

Työhyvinvoinnin vaikutus työntekijöiden vaihtuvuuteen Fennian Contact Centerissä

Juho Jokinen



<p>Tekijä tai tekijät Juho Jokinen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi LV7HE</p>
<p>Raportin nimi Työhyvinvoinnin vaikutus työntekijöiden vaihtuvuuteen Fennian Contact Centerissä</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 69+10</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Maria Haukka ja Pirjo Saaranen</p>	
<p>Työhyvinvoinnin merkitys organisaatioille on kasvanut vuosien varrella. Työhyvinvointitoiminnalla pyritään ylläpitämään työntekijöiden fyysistä ja psyykkistä jaksamista työssä. Hyvinvoiva työyhteisö on samalla tuottoisa yhteisö.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä tasolla Fennian Helsingin Contact Center -yksikön työhyvinvointi on ja mitä vaikutusta sillä on työntekijöiden vaihtuvuuteen. Tätä täsmennettiin tarkastelemalla myös työn sisältöä, työympäristöä, työhyvinvointia ja työilmapiiriä, henkilökohtaisia kehitysmahdollisuuksia, tavoitteita ja sisäistä viestintää sekä esimiestyötä.</p> <p>Työhyvinvointi on laaja käsite ja pitää sisällään useita eri käsitteitä. Opinnäytetyön viitekehyksessä tarkastellaan työhyvinvoinnin merkitystä organisaatioille sekä työkaluja työhyvinvoinnin mittaamiseen ja ylläpitämiseen.</p> <p>Opinnäytetyössä tehty tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jonka avulla selvitettiin Contact Center -yksikön työhyvinvoinnin tasoa, siihen liittyviä mahdollisia ongelmakohtia sekä kehitysideoita. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä 7.1.–14.1.2011 ja lähetettiin 23 henkilölle. Vastauksia saatiin 19 kappaletta, joten vastausprosentti oli 82,6 %. Vastaukset analysoitiin PASW 18.0 -ohjelmalla.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että 42,1 % vastaajista oli harkinnut työpaikan vaihtamista. Varsinaisia ongelmakohtia, jotka aiheuttaisivat korkeaa vaihtuvuutta, ei kuitenkaan tutkimuksen perusteella ilmennyt. Työpaikan vaihtoa harkinneiden mukaan yleisin syy oli halu saada vaihtelua. Tutkimuksessa tuli esille myös asioita, joita työntekijöiden mielestä oli tarpeellista kehittää. Näiden kehitysideoiden ja tutkimustulosten perusteella tehtiin johtopäätökset mahdollisista kehitystarpeista ja jatkotutkimusaiheista.</p>	
<p>Asiasanat Työhyvinvointi, esimiestyö, vaihtuvuus, työilmapiiri</p>	

<p>Authors Juho Jokinen</p>	<p>Group or year of entry LV7HE</p>
<p>The title of thesis Job well-being's effect on employee turnover in Fennia's Contact Center</p>	<p>Number of pages and appendices 69+10</p>
<p>Supervisor(s) Maria Haukka and Pirjo Saaranen</p>	
<p>The significance of job well-being to organizations has grown over the years. Job well-being activities maintain the workers' physical and psychological well-being at work. A healthy workplace is a productive community at the same time.</p> <p>The purpose of this study is to determine the level of Fennia's Helsinki Contact Center's job well-being and whether it has the effect on employee turnover. This was expanded by examining the content of work, work environment, job well-being and atmosphere, personal development, goals and internal communication, and leadership.</p> <p>Job well-being is a broad concept and includes various different concepts. The frame of reference in the thesis reviews job well-being, its importance to organizations as well as tools for measuring and maintaining job well-being.</p> <p>The research part in this thesis was done as a quantitative survey, which was used to determine the level of Contact Center's job well-being, potential problems associated with it and improvement ideas. The survey was conducted as a Webropol survey between January 7 and January 14 2011. A total of 23 questionnaires were sent. 19 questionnaires were returned, which resulted in a response rate of 82,6 %. The answers were analyzed by using PASW 18.0 software.</p> <p>The survey showed that 42,1 % of the respondents had considered changing jobs. The survey results did not show any definite reasons for the high employee turnover. The most common reason for thinking about leaving was the need for variety. The survey also revealed a number of things that workers felt necessary to develop. Conclusions on development needs and further research topics were based on the answers and improvement ideas of the questionnaires.</p>	
<p>Key words Job well-being, leadership, employee turnover, job atmosphere</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn keskeiset käsitteet	2
2	Mitä työhyvinvointi on	4
2.1	Työntekijän osaaminen	6
2.2	Työympäristön merkitys	7
2.3	Työmotivaation vaikutus	11
2.4	Viestinnän merkitys	13
2.5	Työhyvinvoinnin tärkeys yritykselle	14
2.6	Vaihtuvuus työpaikalla	16
3	Työkaluja työhyvinvoinnin tutkimiseen sekä ylläpitoon	19
3.1	Työhyvinvoinnin mittaaminen	20
3.2	Kehityskeskustelujen pitäminen	20
3.3	Esimiestyön merkitys työpaikalla	22
3.4	Palkitseminen motivaattorina	23
4	Contact Center -yksikön henkilöstön työhyvinvointitutkimus	25
4.1	Fennia-ryhmä ja Contact Center	25
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta	26
4.3	Kyselyn toteuttaminen	27
4.4	Lomakkeen rakentaminen	27
4.5	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	28
5	Tutkimustulokset	30
5.1	Taustamuuttajat	30
5.2	Työn sisältö	32
5.3	Työympäristö	36
5.4	Työhyvinvointi ja työilmapiiri	38
5.5	Henkilökohtaiset kehitysmahdollisuudet	41
5.6	Tavoitteet ja sisäinen viestintä	45
5.7	Esimiestyö	47
5.8	Halukkuus vaihtaa työpaikkaa	51
5.9	Vastaajien kehitysideat ja kommentit	58

6	Pohdinta	61
6.1	Johtopäätökset	61
6.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	64
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	65
6.4	Opinnäytetyön lähdekritiikki	66
	Lähteet.....	67
	Liitteet.....	70
	Liite 1. Saatekirje	70
	Liite 2. Kyselylomake.....	71
	Liite 3. Tutkimustulosten tunnuslukutaulukot	74
	Liite 4. Mann-Whitney U-testitulokset.....	76
	Liite 5. Kehitysideat ja kommentit.....	78

1 Johdanto

Työhyvinvoinnin merkitys organisaatioille on kasvanut merkittävästi. Yhä useampi työnantaja haluaa varmistaa työntekijöidensä pysyvyyden, jotta osaaminen pysyy talon sisällä eikä jatkuvaan rekrytointiin tarvitse kuluttaa suuria summia.

Työhyvinvointitoiminnalla pyritään ylläpitämään työntekijöiden fyysistä sekä psyykkistä jaksamista työssä. Työyhteisön jaksamisen kannalta on tärkeää, että jokainen voi hyvin, koska yksikin huonosti voiva yksilö voi saada koko yhteisön voimaan pahoin. Huonosti voiva työyhteisö näkyy usein myös organisaation tuloksessa. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvinvointivat työyhteisöt tekevät parempaa tulosta, työntekijöiden vaihtuvuus on pienempi sekä työmotivaatio on selvästi korkeampi.

Fennian Helsingin Contact Center -yksikössä on ollut suuri vaihtuvuus: 6 henkilöä oli lähtenyt vuoden 2010 aikana yksikön koon ollessa 20 henkeä. Yksikön esimies oli kiinnostunut tietämään, mistä vaihtuvuus johtui.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miksi Helsingin Contact Center -yksikössä on suuri vaihtuvuus. Mikäli ongelma piilee työhyvinvoinnin tilassa, selvitetään tutkimustulosten pohjalta mahdollisia ratkaisuja ongelmakohtiin. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Pääongelma: Missä tilassa Fennian Contact Centerin työhyvinvointi on?

Alaongelma 1: Vaikuttaako työtehtävien sisältö tai työympäristö vaihtuvuuteen?

Alaongelma 2: Vaikuttaako työhyvinvoinnin tai työilmapiirin taso vaihtuvuuteen?

Alaongelma 3: Vaikuttavatko työntekijöiden kehitysmahdollisuudet vaihtuvuuteen?

Alaongelma 4: Onko viestinnällä tai esimiestyöllä vaikutusta vaihtuvuuteen?

Alaongelma 5: Miten mahdollisia ongelmia voidaan korjata?

Alla olevassa peittomatriisissa (Taulukko 1) esitellään teoreettisen viitekehyksen, alaongelmien ja saatujen tulosten välinen yhteys. Matriisin tarkoituksena on helpottaa opinnäytetyön seuraamista.

Taulukko 1. Tutkimuksen peittomatriisi

Ongelmat	Teoreettinen viitekehys	Tutkimuskysymykset	Tulokset
Missä tilassa Fennian Contact Centerin työhyvinvointi on?	2, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 3, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8,5.9
1. Vaikuttaako työtehtävien sisältö tai työympäristö vaihtuvuuteen?	2.1, 2.2, 2.6	1,2,3,4,5,6,7	5.2, 5.3, 5.8
2. Vaikuttaako työhyvinvoinnin tai työilmapiirin tila vaihtuvuuteen?	2, 2.3, 2.5 2.6, 3.1	1,2,3,5,9	5.4, 5.8
3. Vaikuttavatko työntekijöiden kehittymismahdollisuudet vaihtuvuuteen?	2.6, 3.2	1,2,3,5,11	5.5, 5.8
4. Onko viestinnällä tai esimiestyöllä vaikutusta vaihtuvuuteen?	2.4, 2.6, 3.3, 3.4	1,2,3,5,12,14	5.6, 5.7, 5.8
5. Miten mahdollisia ongelmia voidaan korjata?	2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 3.2, 3.4	5,6,8,10,13,15	5.9, 6.1

1.1 Työn keskeiset käsitteet

Ergonomia-termillä tarkoitetaan työn, työvälineiden, työympäristön ja muun toimintajärjestelmän sopeuttamista vastaamaan henkilön ominaisuuksia ja tarpeita (Sanastokeskus TSK 2011).

Kehityskeskustelu on alaisen ja esimiehen säännöllinen yhteydenpito, jolla varmistetaan jokaiselle organisaation ihmiselle, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan (Valpola 2000, 7–8).

Palkitseminen-termillä tarkoitetaan kaikkea sitä, minkä työntekijä kokee palkitsevaksi, esimerkiksi provisiopalkka (Handolin 2009, 42).

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työnantajien ja työntekijöiden välillä vallitsevaa kirjoittamatonta yhteisymmärrystä (Raimisto 2010, 40–43).

Työhyvinvointi-termillä tarkoitetaan työntekijän fyysistä sekä psyykkistä olotilaa, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan toimivaan kokonaisuuteen (Sanastokeskus TSK 2011).

Työilmapiiri-termillä tarkoitetaan työyhteisössä vallitsevaa tunnetilaa, johon vaikuttavat useat työympäristöön liittyvät tekijät (Sanastokeskus TSK 2011).

Työmotivaatio pitää sisällään työntekijän tai ryhmän tietoiset tai tiedostamattomat motiivit, jotka ohjaavat suhtautumista työhön ja vaikuttavat työhyvinvointiin (Sanastokeskus TSK 2011).

Työympäristöllä tarkoitetaan fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä, jotka töitä tehtäessä vaikuttavat henkilön terveyteen ja turvallisuuteen (Sanastokeskus TSK 2011).

Vaihtuvuus-termiä käytetään ilmaisemaan työpaikalla tapahtuvaa henkilöstön vaihtuvuutta (Mathis & Jackson 2008, 84).

2 Mitä työhyvinvointi on

Työhyvinvointi pitää sisällään monta asiaa. Sillä tarkoitetaan yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunne- ja viretilaa, mutta samalla se koskee myös koko työyhteisön viretilää. Työhyvinvointitoiminnan tavoitteena on ennen kaikkea jatkuvasti kehittää ihmisiä ja työyhteisöä sellaiseksi, että kaikilla on mahdollisuus kokea työn iloa ja olla mukana onnistumassa. Kaikessa toiminnassa positiivisuus, sitoutuminen ja innostus tarttuvat. Mikäli työyhteisön hyvinvoinnin taso on hyvä, se synnyttää lisää energiaa. Tämän energian avulla pystytään luomaan menestystä. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Vesterinen (2006, 32) kuvaa työhyvinvointitoimintaa seuraavasti: ”Työhyvinvointitoiminnassa on kyse työntekijän, työn ja työyhteisön kehittämisen kokonaisuudesta perheen, eri tukiverkkojen ja palvelujärjestelmien verkostossa.” Työhyvinvointitoiminta on sekä johdon että henkilöstön vastuulla. Johdon tukena toimivat esimerkiksi työterveyshuolto ja erilaiset työhyvinvointitoimintaa suunnittelevat ja koordinoivat toimielimet. Ne selvittävät työpaikan keskeisimpiä kehittämiskohteita, tekevät ehdotuksia tarvittavista toimenpiteistä ja seuraavat toimenpiteiden toteutusta sekä vaikutusta.

Työhyvinvointia voidaan peilata Maslowin tarvehierarkiaan. Hierarkian alimman tason niin sanotut perustarpeet ovat ihmisen fysiologisia tarpeita, kuten ravinnon saanti tai unen tarve. Perustarpeita voidaan verrata ihmisen terveyteen ja fyysiseen kuntoon. Työhyvinvoinnin perusta on nimenomaan fyysinen hyvinvointi. (Ojala & Ahonen 2005, 28–29.)



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia, jota on mukautettu kuvaamaan työhyvinvointia (Ojala & Ahonen 2005, 29.)

Toisen asteen tarpeet koskevat turvallisuutta. Työelämässä tarvitaan sekä fyysistä turvallisuutta, kuten työympäristön tai työvälineiden turvallisuutta että henkistä turvallisuutta, kuten turvallista työilmapiiriä. On tärkeää, ettei työympäristöön kuulu kiusaamista eikä ihmisten tarvitse pelätä. Kaikki tietävät, mitä pitää tehdä sekä miten tekemisessään onnistuu. Myös luottamus työn jatkuvuuteen on turvallisuutta. Nykyään nimenomaan nuorilla työn jatkuvuuden tuoma turvallisuuden tarve on menettänyt merkitystään psyykkisen hyvinvoinnin luojana. Työn jatkuvuuden turvan on korvannut usko omaan osaamiseen sekä osaamisen markkina-arvoon. Yksilön työhyvinvoinnin toinen osa-alue on psyykinen hyvinvointi. (Ojala & Ahonen 2005, 29.)

Kolmannen tason tarpeet koskevat läheisyyttä sekä halua kuulua jonkin yhteisöön, kuten työtai ammattiyhteisöön. Sosiaalinen hyvinvointi auttaa ihmisiä sitoutumaan työhönsä sekä jaksamaan työssään. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Hierarkian neljäntenä tasona ovat arvostuksen tarpeet. Arvostus pohjautuu työelämässä pitkälti osaamiseen ja ammattitaitoon. Osaaminen koskee myös muiden tasojen tarpeita. Arvostus tuo turvallisuutta työelämässä. Se myös tukee sosiaalista hyvinvointia. Yksilö tulee valituksi tiimeihin, työryhmiin sekä työhön nimenomaan osaamisen perusteella. Korkeimman asteen muodostavat itsensä toteuttaminen sekä kasvun tarpeet, joihin kuuluvat mm. luovuus sekä halu kehittää omaa toimintaansa ja osaamistaan. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Ojala ja Ahonen (2005, 30) ovat asettaneet Maslowin tarvehierarkiaan vielä yhden ylemmän portaan, henkisyyden ja sisäisen draivin. Niihin sisältyvät ihmisen omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. Kyseessä on pitkälti henkinen hyvinvointi. Hyvinvointi lähtee viimekädessä omasta halusta sekä omista arvoista ja ihanteista. Työnantajan toimet eivät voi vaikuttaa, jos työntekijä ei itse halua pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan. Kaiken perusta on henkinen hyvinvointi. Mikäli se pettää, sitä seuraa pahoinvointi muillakin alueilla (terveys pettää, ihmissuhteet huononevat), jolloin henkinen hyvinvointi voi heiketä entisestään. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Työhyvinvointitoiminta voi olla parhaimmillaan työpaikan kokonaisvaltainen toimintatapa, joka on sisäistetty olennaiseksi osaksi jokapäiväistä työntekoa. Se ei ole pelkästään TYKY (työkyvyn ylläpito) toimintaa, vaan se on näkyvä osa työntekoa. (Vesterinen 2006, 30.)

Työhyvinvoinnin tulisi olla olennainen osa johtamista. Toiminnan yhtenä tärkeänä tavoitteena on työntekijöiden olosuhteiden parantaminen. Toimiva työhyvinvointityö kohdistuu koko työpaikan henkilöstöön. Hyvänä lisänä on myös tehdä yhteistyötä ulkopuolisten asiantuntijoiden ja palve-

lujärjestelmien kanssa varsinkin niillä työhyvinvoinnin osa-alueilla, joilla yrityksen oma osaaminen tai voimavarat eivät riitä. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen yhteistyö ovat merkittäviä tekijöitä työhyvinvointitoiminnan onnistumisen kannalta. (Vesterinen 2006, 30–31.)

Työhyvinvointitoiminnan keskeinen käsite on työkyky. Työkyky syntyy yksilön, työyhteisön sekä työympäristön muodostaman systeemin lopputuloksena. Kunnossa olevat perusasiat tukevat yksilön työkykyä sekä sen säilymistä. Vastaavasti työpaikan ongelmat voivat murentaa työkykyä. Myös työn ulkopuolisilla tekijöillä, kuten perheellä ja lähiympäristöllä, on vaikutusta yksilön työkykyyn. Olisi hyvä, että työpaikalla painotetaan myös yksilön vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan. (Vesterinen 2006, 31.)

Työkyvyn tehokas tukeminen edellyttää toimenpiteiden ja kehittämistyön kohdistamista työntekijöiden ominaisuuksien lisäksi myös kaikkiin työhön liittyviin tekijöihin. Sosiaali- ja terveysministeriön työterveyshuollon neuvottelukunta määrittelee työkykyä ylläpitävän ja edistävän toiminnan seuraavasti: ”Työpaikkojen työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan työnantajan ja työntekijöiden sekä työpaikan yhteistoimintaorganisaatioiden yhteistyössä toteuttamaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jonka avulla tuetaan ja edistetään jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyä.” (Vesterinen 2006, 31–32.)

Työkykyä ylläpitävän toiminnan keskeisiä kohteita ovat työn ja työympäristön parantaminen, työyhteisön ja työorganisaation kehittäminen sekä työntekijän terveyden ja ammatillisen osaamisen kehittäminen. Perustana ovat työyhteisön ja työpaikan eri osapuolten aktiivinen sitoutuminen ja osallistuminen toimintaan sekä vaikutusmahdollisuudet työterveys- ja työsuojelutyönä tehtävään sekä muuhun työpaikalla toteutettavaan työkykyä ylläpitävään ja parantavaan toimintaan. (Vesterinen 2006, 31–32.)

Työterveyshuollon erikoislääkäri Jari Malmström (Haukkasalo 2010, 55) käsittelee Talouselämä-lehden artikkelissa uudelleensijoittamista. Hänen mukaansa työtehtävän tulisi vastata työntekijän resursseja. Mikäli työntekijän henkinen ja fyysinen terveys eivät kestä nykyistä tehtävää, sitä tulisi muokata tai vaihtoehtoisesti hänelle pitäisi etsiä yhtiöstä sopivampi vakanssi. Uudelleensijoittamisella voidaan vähentää sairaspöissaoloja sekä ennen aikaista eläkkeelle siirtymistä.

2.1 Työntekijän osaaminen

Osaaminen voidaan luokitella kahteen osaan. On täsmätietoa eli niin sanottua koodattua tietoa sekä hiljaista tietoa eli ääneen lausumatonta tietoa. Täsmätieto voidaan kuvata sanoilla ja nu-

meroilla. Se on nimenomaan tietoa, jota voidaan levittää ja jakaa. Sitä voidaan myös hankkia koulutuksen avulla. Hiljainen tieto kertyy kokemuksen myötä, eikä sitä voi hankkia koulutuksen avulla. Hiljaista tietoa on vaikea määritellä. Se on kokemuksen tuomaa näkemystä, miten asiat ovat tai millä tavalla jokin tietty asia tulisi tehdä. (Ojala & Ahonen 2005, 32.)

Hiljaisen tiedon tunnistaminen voi lisätä työntekijän arvostusta sekä omaa että toisten tekemää työtä kohti ja sitä kautta työssä viihtymistä. Moni kokenut työntekijä saattaa pitää omaa työpanostaan toisarvoisena, mutta kun hiljainen tieto on tuotu esille ja työntekijä itse tunnistaa sen, alkaa arvostus omaa työtään kohtaan muuttua. Tällä tavalla oma ammattitaito voi lisääntyä. Tämä voi näkyä työhyvinvoinnin lisääntymisenä sekä parempina työsuorituksina. (Ojala & Ahonen 2005, 32.)

Mikäli osaaminen ja työhyvinvointi on tiedostettu yrityksen strategiassa, tulisi näissä asioissa olla tavoitteita sekä toimivat mittarit. Niissä saavutetut tulokset tulisi yhdistää yrityksen palkitsemisjärjestelmään. Tämä edellyttää sitä, että osaamisen osalta on tiedostettu tavoiteltava osaaminen sekä osaamistarpeet ja kaikki puutteet on selvitetty. Mikäli osaamisessa on puutteita, sen parantamisessa voidaan hyödyntää palkitsemiskäytäntöjä (Ojala & Ahonen 2005, 183.)

Yrityksen taloudellinen menestys edellyttää työhyvinvoinnista sekä osaamisesta huolehtimista. Tähän tarvitaan osaamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä tavoitteita ja mittareita sekä kattavaa seuranta. Osaamisella ja työhyvinvoinnilla voidaan luoda pohja pysyvästi tehokkaalle ja uusiutuvalle toiminnalle sekä ajan tasalla oleville tehokkaille prosesseille. Tällä tavalla voidaan varmistaa, että asiakkaat saavat laadukkaasti ja kustannustehokkaasti tuotettua palvelua. Tyytyväiset asiakkaat takaavat yrityksen tuloskehityksen, jolloin myös yrityksen johto ja omistajat ovat tyytyväisiä. Valitettavan usein käy kuitenkin niin, että taloudellisen tilanteen kääntyessä laskuun ensimmäisenä leikataan työhyvinvointi-investoinneissa, jolloin vahvistetaan tulevia menetyksiä. (Ojala & Ahonen 2005, 63.)

2.2 Työympäristön merkitys

Työympäristöön sisältyy sekä fyysinen että henkinen puoli. Fyysinen työympäristö määrää työnteon rakenteelliset työolosuhteet. Se koostuu seuraavista osista: työtilat (rakenteet, talotekniikka), sosiaalityilat, sisäilmasto ja/tai sääolosuhteet (mikroilmasto), kulkutiet, koneet, laitteet ja muut työvälineet sekä työjärjestelyt (edellisten keskinäinen sijoittelu, aikajärjestelyt). (EASHW 2011.)

Toimistotyössä fyysinen puoli tulee esille varsinkin työergonomiaa tarkastelemalla. Vaikka työ voi olla fyysisesti kevyttä ja pääosin siistiä sisätyötä, niin silti monet tietokonetta käyttävät työntekijät kokevat epämukavuuden tunnetta ja rasittuneisuutta töiden päätyttyä. Osa vaivoista on ohimeneviä, mutta ne voivat jäädä myös pysyvämmiksi. Silmien väsyminen, niska-hartiaseudun rasittuminen sekä käsien kipu ovat yleisimpiä oireita näyttöpäätteitä käyttävillä työntekijöillä. Työergonomiassa otetaan huomioon myös työtilan valaistus sekä äänieristys. (Jääskeläinen 2011.)

Hyvä valaistus merkitsee työntekijöille parempaa viihtyvyyttä, terveellisyttä, turvallisuutta ja tuottavuutta. Viihtyvyydellä tarkoitetaan ihanneolosuhdetta, jossa työntekijän vireystila on maksimissaan. Hyvin toteutetulla valaistuksella vähennetään silmien rasitusoireita ja terveys-haittoja, kuten silmien kuivumista. (Huuskonen 2010a.)

Työterveyslaitoksen mukaan valaistusvoimakkuuden lisäämisellä pystytään kasvattamaan tuot-tavuutta useilla prosenteilla ja tämän lisäksi virheiden lukumäärä saattaa jopa puolittua. Tarkas-ti suunnitellulla valaistuksella saadaan myös aikaan energiasäästöjä. Tärkeimmät näkemiseen vaikuttavat tekijät ovat työtilan valaisimet ja niiden tuottama valaistus. Näiden lisäksi näkemi-seen vaikuttavat myös yksilölliset ominaisuudet, kuten ikä, näkökyky, silmälasit ja vireystila. (Huuskonen 2010a.)

Työterveyslaitoksen mukaan yleisin toimistojen sisäympäristöongelma on melu, jota aiheutta-vat puheäänit naapurityöpisteissä ja käytäviltä. Tämän takia toimistotyössä on tärkeää ottaa työtoverit huomioon. Turhaa meluamista voidaan karsia yhteisillä säännöillä. Tämän lisäksi meluntorjuntaa voidaan parantaa hyvällä huoneakustiikalla. (Huuskonen 2010b.)

Avotoimistoissa voidaan saavuttaa hyvä huoneakustiikka, kun puheen erotettavuus työpistei-den välillä saadaan alhaiseksi. Hyvään huoneakustiseen lopputulokseen vaikuttavat kolme teki-jää: suuri vaimennusmateriaalin määrä, työpisteet jakavat korkeat seinäkkeet, erilaiset kalusteet tai riippuvat elementit, puhetta hyvin peittävä ja äänenlaadultaan miellyttävä peiteääni. Pelkäs-tään yhden tekijän toteuttaminen ei takaa täysin onnistunutta lopputulosta, vaan kaikki tekijät tulee ottaa huomioon yhtäaikaaisesti. Myös toimistohuoneissa täytyisi miettiä äänieristävyuden tasoa. (Huuskonen 2010b.)

Tärkeä asia työympäristöä käsiteltäessä on työilmapiiri. Veli-Pekka Moisalo (2010, 147) kuvaa sitä seuraavasti: ”Työilmapiiri on työyhteisössä aistittavissa oleva yleinen tunne.” Sitä on kui-tenkin vaikea määrittellä tarkasti, koska siihen sisältyy paljon erilaisia kollektiivisia ja yksilöllisiä

asioita. Se voi muuttua hyvin nopeasti ulkoisten tekijöiden vuoksi, mutta voi palata myös ennalleen.

Yhteisöllisyyttä luotaessa voidaan pyrkiä kaikkien haluamaan tavoitetilään. Toinen tapa on palkita työporukka. Tämä palkinto voi olla rahaa ja muita etuja tai myös yhteisiä tilaisuuksia, retkiä tai matkoja. Silti paras keino parantaa yhteisöllisyyttä on luoda ympäristö, jossa toisia kuunnellaan ja kannustetaan. Yhteisöllisyyttä kasvattaa tieto siitä, että omalla työllä on merkitystä. Tällä tavalla lisätään sitoutumista organisaatioon. Yhteisöllisyyttä on se, että tietoa ja kokemusta halutaan jakaa. (Jabe 2008a, 53.)

Työhyvinvointi on yksilön kokemus niistä tekijöistä, jotka edesauttavat tai estävät häntä suoriutumasta omista tehtävistään. On hyvä, että työntekijä tietää töidensä suorittamisen lisäksi työhönsä liittyvät laajemmat tavoitteet. Hyvinvoivassa työyhteisössä on mahdollisuus tehdä töitä paineettomassa ja hyviin työsuorituksiin kannustavassa ilmapiirissä. Työhyvinvointi ei ole vain yksittäisen työntekijän vastuulla, vaan se on koko työyhteisön asia. Hyvinvoivassa työyhteisössä voi iloita työstä ja jakaa kokemuksia sekä ajatuksia. (Vesterinen 2006, 35.)

Työtyytyväisyys ja työsitoutuneisuus kuvaavat työntekijöiden myönteistä suhdetta työhön. Tämä ilmenee työn kokemisena mielekkääksi, mistä seuraa siihen panostaminen. Tieto hyvinvointia edistävästä tekijöistä on tärkeää ja avuksi esimerkiksi autettaessa työuupumuksesta kärsivää työntekijää. Työpahoinvointiin liittyvät osittain eri tekijät kuin hyvinvointiin. Työhyvinvointia voidaan edistää muun muassa lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi. Pahoinvointia voidaan ehkäistä mm. vähentämällä työn vaatimuksia. (Vesterinen 2006, 41.)

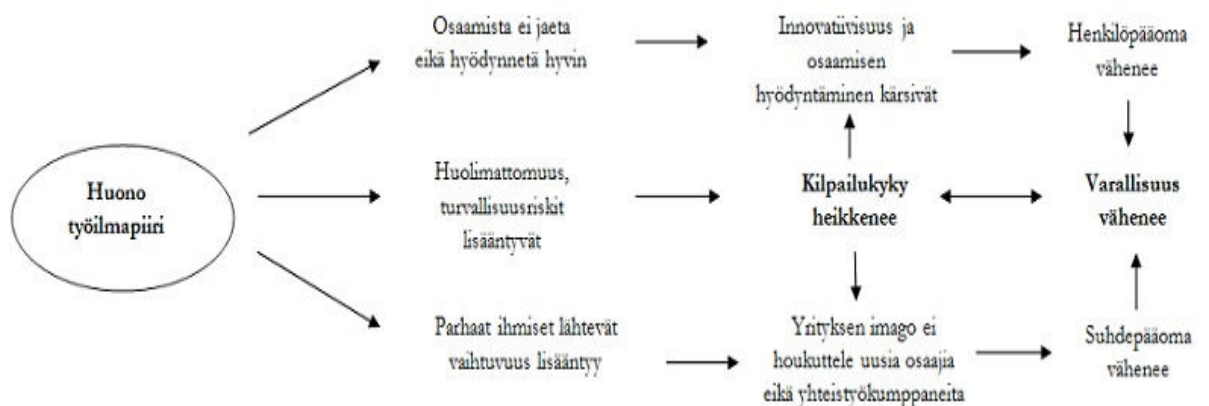
Hyvinvoivassa työyhteisössä on muun muassa turvalliset työolosuhteet ja mahdollisuus luovuuteen. Siellä osallistutaan päätöksentekoon, saadaan arvostusta ja kunnioitusta sekä kohdellaan ihmisiä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Tärkeää on myös kannustava, avoin, innovatiivinen sekä vuorovaikutteinen ilmapiiri ja tuen saaminen esimieheltä sekä työtovereilta. Hyvinvoivassa työyhteisössä hyväksytään erilaisuus, jaetaan vastuuta ja sitoudutaan yhdessä määriteltyyn strategiaan. Työ on mitoitettu suhteessa osaamiseen, aikaan sekä henkilöstön kokoon, ja siinä on selviä kehittymismahdollisuuksia. (Vesterinen 2006, 41.)

Pahoinvoiva työyhteisö kärsii muun muassa ongelmallisista vuorovaikutustilanteista. Toisia saatetaan alistaa ja syytellä ja yhteisössä voi tapahtua kiusaamista. Ongelmallisissa yhteisöissä on paljon huhuja ja tietokatkoksia. Pahoinvoinnin aiheuttamisen voi saada aikaan myös yksi

ongelmainen työntekijä tai esimies. Työyhteisössä peitellään asioita, jolloin tapahtuu myös väärinymmärryksiä. Työntekijät saattavat muodostaa ryhmiä, joiden ulkopuolelle jotkut jäävät. Myös ongelmat henkilökohtaisten kemioiden välillä sekä työntekijöiden omat henkilökohtaiset ongelmat voivat aiheuttaa pahoinvointia työyhteisössä. (Vesterinen 2006, 42.)

Työilmapiiri voi vaihdella jopa työyhteisön sisällä toimivissa työryhmissä. Vaikka työtehtävät olisivat täysin samanlaisia, voi työilmapiiri olla aivan erilainen. Toisessa se voi olla rento ja avoin, kun taas toisessa se voi olla jännittynyt ja vetäytynyt. Mikäli kummankin ryhmän esimiehenä on sama ihminen, erilaiset ilmapiirit johtuvat todennäköisesti ryhmien sisäisistä persoonallisuuksista ja suhteista. (Moisalo 2010, 148)

Työilmapiirin laatu on tärkeää työyhteisössä. Huono työilmapiiri voi estää osaamisen jakamisen ja uusien asioiden kehittämisen. Nykyään varsinkin nuoret arvostavat sitä, että työpaikalla on hyvä ilmapiiri. Huono ilmapiiri saa parhaat työntekijät hakeutumaan muualle, esimerkiksi kilpailijan palvelukseen. Se vaikuttaa lopulta myös yrityksen imagoon, eikä se houkuttele uusia osaajia tai yhteistyökumppaneita. Tällä tavalla yrityksen mahdollisuudet menestyä sekä tehdä tulosta tulevaisuudessa heikentyvät. (Ojala & Ahonen 2005, 94.)



Kuvio 2. Huonon työilmapiirin vaikutuksia (Ojala & Ahonen 2005, 95)

Nykyään ihmiset eivät jätä huonoa yritystä, vaan he jättävät huonon esimiehen. Niin kutsuttu Generation Y pitää hyvää työilmapiiriä palkkaa tärkeämpänä. Tätä mieltä on Talent Partners Oy:n hallituksen puheenjohtaja Kari Kasanen Optio-lehden artikkelissa Uuden ajan johtaja (Bhose 2008, 65–67). Kasanen on tutkinut organisaatiokulttuurien merkitystä yrityksen menestykselle. Hän havaitsi, että tulevaisuudessa suurimmat haasteet liittyvät yhteisöllisyyteen, työn merkityksellisyyteen sekä yrityksen johdon kykyyn luoda kannustava ilmapiiri. Hyvin motivoi-

tunut työntekijä pystyy tuottamaan yritykselleen yli sata prosenttia enemmän kuin normaalisti motivoitunut kollega.

2.3 Työmotivaation vaikutus

Chicagon yliopiston psykologian professori Mihaly Csikszentmihalyi (1990, teoksessa Ojala & Ahonen 2005, 128) on kerännyt parinkymmenen vuoden ajan eri alojen edustajien kertomuksia huippusuorituksista. Hän kuvaa ihmisen suoritusmotivaation parasta tilaa virtaukseksi. Virtauksesta on käytetty myös nimitystä työn imu. Csikszentmihalyin mukaan ihmiset pääsevät parhaisiin suorituksiinsa silloin, kun heidän haasteensa ja osaamisensa ovat sopuissa sekä jatkuvassa kasvussa. Työn imun avulla ihminen saa positiivisia kokemuksia sekä korkean aktiiviteettitason. Aktiiviteettitaso pysyy voimassa itsensä takia, ilman ulkoisia kiihokkeita tai palkkioita.

Henkilön aloittaessa uudessa tehtävässä hänen haasteensa ja osaamisensa voivat olla aluksi rajalliset. Mikäli ura ei ala kehittyä, uusia haasteita ei kuulu eikä osaamisen kehittämismahdollisuuksia tarjota, voi seurauksena olla apatia. Osaamisen lisääntyessä ihminen haluaa lisää haasteita. Jos työt pysyvät samanlaisina eivätkä haasteet vastaa osaamista, työ alkaa ikävystyttää. Toinen vaihtoehto on, että haasteet lisääntyvät, mutta osaaminen ei ole kehittynyt samassa tahdissa, jolloin työ alkaa ahdistaa. Työn imu sijoittuu ikävystymisen sekä ahdistuksen väliselle alueelle. (Ojala & Ahonen 2005, 128.)

Fakta-lehden artikkelissa todettiin, että työn imu syntyy juuri silloin, kun ihminen kokee koko elämän mahdollisuutena eikä ainoastaan toisten määräysten toteuttamisena. Nykyään ei pärjää ainoastaan sillä, että tehdään vain se, mitä käsketään. Muut nimittäin voivat tehdä saman halvemmalla. (Hirvikorpi 2009, 41–42.)

Myös Metso-konsernin toimitusjohtaja Jorma Eloranta (artikkelissa Fiilin 2008, 19) oli pohtinut työn imua sekä innostusta. Hänen mukaansa yksilön osaamispääoman kannalta voi olla jopa vaarallista, mikäli tämä on liian pitkään samoissa tehtävissä. Liiallinen työtehtävien vaihtelu voi kuitenkin olla organisaatiolle vaarallista. Elorannan mukaan kumulatiivista osaamista tulisi kartuttaa, mutta yksilön mukavuusalueen rajoja tulisi rikkoa aika ajoin.

Sisäisten motivaatiotekijöiden tärkeys on huomattu myös Teknillisen korkeakoulun työpsykologian professori Matti Vartiaisen tutkimuksissa. Palkka, työsuhte-edut ja statukset ovat niin sanottuja ulkoisia motivaatiotekijöitä. Niiden vaikutus työtyytyväisyyteen on vain hetkellistä.

Sisäiset motivaatiotekijät, kuten mahdollisuus oppia uutta, päätösvalta omasta työstä tai työskentely hyvien osajien tiimissä, kannustavat ihmistä sitoutumaan työnsä kehittämiseen. Sisäisten motivaatiotekijöiden merkitys näkyy varsinkin tietotyössä, jossa ulkoinen kontrolli ei onnistu. (Ojala & Ahonen 2005, 134.)

Organisaatioiden riippuvuus työhönsä sitoutuneista, motivoituneista sekä organisaationsa strategiasta innostuneista työntekijöistä on selvästi kasvanut. Varsinkin hyvät esimiehet ovat tärkeitä. Motivaation lisäämiseksi esimiesten tulisi kannustaa ja palkita alaisiaan työstä, josta on selvästi hyötyä yritykselle ja antaa työntekijälle julkista tunnustusta. Monelle työntekijälle tärkeä motivaattori on se, että he pystyvät vaikuttamaan oman työnsä sisältöön ja tällä tavalla kykenevät luomaan sille merkitystä. (Suominen ym. 2009, 174–176.)

Teknillisen korkeakoulun opettavan tutkijan Satu Teerikankaan (artikkelissa Hirvikorpi 2009, 41–42) mukaan työn imu on kiinni sekä työntekijästä itsestään että kollegojen välisistä suhteista työpaikalla ja lisäksi ryhmädynamiikasta, johon jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa. Lisäksi siihen vaikuttavat yrityksen arvomaailma sekä eettisyys. Teerikangas huomauttaa, että ”Mitä positiivisempi, ihmistä kunnioittavampi, luottavaisempi johtamiskulttuuri, sitä suurempi sitoutuminen ja virittyneisyysaste. Myös globaaleja organisaatioita tutkittaessa on havaittu, että hajautetut tiimit toimivat tehokkaasti ja ovat parhaimmillaan, kun niissä on positiivinen vuorovaikutus: ollaan rohkaisevia ja positiivisia”.

Amerikkalainen Frederick Herzberg teki 1950-luvulla kollegoineen Pittsburghissa tutkimuksen, johon osallistui noin 200 insinööriä sekä kirjanpitäjää 11 eri toimialalta. Hän halusi selvittää, mitkä asiat tekivät työntekijät onnettomiksi ja tyytymättömiksi sekä mitkä tekivät onnellisiksi ja tyytyväisiksi. Tutkimusten perusteella Herzberg päätteli, että ihmisillä on kahdenlaisia motivaattoreita: hygieniatekijät ja motivaatiotekijät. Hygieniatekijät, kuten palkka, työmatka sekä työvälineet eivät juuri edistä työhön motivoitumista. Esimerkiksi suurempi palkka saattaa motivoida hetken aikaa, mutta lopulta sen vaikutus katoaa. Mikäli hygieniatekijät eivät ole kunnossa, niillä voi olla negatiivinen vaikutus työmotivaatioon. Huonot työvälineet voivat puolestaan vaikeuttaa työntekoa, ja tällä tavalla niillä on negatiivinen vaikutus motivaatioon. (Vesterinen 2006, 97; Hersey, Blanchard & Johnson 2008, 55–56.)

Motivaatiotekijät puolestaan liittyvät työn sisältöön. Työmotivaatio syntyy itse työstä, varsinkin jos työ on mielekästä ja haastavaa. Tärkeänä asiana on myös se, että työntekijällä on vaadittava osaaminen työtä varten. Motivaatiota voidaan lisätä etenkin silloin, kun ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa merkittävällä tavalla työhönsä. Tämän takia esimiehen valtuuttavalla johtamis-

tyyllillä voi olla selkeästi positiivinen vaikutus. Työtehtävien muotoutuminen ja kehittäminen tulisi toteuttaa työntekijälähtöisesti esimerkiksi delegoinnin sekä kyselevän johtamisotteen avulla. (Vesterinen 2006, 97–98; Hersey, Blanchard & Johnson 2008, 56–57.)

2.4 Viestinnän merkitys

Viestinnällä on neljä päätehtävää ryhmässä tai organisaatiossa: ohjaus, motivaatio, tunteiden ilmaisu sekä informaatio. Mikään näistä neljästä tehtävästä ei ole toista tärkeämpi. Jotta ryhmät voisivat toimia tehokkaasti, niiden tulee ohjata jäseniään, kannustaa toimimaan, tarjota keinoja ilmaista itseään sekä tehdä päätöksiä. Kaikki viestintätoiminta, jota tehdään ryhmässä tai organisaatiossa, harjoittaa yhtä tai useampaa näistä neljästä päätehtävästä. (Robbins & Judge 2008, 158–159.)

Viestintä ohjaa työntekijöiden käytöstä monella eri tavalla. Organisaatioilla on usein viralliset hierarkiat sekä ohjeet, joita työntekijöiden tulee noudattaa. Viestintä ohjaa toimintaa muun muassa silloin, kun työntekijä tekee työhön liittyvän valituksen lähimmälle esimiehelleen, toimii toimenkuvansa mukaisesti tai noudattaa yrityksen periaatteita. Myös epämuodollinen viestintä ohjaa käyttäytymistä. Jos työryhmässä asetetaan yksi jäsen eriarvoiseksi, tämä vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä. (Robbins & Judge 2008, 158–159.)

Viestintä edistää motivaatiota selkiyttämällä työntekijöille, mitä tulee tehdä, miten hyvin he suoriutuvat tehtävistään sekä mitä voidaan tehdä suorituskyvyn parantamiseksi, jos se on heikolla tasolla. Tavoitteiden muodostaminen, palautteen anto tavoitteiden saavuttamisesta ja työnteon kannustaminen lisäävät kaikki motivaatiota ja vaativat viestintää. (Robbins & Judge 2008, 158–159.)

Useille työntekijöille heidän työryhmänsä on ensisijainen lähde sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Ryhmän sisällä tapahtuvassa viestinnässä jäsenet voivat osoittaa mahdollisen turhautumisen tai tyytyväisyyden tunteen. Viestintä mahdollistaa tunteiden ilmaisun ja täyttää sosiaalisia tarpeita. Se helpottaa myös päätöksentekoa. Sen avulla työntekijät ja ryhmät saavat tarvitsemansa tiedon, jotta he voivat tehdä päätöksiä, kun ovat käyneet läpi itse tiedon sekä mahdolliset vaihtoehdot. Talouselämä-lehden artikkelissa henkilöstöjohtajat ilmoittivat, että varsinkin huonojen aikojen epävarmuutta vastaan tulisi taistella avoimella, rehellisellä sekä runsaalla viestinnällä. Esimiesten tulisi olla niin rehellisiä kuin mahdollista. (Robbins & Judge 2008, 158–159; Raimisto 2010, 40–43.)

2.5 Työhyvinvoinnin tärkeys yritykselle

Nykyinen työlainsäädäntö edellyttää työhyvinvoinnista huolehtimista. Varsinkin 2000-luvulla on tehty useita lakimuutoksia, jotka osaltaan vaikuttavat siihen säädösperustaan, jonka tarkoituksena on työympäristön sekä työolosuhteiden parantaminen.

Olemassa olevia työhyvinvointitoimintaan liittyviä säädöksiä ovat muun muassa:

- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007)
- Työturvallisuuslaki (738/2002)
- Työterveyshuoltolaki (1383/2001)
- Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (609/1986) (Ojala & Ahonen 2005, 36–37.)

Yhteistoimintalakiin kuuluu muun muassa tiedotusvelvollisuus erilaisissa työyhteisöä koskevissa muutostilanteissa sekä henkilöstöön ja koulutukseen liittyvissä suunnitelmissa. Tarkoituksena on ohjata työnantajan ja työntekijöiden edustajat yhteistyöhön kehittämään ja raportoimaan työhyvinvoinnin osa-alueista. Työturvallisuuslaki velvoittaa työyhteisöt laatimaan työsuojelusuunnitelman. Suunnitelma edellyttää toteutusseurantaa sekä siihen kuuluvien vastuiden jakamista. Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajaa järjestämään omalla kustannuksellaan työterveyshuoltopalvelut työstä johtuvien terveysvaarojen ehkäisemiksi. Tasa-arvolain avulla pyritään edistämään miesten ja naisten tasa-arvoa ja ehkäisemään sukupuoleen kohdistuvaa syrjintää. (Ojala & Ahonen 2005, 36–37.)

Tuottavuus ja työhyvinvointi ovat työpaikoilla usein toisistaan irrallisia keskusteluja sekä toimenpiteitä. Tällainen tapa voidaan nähdä työntekijöiden näkökulmasta hyvinvoinnista tinkimisenä. Työhyvinvointi sekä tuottavuus ovat kuitenkin keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Tuottavat työyhteisöt ovat yleensä hyvinvoivia ja päinvastoin. (Salojärvi 2010, 14.)

Työhyvinvoinnin sekä tuottavuuden edistäminen liittyvät sekä työntekijöihin, yhteisöön, esimiehiin ja koko organisaation johtamiseen. Työntekijät vastaavat oman terveyden sekä osaamisen ylläpitämisestä. Esimiesten vastuulla ovat hyvä töiden organisointi sekä työntekijöiden oikeudenmukainen ja motivoiva johtaminen. Organisaation vastuullinen johtaminen edellyttää mm. asiakasnäkökulman huomioimista, sujuvia prosessikäytäntöjä, selkeitä tavoitteita, läpinäkyvää ja vastuullista toimintaa sekä taloudellisen lisäarvon tuottamista. Nämä kaikki edellä mainitut asiat parantavat tuottavuutta sekä työhyvinvointia. (Salojärvi 2010, 14.)

Työn hallitseminen sekä työhön vaikuttaminen ovat työmotivaatiota edistäviä tekijöitä, joihin tulee vaikuttaa johtamisella. Motivaation lähteinä toimivat itse työn lisäksi muun työyhteisön sekä esimiehen toiminta. Työntekijä tarvitsee ohjausta, palautetta ja kannustusta sekä työyhteisöltä että esimieheltä. Kukaan ei hyödy, jos työyhteisön jäsenet toimivat toisiaan vastaan. (Vesterinen 2006, 102–103.)

Työssä, kuten missä tahansa yhteisössä, ihmiset ovat riippuvaisia toistensa tekemisistä, sanomisista, ilmeistä sekä muista piilotetuista tai avoimia merkityksiä sisältävistä viesteistä. Tämä riippuvuus tekee ihmisestä haavoittuvan toisten toiminnalle. Keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyvät asiat tulisi tulla selväksi työyhteisön pelisääntöinä. Niissä onnistuminen tulisi olla yksi kehityskeskustelujen asiатеemoista. Esimies valvoo pelisääntöjen laadintaa ja niiden noudattamista. Niitä voidaan tarkistaa kehityskeskusteluissa. (Vesterinen 2006, 102–103.)

Elinkeinoelämän keskusliiton asiantuntija Niilo Hakonen kertoi Prima-lehden artikkelissa ”Työolojen vertailut mairittelevat suomalaisia, missä siis vika?”, että työhyvinvointi ei kohene pelkästään ongelmien poistamisella. Tähän tarvitaan myös työelämän vetovoiman vahvistamista. Hakosen mukaan vetovoimaa lisäävät esimerkiksi selkeä johtaminen, esimiehen tuki, palkitseva työ, myönteiset asiakassuhteet, työstä saatava palaute, työn arvostus, hyvä tiedonkulku sekä kannustava ilmapiiri työyhteisössä. (Tuovinen 2009, 27.)

Fyysisessä työssä työhyvinvointi keskittyy konkreettisiin asioihin, kuten fyysisten olosuhteiden kehittämiseen turvallisemmaksi sekä työntekijöiden fyysisen työkyvyn varmistamiseen. Nykyään työ on kuitenkin pääsääntöisesti tietotyötä, missä tulos riippuu yksilön halusta sekä kyvystä ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista. Työhyvinvointi kiinnittää yhä enemmän huomiota ei-konkreettisiin tekijöihin, kuten motivaatioon, osaamiseen sekä ilmapiiriin. Terveysten merkitystä ei kuitenkaan tulisi unohtaa, koska se vaikuttaa yksilön kykyyn hyödyntää osaamistaan. (Ojala & Ahonen 2005, 31.)

Suoriutuminen hyvin työstä edellyttää tietoa ja taitoa. Lisäksi on hyvä, että oma arvomaailma ja asenteet ovat samoilla linjoilla työnantajan kanssa. Työntekijän fyysinen ja psyykinen hyvinvointi sekä hänen sosiaaliset taitonsa ja yhteistyöverkostonsa vaikuttavat siihen, miten hän pystyy hyödyntämään osaamistaan. Moni työhyvinvointiin liittyvä tutkimus on osoittanut, että esimerkiksi hyvällä fyysisellä kunnolla on vaikutusta työssä viihtymiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 31.)

Talouselämä-lehden artikkelin mukaan nuorille tärkeimmät asiat työelämässä ovat mielenkiintoiset työtehtävät, mukavat työkaverit sekä hyvä esimies. Tätä mieltä olivat 17–29 -vuotiaat tutkimuksessa, jonka Taloudellinen tutkimuslaitos julkisti elokuun lopussa 2010. Suurimpana yllätyksenä pidettiin sitä, että palkka oli tärkeä asia vain vähän yli puolelle vastaajista. Esimies oli tärkeä neljälle viidestä. Nuoret työntekijät kaipaavat haasteita, mutta eivät välitä käskyttämisestä. Työtä halutaan tehdä itsenäisesti, ja siitä tulisi saada paljon palautetta. (Lähteenmäki 2010, 55.)

2.6 Vaihtuvuus työpaikalla

Vaihtuvuutta ja poissaoloja voidaan pitää erilaisina reaktioina samoihin ongelmiin. Molempia voidaan luokitella organisaatiosta lähdöksi. Poissaolot ovat väliaikaisia lähtöjä ja irtisanomiset/irtisanoutumiset ovat pysyviä poistumisia. Kuten poissaolot, työntekijöiden vaihtuvuus liittyy työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Useat organisaatiot ovat todenneet, että vaihtuvuus on kallis ongelma. Varsinkin palvelualoilla vaihtuvuus ja siitä aiheutuvat kulut ovat korkeita. (Mathis & Jackson 2008, 84.)

Vaihtuvuutta voidaan kuvata eri tavoin. Seuraavat kuvaukset ovat esimerkkejä vaihtuvuudesta:

- Vastentahtoinen vaihtuvuus
 - Työntekijä on irtisanottu esimerkiksi työpaikan sääntöjen rikkomisesta
- Vapaaehtoinen vaihtuvuus
 - Työntekijät lähtevät vapaaehtoisesti (Mathis & Jackson 2008, 84.)

Vastentahtoisesta vaihtuvuudesta voi laukaista esimerkiksi organisaation käytännöt tai työsäännöt. Vapaaehtoinen vaihtuvuus voi johtua monista asioista, esimerkiksi palkka- tai henkilökohtaisista / perhesyistä. (Mathis & Jackson 2008, 84.)

- Positiivinen vaihtuvuus
 - Huonommin pärjäävät tai häiritsevät työntekijät lähtevät
- Negatiivinen vaihtuvuus
 - Avainhenkilöt tai hyvin pärjäävät työntekijät lähtevät kriittiseen aikaan (Mathis & Jackson 2008, 84.)

Vaihtuvuus ei aina ole negatiivista organisaatiolle. Joskus työntekijän lähteminen on jopa toivottavaa, varsinkin tapauksissa, joissa kyseessä on muita häiritsevä työntekijä. Valitettavasti usein voi olla kyseessä negatiivinen vaihtuvuus. Esimerkiksi tärkeän projektin tiiminvetäjä lähtee kesken projektin yrityksestä, ja projekti myöhästyy hänen lähtönsä takia. (Mathis & Jackson 2008, 84.)

- Kontrolloitu vaihtuvuus
 - Työntekijät lähtevät syystä, johon työnantaja ei voi vaikuttaa
- Kontrolloitu vaihtuvuus
 - Työntekijät lähtevät syystä, johon työnantaja pystyy vaikuttamaan (Mathis & Jackson 2008, 84.)

Työntekijä voi lähteä monista syistä, joita organisaatio ei voi hallita. Syitä ovat esimerkiksi: 1) Työntekijä muuttaa pois alueelta tai maasta 2) Työntekijä päättää jäädä kotiin lastensa kanssa tai hoitaakseen vanhempaa sukulaistaan tai 3) Työntekijän puoliso siirtyy toiselle alueelle työtehtävien takia. Vaihtuvuus on väistämätöntä, mutta moni organisaatio on varmasti huomannut, että sen vähentäminen on erittäin tärkeää. Siksi organisaatiot keskittyvät asioihin, joita voivat hallita. Organisaatiot pystyvät hallitsemaan vaihtuvuutta, jos ne esimerkiksi puuttuvat niihin asioihin, jotka vaivaavat työntekijöitä. (Mathis & Jackson 2008, 84.)

Vaihtuvuutta tarkasteltaessa on hyvä miettiä myös psykologisen sopimuksen merkitystä. Psykologinen sopimus on työnantajien ja työntekijöiden välillä vallitseva kirjoittamaton yhteisymmärrys. Työnantaja lupautuu pitämään kiinni työntekijöistään jopa yli vaikeiden aikojen ja on valmis panostamaan heihin. Vastineeksi työntekijät palkitsevat työnantajan lojaaliudellaan ja työskentelemällä työnantajalle pitkään. (Raimisto 2010, 40–43.)

Epävarmuus työsuhteen jatkuvuudesta on johtanut siihen, että työntekijän ja työnantajan välisen psykologisen sopimuksen sisältö on muuttunut. Ennen työnantajan ja työntekijän välinen sopimus rakentui pääosin työn pysyvyyden varaan. Nykyään se on kiinni yhä enemmän työntekijän työsuhteen aikana hankkiman osaamisen varassa. (Ojala & Ahonen 2005, 34.)

Myös *Talouselämä*-lehdessä (Raimisto 2010, 40–43) on käsitelty psykologisen sopimuksen muuttumista. Talouskriisi osoitti, että yritykset laittoivat talouden kaiken edelle ja väkeä irtisanoitiin surutta. Tämä mursi varmasti psykologisen sopimuksen viimeisetkin rippeet. Tilalle tuli uusi sopimus, joka oli selvästi erilainen; työnantajat eivät pidä kiinni työntekijöistään, jotka

ovat nyt enemmänkin kertakäyttötavaraa. Työntekijät palkitsevat tällaisen käytännön olemalla sitoutumatta työnantajaan, ja parhaat työntekijät etsivät koko ajan parempaa työpaikkaa.

Henkilöstöjohtajien arvioiden mukaan asennemuutos näkyy nimenomaan nuoremmissa työntekijöissä. Vanhemmat työntekijät eivät vaihtele työnantajalta toiselle yhtä luontevasti. Tämän lisäksi jatkuva muutos voi stressata enemmän. Yritykselle tämä voi olla ongelmallista, koska nuoret työntekijät saattavat lähteä kilpailijalle jo parin vuoden kuluttua. (Raimisto 2010, 40–43.)

3 Työkaluja työhyvinvoinnin tutkimiseen sekä ylläpitoon

Työyhteisön hyvinvointi sisältää kaikki työhyvinvointia näkyvästi tukevat asiat ja järjestelmät, joilla tuetaan koko henkilöstön hyvinvointia. Työhyvinvointivälineitä ovat muun muassa työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta, virkistystoiminta, liikunta, työpaikan ruokailu sekä työympäristön viihtyvyys. Suuressa roolissa ovat myös erilaiset työvälineet, tietoverkot ja työprosessit. (Ojala & Ahonen 2005, 33.)

Työhyvinvointiresurssien käyttö työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseen on pitkälti kiinni johtamisesta. Johtamisella ja esimiestyöllä on selvä vaikutus ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja ihmisten resurssien tehokkaaseen tai tehostamaan hyödyntämiseen. Useassa tutkimuksessa onkin todettu, että johtamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin. (Ojala & Ahonen 2005, 33.)

Yrityksen henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen on haaste niin yritykselle kuin työntekijälle itselleen. Työnantaja ei voi yksinään olla vastuussa työntekijöiden hyvinvoinnista. Yhtä tärkeää on jokaisen työntekijän halu ylläpitää ja kehittää henkilökohtaista hyvinvointiaan. (Ojala & Ahonen 2005, 34.)

Vesterisen kirjassa ”Työhyvinvointi ja esimiestyö” on listattu joitakin yksittäisiä toimenpiteitä työhyvinvointitoiminnan eri osa-alueilta: (Vesterinen 2006, 32–33)

- 1) Yksilön fyysistä työkykyä, terveyttä ja voimavaroja tukevia toimenpiteitä ovat esimerkiksi *terveydenhuolto, liikuntatoiminta sekä harrastus- ja virkistystoiminta*
- 2) Työtä ja työympäristöä kehittäviä toimenpiteitä ovat esimerkiksi *työssä esiintyvien riskien määrittäminen ja hallinta, työtilojen ja välineiden parantaminen, koneiden käytönhaitan vähentäminen sekä haitallisilta aineilta ja tekijöiltä suojautumisen parantaminen*
- 3) Työyhteisöä ja työorganisaatiota kehittäviä toimenpiteitä ovat esimerkiksi *tiedonvälityksen tehostaminen, johtamisen kehittäminen, työn suunnittelun ja laadun parantaminen, henkilöstön arvostuksen lisääminen sekä kiireen ja aikapaineiden vähentäminen*
- 4) Työntekijöiden osaamista tukevia toimenpiteitä ovat esimerkiksi *peräbdyttäminen, täydennyskoulutus, työnohjaus, työkierto sekä mentorointi ja tutorointi.*

3.1 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvointia pystytään seuraamaan erilaisilla mittareilla. Niiden tarkoituksena voi olla tietyn asian tai ilmiön mittaaminen, tai ne voivat tarkastella asiaa laajemmin, kokonaisvaltaisina mittareina. Henkilöstöä koskevan tiedon kerääminen ei pelkästään riitä, vaan organisaation johdon tulee aktiivisesti analysoida ja tulkita henkilöstöä koskevaa tietoa. Myös kehityshankkeiden alkuvaiheessa on hyvä sopia asianmukaisesta seurannasta. (Ojala & Ahonen 2005, 232.)

Mittareita on tärkeä seurata säännöllisesti, koska ainoastaan tällä tavalla voidaan nähdä, mihin suuntaan ollaan menossa sekä millä tavalla eri toimenpiteet ovat vaikuttaneet. Esimerkiksi sairauspoissaolokustannuksien pidempijaksoinen vertailu liikevoittoon kertoo, miten paljon enemmän voittoa voidaan saada, jos sairauspoissaolot vähenisivät. Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii pitkäjänteistä työtä. Henkilöstön tilan ja kehityksen seuraamista varten tarvitaan hyvin monipuolista mittaristoa. Toimivia mittareita ovat esimerkiksi: (Ojala & Ahonen 2005, 232.)

- Sairauspoissaolopäivät
- Työtapaturmatilastot
- Vaihtuvuustilastot
- Asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyystutkimukset

Yllä mainitut ovat määrällisiä ja yleensä yksiselitteisiä mittareita. Sairauspoissaoloja kannattaa kuitenkin tarkastella erikseen lyhytaikaisina poissaoloina (1-3 vrk) ja pitkäaikaisina poissaoloina (yli 9 päivää). Tilasto lyhytaikaisista poissaoloista kertoo työyhteisön toiminnasta ja pitkät sairauspoissaolot henkilöstön terveydentilasta. Organisaatio voi tarpeen vaatiessa verrata tietojaan oman toimialansa keskiarvoon. (Ojala & Ahonen 2005, 233.)

Kokonaisvaltaisilla mittareilla pyritään puolestaan selvittämään henkilöstön tuntemusta erilaisista asioista. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi työilmapiiri, työtyytyväisyys, stressi- ja tyytyväisyystekijät sekä kehittämistarpeet. (Ojala & Ahonen 2005, 233.)

3.2 Kehityskeskustelujen pitäminen

Kehityskeskustelu on alaisen ja esimiehen säännöllistä yhteydenpitoa, jolla varmistetaan jokaiselle organisaation ihmiselle, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä tullaan arvioimaan. Kehityskeskustelun toteutus ja pelisäännöt antavat alaiselle ja esimiehelle mahdollisuuden vaikuttaa;

sekä kysyä että vastata. Keskusteluiden avulla luodaan mahdollisuus kuunnella molempia osapuolia. Tämä luo oikeudenmukaisuutta työpaikalle. (Valpola 2000, 7–8.)

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseen on yksi tehokkaimmista keinoista tukea työntekijän jaksamista sekä tarkoituksellisuuden kokemista. Kehityskeskusteluihin käytetty aika vaihtelee esimiesten välillä. Useimmilla se kuitenkin kestää viikon tai kaksi per vuosi. Nämä keskustelut säästävät aikaa muun muassa huhuilta, tietämättömyydeltä sekä työn epäselvyyksiltä. (Valpola 2000, 7–8.)

Tapiola-ryhmä teki Internet-kyselyn, jonka mukaan peräti puolet työntekijöistä koki, ettei kehityskeskusteluilla ole todellista vaikutusta ja vain 20 prosenttia uskoi sen vaikuttavan heidän kehitykseensä. Esimiehistä puolet koki, että kehityskeskusteluilla on vaikutusta, ja ainoastaan 12 prosenttia piti keskusteluja yhdentekevinä. Tapiolan yritysasiakkaiden henkilöstöriskienhallinnan yksikön johtaja Minna Elomaan mukaan kehityskeskustelu on hyvä paikka jalkauttaa yrityksen strategiat. Keskusteluissa voidaan käydä läpi, mitä sen toteuttaminen merkitsee kunkin henkilön työtehtävissä. (Nívaro 2008, 25.)

Elomaa luettelee, miten kehityskeskusteluilla saadaan tulosta:

- Valmistaudu (mieti edellistä kehityskeskustelua, pohdi, mitä muutoksia työssä on tapahtunut, työhön liittyvät kehittämistarpeet, työhyvinvoinnin edistäminen)
- Yksikin hyvin suunniteltu, konkreettinen kehitystavoite riittää
- Varaa aikaa (1,5 – 2 tuntia) ja rauhallinen tila (ei kummankaan työhuone)
- Pyri olemaan aidosti avoin ja utelias. (Nívaro 2008, 25.)

Psycon Oy:n partneri Kari Lahti suosittelee, että työryhmän sisällä käydään palaveri, jossa keskustellaan, mitä on realistista odottaa kehityskeskustelulta. Kehityskeskustelun onnistuminen edellyttää sitä, että esimies arvostaa alaisiaan, välittää heidän jaksamisestaan sekä on aidosti kiinnostunut heidän kehittymisestään. Toisin sanoen esimiehen ja alaisten välillä on hyvä yhteistyösuhde. Mikäli esimies ei arvosta alaisiaan, ei kehityskeskusteluilla ole mahdollisuutta onnistua. Sama ongelma nousee esille, mikäli alainen ei arvosta esimiestään. Onnistumisen edellytykset ovat silloinkin heikot. Tällaisissa tilanteissa tulisi tyytyä vaatimattomampaan tulokseen, mutta pyrkiä kuitenkin täyttämään edes jossain määrin hyödyllisyyden vaatimukset. (Karjalainen 2008 45–46.)

3.3 Esimiestyön merkitys työpaikalla

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia, että työntekijät tietävät perustehtävänsä ja työskentelevät sen toteuttamiseksi. Asia on yksinkertainen, mutta sen toteuttaminen voi olla käytännössä erittäin vaativaa. Työpaikalla voi käydä helposti niin, että työntekijät tekevät työnsä ilman tarkempaa tietoa miksi. Esimiehen tulisi huolehtia siitä, että yksilöt ja ryhmät ymmärtävät tehtäviensä yhteyden tuotanto- tai palveluprosesseihin sekä näkevät tehtävät osana koko yrityksen toimintaa. Esimiehen tehtäviin kuuluvat myös työmotivaation luominen sekä työtyytyväisyyden mahdollistaminen. Ilo ja halu työtä kohtaan syntyvät työntekijöiden kokiessa tavoitteiden olevan saavutettavissa tai jopa ylitettävissä. (Järvinen 2000, 27–29.)

Työntekoa innoittavat kokemukset syntyvät silloin, kun ihmiset onnistuvat sekä suoriutuvat vaativista tai hankalista tehtävistään. Onnistumiskokemukset tuottavat ihmiselle sisäisen hyvänolon ja tyydytyksen tunteen. Tällä tavalla kokemukset motivoivat ponnistelemaan jatkossakin. Vastaavasti jatkuvasti koettu epäonnistuminen työssä tai mahdottomat tavoitteet alkavat laskea työntekijän työmotivaatiota, jolloin myös henkiset voimavarat vähenevät. (Järvinen 2000, 31.)

Esimiestyön kriittisin vaihe työntekijän kanssa on työsuhteen alku, johon kuuluu tutustuminen sekä perehdyttäminen. KTM Heidi Häkkinen teki Joensuun yliopistolle tutkimuksen luottamuksesta työpaikalla. Hän toteaa, että ”Perehdyttäminen on oiva mahdollisuus luottamuksen aikaansaamiseen. Toimintamalleista, pelisäännöistä ja yleisistä talon tavoista kannattaa sopia heti työsuhteen alkaessa”. Tällä tavalla opitaan tuntemaan työyhteisön uusi jäsen ja samalla esimiehen sekä alaisen roolit selkeytyvät. (Jabe 2008c, 40–41.)

Työntekijöiden tehokkuuteen vaikuttavat käsitykset esimiehen pätevyydestä ja rehellisyydestä. Esimies luo ja ansaitsee luottamuksensa päivittäisessä työssään ollessaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Tätä luottamusta voidaan tiivistää tarkastelemalla yhdessä tehtäviä sekä arvioitaessa toisen aikaansaannoksia. Kehityskeskustelu toimii tässä hyvänä työvälineenä. Nykyään pelkkä asemaan perustuva johtajuus ei välttämättä riitä. Esimiehen tulee ansaita paikkansa vähintäänkin hyväksyntänä ja parhaimmillaan arvostuksena sekä samaistuksen kohteena. Tällä tavalla yhteistyöllä on oivat edellytykset kukoistaa. (Jabe 2008c, 40–41.)

Talent Partners Oy:n Kari Kasasen mielestä nykyiset johtamisjärjestelmät johtavat siihen, että työntekijöitä kohdellaan massoina. Nuoret eivät tähän kuitenkaan suostu, vaan odottavat työnantajan kohtelevan heitä yksilöinä sekä antavan heille sopivassa suhteessa vapautta ja vastuuta.

Moni johtaja saattaa vieläkin pitää vapautta työntekijöiden tehokkuudelle haitallisena. Karismaattinen johtaja, joka saa työntekijät sitoutumaan ja tuottamaan tuloksia, välittää työntekijöistään. Tällaiset johtajat ovat kiinnostuneita työntekijöistään, asiakkaistaan sekä terveellä tavalla myös itsestään. (Bhose 2008, 65–67.)

Huonolla esimiestyöllä voi olla vakavia vaikutuksia työyhteisöön. Sairaspoissaolot lisääntyvät. Nämä poissaolot lisäävät kustannuksia ja samalla heikentävät kilpailukykyä kustannustehokkuuden kannalta. Huonolaatuinen esimiestyö vähentää työntekijöiden motivaatiota sekä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin tai yritykseen. Parhaat työntekijät lähtevät, ja jäljelle jäävät alkavat tehdä asioita vain omasta näkökulmastaan. Työyhteisön yhteinen etu unohtuu. Parhaiden työntekijöiden poistuessa kilpailukyky lähtee nopeasti laskuun. (Ojala & Ahonen 2005, 95.)

Professori Pekka Himanen (Jabe 2008b, 44) kertoo Fakta-lehden artikkelissa ”Rikastavan yhteisöllisyyden ylistys”, että innostava esimies saa alaisensa tuntemaan itsensä tärkeäksi ja tällä tavalla auttaa koko työporukkaa toteuttamaan yhteisiä päämääriä. Hänen mukaansa esimies pystyy parhaimmillaan luomaan ympäristön, jossa jokainen tuntee olevansa suurempi kuin yksin ollessaan.

Yrityksen kannalta ryhmä toimii tehokkaimmillaan sekä luovimmillaan, kun yksilöt pääsevät ylittämään itsensä ja luomaan nerokkaita ratkaisuja. Tehottomassa ryhmässä ihmisten kyky ajatella, toimia järkevästi sekä ottaa vastuuta työnteosta heikkenee. Töitä tehdään nykyään pääosin erilaisissa ryhmissä. Koska niillä on suuri vaikutus jäsentensä toimintaan, on tärkeää, että esimies tuntee ryhmän käyttäytymisen lainalaisuudet. Tällä tavalla esimiehen on helpompaa pitää ryhmä toimivana sekä oikeaan suuntaan kehittyvänä. (Järvinen 2000, 51.)

Työyhteisön erilaiset ongelma- ja konfliktitilanteet ovat työpaikkojen arkipäivää. Ongelmatonta työyhteisöä ei ole olemassakaan, eikä sellaiseen kannata edes pyrkiä. Yhden ongelman ratkettua voi vastassa olla jo joukko uusia. Johtaminen on siis jatkuvaa ongelmien ratkaisemista. (Järvinen 2000, 69.)

3.4 Palkitseminen motivaattorina

Yksi tapa ajatella palkitsemista on tarkastella sitä kokemuksellisenä ilmiönä. Tällä tavalla kaikki, mitä työntekijä kokee palkitsevaksi, on palkitsemista. Palkitsevuuden tunteen voi synnyttää mm. tulospalkkio, turva työsuhteen pysyvyydestä sekä työkaverin tai esimiehen ystävällinen

sana työpaikan käytävällä. Nämä kaikki voivat olla yksilön kannalta palkitsevia. (Handolin 2009, 42.)

Teknillisen korkeakoulun työpsykologian ja johtamisen -ryhmän projektipäällikön Kiisa Hulkon mukaan palkitsemista pidetään liian usein rahallisena kompensaatona työsuorituksista. Palkitsemista on nimenomaan kaikki se, minkä työntekijä voi kokea kannustavaksi. Se voi olla samalla niin esimiehen tukea kuin palautetta työstä tai ihmisenä kehittymisestä. Tällä tavalla palkitseminen kulkee käsi kädessä hyvän johtamisen kanssa. Työntekijät toimivat yrityksen hyväksi, jos heitä kohdellaan avoimesti ja oikeudenmukaisesti. (Karjalainen 2009, 48–50.)

Suomen Palkitsemiskeskus Oy:n vanhempi neuvonantaja Juhani Kauhasen mukaan henkilöstön vähentäminen ei ole lyhyellä, keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä järkevää. Kauhasen mukaan osaamisen kehittämiseen kannattaa panostaa monella eri tavalla. Yritykset tarvitsevat sekä ketterää strategiaa että palkitsemista. (Karjalainen 2009, 48–50.)

Usein organisaatiot korostavat mitattavissa olevia asioita ja kehittävät niistä erilaisia järjestelmiä. Tulospalkkiosta ja uralla etenemisestä voidaan helposti tehdä omat palkitsemisjärjestelmänsä. Työpaikan sisäisistä vuorovaikutuskäytännöistä ei välttämättä saada yhtä helposti järjestelmää, ja se saattaakin jäädä kokonaan palkitsemisen ulkopuolelle. On tärkeää ymmärtää, että kaikki työyhteisön toiminnot ja käytännöt pitävät sisällään jonkinlaisen palkitsevuuselementin. Palkitsevat asiat ovat usein arkipäiväisiä tilanteita työpaikalla. (Handolin 2009, 42.)

Hyvä palkitsemiskeino on se, että idean keksineet pääsevät itse toteuttamaan sitä. Tämä edellyttää sitä, että organisaatio tarjoaa uudistusten toteuttamiseen riittävät resurssit, kuten tilat, koulutuksen ja sovitun budjetin, jotta idea voidaan toteuttaa. Tällaisessa toimintatavassa on tärkeää, että tekijöille annetaan tunnustusta. Koko organisaatio sekä muut asianomaiset tulisi pitää ajan tasalla uudistusten etenemisestä ja tuloksista. (Suominen ym. 2009, 176.)

4 Contact Center -yksikön henkilöstön työhyvinvointitutkimus

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön kyselytutkimusta, joka tehtiin Fennian Helsingin Contact Center -yksikön työntekijöille sekä kolmelle yksiköstä lähteneelle henkilölle. Tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Missä tilassa Fennian Contact Centerin työhyvinvointi on?
- Vaikuttaako työtehtävien sisältö tai työympäristö vaihtuvuuteen?
- Vaikuttaako työhyvinvoinnin tai työilmapiirin tila vaihtuvuuteen?
- Vaikuttavatko työntekijöiden kehitysmahdollisuudet vaihtuvuuteen?
- Onko viestinnällä tai esimiestyöllä vaikutusta vaihtuvuuteen?
- Miten mahdollisia ongelmia voidaan korjata?

Seuraavissa kappaleissa käsitellään tutkimuksen menetelmävalintaa, tutkimuksen suunnittelua ja toteutusta, lomakkeen rakentamista sekä tutkimusaineiston käsittelyä ja analysointia.

4.1 Fennia-ryhmä ja Contact Center

Fennia-ryhmä tarjoaa vakuutuspalveluja yrityksille, yrittäjille sekä kotitalouksille. Ryhmään kuuluu kolme yhtiötä: vahinkovakuutusyhtiö Fennia, työeläkeyhtiö Eläke-Fennia ja henkivakuutusyhtiö Henki-Fennia. Ryhmä tarjoaa asiakkailleen monipuolisia asiantuntijapalveluita vakuutusasioiden suunnittelussa, riskienhallinnassa, säästämässä sekä työhyvinvoinnin edistämässä. Fennia-ryhmä tarjoaa monikanavaista palvelua, jossa asiakas voi valita itselleen parhaiten sopivan asiointimuodon puhelinpalvelun, henkilökohtaisen tapaamisen tai verkkopalvelun väliltä. (Fennia 2010a.)

Konsernin liikevaihto oli vuonna 2009 567 miljoonaa euroa. Vakuutusmaksutulojen osuus oli 410 miljoonaa euroa. Konsernin kokonaistulos oli 172 miljoonaa euroa. Henkilöstöä Fennia-ryhmän palveluksessa oli 1067. (Fennia 2010b.)

Fennian Contact Center -yksikkö toimii sekä Vaasassa että Helsingissä. Koko yksikön henkilöstömäärä on 110, joista 20 toimii Helsingissä. Yksikön sukupuolijakauma on naispainotteinen: naisia on 70 % ja miehiä 30 %. Yksikön asiakkaat ovat kotitalous- ja yritysasiakkaita. Työntekijät toimivat tiimeissä: kotitaloustiimejä on 4, yritystiimejä 2. Tämän lisäksi on verkko- sekä puhelinkorvaustiimit. Helsingin yksikössä toimii 1 kotitalous-, yritys- sekä puhelinkor-

vaustiimi. Tässä 20 hengen yksikössä on ollut kova vaihtuvuus, sillä vuoden 2010 aikana yksiköstä on lähtenyt 6 työntekijää. Työ on pääasiassa puhelimesta tehtävää asiakaspalvelua. (Lappi-Heikkilä, A. 8.12.2010.)

Fennialla on käytössä Päivi Rauramon Työturvallisuuskeskukselle kehittämä työhyvinvointimalli ”Työhyvinvoinnin portaat”. Tämän työhyvinvointi -mallin tarkoituksena on olla väline työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisessa ja kestävässä kehittämisessä. Mallin perustana on Abraham Maslowin kehittämä tarvehierarkia, jossa käsitellään ihmisen perustarpeet: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittyminen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Hyvinvoinnin edellytyksenä on, että nämä tarpeet tyydyttyvät työssä ja elämässä. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa johto/esimiehet kehittävät työhyvinvointijärjestelmän yhdessä työntekijöiden kanssa. Työsuojelu, työterveyshuolto sekä henkilöstöhallinto toimivat yhdessä ja erikseen organisaation tukena, asiantuntijoina, kehittäjinä ja herättelijöinä. (Rauramo 2009, 1.)

Työntekijöiden kanssa käydään henkilökohtaisesti kehitys-, tulos- sekä tavoitekeskusteluja vuosittain. Tämän lisäksi viimeisen kahden vuoden aikana on käyty myös työehtosopimuksen mukaisia palkkakeskusteluja jokaisen työntekijän kanssa. Kehityskeskusteluissa puhutaan myös koulutusmahdollisuuksista, joita ovat esimerkiksi vakuutustutkinnon suorittaminen sekä englannin- ja ruotsinkielentunnit. Tämän lisäksi vanhemmat kollegat mentoroivat uusia työntekijöitä. (Lappi-Heikkilä, A. 8.12.2010.)

Työntekijöiden henkilöstöetuksia ovat muun muassa liukuva työaika, työterveyshuolto, työpaikkaruokailu, vakuutusmaksualennukset, koulutuksen tukeminen, alennukset eri yrityksissä, lainamahdollisuus, sairaan lapsen hoitopalvelu sekä mahdollisuus vuokrata henkilöstömökki. Työntekijöitä palkitaan normaalin palkan lisäksi muun muassa myynnistä, asiakas- ja puhelukappaleista, palvelun tasosta sekä ulkopuolisen arvioinnin perusteella, mikäli tulokset ovat hyviä. (Lappi-Heikkilä, A. 8.12.2010.)

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmän valinnassa otettiin huomioon Contact Center -yksikön koko ja työn sisältö. Tarkoituksena oli selvittää yksikön työhyvinvoinnin tila ja sen mahdollinen vaikutus yksikön vaihtuvuuteen. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin saamaan työntekijöiltä tietoa tarkemmista ongelmakohtista ja kehitysideoista. Menetelmäksi valittiin kvantitatiivinen (määrällinen) eli tilastollinen tutkimus, joka toteutettiin kyselytutkimuksena. Kyseessä oli kokonaistutkimus, ja

tarkoituksena oli saada tietoa tarkkaan määritellyistä asioista. Tuloksia pystyttiin myös tarkastelemaan lukumäärien sekä prosentiosuuksien avulla numeerisen tiedon pohjalta. Kokonaistutkimus on järkevää tehdä, jos perusjoukko on pieni, esimerkiksi alle 100 henkilöä. Tutkimus toteutettiin Internet-kyselynä, koska työntekijöiden työmäärät saattavat olla suuria. Paikanpäällä tehtävässä tutkimuksessa kiire olisi saattanut vaikuttaa vastauksiin. (Heikkilä 2008, 16; Holopainen & Pulkkinen 2008, 30)

4.3 Kyselyn toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä. Lomake lähetettiin sähköpostitse työntekijöille, ja vastausaika annettiin viikon verran (7.1.–14.1.2011). Viestejä lähetettiin yhteensä 23 kappaletta. Kysely lähti kaikille Helsingin Contact Center -yksikön työntekijöille (20 henkeä) sekä kolmelle yksiköstä vuoden 2010 aikana lähteneelle. Nämä kolme ovat kuitenkin edelleen Fenniassa töissä, mutta eri yksiköissä

Vastauksia saatiin määräaikaan mennessä 19 henkilöltä, ja vastausprosentiksi muodostui 82,6 %. Kyselyn aikana oli yksikön esimiehen mukaan koulutuksia, lomina ja sairaustapauksia, joilla saattoi olla vaikutusta vastaamatta jättämiseen. Vastausprosentti nousi kuitenkin korkeaksi.

4.4 Lomakkeen rakentaminen

Tutkimuslomake koostui seitsemästä aihekokonaisuudesta: Työn sisällöstä, työntekijöiden halukkuudesta vaihtaa työpaikkaa, työympäristöstä, työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä, henkilökohtaisista kehitysmahdollisuuksista, tavoitteista ja sisäisestä viestinnästä sekä esimiestyöstä. (Liite 2. Kyselylomake)

Taustamuuttajat ovat tärkeä osa jokaista tutkimusta. Tässä opinnäytetyössä käytettiin muuttujina ikää, koulutustasoa sekä työvuosia Fenniassa. Sukupuoli ei soveltunut tämän tutkimuksen taustamuuttujaksi, koska Helsingin Contact Center -yksikön työntekijöistä ainoastaan yksi on mies. Työvuodet Fenniassa valittiin taustamuuttujaksi, koska se vaihtelee suuresti. Moni työntekijä on ollut yrityksen palveluksessa useita vuosia, ja opinnäytetyön kannalta nähtiin tärkeäksi selvittää, onko myös työvuosien määrällä merkitystä työntekijöiden mielipiteisiin.

Työtehtävät, työn rasittavuus, työviihtyvyys ja työmäärä ovat kaikki tärkeitä asioita, kun tarkastellaan työssä jaksamista. Työn sisältö -aiheisilla väittämillä pyrittiin saamaan yleiskuva työntekijöiden mielipiteistä työstään sekä mahdollisista ongelmakohtista.

Tutkimuksessa oli tärkeää selvittää, oliko työntekijä harkinnut työpaikan vaihtoa. Tämä oli kyselyn ainoa kohta, johon ei tarvinnut vastata, koska se oli henkilökohtainen kysymys. ”Kyllä” -vastanneita pyydettiin kirjoittamaan syy lähdön harkitsemiseen.

Työympäristöllä on vaikutusta työhyvinvointiin ja henkilöstön jaksamiseen, joten oli olennaista esittää työntekijöille työympäristö-aiheisia väittämiä, jotta saataisiin selville mahdollisia parannuksen kohteita. Työhyvinvointi ja työilmapiiri -aiheisilla väittämillä kiinnitettiin huomiota nimenomaan työhyvinvointiin, joka on tärkeä käsite tämän opinnäytetyön kannalta. Kumminkin asiat vaikuttavat selvästi työntekijöiden jaksamiseen työpaikalla, joten oli keskeistä selvittää näiden asioiden taso.

Henkilökohtaiset kehitysmahdollisuudet -osion väittämissä pyrittiin selvittämään työntekijöiden näkemyksiä oman osaamisen kehittamisestä sekä tulevaisuuden näkymistä Fennian palveluksessa.

Tavoitteet ja toimiva sisäinen viestintä ovat tarpeellisia jokaisessa työyhteisössä. Tämän takia oli hyvä selvittää, tuntevatko tutkimukseen vastanneet tavoitteita, joita heille on annettu sekä kuinka hyvin he kokevat sisäisen viestinnän toimivan. Esimiehellä on tärkeä osa työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Tämän takia tiedusteltiin vastaajien mielipiteitä esimiehestään sekä töiden organisoinnista.

4.5 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Tutkimusaineiston käsittely tehtiin PASW Statistics 18.0 -ohjelmalla, joka on suunniteltu tilastollisen aineiston käsittelyyn. Tutkimusaineisto tilattiin Webropol-sivuston kautta tilastollisessa muodossa Excel-ohjelmaa varten, josta se vietiin PASW-ohjelmaan. Tutkimusaineistoa muokattiin hieman PASW-ohjelmassa muun muassa työntekijöiden anonymiteetin varmistamiseksi. Itse tuloksiin ei kuitenkaan tehty mitään muutoksia.

Tutkimustuloksia analysoitiin tarkasteltaessa vastausten keskiarvoja sekä PASW-ohjelman laskemien taulukoiden että niistä saatujen kuvioiden avulla. Tällä tavalla pyrittiin saamaan tarkempi kuva vastaajien mielipiteistä. Kuvioista oli helppo saada keskiarvotiedot esille, mutta tarkemmat tiedot puuttuivat. Tähän tarkoitukseen tarvittiin taulukoita, joista näkyi sekä minimi ja maksimi vastausarvot että vastausten hajonta.

Tutkimuksessa käytettiin Mann-Whitney U -testiä (Liite 4). Likertin asteikosta keskiarvojen laskeminen oli perusteltua, koska sitä voidaan tässä tutkimuksessa tulkita välimatka-asteikolliseksi muuttujaksi. (Heikkilä 2008, 81.)

Mann-Whitney U-testi soveltuu kahden riippumattoman ryhmän erojen tarkasteluun, kun muuttujat ovat järjestysasteikollisia. Tärkeänä osana testiä on merkitsevyytaso (tuloksissa sig-arvo). Sen tarkoituksena on mitata tehdyn johtopäätöksen tilastollista luotettavuutta. Testattujen erojen sanotaan olevan: (Heikkilä 2008, 195.)

Tilastollisesti erittäin merkittävä, jos $\text{sig} \leq 0,001$

Tilastollisesti merkitsevä, jos $0,001 > \text{sig} \leq 0,01$

Tilastollisesti melkein merkitsevä, jos $0,01 < \text{sig} \leq 0,05$

Tilastollisesti suuntaa antava, jos $0,05 < \text{sig} \leq 0,1$

Mann-Whitney U -testin avulla tarkistettiin, onko työpaikan vaihtoa harkinneiden vastauksissa eroja verrattaessa ”Ei” -vastanneisiin. Rajana käytettiin merkitsevyyssarvoa 0,01. Ainoastaan kahden väittämän vastauksessa tulos oli tilastollisesti merkitsevä. (Liite 4. Mann-Whitney U-testitulokset.)

5 Tutkimustulokset

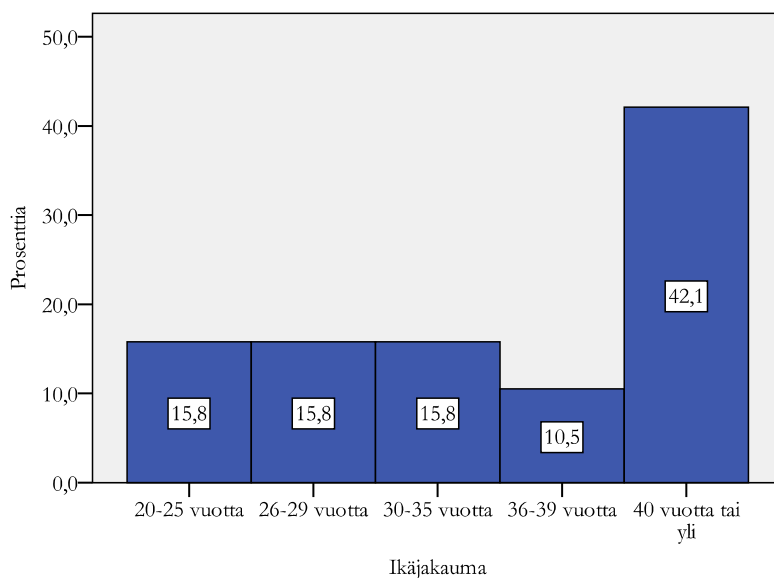
Tässä pääluvussa käsitellään kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset sekä mietitään taustalla vaikuttavia tekijöitä ja niiden vaikutusta tuloksiin. Tuloksia havainnollistetaan erilaisilla graafisilla kuvioilla sekä liitteinä olevilla taulukoilla. Tutkimustuloksissa esitellään opinnäytetyön kannalta merkityksellisimmät tulokset sekä Fenniaa mahdollisesti kiinnostavat havainnot. Ensin käsitellään taustamuuttujat, jonka jälkeen käydään läpi aihekokonaisuudet ja lopuksi työntekijöiden kirjoittamia kehitysideoita ja kommentteja.

Tutkimustuloksissa käytetään Likertin asteikkoa 1-5 (1=Täysin eri mieltä, 2= Melko eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Melko samaa mieltä ja 5= Täysin samaa mieltä).

Likertin asteikkoa käytetään tavallisesti mielipideväittämissä 4- tai 5-portaisena järjestysasteikon, jossa toisena ääripäänä on useimmiten täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä. Vastaaajan pitää valita omaa käsitystään parhaiten kuvaava vaihtoehto. Asteikolla voi olla arvoja enemmänkin kuin viisi. (Heikkilä 2008a, 53.)

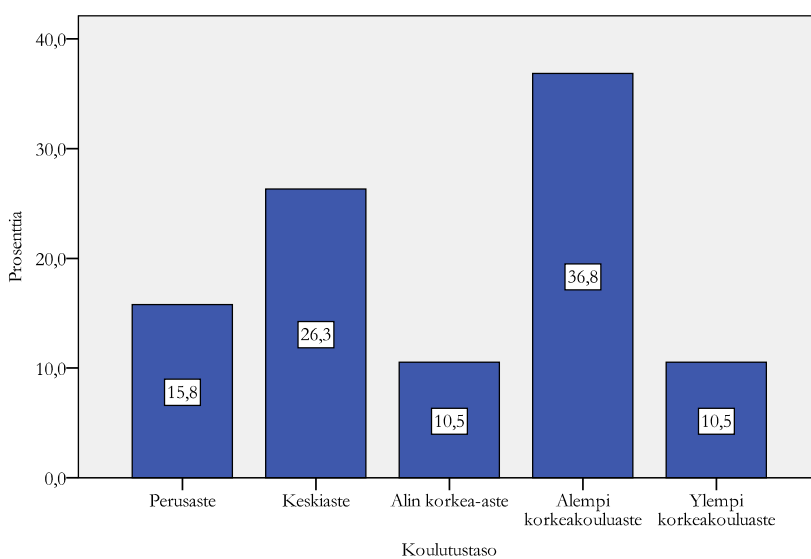
5.1 Taustamuuttujat

Tämän tutkimuksen taustamuuttujina olivat ikä, koulutus sekä työvuodet Fenniassa. Sukupuolijakaumaa ei voinut tehdä, koska työntekijöistä vain yksi on mies. Ikä oli tärkeä asia tietää, koska eri ikäpolvet suhtautuvat eri tavoin työelämään, kuten teoriaosiossa käsiteltiin. Koulutustasolla pyrittiin selvittämään, onko koulutuksella merkitystä. Esimerkiksi lukion käyneet saattavat haluta opiskella lisää, jolloin työelämä saattaa jäädä sivuun muutamaksi vuodeksi. Työvuodet Fenniassa oli tärkeä muuttuja, koska Contact Centerissä on paljon pitkään työskennelleitä sekä vasta aloittaneita. Työvuosia tarkasteltaessa haluttiin selvittää, onko työvuosilla vaikutusta ihmisten mielipiteisiin.



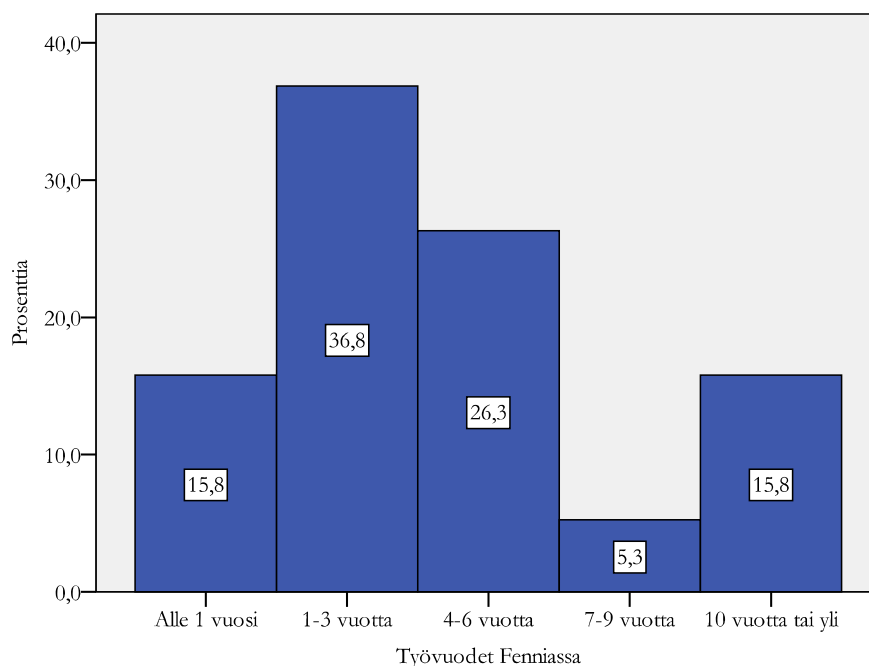
Kuvio 3. Vastaajien ikäjakauma, (N=19)

Suurimman vastaajaryhmän muodostivat ”40 vuotta tai yli” -ryhmä (42,1 %). Toiseksi suurimmat vastaajaryhmät olivat tasaväkisesti 20–25 -, 26–29- ja 30–35 -vuotiaat (15,8 %). Kolmantena ryhmänä olivat 36–39 -vuotiaat (10,5 %). (Kuvio 3.) Yksikön kaikki ikäryhmät olivat vastauksissa edustettuina.



Kuvio 4. Koulutustaso (N=19)

Työntekijöiden koulutustaso käy ilmi hyvin kuviossa 4. Siinä näkyy, että yli puolet vastaajista (57,8 %) on suorittanut jonkin korkea-asteen tutkinnon. Suurin tästä joukosta on alempi korkeakouluaste (36,8 %), joka pitää sisällään muun muassa ammattikorkeakoulututkinnon. Työntekijöiden joukossa oli myös henkilöitä, jotka olivat suorittaneet pelkästään keskiasteen (26,3 %) tai perusasteen (15,8 %).

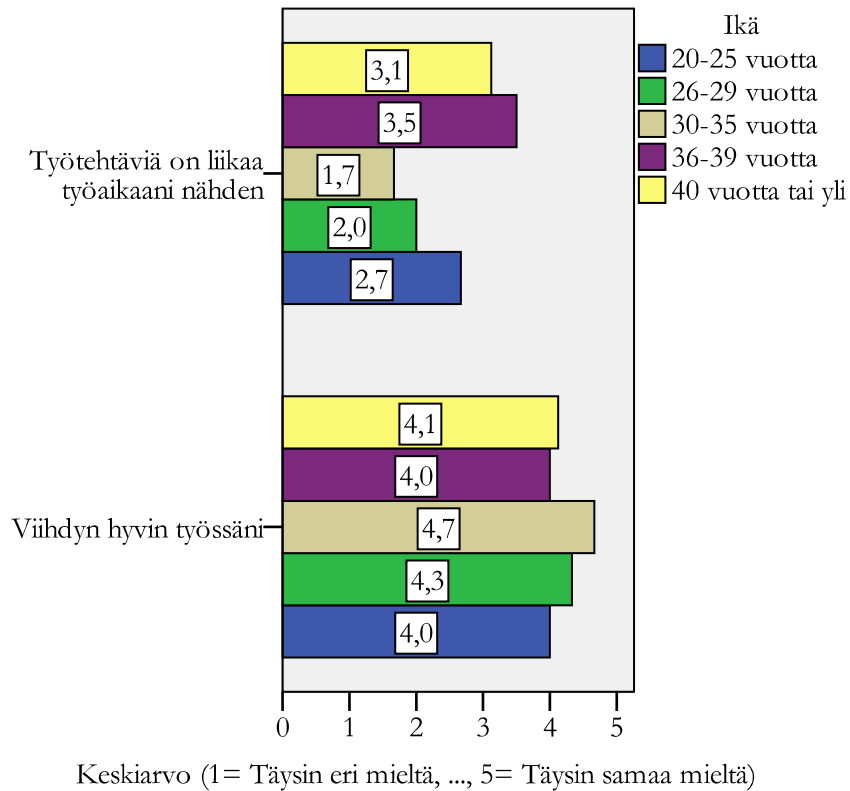


Kuvio 5. Työvuodet Fenniassa, (N=19)

Suurin vastaajaryhmä on työskennellyt Fenniassa 1–3 -vuotta (36,8 %) ja toiseksi suurin ryhmä 4-6 vuotta (26,3 %). Kolmanneksi suurimmat ovat alle 1 vuoden (15,8 %) sekä 10 vuotta tai yli (15,8 %) työskennelleet. Pienimmän ryhmän muodostivat 7-9 vuotta (5,3 %) työskennelleet. (Kuvio 5.) Kuvioista huomaa hyvin, että 47,4 % vastaajista on ollut töissä Fenniassa yli 4 vuotta, mikä on nykyään harvinaista monessa työpaikassa.

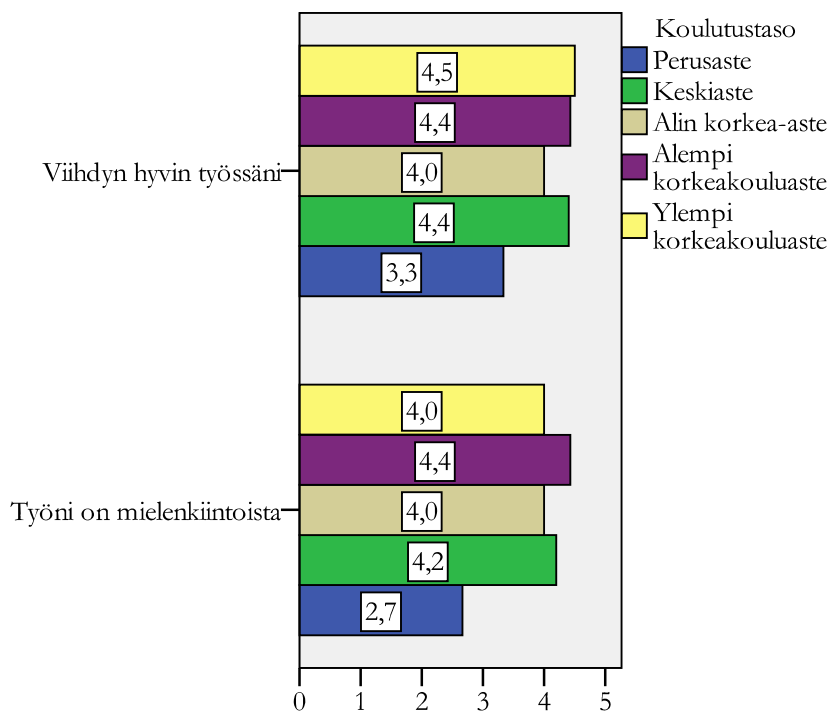
5.2 Työn sisältö

Työn sisältö -aiheisilla väittämillä pyrittiin selvittämään, mitä mieltä työntekijät ovat työstänsä. Vastauksista ilmeni, että työntekijät selvästi viihtyivät työpaikallaan. Peräti 89,2 % vastaajista ilmoitti viihtyvänsä työssään ja vastausten keskiarvo oli 4,2. (Liite 3, Taulukko 1.1 Työn sisältö.)



Kuvio 6. Työn sisältö 1: Ikä, (N=19)

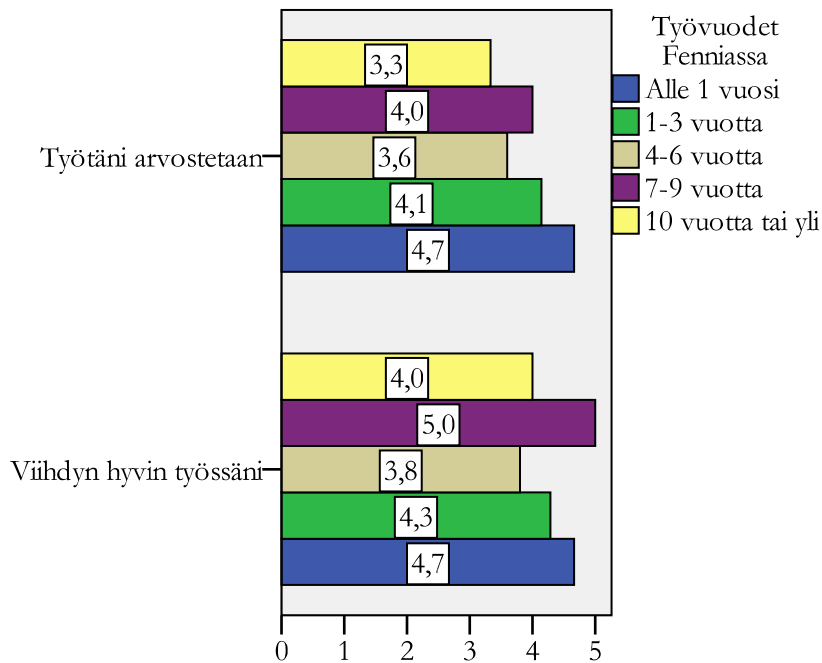
Kuvio 6 kuvaa hyvin työntekijöiden viihtymistä työpaikalla: iästä huolimatta vastaajat olivat suurimmaksi osaksi melko samaa tai täysin samaa mieltä väitteessä ”Viihdyn hyvin työssäni”. Kuvioista kuitenkin huomaa, että 36–39 -vuotiaat sekä 40 vuotta tai yli -ryhmät pitivät työmääräänsä suurena suhteessa työaikaan. Tästä voisi ajatella, että vanhemmat työntekijät saattavat pitää työmääriänsä suurempina kuin muut ikäryhmät. Osasyynä voi olla mentorointi-käytäntö, jossa vanhemmat työntekijät auttavat uusia tulokkaita.



Keskiarvo (1= Täysin eri mieltä, ..., 5= Täysin samaa mieltä)

Kuvio 7. Työn sisältö 2: Koulutustaso, (N=19)

Koulutustasolla ei ole ollut suurta merkitystä työviihtyvyyden tai sen mielenkiintoisuuden kannalta. Kuviossa 7 näkyy, että kaikki viihtyvät työssään ja työtä pidetään mielenkiintoisena. Vastaukset jakaantuivat 3 (Ei samaa eikä eri mieltä) ja 5 (Täysin samaa mieltä) välille ja vastausten hajonta oli pientä (Taulukko 1.1: Työn sisältö). Keskimäärin työtä pidetään mielenkiintoisena ja työssä viihdytään. Tähän voi olla syynä työntekijöiden korkea koulutustaso. Moni on varmasti hakenut nimenomaan toimistotehtäviä ja mahdollisesti tekee nyt niitä töitä, mitä haluaa. Perusasteen suorittajien alhaisempi arvo voi selittyä halusta lähteä opiskelemaan tai mahdollisesti mielenkiinnosta muita töitä kohtaan. He antoivat myös heikompa palautetta työn mielenkiintoisuudesta. Vastaukset jakaantuivat 2 (Melko eri mieltä) ja 5 (Täysin samaa mieltä) välillä, ja hajontaa vastausten välillä oli hieman enemmän kuin työn viihtyvyyden kohdalla.



Keskiarvo (1= Täysin eri mieltä, ..., 5= Täysin samaa mieltä)

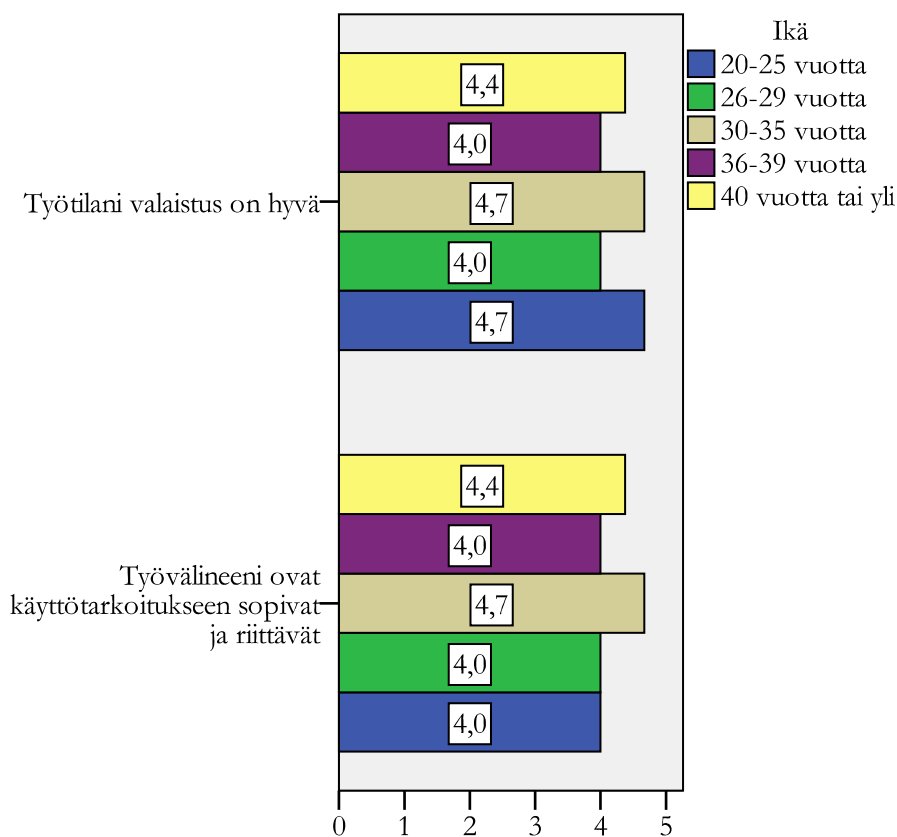
Kuvio 8. Työn sisältö 3: Työvuodet Fenniassa, (N=19)

Kuviosta 8 näkee kaksi ääripäätä työn arvostusta kohtaan. Alle vuoden töitä tehneet selvästi uskovat, että heidän työtään arvostetaan (vastausten keskiarvo 4,7). 10 vuotta tai yli työskennelleet uskovat, että työtä arvostetaan, mutta kaikki eivät ole varmoja. Hieman heikomman arvion syynä voi olla, että moni on työskennellyt Fenniassa pitkään ja työt saattavat tuntua koko ajan samalta. Alle vuoden töitä tehneiden korkea keskiarvo voi johtua siitä, että uusilla työntekijöillä on muun muassa perehdytys työhön vielä hyvin muistissa. Lisäksi mentorointi -käytäntö antaa kuvan siitä, että työtä arvostetaan.

Vastaajat viihtyvät hyvin työssään. Kuviosta 8 näkee hyvin, että työviihtyvyys on työvuosista riippumatta hyvällä tasolla. Ainoastaan 4-6 vuotta työskennelleillä keskiarvo on alle 4 (Melko samaa mieltä). Tähän voi vaikuttaa se, että nykyään moni saattaa etsiä uusia työtehtäviä muutamana vuoden jälkeen, urakehityksen takia. Parhaiten työssään viihtyivät 7-9 vuotta (keskiarvo 5) ja alle vuoden (keskiarvo 4,7) työskennelleet. 7-9 vuotta Fenniassa olleet selvästi viihtyivät työssään; tämä varmasti selittää sen, miksi he ovat olleet yli 7 vuotta yrityksen palveluksessa. Alle vuoden Fenniassa olleet varmasti näkevät uudessa työpaikassa uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Tämä voi lisätä työmotivaatiota ja samalla varmasti työn viihtyvyyttä.

5.3 Työympäristö

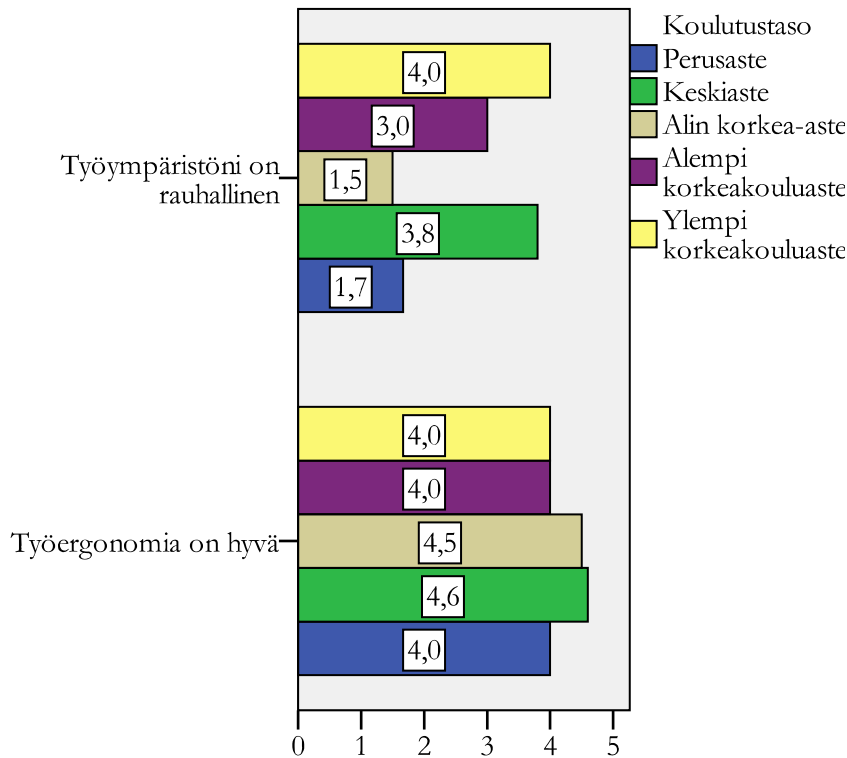
Työympäristö-aiheisilla väittämällä pyrittiin saamaan selvyttä työntekijöiden mielipiteistä työympäristön hyviin ja huonoihin puoliin. Vastaajat olivat tyytyväisiä työtilansa valaistukseen (keskiarvo 4,4), työvälineisiin (keskiarvo 4,3) sekä työergonomiaan (keskiarvo 4,2). Vastauksien hajonta oli jokaisessa pieni. Heikoimman arvion sai työympäristön rauhallisuus (keskiarvo 3). Sen vastaushajonta oli suuri, mutta selvästi työpaikan rauhallisuudessa oli vastaajien mielestä parantamista. (Liite 3, Taulukko 1.2: Työympäristö.)



Keskiarvo (1= Täysin eri mieltä, ..., 5= Täysin samaa mieltä)

Kuvio 9. Työympäristö 1: Ikä, (N=19)

Työvälineet ja työtilan valaistus ovat tärkeitä asioita työympäristössä. Mikäli työvälineet eivät toimi tai niissä on puutteita, se näkyy myös työn laadussa. Valaistus taas on tärkeä osa työympäristön ergonomiaa, ja se auttaa jaksamaan töissä paremmin. Eri ikäryhmät voivat nähdä nämä asiat eri tavoin. Kysely kuitenkin osoitti, että kaikki ikäryhmät pitivät sekä valaistusta että välineitä hyvinä. Näihin hyviin arvioihin on syynä todennäköisesti Fennian uudet tilat. Uusissa toimistorakennuksissa kiinnitetään varmasti huomiota valaistukseen, ja tämä on selvästi onnistunut vastausten keskiarvon ollessa 4,4. Työvälineisiin oltiin myös tyytyväisiä vastausten keskiarvon ollessa 4,3.

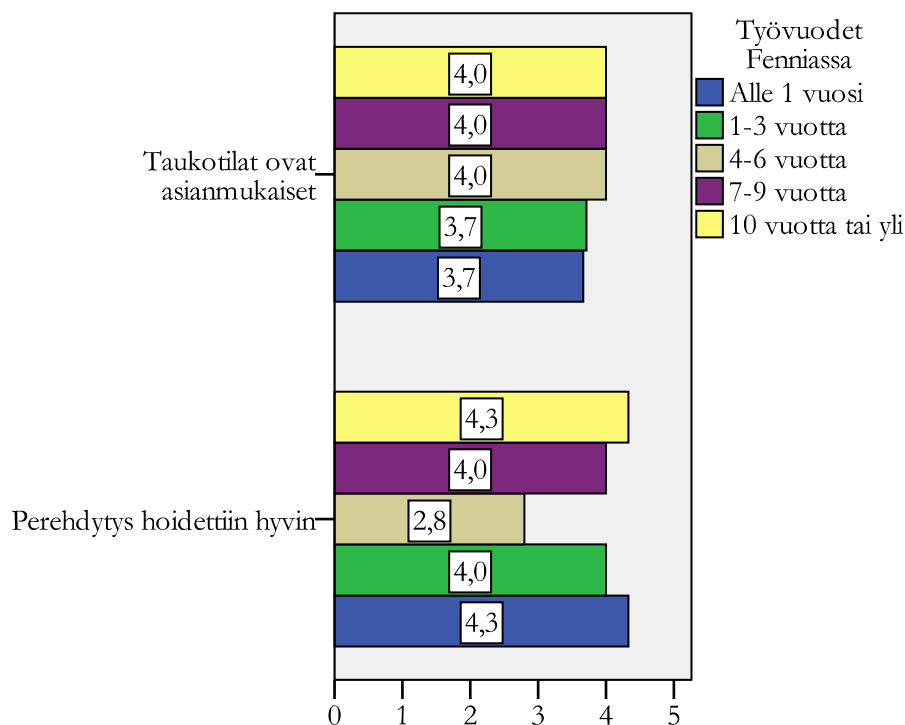


Keskiarvo (1= Täysin eri mieltä, ..., 5= Täysin samaa mieltä)

Kuvio 10. Työympäristö 2: Koulutustaso, (N=19)

Kuviossa 10 näkyy, kuinka työympäristön rauhallisuus on saanut selvästi heikot arviot. Työympäristön rauhallisuus sai selvästi heikoimmat arviot kyselyn vastaajilta (keskiarvo 3). Vastauksissa oli hajontaa, mutta se näyttäisi selvästi olevan ongelma. Myös kehitysideoissa näkyi toiveita työympäristön rauhallisuuden parantamiseksi. Ylemmän korkeakouluasteen sekä keskiasteen suorittaneet pitivät työympäristöä ainakin osittain rauhallisena, mutta alimman korkea-asteen sekä perusasteen suorittaneet pitivät sitä rauhattomana. Itse työrauhan ongelma johtune avokonttorikäytännöstä. Avokonttoreissa puhe kuuluu helposti yhden työpisteestä toiseen ilman kunnollista äänieristystä. Erot koulutustasojen vastauksissa voivat johtua ihmisten tottumuksista. Perusasteen sekä alimman korkea-asteen suorittajat saattavat olla ensikertaa avokonttori-työympäristössä ja oudoksuvat mahdollista puhemelua. Ylemmän ja alemman korkeakouluasteen suorittaneet ovat luultavasti tottuneet toimistossa työskentelyyn sekä saattavat pitää puheensorinaa normaalina avokonttorissa.

Työergonomia vaikuttaisi olevan suurimman osan mielestä hyvä (keskiarvo 4,2). Kuviossa 10 näkyy tasaista 4 -tasoa koulutustasosta riippumatta, parhaimmillaan 4,6 (Täysin samaa mieltä) väittämän kanssa. Työergonomia onkin tärkeä osa työhyvinvointia ja työntekijöiden jaksamista, ja ainakin kyselyn vastausten perusteella siinä on myös onnistuttu.



Keskiarvo (1= Täysin eri mieltä, ..., 5= Täysin samaa mieltä)

Kuvio 11. Työympäristö 3: Työvuodet Fenniassa, (N=19)

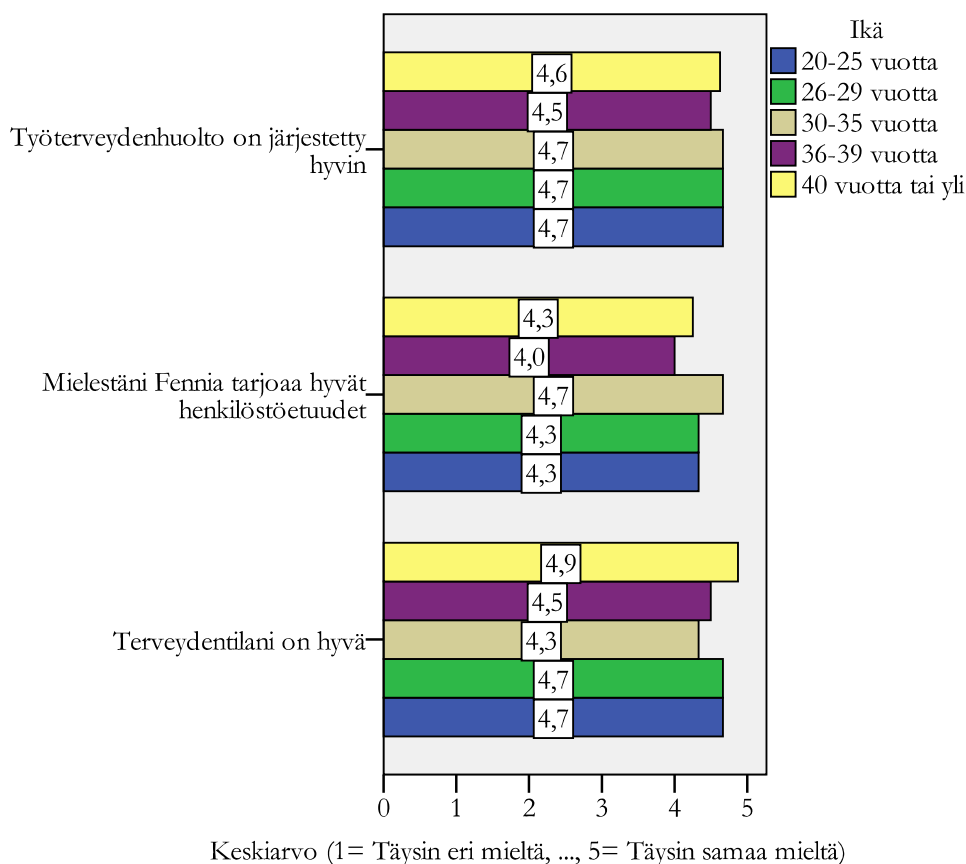
Taukotilat ovat vastaajien mielestä asianmukaiset, kuten kuviosta 11 näkyy. Ainoastaan alle vuoden tai 1-3 vuotta työskennelleet antoivat heikompia arvioita tilojen tasosta. Alle vuoden töitä tehneet saattavat nähdä tilat normaaleina taukotiloina, mutta talossa jo pidempään olleet ja yhdestä toimistosta toiseen siirtyneet saattavat pitää uusia tiloja selvästi parempina ja tämän takia ovatkin melko samaa mieltä väittämän ”taukotilat ovat asianmukaiset” kanssa.

Perehdytys näyttäisi olevan monen mielestä hyvällä tasolla kuvion 11 perusteella. Tosin keskiarvo oli 3,79 ja vastausten hajonta oli korkea vaihdellen täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä välillä. Perehdytyskäytännöissä on saattanut olla vuosien varrella muutoksia, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden mielipiteisiin.

5.4 Työhyvinvointi ja työilmapiiri

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijän oma terveydentila on kunnossa. Vastajajoukosta kaikki olivat joko melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän ”terveydentilani on hyvä” kanssa. Tämä on hyvä asia, koska terve työntekijä jaksaa paremmin työssään. Myös työterveydenhuoltoa pidettiin hyvin järjestettynä keskiarvon ollessa 4,6. Työntekijät kokivat saavansa tukea ongelmatilanteissa, ja työilmapiiriäkin pidettiin hyvällä tasolla. Ilmapiiri väittämän vastauksissa oli korkea hajontaa, täysin eri mieltä vastauksesta täysin samaa mieltä

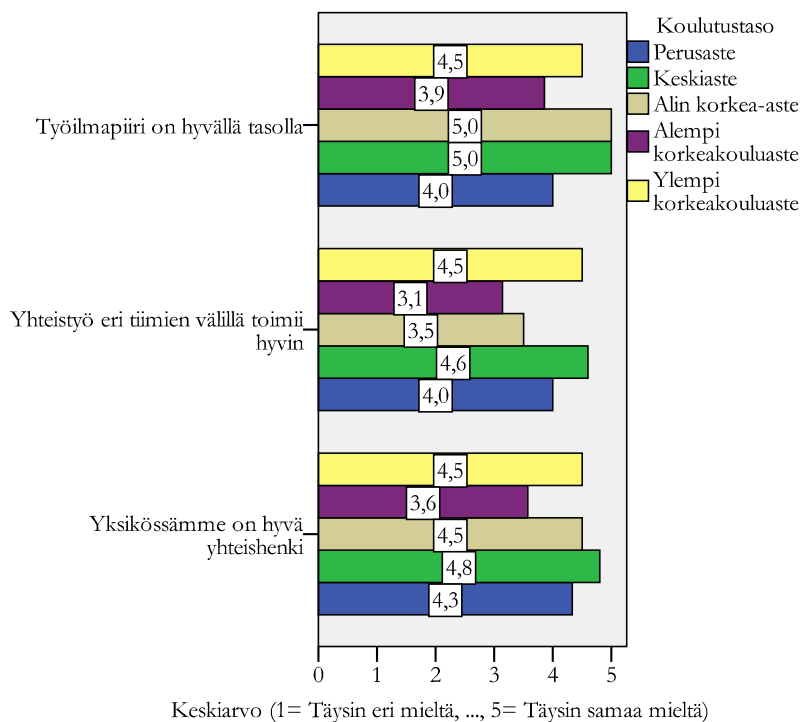
vastaukseen. Työilmapiirin hyvä laatu johtuu todennäköisesti yksikön hyvästä yhteishengestä. (Liite 3, Taulukko 1.3.)



Kuvio 12. Työhyvinvointi ja työilmapiiri 1: Ikä, (N=19)

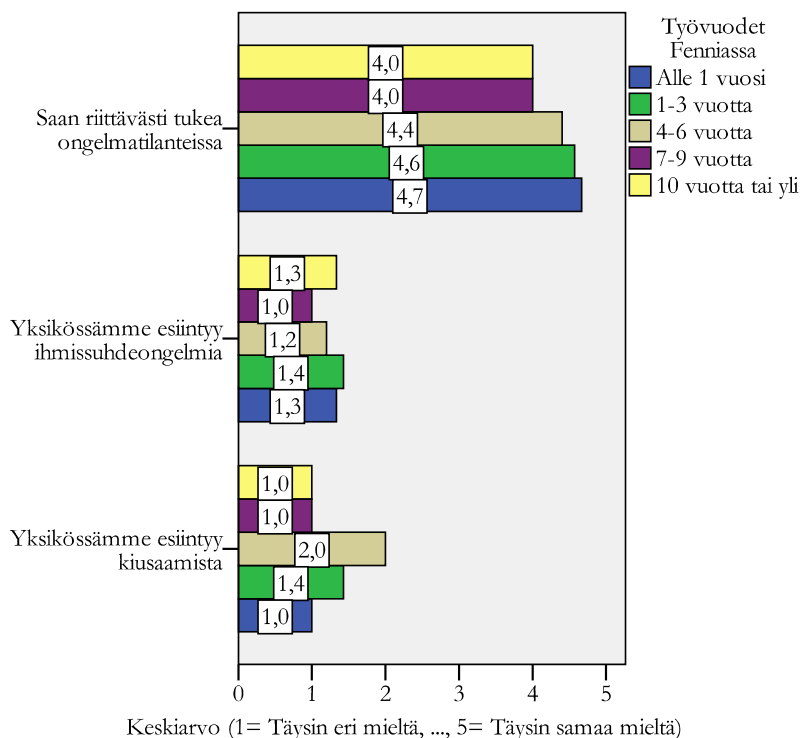
Kuviosta 12 näkyy, että vastaajat pitävät terveydentilaansa hyvänä katsottiin mitä ikäryhmää tahansa. Tämä on hyvä asia työntekijöiden työssä jaksamisen kannalta. Myös työterveydenhuoltoa pidettiin hyvätasoisena. Kummatkin asiat tukevat toisiaan. Toimiva työterveydenhuolto pitää työntekijät kunnossa ja työntekijöiden pitäessä itsestään hyvää huolta tarvitaan vähemmän käyntejä työterveyshuollon puolelle.

Fennialla on laaja valikoima erilaisia henkilöstöetuuksia, ja vastausten perusteella työntekijät pitävät niitä hyvinä. Erilaiset etuudet toimivat hyvinä kannustimina ja ne voivat myös vähentää vaihtuvuutta, koska etuuksia ei välttämättä haluta menettää. Ikäryhmien välisiä suuria eroja ei tuloksissa näy.



Kuvio 13. Työhyvinvointi ja työilmapiiri 2: Koulutustaso, (N=19)

Työilmapiiri on vastaajien mukaan hyvässä kunnossa. Kuvioista 13 näkyy, että ainoastaan alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden joukossa on ollut eriäviä mielipideteitä työilmapiiriin tasosta. Mutta heistäkin suurin osa pitää sitä hyvänä. Myös yhteistyö eri tiimien välillä kuvastaa toimivaa työyhteisöä. Alimman sekä alemman korkeakouluasteiden vastaukset eroavat hieman muun joukon vastauksista, mutta heidänkin enemmistö pitää yhteistyötä hyvänä. Yksikön yhteishenkeä pidetään hyvänä. Niin kuin muissakin väittämissä, alemman korkeakouluasteen edustajilla on heikompi kuva yhteishengestä kuin muilla. Syynä eroavaisuuksiin voi olla yksittäinen vastaus. Suurin osa kuitenkin näyttäisi pitävän niin työilmapiiriä, yhteistyötä kuin yhteishenkeä hyvänä.

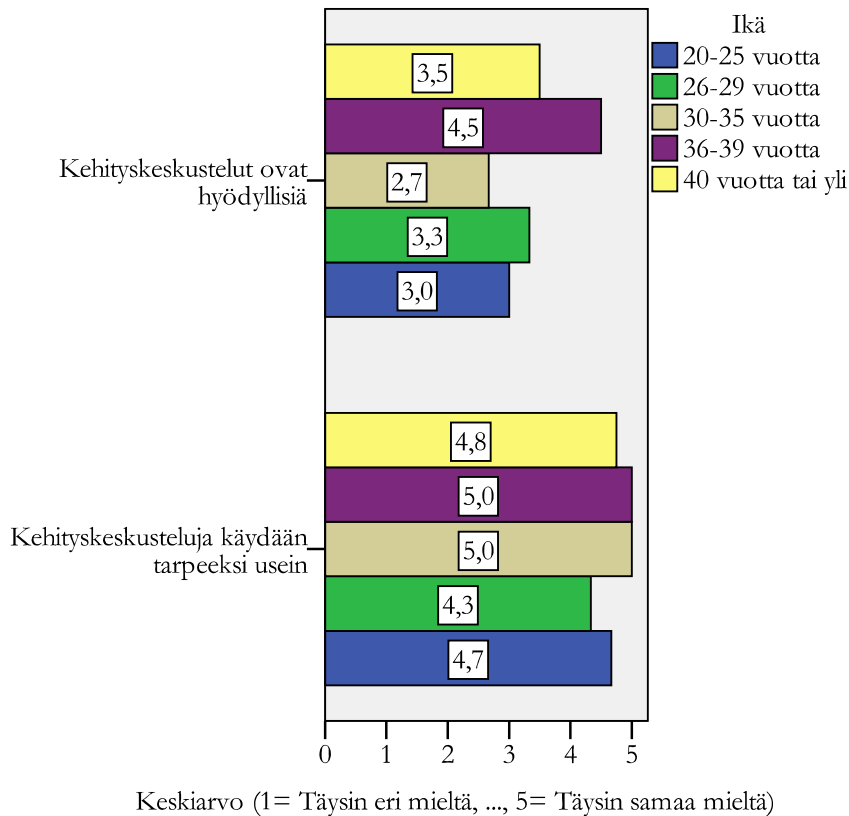


Kuvio 14. Työhyvinvointi ja työilmapiiri 3: Työvuodet Fenniassa

Contact Center -yksikön työntekijät saavat riittävästi tukea ongelmatilanteissa (Kuvio 14). Mitä vähemmän työvuosia, sitä paremmin työntekijät kokevat saavansa tukea. Todennäköisesti siksi, että yksikössä ei ilmene hirveästi ihmissuhdeongelmia. Ainoastaan kiusaamisen kohdalla näkyy suurempi piikki keskiarvosta. Tästä voi lukea 4–6 -vuotta työskennelleiden joukossa oleva henkilö on saattanut kokea jonkin asteista kiusaamista, mikä on huolestuttavaa. Muutoin työilmapiiriin liittyvät ongelmatilanteet ovat ainakin vastausten perusteella vähäisiä.

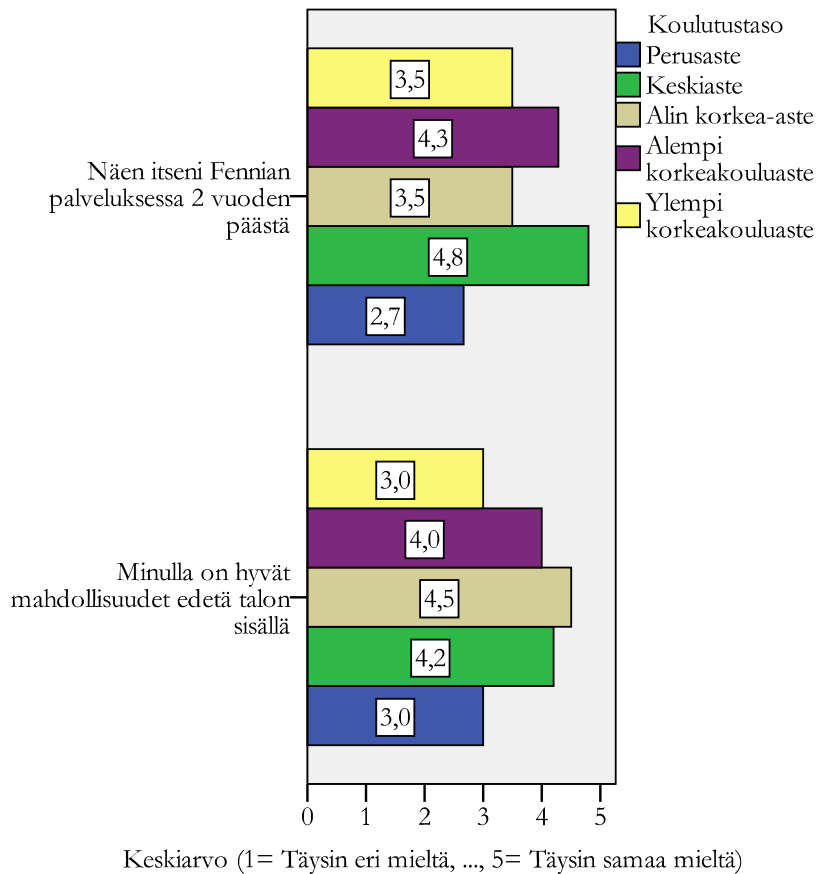
5.5 Henkilökohtaiset kehitysmahdollisuudet

Kehitysmahdollisuus on työntekijälle tärkeä asia. Mikäli työntekijä kokee etenemismahdollisuudet vähäisiksi tai oman kehityksensä loppahtaneen, motivaatio voi laskea ja samalla halu vaihtaa työtä voi lisääntyä. Vastauksissa mielenkiintoista oli varsinkin mielipide kehityskeskusteluista. Keskusteluja pidetään tarpeeksi usein, vastausten keskiarvon ollessa 4,7, mutta samalla kehityskeskustelujen hyödyllisyys oli asia, jossa mielipiteet jakautuivat. Iso osa ei pitänyt kehityskeskusteluja hyödyllisinä (keskiarvo 3,4). Kehityskeskustelujen hyödyllisyys on asia, joka muitakin yrityksiä. Yhden tutkimuksen mukaan keskustelujen arvostus on vähäistä (Nivaró 2008, 25). Tämän kyselyn tulokset eivät olleet poikkeuksia. (Liite 3, Taulukko 1.4.)



Kuvio 15. Henkilökohtaiset kehitysmahdollisuudet 1: Ikä, (N=19)

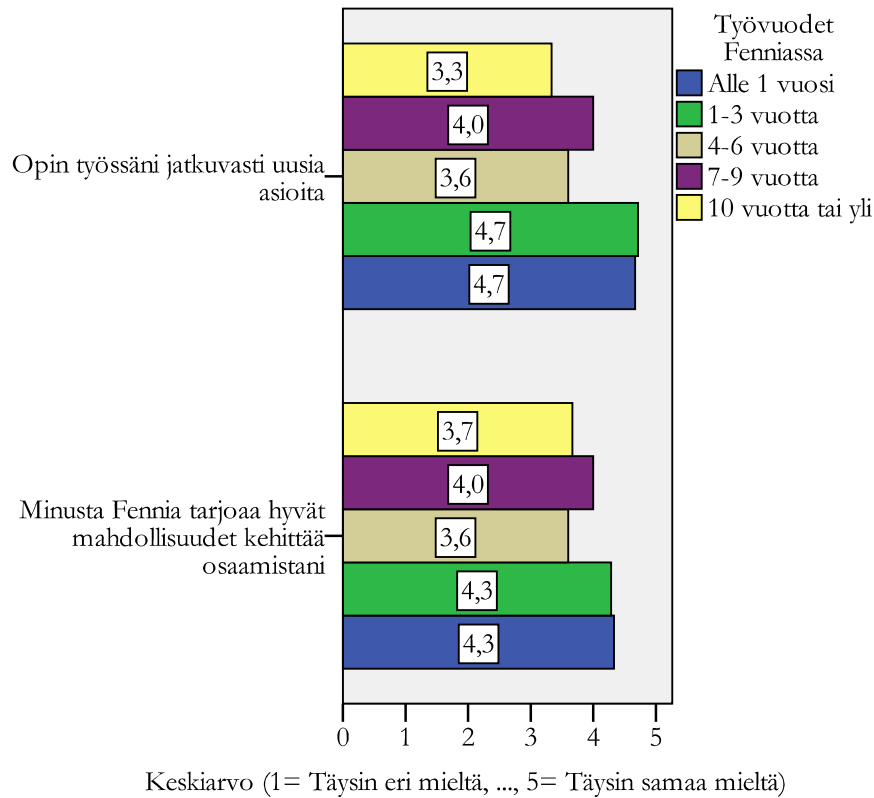
Kuviosta 15 näkyy, että jokaisen ikäryhmän edustaja pitää kehityskeskustelujen määrää sopivana. Mutta tarkasteltaessa kehityskeskustelujen hyödyllisyyttä nähdään selvästi, että 20–25 -vuotiailla ei ole oikein mielipidettä keskusteluiden hyödyllisyydestä keskiarvon ollessa tasan 3 ja 30–35 -vuotiaiden joukossa keskiarvo on vielä alhaisempi (2,7). 20–25 -vuotiaiden mielipiteiden syynä voi olla työkokemuksen vähyys. Kehityskeskustelujen hyödyt tai tarkoitus eivät välttämättä ole vielä tulleet hyvin esille. 30–35 -vuotiaiden joukossa mielipiteiden syynä voi olla se, että työntekijät usein alkavat miettiä noin 30-vuotiaana perheen perustamista. Tämä merkitsee sitä, että kehityskeskustelun merkitys saattaa vähentyä.



Kuvio 16. Henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet 2: Koulutustaso, (N=19)

Työntekijän jaksamisen kannalta on tärkeää, että hän näkee itsellään mahdollisuuksia edetä urallaan. Mikäli nämä haaveet katkaistaan saman tien, työntekijä voi harkita toista työpaikkaa. Kuvio 16 näkyy, että perusasteen suorittaneet eivät välttämättä näe tulevaisuutta Fennian palveluksessa yhtä selvästi kuin esimerkiksi keskiasteen tai alemman korkeakouluasteen edustajat. Tämä todennäköisesti johtuu siitä, että perusasteen suorittaneet haluavat takaisin opiskelmaan. Alimman ja ylempään korkeakouluasteen vastaukset näyttävät, että moni näkee itsensä 2 vuoden päästä Fenniassa, mutta samalla jotkut voivat olla epävarmoja. Tämä voi johtua halusta kohdata uusia haasteita tai opiskella lisää.

Etenemismahdollisuuksia suurin osa pitää hyvänä, tosin samoin kuin tulevaisuuden näkymissä perusasteen sekä ylempään korkeakouluasteen suorittaneiden joukossa näkyy epävarmuutta asian suhteen. Kummankin kohdalla keskiarvo on 3 (ei samaa eikä eri mieltä), eli etenemismahdollisuuksista ei välttämättä olla kovin varmoja.



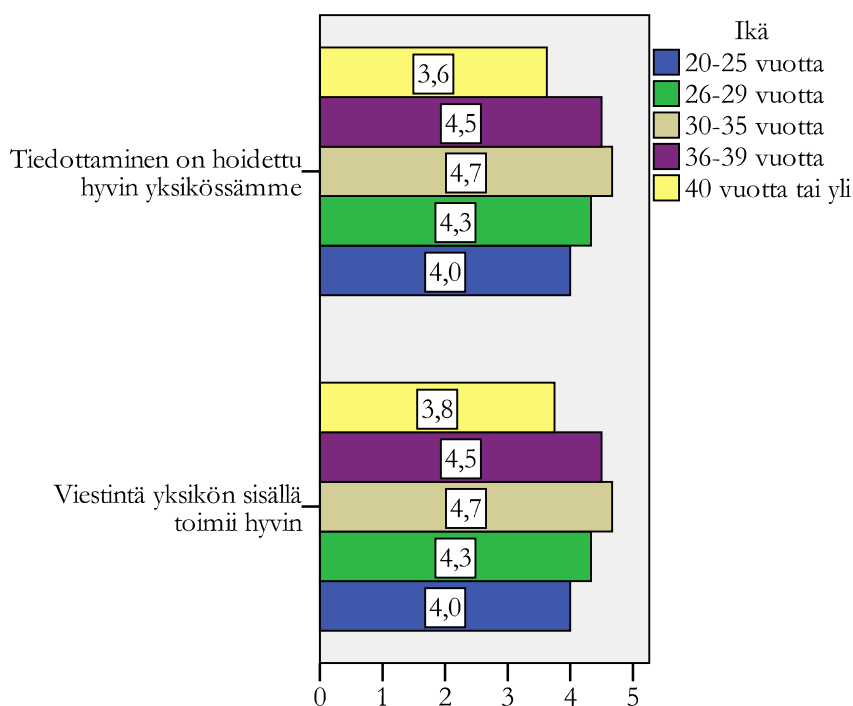
Kuvio 17. Henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet 3: Työvuodet Fenniassa, (N=19)

Työelämässä tulee usein opittua paljon uusia asioita. Varsinkin työsuhteen alkuvaiheessa opittavan tiedon määrä on suuri. Tämä näkyy selvästi myös kuvioista 17. Mitä vähemmän työvuosia, sitä selkeämmin vastaajat ilmoittivat oppivansa uusia asioita. Työvuosien määrässä näkyi, että kaikista pisimpään työskennelleillä mielipiteet olivat pääsääntöisesti neutraaleja (ei samaa eikä eri mieltä). Osa oli väittämän kanssa samaa mieltä, mutta suurin osa kuitenkin päätyi ilmoittamaan neutraalin vastauksen. Työvuosien kasvaessa 10 vuoteen tai siitä yli osaamistaso on jo suuri ja käytännöt usein tuttuja. On kuitenkin positiivista huomata, että ainakin osa pidempään työskennelleistä näkee oppivansa uusia asioita.

Fenniassa henkilöstön koulutusta tuetaan, ja tämä näkyy myös vastauksissa. Kuvioista 17 näkyy, että varsinkin alle vuoden ja 1-3 vuotta Fenniassa työskennelleet kokivat saavansa hyvät mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan. Syy muiden osalta voi johtua siitä, että työntekijät saattavat pitää osaamistasoaan jo korkealla, jolloin kehittymisentarve tai kehittymismahdollisuudet ovat pienemmät.

5.6 Tavoitteet ja sisäinen viestintä

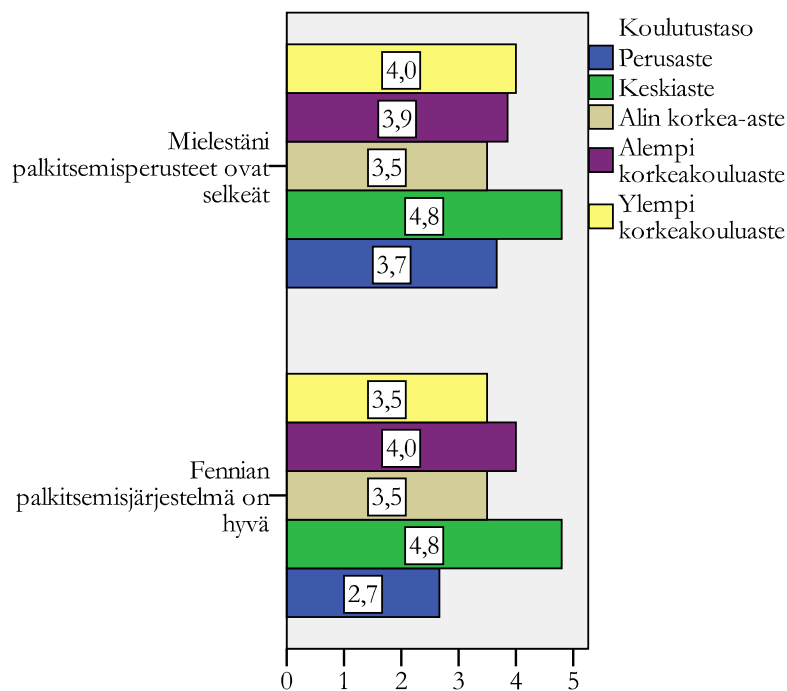
Yrityksen kannalta on tärkeää, että työntekijät tietävät tavoitteensa ja sisäinen viestintä toimii. Vastajat ilmoittivat tuntevansa Fennian tavoitteet. Ne ovat todennäköisesti tulleet esille jo töiden alkuvaiheessa. Jos tarkastellaan yksikön tai tiimin tavoitteita, vastauksissa alkoi olla hajontaa täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä vaihtoehtojen välillä. Myös tiedottamisessa ja yksikön sisäisessä viestinnässä vastausten hajonta oli korkea. Keskiarvo kaikissa väittämässä pyöri 4 tasolla eli melko samaa mieltä väittämän kanssa, mutta silti kaikki eivät olleet samaa mieltä asioiden toimivuudesta. (Liite 3, Taulukko 1.5.)



Keskiarvo (1= Täysin eri mieltä, ..., 5= Täysin samaa mieltä)

Kuvio 18. Tavoitteet ja sisäinen viestintä 1: Ikä, (N=19)

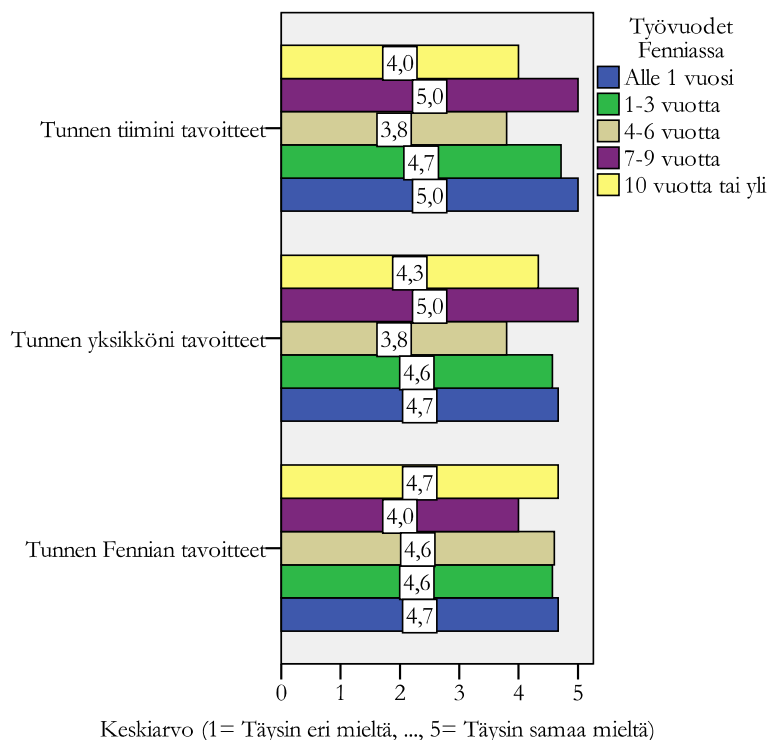
Suurin osa vastaajista, ikäryhmästä riippumatta, piti kuvion 18 mukaan yksikön tiedottamisen tasoa hyvänä. Pienen poikkeuksen antavat 40 vuotta tai yli täyttäneet. Tähän voi olla syynä teknologia. Mikäli tiedottaminen siirtyy enemmän ja enemmän tietokoneisiin ja esimerkiksi Intranettiin, voi sen löytäminen tuottaa välillä ongelmia. Nuoremmat työntekijät saattavat löytää asiat helpommin, koska ovat käyttäneet tietokonetta pidempään. Yksikön viestintä näkyy myös sujuvan hyvin. Vastaukset tiedottamisesta ja viestinnästä ovat samalla tasolla. 40 vuotta tai yli täyttäneillä se on jopa hieman korkeammalla, kun verrataan viestintää tiedottamiseen. Tästä voi päätellä, että sisäistä viestintää pidetään parempana kuin tiedottamista.



Keskiarvo (1= Täysin eri mieltä, ..., 5= Täysin samaa mieltä)

Kuvio 19. Tavoitteet ja sisäinen viestintä 2: Koulutustaso, (N=19)

Kuviosta 19 näkyy, että palkitsemisperusteet ovat saaneet kohtuullisen tasaisia arvioita kaikilta vastaajilta. Koulutustasolla ei näy olevan suurta merkitystä siihen, olivatko palkitsemisperusteet riittävät vai ei. Palkitsemisjärjestelmä puolestaan näyttää toisenlaista kuvaa. Perusasteen suorittaneiden vastausten keskiarvo tippuu 3,7:stä 2,7:ään. Mielenpide järjestelmästä on siis perusasteen suorittaneilla selvästi alhaisempi kuin itse palkitsemisperusteista. Tämä voi johtua siitä, että perusasteen suorittaneet eivät näe hyötyvänsä järjestelmästä yhtä hyvin kuin enemmän koulutetut työntekijät.

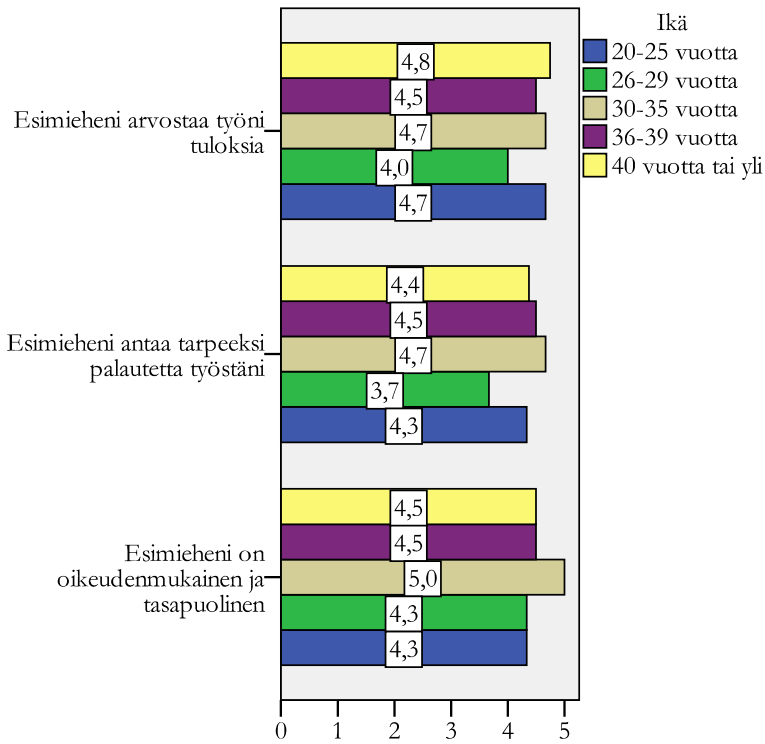


Kuvio 20. Tavoitteet ja sisäinen viestintä 3: Työvuodet Fenniassa, (N=19)

Yrityksen, yksikön ja tiimin tavoitteiden tunteminen on tärkeää. Tässä asiassa oli enemmän hajontaa, ja se näkyy myös kuviossa 20. Suurin osa ilmoittaa tuntevansa eri tavoitteet. Pientä eroa kuviossa näkyy 4-6 vuotta työskennelleiden joukossa. Varsinkin uudet työntekijät tietävät tavoitteet, koska perehdytyksessä ja rekrytointivaiheessa yleensä puhutaan yrityksen arvoista ja tavoitteista. Syy hajontaan voi johtua mahdollisesta työtehtävien vaihtumisesta esimerkiksi yksiköstä toiseen, jolloin kaikki asiat eivät välttämättä ole heti kirkkaasti mielessä.

5.7 Esimiestyö

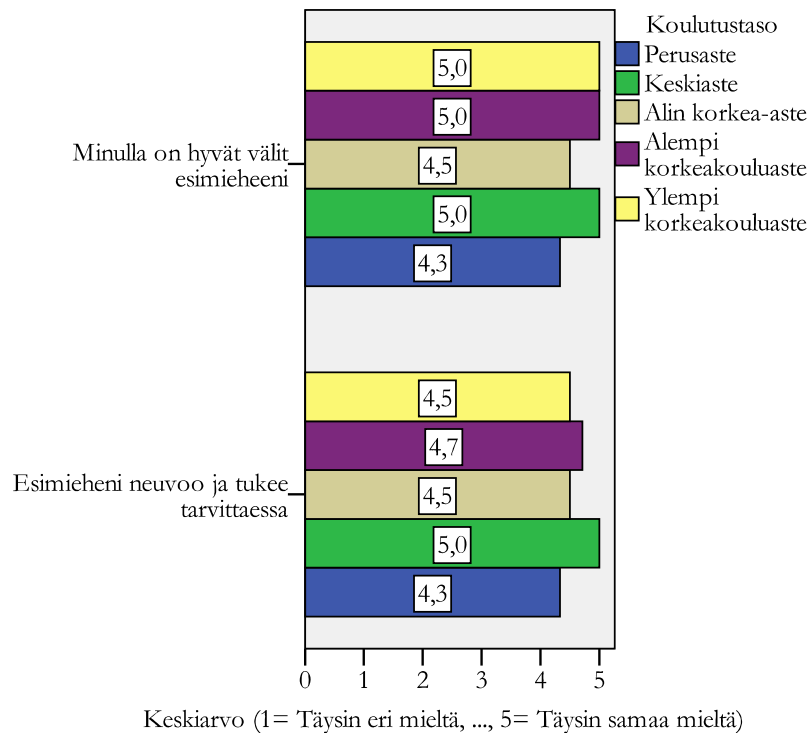
Esimies on tärkeä osa jokaista työyhteisöä, ja yhteistyö on tärkeää työyhteisön toiminnan kannalta. Vastauksista näkyi, että työntekijöillä on hyvät välit esimieheensä ja kaikki kokivat saavansa neuvoa ja tukea tarvittaessa. Suurin osa työntekijöistä myös koki, että esimies arvostaa heidän tuloksiaan. Pääosa työntekijöistä uskoi myös saavansa riittävästi palautetta työstänsä. Yksikön johtamisessa ja töiden organisoinnissa tuli eniten hajontaa, ja vastaukset vaihtelivat täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä välillä. (Liite 3, Taulukko 1.6.)



Keskiarvo (1= Täysin eri mieltä, ..., 5= Täysin samaa mieltä)

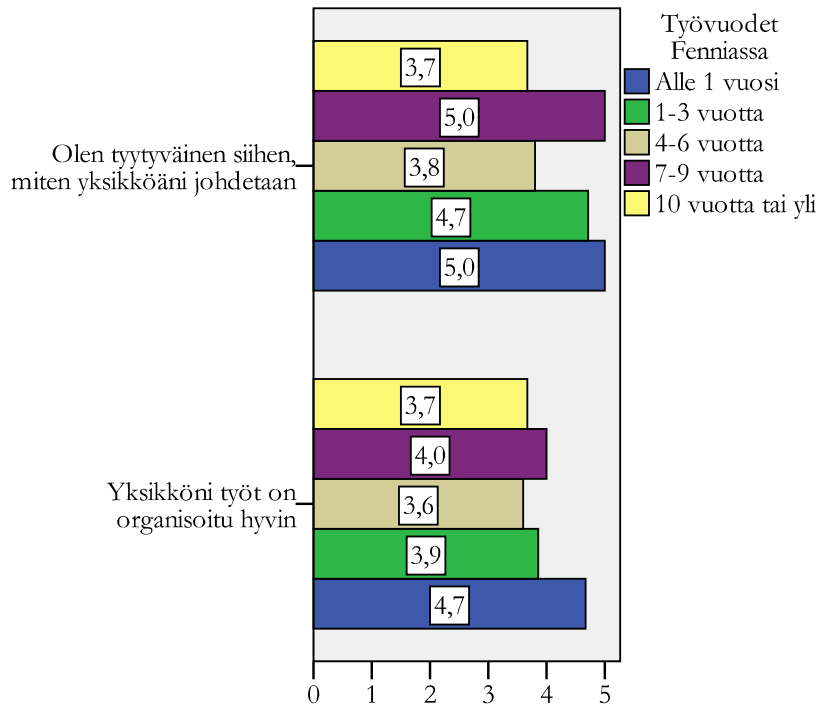
Kuvio 21. Esimiestyö 1: Ikä, (N=19)

Kaikilla vastanneilla oli selvästi hyvä kuva esimiehen toiminnasta. Kaikki ikäryhmät uskoivat, että esimies arvostaa heidän työnsä tuloksia. Kuvioista 21 näkyikin, että ainoastaan palautteen annossa on pientä poikkeusta 26–29 -vuotiaiden joukossa. Tämä poikkeus voi johtua yksilöllisistä näkemyksistä. Ero on kuitenkin pieni. Vastaaajien mukaan Contact Centerin esimiestä pidetään oikeudenmukaisena ja tasapuolisena, mikä on aina hyvä asia työntekijöiden motivaation ja jaksamisen kannalta.



Kuvio 22. Esimiestyö 2: Koulutustaso, (N=19)

Kaikki vastaajat olivat ainakin melko samaa mieltä siitä, että heillä oli hyvät välit esimieheensä. Vastauksissa oli pientä hajontaa, mutta kuten kuvio 22 näkyy, jokaisessa koulutustasossa pidetään välejä esimieheen hyvinä. Mikäli yksikössä olisi ilmennyt työntekijöiden ja esimiehen välisiä ongelmia, se olisi varmasti myös näkynyt. Contact Centerin kohdalla asiat näyttävät olevan tässä asiassa hyvällä mallilla. Esimies on tärkeä henkilö, kun työntekijä tarvitsee neuvoa ja tukea. Vastaukset osoittavat, että työntekijät pystyvät kääntymään esimiehensä puoleen tarvittaessa. Syynä ovat varmasti työntekijöiden hyvät välit esimieheen ja aikaisemmin käsitelty esimiehen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus.



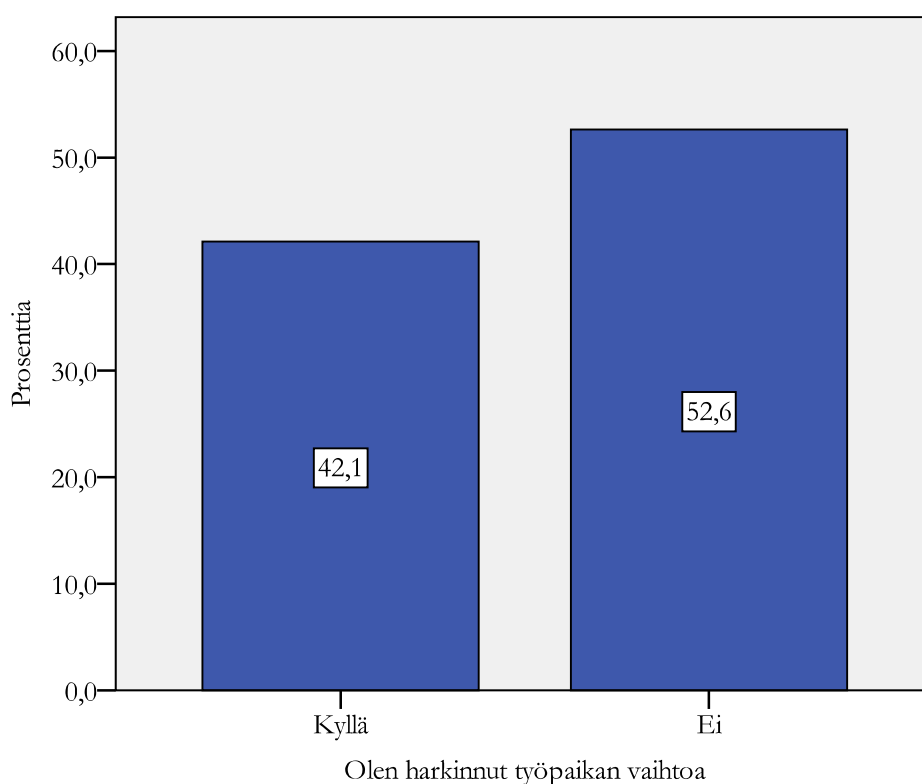
Keskiarvo (1= Täysin eri mieltä, ..., 5= Täysin samaa mieltä)

Kuvio 23. Esimiestyö 3: Työvuodet Fenniassa, (N=19)

Esimiestyö-aiheisissa väittämissä suurimmat poikkeukset olivat nimenomaan työntekijöiden tyytyväisyydessä yksikön johtamistapaan sekä töiden organisointiin. Suurinta hajontaa väittämien kanssa näkyy kuvion 23 perusteella olevan Fenniassa 4-6 vuotta sekä 10 vuotta tai yli olleilla. Syynä näihin poikkeamiin voi olla muun muassa työkiire, joka varsinkin pidempään jatkuneena alkaa väsyttää työntekijöitä. Asiakaspalvelu onkin usein henkisesti rasittavaa. Mikäli on kova kiire, töiden organisoinnissa koetaan silloin olevan puutteita.

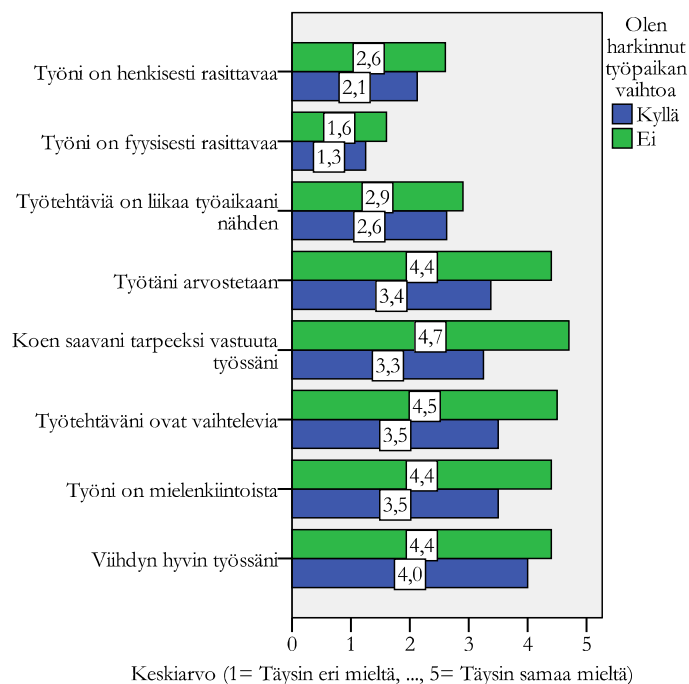
5.8 Halukkuus vaihtaa työpaikkaa

Työntekijöiltä tiedusteltiin, kuinka moni harkinnut työpaikan vaihtoa. Tämä oli tutkimuksen kannalta tärkeä kysymys, koska sen avulla pyrittiin selvittämään, kuinka moni oli harkinnut lähtöä. Lisäksi haluttiin selvittää mahdollisia syitä siihen. Kysymykseen ei ollut pakko vastata, mutta silti siihen vastasi 94,7 % tutkimusjoukosta. Mikäli vastaaja ilmoitti harkinneensa työpaikan vaihtamista, häntä pyydettiin kertomaan miksi. 42,1 % kyselyyn vastanneista on harkinnut työpaikan vaihtoa, mikä on hyvin merkittävä määrä näin pienessä ryhmässä. (Liite 3. Taulukko 1.7: Olen harkinnut työpaikan vaihtoa)



Kuvio 24. Olen harkinnut työpaikan vaihtoa, (N=18)

Kaikki eivät kirjoittaneet syytä, miksi olivat harkinneet työpaikan vaihtoa. Annetuista vastauksissa selvisi, että syynä ovat vaihtelunhalu tai uudet haasteet (37,5 %). Osa mainitsi syyksi työnkierron (25 %). Tasaisina syinä olivat palkka verrattuna työaikaan (12,5 %) sekä työn kiireellisyys (12,5 %). (Liite 5. Kehitysideat ja kommentit)



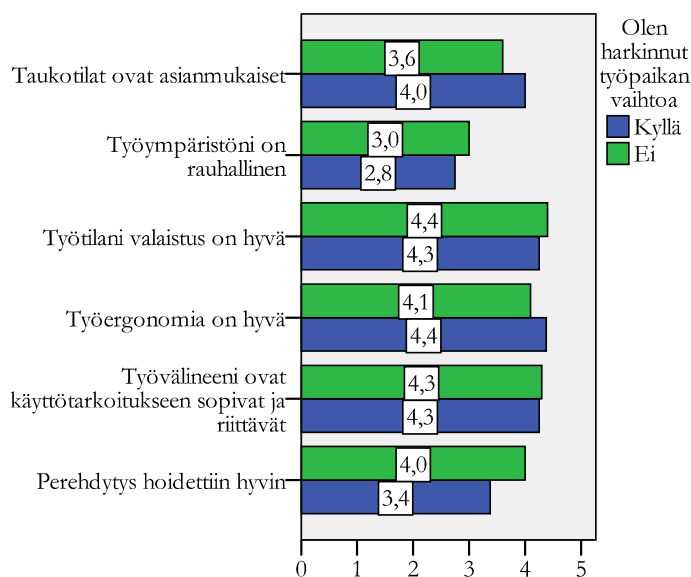
Kuvio 25. Halu vaihtaa työpaikkaa 1: Työn sisältö, (N=18)

Kuviosta 25 näkyy, että työpaikan vaihtoa harkinneiden vastaajien keskiarvot ovat alhaisempia kuin ”Ei” -vastanneiden. Pienimmät erot löytyvät työn rasittavuudesta, työtehtävien liiallisesta määrästä työaikaan nähden sekä työn viihtyvyydestä. Näissä kohdissa työpaikan vaihtamista harkinneet itse asiassa kokevat keskiarvojen perusteella tilanteen hieman paremmaksi kuin ne, jotka eivät ole asiaa harkinneet. Tämä on mielenkiintoista, koska luulisi tilanteen olevan toisinpäin. Näissä kohdissa ainoastaan ”viihdyn työssäni” väittämässä ”Ei” -vastanneiden keskiarvo oli korkeampi kuin ”Kyllä” -vastanneilla. Tähän voi olla selityksenä esimerkiksi työpaikan vaihtamisen harkinta. Työntekijä kokee kyseiset asiat hieman positiivisemmin, koska ei usko kokevansa kyseisiä ongelmia enää vähän ajan päästä vaihdettuaan työpaikkaa. Mutta todennäköisempää on, että yksilöt kokevat asiat eri tavoin.

Muissa kohdissa erot keskiarvon kohdalla vaihtelevat 0,9 (Työni on mielenkiintoista) ja 1,4 (Koen saavani tarpeeksi vastuuta työssäni) välillä. Vastuun saaminen on monelle työntekijälle tärkeä asia. Kuten teoriaosiossa käsiteltiin, vastuu tuottaa työntekijälle tunteen, että häneen luotetaan, ja se toimii motivaattorina töitä tehdessä. Mikäli työntekijä kokee, ettei häneen luoteta tarpeeksi, hän saattaa harkita toista työpaikkaa tai toisia työtehtäviä. Vastuun lisäksi tärkeä asia on työn arvostus. Työpaikan vaihtoa harkinneiden keskiarvo on alhaisempi kuin ”Ei” -vastanneiden. ”Kyllä” -vastanneiden joukosta löytyy henkilöitä, jotka eivät ole varmoja asiasta. Tämä epävarmuus saattaa vaikuttaa harkintaan, koska työntekijä voi uskoa, että hänen työnsä arvostettaisiin toisessa paikassa. (Kuvio 25.)

Myös Mann-Whitney U-testissä näkyi tilastollisesti merkittävä ero ”Työtäni arvostetaan” ja ”Koen saavani tarpeeksi vastuuta työssäni” -väitteissä. Testistä ilmeni, että ”Ei” -vastanneiden joukosta kahdeksan oli ilmoittanut olevansa täysin samaa mieltä väitteessä ”Koen saavani tarpeeksi vastuuta työssäni”. ”Kyllä” -vastanneista ainoastaan yksi oli täysin samaa mieltä ja loput olivat tasaisesti melko samaa mieltä (3 vastaajista) ja melko eri mieltä välillä (3 vastaajista). ”Työtäni arvostetaan” väitteessä ”Kyllä” -vastanneiden joukossa kukaan ei ollut täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Viisi vastaajista ei ollut samaa mutta ei eri mieltäkään ja kolme melko samaa mieltä. ”Ei” -vastanneiden joukossa suurin osa oli joko melko samaa mieltä (4 vastaajista) tai täysin samaa mieltä (5 vastaajista). (Liite 4.)

Työtehtävien vaihtelevuus ja työn mielenkiintoisuus liittyvät usein toisiinsa. Mikäli työtehtävät ovat jatkuvasti samoja, ne alkavat lopulta puuduttamaan ja mielenkiinto työtä kohtaan vähenee. Kummassakin tapauksessa ”Kyllä” -vastanneiden keskiarvo oli alhaisempi kuin ”Ei” -vastanneilla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että työpaikan vaihtoa harkitsevat eivät pitäisi työtään mielenkiintoisena tai työtehtäviä vaihtelevina. Se tarkoittaa sitä, että heidän joukossaan osa saattaa olla epävarma asiasta tai jokseenkin eri mieltä, mutta suurin osa vastaajista on väitämien kanssa samaa mieltä. (Kuvio 25.)



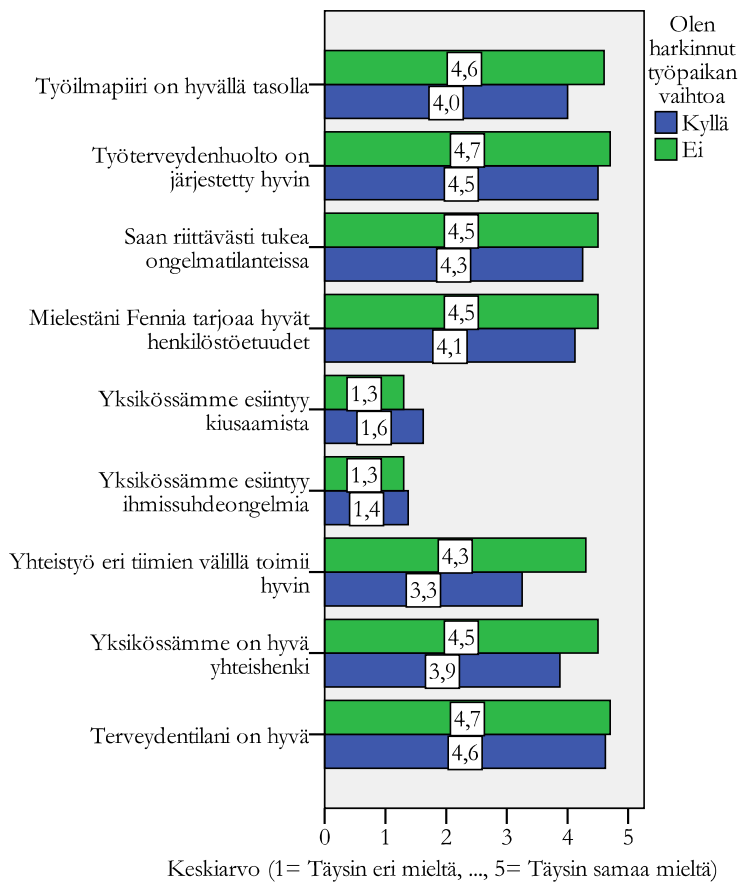
Keskiarvo (1= Täysin eri mieltä, ..., 5= Täysin samaa mieltä)

Kuvio 26. Halu vaihtaa työpaikkaa 2: Työympäristö, (N=18)

Työympäristö on suurimmaksi osaksi hyvässä kunnossa, niin työpaikan vaihtoa harkinneiden kuin ”Ei” -vastanneiden välillä. Kuvioista 26 näkyy, että erot keskiarvoissa ovat todella pieniä ja joissain kohdissa ”Kyllä” -vastanneiden keskiarvot antavat jopa positiivisemmän kuvan kuin

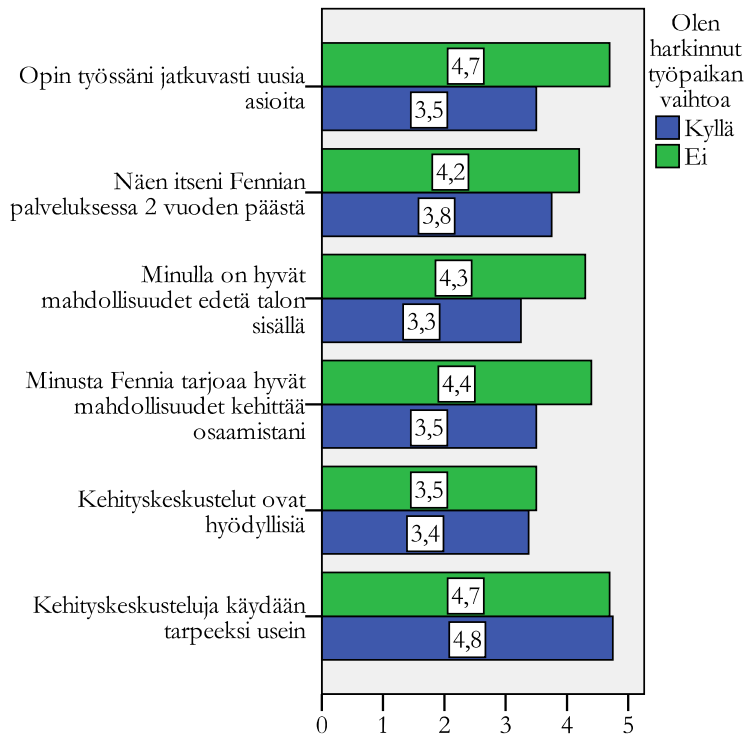
”Ei” -vastanneiden. Tämä johtuu varmasti siitä, että moni asia on uusissa tiloissa hyvin ja toimitiloista pidetään.

Työympäristön rauhallisuuden heikko tila näkyy myös tässä tapauksessa. ”Kyllä” -vastanneiden joukossa keskiarvo on 2,8 eli moni ei pidä työympäristöä kovin rauhallisena. Myös ”Ei” -vastanneiden joukossa näkyy tyytymättömyyttä asiaan. Suuria eroja asiassa ei ole, mutta työntekijän harkitessa työpaikan vaihtoa, saattaa rauhaton työympäristö toimia jopa lisäsyynä työpaikan vaihtamiseen. (Kuvio 26.)



Kuvio 27. Halu vaihtaa työpaikkaa 3: Työhyvinvointi ja työilmapiiri, (N=18)

Työhyvinvointiin ja työilmapiiriin liittyvien väittämien vastauksissa ei ole kuvion 26 mukaan suuria eroja. Vastauksissa näkyy ihmisten positiiviset mielikuvat esimerkiksi työilmapiiristä ja tuen saamisesta työpaikalla. Kuvion 27 perusteella suurin poikkeus on ”yhteistyö eri tiimien välillä toimii hyvin” väittämässä, jossa ”Kyllä” -vastanneiden keskiarvo oli 3,3 ja ”Ei” -vastanneiden 4,3. Vastausten ero voi johtua yksilöiden omista kokemuksista. Yksikön yhteishenki näyttää olevan hyvässä kunnossa, joten syy keskiarvojen eroon tuskin johtuu henkilöstön välisistä ongelmista.



Keskiarvo (1= Täysin eri mieltä, ..., 5= Täysin samaa mieltä)

Kuvio 28. Halu vaihtaa työpaikkaa 4: Henkilökohtaiset kehitysmahdollisuudet, (N=18)

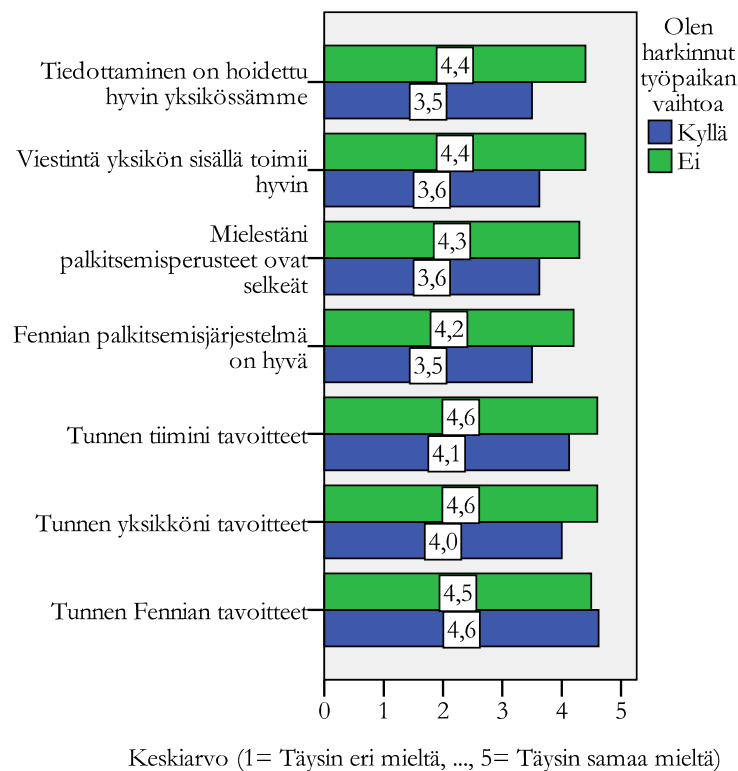
Kehitysmahdollisuus on tärkeä asia monelle työntekijälle. Usein työpaikan vaihdon harkinta alkaa, kun työura tuntuu pysyvän paikoillaan. Vastauksien keskiarvoissa näkyi kuvion 28 perusteella osassa tapauksissa suurempaa hajontaa ja osassa taas vastausten keskiarvot olivat tasoissa. Suurimmat erot olivat väittämässä ”Opin työssäni jatkuvasti uusia asioita” (ero 1,2), ”Minulla on hyvät mahdollisuudet edetä talon sisällä” (ero 1,0) sekä ”Minusta Fennia tarjoaa hyvät mahdollisuudet kehittää osaamistani” (ero 0,9).

Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat tärkeitä asioita. Moni työntekijä varmasti arvostaa mahdollisuutta kehittää esimerkiksi omaa kielitaitoaan. Tuloksissa näkyi hajontaa vastaajien välillä. Ero keskiarvoissa oli melkein 1,0, mutta kummassakin tapauksessa ”Kyllä” -vastanneiden joukosta löytyi ihmisiä, jotka olivat ilmoittaneet olevansa samaa mieltä väittämien kanssa, mikä tasapainottaa keskiarvoa. Syy keskiarvoeroihin voi löytyä esimerkiksi työvuosista. Työntekijän ollessa useita vuosia samoissa tehtävissä hän saattaa uskoa osaavansa jo kaiken mahdollisen. Tämän takia voi myös tuntua siltä, ettei opi uusia asioita. Oman osaamisen kehittämismahdollisuuksien erot saattavat johtua esimerkiksi puutteellisesta tiedosta koulutusmahdollisuuksista. (Kuvio 28.)

Väitteessä ”Minulla on hyvät mahdollisuudet edetä talon sisällä” vastausten keskiarvo ero oli tasan 1. Tämän syynä voi olla se, että ”Kyllä” -vastanneet ovat saattaneet kokea etenemismahdollisuudet vähäisiksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki olivat eri mieltä väittämän kanssa. Osa luultavasti pitää mahdollisuuksia vähäisinä. Keskiarvo kuitenkin viittaa siihen, että vastaajista osa oli myös samaa mieltä väittämän kanssa. (Kuvio 28.)

Kehityskeskustelujen määrässä ja hyödyllisyydessä vastausten keskiarvot olivat samalla tasolla. Kehityskeskustelun määrää tarkasteltaessa voidaan vielä havaita, että ”Kyllä” -vastanneiden keskiarvo on hieman korkeampi. (Kuvio 28.)

Tuloksista oli mielenkiintoista huomata, että vastaajista osa oli ilmoittanut harkinneensa työpaikan vaihtoa, mutta siitä huolimatta moni näki itsensä Fennian palveluksessa vielä kahden vuoden päästäkin. ”Kyllä” -vastanneiden keskuudessa keskiarvo on pienempi, mutta tämä varmasti johtuu juuri työpaikan vaihdon harkitsemisesta. (Kuvio 28.)



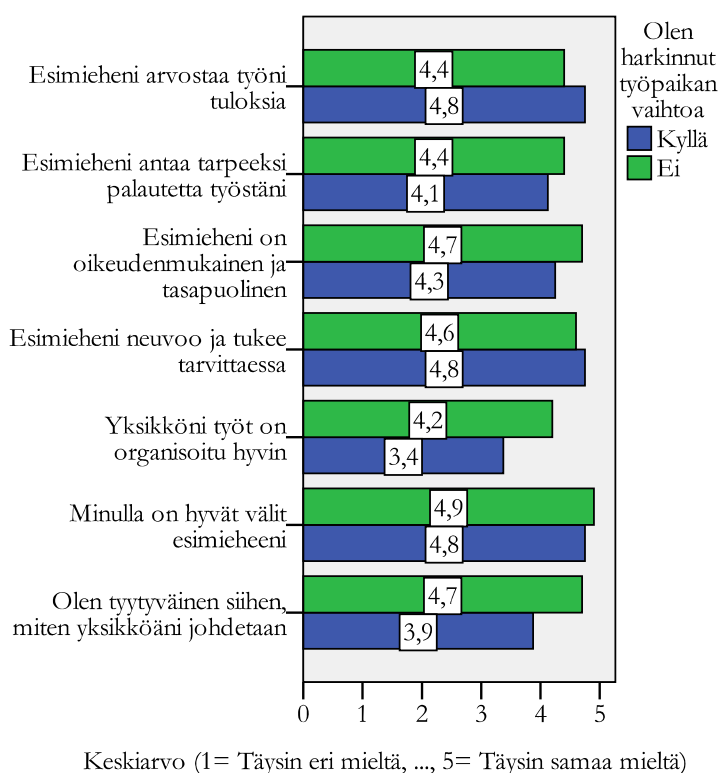
Kuvio 29. Halu vaihtaa työpaikkaa 5: Tavoitteet ja sisäinen viestintä, (N=18)

Viestintä on tärkeä osa jokaisessa työyhteisössä. Kuvio 29 näkyy, että vastaajien kesken oli suurempaa hajontaa väittämissä ”Tiedottaminen on hoidettu hyvin yksikössämme” (ero 0,9) ja ”Viestintä yksikön sisällä toimii hyvin” (ero 0,8). Kummassakin vastausryhmässä on henkilöitä, jotka ovat väittämien kanssa samaa mieltä. ”Kyllä” -vastanneiden keskuudessa näkyy siis ole-

van epävarmuutta, kuinka hyvin tiedottaminen tai viestintä toimii. Turhat työsähköpostit, tiedotteet tai epäselvät ohjeet ovat asioita, jotka saattavat turhauttaa työntekijöitä. Tämä voi olla myös syynä siihen, miksi ”Kyllä” -vastanneiden keskiarvo on alhaisempi.

Palkitsemisperusteet ja palkitsemisjärjestelmä olivat kuvion 29 perusteella ”Ei” -vastanneiden kesken selkeät ja hyvät. ”Kyllä” -vastanneiden keskuudessa on kuitenkin väittämien kanssa erimielisyyttä (erot keskiarvoissa 0,7). Palkitseminen on tärkeä asia ja se toimii monen motivaattorina. Keskiarvoerot eivät ole suuria, ja moni ”Kyllä” -vastanneistakin piti palkitsemisperusteita selkeinä ja palkitsemisjärjestelmää hyvänä.

Fennian, Contact Center -yksikön ja tiimien tavoitteet olivat suurimmalla osalla selvillä. Huomattavaa kuitenkin on, että ”Kyllä” -vastanneiden keskuudessa yksikön ja tiimin tavoitteissa oli enemmän hajontaa. Tämä voi johtua siitä, että osalle ”Kyllä” -vastanneista nämä asiat eivät ole niin tärkeitä tai ne ovat saattaneet unohtua. (Kuvio 29.)



Kuvio 30. Halu vaihtaa työpaikkaa 6: Esimiestyö, (N=18)

Kuvion 30 perusteella esimiestyöhön liittyvissä väittämissä ei ollut suuria eroja vastaajien välillä. Väittämässä ”Esimieheni arvostaa työni tuloksia” ja ”Esimieheni neuvoo ja tukee tarvittaessa” työpaikan vaihtoa harkinneiden vastausten keskiarvo on jopa korkeampi kuin ”Ei” -

vastanneiden joukossa. Vastauksista kuitenkin näkee, että sekä ”Kyllä” että ”Ei” -vastaajien joukossa ollaan tyytyväisiä esimieheen.

Esimiestyöhön liittyvissä väittämissä kahdessa keskiarvossa on suurempia eroja: ”Yksikköni työt on organisoitu hyvin” (ero 0,8) ja ”Olen tyytyväinen siihen, miten yksikköäni johdetaan” (ero 0,8). Kummassakin näkyy, että työpaikan vaihtoa harkinneilla on negatiivisia mielipiteitä töiden organisoinnista ja yksikön johtamisesta. Vastausten keskiarvojen perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että eri mieltä olevat ovat vähemmistö tässä asiassa. ”Olen tyytyväinen siihen, miten yksikköäni johdetaan” väittämässä keskiarvo on jopa lähellä neljää (Melko samaa mieltä). Pientä tyytymättömyyttä siis on, mutta suurin osa vastaajista on tyytyväisiä siihen, miten yksikköä johdetaan. (Kuvio 30.)

5.9 Vastaajien kehitysiedat ja kommentit

Työntekijät saivat kertoa kehitysideoita työympäristöstänsä, työhyvinvoinnista ja sisäisestä viestinnästä. Työn sisällöstä ja esimiestyöstä sai kirjoittaa vapaasti kommentteja. Kaikki kommentit ja kehitysiedat löytyvät liitteestä 5. Ainoastaan kommentit, joista olisi voinut tunnistaa vastaajan, poistettiin. Tämä tehtiin anonyymiteetin parantamiseksi. Työn sisältöä työntekijät kuvailivat muun muassa:

”Mielenkiintoisen monipuolista sekä vaihtelevaa.” (35009821)

”Jokainen päivä on erilainen. Työkaverit tukevat työtäni ja työilmapiiri on hyvä.” (35009816)

Työympäristön kehitysiedat liittyvät nimenomaan työympäristön häiriötekijöihin. Kuten kuviossa 9 näkyi, pidetään työpisteen rauhallisuutta heikkona. Parempi äänieristys nousi selvästi esille kehitysideoissa. Myös valaistukseen ja ilmastointiin toivottiin parannusta. Kehitysideoita olivat muun muassa:

”Äänisieppareita työpisteisiin. Osa ”keskustelee” aika kovalla volyymillä.” (35009819)

”Langaton puhelin, parempi äänieristys” (35009835)

”Melun ”blokkaukset” pitäisi olla avokonttorissa paremmin hoidettu” (35009758)

”Valaistus, ilmastointi paremmaksi” (35009820)

Työhyvinvoinnin kehitysideat liittyvät yhteisöllisyyteen. Työntekijät halusivat muun muassa tiimipalaveriin enemmän avointa keskustelua. Muutenkin tiimipalaveria haluttaisiin kehittää. Avoimuuden uskotaan jääneen taka-alalle. Ideoina olivat muun muassa:

"Avoimuus on hävinnyt, mistään ei keskustella" (35047102)

"Enemmän yhteisiä taukomahdollisuuksia. Olisi kiva vaikka joskus pitää yhdessä iltapäivän kahvitauko 10 min." (35009816)

"Perehdytys, tiimipalaverit, Perehdyttäminen vaatii opettajaltaan myös koulutusta. Se ei ole itsestään selvää kaikille." (35009841)

"Tiimipalaverissa riittävästi avointa keskustelua näistä asioista." (35009839)

Sisäisen viestinnän kehitysideat koskivat sähköistä tiedottamista sekä avointa keskustelua. Työntekijöiden mielestä pelkkä sähköpostitiedottaminen ei riitä. Intranettiin haluttiin enemmän selkeyttä. Kehitysideoita olivat muun muassa:

"Sähköpostia tulee päivän mittaan paljon, minusta lähettäjän pitäisi miettiä ketkä ovat ne tai se ryhmä, joka tiedon tarvitsee lisäksi otsikointiin pitäisi kiinnittää huomiota joka osastolla. Sähköpostin lukeminen ja lähettäminen vie paljon työaikaa. Intran muutos selkeämmäksi jotta sieltä löytää tiedon jota tarvitsee heti. Tämä on todella tärkeää työntekijöille jotka työskentelevät puhelinpalvelussa =asiakasrajapinnassa linjoilla." (35009841)

"Sähköpostit eivät yksin riitä tiedottamiseen, tarvitaan myös avointa keskustelua." (35009839)

Esimiestyö sai sekä hyvää että huonoa palautetta. Työntekijöiden kommentteista huomaa, että heitä tuetaan ja ongelmiin puututaan. Mutta samalla esimiestyötä on kommentoitu sekavaksi, koska Contact Center -yksikkö toimii sekä Vaasassa että Helsingissä. Tässä esimiestyöhön liittyviä kommentteja:

"Helsingin päässä Riitat ja Anne toimii avoimesti ja saa tukea asiaan kuin asiaan ja asioihin myös puututaan." (35009841)

”Sekavainen, syy yksikkö on jaettu Helsingin ja Vaasan välillä ja viimeisen reilun 2 vuoden aikana Helsingin yksikkö käytännössä ajettu alas. Kaikki jotka ovat työskennelleet viimeisen reilun 2 vuoden aika ovat siirtyneet pois.” (35009844)

”Yksikössä työt on organisoitu hyvin. Pubelinkorvaustimin osalta tulisi työn organisoimisen olla selkeämpi. Jos autamme muita osastoja, tulisi laittaa selvät rajat, mihin asti autamme, eikä oma ensisijainen työmme, pubelinkorvauspalvelu, saisi siitä kärsiä.” (35009816)

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Contact Center -yksikön työhyvinvoinnin taso ja tarkastella, onko jokin työhyvinvointiin liittyvä asia syynä yksikön korkeaan vaihtuvuuteen. Tutkimustuloksista selvisi, että työntekijät viihtyvät työssään, vaikka työmäärä on suuri ja työ voi olla henkisesti rasittavaa. Mielenkiintoista oli huomata, että suurin osa kaikista vastaajista näki itsensä vielä kahden vuoden päästä Fennian palveluksessa. Jopa työpaikan vaihtoa harkinneista moni näki itsensä Fenniassa 2 vuoden päästä. Tämä antaa positiivisen mielikuvan työympäristöstä ja työhyvinvoinnin tasosta.

Johtopäätösosiossa tarkastellaan tutkimustuloksia, tehdään johtopäätökset tutkimusongelmiin ja mietitään mahdollisia kehitysideoita työntekijöiden kommenttien ja tutkimustulosten pohjalta.

6.1 Johtopäätökset

Työn sisältö -väittämällä pyrittiin selvittämään niitä työhön liittyviä asioita, jotka saattaisivat vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen. Tuloksia tarkasteltaessa ei tullut yksittäisiä kohtia, joissa työpaikan vaihtoa harkinneiden keskiarvo olisi selvästi alhaisempi kuin niiden, jotka eivät ole asiaa harkinneet. Joten työn sisällöstä ei löytynyt asiaa, jonka voi suoraan päätellä vaikuttavan vastaajien mielipiteisiin.

Työn mielenkiintoisuus, vastuu työssä sekä työn arvostus ovat kaikki tärkeitä asioita työmotivaation kannalta. Tätä asiaa käsiteltiin tämän työn teoriaosiossa, ja viitteitä tähän näkyi myös tutkimustuloksissa. Näillä asioilla saattaa olla vaikutusta työntekijöiden harkitessa työpaikan vaihtamista. Työn mielenkiintoisuutta voi olla vaikea kasvattaa, mikäli ihminen ei näe tulevaisuutta asiakaspalvelutehtävissä tai puhelinpalvelussa. Kuten teoriaosiossa käytiin läpi, etujen tai palkkojen määrää voi kasvattaa, mutta ne olisivat vain hygieenisiiä motivaattoreita, joiden vaikutus vähenee nopeasti. Kaikki eivät välttämättä motivoitu niiden ansiosta.

Tehtävien vaihtelevuutta pystytään tarjoamaan Fennian käyttämän työnkierron avulla. Tämä luonnollisesti tarkoittaa sitä, että vaihtuvuutta on. Osaaminen kuitenkin pysyy talon sisällä. Tiimien sisällä tapahtuu myös työnkiertoa, mutta ero edelliseen työtehtävään saattaa olla niin vähäinen, ettei se tunnu työntekijästä vaihtelulta.

Vastuun saamista sekä työn arvostamista voidaan tarkastella samanaikaisesti. Vastuu antaa työntekijöille kuvan siitä, että heidän työtänsä arvostetaan. Tämä toimii motivaattorina, kuten teoriaosiossa oli käsitelty ja samalla auttaa pitämään työntekijät tehtävissään pidempään. Vastuuta ei voi antaa loppumattomiin, mutta pienikin lisävastuu voi toimia kannustimena.

Työympäristöä tarkastellessa tutkimustulokset osoittivat, että työntekijät olivat tyytyväisiä ympäristöönsä, vaikka kehitysideoita löytyikin. Vertailtaessa väittämiä vaihtuvuuteen ei yhdenkään kohdalla näkynyt selkeää vaikutusta työntekijöiden lähtöön. Työntekijöiden kehitysideat olivat kuitenkin toteuttamiskelpoisia. Niillä voidaan parantaa työympäristöä ja sitä kautta työilmapiiriä. Avokonttoreissa on usein äänihaittoja, ja niiden torjunta olisi tärkeää varsinkin puhelinpalvelutyössä. Työntekijöiden toiveina onkin tämän parantaminen. Mahdollisilla korjauksilla työtilat saataisiin rauhallisemmiksi, jolloin motivaatiokin voi kasvaa.

Työhyvinvointi sekä työilmapiiri ovat työntekijöiden mukaan hyvällä tasolla. Vaikka joitakin kehitysideoita tulikin, valtaosa vastaajista oli tyytyväisiä. Työhyvinvointiin sekä työtyytyväisyyteen liittyvistä väittämistä ei löytynyt asioita, joilla olisi selvästi vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuuteen. Kehitysideoina ilmeni avoimuuden parantaminen. Tämä voi lisätä yhteisöllisyyden tunnetta ja parantaa työilmapiiriä, kuten teoriaosiossa käytiin läpi. Varsinkin tiimipalavereihin kaivattiin lisää avointa keskustelua. Tällaiset toiveet ovat helposti järjestettävissä. Palaverissa on tietenkin aikarajat, mutta niihin voi välillä varata enemmän aikaa, jotta ihmisillä on mahdollisuus puhua asioista.

Tutkimuksessa ilmeni, että eteneminen talon sisällä, uusien asioiden oppiminen työssä ja Fenian tarjoamat kehitysmahdollisuudet jakoivat eniten mielipiteitä. Näillä asioilla on helposti vaikutusta työmotivaatioon, kuten tämän opinnäytetyön teoriaosiossa käsiteltiin.

Motivaatio saattaa helposti laskea, mikäli työntekijä kokee urakehityksen olevan mahdotonta, uskoo osaavansa jo kaiken eikä uutta voi oppia tai ei saa uusia haasteita. Uusien asioiden oppiminen on mahdollista, koska työntekijöille tarjotaan opiskelumahdollisuuksia. Tosin kaikkia ei välttämättä kiinnosta aloittaa esimerkiksi vakuutusalan opiskelu. Talon sisällä etenemistä voi olla sitten vaikeampi kehittää, koska kaikki eivät välttämättä halua edetä ja vain osa työntekijöistä saattaa olla sopivia etenemään talon sisällä. Nämä asiat voivat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Tuloksissa erot eivät olleet niin suuria, että niitä voisi pitää syynä vaihtuvuuteen.

Kehityskeskustelujen hyödyllisyys voi olla monelle epäselvä. Tätä asiaa käsiteltiin myös jo teoriaosuudessa ja se näkyy myös tutkimustuloksissa. Kehityskeskusteluilla ei näytä olevan vaiku-

tusta työntekijöiden vaihtuvuuteen. On kuitenkin tärkeää tehdä kehityskeskustelujen tarpeellisuus kaikille selväksi, jotta ne olisivat mahdollisimman hyödyllisiä.

Sisäinen viestintä on tärkeä asia jokaisessa työyhteisössä. Sen toimiessa heikosti voi työilmapiiri huonontua, mikä johtaa lopulta myös työmotivaation heikkenemiseen. Vastajaat olivat melko tyytyväisiä viestinnän tasoon, mutta tutkimuksessa ilmeni, että tiedottamisella saattoi olla vaikutusta ihmisten harkitessa työpaikan vaihtoa. Tiedottaminen tuskin on asia, joka saa työntekijät lähtemään. Se on tutkimuksen perusteella asia, joka ainakin mietitytti niitä, jotka olivat harkinneet työpaikan vaihtoa. Vaikka vastauksissa oli hajontaa, ei yhdessäkään kohdassa ollut merkittävää poikkeamaa, joka ilmaisisi varmaa syytä korkeaan vaihtuvuuteen.

Tiedotuskanavat ovat nykyään enemmän painottuneet sähköiseen puoleen. Tämä ilmeni myös työntekijöiden vastauksista. Heidän mielestään pelkkä sähköpostitiedottaminen ei riitä. Intranet ja sähköpostiviestit pitäisi saada selvemmiksi. Sähköpostitiedottaminen on helppo tapa kertoa asioista, mutta jotkut voivat kokea sen välttelemiseksi. Työntekijöistä voisi tuntua paremmalta, mikäli tiedottamista tehtäisiin enemmän myös palavereissa, jolloin saataisiin myös aikaan avointa keskustelua. Sähköpostien lähettämisessä olisi myös tärkeä tarkentaa kenelle viesti on tarkoitettu ja miten se on otsikoitu, koska tarpeettomien sähköpostien lukeminen vie työaika. Tämä lisää työkiirettä, joka voi kasvattaa työstressiä ja samalla vähentää työntekijöiden jaksamista.

Palkitsemisperusteissa ja palkitsemisjärjestelmässä näkyi pientä tyytymättömyyttä. Pääosa vastaajista näytti kuitenkin olevan tyytyväisiä niihin. Palkitseminen on tärkeä asia monelle työntekijälle, mutta vastausten perusteella se ei ole syy vaihtuvuuteen. Palkitsemisperusteet on kuitenkin hyvä tehdä mahdollisimman selviksi kaikille, jotta työntekijät eivät koe olevansa eriarvoisia.

Esimiestyö sai sekä positiivista että negatiivista palautetta. Tutkimuksessa ei kuitenkaan ilmennyt esimiestyöhön liittyviä asioita, jotka olisivat saattaneet vaikuttaa työntekijöiden päätökseen työpaikan vaihdosta. Tämä todennäköisesti johtuu siitä, että työntekijät ovat hyvissä väleissä esimiehensä kanssa ja heitä tuetaan. Kuten teoria osiossa käsiteltiin, on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta, että esimies on avoin, hyvissä väleissä työntekijöiden kanssa sekä tukee heitä. Työntekijöiden kommenttien sekä tilastojen perusteella kuitenkin töiden organisointi tarvitsisi enemmän huomiota. Tätä voidaan parantaa muun muassa tarkemmilla ohjeistuksilla ja paremmalla seurannalla.

Työpaikan vaihtoa harkinneiden määrä oli huolestuttavan suuri. Kuitenkin vastausten perusteella monella oli positiivinen kuva työn sisällöstä, työympäristöstä, työhyvinvoinnista ja ilmapiiiristä, kehitysmahdollisuuksista, viestinnästä sekä esimiestyöstä. Vastauksissa näkyi kyllä hajontaa, mutta yhdenkään kohdalla ero ei ollut huomattavan suuri. Kommenttien perusteella suurin syy työpaikan vaihtoa harkinneilla oli vaihtelun tarve. Tämä on asia, joka tulee monelle eteen varsinkin pidemmän työuran aikana. Selvää ratkaisua siihen ei ole, koska jopa täydellisessä työyhteisössä joku aina haluaa kokea jotain uutta.

Contact Centerin henkilöstön vaihtuvuutta voidaan yrittää vähentää ottamalla enemmän huomioon työntekijöiden toiveita ja kehitysideoita. Niiden avulla voidaan luoda mielekkäämpi työympäristö, jolloin motivaatio saattaa nousta. Tutkimustulosten perusteella olisikin hyvä harkita jatkotutkimuksia työympäristöön liittyvistä kehityskohdista, kuten äänieristyksestä. Toinen hyvä tutkimuskohde olisi viestinnän tehostaminen, jotta esimerkiksi Intranet olisi mahdollisimman selkeä kaikille. Myös töiden organisoinnin tehostaminen kaipaa tutkimista.

6.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin loppusyksystä 2010 sen jälkeen, kun aiheesta oli keskusteltu Contact Center -yksikön esimiehen kanssa. Keskustelujen yhteydessä käytiin läpi pääongelma, jonka ympärille itse opinnäytetyö rakennettiin. Tutkimukselle tärkeät osa-alueet mietittiin tarkkaan, jotta viitekehuksesta tulisi yhtenäinen kokonaisuus.

Viitekehysten tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi, jossa samalla tuli opittua aiheeseen liittyviä tärkeitä asioita. Vaikeinta viitekehysten kokoamisessa oli saada siihen kaikki tarvittava teoria ja vielä monipuolisesti. Tärkeää oli myös pitää kokonaisuus itse tutkimusta tukevana.

Tutkimusta varten oli helppo tehdä kysely, koska Webropol-sivusto tarjosi riittävät työkalut toimivan ja selkeän kyselylomakkeen rakentamiseksi. Itse lomakkeen kokoamiseen käytettiin apuna muita työtyytyväisyystutkimuksia. Tässä oli tarkoituksena ottaa oppia kyselyjen rakenteesta ja itse kysymyksistä.

Tutkimustulosten purkaminen oli pitkä prosessi, jossa piti miettiä paras tapa kuvata tuloksia ja avata niitä lukijalle. Tulosten esittämisessä käytettiin suurta joukkoa kuvaajia sekä liitteissä löytyviä taulukoita vastausten purkamiseen. Niiden lisäksi kyselyyn vastanneiden kehitysideat ja kommentit avasivat vastausten syitä vielä enemmän.

Johtopäätösten tekeminen tutkimustuloksista oli hieman hankalaa, koska vaihtuvuudelle ei löytynyt selvää syytä. Vastauksista kuitenkin löytyi mahdollisia kehityskohteita, jotka saattavat toimia motivaattoreina. Tutkimustuloksia tuskin voi yleistää Fennian muihin yksiköihin. Yleistys voi olla mahdollista ainoastaan yhtiötason kysymyksissä. Vaasan Contact Center -yksiköstä saattaisi saada osittain samanlaisia vastauksia. On epätodennäköistä, että tulokset olisivat samanlaisia työympäristö-, sisäinen viestintä- sekä esimiestyö -aiheissa asioissa, koska toimitilojen laadussa, käytännöissä ja esimiestyössä voi olla eroja.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen kannalta on tärkeää saada luotettavia vastauksia. Vaikka tutkimuksen tekijä pyrki vähentämään mahdollisia virheitä, ei vastaajien suhtautumista kyselyyn voi ennakoita. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että vastausprosentti on korkea sekä kysymykset mittaavat oikeita asioita ja kattavat koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2008, 188.)

Validi (pätevä) tutkimus mittaa juuri sitä, mitä alun perin oli tarkoitus mitata. Pätevyys tulee varmistaa ennen tutkimuksen suorittamista huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Tätä auttavat tutkimuksen perusjoukon selkeä määrittely, kysymykset, jotka kattavat kaikki tutkimusongelmat sekä korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2008, 29–30.)

Tämän opinnäytetyön kvantitatiivisen tutkimuksen rakenne ja kysymykset vaativat aikaa. Lopulta tutkimuksessa päätettiin käyttää pitkälti Likertin-asteikon mukaisia väittämiä, jotta saataisiin tarkempi kuva vastaajien mielipiteistä. Väittämät olivat yksikertaisia, ja niitä täydennettiin antamalla työntekijöille mahdollisuus kertoa kehitysideoita kutakin aihealuetta kohti. Vastauksia tarkistettaessa ei ilmennyt erikoisia vastauksia, jotka olisivat ilmaisseet vastaajien väärinkäsityksistä.

Kyselyn rakenteessa tapahtui yksittäinen virhe. Taustatiedoissa koulutustasoon pystyi laittamaan useamman vaihtoehdon. Tämän virheen olisi saanut korjattua tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa. Kahden tai useamman vastauksen joukosta olisi voinut valita korkeimman koulutusasteen. Korjauksia ei kuitenkaan tarvinnut tehdä, sillä kaikki valitsivat vain yhden koulutusasteen.

Tutkimuksen reliabiliteetilla (luotettavuudella) tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan mittaustulokset tulee olla toistettavissa. Luotettavuutta paranta-

vat muun muassa hyvin rakennettu kyselylomake, korkea vastausprosentti ja tutkimusaineiston huolellinen analysointi (Heikkilä 2008, 30–31.)

Opinnäytetyön tehtiin kvantitatiivisena kokonaistutkimuksena. Tähän oli syynä halu selvittää nimenomaan Helsingin Contact Center -yksikön työhyvinvoinnin tilaa. Itse yksikössä on 20 työntekijää, ja tämän lisäksi kysely lähetettiin kolmelle työntekijälle, jotka olivat siirtyneet vuoden 2010 aikana Fennian sisällä toisiin tehtäviin. Vastausprosentti oli korkea 82,6 %. Kaikista ikäryhmistä ja koulutustasoista löytyi vastaajia. Vastaajien joukossa oli myös Fenniassa yli 10 vuotta sekä alle vuoden työskennelleitä ja eripituisia työsuhteita näiden väliltä.

Vastauksia tuli viikon aikana tasaisesti. Tämä johtui varmasti osakseen siitä, että yksikön esimies ilmoitti työntekijöille etukäteen tulevasta kyselystä sekä lähetti muistutusviestin kaikille työntekijöille kyselyn puolesta välissä. Työntekijöiden vastaukset olivat tasaisia iästä, koulutuksesta sekä työvuosien määrästä riippumatta. Joitain poikkeavia vastauksia nousi esille. Samoista asioista tuli myös kommentteja, jotka antoivat ymmärtää, etteivät vastaukset olleet turhaan muista poikkeavia tai arpomalla valittuja. Kehitysideat ja vapaat kommentit eri aiheista näyttivät, mitä mieltä työntekijät olivat mahdollisista ongelmista. Tutkimuksessa ainoastaan yksi kysymys ei ollut pakollinen (”Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa?”), ja ainoastaan yksi jätti siihen vastaamatta.

Kyselyn tulokset tallentuivat automaattisesti Webropol-sivustolle, josta ne siirrettiin Excel-ohjelman kautta PASW-ohjelmaan analysoitavaksi. Kaikki vastaukset käsiteltiin ohjelman avulla. Tämän tarkoituksena on vähentää tutkimuksen teossa syntyviä virheitä, joita manuaalinen käsittely saattaisi aiheuttaa.

6.4 Opinnäytetyön lähdekritiikki

Opinnäytetyössä käytetty lähdemateriaali oli monipuolista. Työhyvinvointi on käsite, josta on tehty paljon tutkimuksia ja josta on kirjoitettu paljon. Opinnäytetyötä varten etsittiin lähteitä kattavasti niin talous- ja johtamisaiheisista lehdistä, kirjoista kuin Internetistä. Uusia lehti-julkaisuja seurattiin, jotta saataisiin mahdollisimman uutta tietoa. Aineistoa kerättiin myös kansainvälisistä lähteistä.

Lähteet

Bhose, C. 2008. Uuden ajan johtaja. Optio, 9, s. 65–67

EASHW. 2011. European Agency for Safety and Health at Work. Fyysinen työympäristö. Luettavissa: http://osha.europa.eu/fop/finland/en/good_practice/fyysinen_tyoymparisto. Luettu: 2.2.2011

Fennia. 2010a. Fennia -ryhmä. Luettavissa: <http://www.fennia.fi/FenniaRyhma>. Luettu: 18.1.2011

Fennia. 2010b. Fennian toimintakertomus ja tilinpäätös 2009. Luettavissa: <http://lomakkeet.fennia.fi/lomakepalvelu/servlet/fi.efennia.lomakepalvelu.LomakeHandler?open=1578&contentType=application/pdf&url=359D277D58DCDBA9AD3A65C94F3978A1&name=Fennian%20toimintakertomus%20ja%20tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s%2009>. Luettu: 18.1.2011

Fiilin, P. 2008. Imu ja innostus luovat huipputuloksia. Fakta, 10, s.19

Handolin, V-V. 2009. Työn pitää tuntua palkitsevalta. Talouselämä, 72, 18, s.42

Haukkasalo, A. 2010. Joustava toimenkuva - pysyvä työntekijä. Talouselämä, 72, 39, s. 55.

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

Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D. Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. Ninth Edition. 2008. Pearson Education, Inc. New Jersey.

Hirvikorpi, H. 2009. Imu ja innostus luovat huipputuloksia. Fakta, 11–12, s. 41–42.

Holopainen, M., Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki

Huuskonen, M. 2010a. Työympäristö: Valaistus. Työterveyslaitos. Luettavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyoymparisto/valaistus/Sivut/default.aspx>. Luettu: 2.2.2011.

Huuskonen, M. 2010b. Toimistomaisten tilojen ääniolosuhteet. Työterveyslaitos. Luettavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyoymparisto/melu/toimistoaanilosuhteet/sivut/default.aspx>. Luettu: 2.2.2011.

Hyppönen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin: Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Talentum. Helsinki.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Tammi. Hämeenlinna.

Jabe, M. 2008a. Missä ovat johdon korvat?. Fakta, 1, s. 53.

Jabe, M. 2008b. Rikastavan yhteisöllisyyden ylistys. Fakta, 5, s. 44.

Jabe, M. 2008c. Rakenna luottamus ajoissa. Fakta, 6-7, s. 40–41.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WSOY. Helsinki.

Jääskeläinen, K. 2011. Toimisto ja tietotyö. Työterveyslaitos. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/ergonomia_eri_aloille/toimisto_ja_tietotyö/Sivut/default.aspx. Luettu: 2.2.2011.

Karjalainen, S. 2008. Liian suuria odotuksia. Optio, 18, s.45–46.

Karjalainen, S. 2009. Katse eteenpäin myös palkitsemisessa. Optio, 5, s.48–50.

Lappi-Heikkilä, A. 8.12.2010. Myyntipäällikkö. Fennia. S-postiviesti.

Lähteenmäki, P. 2010. Työelämän henki tartutti nuoret. Talouselämä, 72, 31, s.55.

Mathis, R., Jackson, J. 2008. Human Resource Management. Twelfth edition. Cengage learning, Inc.

Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen: Käytännön esimiestyötä. Infor. Vantaa.

Nivaro, H. 2008. Pari tavoitetta riittää. Fakta, 10, s. 25.

Otala L. & Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WSOYpro. Helsinki.

Raimisto, S. 2010. Piiskaa lisää ja puhu totta. Talouselämä, 72, 3, s.40–43.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Luettavissa:

http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf. Luettu: 18.1.2011.

Robbins, S R., Judge, T A. 2008. Essentials of Organizational Behavior. Ninth Edition. Pearson Education, Inc. New Jersey.

Salojärvi, S. 2010 Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. Talouselämä, 72, 8, s.14.

Sanastokeskus TSK ry. 2011. TEPA – Sanastokeskus TSK:n termipankki. Luettavissa:
<http://www.tsk.fi/tepa/netmot.exe?UI=figr&height=159>. Luettu: 25.1.2011.

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. WSOYpro. Helsinki.

Tuovinen, A. 2009. Työolojen vertailut mairittelevat suomalaisia, missä siis vika? Prima, 8, s.27.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY. Juva.

Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Työhyvinvointitutkimus – Vastaamalla voit auttaa kehittämään yksikköäsi

Hei,

Opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyöni Fennialle, joka haluaa tehdä selvityksen Contact Center –yksikön työhyvinvoinnin nykyisestä tilasta.

Tutkimus toteutetaan Internet-kyselynä. Tämän lomakkeen täyttäminen vie n. 10 minuuttia. Pääset kyselyyn viestin lopussa olevan linkin kautta. Vastaamisaika päättyy perjantaina 14.1.2011.

Mikäli sinulla on kysymyksiä kyselylomakkeesta tai et pysty avaamaan linkkiä, voit ottaa minuun yhteyttä sähköpostilla juho.jokinen3@myy.haaga-helia.fi

Käsittelen kaikki vastaukset luottamuksellisesti, eikä niitä luovuteta eteenpäin.

Ystävällisin terveisin

Juho Jokinen

Liite 2. Kyselylomake

Työhyvinvointitutkimus

TAUSTATIEDOT

1) Ikä *

- 20-25 vuotta
- 26-29 vuotta
- 30-35 vuotta
- 36-39 vuotta
- 40 vuotta tai yli

2) Koulutustaso *

- Perusaste
- Keskiaste
- Alin korkea -aste
- Alempi korkeakouluaste
- Ylempi korkeakouluaste
- Tutkijakoulutusaste

3) Kuinka pitkään olet työskennellyt Fenniassa? *

Alle 1 vuosi ▼

Seuraava -->

Työhyvinvointitutkimus

4) Työn sisältö *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Viihdyn hyvin työssäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on mielenkiintoista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni ovat vaihtelevia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani tarpeeksi vastuuta työssäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtäni arvostetaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäviä on liikaa työaikaani nähden *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on fyysisesti rasittavaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on henkisesti rasittavaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) Olen harkinnut työpaikan vaihtoa

- Kyllä (Miksi?)
- Ei

6) Kommentoi vapaasti työsi sisältöä

7) Työympäristö *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Perehdytys hoidettiin hyvin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvälineeni ovat käyttötarkoitukseen sopivat ja riittävät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työergonomia on hyvä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtilani valaistus on hyvä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristöni on rauhallinen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taukotilat ovat asianmukaiset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) Onko sinulla työympäristösi liittyviä kehitysideita? *

- Kyllä (Minkälaisia?)
- Ei

9) Työhyvinvointi ja työilmapiiiri *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Terveystilani on hyvä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössämme on hyvä yhteishenki *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö eri tiimien välillä toimii hyvin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössämme esiintyy ihmissuhdeongelmia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössämme esiintyy kiusaamista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni Fennia tarjoaa hyvät henkilöstöetuudet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea ongelmatilanteissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveydenhuolto on järjestetty hyvin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri on hyvällä tasolla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) Onko sinulla työhyvinvointiin tai työilmapiiiriin liittyviä kehitysideita? *

- Kyllä (Minkälaisia?)
- Ei

Työhyvinvointitutkimus

11) Henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kehityskeskusteluja käydään tarpeeksi usein *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minusta Fennia tarjoaa hyvät mahdollisuudet kehittää osaamistani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvät mahdollisuudet edetä talon sisällä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näen itseni Fennian palveluksessa 2 vuoden päästä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opin työssäni jatkuvasti uusia asioita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) Tavoitteet ja sisäinen viestintä *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tunnen Fennian tavoitteet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen yksikköni tavoitteet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen tiimini tavoitteet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fennian palkitsemisjärjestelmä on hyvä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni palkitsemisperusteet ovat selkeät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä yksikön sisällä toimii hyvin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen on hoidettu hyvin yksikössämme *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13) Onko sinulla kehitysideoita sisäisen viestinnän kehittämiseksi? *

- Kyllä (minkälaisia?)
- Ei

14) Esimiestyö *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen siihen, miten yksikköäni johdetaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvät välit esimieheeni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköni työt on organisoitu hyvin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni neuvoo ja tukee tarvittaessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on oikeudenmukainen ja tasapuolinen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa tarpeeksi palautetta työstäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni arvostaa työni tuloksia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15) Tähän voit antaa palautetta yksikön johtamisen tilasta

KIITOS VASTAUKSISTA!

Liite 3. Tutkimustulosten tunnuslukutaulukot

Taulukko 1.1: Työn sisältö

	Vastauksia	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Hajonta
Viihdyn hyvin työssäni	19	3	5	4,21	,631
Koen saavani tarpeeksi vastuuta työssäni	19	2	5	4,05	1,129
Työtehtäväni ovat vaihtelevia	19	2	5	4,05	,970
Työni on mielenkiintoista	19	2	5	4,00	,882
Työtäni arvostetaan	19	3	5	3,95	,780
Työtehtäviä on liikaa työaikaani nähden	19	1	5	2,68	1,108
Työni on henkisesti rasittavaa	19	1	4	2,37	1,012
Työni on fyysisesti rasittavaa	19	1	3	1,42	,607

Taulukko 1.2: Työympäristö

	Vastauksia	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Hajonta
Työtilani valaistus on hyvä	19	3	5	4,37	,684
Työvälineeni ovat käyttötarkoitukseen sopivat ja riittävät	19	3	5	4,26	,562
Työergonomia on hyvä	19	2	5	4,21	,713
Taukotilat ovat asianmukaiset	19	2	5	3,84	1,015
Perehdytys hoidettiin hyvin	19	1	5	3,79	1,228
Työympäristöni on rauhallinen	19	1	5	2,95	1,224

Taulukko 1.3: Työhyvinvointi ja työilmapiiri

	Vastauksia	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Hajonta
Terveystilani on hyvä	19	4	5	4,68	,478
Työterveydenhuolto on järjestetty hyvin	19	4	5	4,63	,496
Saan riittävästi tukea ongelmatilanteissa	19	4	5	4,42	,507
Työilmapiiri on hyvällä tasolla	19	1	5	4,37	1,012
Mielestäni Fennia tarjoaa hyvät henkilöstöetuedet	19	3	5	4,32	,671
Yksikössämme on hyvä yhteishenki	19	1	5	4,21	1,032
Yhteistyö eri tiimien välillä toimii hyvin	19	1	5	3,84	1,119
Yksikössämme esiintyy kiusaamista	19	1	5	1,42	1,017
Yksikössämme esiintyy ihmissuhdeongelmia	19	1	2	1,32	,478

Taulukko 1.4: Henkilökohtaiset kehitysmahdollisuudet

	Vastauksia	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Hajonta
Kehityskeskusteluja käydään tarpeeksi usein	19	4	5	4,74	,452
Opin työssäni jatkuvasti uusia asioita	19	2	5	4,16	1,068
Näen itseni Fennian palveluksessa 2 vuoden päästä	19	1	5	4,00	1,000
Minusta Fennia tarjoaa hyvät mahdollisuudet kehittää osaamistani	19	1	5	4,00	1,054
Minulla on hyvät mahdollisuudet edetä talon sisällä	19	2	5	3,84	1,015
Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä	19	1	5	3,37	1,342

Taulukko 1.5: Tavoitteet ja sisäinen viestintä

	Vastauksia	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Hajonta
Tunnen Fennian tavoitteet	19	4	5	4,58	,507
Tunnen tiimini tavoitteet	19	1	5	4,42	1,017
Tunnen yksikköni tavoitteet	19	1	5	4,37	,955
Viestintä yksikön sisällä toimii hyvin	19	1	5	4,11	,937
Tiedottaminen on hoidettu hyvin yksikössämme	19	1	5	4,05	,970
Mielestäni palkitsemisperusteet ovat selkeät	19	2	5	4,05	,911
Fennian palkitsemisjärjestelmä on hyvä	19	2	5	3,89	,937

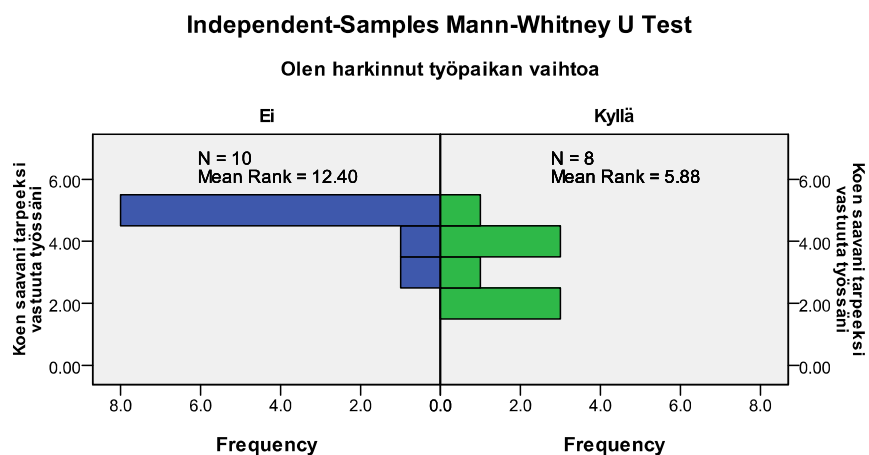
Taulukko 1.6: Esimiestyö

	Vastauksia	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Hajonta
Minulla on hyvät välit esimieheeni	19	4	5	4,84	,375
Esimieheeni neuvoo ja tukee tarvittaessa	19	4	5	4,68	,478
Esimieheeni arvostaa työni tuloksia	19	3	5	4,58	,607
Esimieheeni on oikeudenmukainen ja tasapuolinen	19	3	5	4,53	,697
Olen tyytyväinen siihen, miten yksikköäni johdetaan	19	1	5	4,37	1,012
Esimieheeni antaa tarpeeksi palautetta työstäni	19	3	5	4,32	,749
Yksikköni työt on organisoitu hyvin	19	1	5	3,89	1,150

Taulukko 1.7: Olen harkinnut työpaikan vaihtoa

	Vastauksia	Prosentti	Vastanneiden prosentti	Kumulatiivinen prosentti
Kyllä	8	42,1	44,4	44,4
Ei	10	52,6	55,6	100,0
Yhteensä	18	94,7	100,0	
Ei vastannut	1	5,3		
Yhteensä	19	100,0		

Liite 4. Mann-Whitney U-testitulokset

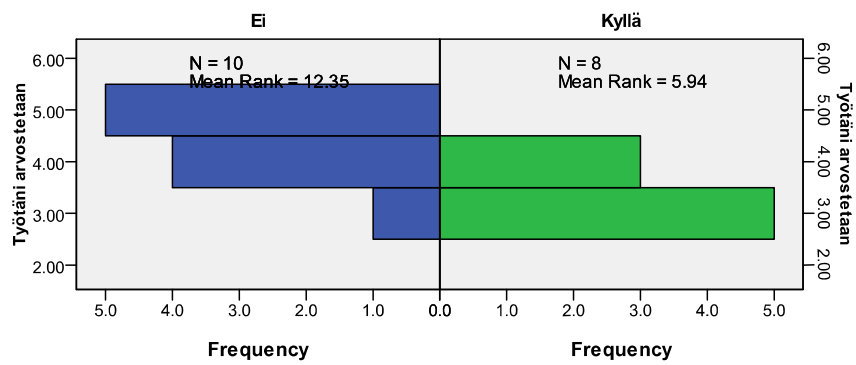


Total N	18
Mann-Whitney U	69.000
Wilcoxon W	124.000
Test Statistic	69.000
Standard Error	10.441
Standardized Test Statistic	2.777
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.005
Exact Sig. (2-sided test)	.009

Kuvio 31. Mann-Whitney U-testi: Koen saavani tarpeeksi vastuuta työssäni

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Olen harkinnut työpaikan vaihtoa



Total N	18
Mann-Whitney U	68.500
Wilcoxon W	123.500
Test Statistic	68.500
Standard Error	10.590
Standardized Test Statistic	2.691
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.007
Exact Sig. (2-sided test)	.009

Kuvio 32. Mann-Whitney U-testi: Työtäni arvostetaan

Liite 5. Kehitysideat ja kommentit

Olen harkinnut työpaikan vaihtoa

1. kaipaen uusia haasteita (35047102)
2. Kiire, ei ehdi keskittymään yhteen asiaan kerrallaan. (35009819)
3. palkka/työaika (35009820)
4. Työnkierto hyvä vaihtoehto. Lyhyempi työmatka olisi mukava. (35009839)
5. Uusien haasteiden takia/uuden oppimisen (35009832)
6. vaihtelua työtehtäviin (35009844)

Kommentit työn sisällöstä

1. asiakaspalvelu,toimistotehtävät (35009835)
2. avokonttori on toisinaan aika meluista toisaalta etu että voi kommentoida asioista työkaverin kanssa. Työ on suhteessa enemmän asiakaspalvelua kuin myyntiä. Toisinaan hektistä joka kyllä tuntuu työpäivän jälkeen. Vastuullista mutta myös haastavaa. (35009841)
3. yritysasiakkaiden kokonaisvaltainen pyörittäminen. elikä myynti,hoito.sekä yritys että koti-puolella. (35009844)
4. Olen puhelinasiakaspalvelija. (35009818)
5. Korvauskäsittely, puhelinpalvelu (35009832)
6. Mielenkiintoisen monipuolista sekä vaihtelevaa. (35009821)
7. Myyntityötä yritysasiakkaille. Itsenäistä ja nopeatempoista. (35009758)
8. Itsenäinen ja vastuullinen. (35009839)
9. Vaihtelevaa, mielenkiintoista, haastavaa, kivaa (35009817)
10. Jokainen päivä on erilainen. Työkaverit tukevat työtäni ja työilmapiiri on hyvä. (35009816)

Työympäristön kehitysideat

1. Äänisieppareita työpisteisiin. Osa "keskustelee" aika kovalla volyyymillä. (35009819)
2. langaton puhelin,parempi äänieristys (35009835)
3. Melun "blokkaukset" pitäisi olla avokonttorissa paremmin hoidettu (35009758)
4. valaistus, ilmastointi paremmaksi (35009820)

Työhyvinvointiin ja työilmapiiriin liittyvät kehitysideat

1. avoimuus on hävinnyt, mistään ei keskustella (35047102)
2. Enemmän yhteisiä taukomahdollisuuksia. Olisi kiva vaikka joskus pitää yhdessä iltapäivän kahvitauko 10 min. (35009816)
3. Perehdytys, tiimipalaverit, Perehdyttäminen vaatii opettajaltaan myös koulutusta. Se ei ole itsestään selvää kaikille. (35009841)
4. Tiimipalaverissa riittävästi avointa keskustelua näistä asioista. (35009839)

Kehitysideat sisäiseen viestintään

1. avoin keskustelu puuttuu, johto ei vasta kysymyksiin (35047102)
2. Sähköpostia tulee päivän mittaan paljon, minusta lähettäjän pitäisi miettiä ketkä ovat ne tai se ryhmä joka tiedon tarvitsee lisäksi otsikointiin pitäisi kiinnittää huomiota joka osastolla. Sähköpostin lukeminen ja lähettäminen vie paljon työaika. Intran muutos selkeämmäksi jotta sieltä löytää tiedon jota tarvitsee heti. Tämä on todella tärkeää työntekijöille jotka työskentelevät puhelinalvelussa =asiakasrajapinnassa linjoilla. (35009841)
3. Sähköpostit eivät yksin riitä tiedottamiseen, tarvitaan myös avointa keskustelua. (35009839)

Palaute esimiestyöstä

1. Helsingin päässä Riitat ja Anne toimii avoimesti ja saa tukea asiaan kuin asiaan ja asioihin myös puututaan. (35009841)
2. Sekavainen.syy yksikkö on jaettu Helsingin ja Vaasan välillä ja viimeisen reilun 2 vuoden aikana Helsingin yksikkö käytännössä ajettu alas.Kaikki jotka ovat työskennelleet viimeisen reilun 2 vuoden aika ovat siirtyneet pois. (35009844)
3. Johtaminen muuttunut huoneompaan (salailun) suuntaan kahden vuoden aikana. Suositaan vaasalaisia häikäilemättömästi. (35047102)
4. Yksikössä työt on organisoitu hyvin. Puhelinkorvaustiimin osalta tulisi työn organisoimisen olla selkeämpi. Jos autamme muita osastoja, tulisi laittaa selvät rajat, mihin asti autamme,eikä oma ensisijainen työmme, puhelinkorvauspalvelu, saisi siitä kärsiä. (35009816)