

Työhyvinvointitoimenpiteiden merkityksellisyys henkilös- tön näkökulmasta

Airaksinen Saara



Tekijä(t) Airaksinen Saara	
Koulutusohjelma Liiketalouden ko., Tradenomi	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työhyvinvointitoimenpiteiden merkityksellisyys henkilöstön näkökulmasta	Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 2
<p>Tämä työ on tehty toimeksiantona anonyyminä säilyvälle kaupan alan keskisuurelle toimijalle, Yritys X:lle, kohderyhmänä päätoimipisteen henkilöstö pois lukien yritysostojen kautta taloon tulleet henkilöt sekä yrityksen ylin johto. Työn tavoitteena on selvittää Yritys X:n työhyvinvointitoimenpiteiden merkityksellisyyttä henkilöstön näkökulmasta. Tutkimusaineisto on kerätty laadullisen tutkimuksen menetelmin puolistrukturoitujen yksilöhaastatteluiden muodossa, jotka toteutettiin Yritys X:n henkilöstön keskuudessa maalisi- ja huhtikuun 2018 aikana.</p> <p>Haastattelut henkilöt ovat pääosin tyytyväisiä Yritys X:n työhyvinvoinnin toimiin ja suurin osa haastatelluista henkilöistä on sitä mieltä, että Yritys X panostaa riittävästi työhyvinvointiin. Käytetyimpiä ja eniten hyödynnettyjä Yritys X:n työhyvinvoinnin käytännön toimista puolestaan olivat hyvinvointikartoitus, kulttuuri- ja liikuntasetelit, esimieskoulutus sekä työnantajan tukemat harrastekerhot. Nykyisistä työhyvinvoinnin toimista he eivät poistaisi mitään, sillä vaikka he eivät itse hyödynnä kaikkia tarjolla olevia henkilöstöetuja ja työhyvinvoinnin toimia, he kokevat niiden olevan tärkeitä jollekin toiselle. Myös valinnanvapauden ja mahdollisuuksien antaminen katsottiin hyväksi, mikä myös puoltaa nykyisten työhyvinvoinnin toimien säilyttämistä.</p> <p>Parantamisen varaa katsottiin olevan tarjolla olevien työhyvinvoinnin toimien viestinnässä, työkuormituksen tarkastelussa ja jaksamisen haasteiden havainnoinnissa. Myöskin hyvinvointikartoitusten ei koettu johtavan jatkotoimiin tai parannuksiin, minkä osalta Yritys X:llä on työnantajana näytön paikka tuoda henkilöstölleen esille se, että näistä kartoituksista seuraa jatkotoimia, mitkä jatkotoimet ovat ja miten ne toteutetaan. Työhyvinvoinnin toimien koettiin jättävän henkisen hyvinvoinnin liian vähäiselle huomiolle työhyvinvoinnin toimien ja tarjottujen henkilöstöetuksien keskittyessä vahvasti fyysisen kunnon ylläpitoon ja edistämiseen. Haastatellut henkilöt toivoisivat, että henkiseen hyvinvointiin kiinnitettäisiin enemmän huomiota, ja henkiseen hyvinvointiin tarjottaisiin tukea ja hyvinvointitoimia.</p> <p>Haastattelujen perusteella ehdottaisin jatkotoimiksi ja kehityskohteiksi Yritys X:lle työhyvinvoinnin toimien ja saatavilla olevien etuuksien viestinnän kehittämistä, jotta koko henkilöstö olisi tietoinen tukitoimista ja mahdollisuuksista. Työkuormitukseen ja jaksamiseen liittyen esimiesten kouluttaminen ja jaksamisen haasteiden tunnistamisen ja työkuormituksen arvioinnin osalta olisi haastattelujen tuomien vastausten perusteella myös tarpeen. Viimeisenä kehityskohteena ehdottaisin Yritys X:n suunnittelevan sitä, miten Yritys X voisi tulevaisuudessa olla työhyvinvoinnin saralla edelläkävijänä ja kuinka tätä voitaisiin hyödyntää työnantajamielikuvan kohottamiseen, uusien työntekijöiden houkuttelemiseen sekä jo talossa olevan henkilöstön sitouttamiseen.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, Työhyvinvoinnin edistäminen, Työhyvinvoinnin johtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi	2
2.1	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Mankan mallin mukaan	3
2.2	Juhani Ilmarisen työkykytalo työhyvinvoinnin mallina	4
2.3	Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat	6
3	Työhyvinvoinnin edistäminen	11
3.1	Työhyvinvoinnin edistämisen keinoja yksilön näkökulmasta	14
3.2	Työhyvinvoinnin edistämisen keinoja organisaation näkökulmasta	16
4	Työhyvinvointi Yritys X:ssä	19
4.1	Yritys X:n työhyvinvoinnin nykytila	20
4.2	Haastatteluiden toteutus	21
4.3	Haastateltujen henkilöiden esittely	23
4.4	Haastattelun teemat	24
5	Tulokset	27
5.1	Yleinen työhyvinvoinnin käsitys haastateltujen näkökulmasta	27
5.2	Yritys X:n työhyvinvoinnin käytännön toimet haastateltujen näkökulmasta	28
5.3	Työhyvinvointi Yritys X:ssä haastateltujen näkökulmasta	31
6	Pohdinta	35
	Lähteet	39
	Liitteet	41
	Liite 1. Haastattelurunko	41
	Liite 2. Yritys X:n työhyvinvoinnin toimia	42

1 Johdanto

Työhyvinvointi on yksi aina ajankohtaisista aiheista, joka on vähän välein näkökulmasta tai toisesta pinnalla. Tämä työ on tehty toimeksiantona kaupan alan keskisuurelle toimijalle. Toimeksiantajana toimiva organisaatio pysyy tässä työssä anonyyminä, minkä vuoksi siihen viitataan termillä Yritys X. Työhyvinvointi on myös Yritys X:ssä erityisen ajankohtainen aihe, sillä takana on haastavampi ajanjakso, joka on kuormittanut henkilöstöä huomattavasti tavanomaista enemmän. Tämän työn tavoitteena on selvittää Yritys X:n työhyvinvointitoimenpiteiden merkityksellisyyttä henkilöstön näkökulmasta. Työhyvinvointitoimien merkityksellisyyttä tutkitaan selvittämällä, mitkä Yritys X:n työhyvinvoinnin toimenpiteistä ovat tunnettuja ja käytettyjä henkilöstön keskuudessa, mitä mieltä henkilöstö näistä toimenpiteistä on sekä millaisia muutoksia henkilöstö mahdollisesti toivoisi Yritys X:n työhyvinvoinnin toimenpiteisiin. Tutkimusaineisto on kerätty Yritys X:n henkilöstön keskuudessa toteutettujen yksilöhaastatteluiden avulla maaliskuu- ja huhtikuun 2018 aikana. Työn haastattelututkimus on kohdennettu Yritys X:n Suomen liiketoimintojen henkilöstölle pois lukien vuoden 2016 jälkeen tehtyjen yritysostojen kautta organisaatioon tulleet henkilöt. Lisäksi kohderyhmästä on rajattu pois kaikki päätoimipisteen ulkopuolella työskentelevät henkilöt sekä yrityksen ylin johto.

Työ koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä, empiirisestä osuudesta ja pohdinnasta, jonka jälkeen esitellään vielä lähteet ja liitteet. Teoreettinen viitekehys sisältää luvut 2 ja 3, joista ensimmäinen keskittyy työhyvinvoinnin yleiseen tarkasteluun ja työhyvinvoinnin teoreettisten mallien esittelyyn. Käsiteltävät työhyvinvoinnin teoreettiset mallit ovat Mankan malliksi kutsuttu työhyvinvoinnin tekijät, Juhani Ilmarisen luoma työkykytalo sekä Päivi Rauramon kehittämä malli työhyvinvoinnin portaista. Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat –mallin koen kuvaavan hyvin kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin käsitettä ja työhyvinvoinnin ulottuvuuksia laajemmin ja yksityiskohtaisemmin kuin muut tässä työssä käsiteltävät työhyvinvoinnin mallit, minkä myötä Rauramon työhyvinvoinnin portaat –malliin syvennytään muita tarkemmin tässä työssä. Teoreettisen viitekehksen toinen osio, luku 3, käsittelee työhyvinvoinnin edistämistä ottaen huomioon käytännön työhyvinvoinnin edistämisen keinoja niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta, minkä jälkeen painopiste työssä siirretään empiiriseen osioon. Empiirinen osio lähtee liikkeelle Yritys X:n työhyvinvoinnin tilan tarkastelusta, tutkimuksen ja tutkimusaineiston keräämisen toteuttamisen kuvaamisesta, mitkä kattavat luvun 4. Luku 5 keskittyy kokonaisuudessaan haastattelujen myötä saatujen tulosten tarkasteluun, joiden pohjalta luvussa 6 pohditaan kehitysideoita ja jatkotoimenpide-ehdotuksia. Luvun 6 pohdintaan sisältyvät myös yhteenveto, luotettavuustarkastelu sekä opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arvionti. Työn loppuun on koottu lähdeluettelo sekä työn liitteet.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsite on laaja ja monisäikeinen, minkä myötä erilaisia tulkintoja ja määritelmiä työhyvinvoinnista on melkein yhtä paljon kuin aiheesta on tutkijoita. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdettussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Työterveyslaitos 2018a.) Työhyvinvoinnista puhuttaessa tulee muista, että kokemus hyvinvoinnista on subjektiivinen ja kokonaisvaltainen, minkä vuoksi kokemus työhyvinvoinnista on jokaisella yksilöllinen, vaikka kaksi henkilöä olisivatkin ulkoisesti samanlaisessa tilanteessa (Laine 2017, 91).

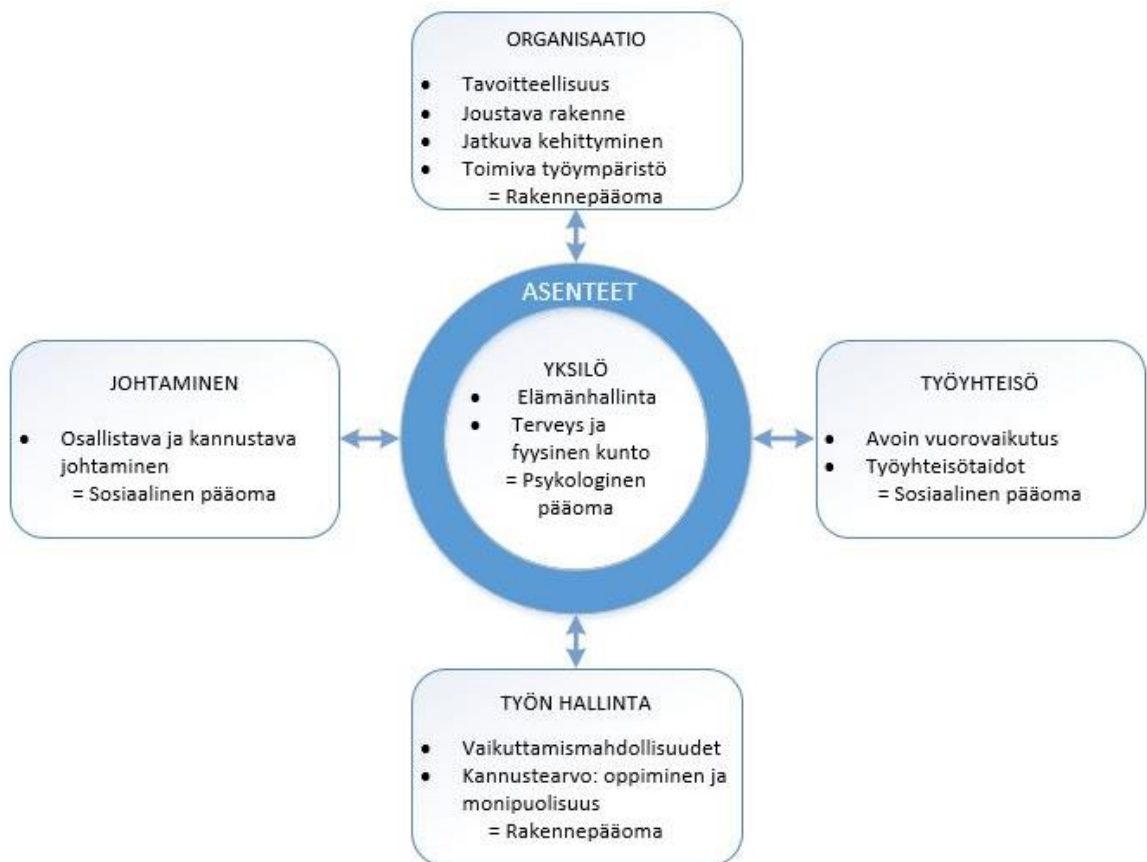
Työhyvinvoinnissa on useita eri osa-alueita, jotka kattavat fyysisen, psyykkisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Nämä osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, ja haasteet yhdellä osa-alueella heijastuvat muihin. Työhyvinvoinnista on osavastuullisena niin yhteiskunta, organisaatio kuin henkilö itse, jokainen omista näkökulmistaan. Yhteiskunta luo puitteet työkyvyn ylläpitämiselle muun muassa lainsäädännön ja perusterveydenhuollon kautta, organisaatio vastaa työn turvallisuudesta, lainsäädännön noudattamisesta ja miellyttävän työympäristön luomisesta, jolloin yksilölle puolestaan jää vastuu elintavoistaan sekä ohjeiden ja sääntöjen noudattamisessa työssä. (Virolainen 2012, 12.)

Työhyvinvointiin panostaminen on lähtöisin työturvallisuudesta ja työkykyisyyden varmistamisesta työpaikoilla. Psyykinen ja sosiaalinen puoli työhyvinvoinnista sekä organisaatio, sen johtaminen ja työyhteisö työhyvinvoinnin vaikuttajina ovat tulleet mukaan työhyvinvoinnin tarkasteluun vasta paljon myöhemmin. Työhyvinvoinnilla on sekä suoria että epäsuoria tuottavuudellisia ja taloudellisia vaikutuksia, minkä vuoksi työhyvinvointiin panostaminen on organisaatiolle kannattavaa. (Manka, Keskinen, Siekkinen & Nuutinen 2009, 4.)

Työhyvinvointia voidaan kuvata lukuisilla eri tavoilla ja eri näkökulmista. Työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin osa-alueista, ja siitä mistä työhyvinvointi koostuu ja mikä siihen vaikuttaa, on olemassa lukuisia teorioita ja malleja. Seuraavaksi esittelen näistä kolme, jotka ovat Mankan työhyvinvoinnin tekijät, Professori Juhani Ilmarisen luoman työkykytalo – mallin sekä Maslowin tarvehierarkian pohjalta Päivi Rauramon rakentamat työhyvinvoinnin portaat.

2.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Mankan mallin mukaan

Mankan voimavaralähtöisessä mallissa esitellään työhyvinvoinnin tekijöitä, joista organisaatio toiminnallaan ja kulttuurillaan muodostaa perustan työhyvinvoinnille. Mallissa on kolme ulottuvuutta, rakennepääoma, sosiaalinen pääoma ja psykologinen pääoma, joiden alla on yhdestä kolmeen työhyvinvoinnin tekijää, kuten kuviosta 1 voidaan havaita. Rakennepääoma koostuu organisaation ja työn hallinnan osa-alueista, sosiaalinen pääoma työyhteisön ja johtamisen kokonaisuuksista ja psykologinen pääoma puolestaan koostuu henkilöstä itsestään. Mallissa on kuvattu asenteet omana renkaana, sillä yksilö tulkitsee organisaatiota ja työyhteisöään omien asenteidensa läpi, mikä vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen. (Manka & Manka 2016, 76.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät, mukaelma (Manka & Manka 2016)

Rakennepääoman ensimmäinen osio, organisaatio, kuvaa organisaation toimia työhyvinvoinnin kehittämiseen. Näitä ovat muun muassa tavoitteellinen, strategiaan kirjattu suunnittelu toiminta hyvinvoinnin edistämiseksi sekä toiminnan arviointi ja jatkuvan kehittämisen periaate. (Manka & Manka 2016, 80.) Rakennepääoman toinen puoli on työn hallinnan osio. Työn hallinnan kokemuksessa näkyvät vaikuttamisen mahdollisuudet omaan työhön ja kannustearvo, joka kuvaa monipuolisuutta sekä uuden oppimisen mahdollisuuksia. (Manka & Manka 2016, 107.)

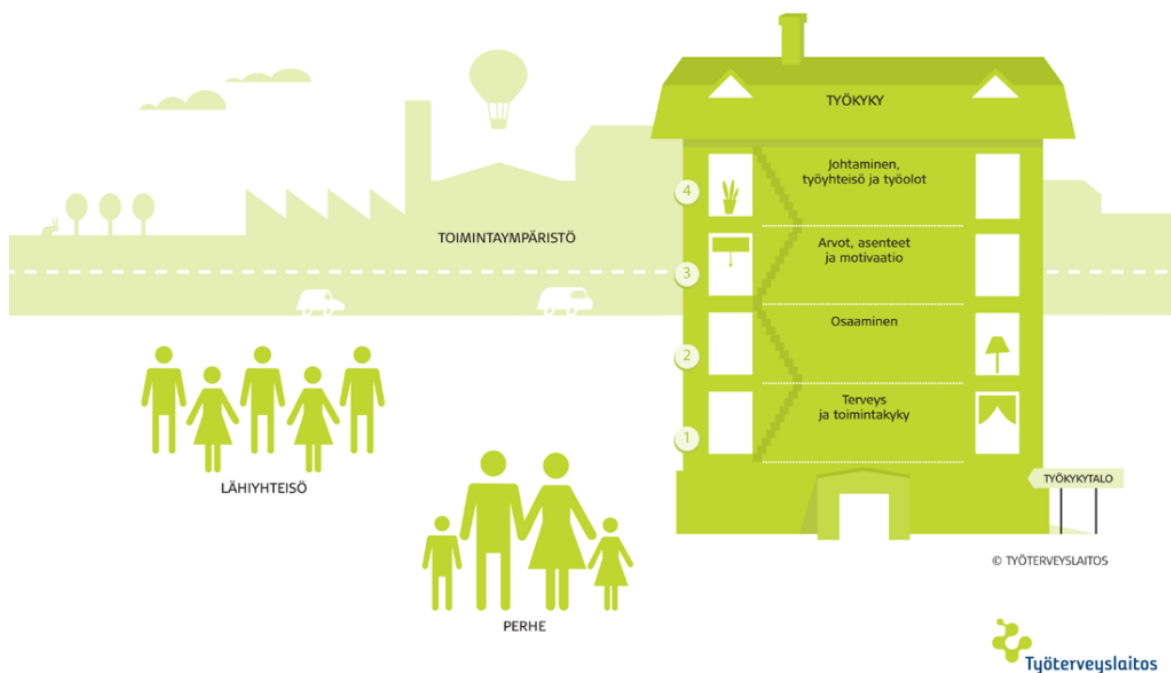
Sosiaalisen pääoman muodostavat johtaminen ja työyhteisö. Työhyvinvointia kehittävä ja parantava johtaminen on tyyliltään osallistavaa ja kannustavaa. (Manka & Manka 2016, 133–134.) Esimiestyön ja johtamiskulttuurin lisäksi myös työyhteisöllä on myös suuri vaikutus työhyvinvointiin. Työyhteisön osalta työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa avoimuus työyhteisön sisällä sekä työyhteisötaidot, kuten toisten huomioiminen, yhteistyö, kohteliaisuus ja myönteisen ilmapiirin edistäminen. (Manka & Manka 2016, 148.)

Psykologisen pääoman muodostaa yksilö itse ja hänen terveytensä juuri nyt sekä mahdollisesti tulevaisuudessa, jota kutsutaan mahdollisuusnäkökulmaksi. Se kuvaa sitä, millaiseksi yksilö voi tulla kasvattamalla henkistä pääomaansa kehittäen omaa itsetuottamustaan, sitkeyttä, optimismiaan ja toiveikkuuttaan tulevasta. Psykologinen pääoma on pitkälti kasvatuksen ja perimän tulosta, johon koulutus ja varallisuus ovat vaikuttaneet, mutta sitä voi myös itse kasvattaa ja kehittää. (Manka & Manka 2016, 158–159.)

Kolmesta ulottuvuudesta, rakenteellisesta, sosiaalisesta ja psykologisesta pääomasta koostuva Mankan työhyvinvoinnin tekijät –malli kuvaa työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti yksilön näkökulmasta, jossa yksilön asenteilla on vaikutusta jokaiseen osa-alueeseen ja siten työhyvinvoinnin kokemukseen. Samankaltaista lähtökohtaa käyttää myös professori Juhani Ilmarinen työkykytalona tunnetussa työhyvinvoinnin mallissaan, syventyen työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin kustakin osa-alueesta erikseen.

2.2 Juhani Ilmarisen työkykytalo työhyvinvoinnin mallina

Työhyvinvointi on käsitteenä paljon laajempi kuin työkyky. Henkilö voi olla työkykyinen, vaikka hänen työhyvinvointi ei ole hyvä. Professori Juhani Ilmarisen työkykytalon ensimmäinen kerros kuvaakin perinteistä työkykyä, mutta työkykytalon muut kerrokset tuovat esille kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osa-alueita. (Kehusmaa 2011, 27.) Kuviossa 2 esitellyssä työkykytalossa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista koostuvat henkilökohtaisista voimavaroista ja neljäs kerros itse työstä, työolosuhteista ja johtamisesta. Työkykytalon ympärillä on kuvattu verkostoja, joilla on vaikutusta yksilön työkykyyn ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Yksilön työkyvystä ovat yhteisvastuussa yksilö itse, hänen työnantajansa sekä ympäröivä yhteiskunta. Työkyvyn säilymiseen ja sen parantamiseen tarvitaan työkykytalon jokaiseen kerrokseen panostamista sekä jatkuvaa kehitystyötä näillä osa-alueilla. (Työterveyslaitos 2018b.)



Kuvio 2. Juhani Ilmarisen luoma työkykytalo -malli. (Työterveyslaitos 2018b)

Työkykytalon perustana toimii fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys, jotka muodostavat talon alimman kerroksen. Toisessa kerroksessa on osaaminen, joka pohjautuu peruskoulutukseen sekä ammatilliseen osaamiseen. Jotta tämän kerroksen osuus työkykytalossa pysyy koossa, tulee osaamista ja tietopohjaa päivittää jatkuvasti. Puhutaan elinikäisestä oppimisesta, jonka merkitys korostuu yhä kiivaammin muuttuvan työelämän myötä, mikä tuo haasteita osaamisen ylläpidolle ja kehittämiseksi pysyäkseen mukana alati kehittyvässä maailmassa. Kolmannessa kerroksessa työelämä ja yksityiselämä kohtaavat arvojen, asenteiden ja motivaation merkeissä. Työn mielekkyys ja sopiva haasteellisuus vahvistavat tätä kolmatta työkykytalon kerrosta ja siten työkykyä. Sitä heikentävät sen sijaan työn vastaamattomuus omiin odotuksiin ja toiveisiin, sekä tilanne, jossa työ nähdään vain ”pakollisena pahana”. Omalla asenteella onkin merkittävä vaikutus työkykyyn. Työkykytalon neljäs ja ylin kerros rakentuu johtamisesta, työyhteisöstä ja työoloista. Neljäs kerros kiteyttää työpaikan, työnantajan ja esimiehen osuuden yksilön työkyvystä. Johdolla ja esimiehillä on siis suuri vastuu työkyvyn ylläpitämisessä ja kehittämisessä työpaikalla, ja paras tulos saadaankin aikaan yhteistyöllä työterveyshuollon ja työsuojelutoimijoiden kanssa henkilöstö huomioiden ja kannustaen koko työyhteisöä osallistumaan työyhteisön ja sen hyvinvoinnin kehittämiseen. (Työterveyslaitos 2018b.)

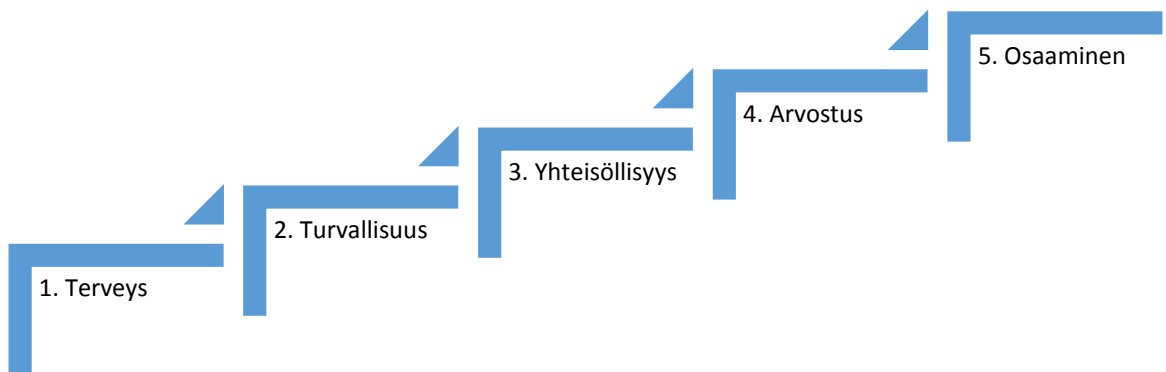
Työkykytalon neljän kerroksen lisäksi työkykyyn vaikuttavat sosiaaliset suhteet, tukiverkostot sekä yhteiskunta. Nämä on kuvattu työkykytalon ympärillä. Sosiaalisiiin

suhteisiin ja tukiverkoston kuuluvat esimerkiksi perhe ja sukulaiset, ystävät ja muut yksilölle läheiset ja tärkeät henkilöt, jotka vaikuttavat yksilöön ja hänen työkykyyn. Yksilön työkykyyn vaikutuksensa tuo vielä ympäröivä yhteiskunta rakenteineen ja sääntöineen. (Työterveyslaitos 2018b.)

Työkykytalo työhyvinvoinnin mallina kuvaa kokonaisvaltaista työhyvinvointia hyvin tarkastellen työhyvinvointia ylätasolla teoreettisemmasta näkökulmasta. Käytännönläheisempi lähestymistapa kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin käsitteeseen on Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat – mallissa, jota tutkimmekin seuraavaksi.

2.3 Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat

Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat koostuvat viidestä päällekkäisestä, toisiaan täydentävästä tasosta, jotka ovat Terveys, Turvallisuus, Yhteisöllisyys, Arvostus ja Osaaminen, kuten kuviossa 3 on kuvattu. Työhyvinvoinnin portaat rakentuvat Maslowin tarvehierarkian pohjalta. (Rauramo 2012, 13.) Maslowin tarvehierarkiaa kuvataan usein pyramidina, jossa alimpana ovat perustarpeet, välttämättömyydet hengissä säilymiseen, ja jonka huippuna toimii itsensä toteuttaminen, jonka tasolle Maslow kertoo harvan yltävän. Tarvehierarkiassa on viisi tasoa, jotka ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Maslowin tarvehierarkia perustuu sille, että alempi taso tulee olla toteutunut ennen kuin ylempää tasoa voi saavuttaa. (Maslow 1943.) Tämä aiheutti ja aiheuttaa yhä kritiikkiä, johon Maslow on myöhemmin vastannut, ettei alemman tason tarpeiden täydellinen tyydyttyminen ole vaatimus seuraavalle tasolle siirtymiselle. (Maslow 1954, 51.) Esimerkiksi flow -tilassa, voimakkaassa työn imussa, vallitsevana oleva itsensä toteuttamisen tarve syrjäyttää hetkellisesti muut tarpeet, kuten nälän tunteen (Kehusmaa 2011, 21).



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat, mukaelma (Rauramo 2012)

Työhyvinvoinnin portaista alin, ensimmäinen taso, on psykologisten perustarpeiden taso, jolla tavoitteena on hyvä terveys. Maslowin tarvehierarkiassa tällä tasolla näkyvät hengissä pysymiseen liittyvät tarpeet kuten hengittäminen, puhtaan veden saanti, syöminen ja nukkuminen. Tälle alimmalle portaalle Rauramo asettaa työhyvinvoinnin kaikkein perustavanlaatuisimmat osa-alueet, kuten organisaation työkuormituksen, työpaikkaruokailun ja työterveyshuollon sekä yksilön osalta terveelliset elämäntavat. (Rauramo 2012, 14.) Näiden ensimmäisen portaalan perustarpeiden tyydyttäminen vaatii sopivan työkuormituksen, joka jättää tilaa vapaa-ajalle ja palautumiselle, terveelliset, monipuoliset ja säännölliset ruokailutottumukset, riittävän liikunnan sekä yleisen terveyden ja sairauksien ehkäisyn ja hoidon (Rauramo 2012, 25). Ensimmäisellä portaalla, joka keskittyy terveyteen ja psykofysiologisiin perustarpeisiin, esiintyviä haasteita ovat muun muassa epäsopu suhtainen työkuormitus, univaje, tupakointi, alkoholin käyttö, huonot ruokailutottumukset sekä riittämätön liikunta (Rauramo 2012, 16). Organisaation tasolla ensimmäisen portaalan osalta hyvinvointiin voidaan vaikuttaa työkuormituksen mittaamisella ja hallinnalla sekä järjestämällä toimivat, laadukkaat ja helposti saatavilla olevat työterveyshuoltopalvelut sekä työpaikkaruokailun. Yksilö puolestaan voi vaikuttaa hyvinvointiinsa ensimmäisen työhyvinvoinnin portaalan osalta pitämällä yllä terveellisiä elintapoja. Työhyvinvoinnin portaiden ensimmäisen tason toteutumista voi arvioida erilaisten kyselyiden, terveystarkastusten, kuntotestien, kuormittumisen arviointien ja työpaikkaselvitysten avulla. (Rauramo 2012, 25).

Toinen porrastaso, turvallisuuden tarve, koostuu työsuhteesta ja työoloista tavoitteena turvallisuus. Turvallisuuden tunne on jokaisen yksilön oma subjektiivinen käsitys. Turvattomuus

ja pelko toimivat merkittävänä esteenä kehitykselle ja hyvinvoinnille. Maslowin tarvehierarkian toisella tasolla esiintyvät fyysinen, psykologinen ja moraalinen turvallisuus, turvattu työ ja toimeentulo sekä terveyden ja omaisuuden turva. (Rauramo 2012, 69). Tällä toisella työhyvinvoinnin portaalla korostuvat työn jatkuvuus ja toimeentulo sekä turvallinen työympäristö ja oikeudenmukainen työyhteisö (Rauramo 2012, 14). Toisen portaana tyydyttyminen vaatii työn jatkuvuutta, riittävää toimeentuloa, turvallista työtä ja työympäristöä sekä oikeudenmukaista ja tasa-arvoista työyhteisöä (Rauramo 2012, 69). Toisella portaalla mahdollisesti esiintyviä haasteita ovat esimerkiksi muutokset työyhteisössä ja organisaatiossa, tapaturmat, väkivalta- ja sen uhka työpaikalla, epäasiallinen kohtelu, häirintä ja syrjintä (Rauramo 2012, 16). Organisaatio voi parantaa tämän portaana osalta henkilöstönsä työhyvinvointia keskittymällä työsuhteisiin sekä turvallisiin työoloihin ja selkeisiin, hyvin kommunikoituihin työohjeisiin, jotka takaavat turvallisen työskentelyn. Yksilön näkökulmasta turvallisten ja ergonomisten työtapojen noudattaminen puolestaan johtaa toisella portaalla parempaan työhyvinvointiin. Tämän toisen portaana työhyvinvoinnin toteutumista voidaan arvioida tilastojen, riskianalyyseiden sekä sisäisten ja ulkoisten auditointien avulla. (Rauramo 2012, 69.)

Kolmannella työhyvinvoinnin portaalla ovat liittymisen tarpeen elementit kuten työyhteisö, johtaminen sekä verkostot ja ihmissuhteet niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Tavoitteena tällä portaalla on yhteisöllisyys, joka tukee sekä hyvinvointia että työn perustehtävää. Kolmannen työhyvinvoinnin portaana toteutuminen edellyttää henkilöstöstä huolehtimista, yhteistyötä sekä yhteishenkeä tukevia toimia. Avoimuus, luottamus, esimies-alaisuus suhteet ovat merkittävässä roolissa yhteisöllisyyden portaana toteutumisessa. (Rauramo 2012, 14.) Kolmannella portaalla haasteita ovat huono työilmapiiriin ja johtamiseen liittyvät ongelmat ja huono tiedonkulku (Rauramo 2012, 16). Organisaatio voi kehittää työhyvinvointia huolehtimalla työyhteisöstä, johtamisesta ja verkostoitumisen mahdollisuuksista. Esimerkiksi työilmapiiriin panostaminen, harrastekerhot ja tiimipäivät ovat hyviä keinoja yhteisöllisyyden luomiseen ja korostamiseen työpaikalla. Yksilönä yhteisöllisyyden toteutumiseen voi vaikuttaa osallistumalla aktiivisesti, olemalla avoin ja hyväksymällä erilaisuuden työyhteisössä sekä ottamalla kantaa yhteisössä oleviin epäkohtiin ja tuomalla omat mielipiteensä näistä esille. Yhteisöllisyyden toteutumista voidaan arvioida kehityskeskusteluissa sekä työilmapiirimittausten ja työtyytyväisyyskyselyiden kautta. (Rauramo 2012, 121–122.)

Neljäs porras on arvotuksen tarpeen porras, jossa vaikuttavat organisaation arvot, missio, visio ja strategia, palkitseminen, kehittäminen sekä yksilön näkökulmasta myös itsearvostus ja positiivinen omakuva. Portaalla tavoitteena on arvostus sekä oma että muiden työtä kohtaan. Arvotuksen portaana toteutumiseksi organisaatiossa tulisi olla eettisesti kestävä arvot, jotka näkyvät yrityksen arjessa sekä hyvinvointia tukevat missio, visio ja

strategia. (Rauramo 2012, 14.) Yrityksen arvot, jotka eivät näy toiminnassa ja arjessa vaan ovat vain sananhelinää tai kiilloteltuja lauseita, eivät edistä työyhteisön arvostuksen tunnetta ja siten työhyvinvointia. Sama efekti toistuu, mikäli yrityksen arvot ovat ristiriidassa henkilön omien arvojen kanssa. (Rauramo 2012, 135.) Arvostuksen portaalla hyvinvointiin vaikuttavat myös oikeudenmukainen palkitseminen, organisaation palautteen antamisen käytännöt sekä organisaation oman toiminnan arviointi ja kehittäminen (Rauramo 2012, 14). Neljännellä portaalla näkyvät haasteet kuten palautteen antamisen puutteet, rekrytoinnin ja palkitsemisen ongelmat (Rauramo 2012, 16). Arvostusta voidaan osoittaa monin tavoin. Organisaation näkökulmasta tällaisia ovat muun muassa palautteen antaminen, palkinnot, kuten vuoden tiimi tai vuoden esimies, merkkipäivien muistaminen ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen. Yksilö puolestaan voi yksinkertaisimmillaan osoittaa arvostusta kunnioittamalla toisia ja noudattamalla hyviä käytöstapoja. Muita keinoja, joilla arvostusta voidaan tuoda esille yksilön näkökulmasta, ovat rehellisyys, ongelmiin puuttuminen, työyhteisön arvojen toteuttaminen omassa työssään sekä toisten auttaminen ja avun pyytäminen. Arvostuksen toteutumista työyhteisössä voidaan arvioida kehityskeskusteluissa, työilmapiirimittausten ja työtyytyväisyyskyselyiden avulla kuten edellisen portaan yhteisöllisyyttäkin. (Rauramo 2012, 143.)

Viides ja ylin porras on itsensä toteuttamisen tarpeen taso tavoitteena osaaminen, joka tukee kilpailukykyä sekä yksilön että organisaation tasolla. Tällä viidennellä portaalla luovuus, vapaus ja mielekkyys sekä oman osaamisen hallinta, osaamisen ylläpito ja osaamisen kehittäminen ovat keskeisiä elementtejä. Sekä yksilön että yhteisön osaamisen ja elinikäisen oppimisen tukeminen ja oman osaamisen hyödyntäminen ovat osana itsensä toteuttamisen portaan täyttämistä. (Rauramo 2012, 14.) Viidennellä portaalla kilpailukykyyn, tuloksellisuuteen ja osaamisen kehittämiseen liittyvät haasteet vaikuttavat työhyvinvointiin (Rauramo 2012, 16). Organisaation näkökulmasta erilaiset kouluttamisohjelmat, henkilöstön kannustaminen osaamisen ylläpitoon, päivittämiseen ja laajentamiseen, mentorointi ja valmennukset, osallistuminen konferensseihin ja seminaareihin sekä työnkierrot ovat esimerkkeinä erinomaisia osaamisen kehittämisen ja siten myös hyvinvoinnin toimista. Yksilö puolestaan voi organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin aktiivisesti osallistumisen lisäksi kehittää omaa osaamistaan ja hyvinvointiaan tällä viidennellä portaalla muun muassa itseopiskelun keinoin ja seuraamalla toisen työskentelyä sekä erilaisten portfolioiden ja harjoitteluiden avulla. Viidennen, osaamisen portaan toteutumista voidaan arvioida muun muassa auditointien, osaamiskartoitusten, riskiarviointien ja laatujärjestelmien kautta. (Rauramo 2012, 168–169.)

Työhyvinvoinnin portaita hyödyntäen Rauramo on myös luonut arviointimenetelmän, jonka avulla voidaan hahmottaa työhyvinvoinnin tilaa sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Arvioinnin taustalla on tavoite nykyisen työhyvinvointitoiminnan vahvuuksien ja kehityskohteiden havaitseminen sekä työhyvinvoinnin kentän laajuuden ymmärtäminen. Arviointi tehdään jokaiselta osa-alueelta erikseen asteikolla 1-5 sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Nykytilan arviointia auttamaan numeraalisten arviointien lisäksi Rauramolla on kolme sanallisen arvioinnin kohtaa, joihin vastataan sekä yksilön että organisaation näkökulmista. Näistä ensimmäisessä kirjataan ylös yksilön ja organisaation hyvinvointia haittaavat tekijät, toisessa kohdassa listataan puolestaan työhyvinvointia edistävät tekijät henkilökohtaisesta näkökulmasta ja organisaation näkökulmasta listataan organisaation vahvuudet ja voimavaratekijät. Kolmannessa arviointikohdassa kirjataan hyvinvoinnin tavoitetila sekä yksilön että organisaation osalta. Arvioinnin ja tavoitetilan asettamisen jälkeen onkin vuorossa työhyvinvoinnin kehittämistyön toimintasuunnitelman laatiminen ja sen toteuttaminen työhyvinvoinnin kehittämistyölle aiemmin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rauramo 2009.)

Maslowin tarvehierarkian pohjalta luodut työhyvinvoinnin portaavat tuovat esille kattavasti ja selkeästi työhyvinvointia kokonaisvaltaisena ilmiönä käytännönläheisesti kuvaillen kutakin porrasta ja toimia hyvinvoinnin edistämiseen kyseisellä portaalla sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Viisi askelmaa, terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen sisältävä työhyvinvoinnin portaavat –malli kattaa työhyvinvointia luovat osa-alueet ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät selkeästi esittäen.

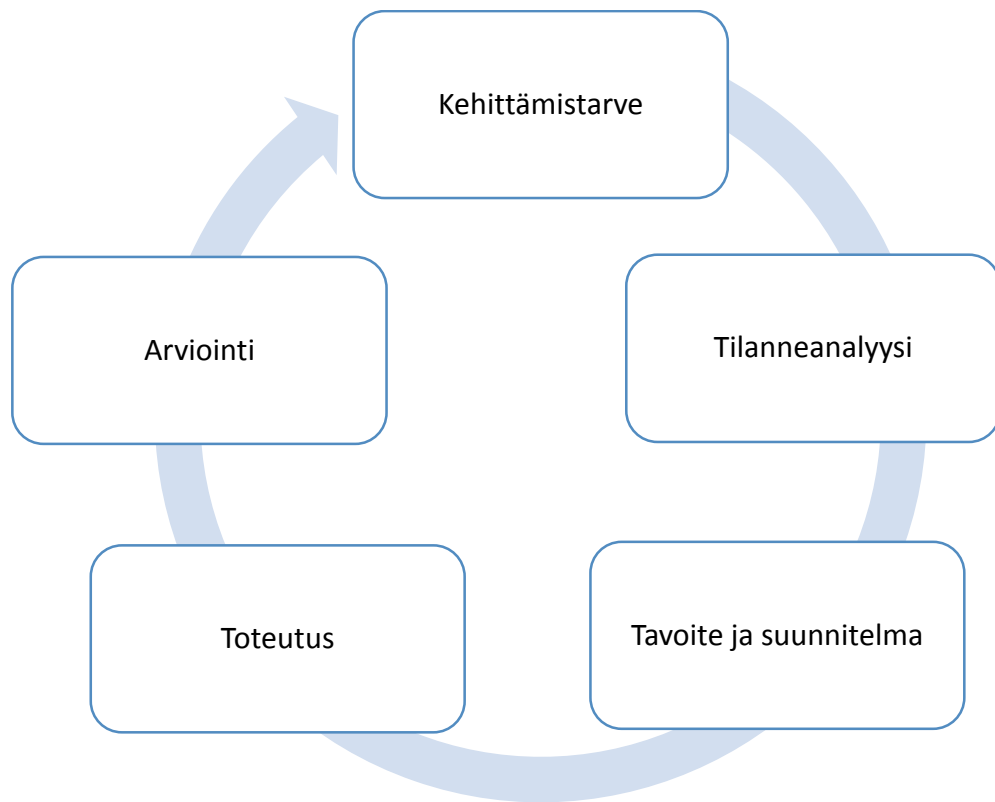
3 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvointityötä ohjaavat työelämän lainsäädäntö ja työehtosopimukset sekä tutkimukset ja suositukset työelämästä, joiden lisäksi arvot, etiikka ja yhteiskuntavastuu vaikuttavat ja ohjaavat työhyvinvoinnin kehittämistä (Rauramo 2012, 17). Työhyvinvointitoimintaa organisaatiossa toteuttavat työterveyshuolto, työsuojelutoimikunta, henkilöstöhallinto, esimiehet, henkilöstö ja johto kukin omasta näkökulmastaan, yhdessä toimien ja toimintaa kehittäen (Suonsivu 2011, 168; Suutarinen & Vesterinen 2010, 21).

Työhyvinvointiin panostaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen ovat organisaatiolle hyödyksi ja toimivat kustannuksia alentavina toimina. Työhyvinvointiin panostamisella ja työhyvinvoinnin kehittämiseen suunnatuilla investoinneilla on sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia. Näitä ovat muun muassa sairaspöissaolojen väheneminen, työtaturmien määrän aleneminen, henkilöstön madaltunut vaihtuvuus sekä korkeampi sitoutuneisuus. Muita positiivisia seurauksia työhyvinvointiin panostamisesta organisaatiossa ovat parempi henkilöstön tuottavuus sekä henkilöstön joustavuus. (Day, Kelloway & Hurrell 2014, 31–32.) Näistä tuottavuuden ja työn laadun parantaminen työhyvinvoinnin kehittämistoimien avulla tuovat välillisesti vaikutuksia kustannuksiin. Sen sijaan sairaspöissaolojen ja työtaturmien määrät vaikuttavat suoraan työterveyden kustannuksiin. (Ojala & Ahonen 2005, 73.) Yhden sairaspöissaolopäivän hinta organisaatiolle on keskimäärin 325 €, kun työpanos korvataan kokonaan sijaisella (Ilmarinen 2017, 12). Sairastumiset aiheuttavat kustannuksia myös vaikka sairaspöissaolopäivää ei syntyisikään, sillä sairaana työn tekeminen, presentismi, aiheuttaa myös kustannuksia tuottavuuden heikentymisenä sekä levon puuttessa toipuminen voi kestää pidempään, mikä edelleen nostaa kustannuksia päiviä kestäväällä matalalla tuottavuudella (Antti-Poika, Martimo & Uitti 2018, 174). Työtaturma voi aiheuttaa pitkiäkin pöissaoloja, mikä aiheuttaa kustannuksia jälleen työnantajalle. Yhden pöissaolon ennaltaehkäisy tuo henkilöstötuottavuuden skenaariolaskelman mukaan 415 € lisää liikekulosta. (Ilmarinen 2017, 12.)

Työhyvinvoinnin edistämisen tulee olla suunnitelmallista, systemaattista ja strategiaan sidottua. Työhyvinvoinnin kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa, eikä yksittäisiä satunnaisia työhyvinvoinnin edistämisen toimia. Työhyvinvoinnin kehittämistyö ei ole koskaan valmis, sitä tulee jatkuvasti ylläpitää ja kehittää. (Virolainen 2012, 135.) Työhyvinvoinnin kehittäminen noudattaa tyypillistä kehittämishankkeen kaavaa, jossa kehittämistarpeen havaitseminen laukaisee työhyvinvoinnin kehittämisen projektin, jonka jälkeen projekti käynnistetään tilanneanalyysillä, kuten kuviossa 4 kuvataan. Analyysin jälkeen määritellään tavoite työhyvinvoinnin kehittämisprojektille sekä luodaan suunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi, jonka jälkeen siirrytään toteuttamaan suunnitelmaa. Toteutusvaihe voi sisältää

välisarvioita ja muutoksia suunnitelmaan. Projektin lopuksi arvioidaan projektin onnistuminen ja nykytilanne sekä uuden kehittämistarpeen ilmetessä kierros alkaa alusta uuden työhyvinvoinnin kehittämishankkeen myötä. (Feldt, Kinnunen & Mauno 2005, 318.)



Kuvio 4. Kehittämishankkeen vaiheet, mukaelma (Feldt ym. 2005)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on ensisijaisesti ennalta ehkäisevää toimintaa, toimia työhyvinvoinnin edistämiseksi tulisi tehdä ennen kuin sairaslomia on kertynyt suuria määriä ja ne ovat pitkittyneitä tai työtapaturmia sattunut useita (Virolainen 2012, 154). Työhyvinvoinnin edistäminen voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat ennakoiva työhyvinvointitoiminta, korjaava työhyvinvointitoiminta sekä välillinen työhyvinvointitoiminta. Ennakoiva työhyvinvointitoiminta lähtee jo henkilövalinnoista ja perehdyttämisestä. Väärä henkilövalinta tai puutteellinen perehdytys ovat riskitekijöitä työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Tarkkonen 2012, 127.) Etenkin puutteellisella perehdytyksellä ja työhön opastuksella voi olla kauas kantoisia vaikutuksia työhyvinvointiin, työssä suoriutumiseen, tehokkuuteen, motivaatioon, viihtyvyyteen ja tapaturma-alttiuden kasvuun sekä vaaratilanteiden syntyyn ja niin edelleen (Blanchard & Thacker 2010, 378; Työturvallisuuskeskus 2017). Muita ennakoivan työhyvinvointitoiminnan alueita ovat muun muassa työtilat ja niiden suunnittelu, koneiden ja laitteiden käyttöönottotarkastukset sekä luvat vaarallisten töiden suorittamiseen. Korjaavaa työhyvinvointitoimintaa puolestaan ovat riskien arvioinnit ja korjaavat toimenpiteet, varhaisen välittämisen malli, tapaturmien tutkinta ja vaaratilanteiden raportointi sekä

koneiden, laitteiden ja tilojen määräaikaistarkastukset. Välilliseen työhyvinvointitoimintaan kuuluvat työhyvinvoinnin raportoinnit, kartoitukset ja tilastoinnit kuin myös viestintä ja tiedottaminen työhyvinvointiin liittyen sekä koulutus ja kehittäminen työhyvinvointia palvellen. (Tarkkonen 2012, 127.)

Työhyvinvoinnille ja sen edistämiseksi tulee olla oma budjettinsa ja resurssit varattuna, työhyvinvoinnin kehittämisen ja edistämisen toimet tulee nähdä investointeina kulujen sijaan parhaan mahdollisen työhyvinvointitoiminnan aikaansaamiseksi. Näiden lisäksi johdon tulee ymmärtää mistä työhyvinvointi koostuu ja mitkä tekijät hyvinvointiin vaikuttavat sekä millainen merkitys työhyvinvoinnilla on. Johdon tulee olla myös sitoutunut työhyvinvoinnin edistämiseksi ja hyvinvoinnin tuomiseksi osaksi yrityksen arvomaailmaa ja organisaatiokulttuuria. (Virolainen 2012, 134.) Ylin johto on viime kädessä vastuussa työhyvinvoinnin kehittämisestä vaikkakin tärkeimpänä vaikuttajana työhyvinvointiin toimii lähiesimies (Rauramo 2012, 20).

Koko henkilöstön aktiivinen osallistuminen työhyvinvoinnin kehittämiseen aina ylimmästä johdosta alimmalle työntekijätasolle saakka on tärkeä tekijä onnistuneelle työhyvinvoinnin edistämiseksi. Onkin todettu, että aktiivisemmin työhyvinvoinnin kehittämishankkeisiin osallistuneet kokevat työilmapiirin ja työtyytyväisyyden olevan parempi ja näkevät hankkeen positiivisempina kuin passiiviset työyhteisön edustajat. (Virolainen 2012, 139.) Sidosryhmien, kuten johdon, HR:n, työterveyden toimijoiden, esimiesten ja henkilöstön välinen yhteistyö hyvinvoinnin kehittämisessä takaa parasta lopputulosta työhyvinvoinnin edistämiseksi (Virolainen 2012, 155).

Työhyvinvointia tulee pystyä mittaamaan työhyvinvoinnin tason arvioimiseksi ja käytettäviä mittareita ja niiden soveltuvuutta tarkoitukseensa tulee säännöllisesti tarkistaa (Virolainen 2012, 105). Mittarit tulee valita siten, että ne tukevat työhyvinvoinnin kehitystyötä, niistä saaduilla tuloksilla on todellista arvoa, ja että ne mittaavat oikeita asioita luotettavasti. Mittaamisen tulee olla säännöllistä, jolloin voidaan havaita nykytilan lisäksi myös kehityssuunta. Mittaamisen tulee toimia apuvälineenä työhyvinvointitoiminnan kehittämiseksi, mittaaminen vain mittaamisen vuoksi ei ole tarkoituksellista. (Suonsivu 2011, 100; Virolainen 2012, 111.) Tulokset ja niiden myötä mahdollisesti tehtävät toimenpiteet tulee myös viestiä koko henkilöstölle, jolla sitoutetaan kaikkia mukaan työhyvinvointityöhön ja toteutetaan työhyvinvoinnin arvon toteutumista (Virolainen 2012, 111). Esimerkkejä työhyvinvoinnin ennakoivista ja reaktiivisista mittareista ovat erilaiset hyvinvointikartoitukset, terveystarkastukset, vaara- ja läheltä piti – ilmoitukset, auditoinnit, sairauspoissaolot, tapaturmat ja ammattitaudit sekä määrän että laadun osalta ja henkilöstön vaihtuvuus (Virolainen 2012, 113).

3.1 Työhyvinvoinnin edistämisen keinoja yksilön näkökulmasta

Hyvinvointi on kokonaisvaltainen subjektiivinen kokemus, jossa hyvinvoinnin osa-alueet, fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi, vaikuttavat vahvasti toisiinsa. Niin hyvinvointi kuin pahoinvointikin kasaantuvat helposti, ja positiiviset muutokset yhdellä osa-alueella aikaansaavat positiivista kehitystä myös muilla. Sama toimii myös päinvastaisesti pahoinvoinnin osalta, mikäli jollain osa-alueella menee heikosti, näkyy se myös toisella osa-alueella negatiivisesti. On todettu, että merkittävää ei ole se, mistä osa-alueesta muutokset kohti hyvinvointia aloittaa, kunhan sen aloittaa. Samoin on myös havaittu, että pienimmätkin parannukset ovat hyvästä, sillä ne edesauttavat positiivisen kehityksen kiertettä. (Juuti & Vuorela 2015, 86.)

Terveelliset elintavat ovat suoraan yhteydessä hyvinvointiin ja terveyteen, ja näihin henkilöillä itsellään on suurin vaikutus ja myös vastuu. Terveellisiin elintapoihin kuuluvat riittävä ja säännöllinen liikunta, terveellinen ja monipuolinen ruokavalio, riittävä lepo, rentoutuminen ja uni, tupakoimattomuus sekä kohtuullinen alkoholin käyttö. (Sinokki & Virtanen 2014, 198.) Liikunta vaikuttaa painonhallinnan lisäksi myös muun muassa verenpaineeseen, diabeteksen ehkäisyyn, mielenterveyteen ja unen laatuun. Riittävä, säännöllinen ja monipuolinen liikunta on tehokas terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen keino. Hyvä fyysinen kunto edistää työssä jaksamista, lisää työkykyä ja henkistä hyvinvointia. Liikuntaa voi tuoda arkeen vaikkapa kävelylenkkien tai kuntosaliharjoittelun muodossa, pyöräilemällä töihin tai valitsemalla hissien sijaan portaat. (Rauramo 2012, 27; Sinokki & Virtanen 2014, 199.) Terveellinen ja monipuolinen ruokavalio edistää terveyttä ja hyvinvointia erityisesti ruokailurytmin ollessa säännöllinen. Ruokailurytmin säännöllisyys ylläpitää tehokkuutta ja vireystilaa, työpäivän aikana kiireen vuoksi lounaan väliin jättäminen on huono ratkaisu jaksamisen kannalta. (Rauramo 2012, 29–30.) Riittävä lepo on terveyden kannalta erityisen tärkeää ja univajeella on lukuisia negatiivisia seurauksia. Univaje heikentää muun muassa tarkkaavaisuutta ja havainnointikykyä, muistia, luovuutta ja aiheuttaa myös työturvallisuusriskejä. Univajeen sekä unettomuuden taustalla on usein stressi, mutta syynä voi olla jokin muukin tekijä tai unettomuus voi olla myös useamman tekijän summa. Unettomuuteen onkin hyvä hakea apua esimerkiksi työterveyshuollosta. (Sinokki & Virtanen 2014; Työterveyslaitos 2018c.) Riittävää lepoa ja unen saantia voi edistää esimerkiksi säännöllisellä päivärytmillä, vähentämällä kofeiinia sisältävien tuotteiden nauttimista ja välttämällä niitä iltapäivisin ja etenkin ilta-aikoihin ja käyttämällä aikaa rentoutumiseen ennen nukkumaanmenoa. Suoraan esimerkiksi kuntosalilta tai työpöydän äärestä nukkumaan meneminen ei ole paras ratkaisu aivojen ollessa voimakkaasti aktiivisena. Rentou-

tumisella ennen nukkumaan menoa luodaan kropalle käskyä rauhoittumiseen ja lähestyvään nukkumaan menemiseen, mikä voi helpottaa unen päästä kiinni saamista. (Työterveyslaitos 2018c.) Lisäksi tupakoinnin lopettaminen ja tupakoimattomuus ovat helppo keino kokonaisvaltaisen terveyden parantamiseen. Samoin alkoholin käytön pitäminen kohtuullisena tai jopa alkoholista kokonaan luopuminen on teko terveyden puolesta. (Sinokki & Virtanen 2009, 199.)

Palautumisella tarkoitetaan yksilön kykyä korjata stressin ja kuormituksen aiheuttamat negatiiviset vaikutukset. Palautuminen on sekä fyysistä että psyykkistä, joista fyysinen palautuminen korostuu erityisesti ruumiillista työtä tekevillä, kun taas tietotyötä tekevien kohdalla psykologinen palautuminen on merkityksellisempää. (Kinnunen & Mauno 2009, 7.) Hyvin palautunut työntekijä on aikaan saavampi, aktiivisempi tarttumaan työtehtäviin ja oppii paremmin uutta verrattuna heikommin palautuneeseen henkilöön (Työterveyslaitos 2018c). Palautumisessa levolla on suuri merkitys samoin työn vastapainona toimivilla aktiviteeteilla. Palautuminen ei tapahdu hetkessä, vaan se voi alkaa vasta tuntien kuluttua työpäivän päättymisestä. Toisaalta myös työpäivän aikana esimerkiksi kahvi- ja lounastauoilla voi tapahtua palautumista, mikäli työasioista onnistuu pääsemään irti tauon ajaksi. Kunnollisen palautumisen aikaan saamiseksi työpaikalta tulisi päästä ajoissa lähtemään, työasiat tulisi saada pois mielestä sieltä lähdettäessä eikä kotona tulisi jatkaa työtekoa. Palautumista edistävät toiminnot, joissa pääsee tekemään täysin työstä erottuvaa asiaa tai jokin muu työn vastapainona toimiva tekeminen, missä ajatus pysyy töistä pois. Tällaisia ovat esimerkiksi urheilu tai rennompaa liikuntaa, mieluisat harrastukset tai vaikkapa ystävien tapaaminen. (Työterveyslaitos 2018c.)

Ihmissuhteet, yhteisöt ja muut sosiaaliset piirit ovat tärkeitä luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, vahvistamaan itsetuntoa ja tuomaan hyväksynnän, rakkauden ja huomioinnin tunteita. Työpaikalla ja työyhteisön ympäröimänä vietetään iso osa aikuisiästä, mikä nostaa työyhteisön merkityksen korkealle työhyvinvoinnin osatekijänä. (Rauramo 2012, 104.) Jokainen voi vaikuttaa työyhteisöönsä aktiivisesti muun muassa tutustumalla työyhteisön muihin jäseniin sekä omassa tiimissä tai yksikössä kuin myös sen ulkopuolella sekä hyväksymällä ja ymmärtämällä erilaisuutta ja sen tuomia rikkauksia (Rauramo 2012, 110). Myös vapaa-ajan aktiviteetit ja harrastukset tuovat uusia ihmiskontakteja, ja luovat mahdollisuuksia jopa elämänmittaiselle ystävyydelle. Ihmissuhteiden niin parisuhteen kuin ystävyys- tai kaveruus-suhteen ylläpito vaatii työtä, sitoutumista, luottamusta ja vastavuoroisuutta, mikä voi kärsiä työn aiheuttaessa stressiä ja kiirettä. (Rauramo 2012, 105.)

3.2 Työhyvinvoinnin edistämisen keinoja organisaation näkökulmasta

Organisaatioilla on lukuisia mahdollisuuksia vaikuttaa henkilöstönsä työhyvinvointiin erilaisin käytännön toimin. Osa organisaation työhyvinvointia edistävästä toimista ovat velvoitetuja lakien ja muiden säännösten kautta, kuten turvalliset työolosuhteet. Seuraavassa on aihepiireittäin jaoteltuna esitelty tapoja ja toimia, joiden avulla organisaatio voi henkilöstönsä työhyvinvointiin omalta osaltaan vaikuttaa työhyvinvointia parantaen.

Terveysteen liittyviä käytännön työhyvinvoinnin toimia, joilla organisaatio voi vaikuttaa henkilöstönsä työhyvinvointiin ja edistää sitä ovat muun muassa toimivat ja helposti saatavilla olevat työterveyspalvelut, henkilöstöruokailun järjestäminen ja liikuntaan aktivoiminen esimerkiksi työpaikkaliikunnan tai liikuntaseteleiden kautta. Sairaspoissaolojen seurannat, varhaisen välittämisen malli, työhön paluun tuki, päihdeohjelma ja ensiapukoulutukset ovat myös hyviä keinoja, joiden avulla organisaatio voi huolehtia henkilöstönsä hyvinvoinnista. Nämä auttavat ennalta ehkäisemään pahoinvointia ja sairautta tai sen pahentumista sekä parantamaan hyvinvointia ja edistämään työkykyä ja työssä jaksamista. (Ilmarinen 2017, 10; Rauramo 2012, 66.) Myös mielenterveydestä huolehtiminen on tärkeää, ja se korostuu erityisesti hektisessä asiantuntijatyössä, jossa on mahdollisuus olla tavoitettavissa kellon ympäri digitaalisuuden myötä (Mitchell 2018, 3, 156).

Työtiloilla on suuri vaikutus jaksamiseen, viihtyvyyteen kuin myös tuottavuuteen (Mitchell 2018, 3). Tilojen ja työvälineiden turvallisuus, toimivuus, esteettömyys ja ergonomisuus sekä viihtyvyys ovat suuressa roolissa työhyvinvoinnissa (Rauramo 2012, 78). Työtilan, olipa kyseessä sitten toimistotila tai varastohuone, tulee olla lämpötilaltaan työskentelyyn sopiva, riittävällä ilmastoinnilla ja valaistuksella. Liian viileä tai vetoinen, kuin myös liian lämmin tai huonosti ilmastoitu tila, heikentävät työskentelymukavuutta ja vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen. (Työterveyslaitos 2007, 27, 29.) Myös valaistukseen tulee kiinnittää huomiota, se ei saa olla liian himmeä, jolloin silmät väsyvät turhaan hämärässä, eikä liian kirkas tai valoa heijastava, joka rasittaa silmiä ja saattaa altistaa migreenikohtaukseen sille herkistyneille (Rauramo 2012, 52; Työturvallisuuskeskus 2012, 37). Myös melu heikentää työhyvinvointia. Melua voi olla niin puheensorina kuin myös laitteiden tai koneiden pitämää ääntä. Melua voidaan estää äänieristein, tilojen oikealla suunnittelulla akustiikan näkökulmasta, ääntä absorboivan materiaalin avulla sekä meluallistuksen rajan ylittävissä tiloissa kuulosuojaimia käyttämällä. (Rauramo 2012, 80; Työturvallisuuskeskus 2012, 35–36.) Työpöydän ääressä vietetään toimistotyössä suuri osa työpäivästä, jolloin työpöydän ja –tuolin ergonomia ovat merkittäviä tekijöitä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Olisikin hyvä, että sekä pöytä että tuoli ovat säädettäviä, jolloin

pöydän korkeutta voi muuttaa itselle sopivaksi ja tuolin voi asettaa sopivaan asentoon esimerkiksi korkeuden ja selkänojan kaltevuuden suhteen. (Työterveyslaitos 2007, 46, 49; Työturvallisuuskeskus 2012, 45–46.) Liian pitkä istuminen on todettu terveydelle haitalliseksi staattisen, yksipuolisen rasituksen vuoksi, minkä myötä työasennon vaihtaminen seisovaan asentoon osaksi työpäivää on kannattavaa (Työturvallisuuskeskus 2012, 45). Työpisteen säädettävyys ei toki itsessään ratkaise ergonomiaan tai työasentoon liittyviä ongelmia, ellei niiden tuomia etuja osata oikein hyödyntää. Tässä tilanteessa esimerkiksi työterveyshuollon tarjoama tuki ja opastus ergonomiaan ovat avuksi sopivan ja ergonomisen työasennon löytämiseksi. Työterveyshuollon tarjoamaa ergonomiaopastusta voidaan hyödyntää myös muuallakin kuin toimistotyössä esimerkiksi oikeaoppisten nostoasentojen osalta varastotyötä tekeville henkilöille. (Rauramo 2012, 51.)

Työpaikalla ja työyhteisön keskuudessa vietetään suuri osa elämästä, työyhteisön vaikutus hyvinvointiin on siis merkittävä. Työyhteisön osalta työhyvinvointiin organisaatio voi vaikuttaa panostamalla työilmapiiriin, kannustamalla yhteistyöhön tai tarjoamalla toisiin tutustuttavaa ja yhteisöllisyyttä nostattavaa toimintaa kuten kulttuuri- ja virkistystapahtumia. Organisaation on tärkeää puuttua ajoissa häirintään ja epäasialliseen kohteluun, ja luoda avoin, luottavainen yhteys henkilöstöön, jotta vaikeat asiat uskalletaan tuoda ilmi sekä korostaa ongelmien ratkaisemista ja seurantaa. Myös erilaisten ristiriitatilanteiden ratkaiseminen on olennainen osa organisaation vastuuta työyhteisön näkökulmasta. Työyhteisön näkökulmasta työhyvinvointia organisaatio voi edistää myös luomalla erilaisia ohjeistuksia kuten työyhteisön pelisäännöt, palaverikäytännöt ja tasa-arvo-ohjelmat. (Ilmarinen 2017; Rauramo 2012, 121.) Henkilöstön arvostaminen, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu, heidän mielipiteensä kuunteleminen sekä avoin sisäinen viestintä ovat myös keinoja rakentaa luottamusta sekä samalla kehittää työhyvinvointia, viihtyvyyttä ja työyhteisön keskinäistä vuorovaikutusta (Mitchell 2018, 187; Virolainen 2012, 186).

Johtaminen on yksi työhyvinvointiin, jaksamiseen ja työviihtyvyyteen yksi eniten vaikuttavista tekijöistä (Vesterinen 2006, 83). Erityisesti lähiesimiehellä koetaan olevan suuri vaikutus työhyvinvointiin. Organisaatio voi vaikuttaa työhyvinvointiin johtamisen osalta ohjeistuksien ja koulutusten avulla. Esimiesten kouluttaminen on hyvä keino kehittää organisaation johtamistapoja. Kehityskeskustelukäytännöt, ikäjohtamisen periaatteet, palkitsemismallit sekä ajantasainen, avoin viestintä ovat myös keinoja johtamisen kulttuurin kehittämiseen. Yksittäinen tekijä, jolla on suuri painoarvo johtamisen kokemuksissa, on palautteen antamisen ja saamisen toteutuminen. (Ilmarinen 2017, 5.)

Työn hallinnan tunne on tärkeä työhyvinvoinnin kannalta. Työn hallinnan tunnetta luovat selkeät roolit, vastuut ja työnkuvat, hyvin asetetut tavoitteet sekä kohtuullinen työkuorma.

(Rauramo 2012, 54–55; Työturvallisuuskeskus 2018.) Epäselvyydet vastuualueissa ja tehtävänkuvissa aiheuttavat stressiä, mikä heijastuu helposti koko työyhteisöön, kun ei ole selvyyttä siitä kuka olisi oikea henkilö vastaamaan asiasta Y tai kenen hoidettavaksi kuuluu asia Z. Roolien ja vastuiden epäselvyyden lisäksi myös puutteellinen tavoitteen asianta aiheuttaa epäselvyyttä odotuksista oman työn tuloksen osalta luoden ahdistusta ja stressiä henkilölle (Ilmarinen 2017, 5; Virolainen 2012, 33.) Liiallinen kuormitus työn määrän, liian vaikeiden työtehtävien tai korkeiden tavoitteiden, suuren fyysisen rasituksen tai liian tiukkojen aikataulujen vuoksi on yksi tyypillisimpiä itse työstä johtuvia työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Samaan tapaan myös alikuormitus työssä on haitaksi ja johtaa usein turhautumiseen ja alisuoriutumiseen. Alikuormituksen taustalla voivat olla liian vähäiset työtehtävät, ns. turhat työt, joiden tekemisellä ei ole juuri merkitystä tai osaamiseen ja kiinnostukseen verrattuna liian helpot tai yksinkertaiset työtehtävät, jotka eivät tuo toivottua vastuuta ja haastetta. Kun työkuorma ja osaaminen ovat tasapainossa suhteessa toisiinsa, on mahdollista saavuttaa flow-tila, jossa työn tekeminen on mielekkäintä ja tehokainta. Osaamisen kasvaessa tulisivat myös vastuut kasvaa samaan tahtiin, jolla voidaan välttää yli- ja alikuormitusta. (Virolainen 2012, 32–33, 87.) Myös mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja sen tekemiseen, joustavuus työn tekemisessä esimerkiksi etätömahdollisuuden tai työaikajärjestelyiden avulla lisäävät työhyvinvointia. Työnantajan joustavuus etätö- ja työaikajärjestelyiden kautta tuo mahdollisuuksia auttamaan työn ja vapaa-ajan tasapainon löytämistä ja sen ylläpitämistä, mikä on erityisesti perheellisillä usein haasteena. (Työterveyslaitos 2016, 17; Virolainen 2012, 101.)

Henkilöstön hyvinvointiin suuresti vaikutuksessa on myös heidän osaaminen. Tämän vuoksi onkin tärkeää kartoittaa osaamista, tarjota mahdollisuuksia sen kehittämiseen ja ajantasaisuuteen. Osaamiseen panostaminen lähtee heti perehdyttämisestä liikkeelle. Huonosti hoidettu perehdytys heikentää hyvinvointia, tehokkuutta ja lisää virheitä. Perehdytyksen ohjeistus, huolellinen suunnittelu sekä laadukas ja kiireetön toteutus ovat hyviä keinoja hyvän perehdytyksen tuottamiseen. Esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä osaamisen tason ja kehityskohteiden tarkastelu toimivat hyvänä alustana henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnittelulle. Osaamisen kehittämistä voidaan toteuttaa muun muassa sisäisin ja ulkoisin koulutuksin, seminaareihin ja konferensseihin osallistumalla kuin myös mentoroinnin kautta. (Ilmarinen 2017, 6.)

4 Työhyvinvointi Yritys X:ssä

Tämä työ on tehty toimeksiantona anonymiksi jäävälle kaupan alan toimijalle, johon viitataan termillä Yritys X. Organisaation lisäksi myös työtä varten haastatellut henkilöt pysyvät anonymieinä. Tutkimus ja siten myös haastattelut on kohdennettu Suomen liiketoimintojen henkilöstölle pois lukien vuoden 2016 jälkeen tehtyjen yritysostojen kautta tulleet henkilöt. Kohderyhmästä on rajattu pois myös päätoimipisteen ulkopuolella työskentelevät henkilöt sekä ylin johto. Työn tavoitteena on selvittää yrityksen työhyvinvointitoimenpiteiden merkityksellisyyttä henkilöstön näkökulmasta, jota tutkitaan selvittämällä mitkä Yritys X:n työhyvinvoinnin toimenpiteistä ovat tunnettuja ja käytettyjä henkilöstön keskuudessa, mitä mieltä henkilöstö näistä toimenpiteistä on sekä millaisia muutoksia henkilöstö mahdollisesti toivoisi Yritys X:n työhyvinvoinnin toimenpiteisiin. Työhyvinvointi on Yritys X:ssä hyvin ajankohtainen aihe, sillä takana on vaikeampi ajanjakso, joka on kuormittanut henkilöstöä. Alkuvuodesta 2018 henkilöstön keskuudessa toteutettiin kyselytutkimus henkilöstön hyvinvoinnista. Tämä hyvinvointikartoitus keskittyi vastaajan omaan hyvinvointiin ja vastauksista koottujen ryhmäraporttien avulla saatiin selville tiimikohtaisia tuloksia hyvinvoinnista, kun taas tämä työ keskittyy organisaation näkökulmaan työhyvinvoinnista henkilöstön kokemuksina Yritys X:n työhyvinvoinnin toimista.

Työ on tehty kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmin. Kvalitatiivisessa tutkimuksen tavoitteena on saada kokonaisvaltainen ymmärrys asiasta tai ilmiöstä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on laadullisten menetelmien, kuten haastatteluiden, käytön lisäksi kohderyhmän valinta satunnaisotannan sijaan sekä induktiivinen analyysi, jossa panostetaan esimerkiksi haastattelujen avulla kerätyn tutkimusaineiston tarkasteluun kvantitatiiviselle otteelle tyypillisen hypoteesien ja teorian testaamisen sijaan (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Kvalitatiivinen tutkimusote on valittu sekä tutkimuksen aiheen luonteen että haastattelujen tuomien etujen vuoksi. Tutkimuksen aiheena oleva työhyvinvointi ja työhyvinvointitoimien merkityksellisyys Yritys X:n henkilöstön keskuudessa on laajahko ja monisyinen. Työhyvinvointi ei ole yksiselitteinen vaan koostuu lukuisista osatekijöistä, joka voi johtaa haastattelua ja vastauksia useaan suuntaan, jolloin myös tarkentavien kysymysten, perusteluiden ja lisäkysymysten esittäminen tulee olla mahdollista. Haastattelu on joustavuutensa myötä otollinen tutkimustapa tässä tilanteessa, minkä vuoksi kvalitatiivinen tutkimusote haastatteluineen on valittu tämän työn toteuttamiseen.

4.1 Yritys X:n työhyvinvoinnin nykytila

Yritys X tarjoaa henkilöstölleen tavallisen työterveyshuollon lisäksi laajennetuksi terveys- turvaksi kutsutun terveysturvakuutuksen, jota yli puoli vuotta talossa olleet voivat hyödyntää. Laajennetun terveysturvan myötä henkilöstöllä on pääsy tavanomaista laajempiin terveys- palveluihin työterveyshuollon kautta. Yritys X:ssä on takana haastavampi ajanjakso, mikä on kuormittanut henkilöstöä huomattavasti normaalia enemmän. Tämä toimi yhtenä pe- rusteena sille, miksi henkilöstön hyvinvoinnin tilaa haluttiin alkuvuodesta 2018 kartoittaa. Yritys X:n henkilöstöllä oli tammi-helmikuun 2018 aikana mahdollisuus osallistua hyvin- vointikartoitukseen, joka toteutettiin yhteistyössä työeläkevakuutusyhtiön ja ulkoisen kumppanin kanssa. Tämä toteutettu hyvinvointikartoitus on henkilöstökysely elämäntapo- jen, terveyden ja työhyvinvoinnin kartoittamiseen. Sama hyvinvointikartoitus on järjestetty myös kerran aiemmin, keväällä 2016, Yritys X:n silloisen Suomen henkilöstön keskuu- dessa. Hyvinvointikartoituksessa 2018 koko organisaatiota tarkastellessa työmotivaatio ja työtyytyväisyys, työkyky ja työkuormitus sekä työ, työyhteisö ja esimiestyö olivat keskitä- soa Yritys X:ssä verrattuna hyvinvointikartoituksen yleiseen viiteryhmään. Keskimääräistä paremmalla tasolla Yritys X:ssä olivat terveys ja elämäntavat –osiot, kun taas henkinen hyvinvointi oli selvästi viiteryhmää heikompi. Tuloksissa oli eroja osastojen ja tiimien vä- lillä, minkä vuoksi kukin tiimi on käynyt tulokset läpi tiiminsä kesken tarvittaessa HR:n tu- kemana, jonka jälkeen tiimit ovat asettaneet yhdestä kolmeen kehittämiskohdetta aikatau- lun ja seurannan kera. Haastavan ajanjakson ollessa pitkälti jo ohi ja stressitasojen las- kiessa sairaspöissaolot ovat nousseet alkuvuodesta huomattavasti samoin kuin pidem- pien poissaolojen ja pidettyjen kolmikantakeskusteluiden määrät. Sairaspöissaolojen määrä on edelleen kasvava, sillä rankan ajanjakson ja voimakkaan ylikuormituksen vaiku- tukset tulevat näkyville sairaspöissaoloina viiveellä.

Vuoden 2018 hyvinvointikartoituksen myötä ei Yritys X:ssä ole vielä aloitettu erityisiä toi- mia. Kevään 2016 hyvinvointikartoituksen tulosten pohjalta aloitettiin taukojummat 2 kertaa viikossa sekä toimiston että logistiikan puolella Yritys X:n päätoimipisteellä. Nämä tauko- jummat jatkuvat yhä ja niillä on vakiintunut kävijäkunta. Vuoden 2016 hyvinvointikartoituk- sen pohjalta aloitettiin myös ulkopuolisten luennoitsijoiden pitämänä hyvinvointiluentojen sarja, joka on toteutettu syksyn 2016 - kevään 2018 aikana. Hyvinvointiluennoista ensim- mäiset käsittelivät unta ja palautumista, ravitsemusta sekä tilannetajua ja energiatasojen ylläpitämistä, joista kunkin luennon on pitänyt ulkopuolinen alan asiantuntija. Henkisen hy- vinvoinnin teemasta toteutettiin keväällä 2018 mindfulness – luento, jonka myötä alkoi myös mindfulness – harjoituskertojen sarja.

Yritys X:llä on nykyisellään suhteellisen laaja tarjonta etuja ja työhyvinvointia edistäviä toimia koko Suomessa toimivalle henkilöstölleen. Smartumin liikunta- ja kulttuurisetelitä on mahdollista hankkia aina 200 euroon saakka vuodessa, taukojumppia järjestetään kaksi kertaa viikossa Yritys X:n päätoimipisteen tiloissa sekä toimiston että logistiikan puolella. Yritys X:n muita liikunnallisia työhyvinvoinnin toimia ovat työnantajan tukemat osallistumiset vuosittain järjestettävään naisten kymppiin sekä työnantajan tukemat liikuntakerhot kuten pilates, golf ja salibandy, joita henkilöstö itse perustaa ja ylläpitää. Näiden lisäksi Yritys X on järjestänyt hyvinvointikartoituksia henkilöstölleen sekä laajempia henkilöstötutkimuksia säännöllisin väliajoin. Hyvinvointikartoitukset on järjestetty viimeksi alkuvuonna 2018 sekä keväällä 2016, kun taas laajempi henkilöstötutkimuskysely on järjestetty edellisen kerran syksyllä 2014 ja se on suunniteltu toteutettavaksi uudelleen syksyn 2018 aikana. Vuoden 2016 hyvinvointikartoitusten tulosten pohjalta aloitetut hyvinvointiluennot ovat myös Yritys X:n keinoja tuoda henkilöstölle tietoisuutta ja toimintamalleja hyvinvoinnin eri osa-alueilta, kuten aiheista uneen tai ravitsemukseen liittyen. Yritys X tarjoaa henkilöstölleen Suomessa myös mahdollisuutta hankkia edullisempia leffalippuja Finnkinon yrityslippujen muodossa sekä mahdollisuutta vuokrata Holiday Club -lomahuoneistoja sekä talvi- että kesäkaudella useammasta kohteesta, joita ovat muun muassa Katinkullassa Vuokatissa, Himoksella ja Saimaalla. Yritys X:ssä on parhaillaan meneillään laajamittainen esimieskoulutuskokonaisuus, jossa kaikki Suomen toimintojen esimiehet ovat mukana. Esimieskoulutus alkoi syksyllä 2017 ja se päättyy vuoden 2018 aikana. Koulutuskokonaisuus on toteutettu yhteistyössä työeläkevakuutusyhtiön kanssa ulkoisten kouluttajien toimesta sisältäen koko päivän mittaisia lähiopetuspäiviä ja puolen päivän mittaisia ryhmäcoaching -tapaamisia. Esimieskoulutuksen jatkoksi on jo suunniteltu HR:n ja työterveyshuollon yhteistä koulutusta esimiehille liittyen työkyvyn johtamiseen ja varhaiseen väliittämiseen.

4.2 Haastatteluiden toteutus

Haastattelu perustuu ajatukselle siitä, että kun halutaan tietää mitä henkilö tai kohde-ryhmä ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla, on helpointa kysyä suoraan häneltä (Sarajärvi & Tuomi 2018, 84). Haastattelun etuna kyselyyn verrattuna on sen joustavuus. Haastattelussa aineistoa voidaan kerätä tilanteen mukaisesti ja haastateltavaa myötäillen, aiheiden tai haastattelukysymysten järjestystä on mahdollista muuttaa, tarkentavia kysymyksiä voi esittää sekä vastausten tulkintaan on enemmän mahdollisuuksia kyselytutkimukseen verrattuna. (Hirsjärvi ym. 2009, 205; Sarajärvi & Tuomi 2018, 85.) Haastatteluiden käyttämiseen liittyy myös haasteita, kuten sen aikaan vievyys, anonymiteettiin liittyvät kysymykset sekä tulosten oikeellisuuteen liittyvät riskit (Hirsjärvi ym. 2009, 206). Kuten

aiemmin kvalitatiivisen tutkimusotteen esittelyn yhteydessä mainittiinkin, haastattelut valittiin työn aineiston keruumenetelmäksi haastattelumenetelmän joustavuuden tuomien etujen, kuten lisäkysymysten esittämisen, vuoksi.

Tutkimusaineistona toimivien haastatteluiden toteutustapa oli puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastateltaville annettiin ennakoon haastattelurunko, jonka lisäksi haastattelun aikana esitettiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Strukturoidussa haastattelussa eteneminen pohjautuu ennalta määritettyyn haastattelurunkoon tai lomakkeeseen, jossa kysymysten muoto ja järjestys on määrätty (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Haastattelut pohjautuivat strukturoituun haastatteluun haastattelurungon muodossa, mutta eivät täysin noudattaneet strukturoidun haastattelun periaatteita muun muassa lisäkysymysten esittämisen myötä.

Tutkimusaineisto on kerätty yksilohaastatteluiden avulla, jotka toteutettiin maaliskuun ja huhtikuun 2018 aikana Yritys X:n henkilöstön keskuudessa. Haastattelut toteutettiin pääosin työaikana Yritys X:n toimitiloissa erillisissä neuvotteluhuoneissa. Haastatteluiden pohjana on käytetty haastattelurunkoa, jonka haastateltavat saivat nähtäväksi ennakoon. Haastattelurungon sisältämien kysymysten lisäksi tarvittaessa esitettiin tarkentavia kysymyksiä, jolla esimerkiksi pyydettiin perusteluita tai tarkennettiin saatua vastausta oikean tulkinnan ja ymmärryksen saamiseksi. Haastattelurunko on tämän työn lopussa liitteenä 1. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin erikseen lupa haastattelun nauhoittamiseen, joka kaikilta haastateltavilta myös saatiin. Näin ollen kaikki haastattelut nauhoitettiin, mikä nopeutti haastattelun etenemistä kun haastatteluun ei tullut taukoja eikä muistiinpanojen kirjoittaminen ei ottanut aikaa. Haastatteluiden keskimääräinen kesto oli noin puoli tuntia, lyhin haastattelu tiivistyi alle 20 minuuttiin, kun taas pisin haastattelu vei 45 minuuttia.

Haastatteluiden nauhoitteet litteroitiin eli nauhoitteet kuunneltiin ja kirjoitettiin auki sanan sanalta haastattelujen läpikäynnin ja analysoinnin helpottamiseksi. Tutkimusaineistona toimivien haastatteluiden analysointiin on käytetty sisällönanalyysin menetelmiä. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan tekstin analysointia, jossa pyritään löytämään tekstistä merkityksiä sekä tutkimusaineiston tiivistämistä jättämättä pois aineiston sisältämää tietoa. Sisällönanalysointi perustuu siis loogiseen päättelyyn ja aineiston tulkintaan. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 114, 122). Sisällönanalyysiä tutkimusaineistona toimivista haastatteluista on tehty aineistolähtöisestä näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan aineiston kolmivaiheista analysointiprosessia, jossa ensimmäisenä aineisto pelkistetään poistamalla siitä turha, epäolennainen teksti pois. tämän jälkeen pelkistetty aineisto ryhmitellään samankaltaisuuksien tai eroavaisuuksien mukaan, jonka jälkeen aineisto käsitteellistetään eli aineiston

yleiskieliset ilmaisut korvataan teoreettisemmilla käsitteillä ja aineistosta tehdyillä johtopäätöksillä. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 122–125.)

Haastattelurunko jakautuu taustamuuttujiin sekä kymmeneen kysymykseen. Taustamuuttujina käytetään työskentelyaluetta, sukupuolta, ikää sekä palvelusvuosia. Taustamuuttajat on valittu sen perusteella, että henkilöitä ja tuloksia voidaan jakaa ja erotella muuttujien perusteella haastatellun henkilön anonymiteetti säilyttäen. Tämän vuoksi ikä ja palvelusvuodet ovat haarukoitu. Nämä taustamuuttajat valittiin käyttöön sen vuoksi, että mahdolliset eroavaisuudet vastauksissa, kehitysideoissa ja näkemyksissä työhyvinvointiin liittyen eri sukupuolten, ikäryhmien tai työskentelyalueiden välillä tulisivat ilmi. Työskentelyalue on jaettu logistiikkaan ja toimistoon, mikä on Yritys X:ssä tyypillisesti käytetty henkilöstöjako, jossa toimistolla viitataan kaikkiin logistiikan ulkopuolisiin toimintoihin. Ikä on haarukoitu neljään, jossa alin haarukka on alle 30 – vuotiaat, seuraavat kaksi haarukkaa ovat 30 – 39 – vuotiaat ja 40 – 49 – vuotiaat ja ylimmässä haarukassa ovat 50 -vuotiaat ja tätä vanhemmat. Palvelusvuodet sen sijaan on haarukoitu kolmeen ryhmään, jossa ensimmäinen kuvaa 0 - 5 vuoden työskentelyaikaa Yritys X:ssä, keskimäinen haarukka 5 – 10 vuoden aikaa ja kolmas haarukka kuvaa yli 10 vuoden työskentelyaikaa Yritys X:ssä. Taustamuuttujien lisäksi haastattelurunkoon on otettu kymmenen kysymystä, joiden tavoitteena on selvittää haastateltavien mielipiteitä Yritys X:n työhyvinvoinnin toimenpiteistä sekä antaa heille mahdollisuus esittää toiveitaan ja kehitysideoitaan näihin liittyen.

4.3 Haastateltujen henkilöiden esittely

Tätä tutkimusta varten olen haastatellut henkilöstöä eri puolilta organisaatiota sekä toimistosta että logistiikasta, eri henkilöstötasolta niin toimihenkilöitä, esimiesasemassa olevia kuin työntekijöitä. Sillä, että haastateltavat edustavat mahdollisimman monipuolisesti koko organisaation henkilöstöä, olen pyrkinyt saamaan kattavan ja kokonaisvaltaisen kuvan Yritys X:n henkilöstön mielipiteistä työhyvinvointiin ja Yritys X:n työhyvinvoinnin keinoihin liittyen, jolloin tulokset vastaisivat mahdollisimman hyvin koko organisaation mielipiteitä. Haastateltuja henkilöitä on yhteensä 13, joista 5 työskentelee logistiikan toiminnoissa ja 8 organisaation muissa tehtävissä, joihin viitataan työalueella toimisto. Haastatelluista naisia on 9 ja miehiä 4. Ikäryhmien osalta haastatellut henkilöt jakautuvat tasaisesti, alle 30 – vuotiaita heidän joukossa on 2 henkilöä, kun taas suurin osa haastatelluista kuuluu 30 – 39 -vuotiaiden ryhmään, joita on 5 henkilöä. 40 – 49 vuotiaita haastatelluista on 4 henkilöä ja vanhimpien ikäryhmää yli 50 -vuotiaita edustaa haastatelluista 2 henkilöä. Myös palvelusvuosien osalta haastatellut henkilöt jakautuvat tasaisesti. 0 – 5 vuotta Yritys X:ssä toimineita haastateltuja on 4 henkilöä, 5 - 10 vuotta talossa olleita myöskin 4 henkilöä ja yli

10 vuotta Yritys X:n palveluksessa olleita on 5 henkilöä. Haastatellut henkilöt on esitelty tarkemmin taulukossa 1.

Taulukko 1. Haastatellut henkilöt

Haastateltava	Toimisto / logistiikka	Sukupuoli	Ikäryhmä	Palvelusvuodet
1	Toimisto	Nainen	30 – 39 vuotiaat	0 – 5 vuotta
2	Toimisto	Nainen	30 – 39 vuotiaat	5 - 10 vuotta
3	Toimisto	Mies	alle 30 vuotiaat	0 – 5 vuotta
4	Logistiikka	Nainen	40 – 49 vuotiaat	yli 10 vuotta
5	Toimisto	Mies	50 tai vanhempi	yli 10 vuotta
6	Toimisto	Mies	30 – 39 vuotiaat	0 – 5 vuotta
7	Toimisto	Nainen	40 – 49 vuotiaat	yli 10 vuotta
8	Logistiikka	Nainen	50 tai vanhempi	5 – 10 vuotta
9	Toimisto	Nainen	40 – 49 vuotiaat	yli 10 vuotta
10	Logistiikka	Nainen	alle 30 vuotiaat	0 – 5 vuotta
11	Logistiikka	Nainen	30 – 39 vuotiaat	5 – 10 vuotta
12	Logistiikka	Mies	30 – 39 vuotiaat	5 – 10 vuotta
13	Toimisto	Nainen	40 – 49 vuotiaat	yli 10 vuotta

Haastateltavat kuvaavat hyvin Yritys X:n koko henkilöstöä, jossa suurempi osa henkilöstöstä on naisia ja suurimmat ikäluokat Yritys X:ssä ovat 30 - 49 vuotta vanhat, joiden ryhmään suurin osa haastateltavistakin kuuluivat. Myöskin jako haastateltavien välillä toimiston ja logistiikan suhteen on riittävän tasainen, jotta haastateltavien joukon voidaan koeta vastaavan koko henkilöstöä, kumpikaan puoli ei korostu liikaa haastateltavien lukumäärissä. Haastateltavien henkilöiden joukko kattaa myös koko henkilöstön kaaren vastikään taloon tulleista aina pitkällisen, kymmeniä vuosia pitkän kokemuksen talossa kerryttäneisiin. Haastateltavien joukossa on eri asemassa olevia työntekijöitä ja esimiehiä, millä on myös pyritty saamaan mahdollisimman kattava kuva henkilöstön mielipiteistä liittyen Yritys X:n työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin toimenpiteisiin. Tavoitteena haastateltavien henkilöiden valinnassa oli, että haastateltavat henkilöt kuvaisivat mahdollisimman hyvin koko henkilöstöä, mikä helpottaa vastausten yleistämistä ja tekee siitä luotettavampaa. Tämä tavoite toteutuu haastatelluiksi valittujen joukossa.

4.4 Haastattelun teemat

Haastattelukysymykset voidaan jakaa kolmeen teemaan, yleiseen työhyvinvoinnin käsitykseen haastatellun omasta näkökulmastaan sisältäen haastattelurungon kysymykset 1 ja 2,

Yritys X:n työhyvinvoinnin käytännön keinoihin liittyviin kysymyksiin, johon kuuluvat haastattelurungon kysymykset 3 – 7 sekä laajemmin työhyvinvointia Yritys X:ssä käsitteleviin kysymyksiin sisältäen haastattelurungon kysymykset 8 – 10.

Ensimmäiseen teemaan, joka keskittyy yleiseen työhyvinvoinnin käsitykseen haastatellun omasta näkökulmasta, olen ottanut mukaan haastattelurungon ensimmäiset kaksi kysymystä, joista ensimmäisessä tiedusteltiin millaisia asioita haastateltu kokee tärkeiksi juuri oman työhyvinvointinsa kannalta. Kysymyksellä haluttiin saada vastauksia haastatellun omasta työhyvinvoinnin käsityksestä, sillä työhyvinvoinnilla ei ole yhtä vakiintunutta, yleismaailmallista määritelmää. Haastattelurungon toinen kysymys, jossa kysytään millä tavoin työnantaja voi edistää haastatellun omaa työhyvinvointia, toimii jatkokysymyksenä ensimmäiselle kysymykselle. Ensimmäinen kysymys pohjautuu yksilön näkökulmaan työhyvinvoinnista, kun taas toinen kysymys keskittyy organisaation näkökulmaan. Yhdessä näiden kahden kysymyksen vastausten perusteella voidaan hahmotella haastatellun omaa käsitystä siitä, mitä työhyvinvointi hänen mielestään on ja millaisia asioita tai osatekijöitä työhyvinvointiin liittyen haastateltu pitää tärkeinä.

Toinen teemoista, Yritys X:n työhyvinvoinnin käytännön toimet haastatellun näkökulmasta, kattaa haastattelurungon kysymykset kolmannesta seitsemänteen. Näillä kysymyksillä on pyritty selvittämään Yritys X:n käytössä olevien työhyvinvoinnin käytännön toimien tunnettavuutta. Haastattelurungon kolmannessa kysymyksessä on pyydetty haastateltua listamaan niitä Yritys X:n työhyvinvoinnin toimia, mitä hän tietää ja muistaa. Jatkona tälle kolmannelle kysymykselle, neljännessä kysymyksessä haastatellulle on annettu tämän työn liitteenä 2 oleva lista Yritys X:n työhyvinvoinnin toimista, joista haastateltua on pyydetty mainitsemaan ne, joita hän on viimeisen vuoden aikana käyttänyt tai hyödyntänyt. Kolmannella kysymyksellä on haluttu kartoittaa miten hyvin henkilöstö tuntee ja tietää työnantajansa tarjoamat edut ja työhyvinvoinnin toimet, ja neljännellä kysymyksellä puolestaan on tutkittu mitä keinoista oikeasti hyödynnetään ja kuinka moni niitä käyttää. Viides, kuudes ja seitsemäs kysymys sen sijaan keskittyvät haastatellun mielipiteisiin ja palautteisiin liittyen Yritys X:n työhyvinvoinnin toimiin sekä niihin mahdollisesti kaivattuihin muutoksiin sekä haastatellun kokemukseen näiden keinojen vaikuttavuudesta.

Kolmas teemoista, joka käsittelee työhyvinvointia Yritys X:ssä haastatellun näkökulmasta, käsittää haastattelurungon kysymykset kahdeksannesta kymmenenteen. Näillä kysymyksillä on haluttu saada laajempaa ymmärrystä haastatellun näkemyksestä, siitä millainen on työhyvinvointi Yritys X:ssä. Kahdeksannessa kysymyksessä haetaan haastatelluilta ideoita ja toiveita, joilla yritys X voisi kehittää henkilöstönsä työhyvinvoinnin edistämistä sekä mitä Yritys X voisi vielä tarjota tai tehdä parantaakseen haastatellun työhyvinvointia.

Yhdeksännessä kysymyksessä on esitetty haastatellulle väittämä, Yritys X panostaa riittävästi työhyvinvointiin, johon annettu neljä vastausvaihtoehtoa väliltä täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä. Keskimmäisen vaihtoehdon puuttumisella on pakotettu haastatellun valitsemaan puoli joko saamaa mieltä tai eri mieltä olevien joukosta, ja valinta pyydettiin perustelemaan. Haastattelurungon viimeisenä kysymyksenä esitettiin haastatellulle avoin kysymys, jossa hänelle annettiin mahdollisuus kertoa mitä mieleen tuli liittyen Yritys X:n työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin toimiin.

5 Tulokset

Tutkimusaineistona toimivat 13 yksilöhaastattelua tuottivat materiaalia Yritys X:n työhyvinvoinnin toimista, niiden merkityksellisyydestä henkilöstölle sekä muutostoiveista työhyvinvoinnin toimiin liittyen, kuten työn tavoitteeksi oli asetettu. Haastatteluiden avulla saadut vastaukset ja tutkimustulokset on jaettu kolmeen osaan teemoittain selkeyttämään vastausten tulkintaa. Nämä kolme teemaa ovat aiemmin mainitut yleiseen työhyvinvoinnin käsitteeseen haastatellun omasta näkökulmastaan liittyvät vastaukset, Yritys X:n työhyvinvoinnin käytännön toimiin liittyvät vastaukset ja laajemmin työhyvinvointia Yritys X:ssä käsittelevät vastaukset.

5.1 Yleinen työhyvinvoinnin käsitys haastateltujen näkökulmasta

Oman työhyvinvoinnin kannalta tärkeiksi asioiksi koetut henkinen ja fyysinen hyvinvointi, hyvä työilmapiiri ja työyhteisö sekä sopiva työkuorma esiintyvät pääteemoina haastateltujen vastauksissa. Osassa vastauksista korostui, että työhyvinvoinnin käsite ymmärrettiin kattavan lähinnä fyysisen hyvinvoinnin sekä joitain elementtejä henkisen hyvinvoinnin puolelta, kun taas toisissa haastatteluissa näkyi laaja-alaisempi ymmärrys työhyvinvoinnin käsitteestä kokonaisvaltaisena ilmiönä. Työkaverit ja se, millaiset tiimin keskinäiset vuorovaikutussuhteet ovat, koettiin merkittäviksi työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen kannalta. Työtehtäviin liittyen haastatteluissa mainittiin työtehtävien mielekkyys, työtehtävien vastaavuus omaan osaamiseen ja kehitystoiveisiin sekä työn kohtuullinen kuormittavuus. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeäksi koettiin myös perusprosessien toimivuus, selkeät vastuut ja tavoitteet sekä päivittäisiä rutiineja, jotka mahdollistavat ennakoitavuutta ja työn hallittavuutta. Muun muassa yksi haastatelluista henkilöistä kaipasi päiviinsä edes jonkinlaista rutiinia, ettei hänen jatkuvasti tarvitsisi työskennellä epäselvissä tilanteissa, uusien asioiden parissa, oman mukavuusalueensa ulkopuolella. Haastatteluissa nousivat esille myös esimiestyö sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino työhyvinvoinnin tuottajina. Työn ja vapaa-ajan tasapainoon haastatteluissa nousi esille kaksi erilaista näkökulmaa, joista ensimmäinen liittyi työn ja perheen sekä muun elämän yhteensovittamiseen ja toinen näkökulma liiallisen työnteon, ”työholismin” aiheeseen. Molemmissa tilanteissa yhteisenä tekijänä oli kysymys siitä, että töistä pääsee ajoissa lähtemään jättäen työt työpaikalle, jolloin niitä jatketa kotoa käsin.

Tiimihengen luominen, mikromanageroinnin välttäminen antamalla vastuun ja vapauden työn tekemiseen, kannustava johtaminen ja työnantajan luottamus työntekijään mainittiin haastatteluissa asioina, joiden avulla työnantaja voi edistää haastatellun omaa työhyvin-

vointia. Toivottiin, että työnantaja kiinnittäisi toimillaan huomiota yhteisöllisyyden mahdollistamiseen ja sen kehittämiseen, mihin erityisesti esimiehiltä toivottiin panostusta oman tiimin sisäisen yhteisöllisyyden kehittämisessä. Johtamiseen liittyen haastatteluissa nostettiin esille toive siitä, että työnantaja asettaa ja viestii hyvin päämäärät ja suuntaviivat, joita kohden halutaan mennä, mutta antaa henkilöstölleen vapautta työskennellä itsenäisesti päämäärää kohden hänelle asetettujen vastuiden rajoissa. Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyen palautteen antaminen ja palkitseminen sekä rahallisena että aineettomana kannustimena nostettiin haastatteluissa esille työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Työhyvinvoinnin edistämisen keinoja työnantajan näkökulmasta, joita haastatteluissa mainittiin, ovat esimerkiksi työpahoinvointitapauksien tunnistaminen ja niihin puuttuminen ajoissa, avoin viestintä työhyvinvoinnin toimista ja saatavilla olevasta tuesta sekä henkilöstön kuunteleminen ja huomioiminen heitä koskevilla asioilla.

5.2 Yritys X:n työhyvinvoinnin käytännön toimet haastateltujen näkökulmasta

Kun haastateltavilta kysyttiin, mitä Yritys X:n työhyvinvoinnin käytännön toimia he tietävät yrityksellä olevan, vastauksia saatiin muutamasta keinosta aina pitkiin listoihin saakka, ja jokainen haastateltava osasi nimetä vähintään yhden Yritys X:n työhyvinvoinnin edistämisen toimista. Haastateltavien keskuudessa eniten mainittuja Yritys X:n käytännön työhyvinvoinnin keinoja olivat kulttuuri- ja liikuntasetelit, työnantajan tukemat harrastekerhot, hyvinvointiluennot ja taukojummat. Kulttuuri- ja liikuntasetelit mainittiin seitsemän haastatellun henkilön toimesta, kuin myös työnantajan tukemat harrastekerhot. Toiseksi useimmin mainitut hyvinvointiluennot vastattiin kuusi kertaa ja taukojummat mainittiin viidessä haastattelussa. Muita mainittuja olivat työterveyshuolto ja laajennettu terveysturva palveluineen, hyvinvointikartoitus, varhaisen välittämisen malli, ergonomiaa tukevat toimet, kehityskeskustelut, tiimipäivät ja muu virkistystoiminta, esimieskoulutus, päätoimipisteellä käyvä hieroja, Holiday Club –lomaviikot, pikkujoulut sekä päätoimipisteessä toteutetut remontit.

Haastateltujen listattua heidän tietämänsä Yritys X:n käytännön työhyvinvoinnin toimet, heille annettiin nähtäville tämän työn liitteenä 2 oleva listaus Yritys X:n työhyvinvoinnin toimista, ja heille esitettiin kysymys siitä, mitä listan toimista he ovat käyttäneet tai hyödyntäneet viimeisen vuoden aikana. Alla olevaan taulukkoon 2 on koottu liitteessä kaksi mainittua Yritys X:n työhyvinvoinnin toimet sekä tieto siitä, kuinka moni kolmestatoista haastatellusta henkilöstä kertoi käyttäneensä tai hyödyntäneensä kyseistä työhyvinvoinnin toimea viimeisen vuoden aikana. Käytetyimpiä ja eniten hyödynnettyjä Yritys X:n työhyvinvoinnin käytännön toimista puolestaan olivat hyvinvointikartoitus, kulttuuri- ja liikuntasetelit, esimieskoulutus sekä työnantajan tukemat harrastekerhot.

Taulukko 2. Viimeisen vuoden aikana käytetyt Yritys X:n työhyvinvoinnin toimet

Yritys X:n työhyvinvoinnin toimi	Henkilöä maininnut käyttäneensä toimea
Hyvinvointikartoitus	9
Liikunta- ja kulttuurisetelit	9
Esimieskoulutus	4
Työnantajan tukemat harrastekerhot, kuten pilates, golf, juoksu, pyöräily, salibandy, rantalentopallo	3
Holiday Club -viikoista	1
Naisten kymppi	1
Ajanhallinnan kurssi	0
Edullisemmat leffaliput	0
Etätyömahdollisuus	0
Hyvinvointiluennot	0
Taukojummat	0

Hyvinvointikartoitukseen viimeisen vuoden aikana haastatelluista oli osallistunut yhdeksän henkilöä 13 haastatellusta ja yhtä moni haastatelluista kertoi käyttäneensä liikunta- ja kulttuuriseteleitä. Esimieskoulutukseen haastatelluista osallistui neljä, työnantajan tukemissa harrastekerhoissa oli sen sijaan mukana haastatelluista kolme. Muita käytettyjä toimia olivat Holiday Club –viikot, joita yksi haastatelluista kertoi viimeisen vuoden aikana käyttäneensä sekä naisten kymppi, johon haastatelluista yksi kertoi osallistuneensa viimeisen vuoden aikana. Sen sijaan liitteessä 2 listatuista Yritys X:n työhyvinvoinnin toimista taukojummat, edullisemmat leffaliput ja hyvinvointiluennot ovat jääneet kaikilta haastatelluilta hyödyntämättä viimeisen vuoden aikana. Haastateltavista useampi mainitsi, ettei ole ehtinyt osallistua hyvinvointiluennoille, vaikka aiheet ovatkin olleet heistä kiinnostavia. Myös muut haastatelluilta viimeisen vuoden aikana käyttämättä jääneistä toimista saivat positiivista palautetta osakseen ja näitä toimia toivottiin jatkettavan, vaikka haastatellut itse eivät näitä olleet viimeisen vuoden aikana käyttäneet.

Haastateltujen henkilöiden mielipiteet Yritys X:n nykyisistä työhyvinvoinnin toimista ovat positiivisia. Haastatellut henkilöt kertovat Yritys X:n työhyvinvoinnin keinojen olevan hyviä, mutta irrallisia toimia. Työhyvinvoinnin toimien ei koettu muodostavan yhtenäistä, selkeää kokonaisuutta, joiden lisäksi haastattelussa nousi esille kysymys siitä, mikä on tavoite näiden Yritys X:n työhyvinvoinnin keinojen taustalla. Haastattelussa kysyttiin, onko työhyvinvoinnin keinojen tavoitteena saada henkilöstö liikkumaan, yleisesti voimaan hyvin, vähentää sairaspöissaoloja vai onko työhyvinvoinnin toimien tavoitteena saavuttaa jotain muuta.

Haastatteluissa tuotiin myös esille viestintä näistä työhyvinvoinnin toimista. Sitä, että työhyvinvoinnin toimista ja saatavilla olevista etuuksista on kerrottu Yritys X:n intrassa omalla välilehdellään, ei pidetty riittävänä viestintänä. Haastatteluissa esitettiin toive, että näistä toimista puhuttaisiin enemmän ja niitä mainostettaisiin säännöllisesti. Yksittäisistä työhyvinvoinnin toimista kulttuuri- ja liikuntaselitteet keräsivät runsaasti positiivista palautetta sillä, että kukin voi hyödyntää selitteet parhaaksi näkemällään tavalla harrastuksiin ja vapaa-ajan aktiviteetteihin. Hyvinvointikartoitusta pidettiin hyvänä, mutta sen ei koettu johtavan jatko-toimiin tai parannuksiin. Taukojumppia pidettiin hyvänä, hyödyllisenä ja säilytettävänä toimena siitäkkin huolimatta, ettei haastateltavista kukaan ollut taukojumppiin viimeisen vuoden aikana osallistunut. Työnantajan tukemat harrastekerhot, kuten salibandy, golf ja pilates, saivat myös paljon positiivista palautetta muun muassa niiden edullisuuden ja helpouden ansiosta. Esimerkiksi Pilates –kerho kokoontuu päätoimipisteellä liikuntasalissa kerran viikossa kello neljän jälkeen, mikä tekee osallistumisen hyvin helpoksi. Harrastekerhot ja naisten kymppi koettiin liikunnallisuutensa puolesta työhyvinvointia parantavina, mutta myös yhteishenkeä kohottavina yhteisen vapaa-ajan tekemisen myötä. Yritys X:n työhyvinvoinnin toimista suuri osa keskittyy fyysisen kunnon edistämiseen, joita monet henkilöstöstä hyödyntävätkin. Haastatteluissa nostettiin esille huomio siitä, miten työnantaja voisi kannustaa niitä liikkumaan, jotka eivät harrasta liikuntaa tai huolehdi liikkumisestaan esimerkiksi arjessa hyötyliikunnan avulla, sillä liikunnalliseen puoleen kannustavat työhyvinvoinnin toimet ja edut, kuten liikuntaselitteet ja osallistumiset naisten kymppille, ovat käytössä useimmiten niillä, jotka liikkuvat jo entuudestaan. Haastatteluissa mainittiin myös Yritys X:n vuosittain järjestämät pikkujoulut, minkä osalta oltiin tyytyväisiä, että pikkujoulu-perinnettä Yritys X:ssä on yhä jatkettu, vaikka moni työnantaja on niistä luopunut. Pikkujoulut koettiin yhteisöllisyyttä lisäävänä ja jopa työvuoden kohokohtana, jota odotetaan. Pikkujouluista annettiin tosin myös toisenlaista palautetta haastatteluissa, jossa todettiin pikkujoulujen olevan liian meluisia ja pikkujouluihin toivottiin lisäksi rauhallisempaa tilaa, joka mahdollistaisi sujuvan keskustelun, kun kuulee toisen puheen ongelmitta.

Haastatteluissa tuotiin esille useita toiveita työhyvinvoinnin keinoista ja työhyvinvoinnin edistämisen tavoista, jotka haluttaisiin myös Yritys X:ään käyttöön. Osa toiveista pohjautuivat haastateltujen henkilöiden aiempiin työnantajiin ja heidän tarjoamiin työhyvinvoinnin edistämisen käytänteisiin, osa taas haastateltujen henkilöiden lähipiirin, kavereiden kertomana tai jotain muuta kautta tietoon tulleista tavoista, joilla työnantajat toteuttavat työhyvinvoinnin ylläpitoa ja edistämistä. Ehdottomasti eniten mainittu toive oli saada kuntosali työpaikalle. Kuntosalille uskottiin löytyvän tilaa päätoimipisteeltä ja haastatteluissa ehdotettiin kuntosalin rakentamista talon remonttien yhteydessä. Haastatteluissa esitettiin myös mahdollisuutta käyttää työajasta esimerkiksi tunti viikossa liikkumiseen, joka leimat-

taisiin työajanseurannan järjestelmään sopivalla koodilla, joka laskee kyseisen tunnin työajaksi. Pekkaniska -yhtiön työhyvinvoinnin edistämisen käytännöt, joilla kannustetaan tupakoinnin lopettamiseen, tupakoimattomuuteen ja liikkumiseen erilaisin bonuksin, nostettiin myös esille useammassa haastattelussa toimina, jotka otettaisiin mielellään vastaan myös Yritys X:ään. Myöskin työmatkapyöräilyn ja julkisen liikenteen käytön tukemista ehdotettiin haastatteluissa sekä hyötyliikuntaan että ekologisempaan elämäntapaan kannustavina toimina. Haastatellut muistelivat myös Yritys X:ssä aiemmin olleita teatterikäyntejä sekä tiimi- ja virkistyspäiviä, jotka he ovat kokeneet yhteisöllisyyttä työyhteisön kesken luovina.

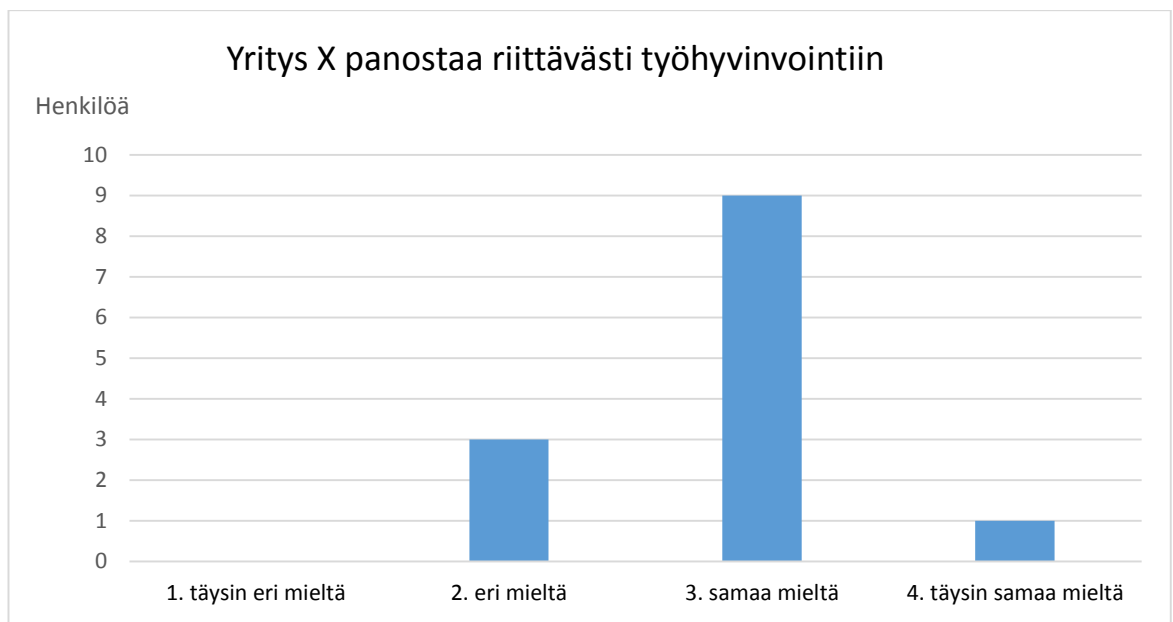
Yritys X:n käytössä olevilla työhyvinvoinnin edistämisen keinoilla haastatellut kokivat olevan positiivista vaikutusta työhyvinvointiin, sen ylläpitoon ja edistämiseen. Haastateltavat mainitsivat, että ilman näitä Yritys X:n työhyvinvoinnin keinoja, työhyvinvointia ei todennäköisesti tulisi samalla tavalla edistettyä, mutta totesivat myös, että on jokaisesta itsestään kiinni hyödyntääkö työnajan puolesta tarjottuja mahdollisuuksia työhyvinvoinnin ylläpitoon ja edistämiseen. Työterveyshuollon vaikutus työhyvinvointiin nostettiin haastatteluissa muita korkeammalle, ja haastatteluissa todettiin, että työterveyshuolto on toiminnallaan auttanut monia palamaan takaisin töihin pidemmän sairaspöissaolon jälkeen. Kulttuuri- ja liikuntasetelit korostuivat vastauksissa myös vaikuttavuuden kohdalla, ja näiden menettämisen koettiin tuottavan yksittäisistä työhyvinvoinnin keinoista suurinta hallaa työhyvinvoinnille. Kulttuuri- ja liikuntasetelien tärkeyttä perusteltiin sillä, että setelit voi kukin käyttää haluamallaan tavalla, itselle mieluiseseen kohteeseen, kun taas moni muu työhyvinvoinnin toimista ei tarjoa vastaavaa valinnan vapautta.

5.3 Työhyvinvointi Yritys X:ssä haastateltujen näkökulmasta

Ehdotuksia siitä, mitä Yritys X työnantajana voisi tehdä parantaakseen henkilöstönsä työhyvinvointia, annettiin haastatteluissa useampaan työhyvinvoinnin osa-alueeseen liittyen. Sekä logistiikan että toimiston puolen henkilöstölle toivotaan ergonomiaopastusta työterveyshuolloilta sekä mahdollisuutta esittää ergonomiaan liittyviä kysymyksiä, joihin työterveyshuolloilta he voisivat saada oikeat vastaukset. Toimiston puolella ergonomiaopastustarve keskittyy työpisteen oikeisiin säätöihin sähköpöydän korkeuden, tuolin säätöjen ja näytön sijoittelun osalta. Logistiikan puolelta ergonomiaopastuksen tarve liitettiin työskentelyasentojen ergonomisuuteen esimerkiksi lattiatasolla työskennellessä. Haastatteluissa esitettiin myös Yritys X:n lähtemistä mukaan nollatapurmaa –foorumiin sekä savuttomaksi työpaikaksi. Yritys X:n päätoimipisteellä on toteutettu osittaista remonttia, jolla on kunnostettu työtiloja. Rakennuksessa on kuitenkin yhä kerroksia kunnostamatta ja ilmas-

toinnissa on parantamisen varaa. Päätoimipisteen henkilöstön keskuudessa on sisäilmasta tai kosteudesta johtuvaa oireilua, minkä vuoksi päätoimipisteen kosteusmittausten tulokset halutaan saada henkilöstön nähtäville. Haastatteluissa korostettiin työtilojen turvallisuutta ja viihtyvyyttä työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä, mitä vasten työtilojen kunnostaminen tulisi olla korkealle priorisoituna. Työkuormitukseen ja kuormituksen tarkasteluun liittyvät asiat nousivat useammassa haastattelussa esille. Eräässäkin haastattelussa vastattiin kaivattavan ”toista minää” tai lisää tunteja päivään. Toivottiin myös, että haasteet jaksamisessa ja hyvinvoinnissa havaittaisiin ja niihin puututtaisiin aiemmin työnantajan toimesta, mikä kuitenkin koettiin haastavaksi etenkin tilanteissa, joissa myös esimies on luojilla.

Haastatelluille henkilöille esitettiin haastattelun päätteeksi seuraava väite: ”Yritys X panostaa riittävästi työhyvinvointiin”, minkä jälkeen heille annettiin neliportainen vastausasteikko sisältäen vastausvaihtoehdot täysin eri mieltä, eri mieltä, samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Haastateltujen tuli siis ottaa kantaa ovatko he samaa mieltä vai eri mieltä siitä, että Yritys X panostaa riittävästi työhyvinvointiin. Valinnan jälkeen heitä pyydettiin myös perustelemaan vastaustaan.



Kuvio 5. Haastateltujen henkilöiden mielipide väitteeseen Yritys X panostaa riittävästi työhyvinvointiin

13 haastatellusta henkilöstä 10 vastasi olevansa sitä mieltä, että Yritys X panostaa riittävästi työhyvinvointiin. Kolme haastatelluista kertoi olevansa eri mieltä siitä, että Yritys X panostaa riittävästi työhyvinvointiin. Samaa mieltä olevat perustelivat vastaustaan pääosin samalla argumentilla, Yritys X:llä on paljon hyviä toimia, mutta enemmänkin voisi tehdä.

Erityisesti jaksamiseen ja työkuormitukseen liittyvissä asioissa koettiin olevan parantamisen varaa. Eri mieltä olleet argumentoivat vastaustaan työhyvinvoinnin toimien liiallisella keskittymisellä fyysiseen hyvinvointiin unohtaen henkisen puolen tukemisen ja edistämisen, epäselvillä vastuualueilla ja organisaatorakenteilla sekä liiallisella työkuormituksella ja liian myöhäisellä puuttumisella jaksamisen haasteisiin. Yksi eri mieltä olleista haastatelluista henkilöistä perusteli vastaustaan sanomalla, että Yritys X:n käytössä olevat työhyvinvoinnin keinot ovat hyviä, mutta liiallinen työkuormitus ja resurssivaje laskevat hänen mielipidettään Yritys X:n työhyvinvointiin panostamisen riittävydestä. Jaksamisen haasteita ja työkuormituksen haasteita ei pidetty pelkästään kuluneen haastavamman ajanjakson tuomina, vaan haasteita jaksamisessa ja työkuormituksen kanssa on koettu olleen jo aiemmin. Myös organisaatioon liittyvät asiat mainittiin osasyynä siihen, ettei Yritys X:n koeta panostavan riittävästi työhyvinvointiin. Maan rajan ylittävät esimies-suhteet nostettiin erityisesti esille työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Esimies koettiin etäiseksi ja esiin nostettiin myös se, kun ei voi omalla äidinkielellään puhua esimiehensä kanssa, minkä tuoma haaste koettiin korostuvan vaikeampien asioiden ja tilanteiden, kuten jaksamisen haasteiden, ollessa läsnä. Moni haastateltu kuitenkin kokee, että Yritys X panostaa nykyisellään työhyvinvointiin ja tarjoaa työhyvinvointia edistäviä ja parantavia toimia kattavammin moneen muuhun työnantajaan ja heidän työhyvinvoinnin toimiinsa verrattuna. Tähän jatkona haastatteluissa toivottiin, että Yritys X voisi tulevaisuudessa toimia edelläkävijänä työhyvinvoinnin ja henkilöstöstään välittämisen saralla ja kertoa avoimesti siitä myös ulkopuolelle, jonka myötä myös Yritys X voisi käyttää työhyvinvointiin keskittymistään osana uusien työntekijöiden houkuttelemisessa sekä nykyisen henkilöstön sitouttamisessa.

Haastatteluiden avoimissa vastauksissa nostettiin esille huoli siitä, miten Yritys X:n erilaiset työntekijäryhmät kuten tuntityöntekijät tai vuorotyötä tekevät logistiikan työntekijät tai päätoimipisteen ulkopuolella työskentelevät pääsevät hyödyntämään työhyvinvoinnin edistäviä toimia kuin myös siitä, että muistetaanko heidät huomioida työhyvinvoinnin ja sen toimenpiteiden suunnittelussa. Haastatteluissa kerrottiin myös logistiikan tilan puutteen ja ahtauden sekä korkean vaihtuvuuden aiheuttamista turvallisuusriskeistä ja puutteista. Tilojen ahtauden kerrottiin aiheuttavan vaaratilanteita ja voimakkaan vaihtuvuuden pelättiin heikentävän perehdytyksen laatua. Sekä ahtaat tilat että perehdyttämisen puutteet tuottavat riskejä niin turvallisuuden kuin yleisemmin työhyvinvoinnin näkökulmista. Esille otettiin myös esimieskoulutusta vastaava koulutusputki projekteissa työskenteleville monen projekteissa työskentelevien tarvitessa esimiestaitoja ollessaan esimerkiksi vastuussa jostain projektin osa-alueesta. Toinen koulutuksiin liittyvä toive jätettiin monimuotoisuuden ja erilaisuuden teemasta. Organisaation ollessa iso, jossa jokaisella tiimillä on useita erilaisia sidosryhmiä, on havaittu tarvetta ymmärtää paremmin erilaisia työskentely-

ja toimintatapoja kuin myös erilaisia ihmisiä ja erilaisuuden tuomaa rikkautta. Haastattelussa esitettiin myös toive organisaation, tiimien ja työntekijöiden esittelystä intrassa, sillä talon ollessa monia ihmisiä saati heidän roolejaan ei tunneta. Uudet työntekijät esitellään melko hyvin intrassa heidän aloittaessa, mutta toiveena olisi esittelyjä jo talossa olevista henkilöistä ja heidän rooleistaan esimerkiksi tiimi kerrallaan. Avoimissa vastauksissa toivottiin myös, että henkilöstö otettaisiin mukaan heitä koskeviin asioihin ja heidän mielipiteensä ja toiveensa huomioitaisiin paremmin. Haastattelussa todettiin tämän työn olevan yksi tapa osallistaa henkilöstöä ja tiedustella heidän toiveitaan, tässä tapauksessa työhyvinvointiin liittyen. Samaisessa haastattelussa nostettiin jälleen myös esille esimerkiksi työhyvinvointikartoituksista nousseiden jatkotoimien viestinnän. Viestinnän ollessa riittävä, oikeissa kanavissa ja hyvin ajoitettuna, sillä voisi tuoda henkilöstölle näkyväksi, että heitä on kuultu ja heidän tarpeensa huomioitu.

6 Pohdinta

Haastattelut henkilöt ovat pääosin tyytyväisiä Yritys X:n työhyvinvoinnin toimiin ja suurin osa haastatelluista henkilöistä on sitä mieltä, että Yritys X panostaa riittävästi työhyvinvointiin. Kun 13 haastatellusta henkilöstä 10 kertoo olevansa sitä mieltä, että Yritys X panostaa riittävästi työhyvinvointiin, voidaan todeta työhyvinvoinnin olevan hyvillä kantimilla. Yhtä haastateltua lukuun ottamatta haastatellut kuitenkin toivovat ja odottavat kehittämistä työhyvinvoinnin saralla ja työhyvinvoinnin toimien osalta.

Kuten aiemmin työhyvinvoinnin edistämistä käsittelevässä luvussa kolme kerrottiin Virolaisen (2012, 135) mukaan, työhyvinvoinnin edistämisen tulisi olla suunnitelmallista, systemaattista ja strategiaan sidottua pitkäjänteistä toimintaa, eikä yksittäisiä satunnaisia työhyvinvoinnin edistämisen toimia. Tämä ei täysin toteudu Yritys X:ssä, tämän työn haastatelluissakin nostettiin esille työhyvinvoinnin toimien irrallisuus sekä esitettiin kysymys siitä, mitä toimilla tavoitellaan. Välilliseen työhyvinvointitoimintaan kuuluvat viestintä ja tiedottaminen työhyvinvointiin liittyen sekä koulutus ja kehittäminen (Tarkkonen 2012, 127). Haastateluissa ilmeni, että työhyvinvointitoimien ja saatavilla olevan tuen viestintä koettiin haastateltujen henkilöiden toimesta vajaaksi, mihin Yritys X:llä olisi hyvä kiinnittää huomiota. Työhyvinvoinnin edistämisen tulisi olla pääasiallisesti ennakoivaa työhyvinvoinnin toimintaa, johon kuuluvat muun muassa työtilojen turvallisuus ja viihtyisyys. Logistiikan ahtaat tilat ja päätoimipisteen tilojen remontoimattomuus kuuluvat tähän kategoriaan ennakoivan työhyvinvoinnin osalta, missä olisi vielä tekemistä Yritys X:ssä. Liiallinen työkuormitus työn määrän, liian vaikeiden työtehtävien tai korkeiden tavoitteiden, suuren fyysisen rasituksen tai liian tiukkojen aikataulujen vuoksi on yksi tyypillisimpiä itse työstä johtuvia työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä (Virolainen 2012, 32–33). Myöskin liiallinen työkuormitus ja jaksamisen haasteet nousivat haastateluissa toistuvasti esille, mihin työnantajana Yritys X:n olisi syytä kiinnittää huomioita. Esimerkiksi esimiesten kouluttaminen jaksamisen haasteiden tunnistamiseen ja työkuormituksen arviointiin voisi toimia keinona edistää työkuormituksen pysymistä kohtuullisena sekä jaksamisen haasteiden havaitsemista riittävän ajoissa, ennen kuin ongelmat ehtivät eskaloitua.

Yritys X:n käytännön työhyvinvoinnin keinoista tunnetuimpia olivat kulttuuri- ja liikuntaselitteit, työnantajan tukemat harrastekerhot, hyvinvointiluennot ja taukojummat. Käytetyimpiä ja eniten hyödynnettyjä Yritys X:n työhyvinvoinnin käytännön toimista puolestaan olivat hyvinvointikartoitus, kulttuuri- ja liikuntaselitteit, esimieskoulutus sekä työnantajan tukemat harrastekerhot. Nämä tulokset eivät juuri ole yllättäviä, liikunta- ja kulttuurisetelien tunnettavuus ja suosio olivat täysin odotettavissa. Sen sijaan yllättävää oli, ettei haastatelluista henkilöistä kukaan ollut osallistunut esimerkiksi hyvinvointiluennoille tai taukojumppiin.

Nykyisistä työhyvinvoinnin toimista he eivät poistaisi mitään, sillä vaikka he eivät itse hyödynnä kaikkia tarjolla olevia henkilöstöetuja ja työhyvinvoinnin toimia, he kokevat niiden olevan tärkeitä jollekin toiselle. Myös valinnanvapauden ja mahdollisuuksien antaminen katsottiin hyväksi, mikä myös puoltaa nykyisten työhyvinvoinnin toimien säilyttämistä. Parantamisen varaa katsottiin olevan tarjolla olevien työhyvinvoinnin toimien viestinnässä, työkuormituksen tarkastelussa ja jaksamisen haasteiden havainnoinnissa. Myöskin hyvinvointikartoitusten ei koettu johtavan jatkotoimiin tai parannuksiin, minkä osalta Yritys X:llä on työnantajana näytön paikka tuoda henkilöstölleen esille se, että näistä kartoituksista seuraa jatkotoimia, mitkä jatkotoimet ovat ja miten ne toteutetaan. Työhyvinvoinnin toimien koettiin jättävän henkisen hyvinvoinnin liian vähäiselle huomiolle työhyvinvoinnin toimien ja tarjottujen henkilöstöetuuksien keskittyessä vahvasti fyysisen kunnon ylläpitoon ja edistämiseen. Haastatellut henkilöt toivoisivat, että henkiseen hyvinvointiin kiinnitettäisiin enemmän huomiota, ja henkiseen hyvinvointiin tarjottaisiin tukea ja hyvinvointitoimia. Haastatteluissa esitettiin myös huoli päätoimipisteen ulkopuolella työskentelevien työhyvinvoinnin tukemisesta sekä mahdollisuudesta hyödyntää tarjolla olevia etuuksia ja työhyvinvointia edistäviä toimia.

Tutkimuksen aineistona toimiviin haastatteluihin on valittu henkilöitä ympäri Yritys X:n henkilöstöä huomioiden sekä toimiston että logistiikan puolen, eri ikäryhmät ja työsuhteiden keston, jotta vastaajajoukko on mahdollisimman heterogeeninen. Valittu joukko vastaa hyvin organisaation koko henkilöstöä, jossa suurempi osa henkilöstöstä on naisia ja suurimmat ikäluokat Yritys X:ssä ovat 30 - 49 vuotta vanhat, joiden ryhmään suurin osa haastateltavistakin kuuluivat. Myöskin jako haastateltavien välillä toimiston ja logistiikan suhteen on riittävän tasainen, minkä myötä haastatteluissa ei korostu liikaa toimiston eikä myöskään logistiikan puoli. Tämän tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä Yritys X:n koko henkilöstöön ottaen huomioon tutkimuksesta pois rajatut kohderyhmät.

Yritys X:ssä on jo sekä työn alla että suunnitteilla työhyvinvoinnin toimia tulevaisuuteen. Henkilöstön keskuudessa suosiota keränneitä mindfulness-harjoituskertoja oli alun perin suunniteltu 5 kertaa alkukevään 2018 ajalle, mutta niiden saaman suosion myötä harjoituskertoja on jatkettu koko kevään 2018 ajalle, jolloin niitä järjestetään 2 kertaa kuukaudessa kesäkuun puoliväliin saakka. Näiden lisäksi myös tulevalle syksylle 2018 on luvassa 5 mindfulness – harjoituskertaa. Toisena tulevana työhyvinvointia edistävänä toimena voidaan pitää Yritys X:n suunnitelmaa savuttomaksi työpaikaksi siirtymistä 1.1.2019 alkaen työsuojelutoimikunnan ja työterveyshuollon ehdotuksesta. Kampanjointi savuttomasta työpaikasta on tarkoitus aloittaa noin puoli vuotta etukäteen, elokuussa 2018, yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Savuttomaksi työpaikaksi siirtymistä ehdotettiin

myös tätä työtä varten tehdyissä haastatteluissa, minkä lisäksi henkilöstöstä on laajemminkin nostettu esille toivetta tupakoinnin lopettamiskampanjasta viime aikoina. Savuttomuus on siis sekä työnantajan intressi että henkilöstön toive, näin ollen hyvin viestittynä ja toteutettuna savuttomaksi työpaikaksi siirtyminen ensi vuoden alusta olisi erinomainen työhyvinvointia tukeva ja edistävä toimi Yritys X:ltä.

Haastattelujen perusteella ehdottaisin jatkotoimiksi ja kehityskohteiksi Yritys X:lle työhyvinvoinnin toimien ja saatavilla olevien etuuksien viestinnän kehittämistä, jotta koko henkilöstö olisi tietoinen tukitoimista ja mahdollisuuksista. Viestinnällisenä jatkotoimena ehdottaisin myös kevään 2018 hyvinvointikartoituksen jatkotoimien viestinnän varmistamista sekä yleisemmän tason viestintää jatkotoimista koko henkilöstölle. Tiimikohtaisesti tuloksia on käyty läpi tämän työn valmistumisen aikana, minkä myötä osa tiimeistä on hyvinvointikartoituksen tulokset ja jatkotoimet jo ehtineet käydä läpi. Avoimissa vastauksissa esiin nostettu huoli päätoimipisteen ulkopuolella työskentelevien henkilöiden työhyvinvoinnin tuesta ja saatavilla olevista työhyvinvoinnin toimista on myöskin yksi asia, jota ehdottaisin Yritys X:n työnantajana pohtivan. Päätoimipisteellä aloitetun remontointilinjan jatkaminen ja remontoimatta olevien tilojen kunnostamisen edistäminen nousi myös useammassa haastattelussa esille, minkä myötä tämä olisi hyvä saada liikkeelle mahdollisimman pian. Työkuormitukseen ja jaksamiseen liittyen esimiesten kouluttaminen ja jaksamisen haasteiden tunnistamisen ja työkuormituksen arvioinnin osalta olisi haastattelujen tuomien vastausten perusteella myös tarpeen. Viimeisenä kehityskohteena ehdottaisin Yritys X:n suunnittelevan sitä, miten Yritys X voisi tulevaisuudessa olla työhyvinvoinnin saralla edelläkävijänä ja kuinka tätä voitaisiin hyödyntää työnantajamielikuvan kohottamiseen, uusien työntekijöiden houkuttelemiseen sekä jo talossa olevan henkilöstön sitouttamiseen.

Tämä opinnäytetyö on tehty kevään 2018 aikana valmistuen työlle asetetussa aikataulussa. Opinnäytetyötä olen kirjoittanut pääosin iltaisin ja viikonloppuisin, sillä tämä työ on tehty kokopäiväisen työn ohella. Opinnäytetyö eteni sujuvasti ja opinnäytetyön sisäiset aikataulut pitivät. Opinnäytetyöprosessiin sain tukea sekä toimeksiantajalta että opinnäytetyön ohjaajilta. Toimeksiantajan puolelta opinnäytetyötä ohjaava henkilö vaihtui opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa työtä ohjasi toimeksiantajan puolelta silloinen esimieheni, jonka siirryttyä pois talosta maaliskuun lopulla opinnäytetyöni ohjaus toimeksiantajan puolelta siirtyi uudelle esimiehelleni. Opinnäytetyöprosessin aikana olen saanut hyvin tukea sekä toimeksiantajan että opinnäytetyön ohjaajien puolelta, mikä on helpottanut työn tekemistä ja mistä olen todella kiitollinen. Vaikkakin työhyvinvointi on jatkuvasti puheissa oleva aihe, en ollut ennen tämän opinnäytetyön tekemistä sen syvällisemmin tutustunut työhyvinvoinnin tekijöihin saati teorioihin aiheesta. Tämän työn myötä tulikin tutustuttua työhyvinvoinnin teoreettisiin malleihin, joita tässäkin työssä

esiteltiin Mankan mallina tunnettu työhyvinvoinnin tekijät, professori Juhani Ilmarisen työkykytalo sekä Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat. Laadullisen tutkimuksen tekeminen ei myöskään ollut itselleni entuudestaan tuttua, minkä myötä tätä työtä tehdessä tuli tutustuttua myös laadullisen tutkimuksen menetelmiin sekä niiden käytännön toteuttamiseen. Tämä opinnäytetyöprosessi oli siis uuden opettelua ja soveltamista niin menetelmien kuin myös teoreettisen viitekehyksen osalta. Koen suoriutuneeni hyvin ja oppineeni paljon tätä työtä tehdessä, minkä lisäksi työn tekeminen sytytti kipinän työhyvinvoinnin aihetta kohtaan. Työhyvinvoinnin teeman käsittely tuskin jää tähän opinnäytetyöhön.

Lähteet

- Antti-Poika, M., Martimo, K. & Uitti, J., 2018, Työstä terveyttä, 4. uudistettu painos, Duodecim, Helsinki.
- Blanchard, P.N. & Thacker, J.W. 2010, Effective Training: Systems, Strategies, and Practices, 4th edition, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
- Day, A., Kelloway, E. K. & Hurrell J.J. Jr., 2014, Workplace Wellbeing: How to Build Psychologically Healthy Workplaces, Wiley Blackwell, Chichester, West Sussex, UK.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2009, Tutki ja Kirjoita, 15. uudistettu painos, Tammi, Helsinki.
- Ilmarinen 2017, Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Luettavissa: <https://www.ilmari-nen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>. Luettu 12.4.2018.
- Juuti, P., & Vuorela, A. 2015, Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi, 5. uudistettu painos, PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005, Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologian perusteet, PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Kinnunen, U., & Mauno, S., 2009, Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia, Tampereen yliopisto, psykologian laitos, Tampere.
- Kehusmaa, K. 2011, Työhyvinvointi kilpailuetuna, Kauppakamari, Helsinki.
- Laine, P. 2017, Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa, Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos, Turku.
- Manka, M., Keskinen, A., Siekkinen, P. & Nuutinen, S. 2009, Työyhteisötarinoita, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampere.
- Manka, M. & Manka, M. 2016, Työhyvinvointi, Talentum Pro, Helsinki.
- Maslow, A. 1943, A Theory of Human Motivation, Psychological Review, vol. 50, no. 4.
- Maslow, A. 1954, Motivation and personality, Harper & Row, New York.
- Mitchell, D., 2018, 50 Top Tools for Employee Wellbeing: Complete toolkit for developing happy, healthy, productive and engaged employees, Kogan Page Limited, London, United Kingdom.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005, Työhyvinvointi tuloksen tekijänä, WSOYPro, Helsinki.
- Rauramo, P. 2009, Työhyvinvoinnin portaatt -työkirja, Työturvallisuuskeskus TTK.
- Rauramo, P. 2012, Työhyvinvoinnin portaatt: viisi vaikuttavaa askelta, 2. uudistettu painos, Edita, Helsinki.
- Sarajärvi, A. & Tuomi J., 2018, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, uudistettu laitos, Tammi, Helsinki.

Sinokki, M. & Virtanen, T., 2014, Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt, Tietosanoma, Helsinki.

Tarkkonen, J. 2012, Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt, UNIpress, Kuopio.

Työterveyslaitos 2007, Toimiva toimisto, Työterveyslaitos, Helsinki.

Työterveyslaitos 2016, Jousto-opas. Luettavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 30.4.2018.

Työterveyslaitos 2018a, Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 10.2.2018.

Työterveyslaitos 2018b, Työkykytalo. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>. Luettu: 10.2.2018.

Työterveyslaitos 2018c, Uni ja Palautuminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/uni-ja-palautuminen/>. Luettu: 30.4.2018.

Työturvallisuuskeskus 2012, Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä, Työturvallisuuskeskus TTK, Helsinki.

Työturvallisuuskeskus 2017, Perehdyttäminen on erityisen tärkeää yhteisillä työpaikoilla. Luettavissa: https://ttk.fi/ajankohtaista/uutiset/perehdyttaminen_on_erytisen_tarkeaa_yhteisilla_tyopaikoilla.7474.news. Luettu: 7.4.2018.

Työturvallisuuskeskus 2018, Psykososiaalinen kuormitus. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus. Luettu 30.4.2018.

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

Suutarinen, M. & Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen, Otava, Helsinki.

Vesterinen, P. 2006, Työhyvinvointi ja esimiestyö, WSOYpro, Helsinki.

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

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustamuuttajat

Toimisto / logistiikka

Nainen / Mies

Ikä (alle 30, 30 - 39, 40 - 49, 50 tai vanhempi)

Kauanko olet työskennellyt Yritys X:ssä? (0 - 5 vuotta, 5 - 10 vuotta, yli 10 vuotta)

1. Mitkä asiat koet tärkeiksi oman työhyvinvointisi kannalta?
2. Miten työnantaja voi edistää omaa työhyvinvointiasi?
3. Tiedätkö mitä käytännön työhyvinvoinnin keinoja Yritys X:llä on työhyvinvoinnin edistämiseksi?
4. Mitä näistä Yritys X:n työvoiminnan toimista olet hyödyntänyt viimeisen vuoden aikana? (Liite 2. Yritys X:n työhyvinvoinnin toimia)
5. Mitä mieltä olet näistä työhyvinvoinnin edistämisen keinoista? Miksi?
6. Kaipaako jotain lisää? Mitä voisi poistaa? Millaisia muutoksia haluaisit?
7. Millaiseksi arvioisit näiden työhyvinvoinnin edistämisen keinojen vaikuttavuuden?
8. Onko sinulla ehdotuksia, mitä työnantaja voisi tehdä parantaaksesi työhyvinvointiasi / tarjota työhyvinvoinnin ylläpidon edistämiseen?
9. Yritys X panostaa riittävästi työhyvinvointiin (1. täysin eri mieltä, 2. eri mieltä, 3. samaa mieltä, 4. täysin samaa mieltä) Miksi?
10. Mitä muuta haluaisit kertoa tähän aiheeseen liittyen?

Liite 2. Yritys X:n työhyvinvoinnin toimia

- Liikunta- ja kulttuurisetelit
- Taukojummat
- Hyvinvointikartoitus
- Hyvinvointiluennot
- Naisten kymppi
- Työnantajan tukemat harrastekerhot, kuten pilates, golf, juoksu, pyöräily, salibandy, rantalentopallo
- Edullisemmat leffaliput
- Holiday Club -viikoista
- Ajanhallinnan kurssi
- Esimieskoulutus
- Etätyömahdollisuus