

Työntekijöiden tyytyväisyys työhyvinvointiin Yritys X

Sara Kervinen

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2018



Tekijä(t) Sara Kervinen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työntekijöiden tyytyväisyys työhyvinvointiin Yritys X	Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 15
<p>Työhyvinvointi on nykyään yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä organisaatioille. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi jaetaan fyysiseen, psyykkiseen, henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin, joista jokainen on yhtä tärkeä ja sidoksissa toisiinsa. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät, jotka lisäävät työmotivaatiota ja sitoutuneisuutta ja sitä kautta parantavat organisaation kilpailukykyä ja tuloksellisuutta.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Yritys X:n työntekijöiden tyytyväisyyttä työhyvinvointiin ja löytää siihen kehityskohteita. Tavoitteena oli myös tutkia, mitä eroja esimiesten ja työntekijöiden sekä vakituisten työntekijöiden ja ekstrojen välillä tyytyväisyydessä on. Tutkimuksessa tutkittiin tyytyväisyyttä työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Nämä tekijät olivat työn sisältö ja mielekkyys, yhteisöllisyys, palkitseminen ja palaute, osaamisen kehittäminen sekä sisäinen viestintä ja vuorovaikutus.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu työhyvinvoinnista käsitteenä, lainsäädännöstä työhyvinvointiin liittyen, työhyvinvoinnin osa-alueisiin sekä siihen vaikuttaviin tekijöihin. Viitekehyksessä käsitellään myös työhyvinvoinnin mittaamista ja kehittämistä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Aineisto kerättiin maali- ja huhtikuussa 2018 Webropol-kyselyä käyttäen. Vastauksia kyselyyn tuli 43 kappaletta ja vastausprosentiksi saatiin 61,4 %.</p> <p>Vastaukset analysoitiin Webropol-, SPSS- ja Excel-ohjelmia käyttäen. Tulosten perusteella vastaajat olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä työhyvinvointiin. Esimiehet olivat työntekijöitä tyytyväisempiä ja ekstrar olivat tyytyväisempiä kuin vakituiset työntekijät. Tyytyväisiä oltiin erityisesti itse työhön ja työilmapiiriin. Lisäksi palkitsemiseen ja palautteeseen ja tiedon hankkimiseen sekä sen jakamiseen oltiin tyytyväisiä. Keskeisimmäksi kehityskohteeksi nousi työn henkisen kuormittavuuden vähentäminen. Muutosprosesseihin tulisi tulevaisuudessa kiinnittää tarkemmin huomiota, kuten myös työhyvinvoinnista huolehtimiseen.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työtyytyväisyystutkimus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset	2
2	Työhyvinvointi	4
2.1	Työhyvinvointi lainsäädännössä	5
2.2	Työhyvinvoinnin osa-alueet	6
2.3	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	8
2.3.1	Työn sisältö ja mielekkyys	8
2.3.2	Yhteisöllisyys	9
2.3.3	Palkitseminen ja palaute	11
2.3.4	Osaamisen kehittäminen	13
2.3.5	Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus	14
2.4	Työhyvinvoinnin mittaaminen	16
2.5	Työhyvinvoinnin kehittäminen	18
3	Tutkimuksen toteutus	21
3.1	Toimeksiantajan esittely	21
3.2	Tutkimusmuoto	21
3.3	Kyselylomakkeen laatiminen	21
3.4	Aineiston keruu ja analysointi	22
3.5	Taustatiedot	24
3.6	Tutkimustulokset	26
3.6.1	Työn sisältö ja mielekkyys	26
3.6.2	Yhteisöllisyys	28
3.6.3	Palkitseminen ja palaute	30
3.6.4	Osaamisen kehittäminen	32
3.6.5	Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus	33
3.6.6	Avoimet kysymykset	35
3.7	Tutkimuksen luotettavuus	37
4	Pohdinta	40
4.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	40
4.2	Oman oppimisen arviointi	45
	Lähteet	47
	Liitteet	50
	Liite 1. Kyselylomake	50
	Liite 2. Saatekirje	54
	Liite 3. Muistutuskirje	55
	Liite 4. Pylväsdiagrammit työntekijöiden ja esimiesten vastauksista	56

Liite 5. Pylväsdiagrammit vakituisten työntekijöiden ja ekstrojen vastauksista	57
Liite 6. Spearmanin korrelaatiot.....	58
Liite 7. Mann-Whitney U-testi ilmapiirikyselyn väittämien ja työmuotojen välillä	59
Liite 8. Mann- Whitney U-testi ilmapiirikyseilyväittämien ja henkilöstöryhmien välillä ..	62

1 Johdanto

Työ on keskeinen hyvinvoinnin lähde ja suuri osa ihmisen elämää. Työllä saadaan toimeentulo, mutta se myös rytmittää elämää ja tuo sosiaalisia suhteita sekä mielekästä tekemistä. Parhaimmillaan työ voi olla keskeinen hyvinvoinnin ja innostuksen lähde, kun taas pahimmillaan se voi kuluttaa voimavarat ja viedä terveyden. Työn avulla ihmisellä on mahdollisuus ilmaista itseään sekä toteuttaa sosiaalisia tarpeitaan, kunhan terveys ja turvallisuus ovat kunnossa. (Rauramo 2012, 8, 10.) Työhyvinvointi muodostuu työn, perheen ja muun vapaa-ajan välisestä suhteesta. Ihminen on kokonaisuus, ja jos yhdellä elämän osa-alueella on ongelmia, heijastuu se myös muuhun elämään. (Juuti & Vuorela 2015, 15.)

Työhyvinvointi on ajankohtainen aihe ja se vaikuttaa organisaation tuottavuuteen ja tulokseen. Suomessa työskennellään keskimäärin 1700 tuntia vuodessa, joten on tärkeää kiinnittää huomiota, miten työtä tehdään ja millaisessa työympäristössä työskennellään. (Hypänen 2013, 165-166.) Työhyvinvointi on ollut Suomessa isona puheenaiheena 2000-luvulla ja sitä kehitetään organisaatioissa aktiivisesti. Nykyään työhyvinvointi nähdäänkin osana organisaation strategiaa, eikä enää irrallisena osana johtamista. (Kauhanen 2016, 11-12.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Yritys X:n työyhteisön työhyvinvointia ja sitä kautta löytää kehittämiskohteita, joiden avulla työhyvinvointia saadaan entistä paremmaksi. Tutkimuksen pääongelmana ja alaongelmina ovat:

1. Miten tyytyväisiä työhönsä Yritys X:n vakituiset ja ekstratyöntekijät ovat?
 - a. Mihin asioihin työntekijät ovat tyytyväisiä työyhteisössä?
 - b. Mitä eroja on vakituisten työntekijöiden ja ekstrojen välillä työtyytyväisyydessä?
 - c. Mitä eroja on esimiesten ja työntekijöiden välillä työtyytyväisyydessä?
 - d. Mitä asioita pitää kehittää, jotta työntekijät olisivat tyytyväisempiä?

Näiden kysymysten pohjalta pyritään selvittämään mahdollisimman kattavasti, miten työhyvinvoinnin eri osa-alueista huolehditaan Yritys X:ssä. Toimeksiantajaa kiinnostaa erityisesti, miten vastaukset eroavat eri henkilöstöryhmien ja työmuotojen välillä, joten siksi nämä laitettiin tutkimuksen alaongelmiksi. Lisäksi on mielenkiintoista tutkia, mihin asioihin työntekijät ovat tyytyväisiä ja mitä asioita tulisi vielä kehittää. Nämä asiat kiinnostavat varmasti myös toimeksiantajaa, jotta toimintaa saadaan kehitettyä entistä paremmaksi.

Kiinnostus opinnäytetyön aiheeseen lähti syventävien kurssien pohjalta. Työhyvinvointi osa-alueena oli kiinnostavin kaikista käsitellyistä aiheista. Ilmapiirikyselyn tekeminen vaikutti mielenkiintoiselta, sillä kyselyiden tekeminen ja niiden analysointi tuo opinnäytetyöhön monipuolisuutta pelkän kirjoittamisen sijaan. Toimeksiantajalle opinnäytetyöstä on hyötyä, sillä tänä vuonna ei ole vielä tehty ilmapiirikyselyä, joten tämän avulla toimeksiantaja saa hyvää tietoa henkilöstön hyvinvoinnin nykytilasta.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset

Peittomatriisissa (taulukko 1) on kuvattu tutkimusongelmien, teoreettisen viitekehyksen, lomakkeen kysymysten ja tutkimustulosten linkittymistä toisiinsa.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimusongelma	Teoreettinen viitekehys	Tutkimustulokset	Lomakkeen kysymys
a.	2.3 2.4	3.6.1-3.6.6	5, 6
b.	2.3 2.4	3.6.1-3.6.5	5, 6,
c.	2.3 2.4	3.6.1-3.6.5	5, 6,
d.	2.3 2.5	3.6.1-3.6.6	5, 6, 8

Opinnäytetyö rajattiin pääosin kyselyn pohjalta. Kyselyn kysymykset laadittiin niistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, joista toimeksiantaja oli erityisesti kiinnostunut. Tämän avulla opinnäytetyötä saatiin rajattua tarpeeksi tiukasti, sillä muuten työhyvinvointi käsitteenä olisi liian laaja, jotta sitä voitaisiin kokonaisuudessaan käsitellä opinnäytetyössä. Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden lisäksi viitekehys rajattiin työhyvinvoinnin asioihin, jotka liittyvät olennaisesti tutkimuksessa tutkittaviin aiheisiin. Näitä ovat työhyvinvoinnin mittaaminen ja sen kehittäminen. Lisäksi viitekehyksessä kerrotaan lyhyesti, mitä työhyvinvointi on, sen osa-alueista ja hieman lainsäädäntöä työhyvinvointiin liittyen, jotta lukijalle selviää, mitä asioita opinnäytetyössä tutkitaan.

Tutkimuksen tulokset käsiteltiin osa-alueittain, jotka perustuvat viitekehyksessä oleviin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Tulosten analysoinnissa keskityttiin tutkimusongelmien selvittämiseen, vaikka aineistoa olisi voinut tutkia lähes rajattomasti. Pohdinnassa ja kehitysehdotuksissa asiat käsiteltiin käyttäen samoja työhyvinvoinnin osa-alueita hyväksi, joita on käsitelty jo viitekehyksessä ja tulosten analysoinnissa. Raportin lopussa arvioidaan vielä omaa oppimista. Liitteinä on käytetty kyselylomake, saate- ja muistutuskirje,

ristiintaulukot vakituisten työntekijöiden ja ekstrojen sekä esimiesten ja työntekijöiden välillä, Spearmanin korrelaatiokertoimet ja viimeisenä Mann-Whitney U-testin tulokset.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota kaikki työyhteisön jäsenet tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa (Työterveyslaitos 2017a). Työhyvinvointi kiinnostaa ja koskettaa jokaista työelämässä olevaa ihmistä. Ihmiset haluavat viihtyä työssään ja olla energisiä sekä iloisia työaikana ja sen jälkeen. Työhyvinvointi onkin viimeisten vuosien aikana noussut keskeiseksi puheenaiheeksi organisaatioissa, koska sen hyödyt on huomattu. (Virolainen 2012, 9.) Lähtökohtana työhyvinvoinnissa on ymmärtää kunkin yksilölliset tarpeet ja odotukset eri elämäntilanteissa sekä vastata näihin työn organisoinnilla, johtamisella ja työtehtävien sisällöllä. Työhyvinvointi tulisi nähdä kokonaisuutena, joka muodostuu organisaation ja sen yksilöiden hyvinvoinnista. Tähän vaikuttavat muun muassa työn mielekkyys, ihmisiä arvostava johtamistapa ja työyhteisön yhteisen tehtävän merkityksellisyys. (Kehusmaa 2011, 31, 223.)

Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sadan vuoden ajan. Se on muuttunut työturvallisuuden ja yksilön sairauden painottamisesta työyhteisön toimivuuden ja terveyden edistämiseen. Nykyään henkilöstön hyvinvointi katsotaan strategiseksi menestystekijäksi. (Manka 2011, 54.) Käsitteenä työhyvinvointi on muotoutunut vasta 2000-luvulla, eli se on melko uusi. Kuitenkin asiat, joita työhyvinvointi pitää sisällään ovat varsin vanhoja. Organisaatiot ovat lähes aina pyrkineet huolehtimaan henkilöstön työkyvystä, terveydestä ja hyvinvoinnista. Kuitenkaan aina siinä ei ole ollut kysymys ihmisten hyvinvoinnista vaan työnantajan voiton tavoittelusta. (Kauhanen 2016, 22.)

Työhyvinvointiin kannattaa kiinnittää huomiota, sillä se näkyy työntekijöissä työnä ja imuna sekä organisaatiossa voimavarana. Hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvää tulosta sekä hyvä ilmapiiri saa aikaan luovuutta ja houkuttelee osaavia työntekijöitä. (Manka 2011, 73.) Vain henkilöstö, joka voi hyvin, pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan uusia innovatiivisia ratkaisuja. Menestyvät yritykset korostavatkin, kuinka tärkeää henkilöstön innostuneisuus ja sitoutuneisuus työhön on yrityksen kannalta. (Viitala 2013, 212.) Työhyvinvointi on kilpailukeinona se, jolla saadaan kestävää tuloskehitystä. Pitkällä aikavälillä työhyvinvoinnin kehittäminen edistää organisaation jakamista, uudistumista ja tuloksentelemistä. (Kehusmaa 2011, 81.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös työpahoinvoinnin silmin. Se tarkoittaa lähinnä puutteellista työhyvinvointia. Työpahoinvointi ilmenee henkilöstöllä useimmiten psyykkisenä pahoinvointina, mutta se vaikuttaa niin fyysisesti kuin sosiaalisestikin. Organisaatioissa se voi tarkoittaa työyhteisön väsymistä, työtehon ja tuottavuuden heikentymisenä.

Pahimmillaan työpahoinvointi voi aiheuttaa työtytymättömyyttä, sairauslomien lisääntymistä ja työilmapiirin heikkenemistä. (Suonsivu 2014, 13.) Työpahoinvointia aiheuttavat tekijät ovat merkittävänä esteenä työhyvinvoinnille. Yleisimpiä työpahoinvoinnin aiheuttajia ovat kiire ja stressi. Pitkään jatkunut kiire ja stressi voivat aiheuttaa työuupumusta, työn ilon häviämistä ja loppuun palamista. Kiireen ja stressin lisäksi merkittäviä tekijöitä työpahoinvoinnissa ovat epävarmuus töiden jatkumisesta työpaikalla sekä työpaikkakiusaaminen. (Virolainen 2012, 30.)

2.1 Työhyvinvointi lainsäädännössä

Työhyvinvoinnin kehittäminen työpaikalla pohjautuu lainsäädäntöön, sopimuksiin, tieteelliseen tutkimukseen, olemassa oleviin käytäntöihin ja eettisiin periaatteisiin. Lainsäädännössä ei ole yhtä lakia työhyvinvointiin liittyen, koska työhyvinvointi on käsitteenä niin laaja. Työhön liittyviä keskeisiä säädöksiä ovat muun muassa työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Työnantajan tärkeimpiin tehtäviin kuuluu lainsäädännön velvoitteiden täyttäminen. Työhyvinvoinnin kannalta lainsäädännöt ovat merkityksellisiä, sillä niiden tavoitteena on työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen edistäminen. (Rauramo 2012, 18.)

Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoituksena on työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen, jotta työntekijöiden työkyky turvattaisiin ja sitä ylläpidettäisiin. Tähän kuuluu sekä fyysinen että psyykinen terveys (Paanetoja 2014, 196). Työturvallisuuslain 8 § mukaan työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite, jonka mukaan työnantajan tulee huolehtia työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä. Myös työntekijällä on työturvallisuuslain 4 luvun 18 § mukaan velvollisuuksia. Työntekijän tulee noudattaa työnsä ja työolosuhteiden edellyttämää turvallisuutta ja terveellisyyttä tekemällä työnsä siististi huolellisesti ja varovaisesti. Lisäksi 18 § mukaan työntekijöiden tulee välttää muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja epäasiallista kohtelua.

Jos yrityksellä on yksikin työntekijä, on työnantajan työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaan järjestettävä työntekijöilleen työterveyshuolto. Työterveyshuoltolain 1 § mukaan lain tarkoituksena on työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää:

- työhön liittyvien sairauksien ehkäisyä
- työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta
- työntekijöiden terveyttä sekä työkykyä työuran eri vaiheissa
- työyhteisön toimintaa.

Työnantajan tulee tehdä kirjallinen työterveyshuollon toimintasuunnitelma, josta käy ilmi työterveyshuollon yhteiset tavoitteet ja työpaikan olosuhteisiin liittyvät tarpeet (Manka & Manka 2016, 93).

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta, vähentää syrjintää ja parantaa syrjinnän kohteeksi joutuneiden oikeusturvaa. Lakia sovelletaan sekä julkisessa että yksityisessä toiminnassa. Sitä sovelletaan erityisesti silloin, kun on kysymys työhönottoperusteista, työoloista, työehdoista, henkilöstökoulutuksesta tai uralla etenemisestä. (Paanetoja 2014, 108.) Työnantajan velvollisuus on edistää yhdenvertaisuutta työpaikalla yhdenvertaisuuslain 7 § mukaan. Hänen on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista ja kehitettävä työoloja ja toimintatapoja siten, että yhdenvertaisuus paranee työpaikalla. Yhdenvertaisuuslain lisäksi on säädetty erikseen laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986). Lain tarkoituksena on 1 § mukaan estää sukupuoleen perustuva syrjintä, edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Työnantajan tulee toimia siten, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä miehiä että naisia. Hänen on luotava yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen sekä miehille että naisille. Työolot tulisi kehittää sellaisiksi, että ne sopivat kaikille. Lisäksi työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen tulee kiinnittää huomiota, esimerkiksi työaikajärjestelyillä. (Viitala 2013, 238.)

2.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi jaetaan fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen hyvinvointiin. Kaikki osa-alueet liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa, joten niitä tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti, eikä vain yhtä osa-aluetta irrallisesti. Jos jossakin osa-alueessa on puutteita, heijastuu se helposti myös muihin osa-alueisiin. Esimerkiksi jos ihminen voi psyykkisesti huonosti, näkyy se myös fyysisessä terveydessä sairastumisten muodossa. Työhyvinvointi ja sen kokeminen muodostuvat monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Siihen vaikuttavat itse työn ja työyhteisön lisäksi muun muassa yksilön omat elintavat ja elämäntilanne. (Virolainen 2012, 12.)

Fyysinen hyvinvointi on osa yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Se sisältää fyysisen kunnon ja terveyden, joilla molemmilla on merkitystä suorituskyvylle ja jaksamiselle. Yleisesti fyysisen hyvinvoinnin ja terveyden perustana on pidetty terveellistä ravintoa, liikuntaa, riittävää lepoa, tupakoimattomuutta ja kohtuullista alkoholinkäyttöä. Fyysisen hyvinvoinnin parantuessa työnkuormittavuus vähentyy, tuki- ja liikuntaelinsairauksien sekä elämäntapasairauksien aiheuttamat rajoitteet ja esteet vähenevät. Hyvä fyysinen hyvinvointi näkyy elämässä hyvänä toimintakyknä ja riittävänä terveytenä arjessa. Hyvässä fyysi-

sessä kunnossa oleva ihminen palautuu myös stressistä paremmin ja nopeammin. (Leskinen & Hult 2010, 39-41.) Fyysinen hyvinvointi on näkyvin osa työhyvinvointia. Työpaikalla se pitää sisällään työn kuormituksen, ergonomian ja fyysiset työolosuhteet, kuten esimerkiksi työpaikan siisteyden, lämpötilan, melun ja työvälaineet. (Virolainen 2012, 17.)

Psyykkiseen työhyvinvointiin kuuluu työn stressaavuus, työpaineet ja työilmapiiri. Siihen liittyy myös se, että ihmiset kokevat työtehtävänsä mielekkäiksi. Tämä on tärkeää, sillä mielekäs ja mielenkiintoinen työ edistävät yksilön mielenterveyttä. Työhyvinvoinnin osa-alueista psyykkinen hyvinvointi on noussut viimeisten vuosien aikana keskeisempään asemaan työhyvinvointia tarkasteltaessa. Nykyään työstä aiheutuva psyykkinen pahoinvointi on melko yleistä ja yksi suurimmista vaikuttavista tekijöistä siihen on kiire. (Virolainen 2012, 18.) Terveys 2011 -tutkimuksen naisista 17 prosenttia ja miehistä 14 prosenttia kärsii psyykkisestä kuormittuneisuudesta. Lisäksi naisista 27 prosenttia ja miehistä 25 prosenttia kärsii lievästä tai vakavasta työuupumuksesta. (Julkari 2012.)

Sosiaalinen työhyvinvointi käsittää mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön jäsenten kesken. Työntekijöillä on mahdollisuus keskustella työasioista vapaasti työyhteisön jäsenten kanssa, työntekijät tulevat toimeen keskenään ja heitä on helppo lähestyä. Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyy myös työkavereihin tutustuminen ihmisinä. Kun työkaverit tuntee henkilökohtaisemmin, on heitä helpompi lähestyä myös työasioissa. Sosiaaliset kohtaamiset työpaikalla rakentavat positiivista työilmapiiriä työntekijöiden välille. (Virolainen 2012, 24.) Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluu olennaisena se, että työpaikalle voi tulla iloisin mielin tietäen, että on tervetullut. Kun työkaverit arvostavat ja hyväksyvät toisensa, voi jokainen työyhteisön jäsen kokea kuuluvansa työyhteisöön. Tämä parantaa sosiaalista työhyvinvointia. (Juuti & Salmi 2014, 247.) Sosiaalinen työhyvinvointi voi kärsiä kiireisen aikataulun takia. 2000-luvulla yleistynyt etätö kuormittaa myös erityisesti sosiaalista työhyvinvointia. Kotona tai etätoimipisteessä työskentely vähentää sosiaalista kanssakäymistä työkavereiden kesken. Ihminen kaipaa sosiaalisia kontakteja ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, joten etätöissä ihminen voi kokea jäävänsä ryhmän ulkopuolelle. (Virolainen 2012, 24, 205.)

Henkiseen työhyvinvointiin liittyy tunne oman ja työorganisaation arvomaailman kohtaamisesta. Työpaikalla arvostetaan ja tuetaan koko henkilöstöä. Työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja nauttivat työstään. Henkiseen työhyvinvointiin sisältyy myös yhteisöllisyyden tunne työkavereiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Henkisen työhyvinvoinnin puitteet luodaan organisaation arvomaailmalla ja selkeällä missiolla, jotka koko henkilöstö kokee tavoittelemisen arvoiseksi. (Virolainen 2012, 26-27.) Työsuorituk-

seen vaikuttavat myös vahvasti arvot, asenteet ja motivaatio. Jos työnteko koetaan tärkeäksi, työntekijä huolehtii osaamisestaan ja vuorovaikutustaidoista. Toisaalta, jos työ ei motivoi, työntekijät saattavat tulla saamattomiksi ja työpaikalla. (Luukkala 2011, 43.) Ihmisten arvomaailmoissa työpaikalla on eroja riippuen, mihin henkilöstöryhmään kuuluu. Esimerkiksi ylimmän johdot korostavat tavoitteellisuutta, tehokkuutta ja muutosjoustavuutta, kun taas työntekijöille tärkeimpiä arvoja ovat ihmisläheisyys ja työsuhteen varmuus. Arvomaailmat vaikuttavat ihmisten arkisiin valintoihin niin työpaikalla kuin vapaa-ajallakin. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on, että organisaation ja työntekijän arvomaailmat kohtaavat. (Juuti & Salmi 2014, 87-88.)

2.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Tässä opinnäytetyössä käsitellään niitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotka koetaan tärkeimmiksi toimeksiantajayrityksen kannalta. Olennaisimpia tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ovat työn sisältö ja sen mielekkyys, yhteisöllisyys, palkitseminen ja palaute, osaamisen kehittäminen sekä sisäinen viestintä ja vuorovaikutus. Näitä tekijöitä on käytetty hyväksi ilmapiirikyselyä laadittaessa.

2.3.1 Työn sisältö ja mielekkyys

Työsuoritukseen vaikuttavat osaaminen ja motivaatio. Jos jompikumpi näistä ei ole kunnossa, voi työssä syntyä ongelmia. Työntekijä jaksaa tehdä samanlaista työtä noin viiden vuoden ajan, jonka jälkeen hänen työmotivaationsa alkaa laskea. Työn sisältöä on mahdollisimman usein muokattava työntekijälle sopivaksi, jotta hän oppii työssään jatkuvasti jotakin uutta ja säilyttää työmotivaationsa. (Juuti & Vuorela 2015, 79.) Hyvä työ kohtelee ihmisiä eettisesti oikein, lisää hyvinvointia, edistää terveyttä ja parantaa tuloksentekoa (Luukkala 2011, 25).

Arvostuksen kokeminen ja saaminen ovat tärkeitä itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle. Työntekijät kaipaavat sitä, että heidän ponnistelut ja työpanokset otetaan huomioon ja joista kohdellaan arvostavasti. Erityisesti sellaisten henkilöiden arvostus on merkittävää, joita työntekijät pitävät tärkeänä itselleen. Tällaisia henkilöitä ovat lähin esimies, työkaverit, asiakkaat ja perheenjäsenet. Arvostuksen saaminen edellyttää, että työntekijä osaa asiansa työpaikalla. (Rauramo 2012, 124.) Uran alussa ihmiset haluavat oppia työn nopeasti ja päästä mukaan tekijän rooliin. Tällä tavalla he haluavat saada arvostusta työstään ja olla arvostettuja ammatissaan ja alallaan. (Juuti & Salmi 2014, 76.) Jokainen haluaa kokea itsensä arvostetuksi ja tuntea tekevänsä hyvää ja arvokasta työtä (Juuti & Vuorela 2015, 80).

Rauramon (2012, 126.) mukaan työn mielekkyys muodostuu itse työstä ja työolosuhteista, mutta siihen vaikuttavat myös työntekijän omat kokemukset ja ajatukset. Ihmisen tulisi tehdä työtä, josta hän pitää. Työtä tehdään, koska se on mielenkiintoista ja työhön liittyvistä toiminnoista tulee osa elämää. Nykyisin työelämässä ollaan kuitenkin hyvin tulosta-voitteisia, jolloin työt tehdään entistä nopeammin ja keskitytään siihen, mikä on kaikkein oleellisinta ja kiireellisintä. Tällöin aikaa ei jää niihin kiinnostavimpiin alueisiin, jolloin työn mielekkyys häviää. (Juuti & Salmi 2014, 77.) Parhaimmillaan työ on kuitenkin kevyttä ja iloa tuottavaa. Siihen suhtaudutaan huumorilla ja saadaan voimavaroja. Työn mielekkyys lähtee yksilön ja työn välisestä vuorovaikutuksesta. Työn tulee tarjota sopivasti haasteita, olla mielenkiintoista ja monipuolista. (Juuti & Vuorela 2015, 79.) Työolobarometrin mukaan Vuonna 2017 Suomessa työn mielekkyys on lähtenyt nousuun sitten vuoden 2000. Työn mielekkyys on parantunut yksityisillä ja julkisilla sektoreilla ja myös miesten sekä naisten mielestä. Tähän syynä on työllisyystilanteen parantuminen, omaan työhistoriaan liittyvät myönteiset ja kielteiset kokemukset sekä tiedotusvälineiden kuvaukset työelämän muutoksesta. (Valtion julkaisuarkisto 2018.)

Helpoin keino lisätä hyvinvointia työssä on työn mielekkyyden lisääminen. Työn sisällön kehittämällä voidaan lisätä työn mielekkyttä. Työnkuvaa voidaan laajentaa yhdistämällä työosia yhteen. Näin työtehtävistä tulee yksi laajempi kokonaisuus. Lisäksi tämä parantaa työssä jaksamista fyysisesti, kun työtehtävät vaihtelevat, jolloin yksipuoliset työasennot eivät kuormita työntekijää liikaa. Työn sisältöä voidaan kehittää myös lisäämällä siihen suunnittelua ja valvontaa. Tämä lisää vastuuta ja tuo myös lisää haastetta, joka tekee työstä mielekkäämpää. (Juuti & Vuorela 2015, 81.) Esimiehellä on mahdollisuus lisätä työn mielekkyttä. Esimiehen tarkasti määritellyt työn päämäärät helpottavat työntekijää hahmottamaan oma työnsä, joka lisää mielekkyttä. Tämän lisäksi esimiehen vastuulla ja luoda ja ylläpitää terveellisiä ja turvallisia työoloja. Työn mielekkyttä esimies parantaa myös tuella ja kannustuksella sekä työn ilon jakamisella. (Rauramo 2012, 126-127.)

2.3.2 Yhteisöllisyys

Yhteisö määritellään vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden muodostumaksi. Erilaiset yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat ihmisen toiminnan ja hyvinvoinnin edellytyksiä. Hyvän yhteisön avulla ihmisen itsetunto vahvistuu ja hänen persoonallisuutensa kukoistaa. Lisäksi yhteisöiden avulla ihmiset tuntevat yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka on sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta tärkeää. Ihmisen sosialisatioprosessi kestää koko elämän ja erilaisiin ryhmiin liittyminen on ihmiselle luontaista, koska ihmisen tarvitsee sosiaalisia kontakteja työssä ja sen ulkopuolella. Hyviä esimerkkejä erilaisista yhteisöistä elämän varrelta ovat perhe, parisuhde, harrasteseurat ja työyhteisöt. (Rauramo 2012, 104.)

Ihmissuhteet ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on rooli työyhteisössä sekä oikeus hyvään kohteluun. Kun työyhteisössä on avoimet ja luottamukselliset välit, kykenee se tuloksekkaampaa työhön. (Rauramo 2012, 105.) Jos taas työyhteisö voi huonosti, on todennäköistä, että oma pahoinvointi heijastetaan muihin. Tämä seurauksena työyhteisössä aletaan syyttää toisiaan. Luottamuksen ja avoimuuden puutteen työyhteisössä huomaa, jos ihmiset salailevat tietoja tai työyhteisössä on huumoria, joka satuttaa jotakuta. Syyttelyt aiheuttavat työryhmien tai osastojen välille ristiriitoja, joista syntyy jyrkkiä rajoja ja kuiluja. Tällöin työyhteisö voi muuttua taistelutantereeksi työnteolle rauhoitetun tilan sijaan. (Juuti & Vuorela 2015, 46-47.)

Työhyvinvoinnin luomisessa esimies on yksi keskeinen vaikuttaja. Esimies kuitenkin tarvitsee oman työyhteisön tukea työhyvinvoinnin luomiseen ja kehittämiseen. Esimiehet, jotka ovat kiinnostuneita työyksikön kehittämisestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja oman esimiestoiminnan kehittämisestä, ovat onnistuneet työhyvinvoinnin johtamisessa. (Rauramo 2012, 130-131.) Esimiehen on jatkuvasti työskenneltävä yhteisen hengen parantamiseksi. Hänen on pyrittävä painottamaan kokonaisuutta ja rikkoo työryhmien, osastojen ja henkilöstöryhmien välisiä kuiluja. Toiminnallaan esimies luo yhteisöllisyyttä, luottamusta ja avoimuutta ihmisten välille. Esimiehen tavoitteena on kaikkien yhteisten etujen ajaminen ja jokaisen yksilön huomioon ottaminen. Esimiehen tulisi pitää luottamukselliset tiedot itsellään, sillä jos esimies osoittaa olevansa epäluotettava, alkavat työntekijät vähitellen puhua varovaisesti tietoja salaillen, jolloin aito yhteisöllisyys tuhoutuu. Kun työyhteisöön on syntynyt riittävä luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, työyhteisön jäsenet jakavat tietoja ja taitoja keskenään. Tällöin ihmiset tuntevat itsensä arvokkaaksi ja arvostetuiksi organisaatiossa. (Juuti & Vuorela 2015, 48-50.)

Työilmapiiri määritellään yksilön kokemukseksi omasta työympäristöstään. Se on käsitys sosiaalisen työympäristön laadusta (Aro 2018, 39). Rauramon (2012, 107) mukaan työilmapiirin muodostaa organisaatiopiiri, esimiehen johtamistyyli ja työyhteisö. Työilmapiiri ilmaisee yleisesti yhteisössä vallitsevasta luottamuksesta ja perusasenteesta työtä ja työpaikkaa kohtaan. Se on helppo aistia ja se välittyy nopeasti eri sidosryhmille. (Aro 2018, 39-40.) Sekä Aron (2018, 41) että Rauramon (2012, 108) mukaan hyvän työilmapiiri rakentuu monista tekijöistä, esimerkiksi hyvästä esimiestyöstä, sopivasta työnjaosta ja -kuormituksesta, sujuvasta tiedonkulusta, yhteisistä arvoista ja hyvästä yhteishengestä. Työilmapiiriin liittyvät ongelmat ovat tilanteita, joissa työyhteisön jäsenten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus ovat selvästi häiriintyneet. Työilmapiiriongelmat eivät ole arkisia konfliktitai muita ongelmatilanteita, vaan vakavampia tilanteita. Jos työpaine kasvaa liian suureksi,

on riski työilmapiiriongelmiin syntymiseen suurempi. Ennaltaehkäisy on tärkeää työilmapiiriongelmissa, sillä niiden hoitaminen on paljon kalliimpaa, kun tilanne on päätynt pahaksi. Ne aiheuttavat runsaasti välillisiä kustannuksia, kuten tuottavuuden laskua ja pahimmassa tapauksessa työilmapiiriongelmat voivat aiheuttaa ongelmia koko organisaation maineelle. Työilmapiiriongelmiin ehkäisemisessä kannattaa kiinnittää huomiota johtamiseen, konfliktien käsittelyyn ja varhaiseen puuttumiseen. (Aro 2018, 149-150.) Työ ja terveys 2012 tutkimuksen mukaan työilmapiirit työpaikoilla koetaan 81 prosenttisesti vapautuneeksi ja mukavaksi. Tämän lisäksi työilmapiiri koetaan kannustavana ja uusia ideoita tukevana 59 prosentin mielestä, kun taas 34 prosenttia kokee työilmapiirin ennakkoluuloisena ja vanhoista kaavoista kiinni pitävänä. (Työterveyslaitos 2013.) Pääosin Suomessa työilmapiirit koetaan siis hyväksi, vaikka kehitettävää on edelleen.

Työyhteisöissä voi tapahtua muutoksia monista erilaisista syistä, esimerkiksi ulkoistuksista tai fuusiosta johtuen. Muutokset aiheuttavat erilaisia tunteita työyhteisössä, osa voi kokea ne ahdistavina ja toisille ne voi olla sopivaa vaihtelua. Muutokset voivat tapahtua työn sisällössä, työtehtävät voivat muuttua, työyhteisössä voi tapahtua muutoksia tai organisaatorakenteeseen voi tulla muutoksia. (Hyppänen 2013, 249-252.) Muutosprosessi jaetaan neljään vaiheeseen, jotka ovat pohdinta, päätös, toteutus ja ylläpito. Pohdinnassa todetaan muutostarve. Tämän jälkeen tehdään päätös muutoksesta ja aloitetaan suunnittelu. Kun muutos on suunniteltu, aloitetaan itse toteutus. Toteutusvaiheessa tyypillistä on, että siihen sisältyy kaaoshetki, jolloin uuden opettelu vie aikaa, mutta työt pitäisi silti saada tehtyä, kuten ennenkin. Ylläpitovaiheessa totutellaan vielä uuteen ja kehitetään sitä entistä paremmaksi. (Luukkala 2011, 180.) Ihmiset reagoivat muutoksen eri vaiheissa eri tavalla ja ne kehittyvät vaiheittain. Yksilöllisiä eroja on paljon, mikä tekee muutosprosessista haasteellisen. Usein johto ja henkilöstö ovat eri vaiheissa muutosprosessissa. Johto on jo innostunut uudesta, kun taas henkilöstö kaipaa apua ja tukea. Henkilöstö saattaa kokea tällöin johdon toiminnan kylmänä ja välinpitämättömänä. Viestintä ja läsnäolo on muutosprosessissa tärkeää ihmisten hyvinvoinnille ja jaksamiselle. Esimiehen tulee olla tavoitettavissa sekä fyysisesti että henkisesti, sillä työntekijöillä on monia kysymyksiä ja ajatuksia muutokseen liittyen. (Hyppänen 2013, 261-263.)

2.3.3 Palkitseminen ja palaute

Palkitsemisella tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Sen avulla saadaan henkilöstö toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Onnistuneen palkitsemisen avulla voidaan motivoida henkilöstöä, sitouttamaan heitä sekä kehittää organisaation toimintaa kilpailukyvyyn parantamiseksi. (Kauhanen 2010, 109.) Palkitseminen on laaja kokonaisuus, joka käsittää sekä taloudelliset että ei taloudelliset palkkiot.

Taloudelliseen palkitsemiseen kuuluu palkka sekä erilaiset suorituspalkat tai taitolisät, kuten tulospalkkio ja kielilisiä. Näiden lisäksi taloudelliseen palkkioon kuuluvat lakisääteiset vakuutukset, esimerkiksi eläke- ja sairausvakuutus sekä erilaiset luontoisedut, kuten auto- ja asuntoedut. Ei-taloudellisiin palkkioihin kuuluvat sosiaaliset palkkiot ja urapalkkiot. Sosiaalisia palkkioita ovat kiitokset, tunnustukset ja statussymbolit. Urapalkkioihin luetaan itsensä kehittäminen, urakehitys ja itse työ sekä sen mielekkäänä pitäminen. (Hyppänen 2013, 145.) Taloudelliset ja ei-taloudelliset palkitsemiskeinot ovat molemmat tärkeitä, mutta ei-taloudelliset palkitsemiskeinot kasvattavat merkitystä, mitä suurempi työntekijän palkka on, siksi organisaatioissa ei saa unohtaa ei taloudellista palkitsemista. (Kauhanen 2010, 135.)

Työntekijöitä voidaan palkita hyvistä työsuorituksista, organisaation menestyksestä tai osaamisen kehittymisestä. Palkitseminen luo positiivisen ja kannustavan ilmapiirin sekä motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin ja saaman niistä oikeudenmukaisen korvauksen. Palkitsemisen tavoitteena on suorituskykyyn vaikuttaminen, osaamisen kehittäminen, työntekijöiden sitouttaminen ja henkilöstön hyvinvointi. (Rauramo 2012, 138-139.) Palkitsemisessa tärkeintä on oikeudenmukaisuus. Palkitseminen tulee toteuttaa tasa-arvoisesti eli samasta työstä ja suorituksesta tulee palkita aina samalla tavalla. (Viitala 2013, 143.)

Palautteen antaminen ja saaminen ovat työhyvinvoinnin ja työntuloksellisuuden kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Palautteen avulla on mahdollista arvioida omaa työssä onnistumista, korjata virheitä ja kehittää työtään. Lisäksi palautteen antaminen ja saaminen lisäävät työn mielekkyyttä ja onnistumisen kokemuksia. Työtyytyväisyyskyselyt ja työilmapiirimittaukset kertovat usein, että palautetta saadaan liian vähän. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tämä ei ole hyvä asia, sillä silloin henkilöstö saattaa kokea itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. (Rauramo 2012, 135-136.)

Luukkalan (2011, 246.) mukaan palautteen antaminen vaatii sosiaalista harjaantuneisuutta, tunneälyä ja jämäkkyyttä ja usein se koetaan haastavaksi. Palautteen antaminen ja saaminen ovat kuitenkin hyödyllisiä, sillä se esimerkiksi kasvattaa itsetuntemusta, osoittaa työn merkityksellisyyttä ja lisää onnistumisia sekä motivaatiota. Palautteesta on eniten hyötyä, kun keskitytään onnistumisiin ja vahvuuksien löytämiseen. Palauteen avulla mahdollistetaan työn ja uusien toimintatapojen kehittäminen. Lisäksi kannustava palaute rakentaa luottamusta henkilöstön välillä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 38-39; Rauramo 2012, 136.)

Palautetta on kahta eri lajia, jotka ovat positiivinen palaute ja kriittinen eli rakentava palaute. Positiivisella palautteella osoitetaan tyytyväisyyttä, keuhataan ja kiitetään sanallisesti

tai elein. Rakentava palaute taas on tyytymättömyyttä johonkin työsuoritukseen tai toimintatapaan. (Hyppänen 2013, 151.) Jos työpaikalla on huono tunnelma tai palautteen saajan ja antajan välit ovat kireät, voi kriittisen palautteen anto aiheuttaa konflikteja (Syrjälä 2018). Rakentava palaute tulisikin aina antaa kahden kesken, ratkaisua hakien ja pehmeästi. Palautteen antamisessa kannattaa käyttää suurin osa ajasta mieluummin ratkaisujen hakuun kuin syiden ja syyllisten etsimiseen. Palautteen rakenteessa tulisi noudattaa mallia, jossa rakentava palaute annetaan myönteisen palautteiden välissä. Tällöin palautteesta tulee psykologisesti turvallista ja pehmeää. (Luukkala 2011, 46.) Palautteen antamisessa tulisikin keskittyä enemmän myönteiseen kuin rakentavaan palautteeseen. Onnistumisista tulisi antaa palautetta viisi kertaa useammin kuin virheistä. Onnistumiset luovat lisää onnistumisia, koska hyvin ja suoraan annettu palaute kertoo, mitä on tehty oikein. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 19.) Palautteenannosta tulee helpompaa, kun työntekijöiden välillä on keskinäinen luottamus ja arvostus. Tästä syystä työyhteisössä tulisikin kehittää työilmapiiriä, jotta palautteenanto ja sen saaminen ovat sujuvampaa. (Syrjälä 2018.)

2.3.4 Osaamisen kehittäminen

Osaaminen on yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden ja yhteiskunnan kilpailukyvyyn perusta. Oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on ihmisen kannalta merkittävä kilpailutekijä työmarkkinoilla, sillä se edistää työn hallintaa, jaksamista ja hyvinvointia. Joka-päiväinen osaamisen kehittäminen mahdollistaa yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuviin muutoksiin. Kun kehittää jatkuvasti osaamistaan, ammattitaito vastaa nykytyöelämän ja tulevaisuuden haasteita, jolloin työllistyminen on hyvin todennäköistä. Tulevaisuuden ennakointi on tärkeää työpaikan osaamisen kehittämisessä. (Rauramo 2012, 146.) Osaamisen kehittäminen on ihmisen ja työyhteisön välillä jatkuvaa vuoropuhelua ja sen tuotosta. Se alkaa työhönottotapahtumasta ja päättyy henkilön lähtiessä työpaikalta. Osaamisen kehittäminen ei koostu pelkästään oman ammattitaidon kehittämisestä, vaan myös hyvän, kehittävän ja arvostavan suhteen luomisesta ihmisen ja organisaation välille. (Juuti & Vuorela 2015, 57.)

Työntekijän tulee oppia itse suunnittelemaan ja kehittämään omaa työtään, työympäristöään ja -tapojaan. Tämä on tärkeää työhyvinvoinnin ja työntuloksellisuuden kannalta. Esi- miesten tulee antaa työntekijöille tarpeeksi valtaa ja vastuuta sekä mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen. Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa osaamisen kehittymiseen. Työilmapiiriin tulisi olla turvallinen ja avoin, jossa tietoa jaetaan eikä pantata. Työssä on myös oltava lupa erehtyä sekä tehdä virheitä. Ilman erehdyksiä ja virheitä ei osaamista voida kehittää. Erehdyksistä ja virheistä keskustellaan työyhteisössä, niistä opitaan ja niiden avulla luodaan rohkeasti uusia innovaatioita. Työntekijän hyvinvoinnin kannalta on

hyvä, jos osaamisen kehittäminen työssä tukee myös yksilön kokonaisvaltaista kehitystä ja tasapainottaa elämää. (Rauramo 2012, 156-157.)

Työn tekeminen opettaa ja vain työtä tekemällä voi kohdata haasteita, jotka kehittävät osaamista. Kokemuksen avulla opitaan kehittymään ja selviydytään työstä parhaalla mahdollisella tavalla. (Juuti & Vuorela 2015, 67.) Ihminen oppii työelämässä 70 prosenttia työssä, työkokemuksista ja työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisesta. Oppimisesta 20 prosenttia tapahtuu vuorovaikutustilanteissa keskustelujen, palautteiden ja esimerkkien avulla. Loput 10 prosenttia oppimisesta tapahtuu kursseilla, koulutuksissa ja lukemisella. Erilaisia oppimismenetelmiä tuleekin tuoda vahvasti esille, kun etsitään sopivia tapoja kehittää henkilökuntaa. Työpaikalla osaamisen kehittämiseen on monia erilaisia menetelmiä. Työnkierrolla ja työnkuvan monipuolistamisella on tarkoituksen laajentaa henkilön osaamisaluetta ja hyödyntää hänen osaamistaan eri puolilla organisaatiota. Vastuun lisääminen antaa työntekijälle erityistehtäviä ja lisähaasteita, jotka kehittävät työntekijän osaamista. (Hyppänen 2013, 125-126.)

Mentorointi, coaching, ja työnohjaus ovat vuorovaikutuksellisia menetelmiä. Yhteistä niissä on, että vastuu kehittymisessä ja oppimisissa on valmennettavalla. Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä tukee vähemmän kokenutta työntekijää. Tavoitteena tässä on kokemuksen ja osaamisen siirtäminen. Coachingissa taas valmentaja auttaa valmennettavaa kehittymään ja hyödyntämään nykyistä käyttämätöntä potentiaaliaan. Valmentaja auttaa valmennettavaa itse oivaltamaan ja tekemään päätöksiä. Työnohjauksen tavoitteena on ammattitaidon kehittyminen, henkinen kasvu ja yhteistyön parantaminen. Sen avulla pyritään kehittää uusia tapoja tehdä työtä, joiden avulla vähennetään esimerkiksi henkistä kuormitusta. Työnohjaus on kokemuksellista osaamisen kehittämistä ja se vuorovaikutuksellista oppimista. Työnohjaus on pitkäaikainen prosessi ja yleensä sitä käytetään silloin, kun työyhteisössä tai työssä on jokin ongelma. (Hyppänen 2013, 130-131; Viitala 2013 196-197.)

2.3.5 Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus

Organisaatioiden viestintä jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Ulkoisessa viestinnässä viestitään asioista organisaation ulkopuolelle. Sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää ja se kohdistuu kaikkiin työyhteisön jäseniin. (Kauhanen 2010, 174.) Sisäisellä viestinnällä onkin erityisen suuri merkitys työilmapiirin luomisessa, sillä sitä kautta ihmisillä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin ja osallistua työpaikalla tapahtuviin muutoksiin (Rauramo 2012, 117). Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena organisaation asioista, kuten tuotteista ja palveluista, muutoksista,

markkinoinnista ja taloudellisesta tilasta, edistää henkilöstön yhteistoimintaa ja parantaa toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. Sisäisen viestinnän toimivuutta on vaikeaa mitata suoraan, mutta sen toimivuus näkyy työmotivaation lisääntymisenä ja työtyytyväisyyden sekä ilmapiirin parantumisena. (Kauhanen 2010, 174, 176, 180.)

Työpaikalla työntekijöiden päivät ovat täynnä viestintää. He keskustelevat kasvokkain, puhelimitse, sähköpostitse ja palavereissa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13.) Tällä hetkellä työelämässä on meneillään suuri muutoskausi viestintäkulttuurissa. Tietotekniikkaa ja internetiä hyödynnetään entistä enemmän ja se helpottaakin yhteydenpitoa sekä hyvin toteutuessaan parantaa työn sujuvuutta ja vähentää turhaa matkustelua. Sähköisten viestintäkanavien tullessa joudutaan työpaikoilla omaksumaan ja kehittämään uusia toimintatapoja. Esimerkiksi kokouksissa voidaan hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa, joiden avulla ollaan tehokkaampia ja säästetään aikaa. Kuitenkin on hyvä tiedostaa, että vaikka käytössä olisikin paljon eri sähköisen viestinnän kanavia, tarvitaan silti myös kasvokkain tapahtuvia keskusteluja. (Rauramo 2012, 117-118.)

Parhaissa työpaikoissa tietoa jaetaan systemaattisesti ja aktiivisesti. Lisäksi viestinnässä käytetään monipuolisesti eri kanavia. Tiedon tulee olla yrityksen sisällä avoimesti saatavilla. Ainoastaan ne tiedot, jotka asiakas on vaatinut salaisiksi, pidetään salaisina. Hyvä viestintä on avointa ja rehellistä ja se on kuulijan kannalta mielenkiintoiseksi ja merkitykselliseksi. Tärkeämpää viestimisessä on se, miten viestitään kuin se, mitä viestitään. (Great place to work 2012.) Viestinnässä tyyliin tulee kiinnittää huomiota, sillä jokin viesti voi toisen mielestä tuntua ilkeämmältä kuin se on tarkoitettu. Viimeisenä on muistettava viestiä selkeästi, sillä useat väärinymmärrykset johtuvat epäonnistuneesta viestinnästä. (Lloyd 2012, 10-11.)

Vuorovaikutustilanteet ja keskustelut ryhmissä ja verkostoissa synnyttävät työn todellisen arvon. Niiden avulla rakennetaan yhteisiä merkityksiä ja yhteistä ajattelua tulevaisuudesta ja tavoitteista. Vuorovaikutustaidoista onkin tullut yksi tärkeä kilpailutekijä organisaatioille. (Rauramo 2012, 111.) Henkilöstön hyvinvointia parantaa hyvä johtaminen, jossa esimies keskustelee työntekijöidensä kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä. Kun työntekijät otetaan mukaan, heidän osallistumisensa lisää sitoutumista, parantaa työmotivaatiota ja tuottaa uusia ideoita. Esimiesten ja työntekijöiden näkökulmat keskusteltavista asioista saattavat erota toisistaan. Usein keskustelun lopussa esimiehen näkökulma jää voimaan, koska hän on korkeammassa asemassa. Jos näin käy, on keskustelu epäonnistunut. Työntekijät saattavat tällaisissa tilanteissa kokea itsensä alistuneeksi, mikä voi johtaa työ-

motivaation laskuun ja heikentää työyhteisön ilmapiiriä. Jokaisen keskustelun tulisikin johdattaa yhteisiin päämääriin ja näkemyksiin keinoista, jolloin keskustelua voidaan pitää onnistuneena. (Juuti & Vuorela 2015, 24-25.)

Yksi johtamisen haasteista on ymmärtää, kuinka ihmisten väliset suhteet vaikuttavat työn tuloksiin. Esimerkiksi kaikki eivät pysty hyvään ryhmätyöhön, mikä voi haitata muiden suorituksia. Ryhmätyöskentelyn perusta on avoimuus ja luottamus. Sitä kannattaa lähteä rakentamaan kasvokkain, jolloin kaikki ryhmän jäsenet voivat tutustua toisiinsa ja heidän mielipiteisiinsä helpoiten. Esimies ohjaa, auttaa ja antaa palautetta ryhmän toiminnasta. Tämä auttaa ryhmää huomaamaan yhteistyöllä tuotetut saavutukset sekä motivoi parempiin suorituksiin. (Rauramo 2012, 111-112.) Esimiehen keskeisimpiin tehtäviin kuuluukin vahvan toimiva työyhteisö, joka toimii arjessa hyvin. Hyvän vuorovaikutuksen avulla vähennetään vihamielisyyttä ja ristiriitoja sekä parannetaan luottamusta ja avoimuutta. Lisäksi kaikki pyrkivät tekemään työssään parhaansa ja jokainen uskaltaa olla oma itsensä ja tuoda esille on näkökulmansa. (Juuti & Vuorela 2015, 27.)

2.4 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvoinnin mittarit toimivat toiminnanohjauksen ja arvioinnin apuna. Organisaatiot mittaavat eri tunnuslukuja monista prosesseista ja yksiköiden toiminnoista. Näiden tarkoituksena on halu kehittää kyseisiä prosesseja ja toimintoja. Mittaukset ovat tärkeitä ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin kannalta, koska niiden avulla saadaan tietoja työoloista, työntekijöistä ja työpaikan ilmapiiristä. Mittauksilla voidaan havaita myös mahdollisia muutoksia työilmapiirissä. (Suonsivu 2014, 97.) Työyhteisön arviointia varten on kehitetty monenlaisia menetelmiä: mittaristoja, laatujärjestelmiä, asiakaskyselyjä, ilmapiirikartoituksia, suorituspittareita ja kehityskeskusteluja. Näiden avulla pyritään saamaan arvioinnista järjestelmällisempää ja kattavampaa kuin mitä itsearviointi tuottaa. (Järvinen 2009, 109.)

Työhyvinvoinnin mittareiden tulisi olla pääosin ennakoivia, jolloin vahvuuksiin ja ongelmiin voitaisiin puuttua hyvissä ajoin. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi vaara- ja läheltä piti ilmoitukset, kehityskeskustelut, viihtyvyyssindeksit ja koulutusseuranta. Vaikka ennakoivat mittarit ovat tärkeitä, on myös reagoivista mittareista saatu tietoa tärkeitä. Niiden avulla voidaan tutkia jo tapahtuneiden asioiden syitä. Tällaisiin mittareihin kuuluvat muun muassa sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, työtapaturmat, eläkkeelle jäänti ja esimiestoiminta. (Suonsivu 2014, 98-100.)

Ilmapiirikyselyt ovat hyvä ja paljon käytetty menetelmä, kun halutaan kehittää työyhteisöä ja organisaatiota. Olennaista on hahmottaa, että ilmapiirikysely on osa laajempaa kehittämistoimintaa. Kysely on keino, jonka avulla voidaan kohdentaa kehittämistoimenpiteitä.

(Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 11.) Työhyvinvointikyselyt ovat laajassa käytössä suomalaisilla työpaikoilla. Ne kuitenkin saatetaan kokea raskaiksi ja hyödyttömiksi, koska niiden antama informaatio ei aina johda toimiin. Jos ilmapiirikyselyiden mittaamiseen ja seurantaan käytetään paljon voimavaroja, tulisi niistä saada vastaava hyöty organisaation kaikille tasoille. (Manka 2011, 82.) Hyvin toteutettuna ilmapiirikyselyn avulla saadaan selville henkilöstön näkemyksiä hyvinvoinnista ja tuloksellisen toiminnan kannalta tärkeistä asioista. Kyselyt antavat helposti suurillekin ryhmille mahdollisuuden osallistua ja kertoa oman näkemyksen työyhteisön asioista. Mielenpitoisten kysymysten osoittama arvostus henkilöstöä kohtaan ja se kannustaa osallistumaan oman työyhteisön kehittämiseen. Kyselyn strukturoitu muoto asteikkoineen ja yksittäiset kysymykset tarjoavat samanlaisen viitekehyksen jokaiselle vastaajalle. Se auttaa keskittymään valittuihin teemoihin. Jotta kysely on toimiva, tulee sen sisältää kysymyksiä, jotka tutkitusti mittaavat henkilöstön hyvinvointia, työyhteisön toimivuutta ja muutosvalmiutta. (Kauranen ym. 2011, 16-17.)

Sairauspoissaolot ovat tärkeä mittari, kun arvioidaan henkilöstön työkykyä ja hyvinvointia. Sairauspoissaolojen syitä erilaisia. Osaan sairauspoissaoloista ei voida työyhteisössä vaikuttaa, mutta moniin tekijöihin voi. Esimerkiksi henkilöstön liian suuri työkuorma liian pitkän aikaa saattaa lisätä sairastavuutta sekä tällöin kynnyksellä jäädä sairauslomalle madaltuu. Muita tekijöitä on muun muassa vähäinen vaikutusmahdollisuus omaan työhön, sosiaalisen tuen puute työyhteisössä, organisaatiomuutokset, työsuhteen epävarmuus tai liian tiukka poissaolojen kontrollointi. (Viitala 2013, 222.) Lyhyet sairauspoissaolot ovat yleensä äkillisiä sairauksia tai pitkäaikaisiin sairauksiin liittyvien oireiden pahenemiseen. Sairauspoissaolon pitkittyessä on syytä selvittää mahdollisuudet tukea toipumista yhdessä työterveyshuollon kanssa, jotta työhön paluu olisi mahdollisimman mutkaton. (Työterveyslaitos 2017b.) Sairauspoissaoloja tarkasteltaessa olisi hyvä erottaa lyhyet (1-3 päivää) ja pitkät (yli 3 päivää) sairauspoissaolot, jotta sairauspoissaolojen syistä saataisiin mahdollisimman hyvä kokonaiskuva. Sairauspoissaoloihin tulee kiinnittää organisaatioissa huomiota, sillä niiden kustannukset ovat suuret. Yleisesti yhden sairauspäivän kokonaiskustannukset ovat työnantajalle 300-350 euroa päivää kohden. (Kauhanen 2016, 77.)

Henkilöstön vaihtuvuus on yksi keskeisiä työhyvinvoinnin mittareita. Vaihtuvuus ei saisi olla liian pieni, sillä vaihtuvuudella mahdollistetaan muuttaa toimenkiva, työnjakoa ja organisaatorakennetta. Toisaalta liian suurella vaihtuvuudella joudutaan käyttämään enemmän resursseja rekrytointiin ja perehdyttämiseen. Yleisesti hyvä vaihtuvuus organisaatiossa on 5-10 prosenttia henkilöstön kokonaismäärästä. Vaihtuvuusprosenttia oleellisempaa on tarkastella vaihtuvuuden syitä. Pitkään organisaatiossa työskennelleet voivat kaihata lisää haasteita ja vähän aikaa työskennelleet ovat saattaneet pettyä organisaatioon

ja sen kulttuuriin. Keskeisimpiä syitä poislähdölle ovat huono johtaminen ja esimiestyö sekä mielenkiintoisten ja haasteellisten työtehtävien huono tarjonta. Palkka ja muut edut harvemmin ovat poislähdön suoranaisia syitä, muuta ne voivat lisätä lähtöalttiutta. Osa vaihtuvuuden syistä on sellaisia, joihin organisaatio ei voi vaikuttaa, kuten opiskelemaan lähteminen ja muutto toiselle paikkakunnalle. Hyvällä johtamisella, kehittymismahdollisuuksilla, kannustavalla organisaatiokulttuurilla ja oikeudenmukaisella palkitsemisella voidaan suuria vaihtuvuusprosentteja pienentää. (Kauhanen 2016, 75-77.)

2.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena tulee olla tuottavuuden ja suorituskyvyn kehittäminen siten, että työelämän laatu paranee. Tämä tarkoittaa sitä, että on pyrittävä kehittämään työntekoa niin, että ihmiset voivat hyvin, jolloin yrityksen tulos paranee. (Havunen & Lavikkala 2010, 68.) Työhyvinvointia kehittävät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia. Ihmisiin investoimalla voidaan saada samalla tavoin voittoa kuin muillakin investoinneilla. (Kehusmaa 2011, 81.) Välittömiä talousvaikutuksia saadaan, kun kustannukset pienenevät vähentyvien sairauspoissaolojen, työtapaturmien ja ennen aikaisten eläkkeelle jäämisten vuoksi. Työtyytyväisyys, hyvä työmotivaatio ja työilmapiiri näkyvät talousvaikutuksissa välillisesti. Kun työyhteisö voi hyvin, työn tuottavuus ja laatu paranevat. Tämä näkyy lopullisissa talousvaikutuksissa kannattavuuden, kilpailukyvyn, tuottavuuden ja tuloksellisuuden paranemisella. (Manka 2011, 38.) Hyvinvoivan työpaikan maine kasvaa, jolloin esimerkiksi hyvien työntekijöiden saaminen on helpompaa. Tällöin hyvästä työhyvinvoinnista hyötyvät sekä yritys että sen työntekijät. (Viitala 2013, 229.)

Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittäminen voidaan jakaa yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle. Yhteiskunta säätää lakit ja tukee toimintaa siten, että ne edistävät kansalaisten terveyttä, oppimista, työssä osaamista ja työnteon kannattavuutta. Näitä säätämällä yhteiskunta luo puitteet ja mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiselle. Organisaatiot vastaavat työpaikan turvallisuudesta, noudattavat työntekoa koskevaa lainsäädäntöä sekä pyrkivät luomaan hyvää työilmapiiriä. (Virolainen 2012, 12.) Esimiestyöllä on organisaatioissa yhteys työhyvinvoinnin kehittämiseen. Esimiehet pystyvät vaikuttamaan toimiviin työkuviin, tehokkaaseen yhteistyöhön, avoimuuteen ja osallistumiseen, joiden avulla kehitetään työhyvinvointia. Organisaatiot voivat kehittää työhyvinvointia parantamalla työnkuvia, työtapoja, työvälineitä ja työympäristöä. Näiden avulla parannetaan sekä turvallisuutta että työn mielekkyyttä. (Viitala 2013, 229.) Yksilön vastuulla on omista elintavoista huolehtiminen sekä työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen (Virolainen 2012, 12). Yksilö-

tasossa työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana on, että ihminen voi hyvin niin psyykkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisestikin. Kaikilla osa-alueilla hyvinvoiva ihminen suoriutuu työtehtävistään siten, että se hyödyttää asiakkaita, organisaatioita ja häntä itseään. (Juuti & Vuorela 2015, 85.) Organisaatiot voivat kehittää yksilön kokonaisvaltaista työhyvinvointia tarjoamalla erilaisia terveydenedistämishjelmia, kuten liikuntapalveluja sekä painonhallinta- tai tupakanvieroitusryhmiä. Näiden avulla saadaan vähennettyä sairauspoissaoloja ja sitä kautta kustannuksia. (Virolainen 2012, 166-167.)

Työhyvinvointia voidaan kehittää myös ennaltaehkäisevästi, esimerkiksi ottamalla huomioon työn ja yksityiselämän tasapainon ja ikäjohtamisen. Ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin kehittämisessä tavoitteena on keksiä ratkaisuja siihen, miten henkilöstö pystyy entistä paremmin yhdistämään työnsä ja muun elämänsä. Kun työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa, vähentyy henkilöstön stressi tästä aiheesta ja he voivat keskittyä työhönsä paremmin. Vaihtoehtoja työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen ovat esimerkiksi etätyöskentely, työajan joustot ja perhevapaat. Ikäjohtamisella tarkoitetaan eri-ikäisten työntekijöiden, sekä nuorien että iäkkäiden johtamiseen. Hyvällä ikäjohtamisella on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden osaamiseen, jaksamiseen ja vuorovaikutukseen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Varhainen tuki on myös yksi työhyvinvoinnin ennaltaehkäisevä menetelmä. Sillä tarkoitetaan keskusteluja, joissa käydään läpi esimerkiksi työntekijän omia voimavaroja, osaamista, työoloja ja työyhteisön toimivuutta. Keskustelut käydään esimiehen ja työntekijän välillä, mutta siihen voidaan ottaa mukaan myös työterveyshuollon asiantuntija. (Hypänen 2013, 184, 191.) Työntekijät voivat ottaa varhaisen tuen käyttämisenä, jolloin on tärkeää kertoa, että sen tavoitteena on tuoda keinoja työntekijöille tukea. Onnistuneessa varhaisen tuen mallissa työntekijät tietävät, missä tilanteissa asioista keskustellaan. Asioiden puheeksi ottaminen helpottuu, kun työntekijät tietävät, että ongelmista voidaan keskustella avoimesti. (Manka & Manka 2016, 94-95.)

Työilmapiiriä kehittämällä voidaan kehittää työhyvinvointia, koska työilmapiiri on olennainen osa työhyvinvointia. Työilmapiirin kehittämisessä olennaista on se, että johto on kiinnostunut siitä ja haluaa tehdä konkreettisia asioita työilmapiirin parantamiseksi. (Aro 2018, 137.) Virolaisen (2012, 189.) mukaan työilmapiiriä tulee kehittää osana työyhteisön muuta kehittämistoimintaa. Esimies ei kuitenkaan pysty yksin kehittämään työilmapiiriä, vaan hänen on otettava työntekijät mukaan siihen. Kun työntekijät otetaan työilmapiirin kehittämiseen mukaan, parantaa se heidän työmotivaatiotaan. Lisäksi he tuovat voimavaroja ja erilaisia näkökulmia kehittämiseen. (Aro 2018, 137.) Jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä, tarvitaan työilmapiirin kehittämistyöhön henkilöstön sitoutumista ja aktiivista osallistumista. Työilmapiirin kehittämisessä apuna voidaan käyttää yksilön ja ryhmien haastatteluja, ky-

selymenetelmiä ja havainnointia. Kehittämisessä voidaan pyytää apua omalta työterveys-
huollolta tai ulkopuolisilta tutkijoilta tai tutkimuslaitoksilta. Tulosten pohjalta tehdään tarvit-
tavat toimet, joiden avulla kehitetään, seurataan ja arvioidaan työilmapiirin kehittymistä.
(Virolainen 2012, 190.) Työilmapiirin kehittämisessä tulisi keskittyä työhön ja sen kehittä-
miseen sen sijaan että keskityttäisiin ihmisten persoonallisuuksiin ja ihmisten välisiin suh-
teisiin. Tavoitteena työn kehittämisessä on hakea yhteistä maaperää, tahtotilaa ja ymmär-
rystä. Työilmapiirin kehittäminen on jatkuvaa ja se tulisi jakaa pieniin palasiin. Jatkovaa
kehitystä voidaan työyhteisössä seurata arviointikeskusteluin, joita pidetään esimerkiksi
viikoittain tai periodeittain. Usein työilmapiirin kehittämishankkeet keskeytyvät ilman tie-
toista päätöstä. Tämän takia hankkeilla tulisi olla selkeä alku ja loppu, jotka viestitään ja
perustellaan kaikille. Tämä lisää työyhteisössä luottamusta ja uskoa siihen, että työilma-
piiri koetaan organisaatiossa tärkeäksi asiaksi. (Aro 2018, 140.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa tutustutaan ensimmäisenä toimeksiantajaan. Seuraavaksi käsitellään sitä, miten tutkimus on toteutettu tutkimusmuodon, kyselylomakkeen laatimisen, aineiston keruun ja analysoinnin merkeissä. Kyselyn vastauksien tutkiminen alkaa taustatietojen analysoinnilla, jonka jälkeen tulokset analysoidaan kategorioittain työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden mukaan, joita käsiteltiin luvuissa 2.3.1.-2.3.5. Viimeisenä luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Toimeksiantajan esittely

3.2 Tutkimusmuoto

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen tarkoituksena on selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Jotta määrällinen tutkimus voi onnistua, edellyttää se riittävän suurta otosta. Aineiston keruussa käytetään yleensä tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimuksen tulokset analysoidaan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia havainnollistetaan taulukoilla ja kuvioilla. Lisäksi usein myös tutkitaan eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Määrällisen tutkimuksen avulla pystytään selvittämään olemassa oleva tilanne, mutta sen syitä ei pystytä selvittämään riittävän tarkasti. (Heikkilä 2008, 16.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmuotona käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Tutkimukseen haluttiin mahdollisimman suuri otos, joten määrällinen tutkimus oli luonnollinen valinta. Lisäksi toimeksiantaja oli kiinnostunut eri muuttujien riippuvuuksista ja näitä on mahdollista tehdä vain numeerisilla arvoilla. Tutkimusmuotoa valittaessa ajateltiin myös, että kun vastaukset kerätään anonyymisti, vastaajat vastaavat rehellisemmin kuin haastatteluissa.

3.3 Kyselylomakkeen laatiminen

Kyselylomakkeen laatimisessa tulee keskittyä sen pituuteen ja kysymysten lukumäärään. Vastaajan tulee säilyttää mielenkiinto kyselyn alusta loppuun. Jos lomake on liian pitkä, vastaajat saattavat keskeyttää vastaamisen tai vastata kysymyksiin huolimattomasti. (Valli 2015, 43.) Kyselylomakkeen laadittiin vanhan kyselylomakkeen pohjalta. Vanhaa kyselylomaketta oli käytetty edelliset kolme vuotta ja nyt siitä oli päätetty luopua, koska se oli liian laaja ja raskas. Kyselyn laatimisen alkuvaiheessa keskustelimme toimeksiantajan kanssa,

mitä asioita halutaan kyselyssä kysyä ja mitä ei. Niiden pohjalta lähdettiin rakentamaan kyselyä. Vanhassa lomakkeessa kysymyksiä oli noin 50 ja nyt tavoitteena oli laatia kysely, jossa olisi noin 20 täsmällistä kysymystä.

Hyvät kysymykset ja oikea kohderyhmä ovat onnistuneen kyselyn perusedellytyksiä. Lisäksi hyvässä tutkimuslomakkeessa kysymykset ovat selkeitä, hyvin aseteltuja ja etenevät loogisesti sekä lomake on siistin ja houkuttelevan näköinen. (Heikkilä 2015, 48.) Kysely laadittiin Webropol 3.0 -ohjelmalla. Taustatiedoiksi kyselyyn laitettiin, työmuoto, henkilöstöryhmä, työkokemus Yritys X:ssä ja ikä. Alkuperäisessä suunnitelmassa tarkoituksena oli myös kysyä taustatietona sukupuolta, mutta lopulta todettiin, että se ei ole olennainen taustatieto, joten se jätettiin pois. Kyselyyn (liite 1) laadittiin 19 kysymystä, joihin vastattiin 4-portaisella Likertin asteikoilla. Likertin asteikko on mielipideväittämissä käytetty, yleensä 4- tai 5-portainen järjestysasteikon tasoinen asteikko. Toisena ääripäänä on useimmiten ”samaa mieltä” ja toisena ”eri mieltä”. Vastaaaja valitsee asteikolta vaihtoehdon, joka parhaiten kuvaa hänen omaa käsitystään kysytystä asiasta. (Heikkilä 2015, 53.) Vanhassa lomakkeessa oleva ”En osaa sanoa” -kohta päätettiin poistaa, koska haluttiin, että vastaajat ottavat kantaa jokaiseen kysymykseen puolin tai toisin. Kysymykset laadittiin siis siten, että jokainen vastaaja tuntee kysyttävän asian. Kysymykset jaettiin kahden pääkysymyksen alle, jotka olivat ”Omaan työhön liittyvät kysymykset” ja ”Työyhteisöön liittyvät kysymykset”. Tätä samaa jakoa oltiin käytetty myös edellisissä kyselyissä ja se todettiin toimivaksi.

Kyselytutkimuksissa on usein mukana joitakin avoimia kysymyksiä, joita rajataan vastaajan ajatusten suuntaan. Avoimet kysymykset ovat hyviä silloin, kun ei ole tiedossa tarkkoja vastausvaihtoehtoja. Avoimet kysymykset on helppoa laatia, mutta ne houkuttelevat vastaamatta jättämiseen. Niistä voi saada hyviä vastauksia, esimerkiksi kehitysehdotuksia. (Heikkilä 2015, 49.) Kyselyn loppuun laadittiin kaksi avointa kysymystä, joilla annettiin mahdollisuus vapaaseen sanaan. Ensimmäisenä kysymyksenä oli ”Mitkä asiat on hoidettu työpaikallasi hyvin” ja toisena ”Muuta, mitä?”, johon sai kirjoittaa asioita, jotka tulevat mieleen. Pohdimme vielä avointa kysymystä, jossa olisi kysytty kehityskohteita, mutta päätimme jättää sen pois, koska halusimme, että vastaajat keskittyvät positiivisten asioiden etsimiseen negatiivisten sijaan.

3.4 Aineiston keruu ja analysointi

Internet-kysely on helppo ja nopea tapa kerätä tietoa. Sen avulla vastaukset tallentuvat tietokantaan, josta aineistoa voi sujuvasti käsitellä tilasto-ohjelmilla. Kaikille perusjoukon jäsenille tulee kertoa kyselystä ja ilmoittaa osoite kyselyyn vastaamiseen. (Heikkilä 2015,

69.) Kyselyyn tehtiin julkinen linkki, jota kautta siihen pääsi vastaamaan. Julkinen linkki koettiin helpoimmaksi vaihtoehdoksi, koska vastaajia oli niin paljon, että kyselyn lähettäminen jokaiselle sähköpostilla olisi ollut melko työlästä. Kyselyn vastausaika oli 21.3.-16.4. Vastausaika oli normaalia pidempi, koska työntekijöiden työrytmit ovat hyvin erilaisia. Osa saattaa olla töissä 10 päivää, jonka jälkeen he ovat 10 päivää vapaalla. Vastaajille haluttiin tarjota mahdollisuus vastata kyselyyn työaikana.

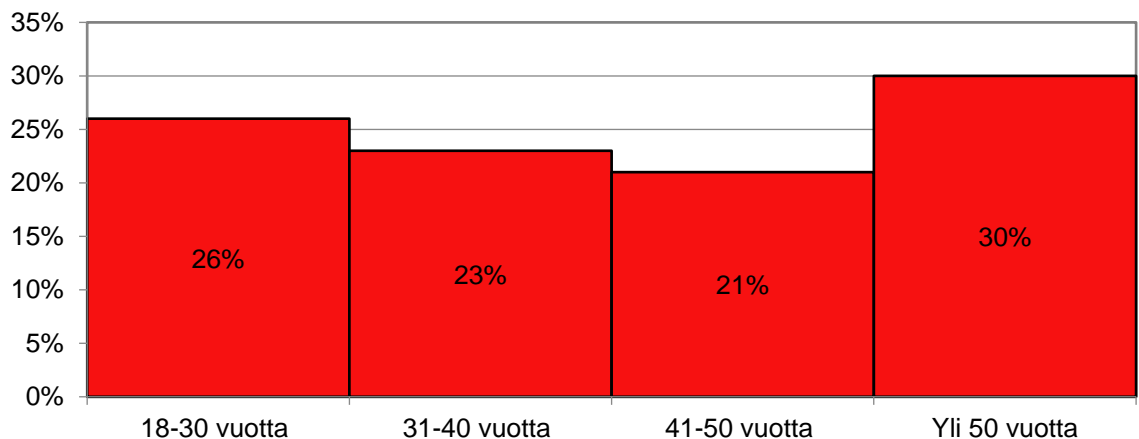
Saatekirjeen tehtävänä on houkutella ja motivoida vastaajia vastaamaan kyselyyn sekä selvittää kyselyn taustat ja tavoitteet. Saatekirjeen tulee olla kohtelias ja tarpeeksi lyhyt, sillä se voi ratkaista ryhtyykö vastaaja täyttämään lomaketta. (Heikkilä 2015, 61.) Kyselylle laadittiin saatekirje (liite 2), jossa kerrottiin kyselyn tavoitteesta ja aiheesta. Saatekirjeessä oli myös linkki, josta kyselyyn pääsee vastaamaan. Motivointikeinona kyselyyn vastaamiseen käytettiin palkitsemista. Jokainen vastaaja ja nimensä jättänyt palkittiin pienellä palkinnolla. Saatekirjettä lähetettiin eri osastoille, joissa osastojen esimiehet aktiivisesti muistuttivat henkilöstöä vastaamaan kyselyyn. Viisi päivää ennen vastausajan loppumista lähetettiin vastaajille vielä muistutuskirje (liite 3), jonka tavoitteena oli muistuttaa kyselyyn vastaamista. Vastaajina kyselyssä ovat kaikki vakituiset työntekijät sekä heidän esimiehensä. Lisäksi vastaajiin otettiin mukaan ekstrat, jotka tekevät töitä kyseisessä yrityksessä usein sekä tuntevat toimintatavat ja työyhteisön. Ekstrat haluttiin kyselyyn mukaan, jotta päästäisiin vertaamaan, onko vakituisten ja ekstrojen työtyytyväisyydessä eroja.

Tutkimusaineistot analysoidaan usein tietokoneen avulla erilaisilla tilasto-ohjelmilla. Näiden avulla onnistuu isojenkin tutkimusaineistojen käsittely helposti ja nopeasti. Mitta-asteikko olisi olennaista tiedostaa ennen kuin tuloksia aletaan analysoidaan, sillä niistä riippuu vahvasti, millaisia tunnuslukuja ja analyysimenetelmiä voidaan käyttää. Useat mittaukset ovat järjestysasteikkoa, joissa mitataan, kuinka paljon on samaa tai eri mieltä väittämän kanssa. Tällaisia voidaan kuitenkin käsitellä kuin välimatka-asteikollista, kunhan pisteytys on tasavälistä. (Heikkilä 2015, 121, 184.) Kyselyn vastauksien analysointiin käytettiin sekä Webropol 3.0 että SPSS-ohjelmia. Webropolilla tehtiin taustatietojen kuviot sekä tulosten ristiintaulukot. Näitä muokattiin myös hieman Excelillä selkeämmiksi. SPSS-ohjelmalla tehtiin tutkimustuloksissa olevat kuviot (3.6.1-3.6.5), laskettiin Spearmanin korrelaatiokertoimia sekä tehtiin Mann-Whitney U-testit esimiesten ja työntekijöiden sekä vakituisten työntekijöiden ja ekstrojen välillä. Tuloksissa lasketaan vastausten keskiarvoja, vaikka käytössä on järjestysasteikollisia muuttujia. Tämä kuitenkin on mahdollista Likertin asteikossa. Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla tutkitaan järjestysasteikon tasoisten muuttujien välisiä riippuvuuksia. Korrelaatiokertoimissa kertoimet on normeerattu -1 ja 1 välille. Kertoimen arvo 0 ilmoittaa, että lineaarista riippuvuutta ei ole. Selitysosuudella kerrotaan, kuinka suuri osa selitettävä muuttuja selittää selitettävän muuttujan vaihtelusta.

Selitysosuus saadaan, kun korotetaan korrelaatiokerroin toiseen potenssiin ja usein se ilmoitetaan prosentteina. Esimerkiksi korrelaatiokerroin 0,8 selitysosuus on 0,64 eli 64 prosenttia. (Heikkilä 2015, 203-204). Mann-Whitney U-testi soveltuu järjestysasteikolla mitailluille muuttujille ja se vertaa kahden ryhmän järjestyslukujen jakaumia toisiinsa (Saastamoinen & Olkkonen 2012, 55). Testin avulla havaitaan jakaumien sijainnissa olevat erot. Järjestyslukujen perusteella lasketaan testisuureet ja siitä merkitsevyytaso. Johtopäätökset tehdään merkitsevyytason perusteella. (Heikkilä 2015, 234.)

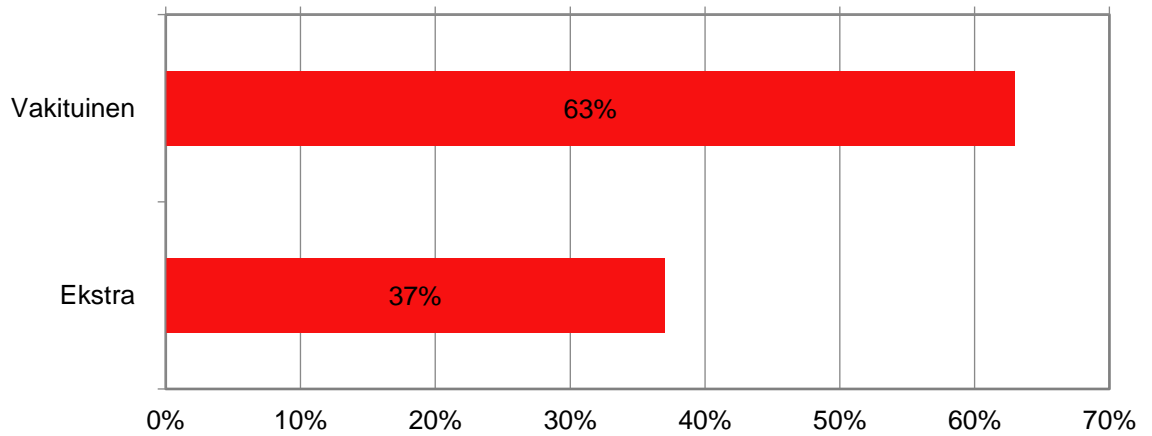
3.5 Taustatiedot

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Yritys X:ssä työskentelevien vakituisten ja ekstrojen työtyytyväisyyttä. Tutkimuksessa tarkastellaan työn sisältöä ja sen mielekkyyttä, yhteisöllisyyttä, palkitsemista ja palautetta, osaamisen kehittämistä sekä sisäistä viestintää. Tavoitteena oli myös selvittää, mitä eroja vakituisten ja ekstrojen sekä työntekijöiden ja esimiesten työtyytyväisyydessä on. Ilmapiirikysely tehtiin maaliskuu- ja huhtikuussa 2018. Linkki kyselyyn lähetettiin 70 henkilölle ja vastauksia kyselyyn saatiin 43. Vastausprosentti oli 61,4 %.

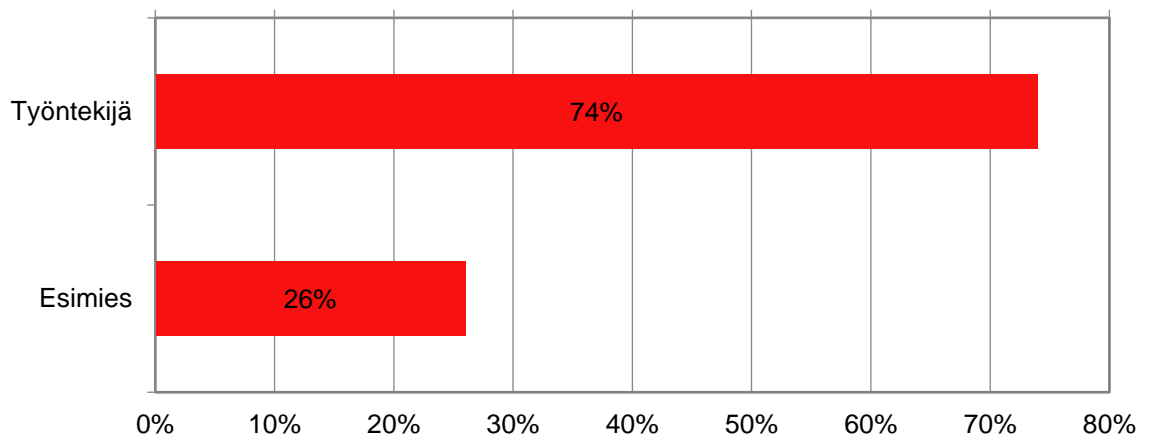


Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma N=43

Vastaajien ikäjakauma oli tasainen. Yli 50-vuotiaita vastaajia kyselyyn oli eniten (30 %). Vähiten vastaajia oli 41-50-vuotiaiden keskuudessa (21 %). Vastaajista 26 prosenttia oli 18-30-vuotiaita ja 23 prosenttia 31-40-vuotiaita. (kuvio 1) Ennakkotietojen perusteella Yritys X:ssä työskentelee kaikenikäisiä henkilöitä. Tämä voidaan todeta myös kyselyyn vastaajien ikäjakauman perusteella.

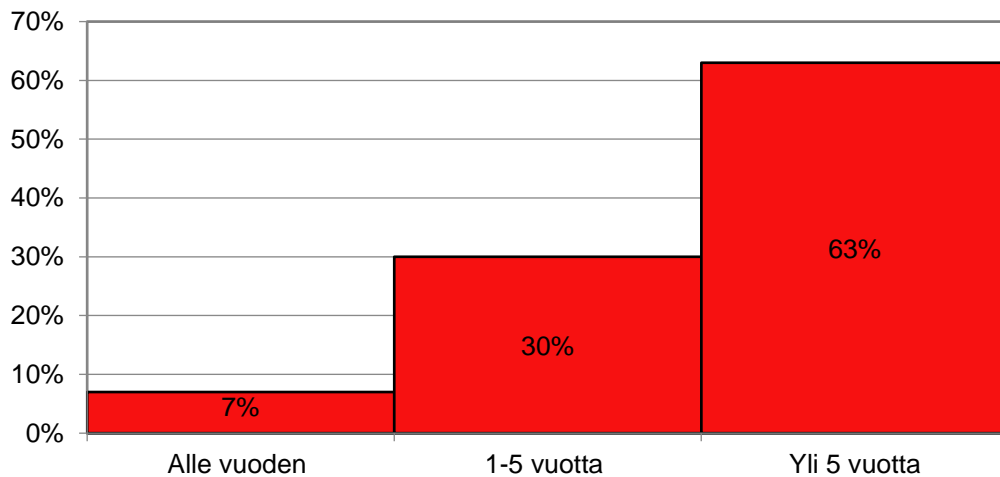


Kuvio 2. Vastaajien työmuoto N=43



Kuvio 3. Vastaajien edustama henkilöstöryhmä N=43

Työmuoto jaettiin vakituisesti Yritys X:ssä työskenteleviin ja ekstroihin, jotka tekevät vuoroja satunnaisesti. Vastaajista suurin osa eli 63 prosenttia työskentelee Yritys X:ssä vakituisesti. Kyselyyn vastanneita ekstroja oli 37 prosenttia. (kuvio 2) Henkilöstöryhmät jaettiin työntekijöihin ja esimiehiin. Vastaajista työntekijöitä on 74 prosenttia ja 26 prosenttia on esimiesasemassa. (kuvio 3) Sekä vastaajien työmuotoon että henkilöstöryhmään saatiin tarpeeksi vastauksia, jotta oli mahdollista tutkia, mitä eroja vastauksissa on vakituisten ja ekstrojen sekä työntekijöiden ja esimiesten välillä.



Kuvio 4. Vastaajien työkokemus Yritys X:ssä N=43

Vastaajien työkokemus Yritys X:ssä jaettiin kolmeen vaihtoehtoon, jotka olivat alle vuoden, 1-5 vuotta ja yli 5 vuotta. Suurin joukko vastaajista (63 %) on työskennellyt Yritys X:ssä yli viisi vuotta. Toiseksi suurin ryhmä (30 %) on työskennellyt Yritys X:ssä 1-5 vuotta ja vain 7 prosenttia vastaajista on työskennellyt Yritys X:ssä alle vuoden. (kuvio 4) On hyvä, että vastaajat ovat kokeneita työntekijöitä Yritys X:ssä, sillä he tuntevat yrityksen toimintatavat sekä työyhteisön jäsenet, jolloin kyselyyn vastaaminen oli varmasti helpompaa.

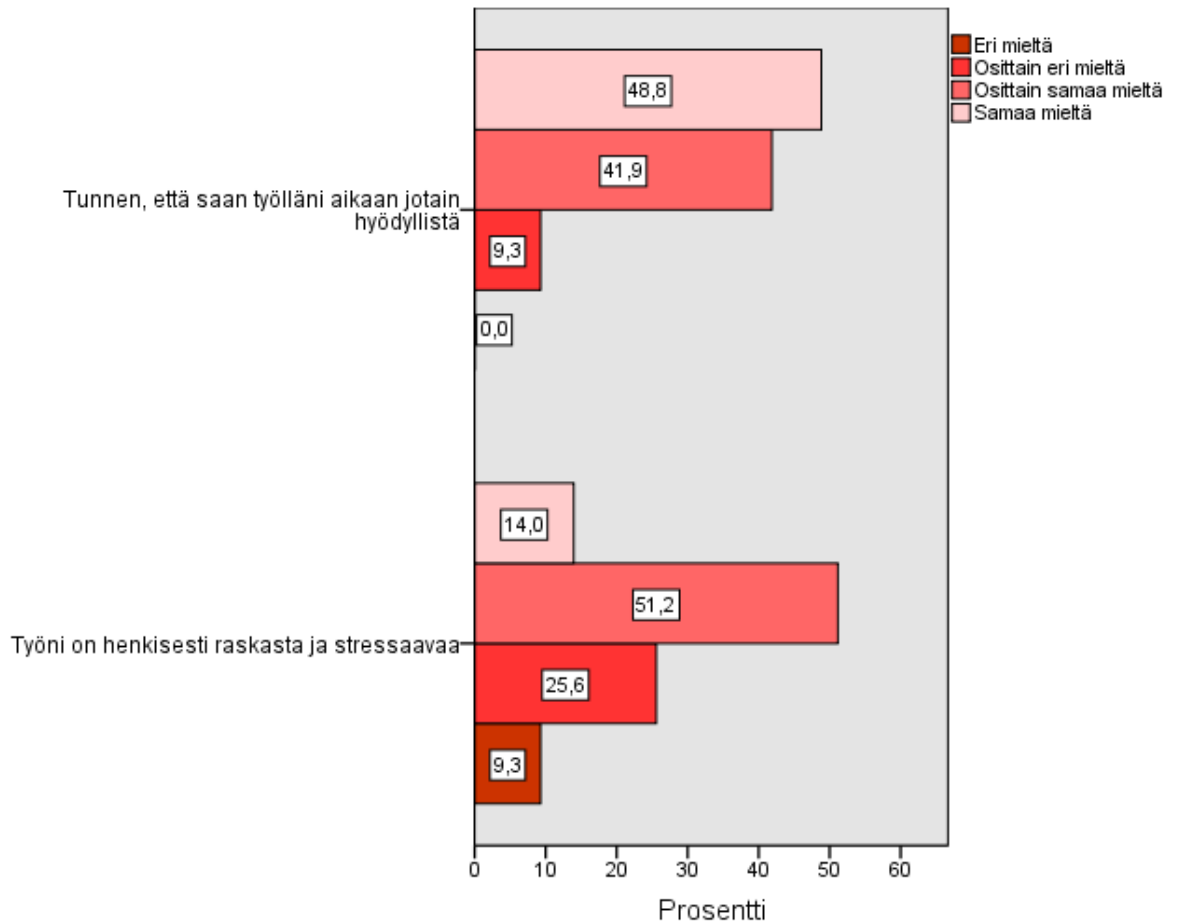
3.6 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset käsitellään kategorioittain, joka noudattaa viitekehyksen kanssa samaa kaavaa (kts. 2.3). Tulosten analysoinnissa käytetään apuna ristiintaulukoita (liitteet 4 ja 5) sekä Spearmanin korrelaatioita (liite 6). Lisäksi analysoinnissa käytetään Mann-Whitney U-testiä, jolla selvitetään esimiesten ja työntekijöiden (liite 7) sekä vakituisten työntekijöiden ja ekstrojen (liite 8) välisten vastausten tilastollisesti merkitseviä eroja. Viimeisenä kappaleessa käsitellään kyselyn avoimet kysymykset, jossa tiivistetään vastaukset siten, että yksittäisiä vastauksia ei voi tunnistaa.

3.6.1 Työn sisältö ja mielekkyys

Vastaajista suurin osa eli noin 90 prosenttia koki saavansa työllään aikaan jotain hyödyllistä. Vain 9,3 prosenttia oli tästä osittain eri mieltä ja kukaan ei ollut väittämän kanssa eri mieltä asiasta. Vaikka työ koettiin hyödylliseksi, samaan aikaan se koettiin myös henkisesti raskaaksi ja stressaavaksi. 65,2 prosenttia oli samaa mieltä tai osittain samaa mieltä väittämän ”Työni on henkisesti raskasta ja stressaavaa” kanssa, kun taas 25,6 prosenttia oli osittain eri mieltä ja 9,3 prosenttia eri mieltä. (kuvio 5) Tuloksista voidaan päätellä, että

työn sisältö, työtehtävät ja tavoitteet on onnistuttu viestimään henkilöstölle hyvin. Työn tulisi olla enemmän kokonaisvaltaisesti positiivinen kokemus, eikä henkisesti stressaavaa ja raskasta. Tätä tulisi tulosten perusteella kehittää, jotta työhyvinvointi paranisi. Hyvinvointia työssä voidaan kehittää esimerkiksi kehittämällä työn sisältöä. (kts. 2.3.1.)



Kuvio 5. Työn sisältö ja stressaavuus prosenttijauma

Esimiehet kokivat työnsä hieman hyödyllisemmäksi kuin työntekijät. Esimiesten keskiarvo työn hyödyllisyyden kokemisessa oli 3,73 ja työntekijöiden 3,28. Myös työn raskaus ja stressaavuus koettiin lähes samanlaisina esimiesten ja työntekijöiden välillä, keskiarvoilla 2,64 ja 2,72. (liite 4) Esimiehen tuki ja kannustus ovat tärkeitä työn hyödyllisyyden ja mielekkyyden kokemisessa. Esimiesten tulisikin tehdä töitä sen eteen, että saataisiin työntekijöidenkin kokemus työn hyödyllisyydestä samalle tasolle kuin työntekijöiden. (kts. 2.3.1.) Tilastollisesti erot olivat kuitenkin niin pieniä, että ne eivät ole Mann-Whitney U-testin mukaan merkitseviä (liite 8).

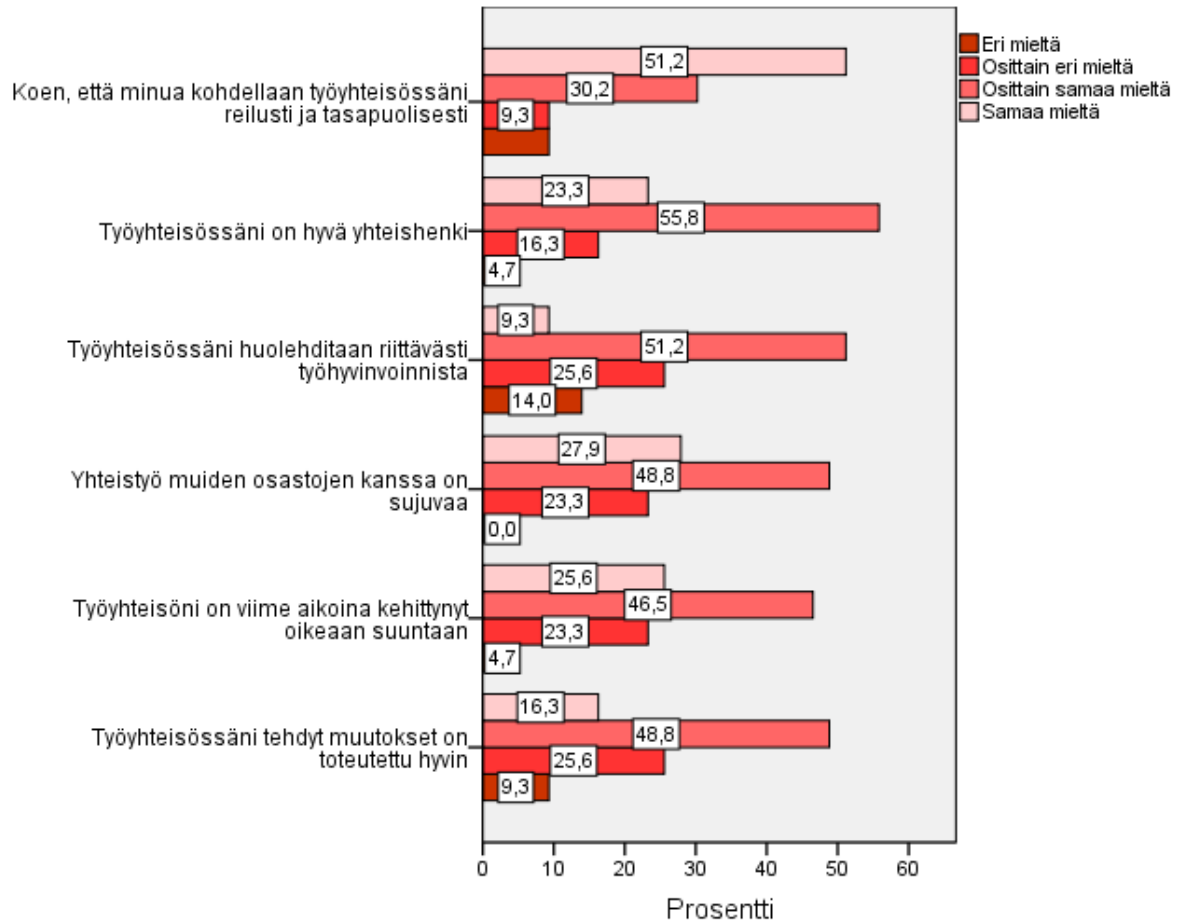
Ekstrat kokivat työnsä hyödyllisemmäksi kuin vakituiset työntekijät. Ekstrojen keskiarvo oli 3,69 ja vakituisten 3,22. Sen sijaan vakituiset työntekijät ($k_a=2,96$) kokivat työn henkisesti

raskaammaksi ja stressaavaksi kuin ekstrat ($ka=2,25$). (liite 5) Erot näissä väittämissä olivat Mann-Whitney U-testin mukaan tilastollisesti merkitseviä (liite 7). Vakituisten työntekijöiden tulisikin keskittyä enemmän psyykkisen hyvinvoinnin kehittämiseen, jotta työ ei tuntuisin niin henkisesti raskaalta ja stressaavalta. Työn mielekkyyden lisääminen edistää psyykkistä hyvinvointia, jolloin työ tunnu henkisesti niin kuormittavalta. (kts 2.2.)

Spearmanin korrelaatioiden mukaan, mitä vähemmän aikaa on työskennellyt Yritys X:ssä, sitä vahvemmin koettiin, että työllä saadaan aikaan jotakin hyödyllistä. Työkokemus selittää työn kokemisen hyödyllisenä selitysosuudella 6,5 prosenttia ($p \leq 0,05$). Kun taas mitä enemmän työkokemusta on kertynyt, selittää se työn kokemista henkisesti raskaaksi ja stressaavaksi ($r^2= 23,7 \%$, $p \leq 0,05$). Jos työ koettiin hyödylliseksi, samaan aikaan se ei ollut niin raskasta ja stressaavaa selitysosuudella 13,9 prosenttia ($p \leq 0,05$). Tulosten sekä teorian (kts. 2.3.1) perusteella voidaan todeta, että työn mielekkyys parantaa työssä jaksamista ja motivaatiota. Työ koettiin hyödyllisemmäksi, kun työntekijöillä on mahdollisuus osallistua ja tehdä aloitteita ($r^2=37,5 \%$, $p \leq 0,05$), työyhteisössä kohdellaan reilusti ja tasapuolisesti ($r^2=32,4 \%$, $p \leq 0,05$), sekä kun esimies luottaa alaisiinsa ($r^2=29,5 \%$, $p \leq 0,05$). (liite 6) Nämä parantavat työmotivaatiota, joka taas työn mielekkyyttä, kuten luvussa 2.3.1 kerrotaan.

3.6.2 Yhteisöllisyys

Tulosten perusteella työyhteisössä on yleisesti ottaen hyvä työilmapiiri. Vastaajista 80,4 prosenttia oli samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, että heitä kohdellaan työyhteisössä tasapuolisesti ja reilusti ja vain 19,6 prosenttia oli tämän kanssa osittain eri mieltä tai eri mieltä. 79,1 prosenttia vastaajista koki, että työyhteisössä on hyvä yhteishenki ja loput olivat asiasta eri mieltä tai osittain eri mieltä. Vastaajista 39,6 prosenttia oli sitä mieltä, että työhyvinvoinnista ei huolehdita riittävästi, joten tämä asia kaipaa hieman kehittämistä. (kuvio 6) Tulosten perusteella tulee pohtia, mikä tai mitkä työhyvinvoinnin osa-alueet kaipaavat kehitystä. Työhyvinvointia voidaan kehittää yhteiskunta-, organisaatio- ja yksilötasolla. Näiden lisäksi ennakoivaa työhyvinvoinnin kehittämistä tai ilmapiirin kehittämistä ei pidä unohtaa. (kts. 2.5) Yhteistyön muiden osastojen kanssa sujuvaksi koki 76,7 prosenttia vastaajista. Työyhteisön kehitys on mennyt oikeaan suunta 72,1 prosentin mielestä ja muutokset on toteutettu hyvin 65,1 prosentin mielestä. Muutosprosessin läpiviemisessä on kehitettävää vielä, sillä väittämän ”Työyhteisössäni tehdyt muutokset on toteutettu hyvin” kanssa 34,9 prosenttia on osittain eri mieltä tai eri mieltä. (kuvio 6) Muutosprosessin vaiheet tulisi suunnitella ja toteuttaa huolella sekä ihmisten tunteet tulisi ottaa huomioon, jotta muutosprosessista jäisi onnistunut kuva kaikille. (kts. 2.3.3)



Kuvio 6. Yhteisöllisyys prosenttijakauma

Esimiehet kokivat, että heitä kohdellaan reilummin ja tasapuolisemmin kuin työntekijät, keskiarvoilla 3,64 ja 3,09. Lisäksi esimiesten mielestä ($ka=3,09$) työhyvinvoinnista huolehditaan paremmin kuin työntekijöiden ($ka=2,38$). Yhteishengen ja yhteistyön muiden osastojen kanssa esimiehet sekä työntekijät kokivat lähes yhtä hyväksi ilman suuria eroja. Esimiehet kokivat kehityksen ja muutokset positiivisemmin kuin työntekijät, vaikka ero ei ollut tilastollisesti merkitsevää. Työntekijöiden keskiarvo kehityksen oikealle suunnalle oli 2,81 ja muutoksen toteutukselle 2,59, kun taas esimiesten keskiarvo kehityksen oikealle suunnalle oli 3,27 ja muutoksen toteutukselle 3,09. (liite 4) Tilastollisesti merkitsevää ero esimiesten ja työntekijöiden välillä Mann-Whitney U-testin mukaan oli ainoastaan väittämässä ”Työyhteisössäni huolehditaan riittävästi työhyvinvoinnista”. Muut erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä, vaan henkilöstöryhmästä riippuen, kaikki olivat väittämistä lähes samaa mieltä pienillä eroilla. (liite 8)

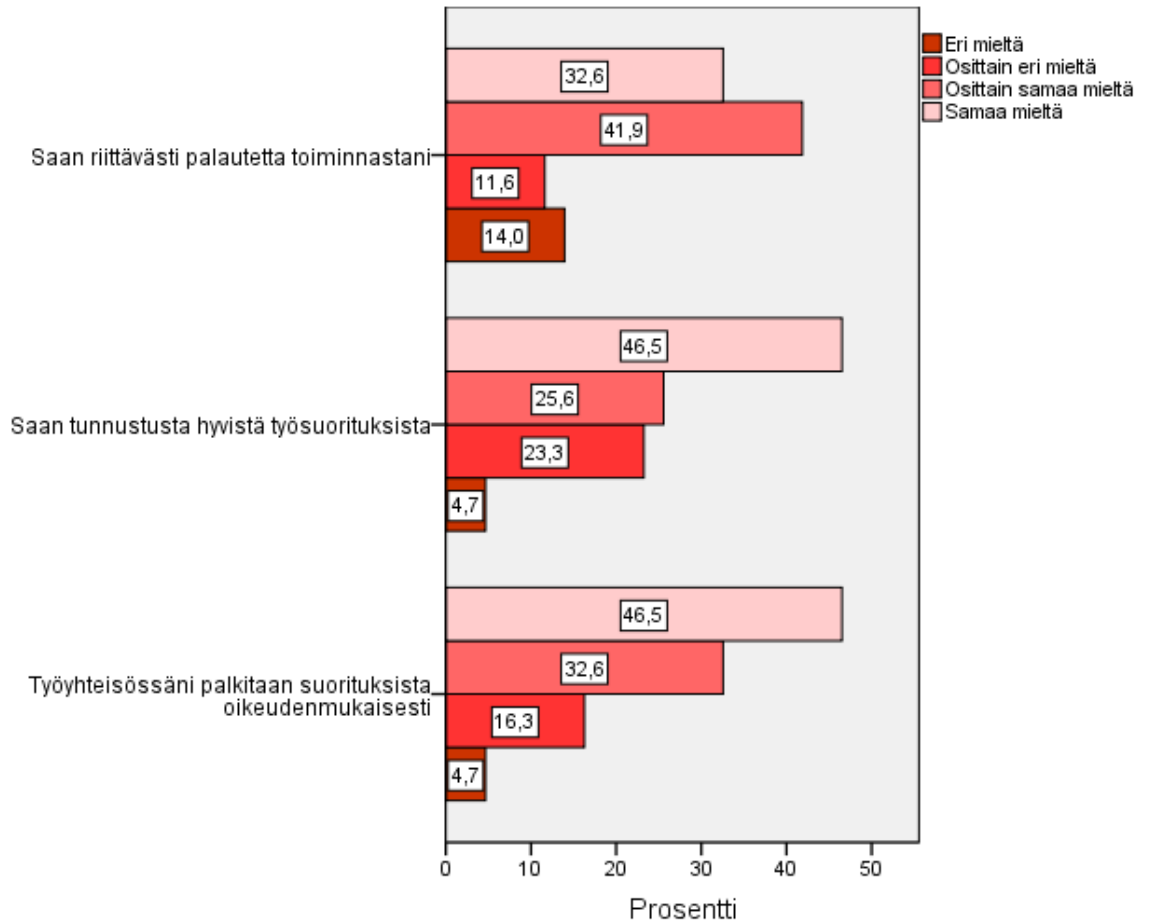
Yleisesti ottaen ekstrarat olivat tyytyväisempiä työyhteisön ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen kuin vakituiset työntekijät. Työyhteisön yhteishenki oli ekstrojen mielestä ($ka=3,19$) parempi kuin vakituisen työntekijöiden ($ka=2,85$). Ekstrarat ($ka=3,56$) kokivat kohtelun työyhteisössä reilummaksi ja tasapuolisemmaksi kuin vakituiset työntekijät ($ka=3,04$). Ekstrojen

mielestä ($k_a=2,81$) työhyvinvoinnista huolehditaan riittävämmiin kuin vakituisten työntekijöiden ($k_a=2,41$). Yhteistyö osastojen välillä koettiin lähes yhtä sujuvaksi ekstrojen ($k_a=3,13$) ja vakituisten työntekijöiden ($k_a=3,00$) mielestä. Myös kehitys oikeaan suuntaan ja muutoksen toteutus oli ekstrojen mielestä parempaa kuin vakituisten työntekijöiden. Vakituiset työntekijät kokivat kehityksen menneen oikeaan suuntaan keskiarvolla 2,67, kun taas ekstroilla 3,38. Muutoksen toteutuksen keskiarvo oli vakituisilla työntekijöillä 2,59 ja ekstroilla 2,94. (liite 5) Tilastollisesti merkitsevä ero yhteisöllisyydessä ekstrojen ja vakituisten työntekijöiden välillä oli ainoastaan väittämässä ”Työyhteisöni on viime aikoina kehittänyt oikeaan suuntaan”. Muissa kohdissa ilmenevät erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä. (liite 7)

Pitempi työkokemus selittää parempaa työyhteisön yhteishenkeä 11,2 prosenttisesti ($p \leq 0,05$). Työhyvinvoinnista huolehtimisen ($r^2=21,9 \%$, $p \leq 0,05$) ja yhteistyön muiden osastojen kanssa ($r^2=6,6 \%$, $p \leq 0,05$) koettiin sitä paremmaksi, mitä vähemmän työkokemusta oli kertynyt. Muutoksen toteutus hyvin ja työyhteisön kehitys oikeaan suuntaan korreloivat keskenään vahvasti. Kokemus muutoksen toteuttamisesta hyvin selittää kokemuksen työyhteisön kehityksestä oikeaan suuntaan 64 prosenttisesti ($p \leq 0,05$). Työyhteisön hyvä henki on riippuvainen vahvasti siitä, että vastaajia kuullaan päätöksissä selitysosuudella 26,2 prosenttia ($p \leq 0,05$), ja että vastaajien esimies luottaa heihin selitysosuudella 18,0 prosenttia ($p \leq 0,05$). (liite 6) Työyhteisön avoimet ja luottamukselliset välit heijastuvat vahvasti siihen, että henkilöstö pääsee mukaan päätöksiin ja heidän mielipiteitään kuunnellaan. Esimies on myös keskeinen vaikuttaja, joka luo avoimuutta, luottamusta ja yhteisöllisyyttä työyhteisöön. (kts. 2.3.2)

3.6.3 Palkitseminen ja palaute

Suurin osa vastaajista (74,5 %) koki saavansa riittävästi palautetta toiminnastaan. Eri mieltä väittämän kanssa oli 14 prosenttia ja osittain eri mieltä 11,6 prosenttia. Lähes yhtä moni (72,1 %) oli samaa tai osittain samaa mieltä, että saa tunnustusta hyvistä työsuorituksista. 4,7 prosenttia oli sitä mieltä, että ei saa tunnustusta hyvistä työsuorituksista ja 23,3 oli osittain eri mieltä. 72,1 prosenttia vastaajista koki palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaiseksi. Tämän väittämän kanssa 46,5 prosenttia oli samaa mieltä ja 32,6 prosenttia osittain samaa mieltä. (kuviot 7) Palautteen ja palkitsemisen toteutukseen ollaan työyhteisössä tulosten perusteella melko tyytyväisiä.



Kuvio 7. Palkitseminen ja palaute prosenttijakauma

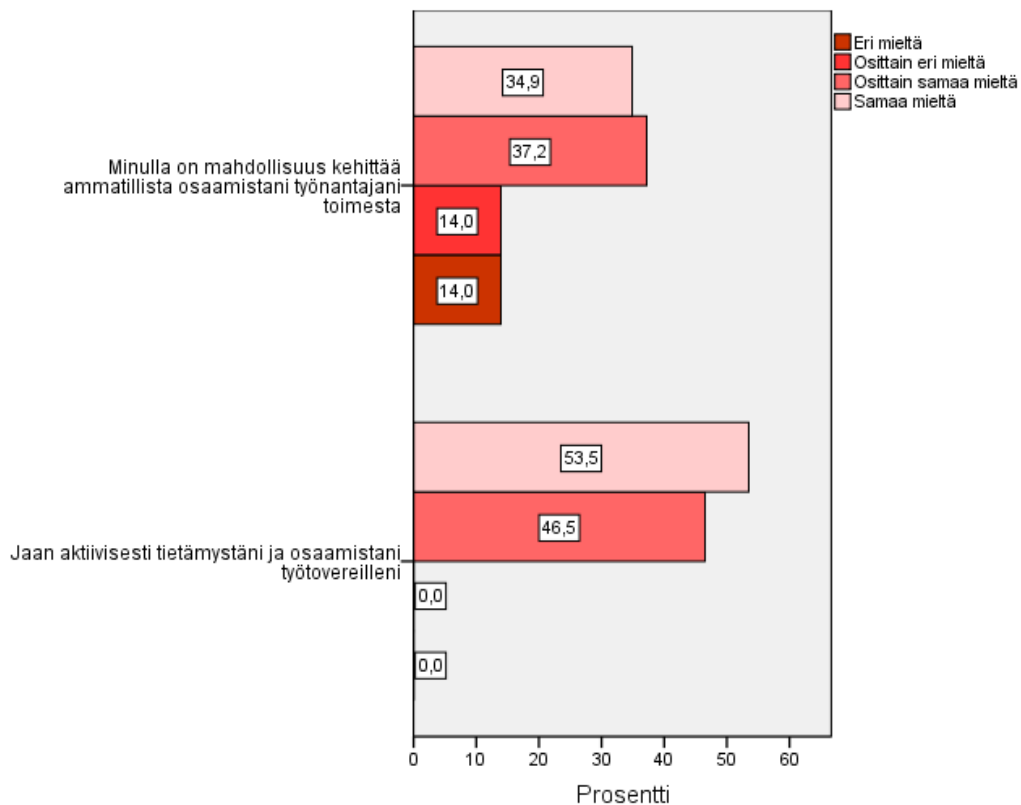
Palautteeseen ja palkitsemiseen esimiehet olivat hieman tyytyväisempiä kuin työntekijät. Esimiehet kokivat, että he saavat riittävämmän palautetta toiminnastaan kuin työntekijät. Esimiesten keskiarvo tässä oli 3,27 ja työntekijöiden 2,81. Esimiehet ($ka=3,36$) saivat mielestään myös enemmän tunnustusta hyvistä työsuorituksista kuin työntekijät ($ka=3,06$). Palkitseminen koettiin oikeudenmukaisemmaksi esimiesten ($ka= 3,55$) mielestä kuin työntekijöiden ($ka=3,09$). (liite 4)

Myös palautteen ja palkitsemisen suhteen ekstrar olivat tyytyväisempiä kuin vakituiset työntekijät. Ekstrar ($ka=3,31$) saivat mielestään riittävämmän palautetta toiminnastaan kuin vakituiset työntekijät ($ka=2,70$). Toiminnastaan ekstrar ($ka=3,38$) kokivat saavansa enemmän tunnustusta kuin vakituiset työntekijät ($ka=3,00$). Lisäksi ekstrar ($ka=3,50$) kokivat palkitsemisen oikeudenmukaisemmaksi kuin vakituiset työntekijät ($ka=3,04$). (liite 5) Mann-Whitney U-testin mukaan tilastollisesti merkitseviä eroja ei kuitenkaan havaittu esimiesten ja työntekijöiden välillä, eikä ekstrojen ja vakituisten työntekijöiden välillä (liite 7 & liite 8).

Jos vastaaja koki saavansa palautetta riittävästi, selittää se myös tunnustuksen saamista hyvistä työsuorituksista selitysosuudella 44,5 prosenttia ($p \leq 0,05$). Palkitsemista pidettiin oikeudenmukaisena sitä vahvemmin, mitä riittävämmiin vastaajat kokivat saavansa palautetta ($r^2=22,0 \%$, $p \leq 0,05$) tai tunnustusta hyvistä työsuorituksista ($r^2=31,8 \%$, $p \leq 0,05$). Palkitseminen kokemista oikeudenmukaisemmaksi selittää se, mitä nuorempi vastaaja oli selitysosuudella 17,5 prosenttia ($p \leq 0,05$) tai mitä vähemmän hänellä oli työkokemusta selitysosuudella 16,3 prosenttia ($p \leq 0,05$). Kun palautetta saatiin riittävästi ($r^2=55,1 \%$, $p \leq 0,05$) tai saatiin tunnustusta hyvistä työsuorituksista ($r^2=48,9 \%$, $p \leq 0,05$), sitä vahvemmin uskottiin esimiehen luottavan vastaajaan. Tunnustusta hyvistä työsuorituksista saaminen selittää myös työn kokemista hyödyllisenä, selitysosuudella 36,2 prosenttia ($p \leq 0,05$). (liite 6) Palkitseminen ja palaute ovat keinoja, joilla motivoidaan työntekijöitä, kannustetaan parempiin suorituksiin ja lisätään työn mielekkyyttä, joka näkyy tuloksissa esimiehen luottamisen ja työn kokemisenä hyödyllisenä. (kts. 2.3.3)

3.6.4 Osaamisen kehittäminen

Vastaajista 34,9 prosenttia oli samaa mieltä, että he voivat kehittää ammatillista osaamistaan työnantajan toimesta ja 37,2 prosenttia oli osittain samaa mieltä. Tästä väitteestä 14 prosenttia vastaajista oli eri mieltä sekä osittain eri mieltä. Kaikki vastaajat olivat joko samaa mieltä tai osittain samaa mieltä siitä, että he jakavat tietämystään ja osaamistaan työtovereilleen. (kuviot 8)



Kuvio 8. Osaamisen kehittäminen prosenttijakauma

Osaamisen kehittämiseen oltiin yleisesti ottaen hyvin tyytyväisiä riippuen henkilöstöryhmästä tai työmuodosta. Esimiehet kuitenkin kokivat, että heillä on parempi mahdollisuus kehittää ammatillista osaamistaan työnantajan toimesta kuin työntekijöillä. Esimiesten keskiarvo oli tässä väittämässä 3,55 ja työntekijöiden 2,72. Kuvion 8 mukaan kaikki jakavat aktiivisesti tietämystään ja osaamistaan. Esimiesten vastauksissa ($ka=3,82$) näkyy, että he jakavat sitä mielestään hieman aktiivisemmin kuin työntekijät ($ka=3,44$). (liite 4) Tilastollisesti merkitsevä ero oli ammatillisen osaamisen kehittämisessä esimiesten ja työntekijöiden välillä, kun taas tietämyksen ja osaamisen jakamisessa merkitysevää eroa ei ole (liite 8).

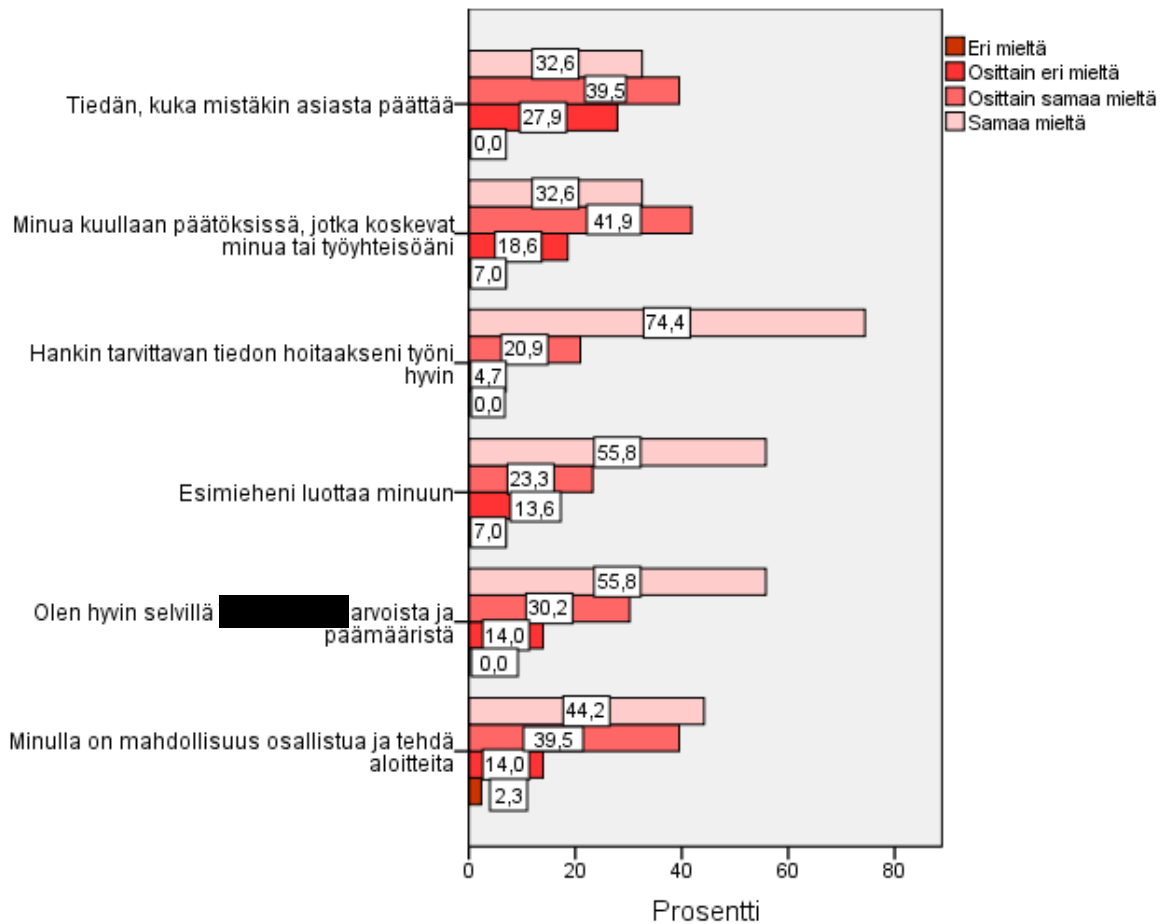
Ammatillista osaamista työnantajan toimesta voi kehittää ekstrojen ($ka=3,25$) mielestä paremmin kuin vakituisten työntekijöiden ($ka=2,74$). Vakituiset työntekijät ($ka=3,63$) jakavat omaa tietämystään ja osaamistaan aktiivisemmin kuin ekstrarat ($ka=3,38$). (liite 5) Mann-Whitney U-testin mukaan osaamisen kehittämisen osa-alueella ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja ekstrojen ja vakituisten työntekijöiden välillä (liite 7).

Riittävä palautteen saaminen selittää vastaajien kokemusta siitä, että heillä on mahdollisuus kehittää ammatillista osaamistaan työnantajan toimesta selitysosuudella 43 prosenttia ($p \leq 0,05$). Nämä kyselyn väittämät ovat tulosten perustella vahvasti riippuvaisia toisistaan. (liite 6) Palauteen saaminen onkin erittäin tärkeä osa ammatillisen osaamisen kehittämistä, sillä ilman palautetta työssään ei voi kehittyä. (kts. 2.3.3) Tätä pitävät myös vastaajat tulosten perusteella tärkeänä. Mahdollisuus ammatillisen osaamisen kehittämiseen selittää myös työn kokemista hyödyllisenä selitysosuudella 33,6 prosenttia ($p \leq 0,05$, liite 6). Osaamisen kehittämisellä parannetaan työhyvinvointia, joka näkyy siinä, että työ koetaan hyödyllisemmäksi ja se motivoi paremmin. (kts. 2.3.4)

3.6.5 Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus

Vastaajista 32,6 prosenttia tiesi, kuka mistäkin asiasta päättää ja 39,5 prosenttia oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Loput 27,9 olivat osittain eri mieltä väittämän kanssa. 74,5 prosenttia vastaajista koki, että heitä kuullaan päätöksissä, jotka koskevat itseään tai työyhteisöään, kun taas 25,1 prosenttia oli väittämän kanssa eri mieltä tai osittain eri mieltä. Lähes kaikki (95,3 %) hankkivat tarvittavan tiedon hoitaakseen työnsä hyvin ja loput 4,7 prosenttiakin oli väittämän kanssa osittain eri mieltä. Voidaan siis päätellä, että tieto kulkee työyhteisössä hyvin. Se on kaikkien saatavilla ja työyhteisön jäsenet tietävät, mistä hankkia tietoa. (kts. 2.3.5) Vastaajista 79,1 prosenttia oli samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, että heidän esimiehensä luottaa heihin. 13,6 oli väittämän kanssa osittain

eri mieltä ja 7 prosenttia eri mieltä. Vastaajista 14 prosenttia oli osittain eri mieltä väittämän ”Olen hyvin selvillä Yritys X:n arvoista ja päämääristä”. Kaikki muut vastaajat olivat joko samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Vastaajista 83,7 prosenttia koki, että heillä on mahdollisuus osallistua ja tehdä aloitteita. 14 prosenttia oli väittämän kanssa osittain eri mieltä ja vain 2 prosenttia koki, että heillä ei ole mahdollisuutta osallistua ja tehdä aloitteita. (kuvio 9)



Kuvio 9. Sisäinen viestintä prosenttijakauma

Tällä osa-alueella esimiehet olivat jokaisessa väittämässä tyytyväisempiä kuin työntekijät. Sekä esimiehet (ka=3,27) että työntekijät (ka=2,97) tiesivät lähes yhtä hyvin, kuka mistäkin asiasta päättää. Esimiehet (ka=3,55) kokivat, että heitä kuullaan päätösten teossa paremmin kuin työntekijöitä (ka=2,81), mikä oli ennakoitavissa, sillä esimiehillä on useimmiten enemmän vaikutusvaltaa kuin työntekijöillä. Kuvion 9 mukaan tietoa hankittiin erittäin hyvin. Esimiehet (ka=3,91) kuitenkin hankkivat tietoa hieman aktiivisemmin kuin työntekijät (ka=3,63). Esimiehet ja työntekijät kokivat, että heidän esimiehensä luottaa heihin. Enemmän tätä mieltä ovat kuitenkin esimiehet 3,55 keskiarvolla. Työntekijöiden keskiarvo tässä väittämässä oli 3,19. Arvot ja päämäärät olivat paremmin selvillä esimiehillä (ka=3,91) kuin työntekijöillä (ka=3,25). Esimiehet voisivatkin lisätä arvojen ja päämäärien

tietoisuutta työntekijöille, jotta työntekijöidenkin tietoisuus paranisi. Esimiesten mielestä heillä on mahdollisuus osallistua ja tehdä aloitteita 3,82 keskiarvolla. Tämä oli suurempi kuin työntekijöiden 3,06. (liite 4) Sisäisessä viestinnän ja vuorovaikutuksen osa-alueessa tilastollisesti merkitseviä eroja oli esimiesten ja työntekijöiden välillä. Erot olivat väittämissä ”Minua kuullaan päätöksissä, jotka koskevat minua ja työyhteisöäni”, ”Olen hyvin selvillä Yritys X:n arvoista ja päämäärästä” ja ”Minulla on mahdollisuus osallistua ja tehdä aloitteita. Muissa väittämissä erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä. (liite 8)

Suuria eroja vakituisten työntekijöiden ja ekstrojen välillä tässä osa-alueella ei ollut, eivätkä ne olleet tilastollisesti merkitseviä (liite 7 & liite 8). Vakituiset työntekijät ($ka=3,11$) tiesivät hieman paremmin, kuka mistäkin asiasta päättää kuin ekstrarat ($ka=2,94$). Sekä vakituiset työntekijät ($ka=2,93$) että ekstrarat ($ka=3,13$) kokivat, että heitä kuullaan päätöksen teossa hyvin. Tietoja hankkivat sekä vakituiset työntekijät ($ka=3,67$) että ekstrarat ($ka=3,75$) yhtä hyvin. Ekstrojen mielestä heidän esimiehensä luottaa heihin 3,69 keskiarvolla, kun taas vakituksilla työntekijöillä keskiarvo oli hieman pienempi 3,04. Arvot ja päämäärät olivat lähes yhtä hyvin selvillä sekä vakituksilla työntekijöillä ($ka=3,48$) että ekstroilla ($ka=3,31$). Myös mielipide mahdollisuudesta osallistumiseen ja aloitteiden tekemiseen oli vakituksilla työntekijöillä ($ka=3,22$) ja ekstroilla ($ka=3,31$) lähes samoissa lukemissa. (liite 5)

Mitä vahvemmin vastaaja koki, että häntä kuullaan päätöksissä, jotka koskevat häntä tai työyhteisöä, sitä vahvemmin vastaaja koki, että hänellä on mahdollisuus osallistua ja tehdä aloitteita ($r^2=41,2\%$, $p \leq 0,05$). Jos vastaaja kuullaan päätöksissä, selittää se myös uskoa siihen, että esimies luottaa vastaajaan paremmin selitysosuudella 43,7 prosenttia ($p \leq 0,05$). Kun vastaajat kokivat, että heitä kohdellaan työyhteisössä reilusti ja tasapuolisesti, kasvattaa se kokemusta siihen, että esimiehen luottaa vastaajiin ($r^2=56,7\%$, $p \leq 0,05$). Osallistuminen ja aloitteiden tekeminen selittää vahvasti sitä, että vastaajat kokivat kohtelun reiluksi ja tasapuoliseksi selitysosuudella 57 prosenttia ($p \leq 0,05$). Tuloksista voidaan päätellä, että työyhteisössä on avoin ja luottamukseen perustuva ilmapiiri. Vastaajat pääsevät osallistumaan ja heitä kuullaan, jolloin vuorovaikutus toimii esimiesten ja työntekijöiden välillä. Lisäksi se viestittää sitä, että esimiehet luottavat alaisiinsa. (kts. 2.3.5)

3.6.6 Avoimet kysymykset

Kyselyssä avoimia kysymyksiä oli kaksi kappaletta ja ne olivat ”Mitä asiat on hoidettu hyvin” ja ”Muuta, mitä”. Kysymykset eivät olleet pakollisia, mutta silti niihin vastattiin melko aktiivisesti. Erityisesti ensimmäiseen kysymykseen vastaajat listasivat monipuolisesti erilaisia asioita, jotka työyhteisössä on hoidettu hyvin.

Eniten kehuja keräsi työnkierto. Lähes puolet vastaajista kokivat, että heitä kierrätetään hyvin työpisteeltä toiselle, jolloin he pääsevät tekemään monipuolisesti eri työtehtäviä eri osastoilla. Työnkierto koettiin tasa-arvoiseksi eli kaikkia kierrätetään yhtä paljon osastojen välillä. Vastausten mukaan työnkierto mahdollistaa myös itsensä kehittämisen paremmaksi työntekijäksi, koska tällöin työntekijät pääset tekemään monipuolisemmin eri työtehtäviä. Toiseksi eniten eli noin viidesosa vastaajista kehui tehokasta tuntisuunnittelua. Vastaajat kertoivat, että osastoilla on oikea määrä ihmisiä oikeaan aikaan. Lisäksi työvuorot ilmoitetaan ajoissa sekä ekstroille osataan hyvin kertoa, kuinka paljon töitä on tarjolla tietylle ajanjaksolle. Työnkierron ja tuntisuunnittelun lisäksi kehuja tuli myös työtehtävistä, -tavoista, -välineistä ja -ympäristöstä. Näitä on kehitetty hyvin, ja jos epäkohtia havaitaan, ne korjataan välittömästi.

Myös esimiestyötä kehuaan vastauksissa. Se saa kannatusta lähes yhtä paljon kuin tuntisuunnittelu. Esimiehet koetaan laatutietoisiksi ja he kehittävät toimintaa parempaan suuntaan. Työntekijät voivat ehdottaa uusia ideoita esimiehille ja nämä otetaan hyvin huomioon kehittäessä toimintaa. Työympäristössä on viime vuosien aikana tapahtunut paljon muutoksia ja nämä muutokset koetaankin vastausten mukaan pääosin positiivisiksi ja tähän on syynä erityisesti se, että muutoksiin on otettu työntekijät mukaan. Esimiesten kanssa koetaan välit avoimiksi ja heille uskalletaan puhua, vaikka asioista oltaisiin eri mieltä. Lisäksi esimiehet tukevat työntekoa ja heihin pystytään luottamaan.

Työilmapiiriä kehuaan vastauksissa moneen kertaan ja eri tavoin. Vastaajista noin puolet kehuvat työilmapiiriä joka suoraan tai epäsuoraan. Vastaajien mukaan yleisesti ottaen työyhteisössä on hyvä ja positiivinen ilmapiiri. Työyhteisössä tehdään hyvin yhteistyötä ja kaikki auttavat toisiaan, jos tulee ongelmia. Työnteko koetaan sujuvaksi, kuten myös työnteko työkavereiden kanssa. Vastauksissa todetaan myös, että työyhteisössä jokainen saa olla oma itsensä ja uudet työntekijät otetaan vastaan erittäin hyvin. Uudet työntekijät koetaan positiiviseksi, sillä työilmapiiri koetaan hieman paremmaksi, kun työyhteisöön on tullut uusia työntekijöitä.

Edellä mainittujen lisäksi muutama vastaajista kehuu mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Työnantaja tarjoaa erilaisia koulutuksia, joiden avulla työntekijät pääsevät kehittämään osaamistaan. Aina muutosten tuloa työntekijät perehdytetään muutoksiin perusteellisesti. Lisäksi uudet työntekijät ja ekstrarit perehdytetään työtehtäviin hyvin. Vastausten mukaan palkitseminen on tasa-arvoista työyhteisössä. Työntekijät pitävät myyntikilpailuista, sillä ne motivoivat parempiin suorituksiin. Viimeisenä kehuja saavat säännölliset palaverit. Näiden avulla parannetaan tiedonkulkua työyhteisössä sekä pystytään puuttamaan mahdollisiin epäkohtiin ja kehittämään toimintaa.

”Muuta, mitä” -kohtaan ei vastattu ihan niin aktiivisesti kuin edelliseen. Vastaajia tähän kysymykseen oli 9 eli 21,9 prosenttia kyselyn vastaajista. Vastaukset olivat pääosin kommentteja kehitettävistä asioista työyhteisössä. Vastausten mukaan työyhteisössä on jo hyvä ilmapiiri, mutta sitä voisi kehittää vieläkin paremmaksi. Työyhteisössä on havaittu selän takana puhumista, joka heikentää ilmapiiriä. Lisäksi työyhteisössä on havaittavissa pientä luottamuspulaa kaikin puolin. Vastauksissa todetaan, että päätökset tulevat ylhäältä käsin ja henkilökuntaa ei kuunnella. Tämä olisi mahdollisesti myös yksi kehityskohde.

3.7 Tutkimuksen luotettavuus

Mittauksen luotettavuutta voidaan kuvata pätevyys- ja luotettavuus käsitteillä eli validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetilla kuvataan sitä, että ollaanko onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata. Kysely- ja haastattelututkimuksissa siihen vaikuttaa se, ovatko kysymykset olleet onnistuneita ja pystyikö niiden avulla saada ratkaisuja tutkimusongelmiin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Sen tarkoituksen on määrittää, onko tutkimuksella tuotettu ei-sattumanvaraisia tuloksia. Koko tutkimuksen ajan tulee olla tarkka ja kriittinen, sillä virheitä voi tapahtua tietoja kerätessä, syöttäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa. Virheet vähentävät aina tutkimuksen luotettavuutta. (Heikkilä 2008, 30, 185-187.)

Validiteettia voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Loogisella validiteetilla tarkoitetaan tutkijan omaa käsitystä tulosten oikeellisuudesta. Sisäisessä validiteetissa pohditaan aiheutuvatko muuttujien väliset erot ja tulokset juuri niistä asioista, joista ne oletettiin johtuvan. Tähän sisältyvät esimerkiksi tutkimuksen aika, mittauksena tapahtuma, mittauksen tekotapa ja vastaajien kato. Ulkoisella validiteetilla pohditaan, voidaanko ja kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä toiseen ajankohtaan, kohdejoukkoon tai paikkaan. Sisältövaliditeetilla kuvataan sitä, kuinka analysointimenetelmä vastaa tutkimusainestoa eli onko tutkimuksessa onnistuttu kysymään ja tutkimaan oleellisia asioita. (Virtuaalinen ammattikorkeakoulu 2012.)

Työntekijöille kyselyn luottamuksellisuus on ehdottoman tärkeää. Vastaaja voi miettiä, miksi eri taustatietoja kysytään ja miten niitä käytetään. Jos vastaajissa on vain yksi tiettyä ikäluokkaa edustava henkilö, voi hän kokea, että vastaaminen ei ole luottamuksellista. (Kauranen ym. 2011, 20.) Kyselyä laadittaessa taustatietojen vastausvaihtoehtovälit haluttiin tehdä melko laajoiksi jokaisessa kysymyksessä. Tämän tarkoituksena oli vähentää yksittäisten vastaajien tunnistettavuutta ja sitä kautta saataisiin rehellisempiä ja avoimempia

vastauksia. Edellisvuosien ilmapiirikyselyssä taustatietojen vastausvaihtoehdot ovat olleet tiiviimpiä, jolloin tunnistettavuus on ollut helpompaa ja se on luonut epävarmuutta kyselyyn ja vähentänyt vastausten määrää. Nyt kyselyn tulosten uskotaan olevan luotettavampia, sillä yksittäisten henkilöiden tunnistettavuus on lähes mahdotonta.

Edellisten vuosien kyselyssä käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa, jossa keskimmäisenä vaihtoehtona oli ”En osaa sanoa”. Tämä haluttiin tässä kyselyssä poistaa, jotta vastaajien olisi pakko ottaa kantaa jokaiseen kysymykseen puolin tai toisin. Kysymykset pyrittiin laatimaan sellaisista asioista, että jokaisella vastaajalla olisi mahdollisuus olla jotain mieltä asiasta ja tarpeeksi tietoisuutta siitä. 5-portaisesta asteikosta 4-portaiseen asteikkoon voi kuitenkin vähentää kyselyn luotettavuutta, mikäli kaikki vastaajat eivät ole ymmärtäneet kysymystä oikein tai samalla tavalla. Kyselyyn vastaaminen voi olla vaikeaa, jos lomakkeen sisältöä ei ole tarpeeksi mietitty, mikä voi johtaa vääriin johtopäätöksiin tulosten tulkinnassa (Kauranen ym. 2011, 18). Tähän varauduttiin kyselyn huolellisella valmistelulla ja keskittymällä erityisesti kyselyn sanavalintoihin, jotta ne olisivat mahdollisimman helposti ymmärrettäviä. Kyselyä testattiin myös monilla eri ulkopuolisilla henkilöillä ja muokattiin heidän mielipiteidensä perusteella selkeämmäksi. Kyselyn kysymykset laadittiin viitekehyksen ja vanhan kyselylomakkeen pohjalta, joten kysymykset perustuivat luotettaviin lähteisiin. Lähteiden etsimiseen ja tarkasteluun käytettiin paljon aikaa, jolla varmistettiin, että ne ovat mahdollisimman luotettavia. Lisäksi kysymykset laadittiin siten, että niillä saataisiin vastaukset tutkimusongelmiin.

Kyselyn tulosten analysoinnissa käytettiin ohjelmia, joita opinnäytetyön tekijä on käyttänyt melko vähän. Myös erilaiset tilastolliset menetelmät, joita tutkimuksessa käytettiin, olivat hieman vieraita. Tulosten analysoinnissa on voinut tapahtua virheitä, jotka voivat aiheuttaa puutteita tulosten oikeellisuudessa ja näin ollen vähentävät tutkimuksen luotettavuutta. Haasteet ohjelmien käytössä ja tilastollisissa menetelmissä oli tiedossa jo etukäteen, joten tähän osattiin varautua. Ohjelmien käyttöön saatiin apuja osaavimmilta henkilöiltä, jolloin virheiden syntymisen mahdollisuus on pienempi. Lisäksi eri kirjallähteet auttoivat ohjelmien käytössä ja analysointien tekemisessä. Tutkimuksen tulokset ovat järkeviä ja siellä ei ollut mitään erityisen poikkeavaa, joka olisi aiheuttanut pohdintaa mahdollisesta mittaus- tai käsittelyvirheestä.

Luotettavuutta vähentää pieni vastausmäärä. Kyselyn otoskoko oli 70 henkilöä, joista 43 vastasi kyselyyn. Vastausprosenttina 61,4 on hyvä, jopa parempi kuin edellisten vuosien vastausprosentit. Määrällisesti vastauksia olisi voinut olla enemmän, jotta tutkimus olisi luotettavampi. Vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi, jos kyselystä ja sen tavoitteista ei ole

tiedotettu hyvin. Kyselyä toteuttaessa onkin hyvä kertoa, miksi kysely tehdään, milloin siihen vastataan ja miten tulokset käsitellään. (Kauranen ym. 2011, 19.) Kyselyn alussa lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin kyselyn tavoitteet, ohjeet vastaamiseen sekä miten tulokset käsitellään. Kyselyajan loppuvaiheessa lähetettiin vielä muistutuskirje, jonka tavoitteena oli muistuttaa kyselystä. Kyselyyn motivoitiin vastaamaan palkitsemalla jokaisen vastaajan, joka jättää nimensä. Lisäksi kyselystä muistutettiin aktiivisesti palaverissa. Näistä huolimatta määrällisesti vastauksia tuli melko vähän, joka vähentää luotettavuutta. Pientä vastausmäärää pohdittaessa yksi syy vastaamatta jättämiseen voi olla se, että kyselyn vastaamista ei koeta hyödyllisenä. Kyselyt voidaan kokea helposti turhina ja aikaa vievinä. Tätä ajatusta parantaisi, jos kyselyn tulokset esitellään vastaajille rehellisesti ja selkeästi sekä tulosten pohjalta tehdään tarvittavat kehittävät toimenpiteet. Kun vastaajat konkreettisesti näkevät kyselyiden hyödyn, lisää se varmasti tulevaisuudessa vastausten määrää.

Kyselyn tulokset vastasivat hyvin sitä, mitä ennakoitiinkin tulosten olevan ja ne olivat samassa linjassa, mitä edellisten vuosien tulokset ovat olleet. Vanhan kyselylomakkeen muokkaaminen uudeksi ei siis vaikuttanut suuresti tuloksiin. Kyselyn tulokset ovat kuitenkin hieman suppeammat, sillä kysymyksiäkin on yli puolet vähemmän kuin vanhassa kyselylomakkeessa. Nyt kuitenkin saatiin vastauksia juuri niihin asioihin, joista toimeksiantaja oli erityisesti kiinnostunut. Avoimiin kysymyksiin olisi voinut lisätä kohdan, jossa kysyttäisiin kehityskohteista. Tällä saataisiin paremmin esille vastaajien mielipiteitä kehityskohteista ja näin ollen myös tutkimusongelman alakohtaan enemmän vastauksia. Nyt kehityskohteita pystyi analysoimaan lähes ainoastaan Likertin asteikkoon perustuvien kysymysten pohjalta. Muuttujien väliset erot olivat sen suuntaiset kuin osasimme toimeksiantajan kanssa odottaa. Työmuodon ja henkilöstöryhmien väliset erot olivat kuitenkin odotettua pienemmät. Erot olisivat voineet olla suuremmat, jos vastaajien määrä olisi ollut hieman korkeampi. Myös koko ilmapiirikyselyn tulokset voisivat hieman muuttua vastausmäärän kasvaessa. Yleisesti ottaen yleistettävyyys tuloksille on hyvä, sillä tulokset tuskin muuttuisivat merkittävän paljoa, vaikka kyselyajankohta tai tekotapa olisi erilainen.

4 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään johtopäätöksiä tuloksista sekä annetaan muutamia kehitysehdotuksia, joiden avulla voidaan kehittää työhyvinvointia entistä paremmaksi. Lisäksi johtopäätöksissä vastataan tutkimusongelmiin. Viimeisessä luvussa käsitellään omaa oppimista ja sen arviointia.

4.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tyytyväisiä Yritys X:n vakituiset työntekijät ja ekstrarat ovat työhönsä. Lisäksi tarkoituksena oli tarkastella, onko vakituisten työntekijöiden ja ekstrojen sekä esimiesten ja työntekijöiden välillä eroja työtyytyväisyydessä, ja jos eroja on, mitä erot ovat. Viimeisenä tutkimusongelmana oli selvittää, mitä asioita pitäisi vielä kehittää, jotta työntekijät olisivat tyytyväisempiä.

Yleisesti ottaen työn sisältöön ja mielekkyyteen ollaan varsin tyytyväisiä. Oma työ koetaan hyödyllisenä, vaikka se onkin samaan aikaan henkisesti raskasta ja stressaavaa. Tilastollisesti merkitsevät erot olivat tällä osa-alueella ekstrojen ja vakituisten työntekijöiden välillä. Riippuvuuksista todettiin, että mitä hyödyllisemmäksi työ koetaan, sitä vähemmän se koettiin henkisesti raskaaksi ja stressaavaksi. Työn hyödyllisyyttä paransi myös se, jos työntekijöillä on mahdollisuus osallistua ja tehdä aloitteita sekä kohtelu työyhteisössä on reilua ja tasapuolista. Esimiesten luotto alaisiinsa nostaa riippuvuuksien mukaan työn hyödyllisyyden kokemista.

Työn hyödyllisyyteen vaikuttaa varmasti osaksi se, että työtehtävät ovat monipuolisia. Viitekehyksessä (kts. 2.3.1) kerrotaan, että työn sisällön tulisi olla mahdollisimman monipuolista, jotta työ oli mielekästä. Sitä tulisi muokata säännöllisesti, jotta motivaatio säilyy ja osaaminen kehittyy. Työnkierto nousi avointen kysymysten vastauksissa moneen kertaan esille ja siihen ollaan tyytyväisiä. Työn mielekkyys muodostuu sekä työstä että työoloista. Työolot keräsivät avoimissa kysymyksissä myös kehuja, joten myös tämä varmasti vaikuttaa työn hyödyllisyyteen ja sitä kautta työn mielekkyyteen. Työntekijät haluavat tuntea itsensä arvokkaiksi, mikä kehittää ja säilyttää itsetuntoa. Tärkeää on myös, että työntekijöiden onnistumiset ja saavutukset otetaan huomioon, jotta työn mielekkyys säilyisi. (kts. 2.3.1) Tulosten perusteella työntekijät voivat osallistua ja tehdä aloitteita, jolloin heidän esimiehensä luottaa heihin. Tämä näkyy hyvinä prosentteina työn hyödyllisyyden kokemisessa.

Koska työn hyödyllisyyden kokeminen vahvempana, vähensi työn kokemista henkisesti raskaana ja stressaavana, tuli työn mielekkyttä kehittää, jotta työ koettaisiin vähemmän

henkisesti raskaana ja stressaavana. Työn mielekkyyttä voidaan lisätä kehittämällä työn sisältöä. Sisältöä voidaan kehittää esimerkiksi tuomalla työhön lisää vastuuta ja haasteita, jolloin työstä tulee mielekkäämpää. Esimiehen tulee kehittää työoloja siten, että ne kuormittavat fyysisesti vähemmän. (kts. 2.3.1) Jos työ on fyysisesti kuormittavaa, vaikuttaa se myös henkiseen osa-alueeseen (kts. 2.2). Lisäksi esimiehen tuki, kannustus ja luottamus alaisiinsa vähentävät työn kuormittavuutta psyykkisellä osa-alueella. Työn tulisi olla kokonaisvaltaisesti positiivinen kokemus, eikä henkisesti raskasta ja stressaavaa, sillä psyykinen pahoinvointi voi pahimmillaan lisätä henkilöstön vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja. Työn stressaavuuteen tulisikin kiinnittää erityistä huomiota vähentämällä sen kuormittavuutta.

Viitekehyksen (kts. 2.3.2) ja tulosten perusteella yhteisöllisyys onkin varsin hyvällä tasolla työyhteisössä. Työyhteisössä on pääosin hyvä henki, työyhteisön jäseniä kohdellaan reilusti ja tasapuolisesti sekä yhteistyö muiden osastojen kanssa on sujuvaa. Yhteisöllisyys ja ihmissuhteet ovat olennainen osa työn tuloksellisuutta ja työmotivaatiota. Se kuuluu myös sosiaaliseen hyvinvointiin, joka on yksi osa-alue kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa (kts. 2.2). Esimiehet olivat jokaisessa tämän osa-alueen kysymyksessä hieman tyytyväisempiä kuin työntekijät. Samoin ekstrat olivat tyytyväisempiä kuin vakituiset työntekijät. Tosin tilastollisesti merkitseviä eroja oli molemmissa sekä henkilöstöryhmien ja työmuotojen välillä vain yhdessä kysymyksessä. (kts. 3.6.2) Esimiehet ovatkin keskeisiä vaikuttajia yhteisöllisyyden luomisessa, joten on positiivista, että heidän mielipiteensä ovat hieman parempia. Heidän esimerkillään voidaan parantaa koko työyhteisön hyvinvointia. Riippuvuuksissa työyhteisön hyvä henki on riippuvainen erityisesti siihen, että työntekijöitä kuullaan heitä tai työyhteisöä koskevissa päätöksissä. Tämän lisäksi esimiehen luotto alaisiinsa on riippuvainen työyhteisön hyvän hengen kassa. Avoimissa kysymyksissä oli monia kommentteja avoimesta ja hyvästä luottamuksesta nauttivasta ilmapiiristä. Nämä ovatkin hyvän työyhteisön lähtökohdat, joiden avulla pystytään tehdä tuloksellista työtä. Avoimuuteen sisältyy myös se, että jokaista kohdellaan tasapuolisesti ja reilusti sekä jokaisella tulee olla oma paikkansa työyhteisössä. (kts. 2.3.2)

Yhteisöllisyys osa-alueella kehittämiskohteina ovat työhyvinvoinnista huolehtiminen ja muutosprosessit. Lisäksi avointen kysymysten vastauksissa tuli muutama kommentti työilmapiiriin kehittämistä entistä paremmaksi. Työhyvinvoinnista huolehditaan paremmin esimiesten kuin työntekijöiden mielestä. Esimiesten tulisi lisätä tietoisuutta, miten työhyvinvoinnista huolehditaan yrityksessä. Tämä voisi mahdollisesti parantaa tuloksia tässä kysymyksessä. Työhyvinvoinnissa voitaisiin huolehtia entistä paremmin ennaltaehkäisevästi. (kts. 2.5) Varhaisella tuella voidaan ehkäistä monia ongelmia etukäteen. Var-

haisella tuella keskustellaan henkilön voimavaroista, osaamisesta, työoloista ja työyhteisön toimivuudesta. Keskusteluiden avulla työntekijät kokevat itsensä arvokkaiksi ja heistä välitetään. Keskusteluiden avulla voidaan löytää ongelmakohtia työyhteisössä, joita tulisi kehittää. Muutosprosesseissa henkilöstö tulisi ottaa vielä aktiivisemmin muutoksiin mukaan. Heitä tulisi kuulla päätöksissä, jotka koskettavat heitä sekä informoida muutoksista mahdollisimman hyvin. Muutosprosesseissa syntyy paljon erilaisia tunteita ja kysymyksiä, joten esimiehen läsnäolo ja tuki ovat erittäin tärkeitä muutosprosessin onnistumisessa. Jos tunteet ja kysymykset jäävät huomioimatta, kokemus muutoksesta voi olla negatiivinen. Myös jokaisen oma asenne ja aktiivisuus vaikuttavat muutoksen kokemiseen. Jos on mahdollisuus osallistua muutosprosesseihin, se kannattaa tehdä, jotta muutoksista tulisi positiivisempi kokemus itselleen ja työyhteisölleen. (kts. 2.3.2)

Vastaajat kokivat saavansa palautetta riittävästi sekä tunnustusta hyvistä työsuorituksista. Palkitseminen koettiin myös oikeudenmukaiseksi, mikä onkin yksi tärkeimmistä asioista toimivassa palkitsemisjärjestelmässä (kts. 2.3.3). Esimiehet olivat jokaisessa väittämässä hieman tyytyväisempiä kuin työntekijät, kuten myös ektrat olivat tyytyväisempiä kuin vakituiset työntekijät, vaikka tällä osa-alueella ei tilastollisesti merkitseviä eroja ollut. Palkitsemisperusteet tulisi kirjata tarkasti ja viestittää koko henkilöstölle, jolloin kaikki ovat tietoisia, miten ja mistä palkitaan. Tämä parantaisi kokemusta oikeudenmukaisesta palkitsemisjärjestelmästä. Tulosten perusteella, kun saa tunnustusta hyvistä työsuorituksista ja riittävästi palautetta, koetaan palkitseminenkin oikeudenmukaiseksi. Lisäksi palautteen saaminen ja palkitseminen vaikuttavat vahvasti siihen, että työ koetaan hyödyllisenä ja esimies luottaa alaisiinsa. Palautteen antaminen ja saaminen lisää viitekehysten (kts 2.3.3) mukaan luottamusta henkilöiden välille, mikä näkyy myös tuloksissa. Palkitsemisen tavoitteena onkin motivoida työntekijöitä parempiin suorituksiin ja sitouttaa työntekijöitä. Motivointi hoidetaan Yritys X:ssä esimerkiksi myyntikilpailuilla, jotka saavatkin kiitosta avointen kysymysten vastauksissa. Tulosten perusteella palautteessa ja palkitsemisessä on onnistuttu, sillä vastaajat olivat niihin yleisesti ottaen tyytyväisiä.

Vastaajat kokivat, että heillä on hyvät mahdollisuudet kehittää ammatillista osaamistaan työnantajan toimesta. Esimiehet kokivat ammatillisen osaamisen kehittämisen mahdollisuudet paremmiksi kuin työntekijät, jossa ero oli tilastollisestikin merkitsevä. Ektrat olivat tähän vain hieman tyytyväisempiä kuin vakituiset työntekijät, eikä ero ollut edes merkitsevä. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa merkittävästi työntekijän jaksamiseen ja hyvinvointiin, joten siksi organisaatioiden kannattaa kiinnittää siihen erityistä huomiota. Lisäksi osaava henkilöstö on tänä päivänä yksi merkittävä kilpailutekijä organisaatioille. (Rauramo 2012, 146.) Avointen kysymysten vastausten perusteella henkilöstölle tarjotaan mahdollisuuksia kehittää ammatillista osaamistaan esimerkiksi erilaisten koulutusten kautta. Näitä

voisikin tarjota työntekijöille vielä aktiivisemmin, jolloin heidän tietoisuus erilaisista koulutusmahdollisuuksista lisääntyy. Perehdytys uusiin asioihin hoidetaan hyvin jokaisella osa-alueella, mikä tuli myös ilmi avointen kysymysten vastauksissa. Perehdytys on osa osaamisen kehittämistä, sillä osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi koko työuran ajan. (kts. 2.3.4) Työnantajan kannattaa tarjota ammatillisen osaamisen kehittämistä, sillä se on vahvasti riippuvainen työn hyödyllisyyden kokemisen kanssa. Kun kehitysmahdollisuuksia tarjotaan, tulee työstä mielekkäämpää ja motivaatio työtä kohtaan paranee. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat sitä mieltä, että he jakavat aktiivisesti tietämystään ja osaamistaan muille. Tämä oli yksi positiivisimmista yllätyksistä tuloksia tarkasteltaessa. Tiedon ja osaamisen jakaminen yhteistyönä parantaa yhteisöllisyyttä ja työilmapiiriä, joten on hyvä, että osaamista jaetaan aktiivisesti.

Suurin osa vastaajista tietää, kuka mistäkin asiasta päättää sekä suurin osa kokee, että heitä kuullaan päätöksissä, ja että heillä on mahdollisuus osallistua ja tehdä aloitteita. Lähes kaikki hankkivat tarvittavan tiedon hoitaakseen työnsä hyvin ja suurin osa on myös hyvin selvillä yrityksen arvoista ja päämääristä. Myös esimiehen luotto alaisiinsa saa hyvän kannatuksen. Esimiestyötä kehdutaan myös paljon avointen kysymysten vastauksissa. Erityisesti esimiesten avoimuus ja helposti lähestyttävyyys keräävät kehuja. Viitekehyksen (kts. 2.3.5) mukaan hyvään vuorovaikutukseen kuulukin, että esimiestyö on keskustelevaa ja vuorovaikutteista työntekijöiden ja esimiesten välillä. Tulokset kertovat onnistuneesta vuorovaikutuksesta ja sisäisestä viestinnästä. Sisäisen viestinnän kanavat ovat tehokkaasti käytössä ja niiden käyttötarkoitukset on viestitty henkilöstölle hyvin, sillä henkilöstö tietää erinomaisesti, mistä tarvittava tieto hankitaan. Avointen kysymysten vastauksissa kehuja kerää myös hyvä tiedonkulku ja erityisesti säännölliset palaverit saavat kehuja. Toimivan vuorovaikutuksen huomaa tuloksista siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua ja heitä kuullaan päätöksissä.

Sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen osa-alueella esimiehet olivat tyytyväisempiä jokaisessa kohdassa kuin työntekijät ja erot ovat osassa väittämässä Mann-Whitney U-testin mukaan merkitseviä. (kts. 3.6.5) Tällä osa-alueella ekstrojen ja vakituisten työntekijöiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja vaan he olivat lähes samaa mieltä kaikista. Mitä vahvemmin vastaaja kokee, että häntä kohdellaan tasapuolisesti ja reilusti, sitä vahvemmin hän uskoo, että esimies luottaa häneen. Koska vuorovaikutustaidot ovat yksi tärkeä kilpailutekijä, tulisi siihen kiinnittää erityistä huomiota. Henkilöstöä voisi kuunnella vielä enemmän päätöksissä, jotka koskevat heitä tai työyhteisöä. Mahdollisuus sanoa mielipiteensä anonymisti voisi auttaa tässä, sillä kaikki eivät välttämättä uskalla sanoa mielipidettään julkisesti. Kun henkilöstöä kuullaan enemmän, parantaa se myös heidän ajatustaan siihen, että heillä on mahdollisuus osallistua ja tehdä aloitteita, koska ne ovat

tulosten perusteella riippuvaisia toisistaan. Lisäksi kun henkilöstö pääsee mukaan päätöksiin, parantaa se myös suhtautumista muutosprosesseihin positiivisemmaksi. Kuuleminen ja osallistuminen parantavat myös uskoa siihen, että esimies luottaa ja uskoo alaisiinsa, joka parantaa työyhteisön toimivuutta ja sitä kautta tuloksellisuutta.

Ekstrat olivat jokaisessa osa-alueessa joko enemmän tai vähemmän tyytyväisempiä kuin vakituiset työntekijät. Tilastollisesti merkittävät ero oli työn kokeminen hyödyllisenä, jossa ekstrat kokivat työnsä hyödyllisempänä kuin vakituiset työntekijät. Toinen merkittävä ero oli työn kokeminen henkisesti raskaana ja stressaavana, jossa taas vakituiset työntekijät olivat enemmän samaa mieltä väittämän kanssa. Koska vakituiset kokevat työn henkisesti raskaammaksi ja stressaavammaksi, se voi heijastua muuhun tyytyväisyyteen työyhteisössä. Jos kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa kaikki osa-alueet eivät ole täysin kunnossa, se heijastuu myös muihin osa-alueisiin. Tässä tapauksessa psyykinen osa-alue kaipaa kehittämistä, joka näkyy myös parempana tyytyväisyytenä muihin osa-alueisiin. Suurimpana kehityskohteena tulosten perusteella tulisikin olla edellä mainittu työn mielekkyyden lisääminen, jotta työstä tulisi vähemmän kuormittavaa henkisesti. Viimeinen tilastollisesti merkittävä ero työmuotojen välillä oli työyhteisön kehitys oikeaan suuntaan. Tähän ekstrat olivat tyytyväisempiä. Muutosprosesseihin tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota ottamalla kaikki muutoksiin mukaan. Työyhteisön kehittäminen on jokaisen vastuulla, joten jokaisella tulisikin olla siihen oikeus ja mahdollisuus.

Vastausten perusteella esimiehet olivat tyytyväisempiä kuin työntekijät. Tilastollisesti merkittäviä eroja oli yhteisöllisyyden, osaamisen kehittämisen ja sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen osa-alueilla. Yhteisöllisyyden osa-alueella merkitsevä ero oli riittävässä työhyvinvoinnin huolehtimisessa, johon esimiehet olivat tyytyväisempiä kuin työntekijät. Esimiehet kokivat, että heitä kuullaan päätöksissä heitä tai työyhteisöä koskevissa päätöksissä paremmin kuin työntekijät kokivat. Osaamisen kehittämisen osa-alueella esimiehet olivat tyytyväisempiä mahdollisuuteen kehittää ammatillista osaamistaan työnantajan toimesta. Itsensä kehittäminen on merkittävä motivaatiotekijä, joten työnantajan tulee tarjota mahdollisuuksia kehittää osaamistaan, esimerkiksi tarjoamalla lisää haasteita ja vastuuta työhön tai erilaisten koulutusten kautta. Sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen osa-alueella merkittävät erot olivat päätöksissä kuulemisessa sekä arvojen ja päämäärien tietoisuudessa, joissa molemmissa esimiehet olivat enemmän samaa mieltä kuin työntekijät. Päätöksissä kuuleminen lisäävät luottoa ammattitaitoon sekä osaamiseen ja saa ihmiset tuntemaan itsensä arvokkaiksi. Työntekijät tulisi ottaa vielä rohkeammin mukaan päätöksiin ja kertoa heille mahdollisuudesta osallistua ja tehdä aloitteita, jolloin heidänkin työstään tulisi monipuolisempaa, ja heillä olisi vielä parempi mahdollisuus osoittaa heidän osaamis-

taan. Arvojen ja päämäärien tietoisuutta tulisi levittää aktiivisemmin, jotta ne olisivat jokaisen tiedossa, sillä ne luovat linjat jokapäiväiselle tekemiselle. Niitä voisi käydä läpi yhteisissä tilaisuuksissa, kuten kokouksissa sekä kirjata konkreettisesti ylös, jolloin ne olisivat kaikkien helposti saatavilla.

Kokonaisuudessaan ilmapiirikyselyn tulokset olivat todella hyvät. Kyselyn perusteella henkilöstö on tyytyväinen työhönsä ja työilmapiiriin. Erityisesti palkitseminen ja palautteen antaminen ovat tulosten perusteella onnistuneet erinomaisesti. Tietoa haetaan aktiivisesti ja sitä myös jaetaan työtovereille erittäin hyvin. Avointen kysymysten vastauksissa työni kierto, esimiestyö ja työilmapiiri keräsivät eniten kehuja. Tulosten perusteella työn kuormittavuutta henkisesti tulee saada pienemmäksi. Lisäksi muutosprosesseihin ja työhyvinvoinnista huolehtimiseen tulee tulevaisuudessa keskittyä entistä tarkemmin, jotta työtyytyväisyys saadaan vielä paremmaksi.

4.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi alkuvuodesta 2018. Aiheen keksiminen oli vaikeaa ja sitä tuli mietittyä loppusyksy ja alkutalvi. Idea aiheeseen syntyi keskusteluni ohjaajan kanssa sekä löydettyäni toimeksiantajan. Aihe vaikutti jo heti alusta mielenkiintoiselta, mutta samalla myös haastavalta, sillä määrällinen tutkimus tekotapana ei kuulunut suosikkeihini. Lopulta se osoittautui kuitenkin parhaimmaksi itselleni, sillä tehtäväni opinnäytetyön parissa olivat monipuolisempia tällä tekotavalla. Toimeksiantajan työympäristö on mielenkiintoinen, sillä se poikkeaa monin tavoin tyypillisestä työympäristöstä. Tämä lisäsi myös kiinnostusta opinnäytetyötä kohtaan.

Aiheen löydyttyä laadin suunnitelman opinnäytetyölleni, jonka hyväksyin ohjaajallani. Ensimmäisenä aloin rakentamaan viitekehystä. Materiaalin etsimiseen ja tutkimiseen meni yllättävän paljon aikaa, mutta sopivien lähteiden löydyttyä kirjoittaminen alkoi sujua leppoisasti. Viitekehysten ja vanhan kyselylomakkeen pohjalta rakentui kyselylomake opinnäytetyöhön. Kyselyn tekoaikana olin aktiivisesti yhteydessä toimeksiantajaani, jotta kyselystä saatiin juuri sellainen kuin he halusivat. Kyselylomakkeen valmistuttua hyväksyin sen ohjaajallani, jonka jälkeen laitoin kyselyn aktiiviseksi. Vastausaikana kirjoitin viitekehysten valmiiksi, jotta vastausajan päätyttyä minulla olisi aikaa analysoida tuloksia rauhassa. Tulosten analysointiin sain hyvin apua opinnäytetyöpajoissa sekä kirjalähteistä. Tulosten analysointi onnistuikin odotettua paremmin ja opin käyttämään tilastollisia ohjelmia, vaikka se alussa hieman epäilytti ja jännitti. Opinnäytetyön empiirinen osuus olikin paljon nopeampi ja helpompi kirjoittaa kuin teoreettinen osuus. Olin ohjaajaani yhteydessä koko prosessin ajan ja sainkin hyvin apua aina tarvittaessa.

Prosessina opinnäytetyö oli varsin mielenkiintoinen ja opettavainen. Opinnäytetyöprosessina opetti minulle hakemaan tietoa luotettavista lähteistä, tekemään tutkimuksen sekä analysoimaan sen tuloksia. Lisäksi opin aikatauluttamaan elämäni paremmin ja yllätykseni pysyin laatimassani aikataulussa lähes moitteettomasti. Aikataulun laadin melko tiukaksi, jotta joustovaraa ei paljoa olisi. Tämä sopi itselleni hyvin, sillä mitä pitempi prosessi opinnäytetyö olisi ollut, sitä vaikeampi olisi pitää mielenkiinto työhön yllä. Aihe oli itselleni erittäin mielenkiintoinen, mikä varmasti vaikutti vahvasti siihen, että motivaatio tekemiseen oli koko prosessin ajan korkealla. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi sujui lähes ongelmitta ja olen tyytyväinen saamaani lopputulokseen.

Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Human Interest. Espoo.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Helsinki.

Great place to work 2012. Yhdessä tiedämme enemmän – sisäinen viestintä parhaissa työpaikoissa. Luettavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/629>. Luettu 19.4.2018.

Havunen, R. & Lavikkala, A. Ongelmia ratkaiseva esimies. Talentum. Helsinki.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Julkari 2012. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Terveiden ja hyvinvointilaitos. Tampere. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90832/Rap068_2012_netti.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 18.4.2018

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

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro. Helsinki.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Kauppakamari. Helsinki.

Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiirikysely – tulokista kehittämiseen. Työterveyslaitos. Helsinki.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Hämeenlinna.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Laki työterveyshuollosta 21.12.2001/1383

Laki työturvallisuudesta 23.8.2002/738

Laki yhdenvertaisuudesta 30.12.2017/1325

Leskinen, T. & Hult, H.-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi: kristallisoit toimintasi, saavuta tavoitteesi. Tammi. Helsinki.

Lloyd, J. 2012. Tips for successful communication. The Receivables Report, 27, 6, 10-11.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Sanoma Pro. Helsinki.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... -Työhyvinvointitaitojen kirja. Tammi. Helsinki.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. WSOYpro. Helsinki.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.

Paanetoja, J. 2014. Työoikeus tutuksi. Edita. Helsinki.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vakuuttavaa askelta. Edita. Helsinki.

Saastamoinen, K. & Olkkonen, R. 2012. SPSS perusopas markkinatutkijoille. Turun kaupakorkeakoulu. Turku.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. Kuopio.

Syrjälä, H. 2018. Kriittisen palautteen antaminen työkaverille voi pelottaa, mutta se kannattaa ihan kaikkien kannalta – Työelämän asiantuntijat kertovat, miten annat rakentavaa kritiikkiä. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/elama/art-2000005638861.html>. Luettu 17.4.2018.

Työterveyslaitos 2017a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 28.2.2018.

Työterveyslaitos 2017b. Sairauspoissaolot. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/sairauspoissaolot/>. Luettu. 8.3.2018.

Työterveyslaitos 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>. Luettu 18.4.2018.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. PS-kustannus. Jyväskylä.

Valtioneuvoston julkaisuarkisto 2018. Työolobarometri 2017. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160557/TEMrap_3_2018_Tyoolobarometri.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 16.4.2018.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Viking Line 2016a. Historiikki. Luettavissa: <http://www.vikingline.com/fi/konserni/historiikki/>. Luettu: 5.4.2018.

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

Virtuaalinen ammattikorkeakoulu 2012. Tutkimuksen validiteetti. Luettavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>. Luettu 11.5.2018.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Ilmapiiirikysely 2018

1. Työmuoto *

- Vakituinen
 Ekstra

2. Mitä henkilöstöryhmää edustat? *

- Työntekijä
 Esimies

3. Kuinka kauan olet työskennellyt [redacted] ? *

- Alle vuoden
 1-5 vuotta
 Yli 5 vuotta

4. Ikä *

- 18-30 vuotta
 31-40 vuotta
 41-50 vuotta
 Yli 50 vuotta

Seuraava →

Ilmapiirikysely 2018

5. Omaan työhön liittyvät kysymykset *

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Tunnen, että saan työlläni aikaan jotain hyödyllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on henkisesti raskasta ja stressaavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, kuka mistäkin asiasta päättää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua kuullaan päätöksissä, jotka koskevat minua tai työyhteisöäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi palautetta toiminnastani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus kehittää ammatillista osaamistani työnantajani toimesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaan aktiivisesti tietämystäni ja osaamistani työtovereilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankin tarvittavan tiedon hoitaakseni työni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tunnustusta hyvistä työsuorituksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minua kohdellaan työyhteisössäni reilusti ja tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni luottaa minuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen hyvin selvillä [REDACTED] arvoista ja päämääristä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Edellinen

Seuraava →

Ilmapiiirikysely 2018

6. Työyhteisöön liittyvät kysymykset *

	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Eri mieltä
Työyhteisössäni palkitaan suorituksista oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on hyvä yhteishenki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni huolehditaan riittävästi työhyvinvoinnista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö muiden osastojen kanssa on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus osallistua ja tehdä aloitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni on viime aikoina kehittynyt oikeaan suuntaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni tehdyt muutokset on toteutettu hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Edellinen

Seuraava →



Ilmapiiirikysely 2018

7. Mitkä asiat on hoidettu työpaikallasi hyvin?

8. Muuta, mitä?

← Edellinen

Lähetä



Yhteystiedot palkitsemiseen

1. Jos jätät nimesi, saat pienen palkinnon kyselyyn vastaamisesta. Nimiä ei yhdistetä kyselyn vastauksiin.

Etunimi	<input type="text"/>
Sukunimi	<input type="text"/>

Lähetä

Liite 2. Saatekirje

Hei,

Opiskelen Haaga-Heliassa liiketalouden tradenomiksi ja pääaineenani on HRM & johtaminen. Teen opinnäytetyönä ilmapiirikyselyn, jonka tavoitteena on kehittää työyhteisönne hyvinvointia. Kysely on anonymi ja siihen vastaaminen vie noin viisi minuuttia. Vastausaika kyselyyn päättyy 16.4.2017.

Kaikki kyselyyn vastanneet ja yhteystietonsa jättäneet palkitaan pienellä palkinnolla.

Vastaaminen kyselyyn onnistuu oheisen linkin kautta:
<https://link.webpolsurveys.com/S/64A4359174B93D2A>

Mikäli Sinulla on kysyttävää, olethan rohkeasti yhteydessä minuun.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,
Sara Kervinen
puh. xxx xxxx xxx
xxxx@xxxx.com

Liite 3. Muistutuskirje

Hei,

Vielä ehdit osallistua ilmapiirikyselyyn, jonka tavoitteena on kehittää työyhteisönne hyvinvointia. Jokainen vastaus on tärkeä. Opiskelen Haaga-Helia Ammattikorkeakoulussa ja pääaineenani on HRM & johtaminen. Kirjoitan tällä hetkellä opinnäytetyötä ja tämä ilmapiirikysely on osa sitä. Kyselyyn vastaaminen vie noin viisi minuuttia ja sen vastaukset käsitellään anonyymisti. Vastausaika kyselyyn päättyy 16.4.2018. Kaikki kyselyyn vastanneet ja yhteystietonsa jättäneet palkitaan pienellä palkinnolla.

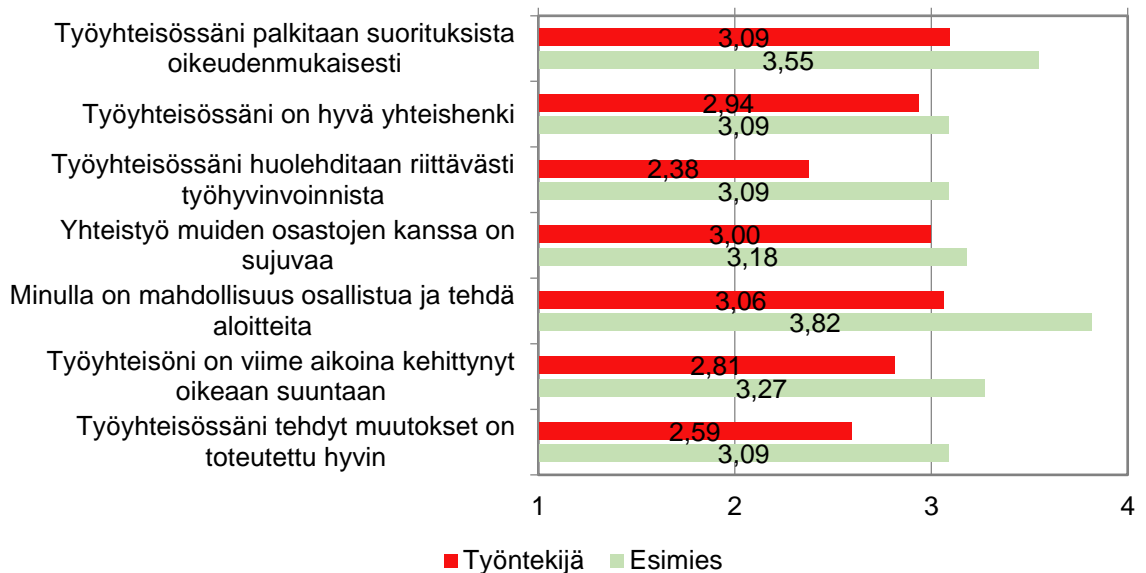
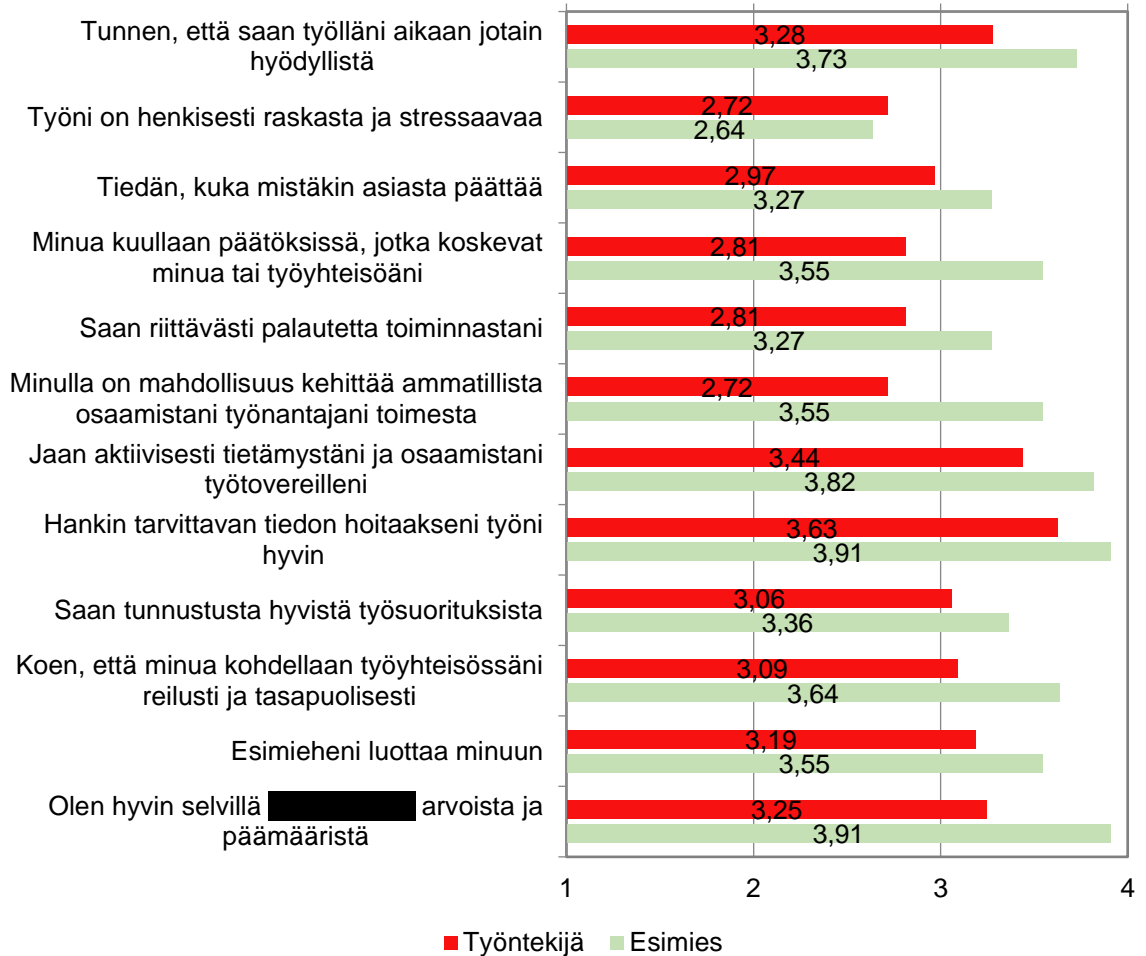
Vastaaminen kyselyyn onnistuu oheisen linkin kautta:
<https://link.webpolsurveys.com/S/64A4359174B93D2A>

Mikäli Sinulla on kysyttävää, olethan rohkeasti yhteydessä minuun.

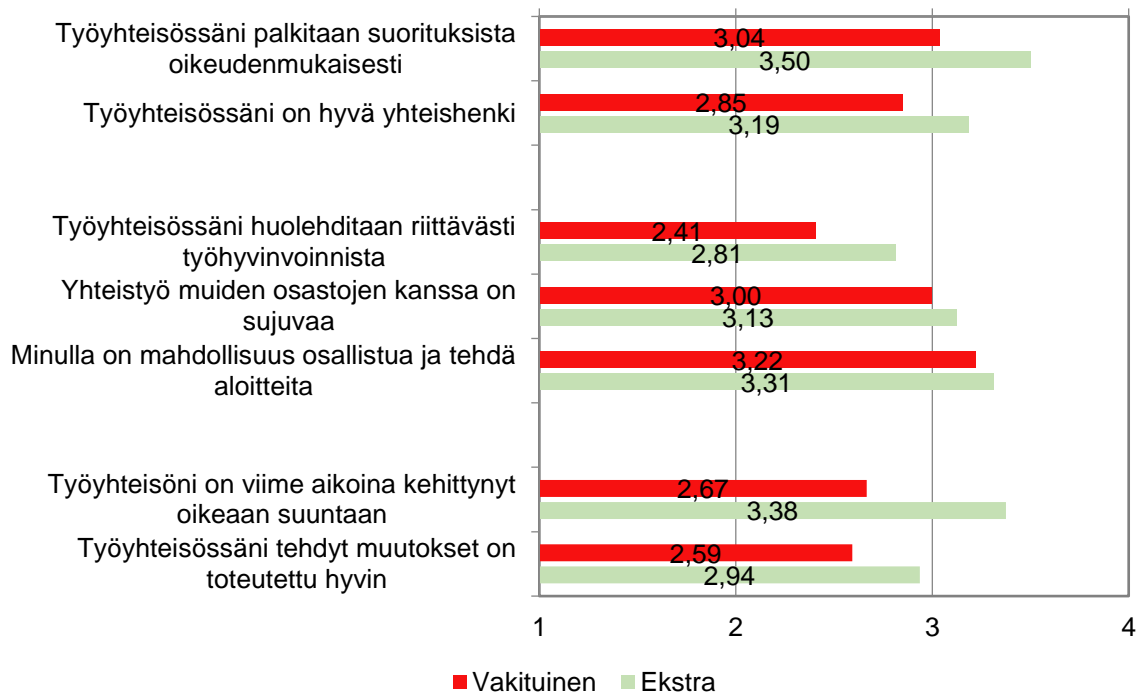
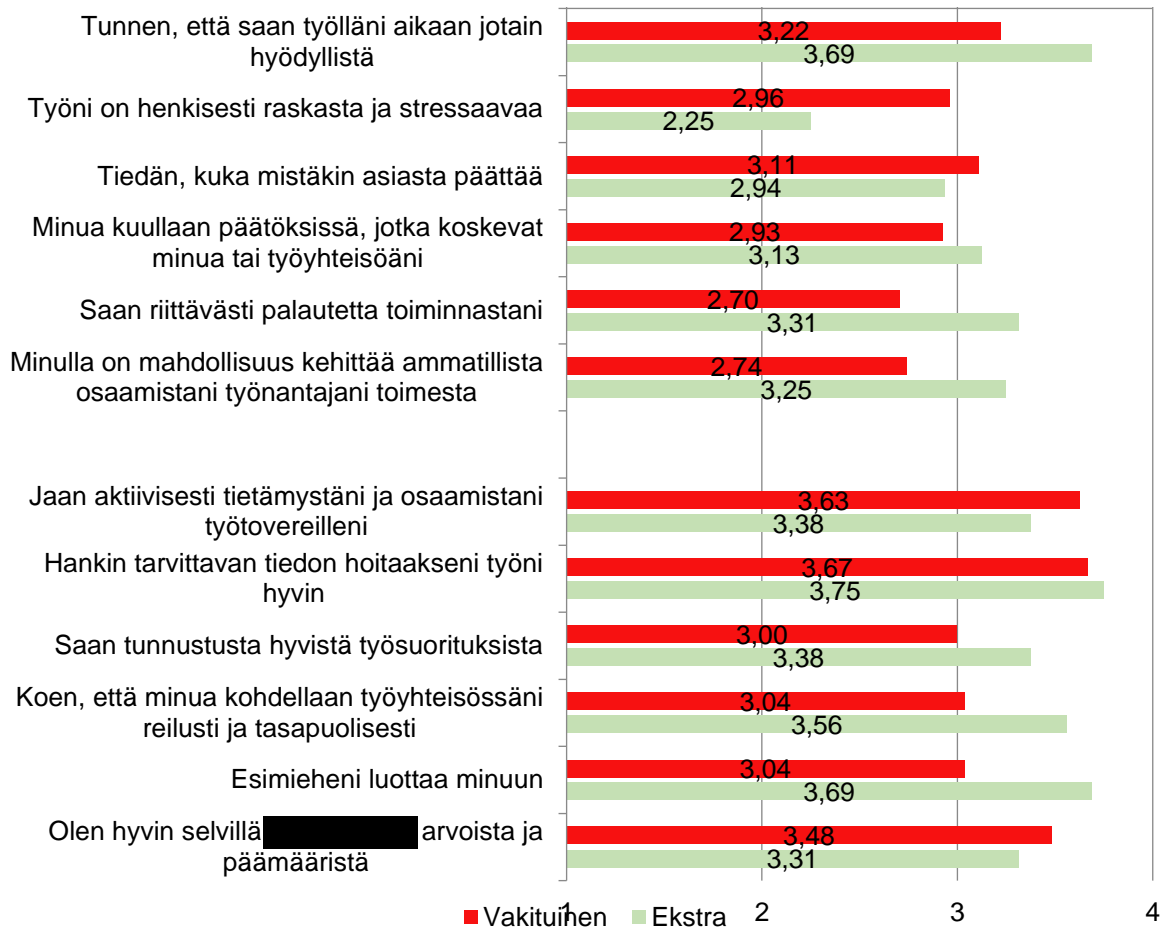
Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,
Sara Kervinen
puh. xxx xxxx xxx
xxxx@xxxx.com

Liite 4. Pylväsdiagrammit työntekijöiden ja esimiesten vastauksista



Liite 5. Pylväsdiagrammit vakituisten työntekijöiden ja ekstrojen vastauksista



Liite 6. Spearmanin korrelaatiot

Correlations

	Kuinka kauan olet työskennellyt	Ikä	Tunnen, että saan työlläni aikaa joihin haljdyllistä	Työni on henkisesti raskasta ja stressaavaa	Tiedän, kuka mistäkin asiasta päättää	Minua kuullaan päätöksissä, jotka koskevat minua tai työyhteisöäni	Saan riittävästi palautetta toiminnastani	Saan riittävästi palautetta osaamisistani työntantajani	Jaan aktiivisesti tietämystäni ja osaamisiani työtovereilleni	Hankin tarvittavan tiedon hoitaakseni työni hyvin	Saan tunnustusta hyvistä työsuorituksista	Koen, että minua kohdellaan työyhteisössäni reilusti ja tasapuolisesti	Esimieheni luottaa minuun	Olen hyvin selvillä arvoista ja päämääristä	Työyhteisössäni palkitaan suorituksista oikeudenmukaisesti	Työyhteisössäni on hyvä yhteishenki	Työyhteisössäni huolehditaan riittävästi työhyvinvoinnista	Yhteistyö muiden osastojen kanssa on sujuvaa	Minulla on mahdollisuus osallistua ja tehdä aloitteita	Työyhteisöni on viime aikoina kehittynyt oikeaan suuntaan	Työyhteisössäni tehdyt muutokset toteutettu hyvin
Spearman's rho	1,000	,488	-,254	,487	,030	-,202	-,157	-,268	,059	-,116	-,090	-,198	-,139	-,162	-,404	-,334	-,468	-,310	-,282	-,294	-,301
	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,001	0,405	0,194	0,315	0,082	0,309	0,458	0,566	0,203	0,374	0,300	0,007	0,029	0,002	0,043	0,067	0,056	0,050
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
ikä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000	-,226	0,239	0,157	-,135	-,207	-,272	0,243	-,190	-,273	-,177	-,120	0,195	-,418	-,291	-,234	0,026	-,081	-,077	-,055
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Tunnen, että saan työlläni aikaa joihin haljdyllistä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,254	1,000	-,373	-,348	,477	-,488	,580	0,115	,328	,602	,569	,543	,349	,549	0,179	,626	0,244	,612	,518	,433
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Työni on henkisesti raskasta ja stressaavaa	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,487	-,226	1,000	-,373	-,348	,477	-,488	,580	0,115	,328	,602	,569	,543	,349	,549	0,179	,626	0,244	,612	,518
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Tiedän, kuka mistäkin asiasta päättää	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,030	0,157	-,373	1,000	-,068	-,296	-,265	-,395	0,108	-,078	-,348	-,295	-,365	-,082	-,303	-,341	-,434	-,186	-,253	-,324
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Minua kuullaan päätöksissä, jotka koskevat minua tai työyhteisöäni	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,202	-,135	,477	-,296	1,000	,696	,470	0,220	0,110	,669	,638	,661	0,257	,566	,512	,538	,328	,642	,530	,539
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

Saan riittävästi palautetta toiminnastani	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,157	-,207	,488	-,265	,396	,696	1,000	,655	0,142	0,104	,667	,657	,742	0,236	,468	0,233	,480	,308	,513	,492	,629
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Minulla on mahdollisuus osaamistani työntantajani toimesta	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,268	-,272	,580	-,395	,491	,470	,655	1,000	0,273	0,299	,538	,550	,592	,463	,571	0,220	,583	0,245	,618	,512	,587
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Jaan aktiivisesti tietämystäni ja osaamisiani työtovereilleni	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	0,159	0,243	0,115	0,108	0,300	0,220	0,142	0,273	1,000	0,165	0,101	0,300	0,140	,373	0,176	0,088	0,229	0,128	0,251	0,258	0,255
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Hankin tarvittavan tiedon hoitaakseni työni hyvin	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,116	-,190	,328	-,078	0,166	0,110	0,104	0,299	0,165	1,000	0,134	0,191	0,048	,328	0,111	-,182	0,128	0,232	0,176	0,186	0,163
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Saan tunnustusta hyvistä työsuorituksista	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,090	-,273	,602	-,348	,560	,669	,667	,538	0,101	0,134	1,000	,721	,699	0,125	,564	,353	,609	0,176	,633	,477	,582
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Koen, että minua kohdellaan työyhteisössäni reilusti ja tasapuolisesti	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,198	-,177	,569	-,295	,411	,638	,657	,550	0,300	0,191	,721	1,000	,753	,317	,674	,365	,637	0,269	,755	,559	,676
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Esimieheni luottaa minuun	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,139	-,120	,543	-,365	,480	,661	,742	,592	0,140	0,048	,699	,753	1,000	0,265	,546	,424	,645	0,236	,553	,608	,695
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Olen hyvin selvillä arvoista ja päämääristä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,162	0,155	,349	-,082	,356	0,257	0,236	,463	,373	,328	0,125	,317	0,265	1,000	0,239	0,148	,446	,416	,360	0,294	,312
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Työyhteisössäni palkitaan suorituksista oikeudenmukaisesti	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,404	-,418	,549	-,303	,325	,566	,468	,571	0,176	0,111	,564	,674	,546	0,239	1,000	,466	,672	,326	,654	,455	,538
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

Työyhteisössäni palkitaan suorituksista oikeudenmukaisesti	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,404	-,418	,549	-,303	,325	,566	,468	,571	0,176	0,111	,564	,674	,546	0,239	1,000	,466	,672	,326	,654	,455	,538
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Työyhteisössäni on hyvä yhteishenki	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,334	-,291	0,179	-,341	0,228	,512	0,233	0,220	0,088	-,182	,353	,365	,424	0,148	,466	1,000	,427	0,149	0,280	0,256	0,189
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Työyhteisössäni huolehditaan riittävästi työhyvinvoinnista	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,468	-,234	,626	-,434	,365	,538	,480	,583	0,229	0,128	,609	,637	,645	,446	,672	,427	1,000	,493	,693	,582	,594
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Yhteistyö muiden osastojen kanssa on sujuvaa	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,310	0,026	0,244	-,186	0,166	,328	,308	0,245	0,128	0,232	0,176	0,269	0,236	,416	,326	0,149	,493	1,000	,435	,507	,474
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Minulla on mahdollisuus osallistua ja tehdä aloitteita	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,282	-,081	,612	-,253	,431	,642	,513	,618	0,251	0,176	,633	,755	,553	,360	,654	0,280	,693	,435	1,000	,493	,531
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Työyhteisöni on viime aikoina kehittynyt oikeaan suuntaan	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,294	-,077	,518	-,397	0,237	,530	,492	,512	0,258	0,186	,477	,559	,608	0,294	,465	0,256	,582	,507	,493	1,000	,800
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Työyhteisössäni tehdyt muutokset on toteutettu hyvin	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,301	-,055	,433	-,324	,374	,539	,629	,587	0,255	0,163	,582	,676	,695	,312	,538	0,189	,594	,474	,531	,800	1,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

Liite 7. Mann-Whitney U-testi ilmapiirikyselyn väittämien ja työmuotojen välillä

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Tunnen, että saan työlläni aikaan jotain hyödyllistä is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	28,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Työni on henkisesti raskasta ja stressaavaa is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	7,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Tiedän, kuka mistäkin asiasta päättää is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	478,000	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Minua kuullaan päätöksissä, jotka koskevat minua tai työyhteisöäni is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	463,000	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Saan riittävästi palautetta toiminnastani is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	107,000	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Minulla on mahdollisuus kehittää ammatillista osaamistani työnantajani toimesta is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	213,000	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Jaan aktiivisesti tietämystäni ja osaamistani työtovereilleni is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	110,000	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Hankin tarvittavan tiedon hoitaakseni työni hyvin is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	843,000	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Saan tunnustusta hyvistä työsuorituksista is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	236,000	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
10	The distribution of Koen, että minua kohdellaan työyhteisössäni reilusti ja tasapuolisesti is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	135,000	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Esimieheni luottaa minuun is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	62,000	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Olen hyvin selvitellyt [redacted] arvoista ja päämääristä is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	663,000	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Työyhteisössäni palkitaan suorituksista oikeudenmukaisesti is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	140,000	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Työyhteisössäni on hyvä yhteishenki is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	199,000	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Työyhteisössäni huolehditaan riittävästi työhyvinvoinnista is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	156,000	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Yhteistyö muiden osastojen kanssa on sujuvaa is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	586,000	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Minulla on mahdollisuus osallistua ja tehdä aloitteita is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	849,000	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
18	The distribution of Työyhteisöni on viime aikoina kehittynyt oikeaan suuntaan is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	6,000	Reject the null hypothesis.
19	The distribution of Työyhteisössäni tehdyt muutokset on toteutettu hyvin is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	234,000	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Liite 8. Mann-Whitney U-testi ilmapiirikyselyn väittämien ja henkilöstöryhmien välillä

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Tunnen, että saan työlläni aikaan jotain hyödyllistä is the same across categories of Mitä henkilöstöryhmää edustat?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	82,000 ¹	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Työni on henkisesti raskasta ja stressaavaa is the same across categories of Mitä henkilöstöryhmää edustat?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	989,000 ¹	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Tiedän, kuka mistäkin asiasta päättää is the same across categories of Mitä henkilöstöryhmää edustat?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	301,000 ¹	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Minua kuullaan päätöksissä, jotka koskevat minua tai työyhteisöäni is the same across categories of Mitä henkilöstöryhmää edustat?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	20,000 ¹	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Saan riittävästi palautetta toiminnastani is the same across categories of Mitä henkilöstöryhmää edustat?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	162,000 ¹	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Minulla on mahdollisuus kehittää ammatillista osaamistani työnantajani toimesta is the same across categories of Mitä henkilöstöryhmää edustat?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	23,000 ¹	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Jaan aktiivisesti tietämystäni ja osaamistani työtovereilleni is the same across categories of Mitä henkilöstöryhmää edustat?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	64,000 ¹	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Hankin tarvittavan tiedon hoitaakseni työni hyvin is the same across categories of Mitä henkilöstöryhmää edustat?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	276,000 ¹	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Saan tunnustusta hyvistä työsuorituksista is the same across categories of Mitä henkilöstöryhmää edustat?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	450,000 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
10	The distribution of Koen, että minun kohdellaan työyhteisössäni reilusti ja tasapuolisesti is the same across categories of Mitä henkilöstöryhmää edustat?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	209,000 ¹	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Esimieheni luottaa minuun is the same across categories of Mitä henkilöstöryhmää edustat?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	264,000 ¹	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Olen hyvin selvillä [redacted] anvoista ja päämääristä is the same across categories of Mitä henkilöstöryhmää edustat?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	16,000 ¹	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of Työyhteisössäni palkitaan suorituksista oikeudenmukaisesti is the same across categories of Mitä henkilöstöryhmää edustat?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	189,000 ¹	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Työyhteisössäni on hyvä yhteishenki is the same across categories of Mitä henkilöstöryhmää edustat?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	732,000 ¹	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Työyhteisössäni huolehditaan riittävästi työhyvinvoinnista is the same across categories of Mitä henkilöstöryhmää edustat?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	17,000 ¹	Reject the null hypothesis.
16	The distribution of Yhteistyö muiden osastojen kanssa on sujuvaa is the same across categories of Mitä henkilöstöryhmää edustat?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	519,000 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
17	The distribution of Minulla on mahdollisuus osallistua ja tehdä aloitteita is the same across categories of Mitä henkilöstöryhmää edustat?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	7,000 ¹	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of Työyhteisöni on viime aikoina kehittynyt oikeaan suuntaan is the same across categories of Mitä henkilöstöryhmää edustat?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	146,000 ¹	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Työyhteisössäni tehdyt muutokset on toteutettu hyvin is the same across categories of Mitä henkilöstöryhmää edustat?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	154,000 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.