

Paula Penttinen

Työhyvinvointi suomalaisella pelialalla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2016

Tekijä Otsikko	Paula Penttinen Työhyvinvointi suomalaisella pelialalla
Sivumäärä Aika	59 sivua + 3 liitettä Huhtikuu 2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia työhyvinvoinnin tilaa suomalaisella pelialalla suomalaisen pelialan järjestön IGDA:n kautta ja lisätavoitteena oli myös selvittää, miten työhyvinvoinnin kokemista voisi kehittää. Opinnäytetyössä käytiin erilaisia työhyvinvoinnin määritelmiä ja valittiin alalle sopivin määritelmä.</p> <p>Opinnäytetyössä perehdyttiin työhyvinvoinnin teoriaan ja erityisesti erilaisiin työhyvinvoinnin toimijoihin ja eri tasojen, kuten organisaatio- johtamis- ja työntekijätason, työhyvinvointiin. Lisäksi työssä käytiin läpi työkyvyn ja työyhteisötaitojen merkitystä työhyvinvoinnin kokemisessa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin määrällinen tutkimus, joka toteutettiin sähköisenä kyselynä. Kyselyyn lisättiin myös avoimia kysymyksiä täydentämään ja selittämään väittämien vastauksia kyselylomakkeessa.</p> <p>Tutkimuskysely lähetettiin yhteen pelialan yritykseen sekä pelialan järjestön sähköisiin viestintäkanaviin ja järjestön sosiaaliseen mediaan. Kyselyn vastausprosentti jäi kuitenkin alhaisemmaksi kuin tavoiteltu, joten tämän työn tavoite saavutettiin lähinnä suuntaantavasti. Tästä huolimatta aineisto analysoitiin mahdollisimman tarkasti, jotta pienestä aineistosta löytyisi mahdollisimman paljon selittäviä tekijöitä sille, mitkä työhyvinvoinnin osa-alueet toimivat ja, missä tarvittaisiin vielä kehittämistä. Annetut kehitysehdotelmat perustuivat pitkälti vastaajien omiin ehdotuksiin ja teoretietoon. Ehdotelmia voi käyttää jatkotutkimusideoina.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, työkyky, peliala, määrällinen tutkimus, kehittämistyö

Author Title Number of Pages Date	Paula Penttinen Work welfare in the Finnish game industry 59 pages + 3 appendices April 2016
Degree	Bachelor in Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Leadership and management
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The primary purpose of this thesis was to investigate the current state of work welfare in the Finnish game industry, using members of a Finnish game industry association IGDA (International Game Developers Association) as the investigated group. An additional goal was to gather suggestions for the improvement of welfare. In order to reach these goals, it was important to familiarize with the theory of work welfare and with the different definitions of it before choosing the point of views best suited for the purpose of this thesis.</p> <p>It was imperative during the process to understand the theory of work welfare and what kind of interest groups exist and influence in different levels and what kind of approaches they have towards work welfare. Leadership, management, subordinate skills, work capacity, and the know-how required in work were examined in detail to understand their relationship with each other and with work welfare.</p> <p>A quantitative research method was used in this thesis. The employees were asked to evaluate a set of statements regarding their work welfare through an electronic form. The form also included optional open ended questions for the purpose of explaining the evaluations or to provide more insight to the subject at hand. At the end of the form, employees were requested to answer how they would improve their work welfare at their workplace.</p> <p>The research didn't warrant enough answers to make the results statistically relevant, thus the original goal proved to be too ambitious. However, the answers were analyzed in detail to make the most out of them.</p>	
Keywords	work welfare, quantitative research, Finnish game industry

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	2
1.3	Opinnäytetyön viitekehys	3
1.4	Määrällinen tutkimus	5
1.5	International Game Developers Association (IGDA)	6
2	Työhyvinvointi	7
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	7
2.2	Lainsäädäntö ja yritysvastuu	9
2.3	Työhyvinvoinnin toimijat	11
2.3.1	Organisaatiotason työhyvinvointi ja työhyvinvointitoimijat	11
2.3.2	Johtamisen taso	12
2.3.3	Työntekijätaso	14
2.4	Esimiestyö	15
2.5	Työkyky	16
2.5.1	Työkyvyn kokeminen	16
2.5.2	Työkyvyn ongelmat ja työkyvyttömyys	18
2.5.3	Masennus	20
2.5.4	Työn mielekkyys ja työn imu	21
2.5.5	Työ ja vapaa-aika	22
2.6	Osaaminen	23
2.7	Työhyvinvointi ja tuottavuus	25
2.8	Työhyvinvoinnin mittarit	26
2.9	Työhyvinvoinnin kehittäminen	27
3	Suomalainen peliala	28
3.1	Pelialan historia Suomessa	28
3.2.1	Ominaispiirteet	30
3.2.2	Pelien kehittäminen työnä	32
3.2.3	Koulutus ja osaaminen	33
4	Tutkimusprosessi	36
4.1	Tutkimuksen peruskäsitteet	36
4.2	Tutkimuksen väittämät ja kysymykset	37
4.3	Tutkimuksen toteutus	38

5	Tutkimuksen tulokset	39
5.1	Vastaaminen kyselyyn	39
5.2	Väittämät	43
5.2.1	Esimiestyö	43
5.2.2	Työyhteisö	46
5.2.3	Työkyky ja työtyytyväisyys	48
5.2.5	Avoin loppukysymys	51
6	Johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset ja arviointi	54
6.1	Johtopäätökset	54
6.2	Validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys	57
6.3	Työhyvinvoinnin kehittämisehdotukset	58
6.4	Jatkotutkimus	59
	Lähteet	61
	Liitteet	
	Liite 1. Sitaatti Steve Jobsilta	
	Liite 2. Avointen kysymysten vastausten yhteenveto	
	Liite 3. Muuttujataulukot	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat

Työsi tulee täyttämään suuren osan elämäsi ja ollaksesi todella tyytyväinen, sinun täytyy uskoa siihen, mitä teet. Ja ainoa tapa tehdä hienoa työtä on rakastaa sitä, mitä teet. – Steve Jobs

Parhaimmillaan työ on sellaista, millaiseksi Steve Jobs sen kuvailee. Se ei ole vain tapa ansaita toimeentuloa, vaan se on myös suuri innostuksen, hyvinvoinnin ja itsensä toteuttamisen lähde. Toisaalta spektrin vastakkaisessa suunnassa työ saattaa kuluttaa loppuun yksilön henkiset voimavarat ja romuttaa hänen terveytensä. Omaan hyvinvointiin pystyy vaikuttamaan hyvin paljon itsensä johtamisella, mutta työpaikan ja yhteisön tulisi jo lainsäädännön sekä yhteiskuntavastuun vuoksi, mutta myös kilpailukykyä säilyttämiseksi, tarjota työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työnkuvaan ja henkiseen kasvuun. On muistettava, että työhyvinvointiin vaikuttavat myös laajemmassa mittakaavassa lähiyhteisön ja yhteiskunnan hyvinvointi.

Syksyllä 2015 mediassa uutisoitiin jatkuvasti yhteistoimintaneuvotteluista, työttömyydestä, synkistä pörssiluvuista ja työllisten työuupumisesta. Hyvinvointi on myöskin hyvin yksilöllinen käsite ja kokemus. Eri toimijat saattavatkin tarkoittaa termillä ”työhyvinvointi” hyvinkin eri asioita. Terveys ja turvallisuus työssä ovat kuitenkin hyvinvoinnin olennaisena perustana. Näillä asioilla tarkoitetaan sekä työympäristön turvallisuutta suhteessa työntekijän terveyteen, mutta myös varmuutta työpaikan säilymisestä.

Peliala onkin siinä suhteessa poikkeus, koska menestys usein poikii sarjayrittäjiä ja ”epäonnistumiset kuuluvat asiaan”, kertoo toimittaja Elina Lappalainen artikkelissa ”Peliala poikii sarjayrittäjiä” julkaistuaan Pelien Valtakunta (2015) kirjansa (Leskinen 2015). Esimerkiksi Rovion ilmiömäinen menestys ja sen laantumista seuranneet irtisanomiset ja muut tapahtumat ovat johtaneet GrandCrun ja Next Gamesin syntymiseen sekä huiman rahoituksen saantiin. Jälkimmäinen teki ja tekee yhä yhteistyötä amerikkalaisen televisiokanavayhtiön AMC:n kanssa toisen julkaisunsa eli

The Walking Dead sarjaan perustuvan pelin tiimoilta. Toisaalta peliala on viihdeteollisuuden nopeimmin kasvava ala ja pelialan yritykset ovat voineet vuodesta 2012 ja vuoden 2015 loppuun hakea rahoitusta TEKESin Skene-ohjelman kautta. Ohjelman tavoitteena on ”pitää Suomi alan huipulla luomalla tänne kansainvälisesti merkittävä peli- ja viihdeteollisuuden klusteri”. (Tekes.) Lisäksi suomalaisen peliteollisuuden kattojärjestön Neogamesin tilastojen mukaan toimialaytimen eli pelinkehityksen ja pelipalvelujen liikevaihto on kaksikymmenkertaistunut vuodesta 2008 vuoteen 2014. Samojen tilastojen mukaan työntekijämäärän kehitys on puolestaan samalla aikavälillä tuplaantunut. (Neogames 2016a.)

Kiihtyvä teknologiakehitys ja viime vuosien heikko taloudellinen tilanne vaativat yrityksiltä paljon työhyvinvoinnin hoitamisessa osaavan ja innostuneen henkilöstön löytämisessä sekä sitouttamisessa. Näin on, kun kyseessä on toimiala, jolla on vaikea arvioida tuotteen menestystä ja projektin keskeytyminen on hyvinkin arkipäiväistä ja työ on pääosin luovaa suorittamista. (Lappalainen 2015, 19.) Huomionarvoista on tosin sekin, että pelijournalismista lähtenyt pääosin Yhdysvalloissa tapahtunut pelialan naistyöntekijöihin kohdistunut vihamielinen tapaus, jälkeensä nimettynä Gamergate, on myös aiheuttanut muutospainetta ja herättänyt kiivastakin keskustelua pääasiassa naisten, mutta myös muiden vähemmistönä olevien, kuten seksuaali- ja rotuvähemmistön työhyvinvoinnista pelialalla. Samaan aikaan on myös virinnyt keskustelua peliyriyten kulttuurillisesta yhteiskuntavastuusta. Siksi onkin mielenkiintoista selvittää, mitä suomalaisen pelialan työhyvinvointiin kuuluu, mitä tavoitteita sille voidaan määrittää ja miten sitä mitataan tai seurataan.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää suomalaisen International Game Developers Association (IGDA) jäsenten kautta pelialan työhyvinvointia ja saada heidän vastaustensa perusteella tietoa suomalaisen pelialan työhyvinvoinnista. Jäsenten toimenkuvalla ei ole merkitystä, ja ainoana edellytyksenä on se, että jäsenet ovat täysipäiväisesti töissä pelialalla. Kysely on kuitenkin kohdistettu pääasiassa niille, jotka osallistuvat järjestön kuukausitapahtumiin ja tapahtumien keskimääräinen kävijämäärä toimii tämän työn perusjoukkona. Ajatuksena on myös poimia aineistosta aiheita tai ehdotelmia työhyvinvoinnin kehittämiseen alalla. Tavoitteiden on tarkoitus olla käytännöllisiä, mutta kuitenkin tuottaa tietoa, joka on uutta ja sovellettavissa olevaa.

Työn tutkimusongelma on:

- Mikä on työhyvinvoinnin tila suomalaisella pelialalla?

Tutkimusongelmaa tukevat tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten työhyvinvointi koetaan alalla?
- Miten työhyvinvoinnin kokemista voisi kehittää?
- Onko eri asemassa tai eri tehtävissä olevien henkilöiden työhyvinvoinnin kokemisessa eroa?

Työhyvinvointi on laaja aihe, ja siitä on helposti saatavilla sekä kirjallista että sähköistä tuoretta tietoa, jota voi käyttää tässä työssä. Valitsin työn lähdekirjallisuudeksi pääasiassa mahdollisimman uusia kirjoja, koska teknologian kehittymisen myötä viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana työntekotavat ovat muuttuneet hyvinkin paljon ja työhyvinvoinnin tutkimus sen mukana. Lisäksi kirjallinen, painettu tieto pelialan hienouksista ja yksityiskohdista on yleistynyt viime vuosina, vaikkakin erinäiset pelialan järjestöt, kuten Neogames, tarjoavat tietoa ilmaiseksi sähköisesti verkossa.

Opinnäytetyöni on kehittämishanketyyppinen työ, koska tavoitteenani on nostaa esille mahdollisia kehittämisen kohteita työhyvinvoinnin kokemuksen nykyisestä tilasta suomalaisella pelialalla. Tutkimusosuudella on kuitenkin päätavoitteena mitata työhyvinvointia sen nykyisessä tilassa ja kehittämistyön on määrä täydentää tutkimusosuutta käytäntöön vievillä ratkaisuilla ja ideoilla.

1.3 Opinnäytetyön viitekehys

Viitekehys koottiin työhyvinvoinnista kirjoitetusta kirjallisuudesta ja sähköisistä lähteistä. Pelialaa koskeva osuus koostuu alan järjestöjen sähköisistä lähteistä, sekä muista kirjallisista lähteistä. Teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvoinnin määritelmää, työn kuormittavuutta, työkykyä, osaamista ja työyhteisötaitoja. Tutustun työhyvinvoinnin kokemiseen ja työssä jaksamisen piirteisiin. Viitekehysosiossa

esittelen myös tarkemmin pelialaa ja sen erityispiirteitä sekä alan lyhyehkön historian Suomessa.

Viitekehystä on myös rajattu valitsemalla keskeisiä käsitteitä, jotta tarkasteltavaksi valitut kohteet tulevat riittävän kuvatuksi, jäsennetyiksi ja ymmärretyiksi. Käsitteet siis toimivat työn pohjana. Opinnäytetyössä käytetään työhyvinvoinnin määritelmänä Työturvallisuuskeskuksen työhyvinvoinnin määritelmää. Tämä työ keskittyy työhyvinvoinnin tilaan nimenomaan suomalaisen pelialan järjestön IGDA Finlandin jäsenten näkökulmasta.

Työhyvinvoinnin määritelmänä käytetään Työterveyslaitoksen raportissa ”Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä” (2008, 18 - 19) esiintynyttä määritelmää. Määritelmän mukaan työhyvinvointi on turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työn tukevan heidän elämänhallintaansa, ja työ on heistä mielekästä ja palkitsevaa.

Työhyvinvoinnin tarkastelun kohteeksi valittiin työkyky, osaaminen ja kehittyminen työssä, mutta samalla sivuttiin myös hyvinvoivan työyhteisön tekijöitä, eli johtamista ja alaistaitoja. Nämä tarkastelukohteet nousivat muiden yläpuolelle pelien kehittämisestä ja suomalaisesta pelialasta tekemiäni havaintojen perusteella.

Osaaminen ja työssä kehittyminen ovat osa **työkykyä**. Työkyky on kuitenkin laajempi kokonaisuus ihmisen omien voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta sekä tasapainosta (Työterveyslaitos 2015a). Työkyky on työhyvinvointia edeltävä käsite, vaikkakin molempia käytetään usein yhdenaikaisesti, mikä tarkoittaa, että työkyvyn käsite ei ole vakiintunut. 1970-luvulta lähtien näkemykset ja määritelmät työkyvystä ovat vaihdelleet ja monimutkaistuneet ajan kuluessa. Alun alkaen työkykyä määritettiin ja mitattiin fyysisen terveyden ja turvallisuuden ominaisuuksina, mutta nykyinen integroidun työkyvyn malli tulkitsee ihmistä biopsykososiaalisena kokonaisuutena (Suonsivu 2011, 14 - 18). Työ nähdään toimintajärjestelmänä, jossa yhdistyvät työn vaatimukset, yksilön kyvyt ja ominaisuudet sekä työyhteisön toimintatavat. Pelkistettynä työkyky on yksilön psyykkisten ja fyysisten voimavarojen sekä työn välistä yhteensopivuutta ja tasapainoa.

Johtaminen on kokonaisuus toimintoja jotka pitävät sisällään viestintää, innostamista sekä päätöksentekoa ja kehittämistä. Varsinaisia viestinnällisiä tehtäviä ovat ohjaus-, seuranta- ja palauteviestintä. Päätösten tekeminen taas vaatii analysointia ja suunnittelua, työn teon edistäminen taas edellyttää delegointia, valvontaa ja vaatimista. Hyvään johtamiseen kuuluu myös oikeudenmukaisuus ja jokaisen yhdenvertaisuudesta sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista huolehtiminen. (Rauramo 2008, 146.)

Alaistaidot ja työyhteisötaidot muodostuvat lukuisista eri taidoista ja ominaisuuksista. Omien tehtävien ymmärtäminen suhteessa organisaation visioon on yksi ominaisuus. Myös oman ammatillisen osaamisen tunnistaminen sekä itsensä kehittäminen ja ammatillinen käyttäytyminen kuuluvat alaistaitojen kokonaisuuteen. Vaikuttamiskeinojen tunteminen ja vuorovaikutustaidot kuuluvat myös alaistaitoihin. Alaistaidot tarkoittavat työntekijän halua ja taitoa toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla, tukien esimiestään sekä muita työntekijöitä, edistäen samalla perustehtävää. (Suonsivu 2011, 46.) Alaistaidot ja esimiestaidot muodostavat yhdessä työyhteisötaitojen kokonaisuuden.

1.4 Määrällinen tutkimus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin määrällinen tutkimus, jotta tutkimusongelmaan saataisiin relevantti vastaus juuri pelialan toimijoiden työhyvinvoinnista nykyhetkellä. Määrällisellä tutkimuksella pyritään siis ratkaisemaan tutkimusongelma eli selvittää työhyvinvoinnin nykyinen tila perusjoukon vastausten perusteella. Määrällisen tutkimuksen tulosten ja työhyvinvoinnin tilan selvityksen perusteella on mahdollista löytää kehittämistyön kohteita. (Kananen 2008, 10–11.)

Opinnäytetyön tavoitteisiin päästään tutustumalla teoriaan ja tutkimusongelmasta johdetulla tutkimuskyselyllä saadaan lisätietoa nykyisestä työhyvinvoinnin tilasta. Kyselylomakkeen kysymykset on laadittu niin, että ne vastaavat opinnäytetyön rajausta. Samassa lomakkeessa on kuitenkin vapaita tekstikenttiä, joihin järjestön jäsenten on mahdollista kirjoittaa omia kehittämisideoitaan tai kertoa tarkemmin, mitkä nykyiset käytännön toiminnot tai mitkä asiat saavat heidät tuntemaan työhyvinvoiviksi tai työpahoinvoiviksi. Näitä vastauksia tutkimalla yhdessä voidaan tehdä analyysi ja tehdä aineistoon perustuvat johtopäätökset ja ehdottaa jatkotutkimuksia.

1.5 International Game Developers Association (IGDA)

IGDA on lyhenne sanoista International Game Developers Association. Järjestö on voittoa tavoittelematon pelialan ammattilaisten yhteisö, joka tukee alan ammattilaisten urakehitystä sekä ylläpitää uusien ja vanhojen tekijöiden verkostoa. Maailmanlaajuisena IGDA:lla on myös omat eettiset tavoitteet ja omat arvot. Suomen IGDA Finlandilla on omat paikalliset sääntönsä ja tavoitteensa sekä kahdeksan omaa paikallista keskittymäänsä ympäri Suomea. Missio-kuvaus suomen IGDA:ssa on suomennettuna seuraava: saada paikalliset pelialan yrittäjät ja harrastajat verkostoitumaan helposti, jakaa ideoita ja toimintamalleja joustavasti, houkutella uusia kykyjä kotimaasta sekä ulkoimailta alalle, kehittää ja ylläpitää yhteisötoimintaa. Tällä hetkellä yhteistyöstudioita ja julkaisijoita on 22, Rovio, Supercell ja Next Games mukaan lukien. Pelkästään syksyn 2015 aikana kuusi uutta studiota liittyi mukaan toimintaan.

IGDA:n Suomen jäsenet pyrkivät tapaamaan säännöllisesti kerran kuukaudessa after-work tyyliä ja IGDA:n tapahtumia avustavat vapaaehtoiset. Pääkaupunkiseudun tapahtumiin osallistuu keskimäärin 200 - 300 henkeä, joka kuukausi. Vapaaehtoisvoimin myös toteutetaan tapahtumia sekä avustetaan studioita freelancereina. IGDA myös järjestää puhujia koulutuslaitoksiin sekä messutapahtumiin, enemmän tai vähemmän muodollisesti, riippuen tapahtumasta. Järjestö on myös usein läsnä muissa startup- tai teknologiatapahtumissa kuten Slushissa.

IDGA onkin merkittävä järjestö Neogamesin ohella suomalaisen pelialan verkostojen ylläpitämisessä ja luomisessa. IDGA tuo yhteen vapaaehtoisia, jotka ovat usein alalle koulutautuvia opiskelijoita tai harrastajia sekä pitkän uran ammattilaisia. Lisäksi tapahtumat ovat yleisesti ottaen vapaita kaikille, myös niille, joilla ei ole IGDA:n jäsenkorttia, eli tuttavat ja puoliset ovat tervetulleita. Kuukausittaisissa tapahtumissa ei ole rekrytointitavoitteita, mutta kieltämättä tapahtumat ovat olennainen osa alan verkostoitumisessa. Tilaisuuksissa on lähes tulkoon aina mukana niin sanottu ”demokorneri”, joissa uusi startup tai opiskelijaryhmä - esimerkiksi Metropoliasta – saa esitellä uutta peli-ideaansa tai muuta hanketta. Vaihtoehtoisesti jokin alueen pelistudioista voi esitellä omia pelejään tai muita projekteja. Rennoissa tapahtumissa

ammattitaito, asiantuntijuus ja uudet visiot ja ideat kohtaavat ja voivat mahdollisuuksien mukaan luoda uusia tuotteita, yrityksiä sekä työuria (IGDA.)

2 Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnin määritelmä ei ole yksiselitteinen tai pysyvästi vakiintunut. Työelämän raporteissa puhutaankin yleensä työhyvinvoinnin puutteista tai huonontumisesta, eli työpahoinvoinnista. Toisaalta eri toimijoiden näkökulmasta työhyvinvointi tarkoittaaakin monia eri asioita. Työntajien näkökulmassa korostuu sairauspoissaolojen seuranta, ammattiliittojen näkökulmassa työssä jaksaminen ja kansantaloudellisesti työurien pidentäminen sekä sosiaalietuuksien myöntäminen. (Kehusmaa 2011, 13, 21 - 22.)

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi käsittää terminä monia alakäsitteitä kuten työn imun, työturvallisuuden, työajan, aivojen hyvinvoinnin, tuki- ja liikuntaelinten terveyden, elintavat, tykytoiminnan, masennuksen, psykososiaaliset riskit, stressin, työuupumuksen ja tuottavuuden. Varsinaisesti hyvinvoinnin ja työn sovittaminen yhteen on kiteytetty kolmeen kohtaan Työterveyslaitoksen sivuilla: terveyttä edistävä työpaikka kehittää työtä, työyhteisöä ja työympäristöä, kannustaa työntekijöitään aktiiviseen osallistumiseen ja rohkaisee henkilöstöä kehittämään itseään (Työterveyslaitos, 2015).

Joka tapauksessa vuosien mittaan 1970-luvulta lähtien työhyvinvoinnin ja työkyvyn määritelmät ovat kasvaneet moniulotteisemmiksi ja muuttuneet (Suonsivu 2011, 14 - 15). Perinteiset työhyvinvoinnin oppaat jättävät usein myös huomiotta teknologian, yksilön, työyhteisön ja työorganisaation aktiivisuuden, sekä ne ominaisuudet, jotka edesauttaisivat työn iloa ja myönteistä motivaatiota (Kehusmaa 2011, 14). Aiemmin tutkimus on keskittynyt nimenomaan objektiivisuuteen ja ollut lähinnä apuna hallinnollisten päätösten teossa. Vasta viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana työhyvinvoinnin tutkimuksessa ja toteuttamisessa on kiinnitetty huomiota työssä selviytymiseen, sekä siihen, miten työssä voi kokea positiivia kokemuksia. (Suonsivu 2011, 15.)

Nykypäivää parhaiten vastaavat kuvaukset työhyvinvointi- ja työkykytoiminnasta ovat integroituja malleja, joiden ihmiskäsitys on biopsykososiaalinen (Suonsivu 2011, 14).

Tämä tarkoittaa, että mallissa on otettu huomioon sekä fyysinen, henkinen että sosiaalinen osuus työhyvinvoinnin kokemisessa. Päivi Rauramon useasti aiheen kirjoituksissa viitatussa Työhyvinvoinnin portaat -kirjassa, nimenomaiset työhyvinvoinnin portaat perustuvat humanistisen psykologin Abraham Maslow'n tarvehierarkiaan, joka ehkä yksinkertaisimmillaan kuvaa ihmisen tarpeiden eli hyvinvoinnin edellytysten eri tasoja, perustarpeista arvostukseen ja itsensä toteuttamiseen. Professori Juhani Ilmarisen Työkykytalon mallia käytetään nimenomaisesti työkyvyn määrittelyyn, mutta talomalli sisältää laajuudessaan kuitenkin työhyvinvoinnin elementtejä. (Kehusmaa 2011, 27.) Määritelmien päällekkäisyyksistä ja rinnakkaiskäytöstä huolimatta yleinen nykyinen kannanotto on, että pelkästä yksilötason pelkästä fyysisestä toimintakyvyn ylläpitämisestä ja edistämisestä tukevista toimista olisi siirryttävä kokonaisvaltaisempiin työhyvinvoinnin edistämiskäytäntöihin sekä yksilö- ja työyhteisötasolla (Kehusmaa 2011, 28).

Viime vuosien aikana työhyvinvoinnista on alettu puhua myönteisempään sävyyn ja tutkimus on pikkuhiljaa keskittynyt työssäjaksamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen sen sijaan, että puhuttaisiin oikeastaan työpahoinvoinnista. Työhyvinvoinnin seuranta ja mittaristokin on muuttunut pelkästä työajan ja sairauspoissaolojen seurannasta. Työn imu ja Flow ovat käsitteitä, jotka esiintyvät yhä enemmän alan kirjoituksissa. Työn imu on suhteellisen pysyvä, tunne- tai motivaatiotila, jossa ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi, kokee tarmoa ja omistautumista sekä ammattiyllpeyttä työtään kohtaan. (Rauramo 2008, 17.)

Myös ilosta ja mielekkyydestä puhutaan työhyvinvoinnin yhteydessä yhä useammin. Nykyinen työmarkkinoille saapuva Y-sukupolvi odottaa ja pitää oleellisena sitä, että työssä viihtyy ja että työ tuntuu mielekkäältä (Kehusmaa 2011, 97). On syytä ottaa huomioon myös se seikka, että työhyvinvointi ei ole staattinen, pysyvä tila, vaan yksilöiden ja tilanteen mukaan kokemuksissa ja kokemisessa esiintyy vaihtelua (Tarkkonen 2012, 13).

Opinnäytetyöhön on valittu Työterveyslaitoksen EU:n Progress -rahoitusohjelman aikana luodun eurooppalaisen työhyvinvoinnin ensimmäinen määritelmä. Työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksiin perustuvia määritelmiä on useita. Ensimmäinen määritelmä perustuu työn tekemiseen, toinen työhyvinvoinnin kokemiseen ja kolmas kokemuksen kuvaukseen. Ensimmäinen määritelmä oli projektin suosituin määritelmä, koska se perustuu helposti ymmärrettävään ulottuvuuteen eli työn tekemiseen ja uuden

tyyppiin tuloksiin. (Aaltonen, ym. 2008, 19.) Käytän ensimmäistä määritelmää sen sovellettavuuden ja ymmärrettävyyden vuoksi. Näiden syiden lisäksi pelialalla on usein hyvin ymmärretty ja alan kirjoituksissa korostettu, että työn mielekkääksi ja palkitsevaksi kokeminen on tärkeää kiinnostavan uuden pelin luomisessa. Next Gamesin toimitusjohtaja Teemu Huuhtanen huomauttaakin kirjassa Pelien valtakunta, että ”ennen henkilöstön huomioimiseksi riitti kokisautomaatti”. Sekä Next Games että Supercell sitouttavat työntekijöitään optioilla. (Lappalainen 2015, 273.)

2.2 Lainsäädäntö ja yritysvastuu

Organisaatioilla ja yrityksillä on kannettavanaan eri vastuualueita perustuen liiketoiminnan eri alueisiin. Toimintaan viety rahoitusstrategia ja tehokas ja suunnitelmallinen tapa ansaita tuloa tukee organisaation taloudellista vastuuta sijoittajille ja työntekijöille. Lain ja säädösten noudattaminen johtamisessa, markkinoinnissa ja tuotannossa kuuluvat lakisääteisen vastuun alle. Eettisen vastuun kantamiseen kuuluu tiettyjen yhteiskunnallisten odotusten ja periaatteiden noudattaminen toiminnassa. Tällaisia odotuksia ja periaatteita voivat olla avoimuus tai läpinäkyvyys päätöksenteossa. Hyväntekeväisyys tai filantropia muodostavat viimeisen vastuualueen ja sen voi käsittää vastuuna lähiyhteisöstä tai osana yhteiskuntavastuuta. (Evans & Davis 2014, 130.) Vaikka osa organisaatioihin kohdistuvista vastuista on kirjattu lakiin, on silti ymmärrettävä, että on muita tekijöitä ja vastuualueita, joita organisaatiossa on otettava huomioon menestyksekkään liiketoiminnan johtamiseksi.

EU:n Progress rahoitusohjelma, jota Työterveyslaitos koordinoi vuonna 2008, loi eurooppalaiselle työhyvinvoinnille yhteisen määritelmän ja kokosi myös yhteisesti käytettäviä malleja, verkostoja ja hyviä käytäntöjä ”Työhyvinvointi – uudistuksia ja käytäntöjä” oppaaseen. Lisäksi Suomen lainsäädäntö vaikuttaa olennaisesti suomalaiseseen työhyvinvointiin. Lainsäädännön noudattaminen onkin tärkeä osa työnantajan toimintaa. Lainsäädännön antamat säännöt ja velvoitteet ovat kuitenkin vähimmäismäärä, joka minkä tahansa yrityksen pitää toteuttaa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta parhaissa työpaikoissa lain edellyttämät vaatimukset ylittyvät. (Rauramo 2008, 19.)

Tärkeimpiä ja olennaisimpia lakeja työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, työaikalaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta sekä yhdenvertaisuuslaki.

Työturvallisuuslaki (2002) velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Lisäksi se velvoittaa huolehtimaan työympäristön ja olosuhteiden turvallisuudesta. Laki velvoittaa myös laatimaan työsuojelun toimintaohjelman työturvallisuuden ylläpitämiseen sekä sen kehittämiseen. Työterveyshuoltolaki (2001) säättää työnantajan velvollisuutta järjestää työterveyshuoltoa ja -palveluita ehkäisemään työstä aiheutuvia mahdollisia sairauksia ja tapaturmia.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (2007) velvoittaa työnantajaa laatimaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelman sekä tiedottamista muutostilanteissa, jotka koskevat organisaatiota. Työaikalaki (1996) säännöstelee työntekijän säännöllistä työaikaa eri toimialoilla. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986) edellyttää työnantajaa tai muuta viranomaista edistämään naisten ja miesten välistä tasa-arvoa tavoitteellisesti, mikä tarkoittaa vähintään 30 hengen yrityksissä tasa-arvosuunnitelman laatimista, tavoitteiden edistämistä ja niiden mittaamista. Yhdenvertaisuuslaki on vuoden 2014 lopulla voimaan tullut laki, joka velvoittaa tasa-arvolain tapaan työnantajaa laatimaan vähintään 30 hengen yrityksissä yhdenvertaisuussuunnitelman syrjinnän ehkäisemiseksi ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi.

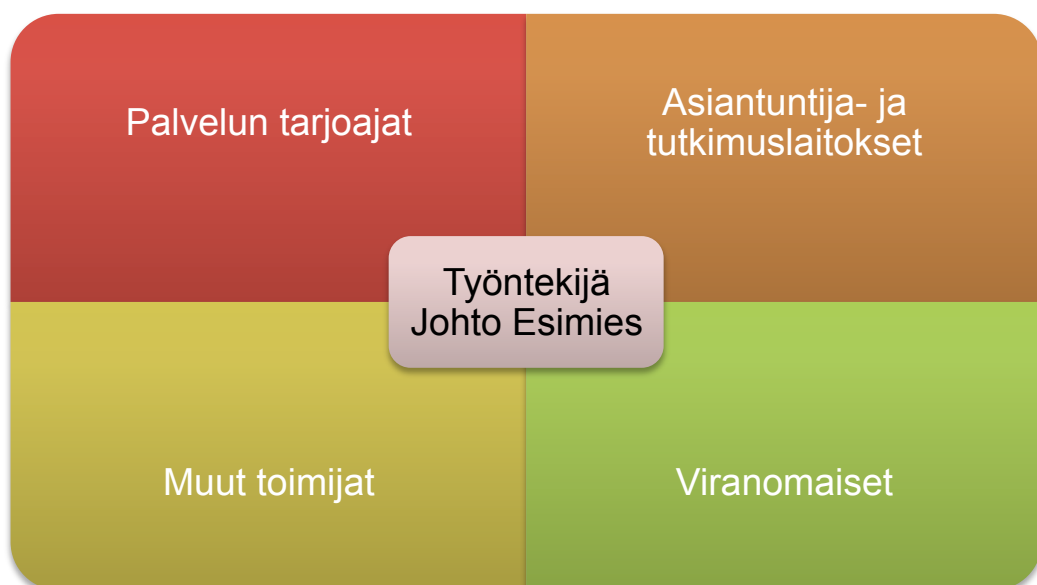
Myös yritysten yhteiskuntavastuu on korostunut viime vuosien taloudellisesti epävarmoina aikoina. Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisi vuonna 2009 pienille ja keskisuurille yrityksille ohjeet yritysvastuun raportoinnista sidosryhmille. ”Yritysvastuun raportoinnin ensiaskeleiden” laadinnassa on hyödynnetty soveltaen Global Reporting Initiative:n GRI G3 ohjeiston indikaattoreita ja toimintatapoja. Vastuullisuusraportointi ei ole pakollista toisin kuin lakisääteiset raportointi- ja tiedonantovelvoitteet, mutta vapaaehtoinen vastuullisuudesta raportointi ja sen kehittäminen on alkanut kiinnostaa yrityksiä, koska se rakentaa työnantaja- ja yrityskuvaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö.) Henkilöstön hyvinvointi sekä työterveys ja työturvallisuus sekä laatu- ja vastuukysymykset ovat kaikki osana yrityksen yhteiskuntavastuuta ja pitävät yllä organisaation imagoa kiinnostavana työpaikkana ja luotettavana yhteistyökumppanina (Rauramo 2012, 18, 19).

2.3 Työhyvinvoinnin toimijat

2.3.1 Organisaatiotason työhyvinvointi ja työhyvinvointitoimijat

Työhyvinvointitoiminta on ennalta ehkäisevää toimintaa, jonka pääasiallisena tavoitteena on sekä ehkäistä että vähentää työntekijöiden työkyvyttömäksi jäämisen riskiä. Toiminta on siis laaja-alaista ja voi koskea lähes mitä tahansa käytännön asioista, esimerkiksi ergonomiasta lisäkoulutuksiin ja tutkimuksiin. Yksinään toteutettuina ne eivät kuitenkaan riitä. Keskeistä olisikin saada vietyä työhyvinvointitoimintoja ja työkykyä tukevia toimintoja työelämän arkeen, osaksi jokapäiväistä työtä (Suonsivu 2011, 63). Työhyvinvointi alkaa ja syntyy työstä - työn puitteiden sekä työhön vaikuttavien olosuhteiden on oltava suotuisat työhyvinvoinnin kokemiseen.

Vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä ja sen ylläpitämisestä jakautuu näkökulman mukaan kolmeen tai neljään toimijaan. Yrityksen sisäisestä näkökulmasta vastuu työhyvinvoinnista on työntekijällä ja työnantajalla. Suuremman mittakaavan näkökulmasta vastuu on työnantajalla, työntekijällä, viranomaisilla, asiantuntija- ja tutkimuslaitoksilla, palveluntarjoajilla sekä muilla toimijoilla (Työterveyslaitos 2015 työhyvinvointifoorumi).



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin toimijat suhteessa toisiinsa (Työterveyslaitos).

Kuten kuvio 1 kuvaa, on työhyvinvoinnin toimijoilla tiivis yhteistoiminnallinen suhde toisiinsa. Esimerkiksi lainsäädäntö ja viranomaistahot määräävät työturvallisuuteen ja työsuhteasioihin liittyvistä asioista. Palveluntarjoajat, kuten työterveyshuolto, selvittävät työpaikan terveysvaaroja ja toteuttavat riskeihin perustuvia terveystarkastuksia. Työterveyshuollolta yritys saa myös ohjausta ja neuvontaa työterveyden edistämiseen esimerkiksi terveystarkastusten, ergonomisten palveluiden sekä päihde- ja elämäntapaohjausten muodossa. Työsuojeluorganisaatiolla on myös merkittävä osansa työhyvinvoinnin ylläpitämisessä työsuojeluvaltuutetun ja työsuojelupäällikön kautta. Työsuojelupäällikö tukee esimiehiä ja työnantajaa hankkimaan työsuojelun asiantuntemusta ja avustaa yhteistyötä työntekijöiden ja työsuojeluviranomaisten kanssa. Työsuojeluvaltuutetun vastuulla on tutustua omatoimisesti työpaikan työyhteisöön ja työympäristöön vaikuttaviin seikkoihin. (Suonsivu 2011, 77–79.) Tutkimuslaitokset taas kartoittavat työhyvinvoinnin tilaa ja julkaisevat tuloksia, mutta myös keräävät hyviä käytäntöjä ja laativat oppaita yritysten sekä oppilaitosten käyttöön. (Työterveyslaitos 2015 työhyvinvointifoorumi).

Keskiössä ovat lähiesimies, työterveyshuolto, työntekijät ja henkilöstöhallinto. Kaikkien näiden toimijoiden yhteisenä tavoitteena on ennaltaehkäistä tilanteita, joissa yrityksen tuloksellisuus, työyhteisön työilmapiiri tai työelämä heikkenevät. Näistä seurauksena voi olla työkyvyn tason aleneminen tai kohonnut riski siirtyä ennenaikaiselle eläkkeelle.

2.3.2 Johtamisen taso

Johtaminen ei ole yksiselitteistä toimintaa, varsinkaan hyvä johtaminen. Johtaminen on monipuolinen kokonaisuus yksilön omia ominaisuuksia ja vuorovaikutustaitoja. Kiteytettynä johtamisen tehtävänä on tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset laadukkaalle ja tuottavalle työlle. (Työturvallisuuskeskus). Työhyvinvointitoiminnan johtamisen lähtökohtina on turvata työn sujuvuus, työn tuottavuus ja tukea työntekijöiden työssä jaksamista. Muutokset toimintaympäristössä haastavat johtamista ja työhyvinvointia, esimerkiksi tapauksissa, joissa kilpailukyvyn tehostamiseen on lisääntynyt tarve.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta organisaation johto kantaa työhyvinvoinnin toteutumisesta vastuuta ja luo edellytykset yleiselle työhyvinvoinnille, vaikkakin yksilötasolle mentäessä tärkein vaikuttaja on oma lähiesimies (Rauramo 2008, 146; Tarkkonen 2012, 44). Johtamisjärjestelmä on myös työorganisaation runkorakenne, joten johtamisjärjestelmällä on keskeinen vaikutus työhyvinvointiin. Henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttaa olennaisesti tärkeimpinä yleisjohtaminen ja esimiestyö (Tarkkonen 2012, 21, 74). Esimiehen tehtävänä on vaikuttaa omalla toiminnallaan ja esimerkillään alaisten toimintaan. Ihmisten johtamisessa on kyseessä yhteisen suunnan hyväksymisestä ja luomisesta, työntekijöiden ohjauksesta ja palautteen antamisesta. Tämän lisäksi johtamiseen kuulu yhteisistä tavoitteista päättäminen, muutoksen johtaminen, innostaminen ja luottamuksesta huolehtiminen (Rauramo 2008, 145 - 146).

Erityisesti työhyvinvoinnin johtamisesta voidaan Juhani Tarkkosen mukaan erottaa viisi perustoimintoa, jotka kuitenkin edellyttävät, että organisaatiossa vallitsee yleisesti tunnustetut hyvän johtamisen ja johtajuuden ominaisuudet, mutta myös että yrityksen kulttuurillinen arvomaailma olisi suosiollinen työhyvinvoinnille. Hyvän johtamisen voi luonnehtia perustuvan luottamukseen ja sen rakentamiseen, johtajan hyvään itsetuntemukseen, ihmisten arvostukseen, kokonaisuuksien näkemiseen ja kykyyn kehittää organisatiokulttuuria. (Kehusmaa 2011, 118 - 119.) Viiteen työhyvinvoinnin johtamisen perustoimintoon kuuluu todellisuuden riittävän täsmällistä määrittelyä, merkityksien luomista, käytännön edellytysten luomista, perustehtävien toteutukseen osallistumista ja sen seuranta sekä arviointi. Todellisuuden riittävän täsmällinen määrittely tarkoittaa käytännössä kehitys- ja tilannekeskusteluja sekä työhyvinvointikyselyitä, riskien arviointia ja tilastollista tietoa. Käyttämällä näitä menetelmiä johdon on mahdollista kartoittaa työhyvinvoinnin tilaa ja arvioida todenmukaisesti eri toimenpiteiden vaikutusta työyhteisöön.

Merkitykset määrittävät sitä, mikä on tärkeää ja mikä ei ole. Johtamisella siis määritetään ja viestitään, mitkä asiat työhyvinvoinnissa ovat tärkeitä ja sanojen ja tekojen yhteys määrittää merkityksen vahvuutta. Käytännön edellytysten johtaminen tarkoittaa työhyvinvointitavoitteiden asettamista, periaatteiden ja keinojen hyödyntämistä sekä organisointia tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos johtamista ei olisi työhyvinvointitoimien toteutuksessa ja seuraamisessa, toiminnot ja suunnitelmat tuskin jalkautuisivat työyhteisöön arkeen. Työyhteisö ja henkilöstö tarvitsevat jatkuvaa

huolenpitoa, ilman mittaamista ja arviointia on hankala ymmärtää käytännön toimien vaikutusta saati niiden onnistumista. (Tarkkonen 2012, 74 - 77.)

Kaikkia perustoimintoja tekemällä johdon ja esimiehen on mahdollista huolehtia siitä, että kuormitus on jakautunut työyhteisössä tasaisesti ja että ylikuormitus on ennaltaehkäistävässä. Kehitys- ja tilannekeskusteluilla turvataan mahdollisuus puuttua ongelmiin varhaisessa vaiheessa. Työhyvinvointia johdetaan yhteisöllisyydellä, osallistamalla ja sitouttamalla kaikkia osapuolia.

2.3.3 Työntekijätaso

Vastuu työhyvinvoinnin subjektiivisesta kokemisesta on aina työntekijällä itsellään. Jokaisen oma arvomaailma myös määrittelee tiettyjen tekijöiden suhdetta ja vaikutusta työhyvinvoinnin kokemisasteeseen. Esimerkiksi yhdelle työntekijälle ergonomia ja työtavat ovat suurin työhyvinvoinnin kokemisen lähde, toisella taas työsuhte-edut ja palkkaprovisiot. Ainoastaan yksilö itse voi ensisijaisesti tunnistaa työkykynsä alentuneen ja kääntyä lähiesimiehien tai työterveyshuollon puoleen.

Yhteensopivuus organisaation arvojen ja oman henkilökohtaisen arvomaailman kanssa on suuri tekijä sosiaalisen työhyvinvoinnin kannalta. Yhteensopivuus lisää työntekijän henkilökohtaista omistautuneisuutta ja sitoutuneisuutta työhön ja työyhteisöön. (Evans & Davis 2014, 133.) Omistautuneisuus ja sitoutuneisuus voivat näkyä haluna tai taitoina vaikuttaa työyhteisöön positiivisella tavalla. Näitä taitoja kutsutaan yleisesti työyhteisötaidoiksi. Työntekijälle edullisimmat taidot ovat alaistaidot. Alaistaitoihin kuuluu muun muassa velvollisuus huolehtia työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä ja hyvistä yhteistyökäytännöistä. Aktiivinen osallistuminen työtovereiden ja esimiesten kanssa työpaikan kehittämiseen on myös yksi alaistaitoihin lueteltava ominaisuus. (Suonsivu 2011, 45 - 46.)

Hyvät alaistaidot takaavat, että yksilö osaa tiedostaa oman jaksamisensa tason suhteessa työn vaatimuksiin. Toimivat alaistaidot auttavat hallitsemaan työtä paremmin ja tunnistamaan vaikuttamismahdollisuuksia omassa työssä. Työ ei ole yksittäistä suorittamista tai yksittäisiä vastuita, vaan laajempi tavoitteellinen prosessien kokonaisuus. (Kehusmaa 2011, 179 - 180.) Pentti Sydänmaalakan itsensä johtamisen käsite on myös hyödyllinen työntekijöille. Nykyinen tavoiteltava työnteon tila, jossa

työntekijä saa ottaa vastuuta omasta työstään ja hallita omaa työaikaansa edellyttää ja mahdollistaa sitä, että työntekijä osaa johtaa itseään. Itseään johtava työntekijä pystyy vaikuttamaan työhönsä ja se puolestaan lisää työntekijän sitoutumista ja motivoitumista työhön. (Suonsivu 2011, 46 - 47.) Oman työn suunnittelu lisää työssä oppimista ja sitä kautta työn tuloksellisuutta. Oppimisen edellytyksenä on kuitenkin se, että työ vastaa yksilön ominaisuuksia ja että oppiminen sopii muuhun elämäntilanteeseen. (Rauramo 2008, 169.)

2.4 Esimiestyö

Vaikka aiemmassa kappaleessa käsiteltiin työhyvinvoinnin johtamista on huomiota silti annettava myös työhyvinvointia ylläpitävälle esimiestyölle. Esimies on usein ensimmäinen kontakti aloittavalle työntekijälle ja mahdollisesti organisaation kannalta merkittävin kontakti silloin kuin työsuhde päättyy. Esimies kantaa vastuuta uuden työntekijän perehdyttämisestä työyhteisön toimintatapoihin ja organisaation kulttuuriin. Esimiehillä on myös olennainen tehtävä organisaation viestinnässä johdon ja työntekijöiden välillä. Tavoite- ja kehityskeskusteluilla välitetään tietoa johdolle työn päivittäisestä toteuttamisesta ja työpaikan sosiaalisesta ja fyysisestä olotilasta työntekijöiden puolelta. Johdon määrittelemät strategiset tavoitteet tulee esimiehen muuntaa tiimi- ja yksilötavoitteiksi. Lisäksi varhaisen puuttumisen mallin mukaan esimiehellä on päävastuu puheeksiottamisesta (Hämäläinen & Maula 2006, 55, 107; Rauramo 2008, 79).

Esimiehet tulisi kouluttaa toimimaan varhaisen puuttumisen mallin mukaisesti. Terveeseen ja hyvään työkuultuuriin kuuluu ongelmiin puuttuminen osoituksena välittämisestä sekä ratkaisujen hakeminen nopeasti ongelman havaitsemisesta ja siihen puuttumisesta. Puheeksiottovelvollisuus on ajankohtainen, kun työssä esiintyy poikkeamia, esimerkiksi jaksamisongelmia, laiminlyöntejä, myöhästymisiä tai lisääntyneitä poissaoloja. Varhaisen puuttumisen mallin ajatuksena ei ole kurin pitäminen vaan välittäminen ja huoli työntekijän hyvinvoinnista, mahdollisten seuraamusten tulee olla kaikille samat ja yhteisten sääntöjen mukaisia. (Rauramo 2008, 79.)

Tehdystä työstä on aina hyvä saada rakentavaa palautetta ja usein esimies on se, joka palautetta antaa. Palautteen antaminen huomioi tehdyn työn ja sen tulokset, mikä

mahdollistaa työntekijän oman arvioinnin työstään, virheiden korjaamisen, työn kehittämisen, mielekkyyden ja onnistumisen kokemisen työssä. Palautteen on hyvä olla henkilökohtaista ja konkreettista eli mieluiten palaute tulisi antaa osana muita keskusteluja tai kokouksia ja palautteessa pitäisi kertoa tarkasti missä ja miten työssä on onnistuttu tai epäonnistuttu. (Rauramo 2008, 152 - 153.) Palautteen lisäksi palkitsemisjärjestelmä voi olla merkittävä kannustin työssä, mutta myös voimavaroja tukeva järjestelmä edellyttäen, että järjestelmä on oikeudenmukainen sekä vision ja tavoitteiden mukainen. Parhaimmillaan palkitsemisjärjestelmällä saadaan aikaan kannustava ilmapiiri työpaikalle. Järjestelmä antaa työntekijöille tilaisuuden käyttää taitojaan ja saada työstään oikeudenmukaista korvausta. (Rauramo 2008, 154 - 155.)

Vaikka perehdyttäminen mielletään usein esimiehen vastuuksi, ovat perehdyttämisprosessista vastuussa myös ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä on tulevaisuudessa tekemisissä. Perehdyttämisen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle oikea kuva organisaatiosta sekä myönteinen kuva työtehtävistä ja -ympäristöstä. Hyvän perehdyttämisen tuloksena nopeasti uuteen ympäristöön tottunut työtään hallitseva uusi työntekijä (Kauhanen 2012, 150 - 151).

Viestintä, varhainen puuttuminen, palkitseminen ja perehdyttäminen yleisjohtamisen lisäksi kuuluvat esimiehen perustehtävään. Tämäkään ei riitä, vaan tehtävien hallintaan esimies tarvitsee myös vuorovaikutus- ja ihmisuhdetaitoja sekä hyvää itsetuntemusta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta niillä on kuitenkin suuri vaikutus työyhteisön tai työtiimin toimintaan. On myös muistettava, että työyhteisö on myös esimiehen paikka saada kehittämistukea ja arvostusta. (Rauramo 2008, 146 - 149.)

2.5 Työkyky

2.5.1 Työkyvyn kokeminen

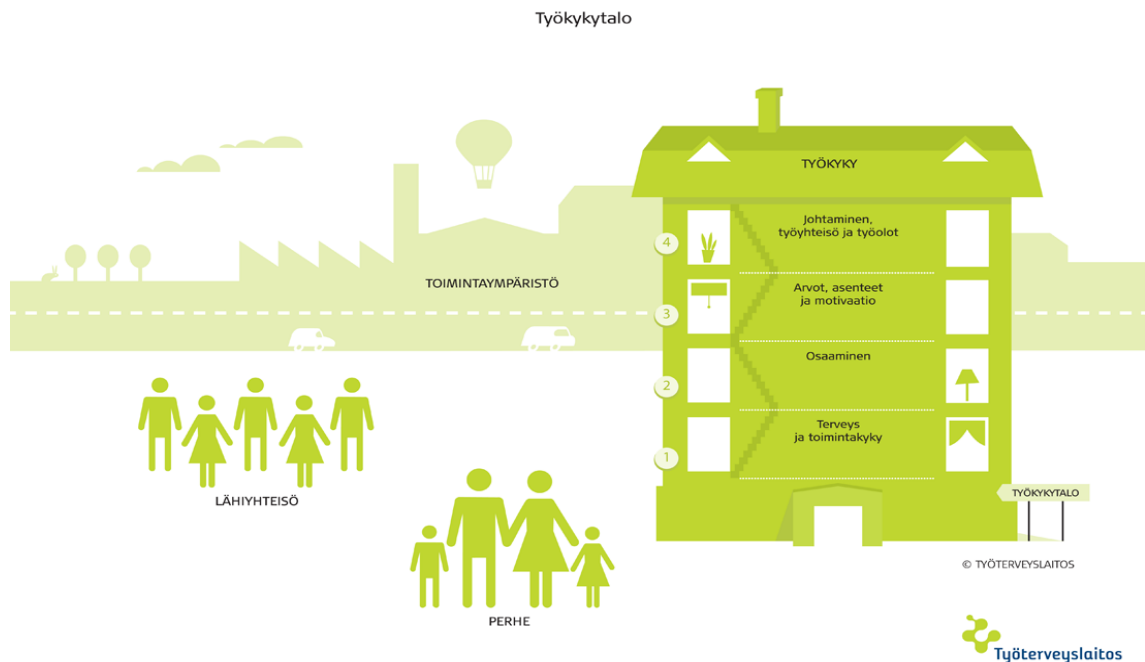
Alun perin työkyvyn käsite tuli käyttöön 1970-luvulla työterveystutkimuksen näkökulmana, kun ikääntyneet työntekijät siirtyivät eläkkeelle ja eläkkeelle siirtymiseen etsittiin sopivia perusteluita. Työkyvylle ei kuitenkaan vielä ole yhtenäistä määritelmää, jonka kaikki toimijat yksimielisesti hyväksyisivät. Tarkastelunäkökulmat vaikuttavat eniten siihen, miten työkyky määritellään. Tarkastelun kohteena voi olla henkinen, sosiaalinen tai fyysinen työkyky. (Suonsivu 2011, 14.) Juhani Tarkkonen kuvaa

työkykyä aikaansaannoskykynä, jonka pohjana on fyysinen, sosiaalinen ja henkinen toimintakyky. Työssä jaksaminen ja työkyky muodostuvat työpaikan fyysisestä työympäristöstä, työyhteisön tilasta, työnhallinnasta ja yksilön terveydestä. (Tarkkonen 2012, 60.) Työn ulkopuolisilla tekijöillä, kuten lähiympäristöllä, yhteiskunnan rakenteilla ja perheellä on vaikutusta yksilön työkykyyn. Ongelmat työssä tai muussa ympäristössä murentavat yksilön työkykyä. (Vesterinen 2006, 32.)

Työkyvyn koettuun asteeseen yksilötasolla vaikuttaa työn vaatimusten aste ja ihmisen fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet, joita voivat olla esimerkiksi ammatilliset valmiudet, persoonallisuus ja omat arvot. Työelämässä työkykyyn liitetään työn organisointi, organisaatiomuutokset, työn sujuvuus, kiire ja kehittymismahdollisuudet työssä. Työkyvyn aleneminen tai työssä jaksamattomuus johtuu usein siitä, että työntekijällä ei ole vaikutusmahdollisuuksia työssä tai tarpeeksi työkaluja työnhallintaan, jolloin työssä koetaan olevan jatkuva kiire ja stressi. Työprosessien huono organisointi ja yhteistyön sujumattomuus työorganisaatioissa vaikuttavat myös huonolla tavalla työssä jaksamiseen. (Gould & Ilmarinen & Järvisalo & Koskinen 2006, 20.) Työkyvyn ongelmat ovat nähtävissä toistuvina ja lisääntyneinä sairauspoissaoloina, yleisenä vajaakuntoisuutena, laadullisesti tai määrällisesti heikkoina työsuorituksina ja huolimattomuuksina sekä ennenaikaisina eläköitymisinä (Tarkkonen 2012, 61).

Työkyvyn määrittelyyn on kehitetty useita malleja, joilla voidaan arvioida, mistä tekijöistä työkyky tai työkyvyttömyys muodostuu. Työkyvyn tasapainomalli perustuu ajatukseen kuormasta ja kuormittuneisuudesta – työkuorma aiheuttaa kuormittuneisuutta, jonka laatua ja tasoa säätelevät yksilön edellytykset ja ominaisuudet. Malli korostaa erilaisuuden merkitystä ja pitää sisällään ali- ja ylikuormituksen.

Moniulotteisessa työkykymallissa työkyvyn ulottuvuuksia kuvataan Työkykytalolla. Perustan talon kolmelle ensimmäiselle kerrokselle muodostaa yksilön voimavarat. Neljäs kerros kuvastaa työtä, johon kuuluvat muun muassa työn vaatimukset, esimiestyö ja työyhteisö. Työkyvyn lähiympäristöön kuuluvat sekä perhe, että lähiyhteisö. Yhteiskunta muodostaa muun makrotoimintaympäristön.



Kuvio 2. Juhani Ilmarisen Työkykytalo. (Työterveyslaitos 2015a).

Toinen moniulotteinen työkyvyn malli on tasapainomallinen ja integroidun työkykykäsityksen välimuoto, jossa työssäjaksamisen ja selvityksen ovat yksilölliset edellytykset ovat lähtökohtina. Malli korostaa myös työorganisaation ja työn roolia työkyvyn kokemisessa (Gould ym. 2006, 2 - 28). Mallit keskittyvät hieman eri asioihin työkyvyssä ja sen kokemisessa, mutta on selvää, että työkyky on monen osan summa. Yksinkertaisimmillaan, ihanteellinen työkyvyn taso on se, että aamulla on mukava mennä töihin ja että töiden päättyessä voimavaroja riittää vapaa-ajan harrasteisiin ja läheisten ihmissuhteiden ylläpitämiseen.

2.5.2 Työkyvyn ongelmat ja työkyvyttömyys

1970-luvulla uusista työkyvyttömyyseläkkeistä noin kolmasosa perustui verenkiertoelinten sairauksiin, vajaa kolmannes tuki- ja liikuntaelinten sairauksiin ja viisitoista prosenttia mielenterveyden häiriöihin. 2000-luvulla tilanne on muuttunut päinvastaiseksi työolosuhteiden muututtua. Uudet työkyvyttömyyseläkkeet perustuvat kolmasosassa mielenterveyden sairauksiin, vajaassa kolmasosassa tuki- ja liikuntaelinten sairauksiin ja vain joka yhdeksännän työkyvyttömyyseläkkeen syynä on verenkiertoelinten sairaus. (Gould ym. 2006, 18.)

Työkyvyttömyyseläkkeiden perusteluihin on vaikuttanut suuresti työkyvyn käsitteen muuttuminen moniulotteisemmaksi monitieteellisen tarkastelun takia. Monitieteellinen

ymmärrys on auttanut määrittelemään työkyvyn olevan työntekijän, työn ja työorganisaation muodostaman järjestelmän ominaisuus. Työkyky on siis aika- ja konteksti-sidonnainen ilmiö. (Gould ym. 2006, 18.)

Stressi on yleisin ilmenevä haitallisen kuormittuneisuuden osuus. Stressi kuormittaa psykososiaalisesti ja pitkittyneenä tilana stressi aiheuttaa muun muassa sydän- ja verisuonisairauksia, vastustuskyvyn heikkenemistä ja mielenterveyden häiriöitä. Oireiden lisäksi pitkittynyt stressi altistaa työuupumukselle ja masennukselle. Suurimpia syitä stressille on usein liian suuri työtaakka, epä tietoisuus ja epävarmuus. (Tarkkonen 2012, 63 - 64.) Stressiä voi ehkäistä muun muassa tukemalla työssä oppimista, jotta työn sisältö olisi mielekästä ja jotta tunne työnhallinnasta pysyisi vakaana. Riittävä itsemääräämisoikeus ja vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuudet sallivat sen, että henkilöstö saa vaikuttaa työhön ja muutoksiin, mikä myös vähentää koettua stressiä. Sosiaalinen tuki työyhteisössä on myös työssä jaksamisen ja stressin lieventämisen kannalta tärkeää. (Rauramo 2008, 58 - 59.)

Sairauspoissaolot eivät sinänsä ole hälyttäviä, mutta tietyn määrän ylittyään sairauspoissaolojen määrä kertoo työyhteisön, johtamisen, työolosuhteiden ja työhyvinvointitoiminnan laadusta. Pitkäaikainen sairastaminen on merkki siitä, ettei työntekijä palaudu normiarjessa työn kuormituksesta eli kuormitusta on joko liikaa tai työntekijää uhkaa vajaakuntoisuus. Vaihtoehdot eivät myöskään poissulje toisiaan. Ennenaikaiset eläköitymiset ovat usein seurausta työkyvyn menettämisestä tai pitkäaikaisesta sairastamisesta. (Tarkkonen 2012, 69 - 70.)

Jonkinasteinen lähtövaihtuvuus on joskus jopa toivottavaa, mutta avainosaajien lähtövaihtuvuus ei ole. Avainosaajien lähteminen on yleensä merkki ongelmista työpaikan ilmapiirissä, epäonnistuneesta henkilöstöpolitiikasta tai epäpätevästä johtamisesta. Lisäksi avainosaajan lähteminen saattaa tulla rahallisesti kalliiksi ja heikentää työyhteisön ilmapiiriä hetkellisesti. (Tarkkonen 2012, 72.)

Terveydellisiä riskejä tuovat tulevaisuudessa istumatyö, joka vaikuttaa haitallisesti vireystilaan. Aivojen kuormittuminen ja niin sanottu pään pettäminen on erityisesti lisääntyneessä tietotyössä suuri riski, kun keskeytykset työssä ovat jatkuvia ja sosiaalisen tuen ja yhteisöllinen kiinnittyminen ovat vaikeutuneet. Kehitys vaatii myös yhä kiihtyvämpää valmiutta organisaatiomuutoksiin, mitkä aiheuttavat lisästressiä.

Taustahäly ja informaatiotulva osaltaan kasvattavat psykososiaalista kuormittuneisuutta. (Järvensivu 2014, 29.)

2.5.3 Masennus

Masennuksesta on tullut verrattain lyhyessä ajassa jo kansallisesti vakava työkyvyttömyyden ongelma. Työssäkävivistä suomalaisista noin 6 % sairastaa vuoden sisällä masennuksen ja noin joka viidennes elämänsä aikana (Työterveyslaitos 2015b). Masennuksesta aiheutuva työkyvyttömyys on kasvanut voimakkaasti 1990-luvun lopulta alkaen ja vaikka masennus ei aina aiheutakaan täyttä työkyvyttömyyttä se kuitenkin vähentää työssäkävien työsuoritusta ja tuottavuutta (Honkonen & Kiuttu & Lamminpää & Ropponen 2009, 2). Masennuksella tarkoitetaan pitkäaikaista masentuneisuuden tilaa, joka ei parane itsestään (Suonsivu 2011, 31). Mielenterveyden häiriöistä psykoosilla on kaikista voimakkain yhteys työkyvyn rajoittuneisuuteen, mutta yleisyytensä vuoksi masennuksella on suurempi vaikutus väestön työkykyyn (Gould ym. 2006, 126). Masennuksen riskitekijöitä ovat psykososiaalisesti kuormittava työ, traumaattiset elämäntapahtumat, pitkäaikaiset somaattiset sairaudet, terveyteen liittyvä riskikäyttäytyminen kuten runsas alkoholinkäyttö ja tupakointi sekä geneettinen alttius (Suonsivu 2011, 31; Honkonen ym. 2009, 8). Masennus tunnistetaan nykyään paljon aiempaa monitahoisemmaksi oireyhtymäksi ja sitä tutkitaan terveyden ja työn välisinä yhteyksinä, esimerkiksi yrityksen sosiaalisen pääoman vaikutusta masennuksen ilmenemiseen (Suonsivu 2011, 31).

Mielenterveydellisillä häiriöillä on todettu olevan suurempi vaikutus työn suorituksen laatuun, kuin fyysisillä sairauksilla, kuten hengitysteiden sairauksilla ja selkävivulla (Bertilsson & Petersson & Östlund & Waern & Hensing 2013, 1705). Tämä havainto voidaan selittää masennuksen kognitiivisilla oireilla. Masennustila voi pitkittyneenä, eli pääsääntöisesti yli kaksi viikkoa kestäneenä heikentää muistia ja oppimiskykyä, haitata keskittymistä ja sosiaalista kanssakäymistä, sekä aiheuttaa uupumista ja kiinnostuksen puutetta (Suonsivu 2011, 34; Honkonen ym. 2009, 7). Oireita on kuitenkin paljon lisää ja on yksilöllistä, millaisia oireita masennus aiheuttaa ja miten ne ilmenevät. Yleisesti ottaen poikkeuksellinen tai muuttunut käyttäytyminen kuten välinpitämättömyys, eristäytyneisyys ja kyynisyys voivat olla merkkejä taustalla vaikuttavasta kriisistä ja masennuksen ensioireista (Suonsivu 2011, 34.) Oireet ovat kuitenkin usein

näkymättömiä objektiivisesti ja siksi työyhteisössä voi olla vaikeaa tunnistaa, milloin työntekijän mielenterveys ei ole kunnossa (Bertilsson ym. 2013, 1709).

Masennusta voi ilmetä millä tahansa työpaikalla ja se voi vaikuttaa negatiivisesti keneen tahansa. Masennus ei myöskään ole aina työperäinen. Työyhteisötasolla tietyt työhyvinvoinnin mittareina käytetytkin indikaattorit kuten sairauspoissaolot, kertovat tietyn määrän ylitettyään, että työyhteisössä on haitallista työperäistä oireilua ja että työhyvinvointitoiminnan laadussa on vikaa. Lyhytjänteinen johtaminen, riittämättömät resurssit, tuen ja ohjauksen puute aiheuttavat epävarmuutta ja kuormittavuutta työyhteisöön, jolloin koko työyhteisö voi pahimmillaan kriisiytyä (Suonsivu 2011, 33). Masennusta ehkäistään parhaiten avoimella viestinnällä, henkilöstösuunnittelulla, varhaisen tuen mallin käyttämisellä sekä osallistavalla johtamisella (Suonsivu 2011, 35; Kehusmaa 2011, 153).

2.5.4 Työn mielekkyys ja työn imu

Työn mielekkyudesta puhutaan usein työtyytyväisyyden yhteydessä, vaikka välillä käsitteitä käytetään myös toistensa synonyymeina, mikä ei toisaalta ole väärin. Työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen kuvaavat sitä, miten myönteinen suhde yksilöllä on työhönsä ja miten työn mielekkääksi kokeminen vaikuttaa työhön panostamiseen (Vesterinen 2006, 41). Työn mielekkääksi kokemiseen vaikuttaa myös se, miten työntekijä kokee oman roolinsa työyhteisössä. Omien työtehtävien näkeminen osana suurempaa kokonaisuutta organisaatiossa sekä mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää työtä luo merkitystä ja mielekkyyttä työlle. Työ koetaan mielekkääksi silloin, kun työntekijät arvostavat omaa työtään ja kokevat arvostusta myös ympäristöltään. (Kehusmaa 2011, 113 - 114.)

Mielekäs työ auttaa innostumaan työstä ja kokemaan tarmokkuutta ja sinnikkyyttä, vaikka työssä olisikin ajoittain vähemmän mielekkäitä tai tavanomaista kuormittavampia työtehtäviä. Työn mielekkyys luo työn imua, jonka kokemisen syntyyn vaikuttavat omistautuminen, tarmokkuus ja uppoutuminen. Nämä tekijät edellyttävät, että työntekijällä on korkea motivaatio työnsä tekemiseen. Omistautuneisuus näkyy ylpeytenä omasta työstä ja innostuneisuudesta, tarmokkuus näkyy sinnikkyutenä ja uppoutuminen näkyy työhön keskittymisenä. Innostus on työhyvinvoinnin ja työkyvyn keskeinen osa, innostuminen viestii henkisestä hyvinvoinnista, työn mielekkyudesta ja halusta kehittyä työssä. Innostumisella voi päästä hyvään työvireeseen ja flow-tilaan,

jossa hetkellisesti työn teko soljuu kuin itsestään ja työstä voi olla vaikea irrottautua. (Manka & Hakala & Nuutinen & Harju 2010, 10.)

Vaikka työn imussa on ehkä ajoittain vaikea irtaantua työstä, on työn imun ylläpitämiseksi palautumiselle jätettävä riittävästi aikaa. Työn imua kokeva työntekijä voi ajautua huomaamattaan työuupumukseen liiallisen kiireen ja jatkuvien vaatimusten takia (Manka ym. 2010, 10). Työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys kuvastavat työntekijän myönteistä suhdetta työhön, joka ilmenee työn kokemisen mielekkäänä, josta seuraa työhön panostaminen (Vesterinen 2006, 41).

Työterveyslaitoksen dosentin Anu Järvensivun esitys 3.1.2014 esitti tulevaisuuden työn trendejä ja työn mielekkyyttä Y-sukupolven siirtyessä työelämään. Osittain jo toteutuneen ennusteen mukaan työntekijät polarisoituvat työelämässä työn mielekkyyden kadottaneiksi generalisteiksi tai kiinnostuksen kohteiden mukaan työtehtäviään valikoiviksi aktivisteiksi. (Järvensivu 2014, 15 – 18.) Tulevaisuuden kannalta on siis tärkeää työhyvinvoinnin ja työn mielekkyyden kannalta, että strategiatyö on keskustelevalaa, jotta työntekijät saavat merkitystä työlleen ja kokisivat työnsä mielekkääksi.

2.5.5 Työ ja vapaa-aika

Työkyvystä puhuttaessa, vapaa-ajan merkitys usein jää vähemmälle huomiolle tai puuttuu keskustelusta kokonaan, vaikka työkykyyn vaikuttavat olennaisesti työn ulkopuoliset tekijät. Vaikutuksen voi havaita erityisesti tapauksissa, jolloin yksityiselämän negatiivinen tapahtuma näkyy työntekijän väsymyksenä tai aiempaa heikompana työsuorituksena. Vapaa-aika on tärkeää myös työkuormituksesta palautumiselle, eli työn pitäisi ja muun elämän välillä pitäisi olla raja. Itsessään työjärjestelyihin vaikuttaa suuresti perheen perustaminen. Muuttuneet sukupuoliroolit ovat korostaneet isän roolia perheessä ja miesten perhevapaiden käyttö on lisääntymässä. Perhe-elämän ja lähiyhteisön vaikutusten yhteensovittaminen työn kanssa on edellytys työkyvylle (Gould ym. 2006, 24). Työn ja perheen onnistunut yhteensovittaminen lisää henkilöstön sitoutumista ja työn tuloksellisuutta. (Moisio & Huuhtanen 2007, 7.)

Työelämän sähköistyminen on tuonut myös omiaan hämärtämään työn ja vapaa-ajan rajaa. Sähköpostit kulkevat mukana mobiililaitteellakin ja viiveellä vastaaminen tai vastaamatta jättäminen tulkitaan usein välinpitämättömyydeksi tai organisoimattomuudeksi. Sähköpostiin vastaaminen työajan ulkopuolella on suurelta osin näennäistehokkuutta. Harva asia etenee illan ja yön aikana, vaikka sähköpostiin vastaisikin (Kehusmaa 2011, 65 - 67.) Toisaalta on otettava huomioon joustotyö, josta etätyö on hyvä esimerkki. Joustotyön tarkoitus on palvella työntekoa, joka tyydyttää sekä työntekijää ja työnantajaa eli joustotyöllä voidaan tarkoittaa työjärjestelyjä, muun muassa etätyötä tai osa-aikatyötä. Jousto- ja etätyö kuitenkin edellyttävät molemminpuolista luottamusta työntekijältä ja työnantajalta ja se vaatii jo asennemuutoksia periteisiin käsityksiin työnteosta. (Kehusmaa 2011, 70 - 71.)

Vapaa-ajan pysyminen vapaa-aikana on tärkeää jaksamisen ja työn mielekkyyden ja tehokkuuden kannalta. Vaikka sähköposteihin vastaaminen jatkuu iltaan asti, ei se tarkoita, että työ olisi yhtään tehokkaampaa ja sitä kautta tuottavampaa. On myös tärkeää, että aikaa jää työn jälkeen perheen hoivaamiselle ja perheen kanssa olemiseen henkisen hyvinvoinnin ja työn kuormituksesta palautumisen vuoksi. Henkilöstöpolitiikassa on otettava huomioon erilaiset perheet ja perheiden vaatimukset, koska ihmiset ovat muutakin kuin tuotannon välineitä. Jokaisella on oma arvonsa ihmisenä, itseisarvonsa ja arvonsa toisen läheisenä ja yhteiskunnan jäsenenä (Tarkkonen 2012, 62).

2.6 Osaaminen

Yksi työhyvinvoinnin perustekijöistä on se, että työntekijä kokee osaavansa työnsä. Työn vaatimustason on vastattava työntekijän osaamista, koska puutteet osaamisessa voivat johtaa työkyvyn heikkenemiseen ja pahimmillaan siihen, että työntekijä lopettaa työskentelyn työnantajan alaisuudessa. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta on edullista, että työntekijät haluavat kehittää osaamistaan. Oman osaamisen päivittäminen tai uusien asioiden ja kokonaisuuksien oppiminen auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteita ja säilyttämään kilpailukykyä muuttuvilla markkinoilla. (Rauramo 2008, 160 - 161.) Vahva ajantasainen osaaminen myös vahvistaa kokemusta työnhallinnasta, vähentää stressiä sekä tukee itsetuntoa. (Suonsivu 2011, 48.)

Uusien asioiden ja toimintamallien oppimiseen vaikuttaa pitkälti yrityskulttuuri ja yrityksen arvot. Työmotivaation kannalta on kuitenkin olennaisinta, että työ itsessään sopivalla haastavuudellaan luo mahdollisuuksia jatkuvaan kehittymiseen, tarjoaa oppimiskokemuksia, aikaansannoksia ja onnistumisia. Omaan työhön ja työympäristöön vaikuttaminen vaatii työyhteisötaitoja, mutta yrityksen kulttuurin ja johtamisjärjestelmän pitää sallia vallan ja vastuun luovuttaminen työntekijöille työn kehittämisen takia. (Rauramo 2008, 169 - 170.)

Osaamisen kehittäminen on tiiviisti kytkeytynyt strategiseen henkilöstösuunnitteluun ja esimiestyöhön. Henkilöstösuunnittelun tehtävänä on sijoittaa tarvittavia henkilöstöresursseja oikeille paikoille oikeaan aikaan. Esimiestyön kannalta osaamisen kehittäminen kiteytyy esimiehen ja työntekijän välisiin kehityskeskusteluihin ja koulutuksiin. Suunnittelu ja hallinta auttaa kohdistamaan henkilöstökoulutukset ensisijaisiin tarpeisiin (Suonsivu 2011, 87). Osaamistarpeita määritettäessä ja jatkotoimenpiteitä suunniteltaessa on tarkasti määriteltävä minkälainen osaaminen liittyy yrityksen ydinprosesseihin ja työskentelytapoihin. Tämän lisäksi on mietittävä, miten työ tehdään tehokkaasti ja mitä työn tehokas suorittaminen edellyttää (Rauramo 2008, 163 - 164).

Yksilön osaaminen perustuu omiin arvoihin ja asenteisiin, ihmissuhteisiin ja verkostoihin, kokemukseen, taitoihin ja tietoihin sekä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja motivaatioon. Näistä tekijöistä muodostuu myös työntekijän pätevyys. Vertaamalla pätevyyttä työn vaatimuksiin saadaan selville mahdollinen kehittämistarve. Kehittämistarpeen selvittämisellä ja osaamiskartoittamisella organisaatio saa selville tarpeellisia tietoja esimerkiksi rekrytoinnin suunnitteluun, työkuormituksen jakamiseen ja palkitsemisjärjestelmän perustaksi. Yksilön näkökulmasta osaamiskartoitukset auttavat saamaan selkeän käsityksen omasta ja tiimin toimenkuvasta sekä oppimishaasteista ja kehityssuunnitelmista. (Kauhanen 2012, 146 – 149.)

Osaamista ja sen tasoa tukemalla ja mittaamalla saadaan pidettyä organisaatio kilpailukykyisenä ja henkilöstö työkykyisenä ja hyvinvoivana. Tällaista tilannetta kuvaa oppivan organisaation käsite. Oppiva organisaatio eli tietoa ja osaamista vaaliva ja kasvattava organisaatio on sopeutumiskykyinen sisäisesti ja ulkoisesti. Yhteisöllinen oppiminen ja luovuus muuttuu yksilötasolla merkitykselliseksi työksi ja työssä koetuksi tyytyväisyydeksi. (Rauramo 2008, 160, 177.)

2.7 Työhyvinvointi ja tuottavuus

Työhyvinvointia ajatellaan pääsääntöisesti ennaltaehkäisevänä, lähinnä säästämiseen kohdistuvana toimintana. Työhyvinvointiin panostaminen ja siihen sijoittaminen näkyvät näin ollen pienempinä sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyyseläkekustannuksina. Varsinaisesti kilpailuetuun työhyvinvoinnilla ei ole suoraan havaittavissa olevaa yhteyttä. Kilpailuetuja on kuitenkin ylläpidettävä ja kehitettävä, jotta ne todella pysyisivät kilpailuetuina. Yrityksen tulisi määrittää strategiassaan, miten kilpailuetuja ylläpidetään ja kehitetään ja tässä kohtaa henkilöstön työhyvinvoinnilla on merkitystä kilpailukyvyn kannalta. Nopea oppiminen ja osaaminen on yksi kilpailukeino ja osaamisen kehittäminen on osa organisaation strategiaa ja sen toteuttamista. (Kehusmaa 2011, 145; Kauhanen 2012, 144 - 145.)

Work & Stress artikkelisarjan tutkimuksessa tutkittiin, miten työn tarjoamat jaksamista ja työsuoritusta tukevat järjestelmät ja resurssit vaikuttavat työhön sitoutumiseen ja tätä kautta tuottavuuteen ja parempiin työtuloksiin. Samassa tutkimuksessa tutkittiin myös henkilökohtaisten resurssien, kuten hyvän itsetunnon yhteyttä työhön sitoutumiseen ja parempiin työtuloksiin. Tutkimuksessa saatiin selville, että työssä jaksamista tukevilla työhön liittyvillä resursseilla sekä henkilökohtaisilla ominaisuuksilla oli vaikutusta positiivisiin organisaatituloksiin ja parempiin työsuorituksiin sekä omistautuneisuuteen organisaatiota ja työtä kohtaan. Näiden tulosten lisäksi tutkimuksen mukaan resursseilla oli myös yhteyttä työkyvyn ylläpitämiseen (Airila, Hakanen, Schaufeli, Luukkonen, Punakallio, Lusa 2014, 99 - 100). Investoiminen työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen parantaa siis tuottavuutta ja yksilötason työkykyisyyttä.

Tuottavuudella, turvallisuudella ja tuottavuudella on pitkällä aikavälillä nähtävä keskinäisyhteys. Työn keskeytykset, viiveet ja häiriöt ja työkyvyn alentumat, huonot työolosuhteet ja sitä mahdollisesti seuraavat negatiiviset henkilöstöseuraamukset kuten lähtövaihtuvuus voivat heijastua työnantajakuvaan huonolla tavalla. Työnantajakuvan huononeminen voi vaikuttaa jopa kaikkiin tuottavuuden osa-alueisiin negatiivisesti. (Tarkkonen 2012, 66.)

Työhyvinvoinnista tulee tuottavuutta ja kilpailuetua tukeva asia, vasta kun yrityksen sidosryhmään kuuluvat toimijat, kuten omistajat ja yrityksen johto ymmärtävät työhyvinvoinnin merkityksen tuottavuudelle ja menestykselle. Perustana työhyvinvoinnille tulee olla sitouttava ja voimaannuttava strategiatyö, joka elää ja antaa

merkityksen yrityksen arkeen. Työhyvinvoinnissa on perimmäinen kysymys siitä, että ihminen tuntee oman työnsä merkitykselliseksi. Merkityksellisyys syntyy omien vahvuuksien löytämisestä ja niiden käyttämisestä suuremman hyvän vuoksi. Suurempi hyvä löytyy yrityksen strategiasta ja yksittäinen työntekijä edistää hyvinvoivalla työpaikalla yrityksen strategiaa omalla työpanoksellaan. (Kehusmaa 2011, 224 - 225.)

2.8 Työhyvinvoinnin mittarit

Jotta työhyvinvointitoiminta olisi tuloksellista ja aikaansaavaa, pitää toimintoja mitata ja kehittää tarpeen mukaan. Työhyvinvoinnin mittareista on myös apua toiminnanohjauksessa ja arvioinnissa. Mittareiden tuottamaa tietoa analysoimalla on mahdollista selvittää, miten ihmiset viihtyvät ja voivat työssään ja mitä parannettavaa tai huomioitavaa nykyisessä työhyvinvointitoiminnassa ja sen kehittämisessä on. Vastuulliseen työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu päätösten ja kehittämistyön tekeminen reaaliaikaisen faktatietojen pohjalta. Oletukset tai subjektiiviset näkemykset eivät riitä työhyvinvoinnin tilan ymmärtämiseen niin hyvin, että toimintaa voisi ennakoita tai että epäkohtiin voisi puuttua tarpeeksi aikaisin ennen kuin epäkohdat muuttuvat ongelmiksi. (Suonsivu 2011, 97.)

Työhyvinvointia voi mitata sekä laadullisilla, että määrällisillä menetelmillä ja mittareilla. Olennaista on, että käytetyt mittarit palvelevat tarkoitustaan ja sopivat apuvälineeksi strategiseen suunnitteluun ja toteutuksen seurantaan, eli ne pohjautuvat yrityksen strategiaan ja ovat yhteneviä yrityksen tavoitteiden kanssa. Mittareita valittaessa on mietittävä myös niiden kausalitteettia ja relevanssia sekä muita tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytettäviä käsitteitä kuten reliabiliteettia, validiteettia ja stabiliteettia. Lisäksi mittareiden tulisi olla kustannustehokkaita (Suonsivu 2011, 98).

Mittarit voivat olla ennakoivia tai reagoivia. Pääosin työhyvinvoinnin mittareiden tulisi olla ennakoivia, jotta toimintaa voisi suunnitella eteenpäin niin hyvän kuin pahankin varalle. Ennakoivia mittareita voivat olla muun muassa kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut, järjestysindeksit, auditoinnit ja turvallisuuskävelyt. Reagoivia mittareita ovat reklamaatiot, sairauspoissaolot, ylitöiden määrä ja henkilöstön rakenne. (Suonsivu 2011, 98-99.)

Kokoamalla tilastotietoa henkilöstön työhyvinvoinnista ja sen kehityksestä voidaan mahdollistaa systemaattinen henkilöstöpääoman kehittäminen (Rauramo 2008, 19). Olennaisinta on mitata, kerätä ja hyödyntää tietoa eri lähteistä niin, että ongelmat havaitaan syntymävaiheessa. Parhaimmillaan ongelmat pystytään tunnistamaan ennakkoon ja ne voidaan ehkäistä kokonaan (Kehusmaa 2011, 169).

2.9 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa sellaista työolojen kehittämistä, työn rikastuttamista ja laajentamista, työn järjestelyä ja johtamista, joka tyydyttää sekä organisaatiota, että yksilöitä. Kaikkien osa-alueiden kehittämistä on tehtävä samanaikaisesti parhaimman tuloksen saamiseksi (Kauhanen 2012, 200). Työhyvinvoinnin kehittämisellä voi olla kuitenkin monia perusteita, tuottavuus, tuloksellisuus ja laatu varmasti tärkeimpinä. Hyviä perusteita ovat myös työnantajakuvan rakentaminen, eettisyys ja inhimillisyys (Rauramo 2008, 18.)

Työkykyä ylläpitävän toiminnan eli TYKY-toiminnan rinnalla käytetään usein käsitetty TYHY eli työhyvinvointia ylläpitävä toiminta. TYKY-toiminta kehitettiin 1990-luvun alussa ylläpitämään ja edistämään työntekijöiden työkykyä. Viimeisten vuosien aikana toimintaa nimitetään TYHY-toiminnaksi yhä enenevässä määrin (Rauramo 2008, 24). Syy tälle muutokselle on se, että yksilötason työkyky ei takaa työhyvinvointia, vaan on osa sitä (Kehusmaa 2011, 27). TYKY-toiminta perustuu yhteistyöhön työnantajan työntekijän välillä ja molemmilla on omat roolinsa. Tarpeen vaatiessa yritys voi nimetä TYKY- tai TYHY-ryhmän ja ulkopuolisia yhteistyötahoja ylläpitämään toimintaa (Rauramo 2008, 24 - 25). Keskeinen ajatus TYKY- ja TYHY-toiminnalle on toimenpiteiden kohdistaminen työn ja työympäristön sekä työyhteisön kokonaisvaltaiseen kehittämiseen (Työterveyslaitos 2015c.)

Monet työhyvinvointiin liittyvät seikat ovat sidoksissa organisaation missioon, visioon, arvoihin ja strategiaan. Koska työhyvinvoinnilla on tiivis suhde näihin organisatorisiin perustoihin työhyvinvoinnin tulisi olla osa strategiaa. Strategiaan liittäminen tekee työhyvinvointitoiminnasta tavoitteellista, mikä on kehittämistyönkin perusedellytys. Strategiaan liittäminen auttaa myös arvioimaan työhyvinvointitoimintaa suunnitelmallisena ja pitkäjänteisenä toimintana eikä yksittäisinä TYKY-projekteina (Suonsivu 2011, 68.) Tavoitteellisuus merkitsee myös sitä, että toiminnalle on asetetut

tavoitteet ja määrätty mittaristo, joka mittaa tavoitteiden toteutumista käytännössä. Työhyvinvointia edistäviä työvälineitä ja menetelmiä on kehitetty runsaasti. Organisaatiolle ja muille työhyvinvoinnin toimijoille on saatavilla valtakunnallisia työhyvinvoinnin kehittämismalleja, suosituksia ja tutkimustuloksia oman toiminnan ohjeiksi (Suonsivu 2011, 66). Kehittämistyössä on tärkeää valita niitä toimenpiteitä, jotka kohdistuvat kehittämisen kohteeseen. Työhyvinvoinnin kehittäminen on jatkuva ja uusiutuva prosessi jossa eri vaiheet - tavoitteet, mittaus ja arviointi ja toteutus seuraavat toisiaan. Näin yksinkertainen kuvaus työhyvinvoinnin kehittämisestä ei kuitenkaan vastaa todellisuutta.

Koska työhyvinvointi perustuu pitkälti organisaation peruselementteihin, kuten missioon, visioon ja arvoihin, parhaimmassa tapauksessa strategiaankin, on tiedostettava, että samat elementit ovat perusta organisaatiokulttuurille. Työhyvinvoinnin kehittäminen muuttaa siis sisäistä kulttuuria ja vaatii yksilöiltä asennemuutosta. On siis tärkeää huomioida muutoksessa ja kehittämisessä yhteisö- ja yksilötaso, jotta kehittämistyön tulokset ja toimenpiteet olisivat merkityksellisiä (Kehusmaa 2011, 121 - 122).

3 Suomalainen peliala

3.1 Pelialan historia Suomessa

Suomessa on vahva 1980-luvulta alkanut demokene-kulttuuri, jolloin harrastelijat ja aloittelevat ammattilaiset ovat verkostoituneet ensimmäisen kerran. Suomen pelikehittäjä Ry-sivustolla kerrotaan, että aluksi pelien kehittäminen oli puhtaasti harrastustoimintaa (Suomen pelinkehittäjät). Vuosi 1984 merkitsi ensimmäisten kaupallisesti kehitettyjen pelien alkua. (Lappalainen 2015, 8).

Suomen vanhimman yhä toimivan peliyhtiön Housemarquen perustaminen 1995 merkitsi kaupallisen toiminnan alkua harrastajien ja kehittäjien piireissä. Kotimarkkinoilta siirryttiin kansainvälisille markkinoille ja uudesta alasta puhuttiin jo ammattimaiseen sävyyn. Pelejä julkaistiin konsoleille ja tietokoneille. Suomessa Nokialla ja Nokian kännyköillä oli suuri rooli suomalaisen pelialan menestystarinassa, organisaation ulkoistaessa pelien tekemisen pelistudioille ja tuomalla investointeja

alalle. Niin sanottu internet-kuplan aika vuosien 1995 ja 2000 välillä puhkesi lopulta vuosituhannen alussa. Nokian kehittämän WAP-protokollan epäonnistuminen veti lähes kaikki sijoittajat ja sijoitukset pois pelialalta. 2000-luvun alku merkitsi paluuta perusasioiden kunnostamiseen työnteon kannalta. Maailmanvalloitukseen keskittyminen vaihtui orgaanisen kasvun turvaamiseen ja projektityöskentelyn kehittämiseen. Nokian kanssa työskentely jatkui ja vaikka jokseenkin aikaansa edellä ollut N-Gage puhelin ei vielä saavuttanut sille odotettua suosiota, se oli kuitenkin merkki mobiilipelaamisen tulevaisuudesta. (The Game Industry of Finland - Report 2014, 10 - 11.)

Vuosikymmen lopulla digitaaliset jakelukanavat tulivat pikkuhiljaa käyttöön älypuhelinien ja uuden sukupolven konsolien jälkimainingeissa. Digitaalisina jakelukanavina toimivat Sonyn Playstation Store, Steam, Applen App Store ja Googlen Google Play. Jakelukanavat mahdollistivat erinäisiä vapauksia, joita ei ennen voinut harjoittaa julkaisijan kanssa työskenneltäessä. Toisaalta julkaisija vastasi markkinoinnista ja tuotannon rahoittamisesta, eli jakelukanavien käytöllä oli yhtä paljon mahdollisuuksia kuin riskejäkin. Seuraksena oli kuitenkin se, että pelialan yritysten osaaminen kasvoi, kun peliosaajien lisäksi oli palkattava liiketalouden osaajia.

Vuosi 2010 oli lähtölaukaus pelialan startupien perustamisaaallolle. Rovion Angry Birdsien menestys siivitti ja inspiroi pelialan kasvukautta. Kasvuun vaikutti merkittävästi se, että ensimmäistä kertaa pelin kehittäminen ja jakelu oli helppoa myös pienille yrityksille. Vuosien 2011 ja 2014 välillä perustettiin 179 uutta peliyritystä. Samaan aikaan kehittyi myös uusi tulomalli, Free to Play (F2P). Supercellin lippulaivapeli Clash of Clans hyödynsi ensimmäisten joukossa mikrotransaktioihin perustuvaa tulomallia ja mullisti pelialan liikevaihdon arvon. Nyt alalla on käynnissä toinen startupien perustamisaaalto, jossa on mukana sekä uusia yrittäjiä että konkareita. On selvää, että kokeneilla konkareilla tai sarjayrittäjillä on merkittävä vaikutus rahoituksen saamiseen ja menestyksekkään liiketoiminnan johtamiseen. (The Game Industry of Finland - Report 2014, 12 - 13.)

Tällä hetkellä suomalainen peliala työllistää noin 2 700 ihmistä ja yhtiöitä on tätä kirjoitettaessa 276 (Neogames 2016a). Ala on jakautunut muutamaaan suureen yritykseen ja useampaan pieneen, jako on myös voimakas liikevaihdon perusteella. Suomessa suosituin pelialusta on Applen iOS, jonka perässä tulee Googlen Android ja kolmannella sijalla on Windows Mobile, eli mobiilikehittäminen on Suomessa

ydinosaamisesta pelialalla (Neogames 2016a). Noin 69 prosenttia perustetuista peliyhtiöistä on alle viisi vuotta vanhoja ja peliyhtiöiden työntekijöiden mediaaniluku on neljä. Usealle kehittäjälle pelien tekeminen on yhä vain harrastus ja elämäntapa menestyvän liiketoiminnan sijaan. (Lappalainen 2015, 8 - 9.)

3.2 Peliala Suomessa

3.2.1 Ominaispiirteet

Suomessa on haastavaa yleistää kasvutavoitteita tai ennustettavaa kasvukäyrää pelialan kehittymisestä, koska ala ei ole yhtenäinen joukko samassa tilanteessa olevia yrityksiä. Alalla on havaittavissa oma ekosysteeminsä ja ominaispiirteensä, jossa eri yhtiöillä on ympäristön muutosten mukaan muuttuvat roolit. Esimerkiksi Suomen vanhimmat peliyhtiöt Housemarque, Remedy, Redlynx ja Frozenbyte muodostavat vakiintuneen perustan suomalaiselle pelialalle. Silti – vakiintuneesta asemasta huolimatta – Housemarquella on ollut synkät vuotensa vuosituhannen alussa ja Remedy kamppaili Max Payne pelisarjan kanssa. Nopea sopeutuminen, alan tuntemus ja nopea oppiminen on turvannut selvitymisen ja menestyksen (Lappalainen 2015, 297).

Nopea oppiminen ja uuden omaksuminen nostivat lopulta Rovion ja Supercellin suomalaisen pelialan lippulaivoiksi todisteina siitä, mitä peliyhtiö voi parhaimmassa tapauksessa saavuttaa. Rovio ehti tehdä 52 peliä ja käydä lähellä konkurssia ennen kuin Rovio sovelsi uusia kosketusnäytöllisiä mobiililaitteita Angry Birdsien laukaisuun. (Lappalainen 2015, 298). Supercell aloitti aluksi ensin facebook-pelillä, joka sai paljon rahoitusta, mutta jouduttiin kuitenkin ajamaan alas huonojen ennusteiden takia. Useampi projekti ehdittiin aloittaa ja ajaa alas ennen Supercellin menestyspelien julkaisemista (Lappalainen 2015, 173 - 175). Sitten Rovion yhteistoimintaneuvottelut vuosina 2014 ja 2015 ovat saaneet aikaan epäilyksiä pelialan kuplan puhkeamisesta (Yle Uutiset 21.10.2015; Lappalainen, 5 harhaa).

Sarjayrittäjäisyys on yksi suomalaisella pelialalla tunnistettava piirre. Sarjayrittäjien perustamat uudet startupit ovat oma ryhmänsä uusien yritysten joukossa. Sarjayrittäjät

ovat jo hankkineet kokemusta, osaamista ja verkostoja ja vaikka yritykset ovat nuoria, niiden perustajien asema saa pääomasijoittajat liikkeelle. Pääomasijoittajien miljoonasijoituksilla voi kasvaa nopeasti ja kehittää peliä samanaikaisesti. Menestys ei siltikään ole taattu ja otollisten suhteiden solmiminen pääomasijoittajiin on haastavaa. (Lappalainen 2015, 298). Sekä kuumien startuppien kuten Rovion ja Supercellin sekä sarjayrittäjien startuppien menestys on myös herättänyt uskomuksia siitä, että peliala nostaisi Suomen talouden uuteen nousuun. Tämän uskomuksen varaan ei kannata laskea sillä peliala kuitenkin työllistää Suomessa vain n. 2700 henkeä ja alan menestyksen ennustettavuus on haastavaa ellei jopa vaikeaa. Rahallisen menestyksen sijaan huomiota tulisi kiinnittää pelialan organisaatiokulttuuriin ja innovatiivisiin teknisiin ratkaisuihin (Lappalainen 5 harhaa).

Kasvua ja liiketoiminnallista menestystä tavoittelemattomat, niin sanotut Indie-studiot ovat oma lukunsa suomalaisella pelialalla. Ne ovat pieniä ja taustalla on elämäntapayrittäjäksi ryhtyneitä pelin kehittäjiä. Indie-studioilla voi olla kattavasti osaamispääomaa sekä laadukkaita julkaistuja pelejä, mutta usein liiketoiminta- ja markkinointiosaaminen on vähäistä tai puuttuu kokonaan. Kasvu ei ole päämäärä, pelin kehittäminen itsessään riittää päämääräksi ja kyse on enemmänkin taiteellisen luovuuden toteuttamisesta, kuin menestyspelin kehittämisestä (Lappalainen 2015, 299).

Lisäksi suomalaisella pelialalla on myös nuorten ensikertalaisten perustamia yrityksiä. Monet perustajista ovat vasta opintonsa päättäneitä ja yritys saattaa jäädä lähinnä opintojen jatkeeksi tai opinnäytteeksi. Vailla kokemusta ja kokemuksen tuomaa osaamista nuori yrittäjä ei myöskään saa rahoitusta helposti. Keskeistä olisi luoda nuorille peliyrittäjille taloudellisesti riskittömämpiä ja joustavampia tapoja siirtyä yrittäjästä työntekijäksi ja mahdollisuuksien mukaan takaisin yrittäjäksi (Lappalainen 2015, 299).

Vaikka eritasoisia ja -kokoisia yrityksiä on lukuisia, suomalaisen pelialan juuret ovat pienissä demoryhmissä, jotka saivat alkunsa 1980-luvulla. Samaa yhteisöllisyyttä on nähtävissä IGDA:n kuukausittaisissa illanviettotapahtumissa, joissa uudet ja vanhat tekijät voivat kohdata tuttavallisessa ilmapiirissä. Missään muualla maailmassa ei ole samanlaista keskittymää pelialan erityisesti mobiilikehittäjien osajista, jotka kansainvälisessä vertailussa ja Suomen kokoon nähden olisivat menestyneet yhtä hyvin. Myös se että suurin osa pelialan yrityksistä on pieniä, tarkoittaa sitä, että

toimitusjohtajakin on mukana operatiivisessa työssä - tämä ilmiö voi olla seurausta suomalaisesta yrityskulttuuristakin. Supercell teki tasa-arvoisesta ja matalasta yrityskulttuuristaan vientituotteen. Tärkeintä on kuitenkin havaita se, että peliyrittäjät ovat epäonnistuneet joskus, mutta nopealla sopeutumiskyvyllä ja alan ekosysteemin tuella voi menestyä. (Lappalainen 2015, 10 - 17, 165, 307.) Tulevaisuuden trendeinä voidaan jo nähdä kiihtynyt muuttuminen ja sopeutuminen uuteen toimintaympäristöön, mutta pelialalla sopeutuminen ja muuttuminen ovat olleet jo pitkään menestyksen edellytyksinä.

3.2.2 Pelien kehittäminen työnä

Pelin toteutus on parasta aloittaa aina tarkkaan mietitystä peli-ideasta, soveltaen projektinhallinnan periaatteita. Mitä tarkemmin projektin laajuus ja tavoiteltava tulos on määritetty, sitä paremmin pystytään varaamaan oikeanlaista osaamista ja oikeita resursseja. Pelin tuottajalla on koko projektin tuotannon ajan tärkeä rooli pitää projekti aikataulussa ja kehittämiskustannukset budjetissa. Tuotantoprosessin vaiheet vaihtelevat projektista toiseen kuten pelituottajan tehtävätkin ja vastuualueet. Vaikka vaihtelu projektien välillä saattaakin olla runsasta, voi pelien tuotantoprosessista tunnistaa peruskaavan, joka pätee lähes kaikkiin peliprojekteihin. (Chandler 2009, 3 – 4.)

Pelin nelivaiheista tuotantoprosessia kutsutaan myös tuotantosykliksi, joka alkaa esituotannosta jatkuu tuotantoon ja testaamiseen ja päättyy jälkituotantoon. Esituotannossa luodaan pelin konsepti ja määritetään peliprojektin budjetti, aikataulu ja toteutukseen tarvittava osaaminen (Chander 2009, 5 - 12). Erityisesti ohjelmistokehityksen projektinhallinnan viitekehystä Scrumia käytetään usein luotsaamaan peliprojekti läpi alusta loppuun. Scrumin ketterä ideologia ja pelinkehittämisen lainalaisuudet ohjelmistokehitykseen tekevät Scrumista ihanteellisen projektinhallinnan metodin (Keith 2010, 24 -28). Scrum on myös muokannut pelialan yritysten organisaatiokulttuuria, koska Scrumin käyttäminen edellyttää sen ketterän filosofian ja arvojen ymmärtämistä ja hyväksymistä. Scrumin arvoihin kuuluu yksilöiden ja vuorovaikutuksen suosiminen työkalujen ja prosessien sijaan, toimivan ohjelmiston suosiminen tarkan dokumentoinnin sijaan, yhteistyö asiakkaiden kanssa sopimusneuvotteluiden sijaan ja muutoksiin reagoiminen sen sijaan, että seurattaisiin suunnitelmaa pilkuntarkasti (Keith 2010, 13).

Arvojen ja filosofian käyttäminen ja soveltaminen näkyvät tiimien kokoonpanossa ja päivittäisissä scrum-tapaamisissa. (Schwaber & Sutherland 2013, 4.)

Testaamisvaihe on kriittinen lopullisen pelin toimivuuden kannalta. Vaihe jatkuu alkamisensa jälkeen jatkuvana, kunnes peliä ei enää kehitetä tai siihen ei tehdä enää lisäosia. Testaamisvaiheessa on tärkeintä mitata pelin saavutettua toimivuutta ja verrata sitä pelisuunnitelmaan ja konseptiin ja tehdä sen jälkeen tarvittavia muutoksia. Jälkituotantovaiheessa projektille usein järjestetään postmortem, jossa osalliset voivat kertoa kokemuksiaan projektin ajalta. Ajatuksena on kerryttää tietoa siitä, mitkä prosessit mahdollisesti vaativat enemmän aikaa tai milloin prosessia voi turvallisesti jouduttaa. Koodi ja muu tuotettu sisältö on myös hyvä tallentaa mahdollista myöhempää käyttöä varten. Tällainen toimintatapa on erityisen hyödyllinen, kun peleistä halutaan tehdä sarja (Chandler 2009, 12 - 15).

Jokainen peli syntyy projektina, jossa tarvitaan teknistä osaamista yhdistettynä taiteelliseen osaamiseen ja muotoiluosaamiseen sekä liiketoimintaosaamista. Pelitiimeissä on aina tuottaja, jonka tehtäväalue ja vastuut vaihtelevat projektin mukaan. Lisäksi tiimissä on usein päätaiteilija, pääohjelmoija, pääsuunnittelija, laatujohtaja, markkinointivastaava ja julkaisija. Kaikilla näillä osallisilla voi olla oma tiimi alaisuudessaan, riippuen tietysti projektin laajuudesta (Chandler 2009 19 - 20).

Työnä, pelien kehittämistä ja tekemistä voisi luonnehtia tietotyöksi, koska tietointensiivistä työtä kuvaavat vastuullisuus, haastavuus, projektikohtaisuus ja luovuus. Tietotyö vaatii paljon jaksamista ja kognitiivisen kuormituksen sietämistä, koska työn luonne edellyttää ongelmien jatkuvaa kohtaamista ja niiden ratkaisemista sekä usean prosessin seuraamista samanaikaisesti. (Rauramo 2008, 56.) Peliala on erittäin nopeatempoinen ala ja useampi alalla työskentelevä kertoo saman: ainoa pysyvä asia on muutos. (Lappalainen 2015, 27, 141.)

3.2.3 Koulutus ja osaaminen

Vuoden 2015 Neogamesin tilastojen mukaan peliala työllisti 2700 ihmistä. Vuoden 2014 Neogamesin tilastotietojen mukaan määrä oli 2500 henkeä. Tästä henkilömäärästä 20 % eli noin 500 henkeä oli naisia. Vuoden 2014 tietojen mukaan noin 113 eli 6 % työntekijöiden kokonaismäärästä oli Suomen ulkopuolelta. Vain

seitsemällä pelistudiolla on yli 50 työntekijän henkilöstö, työntekijöiden mediaaniluku on neljä (The Game Industry Report Finland 2014, 28 ; Neogames 2016a).

Etenkin uusilta pelialalle pyrkiviltä edellytetään korkeakoulutusta, vähintään kolmannen asteen alempaa tutkintoa. 10 ammattikoulua 11 ammattikorkeakoulua ja 6 yliopistoa tarjoavat Suomessa pelialan koulutusta. (Neogames 2016b.) Neogames julkaisi vuonna 2008 selvityksen silloisista pelialan koulutuksista ja koulutuksen kehittämistarpeista. Vaikka osittain julkaisun tiedot ovat jo vanhentuneita, jotkin selvitykset pätevät yhä pelialalla. Esimerkiksi liiketoimintaosaaminen ja markkinoinnin tunteminen on yhä suurimmalla osalla peliyhtiöistä puutteellista, verrattaessa teknologiaosaamiseen (Neogames 2008, 8; Lappalainen 2015, 300).

Usein pelin tekijät ja yhtiön perustajat ovat itse pelisuunnittelijoita, ohjelmoijia tai graafikoita ja kasvun suunnittelun sijasta keskitytään tuotesuunnitteluun. Hyvin harvassa suomalaisessa peliyhtiössä on loppujen lopuksi johtaja, jolla olisi kaupallista osaamista tai kaupallinen koulutus. Menestyspelin tekemiseen ei välttämättä edes tarvita kaupallista osaamista, menestys riippuu siitä onko peli pelaajien mielestä hauska ja viihdyttävä - hyvän pelin tekeminen ja pitkäjänteisen menestyvän liiketoiminnan luominen on kaksi eri asiaa. On kuitenkin huomioitava, että Suomen menestyneimmillä peliyhtiöillä on kaupallisen koulutuksen saanut toimitusjohtaja eli yhtiöllä on ollut kasvuhalu ja ammattimaista asennoitumista pelien tekemiseen kannattavana liiketoimintana. (Lappalainen 2015, 300.)

Koulutukseltaan pelialan henkilöstö on usein korkeakoulutettua, vaikka koulutus ei ole täysin välttämätön. Tärkeämpää on todistaa tarvittava osaaminen esimerkiksi portfolion kautta, usein myös harrastusmuotoinen pelinkehittäminen lasketaan työnhakijan eduksi ja jopa pätevyudeksi. Pelialalla on paljon teknisen koulutuksen saaneita, mutta ennen varsinaisia pelialan koulutuksia, alalle päätyi peliharrastajia ja peleistä kiinnostuneita ja siksi alalla on suuri kirjo eri tutkintonimikkeillä valmistuneita. Neogamesin johtaja KooPee Hiltunen kertoi TEK-verkkolehden haastattelussa, että monenlaista osaamista tarvitaan eikä muodollinen koulutus välttämättä riitä, ellei aitoa kiinnostusta ole pelien tekemiseen (Rönngqvist 2014). Next Gamesin henkilöstöpäällikkö Anna Feodorow totesi myös Pockergamer.biz -verkkolehden haastattelussa, että vaikka rekrytoinnissa painotetaan hakijoiden substanssiosaamista eli koulutuksen tuomaa osaamista, ratkaisevina tekijöinä ovat hakijan asenne ja aito kiinnostus mobiilipelien tekemiseen (Suckley 2016).

Ammattimaisempi asennoituminen ja kasvun suunnittelu on avannut uusia työpaikkoja pelialalle. Erityisesti käyttäjähankinta ja data-analyytikan seuranta ja hallinta ovat uusia osaamisalueita, joille halutaan tekijöitä. (Santaharju 2014). Uusien kaupallisten ja projektinhallintaan liittyvien työtehtävien myötä naisten määrä alalla on kasvanut.

3.2.3 Rahoitus

Tekes on rahoittanut Skene-peliohjelman kautta suomalaista peliteollisuutta 70 miljoonalla eurolla vuodesta 2004 vuoteen 2015. (Tekes, 2015). Tekesin tuella on lähinnä tehty kehitysprojekteja tai tutkimusta, mutta Tekesiltä saatu tuki on myös saanut pääomasijoittajia mukaan rahoittamaan pelialaa (Tekes 2015; The Game Industry Report 2014, 30 - 31). Vuonna 2015 kahdeksan suomalaista pelialan yritystä sai ulkomaista rahoitusta noin 40 miljoonan dollarin eli noin 36 miljoonan euron verran. Pääosin pääomasijoittajia tulee länsimaista, mutta viimevuotisten sijoitusten takana oli myös muutama aasialainen pääomasijoittaja (Neogames 2016c.)

Suomalaisten pelialan yritysten menestys on saanut kansainväliset pääomasijoittajat kiinnostumaan Suomesta. Maailman kovimpiin sijoitusyhtiöihin kuuluvat London Venture Partners, Index Ventures ja Accel Partners ovat viime vuosina sijoittaneet suomalaisiin yrityksiin. Pääomasijoittaminen tarkoittaa pääomasijoitusrahastojen sijoituksia pörssilistaumattomiin yrityksiin. Startup yrityksiin sijoittamista kutsutaan myös riskisijoittamiseksi tai venture capital -sijoittamiseksi. Sijoittajista tulee rahoituskierröksellä kohdeyhtiön omistajia ja saavat sijoittamaansa summaa vastaavan osuuden yhtiön osakkeista. Osakkeiden hinta ja määrä kertoo, minkä arvoisena sijoittajat pitävä yritystä. Seuraavilla rahoitusneuvotteluilla on suuri merkitys yrityksen kannalta, jos liian suuri siivu omistuksesta luovutetaan sijoittajille, perustajat voivat pahimmassa tapauksessa menettää päätäntävaltansa ja motivaationsa. Lisärahoitusta on myös hankala saada, jos kaikki on jo myyty. Rahoitusneuvotteluissa on tärkeää löytää molempia osapuolia - sijoittajia ja perustajia tyydyttävä ratkaisu. (Lappalainen 2015, 17, 23.)

Suomalaisille peliyrityksille sijoitukset ovat antaneet kasvupotentiaalia ja tätä kautta mahdollisuuden pärjätä kansainvälisessä kilpailussa. Silti vain kymmenkunta suomalaista peliyhtiötä on kerännyt yli miljoonan euron rahoituskierröksen. Taustalla

tietysti vaikuttaa vahvasti tiimin kokemus ja sarjayrittäjien onkin helpompi saada rahoitusta, kuin uusien alalle tulevien yrittäjien. (Lappalainen 2015, 16 - 17.)

4 Tutkimusprosessi

4.1 Tutkimuksen peruskäsitteet

Suunniteltaessa opinnäytetyötä ja erilaisiin tutkimusmenetelmiin tutustuminen sekä aiheeseen perehtyminen ohjasivat valintaa määrälliseen tutkimukseen. Myös tutkimusongelman muodostaminen suuntasi valintaa. Määrällisen tutkimuksen on tarkoitus kysyä ja yleistää pieneltä joukolta eli tutkimuksen otokselta tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä. Otoksen voi katsoa edustavan koko tutkittavaa joukkoa eli tutkimuksen perusjoukkoa. Tulosten voi siis katsoa edustavan koko joukkoa. Määrällisen tutkimuksen lähtökohtana on, että tutkimusongelman ratkaisemiseksi haetaan vastausta tai ratkaisua. Tutkimusongelma ratkaistaan siis tiedolla, ja tarvittavan tiedon tarve määritellään, minkä jälkeen ratkaistaan, mistä tieto tulee hankkia ja miten se kerätään. (Kananen 2008, 10 - 11.)

Tutkimusta varten kyselylomakkeen tiedot on saatava käsiteltyä jäsenellisesti ja johdonmukaisesti. Määrällisessä tutkimuksessa tiedon jäsentely tapahtuu tilastollisten muuttujien avulla. Muuttujat voidaan jaotella tausta- ja tutkimusmuuttujiin. Tutkimusmuuttujat liittyvät välittömästi tutkittavaan aiheeseen tai ilmiöön, taustamuuttujat antavat yleisempää tietoa tilastoyksiköstä. Yleisiä taustamuuttujia ovat ikä, sukupuoli ja koulutus. Muuttujien jakaminen ei aina ole yhtä selkeää vaan muuttujat voivat olla paljon yksityiskohtaisempiakin tutkimuksen mukaan. Lisäksi määrällisessä tutkimuksessa voidaan käyttää indikaattorimuuttujia, jotka eivät välittömästi mittaa tutkittavia asioita vaan voivat antaa viitteitä, siis indikoida muusta. (KvantiMOTV.) Esimerkiksi tässä tutkimuksessa kysymys yrityksen koosta indikoi yrityksen asemaa alalla ja yrityksen ikää.

IGDA Finlandin kuukausitapahtumiin aktiivisesti osallistuvat jäsenet ovat määrällisen tutkimuksen perusjoukko. Heidän toimenkuvallaan ei ole väliä, kunhan he ovat täysipäiväisesti töissä pelialan yrityksessä. Tilastoyksikkö on yksi IGDA Finlandin kuukausitapahtumissa käyvä jäsen. Taustamuuttujia ovat ikä, sukupuoli, kokemus alalla vuosissa, toimenkuva, asema ja yrityksen koko. Lisäkysymyksenä on vastaajan

kansallisuus. Muuttajat valittiin täsmentämään tutkittavaa ilmiötä ja sitä koskevien käsitteiden suhteita, esimerkiksi johtamisen ja yksilöllisten ominaisuuksien suhdetta työhyvinvoinnin kokemiseen.

4.2 Tutkimuksen väittämät ja kysymykset

Tutkimusväittämät ja -kysymykset oli jaettu kyselylomakkeella neljään luokkaa, esimiestyöhön ja johtamiseen, työyhteisöön, työkykyyn ja -tyytyväisyyteen sekä osaamiseen ja taitoihin. Jokaisessa luokassa on viisi strukturoitua semanttisen differentiaalinen asteikkokysymystä, ja tämän lisäksi jokaisessa luokassa on johdatteleva avoin kysymys, joka liittyy luokan aiheeseen. Avoimet kysymykset lisättiin, kehittämistyötä varten ja myös selittämään strukturoitujen kysymysten vastauksia. Kyselylomake toteutettiin englanninkielisenä, koska englannin kieli on alan virallinen kieli.

Kuusi ensimmäistä kysymystä oli taustamuuttujakysymyksiä. Taustamuuttujia olivat ikä, sukupuoli ja työllistyminen alalla vuosissa. Induikaattorimuuttujina olivat kansallisuus, yrityksen koko, asema yrityksessä ja osaamisalue. Kansallisuus indikoi Suo-messa asumista ja kertoo enemmän alalla työskentelystä, yrityksen koko indikoi yrityksen ikää ja rakennetta, asema yrityksessä indikoi, mitkä työhyvinvoinnin toiminnot ja mahdolliset vastuut koskevat lähiten vastaajaa ja osaamisalue indikoi, minkälaista työtä vastaaja tekee ja millaista kuormitusta työssä voi olla.

Ensimmäinen asteikkoväittämien luokka koski esimiestyötä ja johtamista. Toisen luokan väittämät koskivat työyhteisöä ja viestintää. Kolmas luokka mittasi työkykyisyyttä ja työtyytyväisyyttä. Viimeinen eli neljäs luokka koski osaamista. Kahden ensimmäisen luokan väittämät oli johdettu alaistaitoja koskeviksi ja yleistä johtamiskulttuuria mittaaviksi. Kaksi jälkimmäistä luokkaa mittasivat koettua työkykyä, työtyytyväisyyttä ja osaamista verrattuna työn vaatimuksiin.

Kysymysten oli tärkeää olla yksiselitteisiä ja sellaisia, että lähes jokaisella otoksen jäsenellä olisi mahdollisuus vastata henkilökohtaisen kokemuksen perusteella. Väittämät ja kysymykset etsivät vastausta työpaikan käytännön ilmiöihin ja niiden ilmenemiseen vastaajaan näkökulmasta katsoen. Vastaajat arvioivat annetun kuusiportaisen asteikon perusteella käytäntöjen toteutumista työpaikallaan. Asteikko oli erittäin hyvin - 5, melko hyvin - 4, hyvin - 3, kohtalainen - 2, ei ollenkaan - 1 ja ei

mielipidettä - 0. Neutraali vaihtoehto oli otettava käyttöön, koska vastaajien joukossa saattaisi olla niitä, joilla ei esimerkiksi ole johtoa, koska ne ovat pienyrittäjiä, joten neutraalit vastaukset ovat ensisijaisesti heitä varten. Myös siksi, että aihepiiri ei ole välttämättä kaikille tuttu, oli hyvä sisällyttää neutraali vastausvaihtoehto. Johdattelevat avoimet kysymykset puolestaan pyrkivät saamaan selitystä tai syventävää tietoa saatuihin vastauksiin. Avoimiin kysymyksiin ei ollut pakollista vastata. Väittämät löytyvät myöhemmän luvun taulukoista.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Määrällisen tutkimuksen toteutus aloitettiin aikaisin keväällä 2016. Laadin teorian pohjalta väittämät ja kysymykset, jotka ajoin Metropolian e-lomakkeelle. Ajoin myös alustavat väittämät ja kysymykset Google Formsin kyselytyökalulle kevyttestausta varten. Viikon neljä aikana testasin kyselylomakkeen kevyttestiversiota kolmella vapaaehtoisella, joiden palautteen perusteella tein muutoksia kysymysten asetteluun ja jäsentelyyn lopullisella e-lomakkeella.

16.2.2016 Eija Westerberg ohjasi minut tilastollisten menetelmien opettajan Pertti Vilppaan ohjaukseen. Vilppaan kanssa tapasin 18.2.2016 ja tein muutoksia lomakkeen ergonomiaan, mutta lisäsin myös avoimet kysymykset jokaisen kysymysluokan jälkeen. 19.2.2016 tein lopulliset viimeistelyt lomakkeeseen ja viikolla 8 lähetin lomakkeen linkin IGDA:n sosiaaliseen median ryhmään, IGDA:n sisäiseen viestintätyökaluun, mutta myös edellisen työpaikkani henkilöstöpäällikölle. Henkilöstöpäällikölle kirjoitin saatekirjeen, jonka mukana oli linkki lomakkeeseen. Tämän lisäksi lähetin linkin kyselystä myös muille IGDA:n vapaaehtoisille, jotka olivat peliyriyksissä töissä kokoaikaisesti ja jotka sittemmin lähettivät kyselyä eteenpäin. Vastausaikaa annoin 13.3.2016 klo 00.00 asti. Viikolla 10 pidensin vastausaikaa 17.3.2016 asti saadakseni lomakkeelle lisää vastaajia. Vielä muutaman halukkaan vastaajan pyynnöstä jatkoin vastausaikaa 26.3.2016 asti. 29.3.2016 kävin määrällisen tutkimuksen menetelmätyöpajassa ja sain apua ja ohjausta tulosten analysointiin ja niiden esittämiseen. Ajoin jo 29.3.2016 e-lomakkeen vastaukset SPSS-ohjelmaan ja analysoin tuloksia vertailemalla vastausten keskiarvoja ja hajontaa. Kuviot tein Excel-ohjelmalla yhteensopivuuden takia. Taulukot ovat sen sijaan tehty SPSS-ohjelmalla.

5 Tutkimuksen tulokset

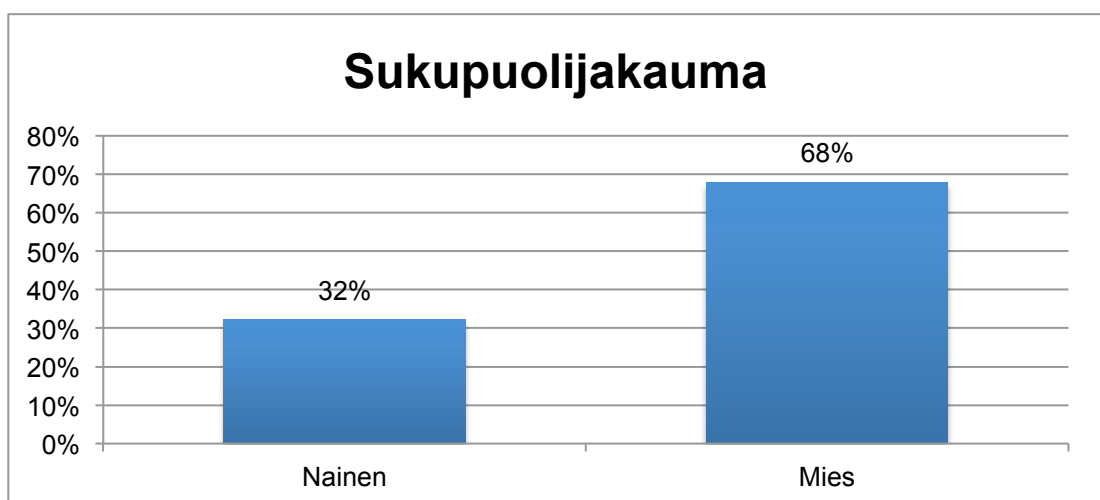
5.1 Vastaaminen kyselyyn

Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 56 henkilöä, joka on noin 28 % pääkaupunkiseudulla sijaitsevasta perusjoukosta. Näin pieni otos perusjoukosta haittaa tutkimuksen reliabiliteettia ja valideettia eli tulokset eivät luotettavuudeltaan sillä tasolla, että johtopäätöksiä voisi yleistää. Vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa kyselytutkimuksen ajankohta kevättalvella - maaliskuussa järjestettiin kansainvälisesti suurin pelialan konferenssi San Fransicossa, jossa oli paljon edustajia myös Suomesta ja lomakausiin on vielä aikaa, eli aikaa vastaamiseen ei välttämättä ollut otollisesti kesken vuoden ensimmäistä neljänestä.

Vastaajista melkein puolet vastasi avoimiin kysymyksiin väittämien arvioinnin lisäksi. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen tuotti arvokasta selittävää tietoa siitä, mitkä asiat koettiin merkityksellisiksi oman työhyvinvoinnin kannalta. Avointen kysymysten vastauksilla saatiin myös tietoa siitä, mitkä asiat toimivat työhyvinvointiin liittyen ja mihin pitäisi kehittämisessä keskittyä. Muutamilta tuli myös ehdotettuja ratkaisuja työhyvinvoinnin kehittämiseen, joita pystyi hyödyntämään analysoinnissa sekä kehittämisehdotuksia laatiessa.

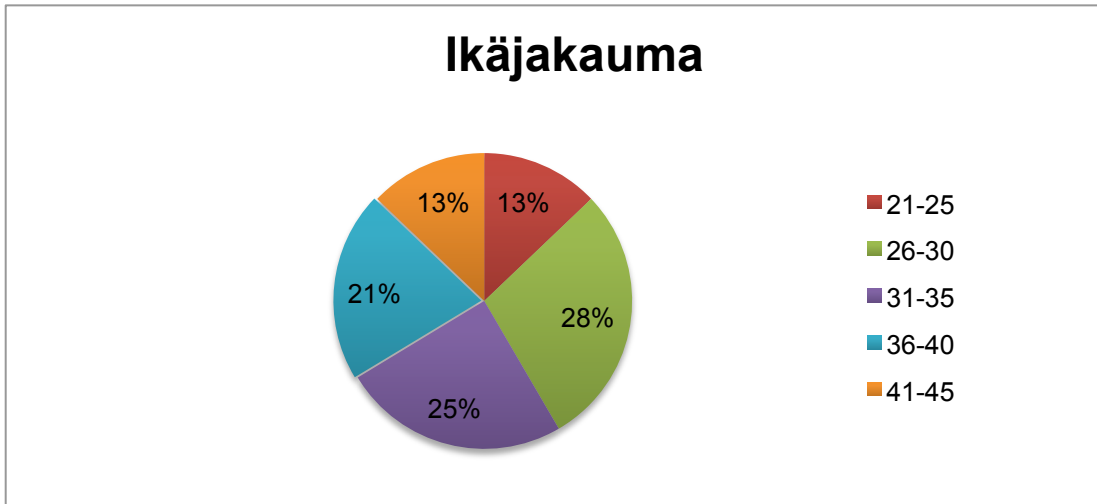
5.2 Muuttujat

Tässä luvussa tarkastellaan vastaajien taustatietoja. Tarkastelu on tehty analysoimalla muuttujia eli taustamuuttujia ja indikaattorimuuttujia. Tiedot muuttuujien mukaan on esitetty graafisin esityksin.



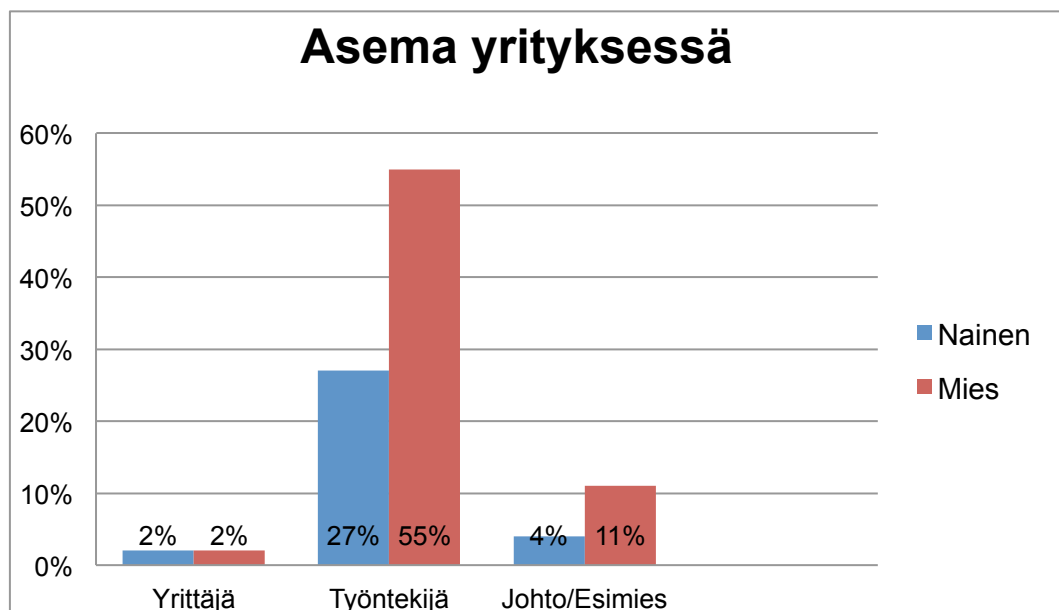
Kuvio 3. Vastaajien sukupuolijakauma prosentuaalisesti.

38 vastaajista oli miehiä ja 18 naisia, eli 67 % oli miehiä ja 32 % oli naisia (Kuvio 3). Alan sukupuolijakauma on vuoden 2014 tilastotietojen mukaan 80 % miehiä ja 20 % naisia. Kyselyn vastaajien sukupuolijakauma vastaa todellisuutta siis melko hyvin.



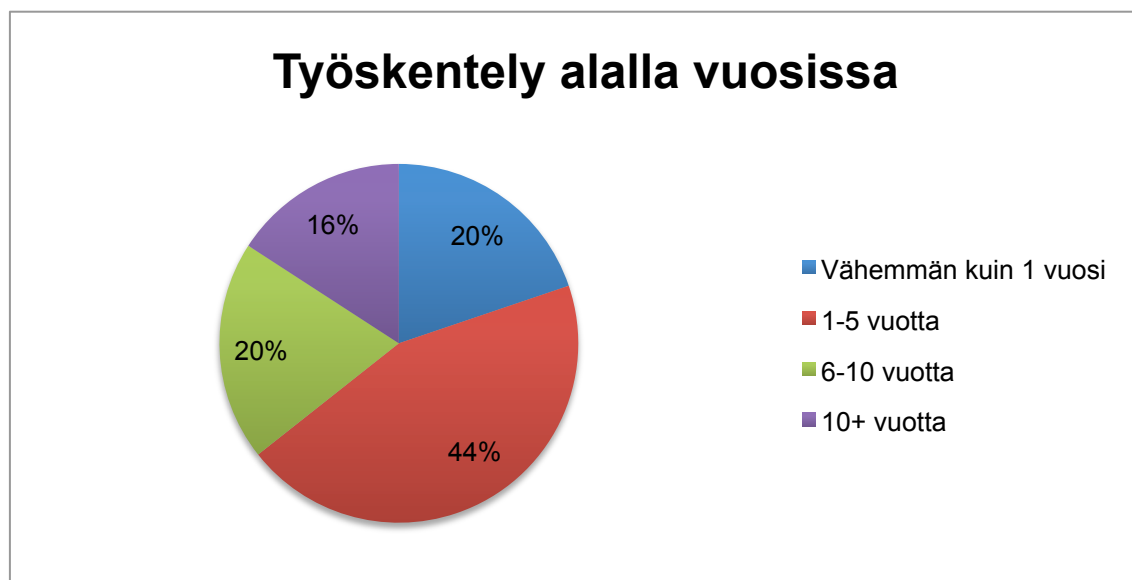
Kuvio 4. Vastaajien ikäjakauma prosentuaalisesti.

Vastaajista 7 eli 12 % prosenttia oli iältään 21 - 25-vuotiaita. 16 vastaajaa eli 28 % oli 26 - 30-vuotiaita. 14 eli 25 % vastaajista oli 31 - 35-vuotiaita. 12 eli 21 % oli 36 - 40-vuotiaita ja 7 eli 12% prosenttia oli 41-45-vuotiaita. Kukaan vastaajista ei siis ollut 18 - 20-vuotias tai 46 - 50-vuotias (Kuvio 4). Ikäjakauman vastaavuutta todellisuuteen ei voi verrata aiempaan olemassa olevaan tilastotietoon.



Kuvio 5. Vastaajien asema yrityksessä.

Miesten suhteellinen suurempi osuus näkyy myös kuviossa 5, suurempina prosentuaalisina osuuksina työntekijäasemassa olevien kohdalla. Toisaalta yrittäjinä oli yhtä paljon sukupuolten edustajia. Johtoasemassa olevia miehiä oli enemmän kuin



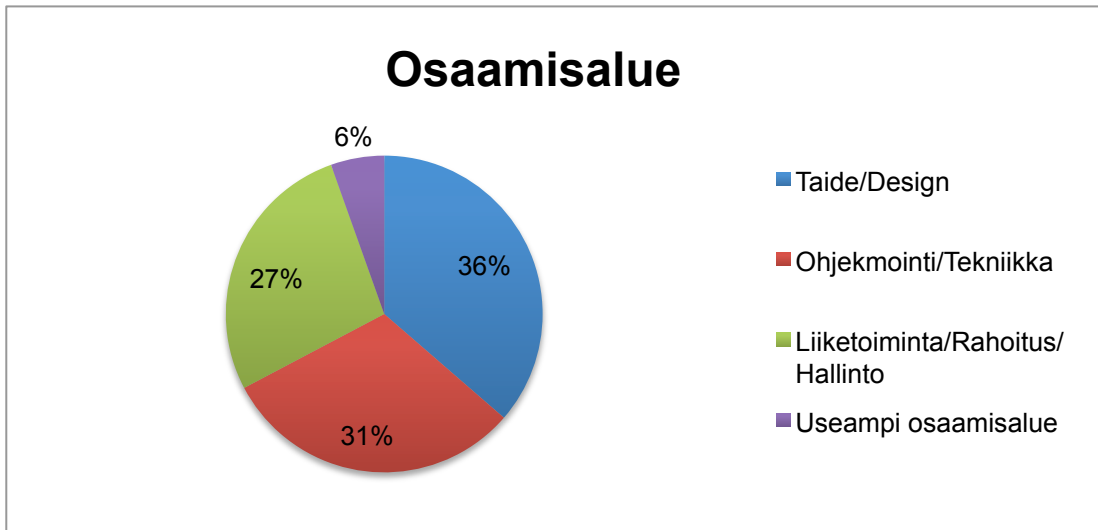
naisia.

Kuvio 6. Vastaajien työskentelyaika alalla vuosissa.

Suurin osa vastaajista eli 44 % on ollut pelialalla töissä 1 - 5 vuotta, kuten kuviossa 6 on esitetty. 16 % vastaajista oli ollut alalla yli kymmenen vuotta ja vastaajista 20 % oli ollut alalla töissä vähemmän kuin vuoden ja 20 % oli ollut alalla töissä 6-10 vuotta. Tämä vastaa pääpiirteittäin aiempaa tilastotietoa pelialan henkilöstömäärien kehityksestä, eli suurin osa pelialan työntekijöistä on tullut alalle kasvun aikana vuosina 2008-2014, jona aikana työntekijämäärä tuplaantui aiempaan verrattuna. (The Game Industry Report 2014.)

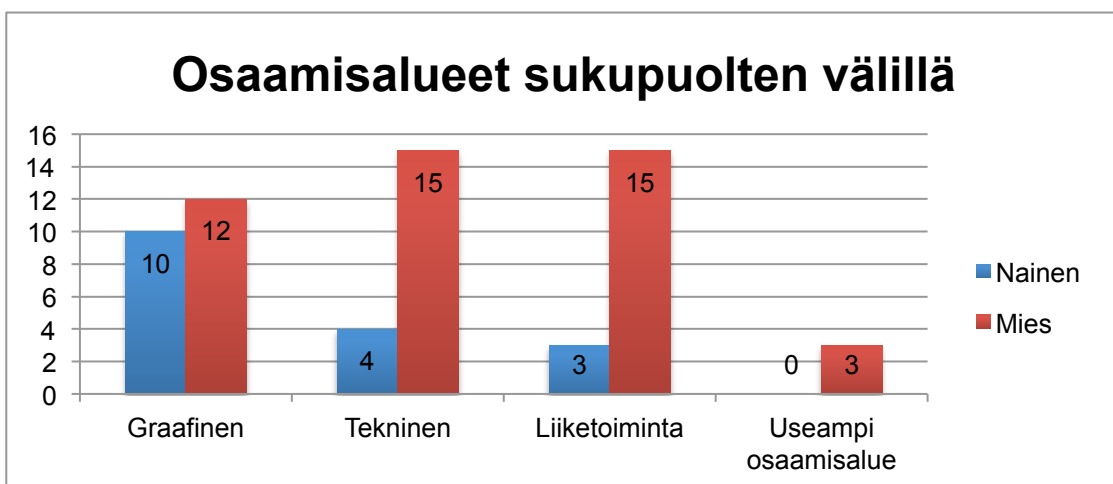
Kansallisuus oli yksi taustamuuttuja ja kysymys siitä oli vapaavalintainen. Tähän kysymykseen vastasi kuitenkin 44 henkilöä. Heistä 29 oli suomalaisia ja 13 muuta kansallisuutta. Vapaavalintaisuus kysyttäessä kansallisuutta vinoutti vastausta ja tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siis siltä, että ulkomaalaisia olisi alalla paljon enemmän, noin 20 % - 30 %. Silti oli mielenkiintoista havaita, mistä työntekijät ovat kotoisin ja pienestä aineistosta näki, että vaihtelevuutta on. Havaintoaineisto on

kuitenkin liian pieni perustelemaan yleistettäviä havaintoja suomalaisen pelialan monimuotoisuudesta.



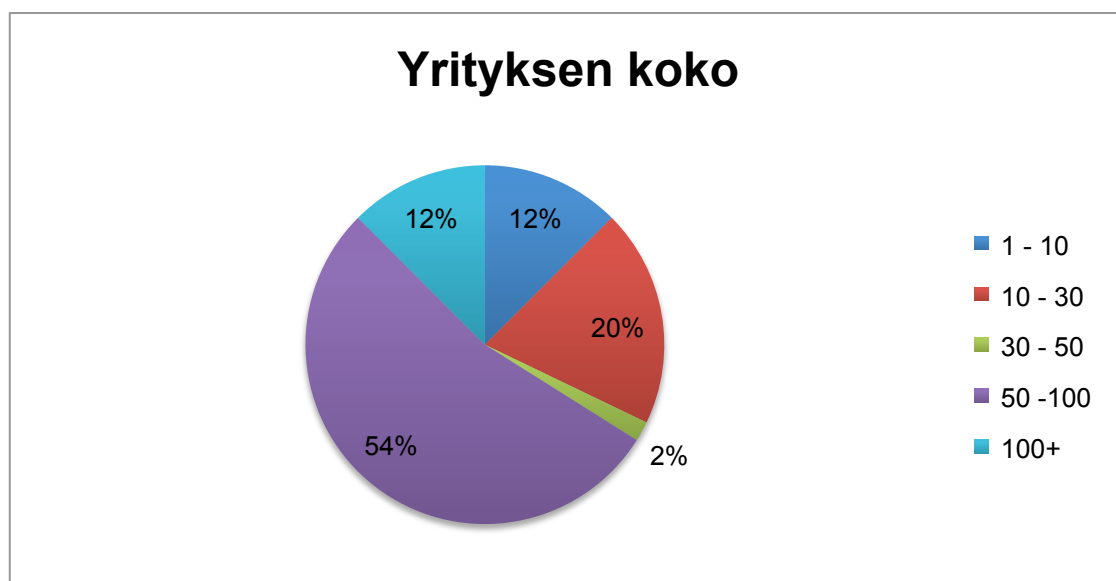
Kuvio 7. Vastaajien osaamisalueet määrällisesti kuvattuina.

Yllä olevassa kuviossa, työntekijöiden osaamisalueet on määritetty määrällisesti. Kolme vastaaja oli vastannut useammalla kuin yhdellä osaamisalueella. Kaikki heistä oli miehiä. Kaikki kolme osaamisaluetta on tullut otoksessa suhteellisen tasaväisesti edustetuiksi. Kuviossa 8 on esitetty osaamisalueiden jakautuminen sukupuolten välillä. Valtaosa kyselyyn vastaajista oli miehiä, joten kuvio ei välttämättä vastaa alan todellista toteumaa. Toisaalta, suomalaisen pelialan julkaisuissa ei ole esitetty osaamisalueiden jakautumista sukupuolten mukaan, joten aiempaa tilastotietoa tästä ei ole.



Kuvio 8. Vastaajien osaamisalueiden jakautuminen sukupuolten välillä.

Kuviossa 9 on esitetty piirakkadiagrammin avulla vastaajien työnantajayrityksen koko. 13 % vastaajista ilmoitti yrityksensä olevan 1 - 10 hengen yrityksiä. 20 % ilmoitti yrityksen olevan 10 - 30 hengen kokoisia. 2 % ilmoitti yrityksen kooksi 30 - 50 henkeä. 54 % ilmoitti yrityksen kooksi 50 - 100 ja loput 13 % ilmoitti olevansa yli sadan hengen yrityksestä. Nämä prosentuaaliset osuudet eivät vastaa peliyhtiöiden mediaanikokoa – Suomessa oli vuonna 2014 vain seitsemän yli 50 hengen peliyhtiötä - vaan tässä tapauksessa suuremmat peliyhtiöt ovat tulleet yliedustetuiksi verrattuna siihen, että peliyhtiön mediaani henkiöstömäärä on neljä. Yliedustus johtunee siitä, että kysely oli tavoitettavissa verkostoissa, joissa on volyymiltaan paljon suurien peliyhtiöiden jäseniä.



Kuvio 9. Vastaajien työnantajayrityksen koko.

5.2 Väittämät

5.2.1 Esimiestyö

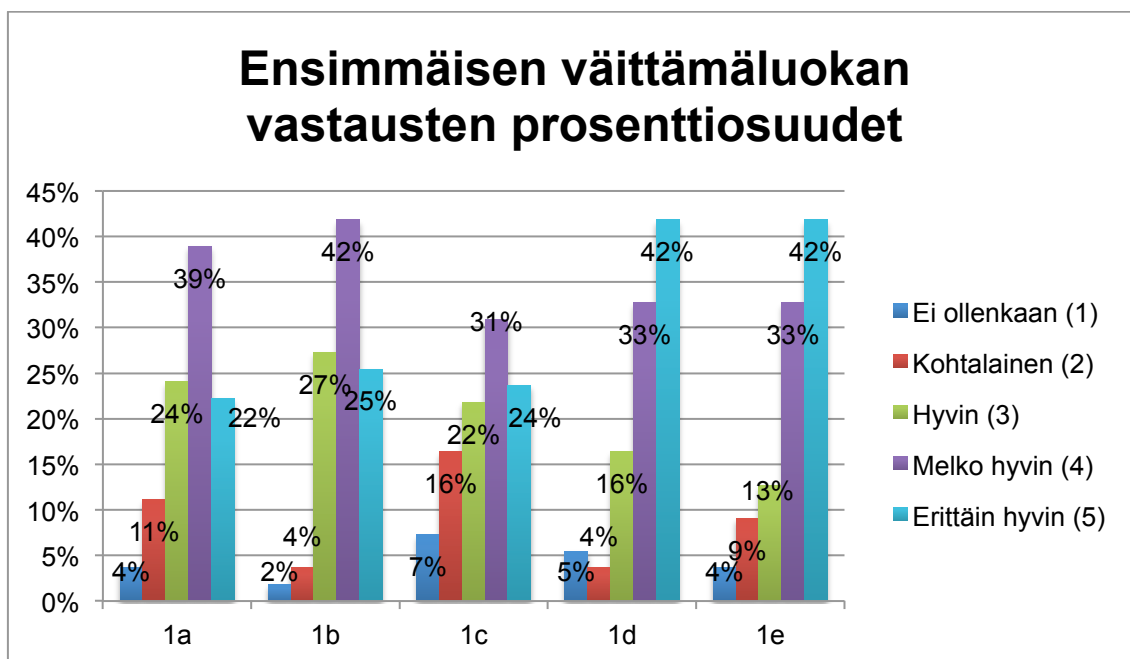
Muuttujien jälkeen kyselylomakkeella esitettiin asteikkokysymykset. Taulukoissa on esitetty väittämät ja vastausten lukumäärä, pienin annettu arvo ja suurin annettu arvo. Taulukoissa on myös esitetty kunkin väittämän vastausten arvojen keskiarvo ja vastausten arvojen hajonta. Avoin kysymys on taulukoiden lopussa. Tutkittavasta aineistoista on koodattu pois nollavastaukset eli mielipiteettömät vastaukset, jotta varsinaisesti merkitykselliset vastaukset tulisivat analysoitua ilman ”en osaa sanoa”-vääristymää.

Taulukko 1. Esimiestyötä ja johtoa koskevat väittämät ja vastausten keskiarvot.

		N	Minimi	Maximi	Keskiarvo	Hajonta
1a	Tiedän esimieheni odotukset minua kohtaan.	54	1	5	3,65	1,067
1b	Saan esimieheltäni tukea, silloin kun tarvitsen sitä.	55	1	5	3,85	,911
1c	Esimieheni kykenee antamaan riittävästä palautetta (kehuja ja rakentavaa kritiikkiä).	55	1	5	3,47	1,230
1d	Tunnen, että työnantajani välittää hyvinvoinnistani työssä.	55	1	5	4,02	1,114
1e	Luotan esimieheeni.	55	1	5	4,00	1,122
	Vastausten lukumäärä (N)	54				
Avoin kysymys	Minkälaisia toimintoja esimiehesi on tehnyt aiemmin niin, että tunnet näin?	24				

Esimiestyö sai pääasiassa hyviä tuloksia, kuten taulukossa 1 on esitetty. Korkeimman keskiarvon eli 4,02 sai vastausten perusteella väite, joka koski kokemusta siitä, että työnantaja välittää työhyvinvoinnista. Matalimman keskiarvon 3,47 tässä luokassa sai väittämä esimiehen palautteenantokyvystä. Vaihtelua on kuitenkin ollut koko vastausasteikolla eli 1 - 5, mikä kertoo, etteivät vastaajat ole olleet yksimielisiä.

Kuviossa 10 on esitetty vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen osuus. Väittämät on esitetty numero- ja kirjainmerkillä niin, että 1a vastaa väittämää ”Tiedän esimieheni odotukset minua kohtaan”, kuten taulukkoonkin on merkitty. Tyytymättömyys näkyy selvästi palautteen antamista koskevan väitteen kohdalla, ”Ei ollenkaan (1)”-vastauksia on 7 %, kun muiden väittämien kohdalla osuus ”Ei ollenkaan (1)”-vastauksista on 2 % - 5 %. Suurin osa vastaajista on kuitenkin vastannut ”Melko hyvin (4)” tai ”Erittäin hyvin (5)” arvioidessaan esimiestyötä ja johtamista.



Kuvio 10. Esimiestyötä ja johtamista koskevan väittämäloukan vastausten prosenttiosuudet.

Esimiestyötä koskevaan avoimeen kysymykseen vastasi 24 ihmistä. Kysymyksessä kysyttiin tarkennusta sille, mitä esimies on tehnyt saadakseen niin hyvät tai huonot arvosanat. Ne jotka antoivat korkeita vastauksia väittämiin selittivät vastauksissaan korkeiden arvosanojen johtuvan esimiehen läsnäolosta ja säännöllisestä viestinnästä. Muutama kertoi vastauksessaan esimiehen joustavuudesta tavoitettavuudesta. Usealla vastaus koski myös yleistä johtamista ja he pitivät johtamista läpinäkyvänä ja yhteisöllisenä. Vastauksissa nousi esiin esimiesviestintä ja viikottaiset ja päivittäiset keskustelut, joilla on perusta Scrumin projektinhallintamenetelmiin.

Toisaalta, kuten kolmannen kysymyksen keskiarvo osoittaa, palautteen antaminen jakoi mielipiteitä vastaajien kesken jonkin verran. Heikompia arvosanoja selitettiin palautteen vähäisyydellä ja epämääräisyydellä. Heikompia arvosanoja selitettiin myös esimiehen asiantuntijuuden puuttumisena tiettyä osa-aluetta koskien ja esimiehen toimimattomuutena ja kyvyttömyytenä tehdä päätöksiä. Avoimen kysymyksen vastauksissa hyvin moni koki esimiehensä kyvyn antaa palautetta erittäin hyväksi, mutta muutamien oli hankala saada rakentavaa tai tarkempaa palautetta työstä. Avoimen kysymyksen vastauksissa tuli myös ilmi, että muutamilla oli epäpätevä esimies.

5.2.2 Työyhteisö

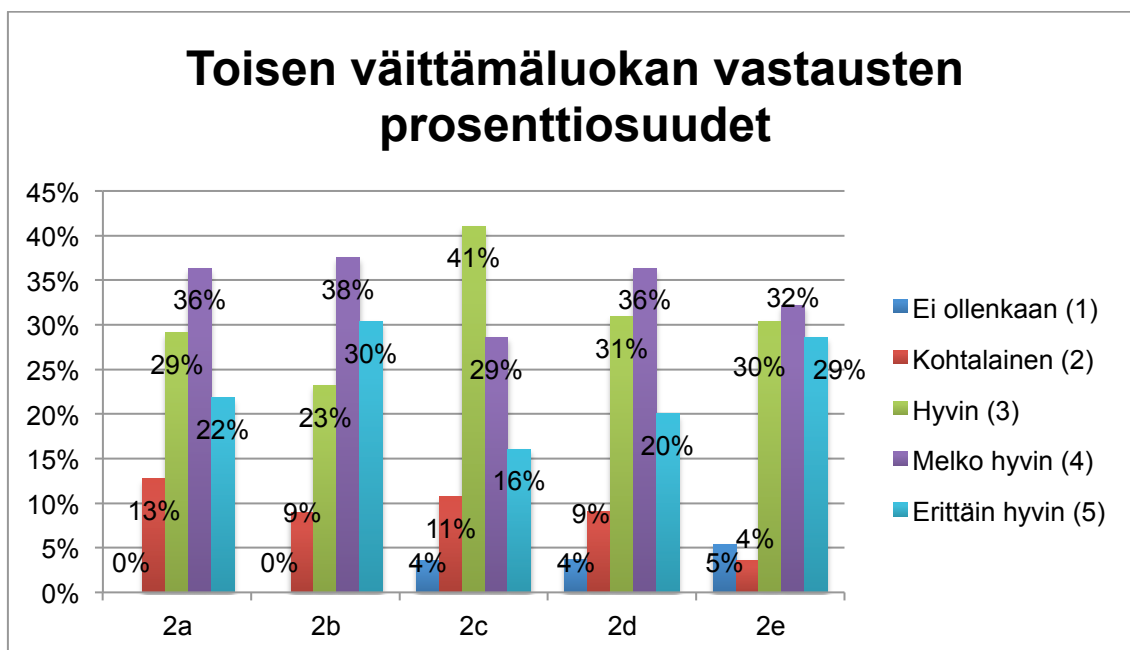
Työyhteisö ja työskentelytavat saivat hyviä keskiarvoja. Korkeimman keskiarvon sai vastaajien kesken väittämä omien velvollisuuksien tiedostamisesta. Keskiarvo oli 3,89. Alhaisin vastaus tälle väittämälle oli 2, ja hajonta oli 0,947 eli vastaajat ovat olleet pääasiassa yksimielisiä.

Taulukko 2. Työyhteisöä koskevat väittämät ja vastausten keskiarvot.

		N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Hajonta
2a	Selkeät työohjeet ovat saatavilla (velvollisuudet ja laitteet).	55	2	5	3,67	,963
2b	Tunnen työvelvollisuuteni hyvin.	56	2	5	3,89	,947
2c	Tiedän, mitkä velvollisuudet kuuluvat työtovereilleni.	56	1	5	3,43	1,006
2d	Konfliktit ratkaistaan reilusti ja nopeasti.	55	1	5	3,60	1,029
2e	Viestintä on avointa ja läpinäkyvää työyhteisössä.	56	1	5	3,75	1,083
	Vastausten lukumäärä (N)	54				
Avoin kysymys	Mitkä toiminnot ovat kaikista tärkeimpiä/edullisia työyhteisölle?	21				

Matalimman keskiarvon sai puolestaan väittämä siitä, että tuntee työtovereiden velvollisuudet, keskiarvo 3,43. Alhaisin vastaus tälle väittämälle oli 1 ja hajontaa oli 1,006. Tämän väittämän hajonta ei ole suurin tässä väittämäloukassa, vaan suurin hajonta on väittämässä, joka koskee viestintää – 1,083. Toisaalta viestintää koskeva väittämä on saanut korkeamman keskiarvon, eli vastaajat ovat antaneet sille korkeampia arvosanoja.

Kuviossa 11 on esitetty prosentuaaliset osuudet vastauksista. Väittämät on esitetty kuviion numero- ja kirjainyhdistelmällä, niin että 2a on tämän väittämäloukan ensimmäinen väittämä.



Kuvio 11. Työyhteisöä koskevan väittämäloukan vastausten prosenttiosuudet.

Ensimmäiset kaksi väittämää eivät saaneet yhtäkään ”Ei ollenkaan (1)”-vastausta. Hajonta väittämässä 2c eli ”Tiedän, mitkä velvollisuudet kuuluvat työtovereilleni” näkyy hyvin. Silti, prosentuaaliset osuudet vastausvaihtoehdoille ”Melko hyvin (4)” ja ”Erittäin hyvin (5)” ovat suurimmat, lukuun ottamatta väittämää 2c, eli suurin osa vastaajista on kokenut väittämien pitävän paikkaansa.

21 vastaajaa vastasi tämän kysymysloukan avoimeen kysymykseen. Avoimissa kysymyksissä toistuivat teemoina päivittäinen viestintä ja kommunikointi, läpinäkyvyys ja erilaisten viestintätyökalujen käyttö. Muutama vastasi joustavien työaikojen ja etätöyön mahdollisuuden olevan merkityksellisiä työyhteisölle. Kriitikkiä sai johdon etäinen toiminta ja osallistamisen puute työyhteisössä.

5.2.3 Työkyky ja työtyytyväisyys

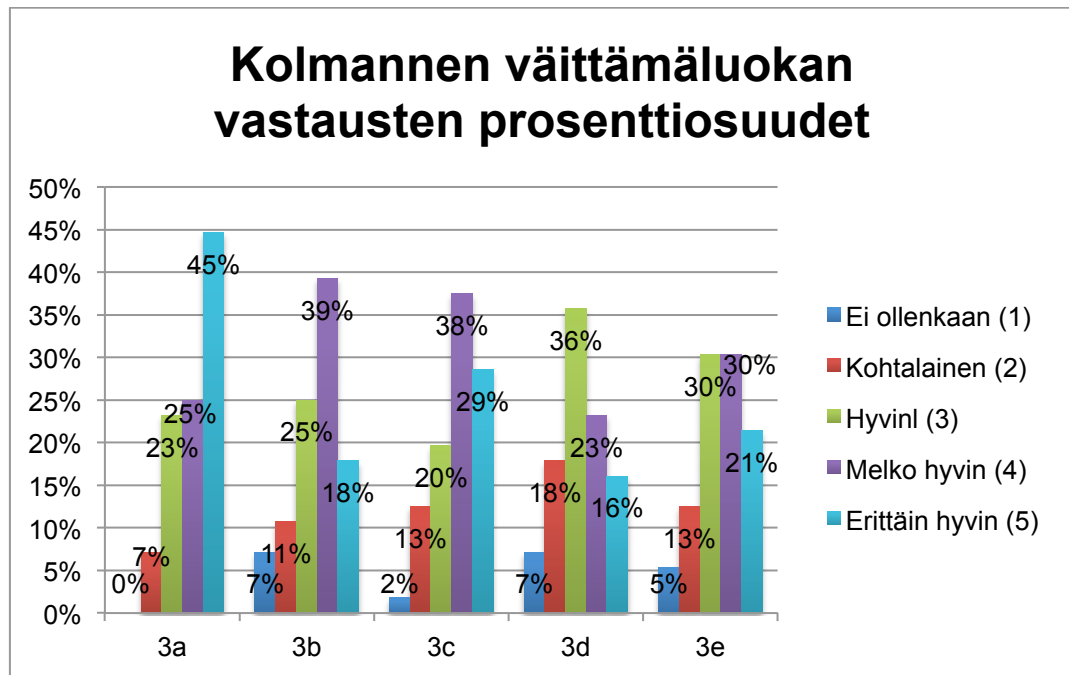
Työkykyä ja työtyytyväisyyttä koskeneet väittämät saivat hyviä keskiarvoja. Korkeimman keskiarvon tässä luokassa sai ensimmäinen väittämä, joka koski inspiraation tuntemista työssä ja kokemusta itsensä toteuttamisesta.

Taulukko 3. Työkykyä ja työtyytyväisyyttä mittaavat väittämät ja vastausten keskiarvot.

		N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Hajonta
3a	Tunnen toteuttavani itseäni työssä ja koen inspiraatiota.	56	2	5	4,07	,988
3b	Minulla on riittävästi aikaa tehdä työtehtäväni.	56	1	5	3,50	1,128
3c	Tunnen itseni kyvykkääksi ja tehokkaaksi päivittäisessä työssä.	56	1	5	3,79	1,057
3d	Minulla on tarpeeksi aikaa rentoutua töiden jälkeen.	56	1	5	3,23	1,144
3e	Tunnen, että työkykyni taso vastaa työni vaatimusten tasoa.	56	1	5	3,50	1,128
	Vastausten lukumäärä (N)	56				
Avoin kysymys	Niin kuin olosuhteet ovat nyt, näetkö jatkavasi samassa työpaikassa vielä kahden vuoden jälkeen?	26				

Väittämän saama keskiarvo oli 4,07 hajonnalla 0,988 eli väittämä sai yksimielisiä vastauksia. Alhaisimman keskiarvon tässä luokassa sai väittämä rentoutumisesta työajan jälkeen, keskiarvo oli 3,23 ja hajontaa väittämän vastauksilla oli 1,144.

Kuvio 12 esittää eri vastausvaihtoehtojen määrän prosentteina. Kuten aiemmissakin kuvioissa, tässäkin 3a tarkoittaa ensimmäistä väittämää aiheen väittämälukassa. Suurin osa vastaajista kokee oman työnsä inspiroivaksi ja mielekkääksi. 45% prosenttia vastaajista vastasi ensimmäiseen väittämään vastausvaihtoehdolla ”Erittäin hyvin (5)”. Kuitenkin 16 % vastasi tällä vastausvaihtoehdolla kolmanteen väittämään riittävästä levosta työn ulkopuolella, eli vain 16 % vastaajista kokee saavansa tarpeeksi lepoa työajan ulkopuolella. Muissakin väittämässä, lukuun ottamatta ensimmäistä, huomattava osa vastaajista eli 30 % - 39 % on vastannut väittämiin ”Hyvin (3)” eli väittämät toteutuvat 30 %:lla keskinkertaisesti ja 18 % - 29 % hyvin tai erittäin hyvin.



Kuvio 12. Työkykyä ja työtyytyväisyyttä koskevan väittämäloukan vastausten prosentiosuudet

26 vastaajaa vastasi tämän luokan avoimeen kysymykseen. Suurin osa eli 20 vastasi kysymykseen myöntävällä vastauksella, ilmaisten yksinkertaisesti, että ilman muutoksiakin työpaikassa olisi mahdollista olla vielä kahden vuoden kuluttua. Toisaalta myöntäville vastauksille oli asetettu ehtoja, kuten oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, korkeampi palkka ja alan taloudellinen tilanne. Ne jotka, vastasivat kysymykseen kieltävästi tai ”ehkä”, selittivät vastaustaan sillä, että nykyinen työ ei vastannut heidän toiveitaan, tai heillä ei ollut kehittymismahdollisuuksia työssä tai sillä, ettei nykyinen työ ollut tarpeeksi haastavaa.

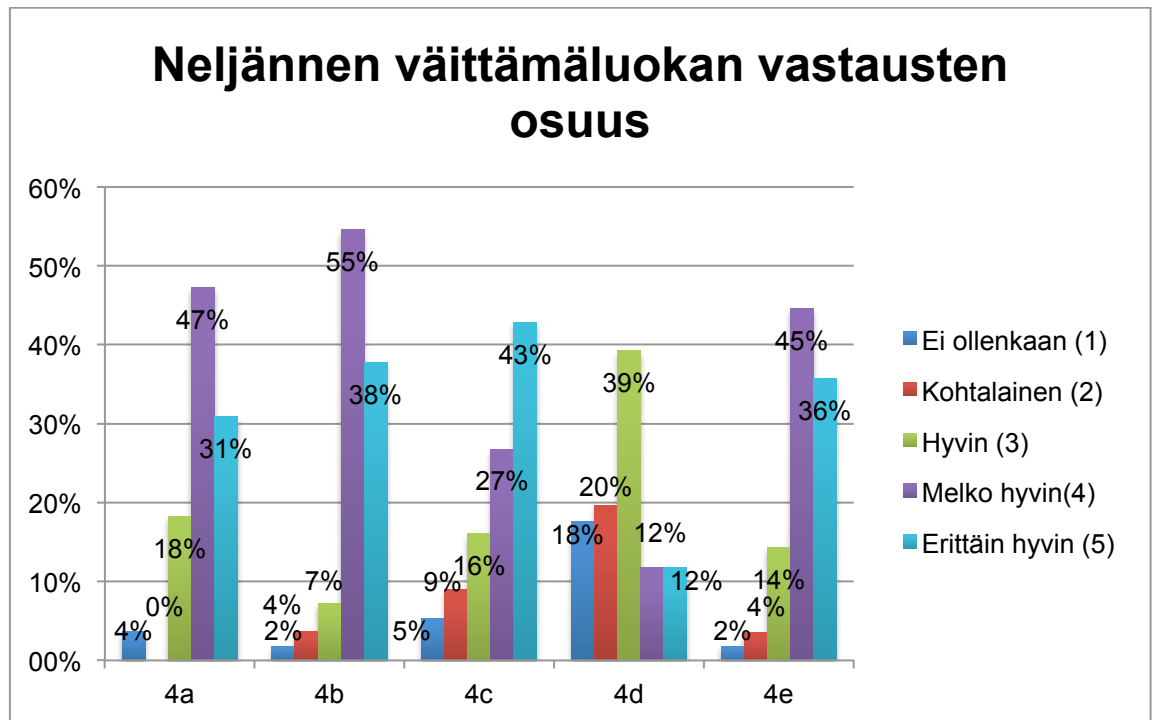
5.2.4 Osaaminen

Neljäs väittämäloukka koski osaamista. Väittämäloukan korkeimman keskiarvon sai väittäjä kehittämistyöstä, jonka keskiarvo oli 4,09 hajonnalla 0,900.

Taulukko 4. Osaamista mittaavat väittämät ja vastausten keskiarvot.

		N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Hajonta
4a	Minulla on työn vaatimuksia vastaavat ammatilliset taidot.	55	1	5	4,02	,913
4b	Tiedän, miten käyttää ja soveltaa teknologiaa työssäni.	55	1	5	4,13	,840
4c	Työni tarjoaa haasteita taitojeni kehittämiseen.	56	1	5	3,93	1,204
4d	Olen tietoinen työnantajani tarjoamista lisäkoulutusmahdollisuuksista.	51	1	5	2,80	1,217
	Ideat toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen ovat tervetulleita yrityksessä.	56	1	5	4,09	,900
	Vastausten lukumäärä (N)	49				
Avoin kysymys	Minkälaisia tilaisuuksia sinulla on ollut osoittaa uusia kykyjä tai oppimista?	16				

Matalimman keskiarvon sai väittäjä, joka koski tietoisuutta lisäkoulutusmahdollisuuksista, mutta sillä oli myös hajontaa 1,217, mikä puolestaan kertoo, etteivät vastaajat olleet yksimielisiä.



Kuvio 13. Neljännen väittämäloukan vastausten prosenttiosuudet.

Kuviossa 13 on esitetty väittämäloukan vastausvaihtoehtojen prosenttiosuudet. Kuten kuviossa näkyy, vastaajista 39 % on arvioinut tietämystään työnantajan tarjoamista lisäkoulutus- tai kehittymismahdollisuuksista keskinertaisena. Muissa väittämässä suurin osa on arvioinut väittämien toteumista hyvänä tai erittäin hyvänä.

Tämän väittämäloukan avoimeen kysymykseen vastasi 16 ihmistä. Vastaukset vaihtelevat paljon. Kaksi vastaajaa ei pystynyt keksimään mitään tilaisuutta, jossa mahdollista osaamista olisi voinut osoittaa. Viisi vastaajaa kertoi vastauksessaan, että uusi hankittu osaaminen jaetaan keskusteluilla tai esityksillä muille. Neljälle uuden osaamisen hankinta on merkinnyt vastuullisempia tehtäviä tai ylennystä. Yksi vastaaja oli ilmaissut kiinnostuksensa uuden osaamisen hankkimiseen esimiehelleen ja luonut siten itselleen uusia mahdollisuuksia. Vastauksista ei löydy yleistettävää toimintamallia osaamisen jakamiseen tai sen osoittamiseen.

5.2.5 Avoin loppukysymys

Kyselylomakkeen lopussa oli vielä avoin kysymys, jossa kysyttiin vastaajien ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen. 23 vastaajaa vastasi tähän kysymykseen. Kolmelle vastaajalle ei tullut mitään erityistä mieleen. Viisi vastaajaa ehdotti esimiestyön

kehittämistä, yksi jopa johtoryhmän vaihtamisella. Erityisinä kehitysalueina nähtiin palautteenanto, läpinäkyvä päätöksenteko ja yleiset esimiestaidot. Kolme vastaajaa ehdotti työympäristön kehittämistä, lähinnä työpaikan fyysisiä tai henkisiä olosuhteita parantamalla. Esimerkiksi, kehittämistä toivottiin työtapoihin enemmän kuin työympäristöön. Yksitoista vastaajaa toivoi enemmän viestintää, erityisesti osaamisen jakamiseen ja tiimien välillä edistymisen seurantaan. Kaksi toivoi korkeampaa tai kilpailukykyisempää palkkaa.

Vaikka toisen väittämäluokan eli työyhteisöä koskevien väitteiden avoimeen kysymykseen ei vastattu sillä, että olisi hyvä saada tietää työtovereiden velvollisuuksista, vaikka väittämä itsessään sai luokkansa matalimman keskiarvon. Avoimessa loppukysymyksessä kuitenkin viisi vastaajaa koki, että työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta olisi hyvä tietää paremmin, mitä velvollisuuksia kuuluu työtovereille ja muille tiimeille. Vastaajien mukaan työkuormistusta voisi tällä tiedolla hallita paremmin ja osaamista voisi jakaa.

5.3 Muuttujien vertailu väittämien vastauksiin

Tässä luvussa tarkastellaan erikseen muuttujien vaikutusta väittämien vastausten keskiarvoihin. Muuttujien kautta tarkastelu nostaa esiin hienovaraisempia eroja ja saattaa paljastaa aineistosta ensisilmäyksellä havaitsemattomia asioita. Väittämät ja muuttujataulukot löytyvät englanninkielisinä työn liitteistä.

Miesten ja naisten hyvinvoinnin kokemisella oli hyvin vähän merkittävää eroa, vaihtelua oli lähinnä sadasosissa. Tosin sadasosia tarkastellessa naisten kohdalla keskiarvot olivat hieman matalampia kuin miesten kohdalla. Suurin ero oli lisäkoulutusta koskevan väittämän kohdalla, naisten vastausten keskiarvo oli 2,67, kun taas miesten vastaava keskiarvo oli 2,82.

Ikäluokkien vastauskeskiarvoja vertailtaessa 21 - 25-vuotiaat vaikuttavat kaikista tyytyväisimmiltä ja väittämät toteutuvat parhaiten heidän kohdallaan, keskiarvoilla 4,57 – 3,00. Seuraavaksi tyytyväisimpiä ovat 36 - 40-vuotiaat, keskiarvoilla 4,58 – 2,91. Kolmanneksi tyytyväisimpiä ovat 41 - 45-vuotiaat ja 31 - 35 vuotiaat keskiarvoilla 4,43 - 2,57 ja 4,43 – 2,75. Vaikka 41 - 45-vuotiaiden kohdalla alin arvo on 2,57 ja 26-30-vuotioilla saman väittämän keskiarvo on 2,79, 41 - 45-vuotiailla on määrällisesti

enemmän korkeammin arvioituja vastauksia. Siis, neljänneksi tyytyväisimpiä iän perusteella olivat 26-30-vuotiaat keskiarvoilla 4,31 – 2,79.

Vertailtaessa aseman mukaan kaikista tyytyväisempiä ja hyvinvoivimpia näyttäisi olevan yrittäjäasemassa olevat, mutta koska tällaisessa asemassa oli vastaajina vain kaksi, ei yleistettävää johtopäätöstä voi tehdä. Sen sijaan johtamis- tai esimiesasemassa näyttäisivät olevan tyytyväisempiä kuin työntekijäasemassa olevat. Tämä ero näkyy selkeimmin esimiestyötä koskevassa väittämäluokassa, etenkin väittämässä työnantajan välittämisestä ja luottamuksen kokemista esimiestä kohtaan. Havainnot ja eroavaisuudet on suhteuttava kuitenkin siihen, että valtaosa 82 % eli 45 kyselyyn vastaajista oli työntekijäasemassa. Joka tapauksessa havaittavat eroavaisuudet ovat pieniä, eivätkä ole tilastollisesti merkittäviä.

Osaamisalueen mukaan kaikista parhaiten väittämät toteutuvat ohjelmoinnin ja tekniikan osaamisalueella, keskiarvoilla 4,31-2,69. Seuraavaksi parhaiten väittämät toteutuvat vastaajilla, joiden osaamisalue liiketoiminnallinen, keskiarvoilla 4,33- 2,79. Kolmanneksi parhaiten väittämät toteutuvat niillä, joiden osaamisalue on taide tai design keskiarvoilla 4,10-2,82. Vastaajia, jotka valitsivat useamman osaamisalueen oli vain kolme, joten tarkempi arvojen tarkastastelu ei paljasta yleistettävää tietoa. Erot muihin osaamisalueeseen ovat kuitenkin pieniä, mutta varoivaisella olettamuksella voisi todeta, että taiteen ja designin parissa työskentelevät eivät koe väittämien toteutumista kohdallaan yhtä korkeana kuin esimerkiksi ohjelmoinnin ja tekniikan parissa työskentelevät.

Yrityksen koolla näyttää olevan vaikutusta työhyvinvoinnin kokemiseen, tosin vaihtelevasti. 30 - 50 hengen yrityksistä oli vain yksi vastaaja, joten se jääköön tarkemman tarkastelun ulkopuolelle. Esimiestyötä koskevien väittämien kohdalla suurista yrityksissä olevat vastaajat arvioivat väittämien toteutumista paremmiksi kuin pienissä yrityksissä työskentelevät vastaajat. Eroavaisuudet ovat kuitenkin pieniä.

Työyhteisöä koskevien väitteiden toteutumista on hankalampi todeta pienten ja suurten yritysten kohdalla. Viestintä koetaan pienissä ja suurissa yrityksissä hyväksi, keskiarvo 4,00. Keskisuurissa yrityksissä viestintä ei yllä aivan samalle tasolle. Pienissä yrityksissä eli 1 - 10 hengen ja 10 - 30 hengen yrityksissä työnohjeistus ja ymmärrys omasta toimenkuvasta näyttävät toteutuvan hyvin, kun taas suuremmissa yrityksissä väittämät eivät toteudu niin hyvin. Työkykyä koskevien väittämien kohdalla sama ilmiö

toistuu – pienemmissä yrityksissä työ koetaan mielekkäämmäksi ja päivittäinen suoriutuminen ja tehokkuus ovat paremmalla tasolla kuin suuremmissa yrityksissä. Suurten yritysten työntekijät kokevat kuitenkin pystyvänsä lepäämään tarpeeksi työajan ulkopuolella.

Osaamista koskevien väittämien kohdalla suuremmissa yrityksessä toteutuminen on arvioitu korkeammaksi kuin pienemmissä yrityksissä, vaikka lisäkoulutusta koskeva väite toteutuu heikommin kuin pienemmissä yrityksissä.

Alalla pitempään oleminen näytti vaikuttavan positiivisesti työhyvinvoinnin kokemiseen. Alalla 6 - 10 vuotta olleet ovat arvioineet väittämien toteutumista kohdallaan keskiarvoin 4,45 - 3,27. Eroa muiden vastaajien kesken on vähäisesti.

Osalla muuttujista oli siis vähän vaikutusta työhyvinvoinnin arvioimiseen, kun taas osalla oli hieman enemmän vaikutusta. Sukupuolella oli hyvin vähän vaikutusta työhyvinvoinnin kokemiseen, vaikka marginaalista, muttei tilastollisesti merkittävää eroa oli naisten ja miesten työhyvinvoinnin kokemisessa. Osaamisalueella ja omalla asemalla yrityksessä oli eroa työhyvinvoinnin kokemiseen. Esimerkiksi tekniikan parissa työskentelevät arvioivat työhyvinvointiaan paremmin kuin taiteen parissa työskentelevät. Samoin esimiehet arvioivat väittämien toteutumista kohdallaan paremmin kuin työntekijäasemassa. Yrityksen koolla ja työskentelyajalla alalla oli vaihtelevasti merkitystä väittämien toteutumiseen.

6 Johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset ja arviointi

6.1 Johtopäätökset

Tämän työn tavoitteena oli mitata työhyvinvoinnin nykyistä tasoa suomalaisella pelialalla ja sitä, miten työhyvinvointia koetaan alalla ja miten sitä voisi kehittää. Työhyvinvointikysely tarkasteli ilmiötä neljästä eri näkökulmasta – esimiestyön, työyhteisön, työkyvyn ja osaamisen kannalta. Kyselyn vastausprosentti jäi kuitenkin verrattain pieneksi ja vastausten määrä horjuttaa tutkimuksen yleistettävyyttä, mutta analysoidessa vastauksia tämä on otettu huomioon. Seuraavat johtopäätökset ovat siis suunta-antavia, eivätkä sovellu sellaisinaan yleistettäväksi kattamaan koko Suomen tai

pääkaupunkiseudun pelialan työhyvinvointia. Tästä huolimatta kaikki saatu aineisto oli arvokasta ja pelialan työntekijöiden kehitysideat auttoivat ja tukivat teoretiedon pohjaa ja antoivat ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen, mikä olikin tämän työn toinen tavoite. Tavoitteisiin pääseminen saavutettiin osittain.

Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin määritelmä toteutuu pelialalla hyvin. Työ on siis terveellistä, tuottavaa ja turvallista ja sitä tehdään hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät puolestaan kokevat työn palkitsevaksi ja mielekkääksi ja työn kokee työntekijöiden elämänhallintaa. Lisäksi Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin määritelmän mukaan työn kuuluu edistää työtä, työyhteisöä ja työympäristöä ja kannustaa yksilöitä kehittämään itseään. (Ks. Luku 2.1.) Kyselyssä ei käsitelty palkitsemista tai turvallisuutta eikä työympäristön kehittämistä, joten niiden toteutumista ei voida tässä työssä käytetyn kyselyn perusteella arvioida tarkemmin.

Työhyvinvoinnin teoretiedon perusteella johtamisella luodaan työhyvinvoinnin kokemiselle perusta – missio, visio ja strategia vaikuttavat olennaisesti yrityksen sisäiseen kulttuuriin ja asenteisiin työhyvinvoinnista. Esimiestyöllä kommunikoidaan ja tuetaan mission ja strategian mukaisten tavoitteiden toteutumista. Yksilötasolla työhyvinvoinnin tärkeimpinä elementtejä ovat mahdollisuus kehittää työtä, osaaminen ja sen kehittäminen sekä työn sisältö. Työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen kokonaisuuden pääpaino tulisi olla kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnin kokemisen – työn imu, työn mielekkyys, osaamisen kehittäminen - kehittämisessä koko työyhteisön tasolla. Kokonaisvaltaisella työhyvinvoinnin kokemisen edellytyksinä ovat yhtenäiset, yhteiset tavoitteet, jotka on jaettu tehokkaasti yrityksen eri tasoille, esimiestavoitteiksi, tiimiavoitteiksi ja yksilötavoitteiksi. Kun jokainen tietää omat tavoitteensa ja oman osastonsa tai tiiminsä tavoitteet, kokemus suurempaan kokonaisuuteen liittymisestä lisää tunnetta työn merkityksellisyydestä ja jokainen pystyy arvioimaan tavoitteellisesti omaa suoritustaan ja omien taitojensa kehitystä, mikä edelleen sitouttaa yritykseen ja parantaa työsuoritusta. Tällainen osatekijöiden toteutuminen vaikuttaa positiivisella tavalla työkykyyn ja työssä jaksamiseen.

Hyvät esimiestaidot ja esimiesosaamien takaavat, että työntekijät saavat tukea työhönsä. Hyvä esimiestyö on vuorovaikutteista ja painottuu suuresti viestintään – palautteella kehitetään työtä ja kehityskeskusteluilla osaamista ja kilpailukykyyn säilyttämistä. Esimiehen ja johtajan on olennaista myös tuntee itsensä ohjatakseen muita ja kehittääkseen omaa toimintaansa. Esimiehen on myös tärkeää herättää

luottamusta arvostuksella muita työyhteisön jäseniä kohtaan. Kyselyssä paljastui, että suurin osa vastaajista koki esimiestyön tason hyväksi eli esimiestä kohtaan tunnettiin luottamusta ja esimies osasi kommunikoida odotuksiaan alaisilleen, sekä antaa tukea tarvittaessa. Toisaalta vastauksissa oli jonkin verran hajontaa ja kävi ilmi, että eniten kehittämistä kaivattiin esimiehen kyvyssä antaa palautetta.

Työyhteisön työhyvinvointi kiteytyy työyhteisötaitoihin, joihin voidaan lukea mukaankuuluviksi esimies- ja alaistaidot. Kun työntekijä hallitsee alaistaidot on työntekijän itsensä helpompi johtaa itseään ja toimia työyhteisössä esimerkillisesti. Oman tehtäväkuvan ja tavoitteiden tunteminen suhteessa muiden tehtäväkuviin ja tavoitteisiin antaa näkökulmaa oman suorituksen johtamiseen. Näkökulmasta on hyötyä myös sitouttavana tekijänä. Toisaalta hyvinvoivaa työyhteisöä kuvaa myös avoin ja läpinäkyvä viestintä ja selkeä työnhjaus. Näillä perusteilla ja vastaajien antamien keskiarvojen perusteella voidaan tehdä oletamus, että pelialalla työyhteisön työhyvinvointi on hyvällä tasolla.

Työkyky on työhyvinvointia edeltävä käsite ja sitä voi kuvata myös aikaansaannoskykynä (Ks. Luku 2.5). Hyvää työkyvyn tasoa kuvaa innostus työhön ja kokemus työn mielekkyydestä. Huonoa työkyvyn tasoa kuvaa väsymys työhön ja alentunut motivaation tunne työtä kohtaan. Huonolla tasolla oleva työkyky näkyy myös toistuvina virheinä työssä ja lisääntyneinä sairauspoissaoloina. Työkyvyn ylläpitämiselle on myös tärkeää, että raja työn ja vapaa-ajan välillä pysyy eheänä, jotta merkityksellisiä ihmissuhteita, kuten perhesuhteita voi hoitaa työajan ulkopuolella ja jotta palautuminen työn kuormituksista olisi mahdollista. Kyselyn vastausten perusteella pelialalla työ koetaan mielekkääksi ja työ aikaansaa inspiroitumisen tunteita ja tukee itsensä toteuttamista. Suuri osa vastaajista kuitenkin arvioi leppäämisen toteutumista työajan ulkopuolella hyvänä, mutta työn mielekkyyttä erittäin hyvänä. Suhteessa voitaisiin olettaa, että leppääminen ja palautuminen työstä ei toteudu samalla tasolla kuin muut työkykyyn vaikuttavat asiat ja työn ja vapaa-ajan raja on häilyvä. Aineiston pienuuden takia varmuudella ei voi todeta varmasti, että näin on. Joka tapauksessa vastaajat arvioivat oman työnkykynsä vastaavan hyvin työn vaatimuksiin.

Oikeanlainen ja ajantasainen osaaminen takaavat, että työn vaatimukset eivät kuormita työntekijää liikaa. Puutteet osaamisessa heikentävät työkykyä ja voivat pahimmillaan johtaa työsuhteen päättymiseen, etenkin silloin, kun osaamisen kehittämistä ei tueta tarjoamalla työn ohjausta, ylenemistä, työkuvan rikastamista tai

lisäkoulutusmahdollisuuksia. (Ks. luku 2.6.) Tämän tutkimuksen perusteella pelialalla osaaminen on korkealla tasolla ja muuttujista riippumatta kaikkia vastaajat arvioivat osaavansa työnsä ja työvälineiden käytön melko hyvin. Ainoa poikkeavuus oli tietämys lisäkoulutusmahdollisuuksista, joilloin usea vastaaja arvioi väittämän toteutumisen kohtalaiseksi. Tähän saattaa vaikuttaa pelialan yritysten suhteellinen lyhytikäisyys ja työn projektimaisuus. Joka tapauksessa, osaamisen taso on alalla hyvällä tasolla.

Suunta-antavista voi sanoa, että työhyvinvoinnin taso suomalaisella pelialalla IGDA:n jäsenten näkökulmasta on hyvä. Varsinaisesti epäkohtia nousi lähinnä yksittäisesti. Naisten ja miesten työhyvinvoinnin kokemisella ei ollut merkittävää eroa, mutta osaamisalueen ja aseman mukaan vaihtelua oli jonkin verran, vaikkakin tilastollisesta näkökulmasta hyvin vähäisesti. Osaamisalueen ja aseman mukaan eroja työhyvinvoinnin kokemisessa ei siis ole merkittävästi.

6.2 Validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys

Vastaajamäärän pieni osuus perusjoukosta horjuttaa olennaisesti tämän tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia, vaikka muuten tutkimusprosessi on kirjattu järjestelmällisesti. Pieneen vastaajamäärän suurimpana syynä tuntuu olevan ajankohta keskellä vuoden ensimmäistä kolmannesta samaan aikaan, kun alan suurimmat kokoontumiset ja konferenssit olivat käynnissä. Tätä kiirepiikin vaikutusta yritettiin kumota jakamalla kyselyä mahdollisimman paljon sosiaalisessa mediassa ja lähettämällä kyselyä eteenpäin eri yritysten työntekijöillekin.

Prosessin vaiheet ja tulosten analysointi oli yksityiskohtaista ja määrällinen tutkimus on siten dokumentoitu tarkasti suoraan työhön, ilman opinnäytetyöpäiväkirjaa. Tarkan dokumentoinnin tarkoituksena on mahdollistaa koetilanteen uusiminen, mutta dokumentoinnilla on myös tarkoitus lisätä työn uskottavuutta ja luotettavuutta. Väittämät ja kysymykset laadittiin kyselylomakkeelle vasta silloin, kun työhyvinvoinnin teoriaan oli tutustuttu riittävästi. Tällä lailla väittämiksi valikoitui asioita ja näkökulmia, jotka olivat teorian mukaan merkityksellisiä työhyvinvoinnin kokemiseen.

Kysely oli ehkä hieman liian positiivisesti skaalautunut ja positiivispainotteinen tuodakseen ilmi kehittämiskohteita selkeästi. Esimerkiksi väittämät olisivat voineet olleet kielteisiä tai vaihtelevasti kielteisiä ja myönteisiä näkökulmien esille tuomiseksi.

Toisaalta väittämät palvelivat tarkoitustaan ja saadut vastaukset ovat relevantteja opinnäytetyön tavoitteiden kannalta. Kyselylomakkeen yhdistelmä väittämiä ja avoimia kysymyksiä korjasi tilannetta, mutta kaikki vastaajat eivät vastanneet avoimiin kysymyksiin, joten ehdotukset kehittämistyöhön oli mietittävä tarkkaan. Kysely olisi voitu rajata myös työntekijöihin ja yrittäjiin tai freelancereihin, koska nämä kaksi ryhmää toimivat työssään varsin erillaisissa ympäristöissä, joita tulisi tulkita erikseen. Lisäksi johtamisen olisi voinut erottaa asia- ja ihmisjohtamiseen, koska pelialalla on kuitenkin suhteellisen yleistä, että johtaminen jakautuu asioiden, tiedon ja laadun johtamiseen sekä ihmisten ja tiimien johtamiseen. Toisaalta kyselyn pituus vaikutti olevan ihanteellinen ja muuten yleinen vastaanotto kyselylle ja sen aiheelle oli hyvä. Samoja tai samankaltaisia väittämiä voi siis käyttää jatkossa jatkotutkimuksessa ja siten voi tuottaa verrattavaa tietoa eri vuosilta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli mitata suomalaisen pelialan järjestön IGDA:n pääkaupunkiseudun jäsenten kautta suomalaisen pelialan työhyvinvointia. Tuloksia ei voida pitää yleistettävänä koska vastausprosentti on alle 30 prosenttia perusjoukosta eli otos ei ole tarpeeksi kattava yleistysten tekoon. Toistettavuutta kuitenkin puoltaa se, että muuttujien mukaan otos vastaa aiempaa, vuoden 2014 tutkimustietoa. Kyselytutkimuksen tulokset vastaavat työhyvinvoinnin teoretietoa joten väittämiä voi käyttää mittaamaan muiden alojen yritysten työhyvinvointia.

Kyselytutkimus toteutettiin eettisin periaattein anonymisti. Vastaajat käyttivät samaa linkkiä vastatakseen kyselyyn joten vastaukset pysyivät luottamuksellisina. Kyselyn kieli englantina helpotti ulkomaalaisten työntekijöiden vastaamista ja kielen asema alan virallisena kielenä helpotti ymmärtämään käsitteiden tulkinnan samanlaisina. Riskinä on silti se, että tulkintaeroja syntyy kansainvälisyydestä johtuen, mutta väittämien testaaminen ja luetuttaminen useilla henkilöillä testausvaiheessa jalosti väittämiä yksiselitteisemmäksi ja se paransi saatujen tulosten luotettavuutta.

6.3 Työhyvinvoinnin kehittämissuositukset

Pienen otoksen takia tämän tutkimuksen perusteella on epäluotettavaa määrätä varsinaisia kehittämistoimenpiteitä, mutta aineistosta voi tehdä suuntaa-antavia ehdotelmia. On kuitenkin positiivista huomata, että työhyvinvoinnin taso vaikuttaisi olevan jo erittäin hyvällä tasolla ja kehittämistyön tarkoituksena olisi kehittää toimintoja

hyvästä parempaan. Kuten muutama vastaajakin ehdotti avoimeen loppukysymykseen olisi pelialan työntekijöiden työhyvinvoinnille edullista rajata työn ja vapaa-ajan rajaa sel-keämmäksi. Tämä voitaisiin tehdä ottamalla käyttöön käytännön periaatteita sähköposteihin vastaamisesta ja muuttamalla työskentelytapoja tehokkaammiksi joustavien työaikojen käytön sijaan. Joustavat työajat ovat hyvä ratkaisu eri elämäntilanteissa eläville, mutta joustavat työajat saattavat myös viedä osansa vapaa-ajasta. Työaikapankin, työajan seurannan ja työstressikyselyillä voisi saada lisää tietoa siitä, miten kuormittavaksi työ koetaan yrityksissä.

Vaikka esimiestyö sai pääsääntöisesti hyviä arvioita, oli joillakin vastaajilla kokemusta epäpätevästä esimiestyöstä. Esimiestaitojen kehittäminen ja esimieskoulutuksen tarjoaminen voisi pätevöittää esimiesasemaan pyrkiviä ja jo esimiesasemassa olevia. Usein jo käytössä oleva Scrum-koulutus voi antaa myös sertifiointin Scrum Master –titteliin, joka antaa pätevyyttä esimiesasemaan ja projektijohtamiseen. Esimiehen kyky antaa palautetta on useimmin enemmän työtapoihin nivoutuva ominaisuus kuin itsessään henkilöriippuvainen tai, vaikka esimiehen tulisi olettamuksen perusteella ymmärtää, että kannustusta tarvitaan päivittäin. Palautteen antamisen vähäisyyttä tulisi kuitenkin ratkaista työtapoihin kohdistuvilla muutoksilla niin, että koko työyhteisö ymmärtäisi palautteen antamisen merkityksen, pelkästään esimiehen palautteen antamisen vähäisyyden ratkaiseminen ei ratkaise sitä ongelmaa, että työntekijät kokevat saavansa liian vähän palautetta. Olisi siis hyvä ottaa käyttöön osallistavia työtapoja, jolloin palautetta voisivat antaa muut työntekijät esimiehen lisäksi.

Osaamista ja sen kehittämistä voisi edelleen kehittää kattavammilla osaamiskartoituksilla ja kehityskeskusteluissa tulisi painottaa osaamisen kartuttamista ja työn haastavuuden suhdetta työntekijöiden osaamiseen. Toisaalta peliyhtiöt elävät peleistään, jotka tehdään projekteina, joten osaamistarpeet saattavat olla hyvinkin lyhytaikaisia. Tietoisuus työnantajan tarjoamista kehittymismahdollisuuksista saattaa siksi olla niin vähäistä. Toisaalta, koska ala vaatii sopeutumiskykyä olisi hyvä, että yrityksissä tehtäisiin edes jonkinlaista henkilöstösuunnittelua oman henkilöstön osaamisen käyttämiseksi ja rekrytointitarpeiden suunnittelun tueksi. Yksi vaihtoehto olisi kartuttaa osaamista rohkaisemalla eri tehtävissä, mutta samalla osaamisalueella kuten ohjelmoinnin parissa työskenteleviä opettamaan toisiaan.

6.4 Jatkotutkimus

Suomalaista pelialaa ei ole tutkittu paljon henkilöstörakenteiden, työhyvinvoinnin tai yrityskulttuurin näkökulmasta. Jatkotutkimusmahdollisuuksia on siis paljon. Talouselämän toimittaja ja Pelin valtakunnan kirjoittaja Elina Lappalainen on myös ottanut kantaa siihen, että pelialaa tutkittaessa ei tulisi liikaa keskittyä rahalliseen menestykseen vaan opittavaa olisi enneminkin pelialan toimintatavoissa (Lappalainen, 5 harhaa). Yksittäiset peliyrietykset ovat olleet tutkimuksen kohteina muiden ammattikorkeakoulujen tutkimuksellisissa opinnäytetöissä, mutta laajemmat tutkimukset ovat varmasti tervetulleita etenkin, kun peliyhtiötä tarkasteltaisiin sisältäpäin organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Yrityskulttuuria, työtapoja ja työhyvinvointia koskevat tutkimukset ovat kysynnässä, koska tämänhetkisessä pelialan keskustelussa eli keväällä 2016 on alan konfereisseissa on keskusteltu ja kritisoitu alan uuvuttuvia työskentelytapoja (Sinclair 2016).

Jatkotutkimus tälle työlle voisi olla laadullinen tutkimus, jossa tutkittaisiin yksittäisen peliyhtiön työhyvinvointia. Muina aiheina voisi olla esimerkiksi projektinhallinnan viitekehysmallin Scrumin vaikutus työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Tämän tutkimuksen voisi myös toteuttaa toimeksiantona yksittäiselle peliyrietykselle. Pelialan työtehtävät ovat yleensä tietotyöhön painottuvia, mikä tarkoittaa, että työn kuormitus on psykososiaalista. Liiallinen psykososiaalinen kuormitus voi johtaa stressiin, työuupumukseen ja masennukseen. Olisi siis aiheellista tutkia työkyvyttömyyden riskiä tietotyössä, mahdollisesti jopa pelialalla. Muita aiheita voisivat olla juurikin alan työtehtävien kuormittavuus, tyytyväisyys työtapoihin tai yrityskulttuurin rakentaminen.

Lähteet

Aaltonen, Markku & Anttonen, Hannu & Haratau, Theodor & Husman, Päivi & Jokiluoma, Hannu, & Kuhn, Karl & Lindström, Kari & Masanotti, Giuseppe & Räsänen, Tuula & Van Den Broek, Karla & Wynne, Richard, 2008. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä, Työterveyslaitos. Multiprint, Helsinki.

[Http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf).

Luettu 20.1.2016.

Airila, Auli & Hakanen, Jari J. & Lusa, Sirpa & Luukkonen, Ritva & Punakallio, Anne & Schaufeli, Wilmar B. 2014. Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement, *Work & Stress*, 28(1). P- 87-105. Academic Search Elite. EBSCO.

[Http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?sid=7e12d961-a60f42fa8359af649c1c8aaf%40sessionmgr4005&vid=0&hid=4106&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d&preview=false#AN=104033136&db=ccm](http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?sid=7e12d961-a60f42fa8359af649c1c8aaf%40sessionmgr4005&vid=0&hid=4106&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d&preview=false#AN=104033136&db=ccm).

Luettu 3.3.2016.

Bertilsson, Monica & Petersson, Eva-Lisa & Östlund, Gunnel & Waern, Margda & Hensing, Gunnel 2013. Capacity to work while depressed and anxious - a phenomenological study. *Disability and Rehabilitation*, 35(20), p. 1705-1711. Academic Search Elite. EBSCO.

[Http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?sid=130bfd05-e09445278877d9308e415333%40sessionmgr4002&vid=0&hid=4106&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d&preview=false#AN=90132142&db=afh](http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?sid=130bfd05-e09445278877d9308e415333%40sessionmgr4002&vid=0&hid=4106&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d&preview=false#AN=90132142&db=afh)

Luettu 2.3.2016.

Chandler, Heather Maxwell 2009. *The Game Production Handbook*.

[Https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=laiOw5WkdEcC&oi=fnd&pg=PP2&dq=game+production&ots=WfPA3EyUiE&sig=94xOd8y8DoqOiFPBOM45gflialQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=laiOw5WkdEcC&oi=fnd&pg=PP2&dq=game+production&ots=WfPA3EyUiE&sig=94xOd8y8DoqOiFPBOM45gflialQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) luettu 27.3.2016.

Evans, Randy W. & Davis, Walter 2014. Corporate Citizenship and the Employee: An Organizational Identification Perspective. *Human Performance*, 27(2) p.129-146.

Academic Search Elite. EBSCO.

[Http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?sid=70f1bc75-0980-4330-88cb-0cf55bac62e5%40sessionmgr103&vid=0&hid=125&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d&preview=false](http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?sid=70f1bc75-0980-4330-88cb-0cf55bac62e5%40sessionmgr103&vid=0&hid=125&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d&preview=false).

Luettu 2.3.2016.

Gould, Raija & Ilmarinen, Juhani & Järvisalo, Jorma & Koskinen, Seppo 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Työterveyslaitos, Helsinki.

[Https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf?sequence=1) Luettu 22.3.2016.

Hakala, Liisa & Harju, Riitta & Manka, Marja-Liisa & Nuutinen, Sanna 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Tammerprint, Tampere.

[Http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf) luettu 22.3.2016.

Huhtanen, Heljä & Moisio, Elina 2007. Arki hallussa? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä työstä, perheestä ja vapaa-ajasta vuonna 2015. Delfoi-paneelin tuloksia. Työterveyslaitos.
[Http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tutkimusraportti_31.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tutkimusraportti_31.pdf). Luettu 21.3.2016.

Honkonen, Teija & Kiuttu, Jorma & Lamminpää, Anne & Ropponen, Tapio 2009. Masennus työkyvyttömyyssiiden kärjessä - miksi? Masto-hanke masennusperäisen työkyvyttömyyden vähentämiseksi, Työterveyslaitos.
[Https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/7952/1%20Johdantoluento,%20Honkonen%20Kiuttu%20Lamminp%C3%83%C2%A4%C3%83%C2%A4%20Ropponen.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/7952/1%20Johdantoluento,%20Honkonen%20Kiuttu%20Lamminp%C3%83%C2%A4%C3%83%C2%A4%20Ropponen.pdf?sequence=1) Luettu 24.3.2016.

IGDA (International Game Developers Association) ry. Gatherings. Päivitetty 5.7.2006.
[Http://igda.fi/gatherings/](http://igda.fi/gatherings/) Luettu 20.1.2016

IGDA (International Game Developers Association) ry. About us. Päivitetty 5.7.2014.
[Http://igda.fi/about-us/](http://igda.fi/about-us/). Luettu 20.1.2016

Järvensivu, Anu 2014. Työelämän muutoksen trendit ja myytti Y-sukupolvesta. Työterveyslaitos. [Http://www.tyoelama2020.fi/files/277/ELYPori131127.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/277/ELYPori131127.pdf) Luettu 23.3.2016.

Kananen, Jorma 2008. Kvatti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma Pro, Helsinki.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Keith, Clinton 2010. Agile game development with Scrum. Addison-Wesley.
[Http://deca.cuc.edu.cn/Community/cfs-filesystemfile.ashx/___key/CommunityServer.Components.PostAttachments/00.00.00.11.77/Agile.Game.Development.with.Scrum.pdf](http://deca.cuc.edu.cn/Community/cfs-filesystemfile.ashx/___key/CommunityServer.Components.PostAttachments/00.00.00.11.77/Agile.Game.Development.with.Scrum.pdf). Luettu 27.3.2016

Koponen, Jenni Maarit, 2014. Nainen näin pääset pelialan huipulle. Yle Uutiset. Julkaistu 4.4.2014.
[Http://yle.fi/uutiset/nainen_nain_paaset_pelialan_huipulle__ammattilaisten_vinkit/7173682](http://yle.fi/uutiset/nainen_nain_paaset_pelialan_huipulle__ammattilaisten_vinkit/7173682). Luettu 25.3.2016.

KvantiMOTV. 2013. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Päivitetty 14.5.2013.
[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html). Luettu 24.3.2016.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Lappalainen, Elina 2015. Pelien valtakunta. Atena, Helsinki.

Lappalainen, Elina. 5 harhaa Suomen peliteollisuudesta
[Http://www.elinalappalainen.fi/pelien-valtakunta/5-harhaa-suomen-peliteollisuudesta/](http://www.elinalappalainen.fi/pelien-valtakunta/5-harhaa-suomen-peliteollisuudesta/)
 Luettu 28.3.2016.

Leskinen, Sanna 2015. Peliala poikii sarjayrittäjiä. Julkaistu 11.8.2015. Tietoviikko
[Http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/peliala-poikii-sarjayrittajia-3327822](http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/peliala-poikii-sarjayrittajia-3327822). Luettu 18.1.2016.

Neogames, 2008. Suomen pelialan koulutus ja sen kehittämistarpeet. Uudenmaan TE-keskus/SILE-projekti.

[Http://www.neogames.fi/wp-content/uploads/2013/05/Suomen-pelialan-koulutustarpeet-2008.pdf](http://www.neogames.fi/wp-content/uploads/2013/05/Suomen-pelialan-koulutustarpeet-2008.pdf) Luettu 26.3.2016.

Neogames 2016 a. Tietoa toimialasta.

[Http://www.neogames.fi/tietoa-toimialasta/](http://www.neogames.fi/tietoa-toimialasta/). Luettu 27.3.2016.

Neogames 2016 b. Alan toimijat.

[Http://www.neogames.fi/tietoa-toimialasta/alan-toimijat/](http://www.neogames.fi/tietoa-toimialasta/alan-toimijat/). Luettu 28.3.2016.

Neogames 2016 c. Neogames Finland Ry: Pelitoimialan raportti 2015.

[Http://www.neogames.fi/neogames-finland-ry-pelitoimialan-raportti-2015/](http://www.neogames.fi/neogames-finland-ry-pelitoimialan-raportti-2015/). Luettu 20.3.2016.

Maula, Hanne & Hämäläinen, Virpi 2006. Strategiaviestintä. Infor, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita, Helsinki.

Schwaber, Ken & Sutherland, Jeff 2013. The Scrum Guide. The definitive guide to Scrum the rules of the game. [Http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100](http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100). Luettu 22.3.2016.

Santaharju, Teija 2015. Rovio päätti yt-neuvottelut potkut 198:lle. Julkaistu 21.10.2015. Yle Uutiset. [Http://yle.fi/uutiset/rovio_paatti_yt-neuvottelut__potkut_198lle/8397775](http://yle.fi/uutiset/rovio_paatti_yt-neuvottelut__potkut_198lle/8397775) luettu 27.3.2016.

Sinclair, Brendan 2016. Crunch is bullshit. Gameindustry.biz. Julkaistu 24.3.2016.

[Http://www.gamesindustry.biz/articles/2016-03-24-crunch-is-bullshit](http://www.gamesindustry.biz/articles/2016-03-24-crunch-is-bullshit). Luettu 25.3.2016.

Suckley, Matt 2016. How to get a job at Next Games. PocketGamer.biz. Julkaistu 17.2.2016. [Http://www.pocketgamer.biz/interview/62702/how-to-get-a-job-at-next-games/](http://www.pocketgamer.biz/interview/62702/how-to-get-a-job-at-next-games/). Luettu 25.3.2016.

Suomen pelinkehittäjät Ry. Suomen pelialan lyhyt historiikki.

[Http://www.pelinkehittajat.fi/pelialan-historiikki.htm](http://www.pelinkehittajat.fi/pelialan-historiikki.htm). Luettu 3.3.2016.

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress, Kuopio.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress, Kuopio.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Yritysvastuun raportoinninen ensiaskeleet.

[Https://www.tem.fi/files/32543/Yritysvastuun_raportoinnin_ensiaskeleet.pdf](https://www.tem.fi/files/32543/Yritysvastuun_raportoinnin_ensiaskeleet.pdf). Luettu 19.1.2016.

TeKes, 2015. Suomalaisista peleistä tuli miljardien arvoista liiketoimintaa. Julkaistu 7.9.2015. [Http://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2015/finnish-game-industry-grew-into-a-two-billion-euro-business/](http://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2015/finnish-game-industry-grew-into-a-two-billion-euro-business/). Luettu 25.3.2016.

The Game Industry of Finland Report 2014. Neogames Finland. Toinen painos, 2015.
http://www.neogames.fi/wp-content/uploads/2015/02/Neogames_report2015_full.pdf
Luettu 22.3.2016.

Työaikalaki 9.8.1996/605.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työterveyslaitos, 2015. Hyvinvointi työpaikoilla. Päivitetty 5.10.2015
Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx.
Luettu 20.1.2016

Työterveyslaitos 2015 työhyvinvointifoorumi. Työhyvinvoinnin toimijat. Päivitetty
11.1.2013. <Http://www.ttl.fi/partner/thf/toimijat/sivut/default.aspx>. Luettu 20.1.2016

Työterveyslaitos 2015a. Mitä työkyky on? Päivitetty 6.3.2014.
Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx Luettu
1.2.2016

Työterveyslaitos 2015b. Masennus ja työ. Päivitetty 1.7.2015.
Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/masennus_ja_ty/sivut/default.aspx Luettu 24.3.2016.

Työterveyslaitos 2015c. Tykytoiminta. Päivitetty 5.10.2015.
<Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/sivut/default.aspx>. Luettu 3.4.2016.

Työturvallisuuskeskus 2016. Johtaminen.
Http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen. Luettu
21.1.2016

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Yritysvastuun raportoinnin ensi askeleet. Tietopaketti
pk-yrityksille.
Https://www.tem.fi/files/32543/Yritysvastuun_raportoinnin_ensiaskeleet.pdf. Luettu
15.1.2016

Rönnqvist, Katariina 2014. Pelialan kehitys. TEK. Julkaistu 24.10.2014.
<Https://lehti.tek.fi/tyoelama/pelialan-paivitys>. Luettu 30.3.2016.

TeKes 2016. Skene-ohjelma päättynyt.
<Http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/recently-ended-programmes/peliliiketoiminta/>.
Luettu 6.4.2016.

Vesterinen, Pirkko 2006. TYöhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYPro, Helsinki.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Liitteet

Liite 1. Sitaatti Steve Jobsilta

Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. And the only way to do great work is to love what you do. If you haven't found it yet, keep looking. Don't settle. As with all matters of the heart, you'll know when you find it. – Steve Jobs

Stanford, 2008. Steve Jobs' 2005 Stanford Commencement Address. Julkaistu 7.3.2008. <https://www.youtube.com/watch?v=UF8uR6Z6KLc>. Nähty. 11.4.2016.

Liite 2. Avointen kysymysten vastausten yhteenveto

Esimiestyö

1. He was supportive to me when I had medical problems, also told me about existing bottlenecks when I started. It was hard getting detailed feedback on performance, especially when I wanted to know in which areas to improve. I was kind of left to my own company
2. Office parties, xmas gift etc. Welcoming group + meetings where even interns have a say.
3. Good communication
4. I feel they value my work because they pay me well and give me a lot of responsibility. The down side of responsibility is that I'm not getting feedback or instructions often.
5. I am mostly my own supervisor, but I do have clients that are "higher" in hierarchy than me.
6. lack of goals and organization
7. Regular 1-on-1 meetings, giving good feedback when I ask for it
8. One on ones, highlighting failures and successes whenever they happen.
9. I get good feedback for my questions. Plus I have syncs with my supervisor on daily and biweekly basis.
10. Being mostly passive and reactive.
11. Endless amounts of inaction and lack of leadership / decision making
12. Has done one-one discussions to understand each other better. Has always been transparent in communication about the company.
13. I am the supervisor. ___.
14. we have biweekly official discussions face to face
15. Doesn't understand art things outside of certain scope and bad at giving feedback due to this and other things.
16. Handled organisation changes and made sure employees have meaningful work.
17. Helped with work and supported me.
18. 1 to 1 talks
19. By: * helping me out on several work related occasions. * giving me challenging tasks and clever learning opportunities. * being very flexible on timings. * patiently tolerate the mistakes and helping out in advisory manner.
20. Giving feedback, asking how I'm progressing in my tasks, pointing out good material
21. Weekly one on one, organizing annual targets that address both my career growth and personal interests. Pushes me to take on tasks out of my comfort zone. Is good about providing thoughtful and useful feedback.
22. Regular personal chats
23. went out to lunch/coffee to discuss the state of the projects/company privately, weekly "show and tell" meetings where the entire company is brought up to speed on the actions / events of the week
24. Always available to talk if needed.

Työyhteisö

1. I believe in open discussion and exchanging ideas, even if we are on the opposite side of the spectrum. Some of the management preferred to work "in the shadows" and be feature creeps. That often made my work very challenging.
2. Slack, group meetings, relaxed chatting during the day.
3. Regular meetings, but also the possibility to work from home and have much flexibility
4. Small teams and weekly gettogethers.
5. Ensure a sense of feature ownership and responsibility within feature teams. Constant process transparency between all disciplines in a feature team.
6. Bi-weekly one on ones, team review & retrospectives every 2-4 weeks.
7. Daily communication to avoid simple but bad mistakes.
8. Culture of openness and transparency
9. I feel agile process and the regular status meetings aid in bringing visibility to all the issues and take necessary actions
10. Creativity and ballsy presentation. Too many smartpeople just sit on their good ideas.
11. transparency in communication
12. morning standups, company breakfast
13. Issue handling and daily stand-up communication
14. Daily standups
15. Daily communication, communication of long term goals. Goals of self-improvement.
 - Being vigilant of issues due the nature of my role. * Specificity and accuracy of feature requirement. * Documentation of methodologies - devising the best traits, procedures to bring about efficiency and document them to keep all involved stakeholders
16. Open discussions / information sharing, frequent team meetings, and monthly/quarterly meetings
17. Email lists that are frequently used to share project-relevant info
18. Good communication and communication tools (both synchronous and asynchronous). Clear task sets and a means to measure velocity.
19. Transparency
20. clear and effective roles are vital, knowing who can make a decision on a given issue is extremely important.
21. Transparency in decision making.

Työkyky ja työtyytyväisyys

1. No - I have plenty of skills that I can't utilize at all and I feel there is no room for growth or promotion
2. Yes, tho I'd prefer fewer hours.
3. Yes, but it also depends on economical factors
4. Yes, gladly
5. Yes.
6. No, because I feel that the work I do is not exactly what I want to do.
7. Yes.
8. Yes, easily

9. Yes.
10. probably yes
11. No idea
12. I think I am well equipped and ready to much more than my current role. Hence a little higher positions and more responsibilities will keep me motivated to stay with the current job.
13. Sure
14. yes
15. yeah
16. Yes
17. Yes I do.
18. I guess so. 2 years is a long time and people tend to change jobs every 2 years on average in the us tech industry.
19. Yes, I am pursuing to deliver a better solutions in my current role and improve my ability to be able to provide profit to myself and the company.
20. Yes
21. Perhaps
22. Yes, if I am continually given opportunities to learn and experience new things. If I'm in a position where I'm not learning anything new I will find a new job.
23. Yes, but I would need raises.
24. yes
25. yes.
26. Yes.

Osaaminen

1. I was sent on Kanban course and expected to improve Kanban practice in my team, which I successfully did.
 2. Talking with people in general
 3. Since I am engaged in many projects at the same time, the skills learned in one project very often is useful in other projects
 4. Being promoted and given new tasks and responsibilities. I show the results of my work to the whole company every week.
 5. Almost every new skill I learn with a previous task can be applied to the next one.
 6. Opportunities to present anything to the whole studio at any time, which is always encouraged
 7. Setting up new processes within the team. Sharing the best practices was very well welcomed in the team
 8. taking responsibility of character pipeline
 9. Sensitive issue handling and HR duties
 10. Nothing comes to mind.
 11. Can't think of any off the top of my head.
 12. I was given the excellent opportunity to chose the right technology for the new system we are building by my supervisor (with some environmental constraints). This is a big deal in my line of work.
 13. I feel by being vocal about wanting to learn new things and try out new ways of working (ie new ways to gather sort data) I have created opportunities and pushed my supervisors to give me additional educational opportunities.
 14. Proposing creative solutions to artistic and technical problems.
 15. Merchandising Initiative
 16. Sharing design philosophy and research with other developers.
- Avoim loppukysymys

1. Listen more to your teams and don't be afraid of the feedback. Provide people what they want and if you can't, explain why. Encourage efficiency over hard work (long hours, crunching).
2. Standing desks, mandatory stretching, meetings while walking... Basically physical aspects. + to know more of what other teams/people in the company are working on.
3. Better financial security in the business, and awareness of costs, work/life-balance.
4. More support and feedback on my work, not just about the games I make but also about if they are happy in my work as a whole. Am I doing well enough compared to more experienced colleagues.
5. Supervisors and other managers should see their importance as "morale boosters", and try to make the team feel good about themselves. In Finnish work places this is very rarely done well.
6. Even if the day-to-day processes and ambience in a studio are great, it's easy for entire teams of talented employees to get stuck in the grind of daily production work, year after year. Employers should set more ambitious development goals and provide the means to pursue them. This will boost long-term happiness and the knowledge pool available for future projects.
7. Salaries are way too low in Finland in comparison to any other country
8. We should make sure more people are very clear on their responsibilities and opportunities.
9. Change the management.
10. Better leadership and more transparency.
11. Regular open hearted discussions and being transparent are key to well being in my opinion
12. Not really. All good
13. better balancing of work to be done. tasks are not equally divided, generating more work for certain individuals.
14. less over management and competent supervisors
15. Stick to plans. Less ad-hoc tasks.
16. Nothing comes to mind.
17. The company should keep in mind that issues created by other departments have a compounding effect on the work load of other departments. We do not work in a vacuum and doing quality work lessens the burdens of others.
18. Open communication and sharing knowledge; the more the better.
19. Finland has an amazing work-life balance compared to any other country that I have lived in.
20. Unions for self-employed game developers are needed to support improve the level of well-being.
21. nah, s'all good
22. A strong social safety net is 100% required for my state of well being. The gaming industry has always had a very high rate of layoffs/restructuring and thus living in a country with strong employee protections such as employment insurance, worker protection, wrongful dismissal laws etc is vital. Benefits such as health coverage, dental/vision coverage also play a key role in where I am willing to work and at what pay. To attract me to a country with poor EI or without a public healthcare system would require FAR higher salary (20-50% higher) to tempt me. It's not just about the job, but the country the job is in that matters.
23. Catered lunches with time for employees to share ideas would be very helpful.

Liite 3. Muuttujataulukot

Taulukko 5. Väittämien keskiarvot vastaukset sukupuolimuuttujan mukaan. N=56

Väittämät	Naiset ka	Miehet ka
I know my supervisor's expectations for me	3,55	3,64
I can get support from my supervisor when I need it	3,76	3,86
My supervisor is capable of giving me adequate feedback (praise and constructive criticism)	3,38	3,50
I feel that my employer cares about my well-being at work	3,92	4,00
I trust my supervisor	3,90	3,96
Coherent work instructions are provided (duties and equipment)	3,58	3,63
I am clear on my work responsibilities	3,87	3,90
I know what responsibilities belong to my co-workers	3,41	3,44
Conflicts are resolved fairly and quickly	3,54	3,57
Communication is open and transparent within the community	3,72	3,78
I feel inspired and fulfilled by my work	4,05	4,11
I have enough time to accomplish my tasks	3,50	3,48
I feel capable and effective in my day-to-day work	3,76	3,76
I have enough time to relax after work	3,21	3,28
I feel that my work capacity meets the demands of my work equally	3,50	3,50
I possess the professional skills my work demands	4,00	4,00
I know how to use and apply the technology needed in your work	4,03	4,13
My job offers me challenges to advance my skills	3,90	3,96
I am aware of further education or training possibilities provided by my employer	2,67	2,82
Ideas for developing and improving practices are welcomed in the company	4,09	4,09
	N=18	N=38

Taulukko 6. Väittämien vastausten keskiarvot, ikämuuttujan mukaan. N=55

Väittämät	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45
I know my supervisor's expectations for me	3,86	3,60	3,64	3,82	3,29
I can get support from my supervisor when I need it	4,29	3,67	3,64	4,08	3,86
My supervisor is capable of giving me adequate feedback (praise and constructive criticism)	4,29	3,27	3,21	3,50	3,57
I feel that my employer cares about my well-being at work	4,43	3,93	3,86	4,17	3,86
I trust my supervisor	4,57	4,00	3,71	3,92	4,14
Coherent work instructions are provided (duties and equipment)	3,86	3,40	4,00	3,58	3,57
I am clear on my work responsibilities	4,29	3,63	4,14	4,00	3,43
I know what responsibilities belong to my co-workers	4,00	3,13	3,64	3,58	2,86
Conflicts are resolved fairly and quickly	4,00	3,69	3,43	3,55	3,43
Communication is open and transparent within the community	4,00	3,50	3,86	3,83	3,71
I feel inspired and fulfilled by my work	4,14	3,88	4,07	4,42	3,86
I have enough time to accomplish my tasks	3,86	3,44	3,21	3,58	3,71
I feel capable and effective in my day-to-day work	3,86	3,69	3,71	4,08	3,57
I have enough time to relax after work	3,71	2,81	3,43	3,25	3,29
I feel that my work capacity meets the demands of my work equally	4,14	3,06	3,57	3,83	3,14
I possess the professional skills my work demands	3,86	3,27	4,43	4,58	4,00
I know how to use and apply the technology needed in your work	4,14	3,50	4,36	4,55	4,43
My job offers me challenges to advance my skills	4,29	3,75	3,93	4,17	3,57
I am aware of further education or training possibilities provided by my employer	3,00	2,79	2,75	2,91	2,57
Ideas for developing and improving practices are welcomed in the company	4,00	4,31	3,79	4,17	4,14
	N=7	N=16	N=14	N=12	N=7

Taulukko 7. Väittämien vastausten keskiarvot vastaajan työasemamuuttujan mukaan. N=55

Väittämä	Työntekijä	Johto/Esimies	Yrittäjä
I know my supervisor's expectations for me	3.59	3.88	4.00
I can get support from my supervisor when I need it	3.84	4.00	3.50
My supervisor is capable of giving me adequate feedback (praise and constructive criticism)	3.44	3.63	3.50
I feel that my employer cares about my well-being at work	3.98	4.25	4.00
I trust my supervisor	3.98	4.13	4.00
Coherent work instructions are provided (duties and equipment)	3.60	4.00	4.00
I am clear on my work responsibilities	3.87	3.88	4.50
I know what responsibilities belong to my co-workers	3.37	3.63	4.00
Conflicts are resolved fairly and quickly	3.58	3.75	3.50
Communication is open and transparent within the community	3.63	4.25	4.50
I feel inspired and fulfilled by my work	4.07	4.00	4.50
I have enough time to accomplish my tasks	3.57	3.13	3.50
I feel capable and effective in my day-to-day work	3.74	3.88	4.50
I have enough time to relax after work	3.33	3.13	1.50
I feel that my work capacity meets the demands of my work equally	3.48	3.38	4.50
I possess the professional skills my work demands	3.93	4.38	4.50
I know how to use and apply the technology needed in your work	4.04	4.50	4.50
My job offers me challenges to advance my skills	3.93	3.63	5.00
I am aware of further education or training possibilities provided by my employer	2.61	3.63	3.50
Ideas for developing and improving practices are welcomed in the company	4.07	4.13	4.50
	N=45	N=8	N=2

Taulukko 8. Vastaajien väittämien vastauskeskiarvot osaamisalueuuttujan mukaan. N=54

Väittämät	Taide/Design	Ohjelmointi/ Tekniikka	Liiketoiminta/Rahoitus/ Hallinto	Useampi osaamisalue
I know my supervisor's expectations for me	3.60	3.81	3.64	2.67
I can get support from my supervisor when I need it	3.60	3.94	4.14	3.33
My supervisor is capable of giving me adequate feedback (praise and constructive criticism)	3.25	3.59	3.71	2.67
I feel that my employer cares about my well-being at work	4.00	4.06	4.14	3.00
I trust my supervisor	3.90	4.06	4.29	2.67
Coherent work instructions are provided (duties and equipment)	3.50	4.00	3.60	3.00
I am clear on my work responsibilities	3.85	4.12	3.80	3.00
I know what responsibilities belong to my co-workers	3.30	3.59	3.40	3.00
Conflicts are resolved fairly and quickly	3.55	3.63	3.73	2.67
Communication is open and transparent within the community	3.65	4.00	3.73	2.67
I feel inspired and fulfilled by my work	4.10	4.29	3.93	3.00
I have enough time to accomplish my tasks	3.70	3.53	3.20	3.00
I feel capable and effective in my day-to-day work	3.60	3.94	3.87	3.33
I have enough time to relax after work	2.90	3.59	3.20	3.00
I feel that my work capacity meets the demands of my work equally	3.65	3.65	3.27	2.33
I possess the professional skills my work demands	3.79	4.29	3.87	4.00
I know how to use and apply the technology needed in your work	3.95	4.31	4.07	4.11
My job offers me challenges to advance my skills	3.95	4.12	3.93	3.91
I am aware of further education or training possibilities provided by my employer	2.82	2.69	2.79	2.76
Ideas for developing and improving practices are welcomed in the company	4.00	4.00	4.33	4.07
	N=20	N= 17	N=15	N=3

Taulukko 9. Vastausten keskiarvot yrityksen kokomuuttujan mukaan. N=55

Väittämä	1-10	10-30	30-50	50 - 100	100+
I know my supervisor's expectations for me	4.00	3.73	5.00	3.38	4.14
I can get support from my supervisor when I need it	3.83	3.64	5.00	3.90	3.86
My supervisor is capable of giving me adequate feedback (praise and constructive criticism)	3.67	3.45	5.00	3.33	3.71
I feel that my employer cares about my well-being at work	3.83	4.09	5.00	4.03	3.86
I trust my supervisor	4.33	4.09	5.00	3.80	4.29
Coherent work instructions are provided (duties and equipment)	3.71	3.64	5.00	3.66	3.57
I am clear on my work responsibilities	4.43	3.91	5.00	3.77	3.71
I know what responsibilities belong to my co-workers	3.00	3.36	5.00	3.53	3.29
Conflicts are resolved fairly and quickly	3.57	3.55	5.00	3.62	3.43
Communication is open and transparent within the community	4.00	3.64	5.00	3.63	4.00
I feel inspired and fulfilled by my work	4.14	4.18	5.00	3.97	4.07
I have enough time to accomplish my tasks	3.43	3.91	5.00	3.33	3.50
I feel capable and effective in my day-to-day work	4.00	3.82	5.00	3.63	3.79
I have enough time to relax after work	2.29	3.55	5.00	3.23	3.23
I feel that my work capacity meets the demands of my work equally	3.29	3.64	5.00	3.53	3.50
I possess the professional skills my work demands	3.14	4.09	5.00	4.43	4.02
I know how to use and apply the technology needed in your work	3.43	3.82	5.00	4.29	4.13
My job offers me challenges to advance my skills	4.14	4.00	5.00	4.00	3.93
I am aware of further education or training possibilities provided by my employer	3.33	2.00	5.00	3.67	2.80
Ideas for developing and improving practices are welcomed in the company	4.43	3.91	5.00	3.71	4.09
	N=7	N=11	N=1	N=30	N=7

Taulukko 10. Vastausten keskiarvot alalla työskentelyajan mukaan.

Väittäjä	Vähemmän kuin 1 vuosi	1-5 vuotta	6-10 vuotta	Yli 10 vuotta
I know my supervisor's expectations for me	3.60	3.38	4.18	3.78
I can get support from my supervisor when I need it	4.09	3.67	4.09	3.78
My supervisor is capable of giving me adequate feedback (praise and constructive criticism)	3.82	3.29	3.82	3.11
I feel that my employer cares about my well-being at work	4.45	3.63	4.09	4.44
I trust my supervisor	4.27	3.83	4.27	3.78
Coherent work instructions are provided (duties and equipment)				
I am clear on my work responsibilities	3.70	3.32	4.27	3.89
I know what responsibilities belong to my co-workers	3.91	3.68	4.00	4.33
Conflicts are resolved fairly and quickly	3.45	3.28	3.45	3.78
Communication is open and transparent within the community	3.36	3.67	3.55	3.78
	3.82	3.56	3.91	4.00
I feel inspired and fulfilled by my work				
I have enough time to accomplish my tasks	3.91	3.88	4.18	4.67
I feel capable and effective in my day-to-day work	4.00	3.44	3.55	3.00
I have enough time to relax after work	3.91	3.64	4.00	3.78
I feel that my work capacity meets the demands of my work equally	3.09	3.28	3.27	3.22
	3.91	3.24	3.64	3.56
I possess the professional skills my work demands				
I know how to use and apply the technology needed in your work	3.82	3.80	4.30	4.56
My job offers me challenges to advance my skills	4.00	3.96	4.45	4.33
I am aware of further education or training possibilities provided by my employer	4.36	3.64	4.18	3.89
Ideas for developing and improving practices are welcomed in the company	2.64	2.64	3.80	2.25
	4.18	3.96	4.18	4.22
	N=11	N=25	N=11	N=9