmi Järviluoma & Sinikka Vakimo (toim.) Vaeltavat metodit. Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura. Joensuu.

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

Vuori, J. s.a.a. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>. Luettu: 1.10.2024.

Vuori, J. s.a.b. Laadullinen sisällönanalyysi. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>. Luettu: 1.10.2024.

Webropol 2024. Kyselyt ja raportointi. Luettavissa: <https://webropol.fi/kyselyt-ja-raportointi/>. Luettu: 11.10.2024.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki: esimiestyö palveluympäristössä. Talentum. Helsinki.

Wivolin, S. Ketä ja mitä oikein tutkitaan? osa 1. Tee tutkimus.fi. Luettavissa: <https://www.teetutkimus.fi/blogi/keta-ja-mita-oikein-tutkitaan-osa-1>. Luettu: 11.10.2024.

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimus Lowell Suomi Oy asiakaspalvelutiimin henkilöstön työhyvinvointi



Lowell Suomi Oy asiakaspalvelutiimin henkilöstön työhyvinvointi

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

I. Suostumuslomake

Annan suostumukseni osallistumisesta Lowell Suomi Oy asiakaspalvelutiimin henkilöstön työhyvinvointitutkimukseen alla olevan tutkimustiedotteen mukaisesti.

Kyselyllä kartoitetaan Lowell Suomi Oy:n asiakaspalvelutiimin työhyvinvoinnin nykytilaa. Kysely on täysin anonyymi, eikä siinä käsitellä henkilötietoja. Vastauksia hyödynnetään opinnäytetyössä.

Edellä mainitun tutkimustiedotteen sisältö on kerrottu minulle ja ymmärrän mitä tutkimus koskee, mitä osallistuminen tarkoittaa minulle, mihin antamaani dataa käytetään ja miten sitä säilytetään. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin kysymyksiini. Ymmärrän, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Olen tietoinen siitä, että voin peruuttaa suostumukseni milloin tahansa syytä ilmoittamatta ja esimerkiksi keskeyttää haastattelun niin halutessani.

Suostumuksen voi peruuttaa ottamalla yhteys opinnäytetyöntekijöihin. Huomaa, että jo analysoidusta tutkimustuloksista yhden tutkittavan osuutta ei voida jälkikäteen poistaa.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa opinnäytetyöntekijät:
Cassandra Granö, cassandra.grano@myy.haaga-helia.fi
Sanna Nurmimaa, sanna.nurmimaa@myy.haaga-helia.fi

Olen tutustunut suostumuslomakkeen sisältöön sekä annan suostumuksen tutkimukseen osallistumiseen. *

- Kyllä
- En (Lomakkeen täyttäminen edellyttää, että annat suostumuksen.)

2. Mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle? *

3. Miten toivoisit, että tiimissäsi otettaisiin työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät paremmin huomioon? *

4. Miten voit itse vaikuttaa työhyvinvointiin? *

5. Millaisessa työympäristössä viihdyt parhaiten? *

6. Miten pidät itse huolta hyvästä työilmapiiristä? *

7. Mikä auttaa sinua palautumaan työstäsi? *

8. Mikä motivoi sinua työssäsi? *

9. Mitkä asiat saavat sinut tyytyväiseksi työssäsi? *

10. Millaista palautetta toivot saavasi työstäsi? *

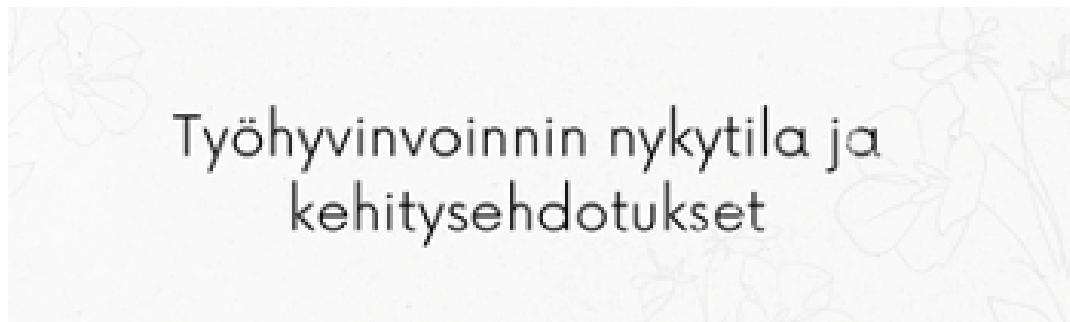
11. Mitkä asiat kuormittavat sinua työssäsi? *

12. Millä tavoin ennaltaehkäiset kuormittavuus- ja stressitekijöitä? *

13. Millaiseksi koet työtehtäväsi ja työmääräsi? *

14. Avoin palaute :)

Liite 2. Työhyvinvoinnin nykytila ja kehitysehdotukset



Yleinen tilanne perintä- ja laskutusasiakaspalvelutiimissä työhyvinvoinnin osalta voidaan nähdä hyvänä ja olevan tasapainossa. Vastaajilla on käsitys työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä, sekä negatiivisista kohtaamisista tai kuormittavuustekijöistä huolimatta, työn ja vapaa-ajan tasapaino on riittävä ja aikaa palautumiselle on, sekä se on tehokasta. Palautetta esihenkilöltä sekä lähipäiviä tiimin kesken toivotaan enemmän, sillä niiden nähdään edistävän sekä työmotivaatiota että työilmapiiriä samalla.

Stressi- ja kuormittavuustekijöitä on jonkin verran kiireen sekä tavoitekeskeisyyden näkökulmasta, mutta ne eivät estä työntekijän palautumista tai vaikuta negatiivisesti työmotivaation tai työtyytyväisyyteen. Rakentavalla sekä positiivisella palautteella voi entisestään kohottaa työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä, sillä se auttaa vastaajaa kehittymään ja motivoi onnistumisten näkökulmasta.

Tiimissä vallitseva työilmapiiri nähdään auttavaisena, avoimena ja positiivisena, ja näitä vahvistaisi entisestään lähipäivät useammin tiimin kesken. Kollegoita autetaan tilanteen tullen, sekä ikäviä asiakaskohtaamisia saadaan tiimin kesken purettua niin, ettei ne jää vaivaamaan. Myös onnistumiset lisäävät tyytyväisyyttä ja motivaatiota, ja etenkin hyvistä asiakaskohtaamisista jää positiivinen mieli.

Kehitysehdotuksina esille nousee etenkin lähipäivien mahdollinen lisääminen, sekä palautteen antaminen. Mahdollisuuksien mukaan tiimillä voisi ajatella olevan yhteisiä tiimipäiviä sovittuna toimistolle, jolloin jokainen tulisi toimistolle ja työtä voitaisiin tehdä ja purkaa tehokkaasti yhdessä. Tällöin sekä ikävät, että positiiviset kohtaamiset asiakkaan kanssa voisi purkaa suoraan kasvotusten kollegan kanssa, eikä etenkaan ikävät kohtaamiset jäisi näin ollen pyörimään mieleen.

Työilmapiiri koetaan jo ennestään positiivisena, kannustavana ja avoimena, mutta kollegojen fyysinen tuki ja läsnäolo vierellä voisi entisestään parantaa tiimin työilmapiiriä. Riippuen yrityksen etätyökäytännöistä, voisi tiimipäivä olla esimerkiksi kerran viikossa tai kahden viikon välein, jotta lähikontaktia saa riittävästi kollegojen kesken. Pakottaminen ei kuitenkaan lähtökohtaisesti yleensä toimi, mutta ohjauksella ja hyvien puolien korostamisella näille päiville varmasti olisi osallistujakuntaa.

Esihenkilö voisi muodostaa palautteenantojärjestelmän esimerkiksi kuukausikeskusteluihin, jokaiselle tiimin jäsenelle voisi etsiä kehityspalautteen, sekä onnistumisen palautteen joka kuukausikeskusteluun. Myös satunnaiset palautteenannot arjessa, etenkin positiiviset voisi lisätä positiivista ja tuloksellista työilmapiiriä. Näiden lisäksi palautetta voisi nostaa suoraan asiakasrajapinnasta esille, onnistuneita asiakaskohtaamisia koko tiimille luettavaksi ja yhdessä hurrattavaksi, voi nostaa työilmapiiriä entisestään. Tiimin ja etenkin esihenkilöiden palaute on tärkeää, mutta kyselyn vastauksissa nostettiin monesti esille myös asiakaskohtaamisten ja onnistumisten merkitys arjessa. Näitä onnistumisia olisi siis hyvä jakaa palautteena yleisesti, jolloin voisi mahdollisesti ottaa mallia kollegan onnistumisista.