



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Työhyvinvoinnin kehittyminen

Dahlberg, Riitta

2013 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Työhyvinvoinnin kehittyminen

Riitta Dahlberg
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2013

Riitta Dahlberg

Työhyvinvoinnin kehittyminen

Vuosi 2013 Sivumäärä 77

Tämä opinnäytetyö käsittelee hyvinvoinnin kehittymistä. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, miten yritys X:n henkilöstön työhyvinvointi on kehittynyt vuosina 2011–2013.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä ja tutkimusmenetelmiin liittyviä teorioita. Sen empiirinen osuus koostuu palvelualalla toimivan yritys X:n vuosina 2011–2013 toteuttamien työhyvinvointikartoitusten vastausten tuloksista. Tutkimuksessa pyritään selvittämään hyvinvointikartoitusten avulla yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin kehittymistä näiden vuosien aikana. Yritys X:n työhyvinvointikartoitukset toteutetaan kaksi kertaa vuodessa. Keväisin laajemmassa kartoituksessa selvitetään muun muassa henkilöstön näkemyksiä työyhteisön toimivuudesta, esimiestyöskentelystä sekä työntekijän tuntemuksia koskien omaa työkykyään, terveyttään ja turvallisuuttaan työpaikalla. Syksyisin mitataan päivittäistä työhyvinvointia, viihtyvyyttä ja yleistä tyytyväisyyttä.

Työhyvinvointikartoitukset toteutettiin pääosin kvantitatiivisena tutkimuksina ja avoimien kysymysten osalta kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä, jonka kyselylomakkeet koostuivat asteikkoihin eli skaaloihin perustuvista kysymyksistä, joissa esitettiin väittämiä sekä avoimista kysymyksistä. Työhyvinvointikartoitus lähetettiin vuonna 2011 kaikkiaan 321 henkilölle, seuraavana vuonna 327 henkilölle ja vuonna 2013 se lähetettiin 247 henkilölle. Hyvinvointikartoituksista saatu aineisto analysoitiin Microsoft Excel 2010 -ohjelman avulla.

Tutkimustuloksen perusteella voidaan todeta, että yritys X:n henkilöstön työhyvinvoinnin tila oli hyvä ja pysynyt melko samantasoisena vuosina 2011–2013. Joissakin hyvinvoinnin osa-alueissa oli tapahtunut jonkin verran nousua, kun taas osassa sen osa-alueita oli tapahtunut lievää laskua tai se oli pysynyt ennallaan.

Asiasanat: työhyvinvointi, työkyky, työyhteisö, henkilöstö, johtaminen

Riitta Dahlberg

Development of Welfare at Work

Year	2013	Pages	77
------	------	-------	----

This Bachelor's thesis deals with development of welfare at work. The aim of the study was to research the development of well-being of the employees in company X during the past three years.

The study consists of a theory section and an empirical section. The theory section handles the concepts of the welfare at work and the theories of the research methods. The empirical section deals with the surveys of the well-being of the employees which were implemented by the company X during the years 2011–2013. By using the results of these surveys the aim of this study was to find out how the well-being of the employees was developed. These surveys were implemented twice a year. In the spring employees' views of the work environment and a quality of leadership, ability to work and a state of health and safety were examined. In the autumn daily welfare was measured with comfort and general job satisfaction.

The study was based on both quantitative and qualitative methods and the chosen research method was a multiple choice questionnaire. The respondents were also able to write their own suggestions but the open-ended questions were not included this thesis. The survey of the well-being was sent to 321 employees in the year 2011, to 327 employees in the year 2012 and to 247 employees in the year 2013. The results were analyzed with a help of Microsoft Excel 2010 -program.

The results of the study indicated that the personnel's work welfare was good in the company. The state of well-being of the employees in company X was quite a stable during the years 2011–2013. In some sectors of well-being there has been a little increase and on the other hand in some sectors there has been some decrease whereas some sectors have remained stable.

Keywords: welfare at work, ability to work, work environment, personnel, leadership

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	8
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	9
2	Työhyvinvointi.....	10
2.1	Työkyky ja työn kuormittavuus.....	13
2.2	Työuupumus.....	14
2.3	Työstressi.....	15
2.4	Työhyvinvoinnin ja työelämän kehittyminen.....	16
2.5	Työhyvinvointi osana yrityksen toimintaa.....	17
2.5.1	Strateginen kokonaisvaltainen hyvinvointi.....	19
2.5.2	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	20
2.5.3	Työhyvinvoinnin mittaaminen.....	21
2.5.4	Toimiva työyhteisö.....	22
2.6	Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen.....	26
2.6.1	Sisäinen viestintä.....	27
2.6.2	Arvostus ja palaute.....	28
2.6.3	Kehityskeskustelut.....	29
2.6.4	Oppimisen kehittäminen.....	30
2.6.5	Sitoutuminen ja työmotivaatio.....	30
3	Menetelmävalinnat.....	31
3.1	Tutkimusmenetelmät.....	32
3.2	Aineistonkeruumenetelmä.....	32
4	Tutkimuksen suorittaminen.....	33
4.1	Tutkimuksen aineisto.....	34
4.2	Kohderyhmä.....	34
5	Tutkimuksen tulokset.....	35
5.1	Lähiesimiestyöskentelyn vaikutus työhyvinvointiin.....	36
5.2	Työyhteisön toiminnan vaikutus työhyvinvointiin.....	41
5.3	Työntekijän oman näkökannan vaikutus työhyvinvointiin.....	46
5.4	Työntekijän oman terveyden ja turvallisuuden vaikutus työhyvinvointiin.....	49
6	Pohdinta.....	53
6.1	Opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti.....	53
6.2	Yhteenveto tuloksista.....	55
6.3	Johtopäätökset ja oman oppimisen arviointi.....	65

Lähteet	68
Kuviot	72
Taulukot	73
Liitteet	74

1 Johdanto

Vuosi vuodelta työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut. Työhyvinvointiin liittyy yksilö, työorganisaatio sekä koko yhteiskunta. Työorganisaatiolla on merkittävä rooli yksilön työhyvinvointiin ja työkyvyn hallintaan. Organisaatiolla on käytössään erilaisia keinoja tukea edellä mainittuja seikkoja, kuten työn sisältöön ja vaihtelevuuteen panostaminen, työajan määrittäminen, työn määrä ja laatu, työmotivaatio, henkilöstön osaaminen, tiimin toiminta ja ilmapiiri, työaikajaksot, lakisääteistä parempi työterveyshuolto, johtaminen, esimiestyö, palkitsemisjärjestelmät, koulutus sekä palvelut ja edut (Suonsivu 2011, 67). Organisaatioissa on hyvää tutkia henkilöstön tyytyväisyyttä edellä listattuihin seikkoihin.

Työnantajan toimien lisäksi työntekijät voivat itse vaikuttaa suurelta osin omaan työhönsä ja työhyvinvointiinsa. ”Työn imua löytyy kaikista ammateista ja jokaiselta työpaikalta”, vakuuttaa Työterveyslaitoksen vanhempi tutkija Jari Hakanen. Läheisesti työhyvinvointiin liittyvä työn imu kuvaa työntekijän aitoa innostusta omasta työstään. Hakasen mukaan työstä saatava energia lisää hyvinvointia myös vapaa-ajalla, ja työn imussa asenteet ja tunteet työtä kohtaan ovat myönteisiä. Myös työn tuunaaminen liittyy työn imuun. Hakasen mukaan omaa työtään voi tuunata lähes kaikissa työtehtävissä, vaikka tehtävät olisikin kirjattu työsopimukseen. Siinä on kyse tavasta, miten työntekijä tekee työtä, ja siitä mitä hän ajattelee työstään. Työn tuunaamisella työntekijä voi itse tehdä työstänsä ja työpäivistään mielekkäämpiä ja kiinnostavampia. (Petäinen 2012.)

Toisaalta työntekijöiden toiminnan kehittämiseen kannattaa kiinnittää huomiota myös yrityksen tuloksellisuuden kannalta. Lapin yliopiston henkilöstötuottavuuden tutkijan Marko Kestin mielestä töissä sählätään nykyisin liikaa, sillä noin viidennes työntekijöiden säännöllisestä työajasta kuluu turhan työn tekemiseen muun muassa asioiden etsimisen, korjaamisen ja omien asioiden hoitamisen muodossa. Hän pitää yritysten kustannussäästöjä yhtenä keskeisenä syynä työn tekemisen kurjistumiseen ja työnteosta saatavan hyvän olon tunteen heikentymiseen. Perustyön tekemiselle jää yhä vähemmän aikaa, ja työpaikoilla ei enää panosteta niin paljon oman toiminnan kehittämiseen työn ääressä. Sählääminen tulee tutkijan mukaan yrityksille kalliiksi, sillä esimerkiksi työn laadun paraneminen kahdella prosentilla tekisi työn teosta saman verran tehokkaampaa. Tämä kasvattaisi puolestaan yritysten liikevaihtoa yli 12 miljardia euroa vuodessa. Kestin mielestä sähläämistä voitaisiin vähentää antamalla työntekijöille enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä niin, että he voisivat itse osallistua oman työnsä kehittämiseen ja kertoa, missä työn osa-alueissa he tekevät turhaa työtä. ”Ylhäältä tuodut, työntekijöitä kuulematta keksityt ratkaisut eivät yleensä ratkaise ongelmia”, sanoo Kesti. (Aro 2013.)

Kaiken kaikkiaan työn tekeminen on suuressa murroksessa, sillä teollisuusyhteiskunnasta ollaan siirtymässä kohti tietoyhteiskuntaa, jossa yritysten ansaintalogiikka perustuu yhä enemmän innovaatioihin, ja mekaaninen ajattelu työnteossa on yhä harvinaisempaa. Keskeiseksi on noussut kysymys, osataanko työskennellä uudella tavalla ja saada siten aikaan myös uudistettuja tai uusia tuotoksia. Varautuakseen tietoyhteiskunnan vaatimuksiin yritykset muuttavat toimintatapojaan, ja nykyään työtä tehdään yhä useammin projekteittain vaihtuvissa kokoonpanoissa, ja tulevaisuudessa tämä suuntaus tulee lisääntymään. Työnteon tarkat ohjeet korvaantuvat epätäydellisillä toimeksiannoilla ja tavoitteiden yleiskäsitetaso kasvaa. Tämän vuoksi tarkasti määriteltyjen tehtävien suorittaminen ja vain muiden asettamien sääntöjen noudattaminen eivät enää riitä. Yhä useammin työn sisällöt ja säännöt tulee määritellä itse tai yhdessä muiden kanssa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Jotta työhyvinvointia voidaan johtaa, sitä tulee kyetä arvioimaan. Työhyvinvoinnin kehitystä voidaan mitata erilaisilla mittaristoilla (Ojala & Ahonen 2003, 162). Myös Rauramon (2008, 19) mielestä työhyvinvoinnin johtamisessa tarvitaan sen arviointia. Henkilöstön tilan seuranta ja sen järjestelmällinen kehittäminen edellyttävät runsaasti työtä ja monipuolista mittaristoa. Sitä voidaan kuvata osaamisen, ajankäytön, työsuhteen, terveyden, turvallisuuden, yhteisöllisyyden ja tuloksellisuuden mukaan. Helsilän ja Salojärven (2009, 276) mukaan niin ikään yrityksen tuloksellisuus ja laadun jatkuva kehittäminen edellyttävät työhyvinvointia koskevien toimenpiteiden vaikutusten seuraamista ja arviointia. Kehittämisen tueksi tarvitaan johtamis- ja arviointijärjestelmiä, joiden tietojen keräämisessä tulisi painottaa työhyvinvoinnin, laadun parantamisen ja kehittämisen tarpeita. Tällöin korostuu arviointitiedon strateginen merkitys.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2005) selvityksen mukaan työhyvinvointitutkimuksella on Suomessa pitkät perinteet, ja se on saavuttanut korkean tason arvostusta niin kotimaassa kuin kansainvälisesti. Haasteita ja uusia tarpeita työhyvinvointitutkimukselle ovat tuoneet työelämässä tapahtuvien muutosten lisäksi toiminnan kansainvälistyminen, työssäkäyvän väestön ikääntyminen sekä kansantaloudelliset muutokset. Työhyvinvointitutkimuksen avulla saadaan tietoa työpaikka- ja työyhteisötasolla niin terveysriskeistä ja vaaratekijöistä kuin työn aiheuttamista haitallisista fyysisistä ja henkisistä kuormituksista sekä työkyvyn ylläpitämisestä ja hyvistä käytännöistä. Lisäksi työn tuottavuuden ja taloudellisuuden lisääntymisen ohella sillä saavutetaan parempia palveluja ja tuotteita. (Suonsivu 2011, 101, 188–189.)

Opinnäytetyöni käsittelee henkilöstön työhyvinvoinnin kehittymistä yrityksessä X vuosina 2011–2013. Motiivini tutkimuksen toteutukselle pohjautuu kiinnostukseeni henkilöstöhallintoon ja erityisesti henkilöstön työhyvinvointiin ja sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada selville, miten yritys X:n henkilöstön työhyvinvointi on kehittynyt viime vuosien aikana. Tutkimusaineistona käytetään yritys X:n vuosina 2011–2013 toteuttamien työhyvinvointikartoitusten tuloksia.

Palvelualalla toimivan yritys X:n työhyvinvointitoiminta koostuu muun muassa työterveyshuollosta, työturvallisuustoiminnasta ja varhaisesta välittämisestä sekä kaksi kertaa vuodessa toteutettavasta työhyvinvointikartoituksesta. Neljästä osasta koostuvassa tutkimuksessa selvitetään muun muassa henkilöstön näkemyksiä työyhteisön toimivuudesta, esimiestyöskentelystä sekä työntekijän tuntemuksia koskien omaa työkykyään, terveyttään ja turvallisuuttaan työpaikalla.

Opinnäytetyön viitekehyksessä käsitellään työhyvinvoinnin eri osa-alueita, kuten työkykyä, työn kuormittavuutta, työuupumusta ja työstressiä. Tutkimuksessa tarkastellaan myös työhyvinvoinnin ja työelämän kehittymistä Suomessa. Lisäksi siinä käsitellään työhyvinvointia osana yrityksen toimintaa, jota kuvataan strategisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin, hyvinvoinnin johtamisen ja mittaamisen kautta. Opinnäytetyössä pureudutaan niin ikään toimivan työyhteisön käsitteeseen sekä työsuojelutoimintaan. Lisäksi viitekehys pitää sisällään työhyvinvointia ylläpitäviä keinoja ja niiden kehittämistä. Näitä asioita tarkastellaan sisäisen viestinnän, arvostuksen ja palautteen sekä kehityskeskustelujen, oppimisen kehittämisen sekä sitouttamisen ja työmotivaation käsitteiden kautta.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykseksi muotoutui: Miten henkilöstön työhyvinvointi on kehittynyt vuosina 2011–2013? Tutkimuksen tavoitteena on saada vastauksia tähän kysymykseen seuraavien alakysymysten avulla:

- Miten lähiesimiestyöskentely vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Miten työyhteisön toiminta vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Miten työntekijän oma näkökanta vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Miten työntekijän oma terveys ja turvallisuus vaikuttavat työhyvinvointiin?

Näiden kysymysten avulla haluttiin selvittää yritys X:n työhyvinvoinnin kehittymisen tilaa: missä työhyvinvoinnin osa-alueissa on tapahtunut kehitystä ja toisaalta missä osa-alueissa se on pysynyt ennallaan tai huonontunut.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen on kehitelty monia erilaisia menetelmiä. Johto, esimiehet ja työhyvinvoinnin toimijat päättävät yhdessä, mitkä menetelmät otetaan käyttöön työyhteisössä. Työhyvinvointia edistäviä suunnitelmia ja malleja on useita, muun muassa henkilöstösuunnitelma, perehdyttämissuunnitelma, palkitseminen, kehityskeskustelut ja turvallisuussuunnitelma. Erilaisten organisaatioiden palveluiden avulla voidaan myös tukea työhyvinvointia. Tällaisia palveluita ovat muun muassa työpaikkaruokailu, savuton työpaikka, tapaturmien torjunta, kuntoutus sekä ammattitautien ja työperäisten sairauksien torjunta. (Suonsivu 2011, 66–68.)

Työhyvinvoinnin lähtökohtana ovat tasa-arvoiset ja terveet työyhteisöt, joissa toteutuu oikeudenmukaisuus, syrjimättömyys ja osallistuminen. Sukupuolten välinen tasa-arvo, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, eri-ikäisten ja eri kulttuuritaustaisten huomioiminen toteutuu tällaisessa työyhteisössä. Työhyvinvoinnin kokeminen työyhteisössä lisää yksilön sitoutumista työhönsä, luottamusta, motivaatiota, stressin ja terveyden hallintaa sekä työtyytyväisyyden lisääntymistä. Nämä auttavat työntekijää jaksamaan työssään ja parantavat työsuoritusta yksilön osalta. Työyhteisön hyvinvointia kuvataan myös me-hengellä. (Suonsivu 2011, 58–59.)

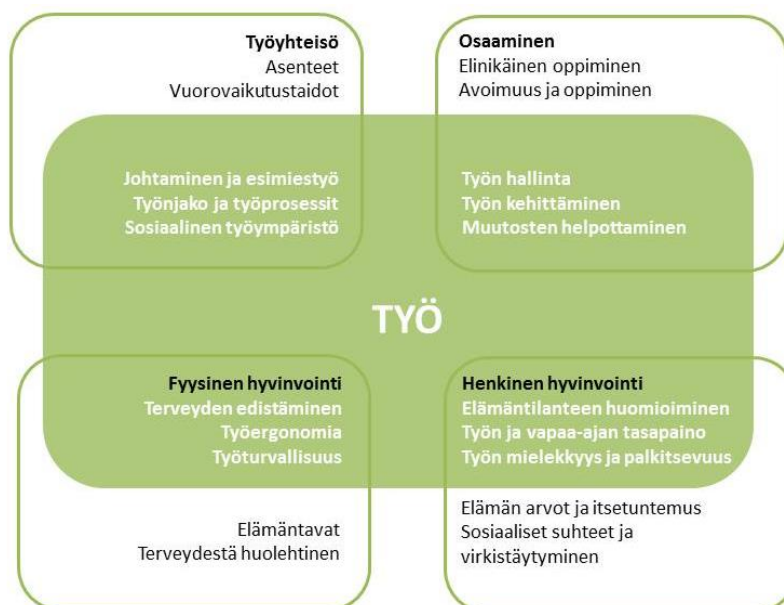
Työhyvinvoinnin määritelmiä ja lähestymistapoja on useita, siksi siitä on vaikea antaa yhtä ainoaa ja oikeaa määritelmää. Kuitenkin useiden määritelmien mukaan organisaatioiden tuoksellisuus ja sen työntekijöiden hyvinvoinnin välinen yhteys on kiistaton. (Manka 2006, 75.) Myös Hyppänen (2007, 172) pitää työhyvinvointia osana organisaation menestystä. Sen henkinen pääoma muodostuu osaavasta, hyvinvoivasta ja yhteistyökykyisestä henkilöstöstä. Suutarinen (2010, 24) puolestaan näkee työhyvinvoinnin fyysiseksi, psyykkiseksi, sosiaalseksi ja henkiseksi tasapainotilaksi, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena. Työhyvinvointi on työn hallinnan tunnetila, jolla voidaan hallita työtä. Siihen saa sisältyä myös stressiä, kunhan työnteko ei kuormitu niin, että työntekijän terveys vaarantuu. Myös perhe, elämäntilanne ja muut työn ulkopuoliset tekijät sisältyvät yksilön työhyvinvointiin.

Työhyvinvointi tarkoittaa yksilön selviytymistä työtehtävistään. Kuviossa 1 on kuvattu yksilön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joita ovat hänen oman fyysisen, henkisen ja sosiaalisen kuntonsa lisäksi työyhteisön toimivuus työympäristötekijöineen. Näihin liittyy henkisiä terveysriskejä ja fyysisiä sekä psykososiaalisia kuormitustekijöitä sekä työ- ja toimintakykyyn vaikuttavia tekijöitä. Työsuhteeseen, palkkaukseen ja työ sopimustoimintaan liittyvien asioiden lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat yksityis- ja perhe-elämän asiat, kuten taloudellinen tilanne, elämän- ja ympäristönmuutokset. (Rauramo 2006).



Kuvio 1: Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Rauramo 2006).

Kuviossa 2 on havainnollistettu työhyvinvoinnin neljää osa-alueetta: osaamista ja työyhteisöä sekä fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Näiden osa-alueiden tulee olla keskenään tasapainossa. Työhyvinvoinnin nelikentässä sisempi vihreä osa kuvaa työnantajan vastuualuetta ja valkoinen työntekijän vastuuta työhyvinvoinnista huolehtimisessa. (Tapiola 2013a.)



Kuvio 2: Työhyvinvoinnin osa-alueet (mukaillen Tapiola 2013a).

Työntekijän kokonaisvaltaiseen jaksamiseen vaikuttaa koko työntekijän elämäntilanne. Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan työntekijän motivaatioon, terveyteen, stressin hallintaan, sitoutumiseen, luottamuksen syntymiseen, työtyytyväisyyteen sekä työn imuun. Tulevaisuudessa työhyvinvointi nähdään laajana ja ennakoivana ja siihen liitetään henkilöstön jaksaminen, johtaminen, resurssit, osaamisen kehittäminen, työolot ja ympäristö. Työterveyshuollon olemassaolo on myös tärkeä osa työhyvinvointia. Nämä kaikki edellä mainitut osatekijät luovat edellytykset parempiin työsuorituksiin ja parantavat työviihtyvyyttä. (Suonsivu 2011, 67–68.)

Työhyvinvointi koskettaa jokaista, ja on kaikkien vastuulla (Österberg 2009, 165). Myös Otalan ja Ahosen (2003, 24) mielestä henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen on haaste sekä yritykselle että työntekijälle, eikä työnantaja yksinään voi olla vastuussa työntekijän hyvinvoinnista. Jokaisen työntekijän halu ylläpitää ja kehittää omaa hyvinvointiaan on yhtä tärkeää kuin työnantajan toimet. Niin ikään Viitala (2004, 290) pitää henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämistä haasteena tämän hetken työelämässä sekä yritykselle että sen työntekijöille. Hänen mukaansa yrityskulttuuria tulisikin kehittää sellaiseksi, että työntekijän fyysisestä ja psyykkisestä jaksamisesta sekä terveydestä huolehtimisesta tulisi sellainen arvo, johon kaikki työntekijät pyrkisivät oma-aloitteisesti.

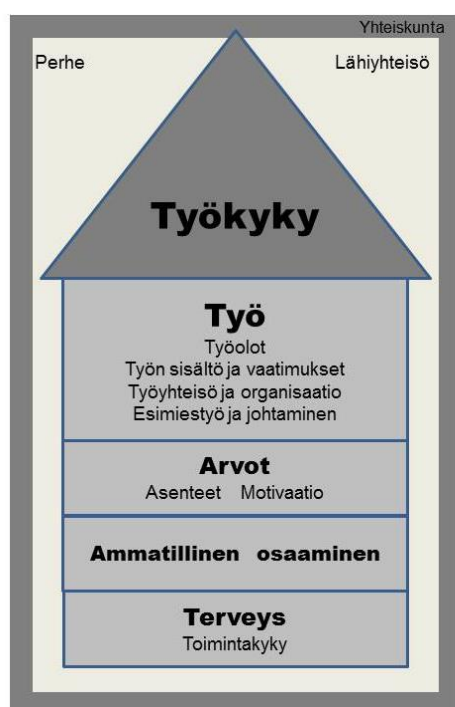
Suutarisen (2010, 47) mukaan viime vuosina työhyvinvoinnin yhteydessä on puhuttu työn ilon lisäksi työuupumuksesta. Mankan, Hakalan, Nuutisen ja Harjun (2010) mielestä työhyvinvoinnin keskeisimpiä asioita on työn iloon liittyvä työntekijöiden innostus omaan työhönsä. Tämä on tärkeä tekijä puhuttaessa työpaikan hyvästä ilmapiiristä, sillä yhden työntekijän innostuneisuus vaikuttaa usein myönteisesti koko työyhteisön ilmapiiriin.

Markkinoilla vallitseva epävarmuus ja työelämän muutokset aiheuttavat määräraikaisten työsuhteiden lisääntymistä sekä henkilöstön määrän vähenemistä suhteessa työn määrään. Nämä asettavatkin haasteita monille yrityksille työntekijöidensä hyvinvoinnin takaamiseen. Kiire, irtisanomiset, lomautusuhat, työpakkotahtisuus sekä huonot työjärjestelyt vaikuttavat kielteisesti työoloihin. Lisäksi palkkaukseen ja arvostukseen liittyvät asiat nostavat ongelmia pintaan. (Viitala 2004, 290, 292.) Toisaalta Työterveyslaitoksen Työ ja terveys Suomessa 2012 - tutkimuksen mukaan työoloissa on viime vuosien aikana tapahtunut paljon myönteistä kehitystä, ja työhyvinvointi maassamme on lisääntynyt. Kuitenkin puutteelliseen työhyvinvointiin liittyvät kansantaloudellemme aiheutuvat kustannukset ovat Suomessa yhä yli 40 miljardia euroa vuodessa. (Työterveyslaitos 2013a.) Vainion ja Ahosen (2013) mielestä juuri työhyvinvointiin panostaminen voisi lisätä taloutta elvyttävää toimintaa, josta puolestaan seuraisi myönteisiä ja pitkävaikutteisia tuottavuusseuraamuksia.

2.1 Työkyky ja työn kuormittavuus

Työkyky miellettiin aiemmin fyysiseksi yksilön kyvyksi selviytyä työelämässä. Kuitenkin työkyky tarkoittaa laajemmin ajateltuna yksilön fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja muita, esimerkiksi osaamiseen ja ikään liittyviä toimintamahdollisuuksia suhteessa työn kuormittavuuteen. Työhyvinvointi mielletäänkin työkykyä laajemmaksi kehittämistoiminnaksi. (Kehusmaa 2011, 27.) Aalto (2006, 10–11) vertaakin työuraa maratonjuoksuksi, johon tulee valmistautua huolellisesti, ja työkyvyn kehittämiseen ja ylläpitämiseen tulee panostaa koko työuran ajan.

Professori Juhani Ilmarisen kehittämässä nelikerroksisessa työkykytalossa kuvataan symbolisesti ihmisen työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Kuviossa 3 näkyy, että kolmessa alimmassa kerroksessa kuvataan työntekijän omia voimavaroja ja neljännessä kerroksessa työtä ja työoloja. Jotta työkykyä voidaan ylläpitää ja edistää tulee talon kaikkia kerroksia kehittää. Työkyvyn perusta on talon alimmainen kerros eli fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys. Ammatillinen osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio on sijoitettu toiseen ja kolmanteen kerrokseen, johon liittyvät erityisesti työ- ja muun elämän yhteensovittaminen. Omat asenteet työntekoon ovat yhteydessä työkykyyn, jota vahvistaa työn kokeminen merkitykselliseksi ja sopivan haasteelliseksi. Neljännessä kerroksessa oleva työ pitää sisällään työolojen, työn sisällön ja vaatimusten, työyhteisön ja organisaation lisäksi esimiestyön ja johtamisen. (Kehusmaa 2011, 27–28).



Kuvio 3: Työkykytalo (mukaillen Kehusmaa 2011, 28).

Vesterisen (2006, 31) mukaan työhyvinvoinnin perustana olevan kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitteen perusajatus on, että työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman järjestelmän lopputuloksena. Yksilön työkykyä tukee työ, jonka perusasiat ovat kunnossa, ja toisaalta työkykyä heikentävät työssä ilmenevät ongelmat. Lisäksi työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat työn ympäristötekijät, kuten yhteiskunnan rakenteet ja perhe. Yksilön oman vastuun osuus omasta työhyvinnoinnistaan on merkittävä.

Eri aloilla kohdataan erilaisia työhyvinvoinnin haasteita riippuen työn laadusta, eli siitä, onko se fyysistä vai henkistä työtä. Fyysistä työtä tekevien mielestä tärkeimmät asiat liittyvät työoloihin, kuten ergonomiaan, meluun tai oikeanlaisiin varusteisiin, kun taas henkisessä työssä haasteeksi nousevat stressi ja työssä jaksaminen. (Varma 2006a.) Työn kuormittavuudesta ei koeta kuitenkaan olevan haittaa silloin kun sitä on oikeassa suhteessa ihmisen työkykyyn nähden. Työ voi kuormittaa työntekijää henkisesti tai fyysisesti, ja sen kuormitustekijät painottuvat eri tehtävissä eri tavoin. Johdon tehtävissä rasittavat eri asiat kuin tehdastyöläisen. Myös yksilölliset ja tilanteittain vaihtuvat tekijät vaikuttavat psyykkiseen kuormitukseen. Yksilöllisiä tekijöitä voivat olla muun muassa persoonalliset ominaisuudet sekä työtaidot ja fyysinen kunto. Fyysinen ja henkinen yllirasitus voivat heikentää työsuoritusta. Työntekijä ahdistuu rasittuneena, jonka seurauksena saattaa esiintyä unettomuutta ja häiriöitä tunne-elämässä. Tällöin työtehtävien sijasta työntekijän energiaa alkaa suuntautua ahdistuksen käsitteilyyn ja hallintaan. (Viitala 2004, 292–293.)

2.2 Työuupumus

Turhautuminen työssä tai työn ylikuormittuminen saattavat johtaa loppuun palamiseen eli työuupumukseen. Koiviston (2001, 147) mukaan ero normaaliin työstä johtuvaan työuupumukseen on vaikeasti tunnistettavissa, mutta normaalin työstä johtavan uupumisen voi tunnistaa sen nopeasta ohi menevyydestä.

Kiireisen ja vaativan työelämän ja perheen tuomat vaatimukset tekevät elämästä yhä haastavampaa. Työtehtävien jatkuva muuttuminen pelkästä teknisestä suorittamisesta luovuutta ja aloitteellisuutta vaativaksi suoritukseksi saattaa lisätä työuupumisen vaaraa. (Österberg 2009, 165.) Nykyään puhutaankin paljon työuupumuksesta eli burnoutista, joka voi aiheuttaa vakavia tilanteita ja seurauksia sekä työntekijälle että työyhteisölle. Tämän vuoksi työyhteisön tuleekin osallistua työuupumuksen ennaltaehkäisyyn tarjoamalla tukea ja ohjausta työtöveille ja käsittelemällä avoimesti työhön liittyviä asioita. Myös vastuun kantaminen omasta työstä sekä toisten kunnioittaminen ja arvostaminen ovat tärkeitä asioita torjuttaessa työuupumusta. (Hyppänen 2007, 162.)

Suurimpia työuupumukselle altistavia tekijöitä ovat myös yritysten kustannusleikkaukset, jatkuva muutospainne ja venyminen kilpailussa työpaikkojen jatkumisesta. Koiviston (2001, 153–154) mukaan työuupumus on vakava ja huomaamatta kehittyvä krooninen oireyhtymä, jonka tunnistaminen on vaikeaa. Sille on ominaista kokonaisvaltainen väsymys, kyyniseksi muuttunut asennoituminen työhön sekä heikentynyt ammatillinen itsetunto. Aalto (2006, 30) listaa työuupumuksen aiheuttajiksi muun muassa liian kovan työtahdin ja vastuun työstä sekä työn aiheuttaman henkisen paineen. Työn vaatimusten ylittäessä tekijänsä voimavarat saattaa jatkuva ylikuormitus johtaa masennukseen ja uupumukseen. Se voi oireilla yleisenä väsymyksenä ja hitaana palautumisena, johon eivät enää auta vapaa-ajan tuomat tauot työstä.

Mankan (2006, 176) mukaan työyhteisöissä voitaisiin lisätä työn iloa ja ehkäistä työuupumusta tiedostamalla työuupumuksen uhat ja ennakoimalla ne. Työuupumuksen tiedostaminen tulisi aloittaa organisaation arvomaailman tunnistamisesta: millaista työsuoritusta työyhteisössä arvostetaan: saako työpaikalla yömyöhään istuva kunniaa, vai se, joka tekee työt työajan puitteissa. Viitalan (2004, 293) mukaan varsinkin ylempien toimihenkilöiden ja johtotason osaksi normaalia työpäivää vakiintuneet ylityöt lisäävät omalta osaltaan työuupumuksen vaaraa. Ylitöitä tehdään ilman korvauksia tai mahdollisuuksia pitää vastaavia määriä vapaata. Vapaus on lisääntynyt työn alkamis- ja päättymisaikojen suhteen, mistä on monen kohdalla seurannut työn ja vapaa-ajan välisen rajan katoaminen ja koko työajan käsitteen hämärtyminen. Ylirasituksen uhka muodostuu erityisen suureksi, silloin kun ylitöiden määrää ei voi itse säädellä. Helsilän ja Salojärven (2009, 271) mukaan hyvinvoinnin johtamisessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota työn suunnittelun parantamiseen, työntekijöiden arvostuksen lisäämiseen, kiireen ja aikapaineiden vähentämiseen sekä muutosten ja kriisinhallinnan kehittämiseen.

2.3 Työstressi

Suonsivun (2011, 26) mukaan arkikielellä stressillä tarkoitetaan kiireen ja liian tekemisen mukanaan tuomaa väsymystä ja muita rasitusoireita. Työstressi määritellään ristiriitana työn vaatimusten ja työntekijän edellytysten välillä. Liiallinen stressi ja pitkäaikainen kiire vaikuttavat puolestaan heikentävästi työhyvinvointiin. Hyppänen (2007, 161) listaakin eniten työssä esiintyvää stressiä aiheuttaviksi tekijöiksi jatkuvat muutokset, huonot työolosuhteet, vuoro-työn, pitkät työpäivät, terveysongelmat, jatkuvasti muuttuvasta teknologiasta aiheutuvat osaamisvaikeudet sekä liian suuren tai liian vähäisen työmäärän. Myös muutokset yksityiselämässä sekä perheen ja työn yhteensovittaminen saattavat aiheuttaa stressiä. Aallon (2006, 28) mukaan usein stressi kehittyy salakavalasti huomaamatta, ja työuupumus ja paineiden kasaantuminen rasittavat niin kehoa kuin mieltäkin. Stressaantuneen ihmisen ajatukset harhailevat, keskittymiskyky ja työn merkitys saattavat hävitä ja päätösten teko tuntuu vaivalloiselta.

Manka ja Manka ym. (2006,173–174; 2010) ovat sitä mieltä, että stressi ei ole aina pahasta, sillä sopiva määrä henkistä kuormitusta voi parantaa suorituskykyä, virkistää elintoimintoja ja kehittää toimintakykyä. Lyhytaikainen stressi saattaa auttaa työntekijää toimimaan kiireisissä ja kuormittavissa tilanteissa. Positiivisessa stressissä työskentely on mukavaa, ja ihminen voi sietää tilapäistä väsymystä pitkäänkin työskennellessään mielenkiintoisen ja haastavan työn parissa. On kuitenkin tärkeää tunnistaa, milloin positiivisesta stressistä tulee liian kuormittavaa, sillä pitkään jatkuva stressi voi sairastuttaa ja passivoida työntekijän.

2.4 Työhyvinvoinnin ja työelämän kehittyminen

Suomalaista työelämää ja työntekijöiden hyvinvointia on tutkittu ja kehitetty useita vuosia. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrissä on seurattu vuosittain suomalaisen työelämän laadun muutoksia palkansaajan näkökulmasta vuodesta 1992. Tutkimuksesta käy selville palkansaajien näkemyksiä muun muassa töiden organisoimisesta, työaika- ja palkkausjärjestelmistä, työssä oppimisesta ja vaikutusmahdollisuuksista, syrjinnästä, kiusaamisesta ja väkivaltaista työpaikalla sekä työkyvystä ja terveydestä. Lisäksi siitä selviää palkansaajien mielipiteitä työmarkkinoiden ja työelämän kehittymisestä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Työolobarometristä käy selville esimerkiksi, että 2000-luvun puolivälin jälkeen työntekijöiden kuntoon, terveyteen ja elintapoihin on kiinnitetty yhä enemmän huomiota työpaikoilla. Kun vuoden 2005 jälkeen selkeästi yli 60 % vastaajista oli sitä mieltä, että näihin seikkoihin on pyritty vaikuttamaan työpaikalla, vuonna 2008 jopa 70 % vastaajista oli tätä mieltä. Vuonna 2012 vastaajista 64 % kertoi, että heidän kuntoonsa, terveyteensä ja elintapoihinsa on kiinnitetty huomiota. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

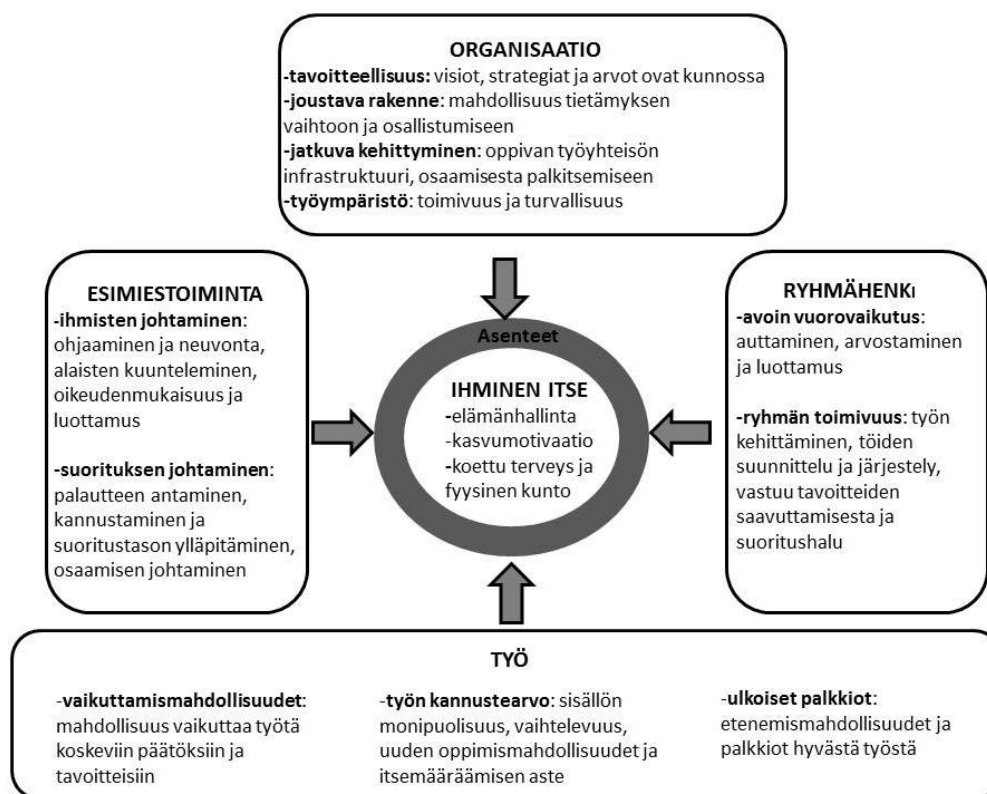
Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2013 käynnistämän Työelämä 2020 -hankkeen tavoitteena on yhteistyössä sosiaali- ja terveystieteiden, opetus- ja kulttuuriministeriön, työmarkkinaosapuolten, tutkimuslaitosten ja muiden työelämän toimijoiden kanssa auttaa työpaikkoja edistämään työhyvinvointia ja terveyttä, osaamista, innovointia ja tuottavuutta sekä luottamusta ja yhteistyötä. Hankkeen myötä työpaikkojen on mahdollisuus saada tulevaisuudessa entistä enemmän tietoa työelämän kehittämisestä sekä helposti saatavilla olevia palveluja oman kehittämistoiminnan tueksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Tilastokeskuksen laajoihin haastatteluihin perustuvat työolotutkimukset on tehty 6–7 vuoden välein vuosina 1977–2008. Ne kertovat palkansaajien työolojen erilaisista muutoksista. Tutkimusten tavoitteena on tuottaa tietoa työelämän tilasta työpoliittista päätöksentekoa ja työyhteisöjen kehittämistä silmällä pitäen. Työolotutkimuksilla saadaan tietoa myös siitä, miten suomalaiset kokevat työolonsa ja millaisia muutoksia niissä on tapahtunut. (Tilastokeskus 2008a.)

Tilastokeskuksen työolotutkimusten mukaan suomalaisessa työelämässä on tapahtunut paljon parannuksia: muun muassa työntekijöiden osaamis- ja koulutustaso on noussut sekä työssäkehittymis- ja työpaikkakoulutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet. Lisäksi työtehtävät ovat muuttuneet monipuolisemmiksi ja itsenäisemmiksi. Samoin työntekijöiden omat vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ovat parantuneet muun muassa kehityskeskustelujen yleistymisen ansiosta. Työntekijät myös kokevat yhä useammin työhönsä tärkeäksi. Työolotutkimuksen mukaan suomalaisten arvostukset ovat muuttuneet perhe-elämän ja vapaa-ajan merkityksen kasvaessa ja työn merkityksen hieman vähentyessä. Työntekijöiden työssä viihtymistä heikentävät sen sijaan eniten kiire ja tiukat aikataulut. Joka kolmannen mielestä työssä viihtymistä heikentää matala palkkataso ja joka viides pitää palautteen ja arvostuksen puutetta syynä viihtyvyyden heikentävinä tekijöinä. (Hyppänen 2010, 248–249.)

2.5 Työhyvinvointi osana yrityksen toimintaa

Työhyvinvoinnin syntyminen on Luomalan, Mankan ja Nuutisen (2008a) mukaan varsin monimutkainen kokonaisuus, jonka mahdollistaa yksilön ja työpaikan, työn, esimiehen sekä työtoverien toimiva vuorovaikutussuhde. Toimiva työhyvinvointi ilmenee yksilöissä työn ilona ja yrityksessä voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät edesauttavat hyvän tuloksen syntymiseen ja hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden houkuttaen päteviä työntekijöitä yritykseen. Kuviossa 4 näkyy keskenään vuorovaikutuksessa toimivan organisaation hyvinvoinnin tekijöitä.



Kuvio 4: Organisaation työhyvinvoinnin tekijät (mukailen Manka 2006).

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen kuuluu sekä työntekijöille että työnantajille. Molemmat osapuolet ovat yhtäläillä vastuulla työyhteisön toimintaan kiinteästi liittyvästä hyvinvoinnista. Otalan ja Ahosen (2005, 35–36) mukaan henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen on yrityksille osittain lakisääteinen velvollisuus. Siihen liittyviä säädöksiä ovat työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, työterveyshuoltolaki sekä laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta.

Työhyvinvoinnista huolehtimisella on suuri merkitys myös yrityksen menestymisen kannalta: hyvin voivan työyhteisön työntekijät kykenevät vastaamaan esimerkiksi asiakkaiden odotuksiin ja yrityksen tavoitteisiin (Österberg 2009, 158). Otalan ja Ahosen (2005, 69–70) mukaan korkea motivaatio, tyytyväisyys ja hyvä työilmapiiri vaikuttavat palvelutason, laadun ja asiakas-tyytyväisyyden paranemiseen. Tämä johtaa kilpailukyvyyn lisääntymiseen. Lisäksi työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa yrityksen osaamisen tasoon ja kehittymiseen. Myös Työterveyslaitoksen (2013b) mielestä työn kehittäminen ja muutosten hallinta ovat merkittäviä asioita työhyvinvoinnin kannalta. Työn tekemisen tulee olla lisäksi terveellistä ja turvallista, ja hyvinvoinnin kannalta on oleellista, että työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja hallittavaksi. Muutostilanteissa työn hallittavuus on usein vaarassa kadota ja työn mielekkyys hävitä.

Työhyvinvoinnin puute tulee yrityksille kalliiksi. Suoria kustannuksia aiheuttavat lyhyiden ja pitkäaikaisten sairauspoissaolojen lisäksi tapaturmista, varhaisesta eläköitymisestä, henkilöstön vaihtuvuudesta sekä osaamisen poistumisesta yrityksestä aiheutuvat kulut. Yritykselle aiheutuu epäsuorasti kustannuksia puolestaan eripituisten poissaolojen aikana sijaisten hankkimisesta, muiden työmäärän lisääntymisestä ja sitä kautta jaksamis- ja motivointiongelmista ja poissaolojen aiheuttamista katkoksista työnteossa. Lisäkuluja tuovat myös uusien henkilöiden perehdyttäminen ja organisaation sisäiset yhteistyön ongelmat sekä hiljaisen tiedon katoaminen työntekijöiden eläköityessä ja henkilöstön vaihtuessa. (Österberg 2009, 159.)

Manka ym. (2010) painottavatkin varhaisen välittämisen toimintatapaa työhyvinvointia lisäävänä toimintona. Tällöin ongelmat työpaikalla eivät pääse kasvamaan kohtuuttoman suuriksi. Esimerkiksi töiden järjestelyillä, yhteistyöllä työterveyshuollon kanssa sekä tarvittavilla kuntoutustoimenpiteillä kyetään estämään liian varhaista eläköitymistä ja osaamisen menetyksiä. Mankan (2006, 188) mukaan työntekijän hyvinvointiin ja tuottavuuteen kiinteästi liittyvällä työnhallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Työhallinnassa on kyse siitä, missä määrin työ tarjoaa työntekijälle vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa päättää työhön liittyvistä aikatauluista ja käytänteistä. Työn mielekkääksi kokeminen edellyttää lisäksi mahdollisuutta käyttää omaa osaamista hyödykseen ja kehittyä työssään.

2.5.1 Strateginen kokonaisvaltainen hyvinvointi

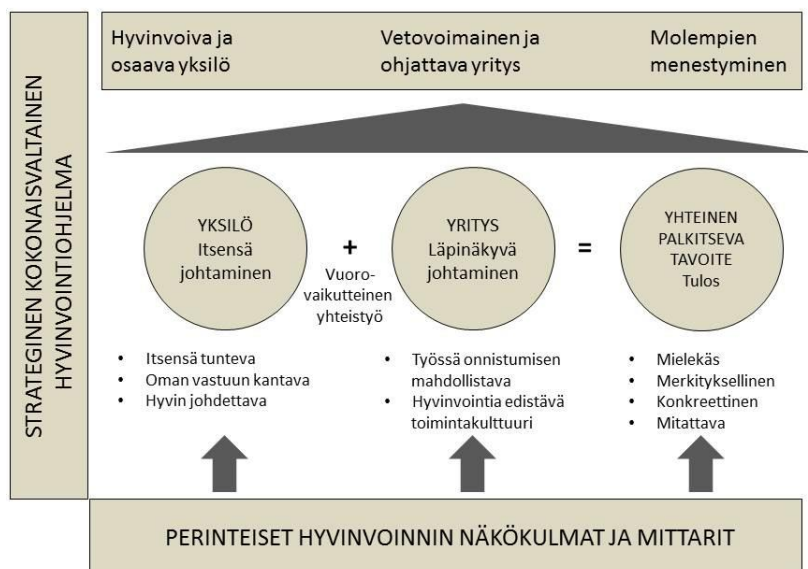
Ilman päämäärää ja tavoitteita on vaikea määrittellä tuloksellista ja kokonaisvaltaista hyvinvointia. Leskisen ja Hultin (2010, 83–84) mukaan määriteltäessä yrityksen strategista kokonaisvaltaista hyvinvointia tulee aluksi selvittää mitä hyvinvoinnilta odotetaan ja mitä sen kehittämällä saavutetaan. Tämä tulee määrittellä yrityksen visiossa ja strategiassa. Myös yrityksen vision avulla määritellyt henkilöstön roolit ja osaaminen ohjaavat strategista hyvinvointia. Kun nämä ovat selvillä, voidaan miettiä, miten tarvittavaa osaamista ja toimintakykyä pidetään yllä ja kehitetään.

Leskisen ja Hultin (2010, 85–86) mielestä yrityksen tärkeimpiä voimavaroja ovat ihmiset, ja henkilöstön hyvinvointi tulee kirjata yrityksen strategiseksi tekijäksi. Tällä varmistetaan, että kaikissa yrityksen toiminnoissa ja prosesseissa voidaan huomioida hyvinvoinnin mahdollistaminen. Heidän mukaansa hyvinvointi muodostuu strategiseksi, kun yritys tukee sillä liiketoimintaa tai organisaation tavoitteita. Perinteisesti liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista tuetaan esimerkiksi seuraavien näkökulmien valossa:

- sairauspoissaolojen vähentäminen tai niistä johtuvien jaksojen lyhentäminen
- työkyvyttömyydestä ja työtapaturmista aiheutuvien kustannusten vähentäminen
- kansansairauksista aiheutuvan työkyvyn laskun ja poissaolojen aiheuttamien kustannusten vähentäminen
- henkilöstön vaihtuvuuden ja siitä aiheutuvien kustannusten vähentyminen
- työtyytyväisyyden ja -ilmapiirin kohottaminen
- työergonomian parantaminen sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksien vähentäminen.

Omasta toimintakyvystään ja osaamisestaan vastuuta kantava työntekijä tiedostaa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin merkityksen ja hyvinvointinsa lähtökohdat sekä kykenee kertomaan hyvinvoinnin tilastaan. Hän myös kykenee sitoutumaan valitsemiinsa tavoitteisiin ja tekemisiin. Lisäksi hyvinvoinnin mahdollistavassa yrityksessä on selkeästi ja läpinäkyvästi määritelty muun muassa vision osoittamat osaamiset, roolit, tehtävät ja tavoitteet, yrityksen arvot, uramahdollisuudet, toimintakulttuuri sekä johtaminen ja esimiestyöskentely ja yksilöllisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin mahdollistavat toimenpiteet. Sekä työnantajan että työntekijän menestymistä edesauttaa se, että työntekijä tavoittelee hyvinvointia, osaamista ja toimintakykyä, kun taas yrityksen näkökulmasta tavoitellaan vetovoimaisuutta ja ohjattavuutta. (Leskinen & Hult 2010, 87.)

Kuviossa 5 kuvataan hyvinvoivan kulttuurin yrittystä. Vastuuta omasta osaamisestaan ja toimintakyvystään kantava henkilöstö toimii vuorovaikutteisesti ja pitkäjänteisesti yrityksessä, jota johdetaan läpinäkyvästi. (Leskinen & Hult 2010, 88.)



Kuvio 5: Strateginen kokonaisvaltainen hyvinvointiohjelma (mukaillen Leskinen & Hult 2010, 88).

2.5.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on haasteellista. Sen ongelmat liittyvätkin usein juuri johtamiseen ja esimiestyöhön, työn organisointiin, ihmissuhteisiin, stressiin tai kiireeseen. Osa näistä ristiriidoista ja ongelmista selviää itsestään, osa taas vaatii toimenpiteitä. Työhyvinvointityön johtamiseen sisältyykin monia eri osa-alueita. Esimerkiksi työntekijän fyysisen työkyvyn, terveyden ja voimavarojen edistämiseen voivat sisältyä esim. terveydenhoito, liikuntatoiminta, lääkinnällinen ja ammatillinen kuntoutus, terveellisten elämäntapojen edistäminen sekä harrastus- ja virkistystoiminta. Kun taas työympäristön kehittämisen toimenpiteisiin kuuluvat muun muassa työssä esiintyvien fyysisten ja psyykkisten riskien määrittäminen, ennaltaehkäisy sekä hallinta. Myös henkilöstön osaamisen kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota, muun muassa työhön perehdyttämiseen, täydennys- ja lisäkoulutukseen, omaehtoisen koulutuksen tukemiseen, työnkiertoon ja työn ohjaukseen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 271.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa, joka edellyttää, että organisaatiossa on määritelty työhyvinvointityön sisältö ja tavoitteet, sekä laadittu toimintasuunnitelma ja varattu tarvittavat resurssit. Työhyvinvoinnin johtaminen sisältää mm. työturvallisuuden, työterveyden, työsuojelun, tyhy-toiminnan ja muun työhyvinvointitoiminnan. Siihen tulisi kuulua olennaisena osana myös seuranta ja arviointi. (Suutarinen 2010, 21.)

Esimiehen toiminnalla on merkittävä rooli työntekijöiden hyvinvoinnissa, joten hänen tulee ymmärtää tämä vastuu. Yrityksen kustannuksia voidaan pienentää panostamalla työhyvinvointiin ja työkyvyn hallintaan. Sairauspoissaolot vähenevät, tapaturmariskit pienenevät ja näin kustannukset laskevat. (Kauhanen 2010, 107–108.) Niin ikään Rauramon (2008, 146) mielestä esimiehen merkitys alaisten hyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle on merkittävää. Työhyvinvoinnin edistäminen on organisaation johdon vastuulla, mutta se kuuluu myös työntekijöille. Esimies on vastuussa työyhteisön työhyvinvoinnin mahdollistavista toimenpiteistä. Hänen tulee huolehtia siitä, että työn kuormittuminen on kullekin työntekijälle sopivaa.

Entäpä, jos työntekijät saisivat päättää, mitä he tekevät, ja työpaikalla ei olisi ollenkaan johtajia? Yhdysvaltalainen pelifirma Valve kyseenalaistaa johtajien tarpeellisuuden yrityksissä, koska sen mielestä hierarkiat tappavat luovuuden. Samoilla linjoilla on muutamassa vuodessa jättimenestykseen noussut suomalainen pelialan yritys Supercell, jonka 130 hengen yrityksessä on vain muutama johtaja. Yrityksen toimitusjohtajan Ilkka Paanasen mukaan jokainen tiimi päättää itsenäisesti pelien kehityksestä ennen niiden markkinoille tuloa. Kun työntekijät voivat vaikuttaa työhönsä, heidän motivaationsa, hyvinvointinsa ja jaksamisensa lisääntyvät ja sairastuvuus laskee. Tämä lisää yrityksen tulosta välillisesti. (Pystynen 2013, C 10.)

2.5.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvoinnin kehittymisen mittaamisella selvitetään toiminnan tavoitteiden toteutumista. Mittaria valittaessa tulee miettiä mitä halutaan mitata ja mitä mittaustulosten perusteella aiotaan tehdä. Mittareiden tulee olla helppokäyttöisiä ja niistä saatavan hyödyn helposti arvioitavissa ja toteutettavissa, koska työhyvinvoinnin kehittymisen seuraamisessa tarvitaan uusintamittauksia. Taulukossa 1 on esimerkkejä työhyvinvoinnin mittareista. (Tapiola 2013b.)

Psyykinen ja fyysinen hyvinvointi	Osaaminen	Työyhteisö
<ul style="list-style-type: none"> • Työterveystarkastukset • Työkykyindeksi (TK) • Työstressi-indeksi • Ergonominen selvitys • Kävelytestit • Lihaskuntotesti • Sairauspoissaolotilastot 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstötilinpäätös • Moniosajakartoitus • Tulos- ja kehityskeskustelut 	<ul style="list-style-type: none"> • Työhygieeniset mittaukset • Sairauspoissaolotilastot • Tapaturmatilastot • Vaihtuvuustilastot • Ilmapii- ja työhyvinvointikartoitukset • Henkilöstötilinpäätökset • Laatumittarit • Tiimimittarit

Taulukko 1: Esimerkkejä työhyvinvoinnin mittareista (mukailten Tapiola 2013b).

Työhyvinvoinnin mittareilla voidaan mitata jotain tiettyä ilmiötä tai ne voivat olla kokonaisvaltaisia mittareita. Yrityksen johdon tulee jatkuvasti analysoida ja tulkita henkilöstöä koskevaa tietoa, sillä pelkkä henkilöstöä koskevan tiedon kerääminen ei riitä. Mittarin säännöllinen seuraaminen mahdollistaa tiedon mihin suuntaan ollaan menossa ja miten eri työhyvinvointia koskevat toimenpiteet ovat vaikuttaneet. Esimerkiksi haluttaessa vaikuttaa työhyvinvoinnilla tuottavuuteen, tulee samaan aikaan seurata sairauspoissaolojen kehittymistä, työtaturmien aiheuttamia poissaoloja ja kannattavuuslukuja. (Ojala & Ahonen 2003, 162–163.)

Hyviä työhyvinvoinnin suuntaviivojen tarkasteluun liittyviä määrällisiä mittareita voivat olla esimerkiksi sairauspoissaolot, työtaturmatilastot, henkilöstön vaihtuvuus sekä asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyystutkimukset. Kokonaisvaltaisten kyselyjen avulla voidaan selvittää henkilöstön tuntemuksia esimerkiksi työilmapiiristä, työn kuormittavuus-, stressi- ja tyytyväisyystekijöistä, työtyytyväisyydestä, työn muutoksista, koetuista kehittämistarpeista ja organisaation jaksamisesta. (Ojala & Ahonen 2003, 163–164.)

2.5.4 Toimiva työyhteisö

Jokaisen työntekijän tulisi tuntea olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja pyrkiä vaikuttamaan omalla toiminnallaan hyvän työyhteisön syntymiseen. Kaivolana ja Launilan (2007, 133, 134) mukaan toimiva työyhteisö tulisikin mieltää kokonaisuutena, jossa sen jokainen osa on tekemisessä keskenään. Hyvin toimiva työyhteisö on tuloksellinen ja kykenee vastaamaan toimintaympäristönsä asettamiin muutoksiin. Toisaalta toimiva työyhteisö vaatii sen jäseniltä yhteistä panosta ja osallistumista.

Kuviossa 6 näkyy, miten toimivan työyhteisön elementit rakentuvat sen perustehtävän ja ydinosaamisen ympärille. Perustehtävä liitetään osaksi organisaation laajempaa kokonaisuutta, ja hyvin toimivassa työyhteisössä kaikki sen jäsenet tiedostavat oman asemansa ja tavoitteet sekä yhteyden perustehtävän toiminta-ajatukseen. (Kaivola & Launila 2007, 134–135.)



Kuvio 6: Toimivan työyhteisön elementit (mukailten Kaivola & Launila 2007, 134).

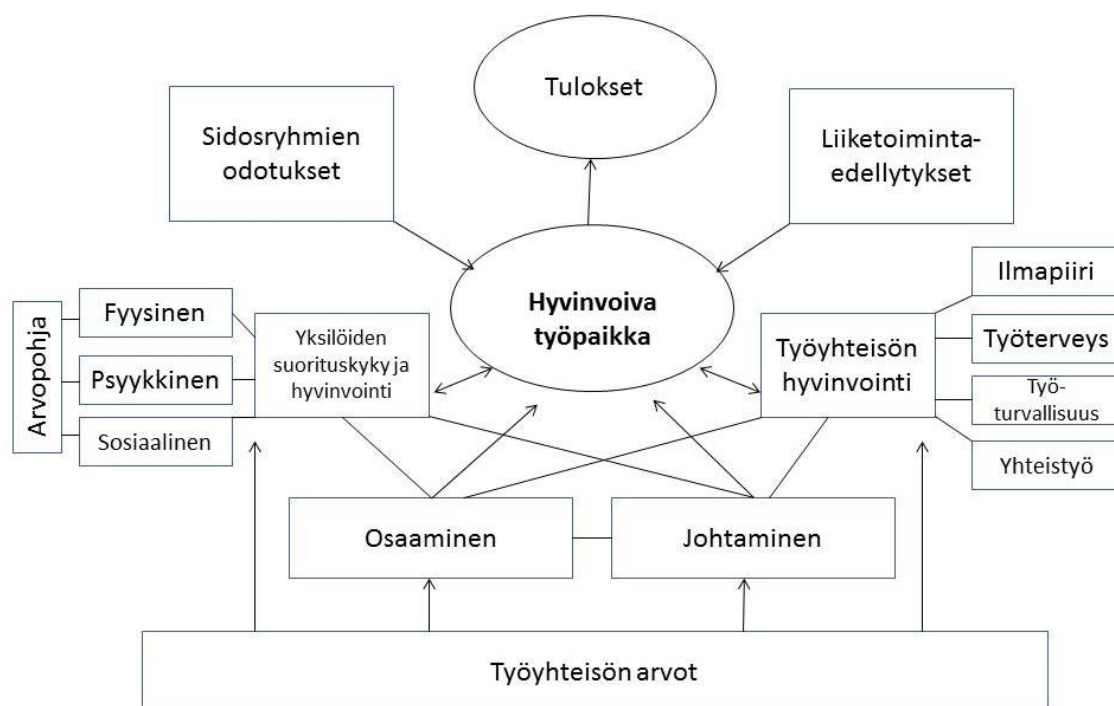
Positiivinen yhteisöllisyys merkitsee työilmapiirissä hyvää henkeä ja yhteenkuuluvaisuutta. Yhteisvastuullisuus puolestaan rakentuu toisten auttamiselle ja yhteiselle osallistumiselle, ja työyhteisön keskinäiset suhteet perustuvat luottamukselle. Organisaation pysyminen perustehtävässään ja työn sujuminen vaativat jatkuvaa ja avointa vuorovaikutusta organisaation eri osien välillä. Toimivalla vuorovaikutuksella puolestaan ylläpidetään ja kehitetään laatua, siksi uudet ideat ja kehitystyö vaativatkin sujuvaa tiedonkulkua ja jatkuvaa keskustelua. Hyvin toimiva työyhteisö kykenee tarvittaessa muuttamaan strategiaansa ja toimintaansa sekä ennakoidaan tulevaa olemalla selvillä toimintaympäristönsä muutoksista. Työn tekemistä tukevat rakenteet, työnteon edellytykset ja riittävät resurssit on turvattu ja työ on mitoitettu oikein töiden järjestelyjen ollessa selkeät. Työyhteisön jäsenet tietävät omat tehtävänsä ja sen mitä heiltä odotetaan. (Kaivola & Launila 2007, 135–36.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä luodaan jatkuvasti oppimis- ja kehitysmahdollisuuksia johdon tukiessa niitä. Lisäksi työnantaja huolehtii työn vaatimusten kasvaessa siitä, että toimintavaltuudet kasvavat samassa suhteessa. Hyvinvoiva työyhteisö tunnistaa ja osaa käsitellä ongelmia ja ristiriitoja. Niin ikään johtajuus kuuluu toimivan työyhteisön rakennusaineisiin. Sen tunnusmerkit avoimuus ja oikeudenmukaisuus luovat turvallisuuden tunnetta työyhteisön sisällä, ja hyvä johtaminen toteutuu esimies-alaistaitojen yhdistyessä. Kaivolan ja Launilan mielestä juuri avoin ilmapiiri rohkaisee työntekijää olemaan oma itsensä, ja hän tuntee kuuluvansa työyhteisöön tärkeänä ja olennaisena osana. Arjen toimintaan kuuluvat keskinäinen arvostus ja toisten ihmisten huomioiminen. Työyhteisön kehittyminen hyväksi työpaikaksi edellyttää henkilöstön yhteistä ymmärrystä ja tahtoa, jotka saavutetaan riittävän vuorovaikutuksen avulla. (Kaivola & Launila 2007, 136–139.)

Myös Österberg (2009, 159, 161) painottaa toimivien ihmissuhteiden tärkeyttä työyhteisössä. Oikeudenmukainen kohtelu edistää luottamusta ja avoimuutta. Avoimessa ja luottamuksellisessa työyhteisössä toisia ihmisiä ja heidän mielipiteitään kunnioitetaan, kun taas työyhteisön asiat eivät ole kunnossa silloin, kun siellä esiintyy syytelyä, selän takana puhumista ja kiusaamista tai oman edun ajattelua. Esimiehen on helpompi puuttua työyhteisössä vallitseviin epäkohtiin, mikäli työyhteisössä on laadittu kaikkia työntekijöitä koskettavat pelisäännöt.

Juutin ja Vuorelankin (2006, 71) mielestä hyvä työilmapiiri perustuu ihmisten väliseen avoimuuteen ja auttamisen haluun. Hyppänen (2007, 155–156) onkin sitä mieltä, että työyhteisön jäsenet ovat vastuussa työilmapiiristä ja työssävihtymisestä johdon vastatessa työterveys- huollon organisoinnista ja työhyvinvoinnin raamien laatimisesta, kun taas esimies huolehtii työyhteisön turvallisuudesta, työaikoihin liittyvistä asioista, työsuojeluväliteiden noudattamisesta sekä tasa-arvon toteutumisesta. Työntekijöiden tulee puolestaan huolehtia myös fyysisestä, sosiaalisesta, psyykkisestä, henkisestä ja ammatillisesta hyvinvoinnistaan.

Alla olevassa kuviossa 7 kuvataan hyvinvoivaa työpaikkaa, jossa työntekijän suorituskykyyn voidaan vaikuttaa johtamisen ja hyvinvointitekijöiden avulla. Kun edellä mainittuihin tekijöihin yhdistyy yksilön suorituskykyyn vaikuttavat tekijät, muun muassa työssä edellytetyt tiedot, taidot ja osaaminen sekä terveys, arvot, asenteet ja sosiaaliset kyvyt voidaan puhua työpaikan hyvinvoinnista. (Ojala & Ahonen 2003, 23.)



Kuvio 7: Hyvinvoiva työpaikka (mukaillen Ojala & Ahonen 2003, 24).

Abraham Maslow'n vuonna 1943 kehittämän motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jonka ylimmäisen tason tavoitteena on itsensä toteuttamisen motiivi. Rauramon työhyvinvoinnin portaat -mallissa on kyse ihmisten perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Se on luotu vertaamalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia työhyvinvointimalleja ja yhdistämällä niiden sisältöjä Maslow'n tarvehierarkian mukaisesti. Mallin avulla voidaan kehittää työntekijän, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia vaihe vaiheelta ja löytää pitkäjänteisen ja järjestelmällisen kehittämistoiminnan tueksi työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä. (Rauramo 2008, 29, 34; Työturvallisuuskeskus 2008.)

Ensimmäisellä portaalla psykofysiologiset perustarpeet täyttyvät työn ollessa sopiva tekijälleen mahdollistaen virikkeisen vapaa-ajan. Välttämättömiä ovat myös riittävä ravinto, liikunta ja ennaltaehkäisevä sairauksien hoito. Tällä portaalla työterveyshuollon rooli korostuu. Toisella portaalla on esitetty turvallisuuden tarpeen tyydyttäminen. Sen edellytyksiä ovat turvallinen työ ja työympäristö, riittävä toimentulo, työn pysyvyys sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö. Lisäksi sitä tukevat järjestelmällinen riskienhallinta, toimiva työsuojelutoiminta sekä osallistuva suunnittelutyö. Kolmas hierarkian taso liittyy sosiaaliseen. Tämän tarpeen taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet sekä tuloksesta ja työntekijöistä huolehtiminen, jotka saavutetaan huolehtimalla työpaikan luottamuksellisesta ja avoimesta ilmapiiristä. (Rauramo 2008, 35; Työturvallisuuskeskus 2008.)

Neljäs tarvehierarkian porras on arvostuksen tarpeen porras. Sitä tukevat käytännön arkipäivässä näkyvät hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä missio, visio, strategia sekä eettisesti kestävät arvot. Tarvehierarkian viimeinen, ylin porras on itsensä toteuttamisen tarve, jonka tyydyttämistä edistävät yksilön ja yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Sen tavoitteena on työntekijät, jotka kehittävät itseään jatkuvasti. Kuviossa 8 näkyy tarvehierarkian tasot: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Rauramo 2008, 35.)



Kuvio 8: Työhyvinvoinnin portaat -malli (mukailen Rauramo 2008, 27).

Työsuojelulain mukaan jokaisessa työpaikassa tulee olla työsuojelun organisointia ja johtamista, tiedottamista ja kouluttamista johtava työsuojelupäällikkö, jonka tehtäviin sisältyy myös osallistuminen organisaation kehittämishankkeisiin, muun muassa organisaatiouudistuksiin. Työsuojeluvaltuutettu ja kaksi varavaltuutettua edustavat työntekijöitä, ja työsuojelupäälliköllä on apunaan työsuojelutoimikunta, jossa on mukana työntekijöitä. (Viitala 2004, 297.)

Österbergin (2009, 157) mukaan työterveyslaki velvoittaa työnantajaa tarjoamaan omalla kustannuksellaan työterveyshuollon työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Työnantaja voi järjestää työterveyshuollon palvelut joko hankkimalla ne terveystaloksesta, tai järjestämällä työntekijöiden työterveyshuolto-palvelut itse tai yhdessä toisten työnantajien kanssa tai hankkia ne muualta työterveyshuolto-palvelujen tuottamiseen oikeutetulta toimintayksiköltä tai henkilöltä.

Käytännössä lakisääteisen työterveyshuollon tehtävänä on ehkäistä työperäiset terveysuhat parantamalla työolosuhteita ja poistamalla työn vaaratekijät, sen sijaan sairaanhoito-, kuntoutus-, liikunta- ym. palvelut kuuluvat vapaaehtoiisiin palveluihin. Työterveyshuollon tulee olla yhteydessä sekä työntekijöihin että työnantajaan, ja sen roolina on olla puolueettomasti molempien osapuolien välissä. Kriisitilanteissa ja hankalissa tapauksissa työterveyshuollon tulee järjestää keskusteluja asioiden käsittelyyn liittyvien ihmisten kanssa ja olla heidän tukenaan tilanteiden hallintaan saamisessa. (Aalto 2006, 26.)

2.6 Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen

Miellämme usein työhyvinvointiin useita eri asioita. Yksinkertaisesti ajateltuna työelämän hyvinvointiin liittyy ihminen, työ ja työolojen kehittäminen. Ihminen yksilönä on itse vastuussa omasta kehittämisestään, työnantajan vastuu kohdistuu työolojen kehittämiseen ja hyvän työn mahdollistamiseen. Työnantajan rooli on mahdollistaa hyvinvoinnin ylläpitäminen. Tämän yhtälön toimiessa syntyy hyvinvointia työssä. (Leskinen & Hult 2010, 79–80.)

Aallon (2006, 15–17) mukaan työhyvinvoinnin kehittämisohjelmilla voidaan parantaa selvästi työilmapiiriä ja vähentää sairauspoissaoloja. Yleisesti ottaen ohjelman tulisi olla monipuolinen, ja siinä olisi keskeistä varmistaa yhteys linjaorganisaatioon ja työterveyshuoltoon. Käytännössä työpaikalla työnantaja vastaa kaikesta toiminnasta, mutta jokainen työntekijä vaikuttaa omalla toiminnallaan työilmapiirin kokonaisuuteen.

Kehusmaa (2011, 11) pitää työhyvinvointia edistäviä yksittäisiä asioita, muun muassa liikuntaseteleitä, tyhy-toimintaa ja ilmapiiritutkimuksia toki tärkeinä, mutta hänen mielestään kuitenkin hyvän työelämän aikaansaamiseksi tulee ymmärtää niin työhyvinvoinnin kokonaisuus kuin ne tekijät, jotka edesauttavat organisaation hyvinvoinnin syntymistä.

2.6.1 Sisäinen viestintä

”Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisäistä tiedonkulua ja vuorovaikutusta” (Juholin 1999, 13). Usein sisäinen viestintä mielletään johtamisena ja osana tiedonhallintaa ja sen jalostamista. Sillä voidaan myös motivoida ja sitouttaa ihmisiä yhteisön ulkoiseen kuvaan, joka taas vaikuttaa omalta osaltaan yhteisön menestykseen. (Juholin 1999, 13.)

Hyvät vuorovaikutustaidot ja avoimuus edistävät sisäisen tiedonkulun lisäksi työn tekemistä. Jotta työntekijät tietävät mitä heidän tulee tehdä, ja millä tavoin, tulee esimiehen organisoida työt järkevästi, luoda pelisäännöt sekä huolehtia niiden noudattamisesta. Erityisesti esimiehen vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, ja hänen roolinsa on kannustaa alaisiaan avoimeen ja hyvään keskinäiseen vuorovaikutukseen. (Hyppänen 2007, 152.) Myös Pesonen (2012, 145) on sitä mieltä, että sisäinen viestintä on alaisten ja esimiesten välisen päivittäisen työviestinnän lisäksi yritysjohdon ja esimiesten viestintää henkilöstölle. Sillä viestitään kanavasta riippuen yritystoiminnan tavoitteita, strategiaa, päätöksiä tai päivittäisrutiinien suorituksia koskevia asioita. Niin ikään sisäisellä viestinnällä halutaan varmistaa yritystoiminnan muutostilanteissa, että koko henkilöstö ymmärtää tulossa olevat muutokset ja yrityksen strategiset päätökset. Muun muassa yrityksen yhteistoimintamenettelyssä käsitellään yrityksen sisäisen tiedotustoiminnan käytänteet ja perusteet, jotta varmistetaan, että henkilöstö saa sisäisen viestinnän kautta kaiken työhönsä oleellisesti liittyvän tiedon.

Österberg (2009, 184) pitää säännöllisiä palavereja tehokkaina sisäisen viestinnän ja tiedonkulun väylinä, sillä ne antavat mahdollisuuden valmistautua keskustelemaan asioista jokaisen työyhteisön jäsenen ollessa paikalla. Jotta asioita voidaan pohtia ennakkoon, palaverissa käsiteltävät asiat tulee olla etukäteen kaikkien tiedossa. Tämä edesauttaa keskustelun syntymistä ja sitä, että jokaisella on mahdollisuus ottaa kantaa palaverissa käsiteltäviin asioihin. Juutin ja Vuorelan (2006, 113–114) mukaan palaverissa sovitaan ja käsitellään yhteisiä asioita ja etsitään niille yhteisiä tapoja toimia. Parhaimmillaan ne voivat olla organisaation toimintaa tehostavia ja työpaikan kulttuuria ylläpitävää tehtävää toteuttavia tilaisuuksia, joissa kaikki osallistujat tuntevat tullessa kuulluiksi. Pahimmillaan palaverit ovat riitaisia tai ikäviä, osallistujia turhauttavia tilaisuuksia.

Viestinnän toimivuuden tärkeys korostuu erityisesti muutostilanteissa. Åbergin (2006, 132) mielestä muutosviestintään liittyvä jatkuva tiedottaminen on tärkeää, sekä se, että tiedotetaan silloinkin, kun ei ole varsinaista uutista. Samoin Aarnikoivun (2008, 168) mielestä tiedottamisessa tulee pyrkiä mahdollisimman suureen avoimuuteen kertomalla myös se, ettei kaikista asioista voi vielä tiedottaa perustellen, miksi niistä ei voi kertoa. Niin ikään Aro (2002, 75) painottaa muutostilanteissa viestinnän tärkeyttä, toistettavuutta ja virallisen tiedon helpoa saatavuutta käyttäen hyödyksi eri kanavia. Useilla yrityksillä onkin käytössään jatkuvasti päivitettävät verkkosivustot, joissa kuvataan hankkeen tausta, nykytila ja aikataulu (Aarnikoivu 2008, 169; Åberg 2006, 132).

2.6.2 Arvostus ja palaute

Ihmisten arvostus näkyy toisista välittämisenä, toisten kunnioittamisena ja huomaavaisuutena. Hakosen, Hakosen, Hulkon ja Ylikorkalan (2005, 238–240) mielestä työelämässä eri ammattien ja eri tehtävien arvostus liitetään niistä maksettavaan palkkaan ja muihin etuihin, kun taas arvostava kohtelu ja oikeudenmukaisuus parantavat työhyvinvointia ja työssä suoriutumista. Furman ja Ahola (2002, 20) painottavat muun muassa yksilön osaamisen ja ammattitaidon arvostusta. Heidän mukaansa kyse on siitä, miten kohtelemme työtovereitamme, miten kiinnostuneita olemme heistä ja miten osoitamme arvostavamme muiden osaamisesta, ammattitaitoa ja asiantuntemusta. Arvostus on sitä, että kerromme toiselle, että hän on tarpeellinen ja että hänen työpanostaan arvostetaan. Työyhteisössä arvostuksella viestitäänkin juuri siitä, että jokainen työntekijä on tärkeä työpaikalla, ja oikeudenmukaisuus viestii yksilön arvostusta ja asemaa ryhmän sisällä.

Avoin keskustelu työyhteisössä lisää hyvinvointia. Keskustelun tulee olla molemminpuolista ajatustenvaihtoa esimies-alaistasolla. Palautteen antaminen on myös tärkeää yksilön kehittymisen kannalta ja hyvät ja keskiveroiset suoritukset tulee palkita kiitoksella. Joillekin esimiehille palautteen antaminen voi olla vaikeaa. Eri-ikäisille ja erilaisille ihmisille tulisi osata antaa palautetta eri tavoin. (Varma 2006b.) Lisäksi palautteen avulla voidaan viestiä työn onnistumisesta. Sen kautta saadaan tietoa, miten omaa työtä tulee kehittää ja mitä asioita pidetään tärkeänä tai tavoittelemisen arvoisena. Epämääräinen palaute, tai kokonaan palautteen poisjättäminen viestivät työntekijälle, ettei hänen työpanostaan arvosteta tai sitä ei pidetä lainkaan tärkeänä. (Hakonen ym. 2005, 243.)

Eniten haluaisimme arvostusta juuri niiltä ihmisiltä, joita itsekin arvostamme ja joiden mielihalut on meille tärkeitä. Tämän vuoksi lähimmän esimiehen tai arvostamiemme kollegojen mielihalut ovat meille tärkeitä. Harvoin keskustellaan siitä, millaista myönteistä palautetta haluaisimme: kaipaamme myös sellaista palautetta, joka nimenomaan koskee työtämme ja työpanostamme arvostavaa palautetta. (Furman & Ahola 2002, 21–22.)

Palaute kulkee esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle palautemyönteisessä ilmapiirissä. Tämän lisäksi työntekijät antavat palautetta toisilleen. Jotta palautteesta olisi hyötyä käytännössä, palautetta tulisi antaa sekä onnistumisista että epäonnistumisista, sillä vain toiseen palautelajiin keskittyminen ei edistä hyvää palautekulttuuria. Palautteen antamisella esimies voi ohjata työn tekemistä, sitouttaa sekä kannustaa ja motivoida alaisiaan. (Aarnikoivu 2008, 141–142.) Juutin ja Vuorelan (2006, 69) mielestä hyvin perille menneen palautteen avulla voidaan korjata omaa työskentelyä ja auttaa tarkastelemaan sitä uudesta näkökulmasta. Lisäksi myönteinen palaute saattaa antaa lisää voimavaroja kyetä kohtamaan vaikeatkin työt.

Kuitenkin palautteen antamisen tai saamisen vaikeus koetaan ongelmana työyhteisöissä. Sydänmaanlakka (2000, 59) pitää palautteen antamisen tai saamisen vaikeuden syynä suomalaisen viestintäkulttuurin niukkuutta. Hyvät vuorovaikutustaidot ovatkin erittäin tärkeitä hyvinvoivassa organisaatiossa, sillä epäkohtiin tulisi osata puuttua asiallisesti, mutta myös antaa tunnustusta mahdollisuuksien mukaan.

2.6.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu määritellään ennalta sovituksi ja suunnitelluksi esimiehen ja alaisen väliksi keskusteluksi, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen järjestelmällisyys ja toteutuksen säännöllisyys. Sen avulla voidaan määrittellä kehykset organisaatiossa tapahtuvalle yhteistyölle, poistaa tehtäviin ja työnjakoon liittyvät epäselvyydet sekä luoda perusta esimiesten ja alaisten kanssakäymiselle sekä ihmisten työhön sitoutumiselle. Kehityskeskustelussa luodaan niin sopivan työmäärän tekemisen kuin työntekijän jatkuvan kehittymisen edellytykset. Lisäksi esimiehelle ja alaiselle tarjoutuu kehityskeskustelun kautta mahdollisuus vaihtaa mielipiteitä avoimesti ja luottamuksellisesti. (Juuti & Vuorela 2006, 108.)

Aarnikoivu (2008, 121–122) kuvaa kehityskeskustelua kolmivaiheisena prosessina, joka koostuu valmistautumisesta, keskustelun toteutuksesta ja jälkihoidosta. Keskustelun tukena toimii usein eri vaiheiden läpimenoa ja seurantaan tukeva lomakkeisto, joka sisältää valmiiksi laaditun kysymys- tai teemarungon. Parhaimmillaan esimies ja alainen ymmärtävät lomakkeiston laadukkaaksi ja hyötyä tuottavaksi kehityskeskustelun toteuttavaksi tueksi – ei itseisarvoksi, jolloin lomakkeet pahimmillaan rajoittavat kehityskeskustelun vuorovaikutteisuutta. Sydänmaanlakka (2000, 85) puolestaan listaa kehityskeskusteluille viisi konkreettista tavoitetta, joissa arvioidaan saavutetut tulokset, sovitaan tavoitteista seuraavaa työskentelykautta varten, määritellään kehittämistarpeet ja tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Lisäksi tavoiteltaviin asioihin kuuluvat esimiehen ja alaisen välisen yhteistyön kehittäminen sekä yleisten työskentelyolosuhteiden ja työilmapiirin kehittäminen.

Alastalo (2009) puolestaan kuvaa opinnäytetyössään työhyvinvointia edistävää kehityskeskustelua näin: ”Työhyvinvointia edistävä kehityskeskustelu on parhaimmillaan vapaata tarinan kerrontaa, niin että jokaisesta kehityskeskustelusta muodostuu tarina, jonka kautta keskustelun osapuolet kehittävät ja rakentavat ammatillista ja persoonallista minuuttaan.”

2.6.4 Oppimisen kehittäminen

Työhyvinvoinnin tärkeitä osatekijöitä ovat hyvä työn hallinta ja ammattitaito. Ne liittyvät olennaisesti myös yrityksen toimintamahdollisuuksiin ja menestykseen, sillä kun yrityksessä osataan tehdä asiat oikein, se kykenee kehittämään tuotteitaan ja palvelujaan. Hyppänen (2007, 112–113) ja Viitalan (2004, 201) mielestä erilaisten koulutusten lisäksi henkilöstön osaamista voidaan kehittää esimerkiksi työnkierrolla, jonka avulla laajennetaan työntekijän osaamiskenttää ja samalla voidaan hyödyntää hänen osaamistaan muualla organisaatiossa.

Perinteinen koulutus on keskeinen henkilöstön osaamisen kehittämisen keino. Sisäisten koulutusten ohella työntekijöitä koulutetaan ulkopuolisissa koulutuksissa ja seminaareissa. Niiden lisäksi osaamista voidaan kehittää ristiinkoulutuksen avulla, jossa työntekijät perehtyvät toistensa tehtäviin. Sen avulla voidaan lisätä organisaation joustavuuden lisäksi työn tuottavuutta. Etenkin tiimityöskentelyssä ristiinkoulutuksen merkitys kasvaa, koska tiimien jäsenillä on tarve oppia hallitsemaan toistensa työt. Työntekijöiden osaamista voidaan kehittää työtä monipuolistamalla ja lisäämällä vastuuta. Sijaisuuksien hoitaminen on keino hankkia työntekijälle osaamista erilaisista tehtävistä. Myös osallistuminen kehittämishankkeisiin tai projekteihin ovat loistavia kehittymispaikkoja ja ammatillisen kasvun väyliä henkilöstölle. (Hyppänen 2007, 112–113; Viitala 2004, 202–203.)

2.6.5 Sitoutuminen ja työmotivaatio

Työntekijöiden sitoutuminen työpaikkaan liittyy voimakkaasti motivaatioon. Hyppänen (2007, 128, 142–143) onkin sitä mieltä, että mitä motivoituneempi työntekijä on, sitä parempaan suoritukseen hän yltää. Siksi on tärkeää myös liiketoiminnan näkökulmasta saada henkilöstö motivoitumaan ja sitoutumaan yrityksen toimintaan. Hän pitää tärkeänä yritysten pyrkimyksiä sitouttaa työntekijänsä, sillä yritykseen, tiimiin ja tehtävään sitoutunut työntekijä hyväksyy asetetut tavoitteet herkemmin, ja työskentelee niiden saavuttamiseksi oma-aloitteellisesti. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat sen kokeman työtyytyväisyyden lisäksi muun muassa johdon tuki, työn sopiva kuormittavuus, tasapaino työn ja yksityiselämän välillä sekä tyytyväisyys palkitsemiseen.

Lämsä ja Hautala (2005, 80–81) tuovat esiin motivaatiotutkija Pinderin (1998) ajatuksia siitä, että työmotivaatio on ihmisen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä koostuva järjestelmä, joka saa aikaan yksilön tavoitteellista käyttäytymistä työssä. Hänen mukaansa työmotivaatiolla on muoto, joka viittaa ihmisen sisäiseen vireystilaan sekä suunta, joka suuntautuu jotakin tavoitetta kohti. Lisäksi työmotivaation kesto ja voimakkuus vaihtelevat. Lämsä ja Hautala korostavat työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden olevan ihmisen sisäisiä tekijöitä, kuten työntekijän tuntemaa iloa ja haasteita mitä työ hänelle tarjoaa sekä ulkoisia ympäristötekijöitä, vaikkapa palkkausjärjestelmiä ja työn luonnetta. Samoin Kaivola (2003, 150) listaa työstä saatavan korvauksen, työn yhteiskunnallisen merkityksen ja jatkuvat kehittämis- ja oppimismahdollisuudet motivaatioon vaikuttavina tekijöinä, kun taas sisäisiä tekijöitä ovat työn tuottama mielihyvä ja oman arvon tunnistaminen. Samoilla linjoilla ovat Liukkonen, Jaakkola ja Suvanto (2002, 7–8), joiden mielestä sisäisesti motivoitunut henkilö arvostaa työn tuomaa kunnioitusta ja arvostusta sekä yhteenkuuluvaisuuden tunnetta palkkiona hyvin suoritetusta työstään.

3 Menetelmävalinnat

Tutkimusmenetelmät jaetaan kahteen lähestymistapaan: kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Ne ovat tavoitteiltaan ja toteutukseltaan toisistaan erilaiset tutkimusmenetelmät eivätkä kilpaile keskenään. Ne ovat toisiaan täydentäviä tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135–136.)

Hirsjärven ym. (2009, 140) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskeisiä muun muassa seuraavat seikat: johtopäätökset ja teoriat aiemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta, hypoteesin esittäminen, käsitteiden määrittely, havaintoaineiston soveltaminen määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen, tarkat koehenkilömäärittelyt ja otantasuunnitelmat eli koehenkilöiden tai tutkittavien henkilöiden valinta perusjoukosta sekä muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Niin ikään arvolähtökohtien huomioiminen on erittäin tärkeää, koska arvot vaikuttavat tutkittavien ilmiöiden ymmärtämiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on löytää ja paljastaa tosiasioita jo olemassa olevien totuusväittämien todentamisen sijaan. Sille on ominaista tarkoituksenmukaisen kohdejoukon valitseminen satunnaisotannan sijaan. Myös tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja sitä voidaan toteuttaa joustavasti olosuhteiden muuttuessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164.)

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tarkastelemassani yritys X:n työhyvinvointikartoitusten tutkimusaineistojen keräämisessä oli käytetty pääosin kvantitatiivista tutkimusta, jota edustivat kyselylomakkeiden monivalintakysymykset. Kvalitatiivista tutkimusta edustivat puolestaan lomakkeiden avoimet kysymykset, jotka eivät sisällyneet saamaani tutkimusaineistoon.

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä aihetta voidaan käsitellä kattavasti monen kysymyksen avulla, mutta monista hyvistä puolistaan huolimatta tähän menetelmään sisältyy myös heikkouksia, muun muassa aineiston pinnallisuus ja teoreettisuus sekä mahdollinen kato eli vastaamattomuus (Hirsjärvi ym. 2009, 195). Siksi tutkimukseen oli hyvä liittää myös kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kysymyksiä, joita edustivat lomakkeiden avoimet kysymykset. Mielestäni juuri kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avoimet kysymykset antavat kohderyhmän henkilöille mahdollisuuden vastata kysymyksiin heidän todellisten tuntemustensa mukaan.

3.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksessa käytettävää aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi kyselyn avulla. Se tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä, jossa aineistoa kerätään tiettyjen standardien mukaan. Sen kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Kyselytutkimuksen aineistot käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. Yleisin survey-tutkimuksen muoto on gallup-kysely. Kyselytutkimuksen etu on se, että sen avulla saadaan laaja tutkimusaineisto, ja tutkimuksen avulla tavoitetaan paljon henkilöitä, joilta voidaan kysyä monia asioita. Menetelmä on tehokas, ja se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä, sillä hyvin suunniteltu lomake nopeuttaa tulosten analysointia. Aikaa vievän kyselylomakkeen tekemisen lisäksi kyselyn haittapuolina on aineiston pinnallisuus ja heikko teoreettisuus. Haittoja voivat olla kysymysten ja vastausten tulkintaepäselvyydet sekä vastaajien asiantuntemus, kyselyyn vastaamattomuus sekä heidän suhtautumisensa vakavuus kyselytutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 193–196.)

Posti- ja verkkokyselyssä tutkittaville lähetetään postitse tai sähköisesti lomake, jonka he täytettyään lähettävät takaisin tutkijalle. Postitse lähetettävien lomakkeiden mukana tulee olla valmiiksi maksettu palautuskuori, josta kannattaa mainita lähetekirjeessä. Menettelyn etuna on sen nopeus ja vaivaton aineiston saanti, kun taas haittana on kato, joka määräytyy kohderyhmän suuruudesta sekä tutkimuksen aiheesta. Muita ongelmia voivat aiheuttaa posti-kyselystä aiheutuvat postituskulut. Myös vastaajien nimien ja osoitteiden löytyminen saattaa tuottaa vaikeuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 196–197.) Verkkokyselyt soveltuvat hyvin sellaisten perusjoukkojen tutkimiseen, joilla on mahdollisuus Internetin käyttöön. Tutkimuksen onnistuminen riippuu paljon kyselyn teknisestä toteutuksesta ja edellyttää asiantuntemusta www-lomakkeiden tekemisessä. (Heikkilä 2010, 18.)

Yleensä kysymysten muotoilussa käytetään kolmea muotoa. Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys jättäen tyhjä tila vastausta varten. Monivalintakysymyksissä tutkija on laatinut valmiit, numeroidut vastausvaihtoehdot ja vastaaja merkitsee rastin tai rengastaa lomakkeesta valmiin, mieleisensä vastausvaihtoehdon tai useampia vaihtoehtoja. Kysymys, johon tutkija on antanut valmiit vastausvaihtoehdot, mutta jättänyt tilaa myös avoimelle vastaukselle, on avoimen kysymyksen ja strukturoidun kysymyksen välimuoto. Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvassa kysymystyypissä esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee niistä sen, miten voimakkaasti hän on samaa tai eri mieltä esitetyn väittämän kanssa. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–200.)

Kyselylomakkeeseen kannattaa laatia selkeät kysymykset sekä välttää monimerkityksellisiä kysymyksiä tai sanoja. Lyhyet kysymykset ovat helpommin ymmärrettävissä, ja ne kannattaa esittää yksi kerrallaan. Saatekirjeessä tulee kertoa kyselyn tarkoituksesta ja merkityksestä vastaajalle sekä rohkaista vastaamaan kyselyyn. (Hirsjärvi ym. 2009, 200–204.)

Työhyvinvointikartoitukset toteutettiin yritys X:n toimesta pääosin kvantitatiivisena tutkimuksena sekä avoimien kysymysten osalta kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä, jonka kyselylomakkeet koostuivat asteikkoihin eli skaaloihin perustuvista kysymyksistä, joissa esitettiin väittämiä sekä avoimista kysymyksistä. Työhyvinvointikartoitukset lähetettiin koko yritys X:n henkilöstölle verkkokyselyinä Internetin kautta.

4 Tutkimuksen suorittaminen

Heikkilän (2010, 18) mukaan kvantitatiiviseen tutkimukseen tarvittavat tiedot voidaan hankkia myös erilaisista muiden keräämistä tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin yritys X:n vuosina 2011–2013 toteuttamien työhyvinvointikartoitusten tuloksia. Työhyvinvointikartoitusten kyselylomakkeiden runko koostui neljästä eri aihealueesta, jotka koskivat lähiesimiestyöskentelyä, työyhteisöä, vastaajan omia näkökantoja sekä terveyttä ja turvallisuutta. Lähiesimiestyöskentelyn tuloksia tutkittiin tavoite- ja kehityskeskustelujen tiheyden, näkyvyyden ja merkityksen vastausten kautta. Lisäksi esimiestyöskentelyä tutkittiin esimiestyön laadun ja oikeudenmukaisuuden vastausten kautta. Työyhteisön toimivuutta tutkittiin suoritus-, innovaatio- ja palveluilmapiiriä sekä tiedonkulkua ja tiimin tavoitteellisuutta koskevien vastausten kautta, kun taas vastaajan omia näkökantoja tutkittiin tavoitteiden ymmärtämisen, johdon luottamuksen ja sitoutumisen vastauksia tarkastellen. Terveyttä ja turvallisuutta analysoitiin työkykyä, työn kuormitusta ja turvallisuustietoisuutta koskevia vastauksia tutkien. Työhyvinvointi-indeksiä tutkittiin päivittäisen hyvinvoinnin, viihtyvyyden ja yleisen tyytyväisyyden kautta.

Heikkilän (2010, 18) mukaan valmiit aineistot ovat harvoin sellaisessa muodossa, että niitä voidaan hyödyntää suoraan kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineistonani käyttämäni yritys X:n vuosina 2011–2013 toteuttamat työhyvinvointikartoitukset olivat kuitenkin vertailukelpoiset, sillä niiden kyselylomakkeiden runko koostui samoista aihealueista ja niissä oli käytetty täsmälleen samoja kysymysväittämiä jokaisena tutkimusvuotena. Analysoin tutkimustulokset Microsoft Office Excel 2010 -taulukko-ohjelman avulla. Tutkimustulokset tullaan raportoimaan tutkimuksen empiirisessä osuudessa sanallisesti ja kuvio muodossa.

4.1 Tutkimuksen aineisto

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistona yritys X:n toteuttamia työhyvinvointikartoitusten vastausten tuloksia vuosilta 2011–2013. Työhyvinvointikartoitusten kyselylomakkeiden runko rakentui neljästä eri aihealueesta, jotka koskivat lähiesimiestyöskentelyä, työyhteisöä, vastaajan omia näkökantoja sekä terveyttä ja turvallisuutta. Työhyvinvointikartoituksissa haettiin vastauksia 70 monivalintakysymyksen ja muutamien avoimien kysymyksen avulla. Avoimien kysymysten vastaukset eivät sisällyneet saamaani tutkimusaineistoon. Työhyvinvointikartoitusten arviointiasteikko oli 1–5, viiden ollessa paras mahdollinen arvosana.

Yritys X:n työhyvinvointikartoitus toteutetaan kaksi kertaa vuodessa. Keväisin tehtävässä kartoituksessa mitataan muun muassa henkilöstöhallinnon painopistealueiden asioita yksilö- ja työyhteisötasolla. Sen suurimpia alueita ovat suorituksen johtaminen, esimiestyön kehittäminen ja luottamuksen parantaminen. Tutkimuksessa seurataan henkilöstön sitoutumisen tasoa ja kehitystä yritykseen, strategiaan, toimintatapoihin ja uudistuksiin. Lisäksi tutkimuksessa on vahvasti mukana henkilöstön sitoutumisen mittaaminen niin tunne- kuin käyttäytymispuolella. Syksyisin mitataan päivittäistä työhyvinvointia, viihtyvyyttä ja yleistä tyytyväisyyttä. Yrityksessä on käytössä järjestelmällinen prosessi ja toimintamallit tulosten käsittelyyn työyhteisössä. Yrityksessä pyritään myös siihen, että työntekijät pohtivat yhdessä kartoituksen pohjalta, miten työyhteisössä voidaan kehittää työhyvinvointia.

4.2 Kohderyhmä

Kanasen (2011, 65, 68) mukaan populaatiolla tarkoitetaan kohderyhmää, jota tutkittava ilmiö koskettaa ja josta tutkimuksessa on tarkoitus tehdä päätelmiä. Otantamenetelmällä puolestaan poimitaan perusjoukosta alkioita, niin että otos edustaa kaikin puolin sitä.

Käyttämäni tutkimusaineiston kohderyhmä koostui yritys X:n henkilöstöstä. Tutkimusaineiston kysymykset lähetettiin yritys X:n toimesta kaikille kohderyhmän henkilöille, koska haluttiin saada tietoa koko henkilöstöstä ja toisaalta otantamenetelmällä näin suhteellisen pienestä ryhmästä ei olisi muodostunut otosta, joka olisi edustanut tarpeeksi kattavasti perusjoukkoa. Työhyvinvointikartoitus lähetettiin vuonna 2011 kaikkiaan 321 henkilölle osallistumisaktiivisuuden ollessa 220, eli 68,5 %. Vuonna 2012 tutkimus lähetettiin 327 henkilölle ja siihen vastasi 215 henkilöä eli 65,8 % henkilöstöstä. Vuonna 2013 tutkimus lähetettiin 247 henkilölle ja osallistumisaktiivisuus oli 177 eli 71,7 %.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään yritys X:n vuosina 2011–2013 toteuttamien työhyvinvointikartoitusten vastausten tuloksia niin sanallisesti kuin kuvioiden avulla. Vastauksista kerrotaan niiden numeerisia arvoja sekä vertaillaan vuosien 2011–2013 tuloksia keskenään myös prosentuaalisesti. Pohdintaluvussa tullaan arvioimaan yrityksen työhyvinvoinnin kehittymistä tutkimuksen tuloksista saatujen tietojen pohjalta, ja pohtimaan joiltain osin myös kehittymisen mahdollisia syitä.

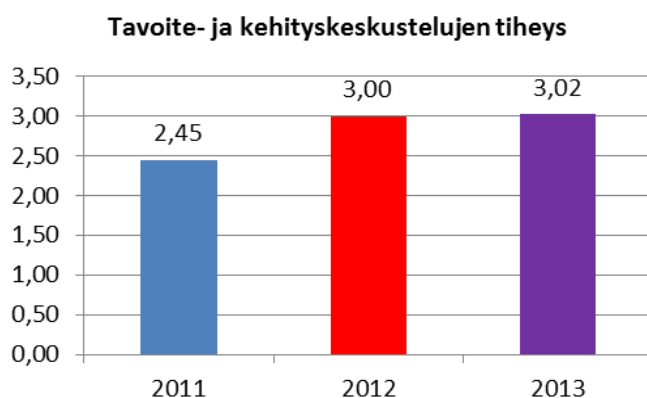
Tutkimustulokset on jaettu neljään aihealueeseen ja ne tullaan esittelemään seuraavien otsikoiden mukaan:

- Lähiesimiestyöskentelyn vaikutus työhyvinvointiin
- Työyhteisön toiminnan vaikutus työhyvinvointiin
- Työntekijän oman näkökannan vaikutus työhyvinvointiin
- Työntekijän oman terveyden ja turvallisuuden vaikutus työhyvinvointiin

Vastausten tuloksia tullaan tarkastelemaan kyselylomakkeissa olleiden väittämien vastausten perusteella. Kussakin tutkittavassa aihealueessa on yksi tai useampi väittämä, joiden yhteyteen on tässä tutkimuksessa lisätty suuraakkoset. Tutkimuksen tuloksissa tullaan kuvaamaan väittämiä näiden suuraakkosten avulla.

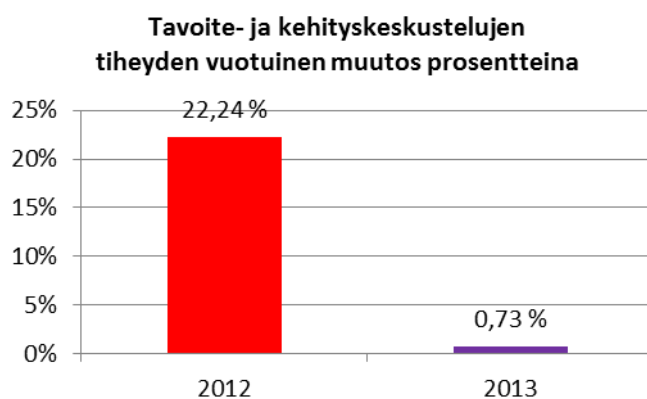
5.1 Lähiesiemiestyöskentelyn vaikutus työhyvinvointiin

Tutkittaessa lähiesiemiestyöskentelyä vastaajilta kysyttiin kuinka monta kertaa he olivat käyneet tavoite- ja kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa viimeisen 12 kuukauden aikana? Kuvio 9 voidaan nähdä, että tavoite- ja kehityskeskustelujen tiheydeksi muotoutui arvo 2,45 vuonna 2011, vuonna 2012 se nousi 3,00:aan ja vuonna 2013 vielä hieman eli 3,02:een.



Kuvio 9: Tavoite- ja kehityskeskustelujen tiheys.

Kuviossa 10 on nähtävissä tavoite- ja kehityskeskustelun tiheyden vuotuinen prosentuaalinen muutos: tiheys kasvoi vuodesta 2011 vuoteen 2012 hieman yli 22 prosenttia (22,24 %). Sitä vastoin vuonna 2013 tavoite- ja kehityskeskustelujen tiheys pysyi melkein vuoden 2012 tasolla noustun vain vajaan prosentin, eli 0,73 %.

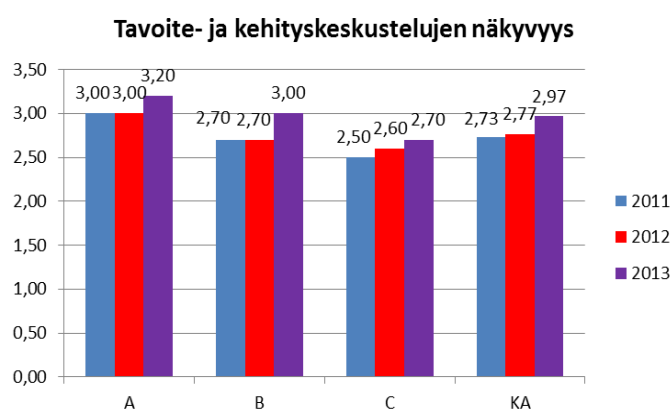


Kuvio 10: Tavoite- ja kehityskeskustelujen tiheyden vuotuinen muutos prosentteina.

Seuraavaksi tutkimuksessa tarkasteltiin tavoite- ja kehityskeskustelujen näkyvyyttä seuraavien väittämien avulla:

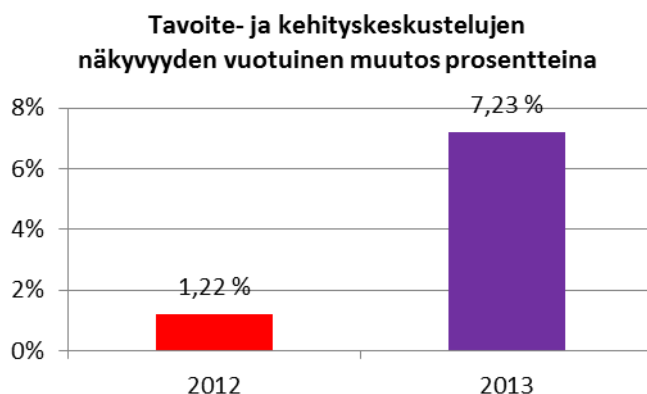
- A = Tavoite- ja kehityskeskusteluprosessille annetaan paljon painoa työyhteisössäni.
- B = Tavoite- ja kehityskeskusteluprosessilla on erittäin näkyvä rooli työyhteisössäni.
- C = Tavoite- ja kehityskeskusteluprosessista keskustallaan usein työyhteisössäni.

Kuviossa 11 näkyvillä olevien väittämien vastausten tulokset, joista kävi selville, että väittämien A ja B arvot pysyivät samalla tasolla vuodesta 2011 vuoteen 2012, kun taas arvot nousivat vuonna 2013. Väittämän C arvo nousi tasaisesti vuodesta 2011 kymmenyksellä vuosina 2012 ja 2013. Näin ollen tavoite- ja kehityskeskustelujen näkyvyyden keskiarvoksi muodostui 2,73 vuonna 2011, 2,77 vuonna 2012 ja vuonna 2013 se nousi 2,97:ään.



Kuvio 11: Tavoite- ja kehityskeskustelujen näkyvyys.

Kuviosta 12 selviää tavoite- ja kehityskeskustelujen näkyvyyden vuotuinen prosentuaalinen muutos yllä olevien väittämien keskiarvotulosten mukaan. Vuonna 2012 näkyvyys oli noussut hieman vuoden 2011 tasosta eli 1,22 %, kun taas vuonna 2013 se nousi yli 7 % (7,23 %).



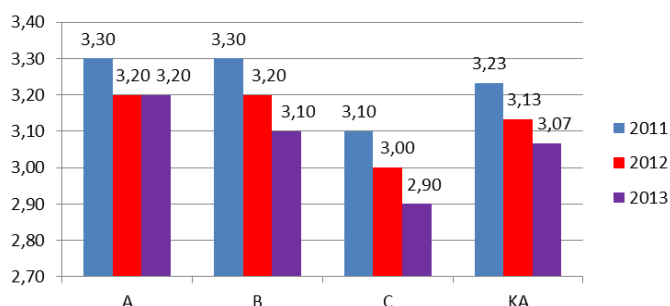
Kuvio 12: Tavoite- ja kehityskeskustelujen näkyvyyden vuotuinen muutos prosentteina.

Tavoite- ja kehityskeskustelun merkitystä kysyttäessä vastaajat ottivat kantaa seuraaviin väittämiin:

- A = Tavoite- ja kehityskeskusteluprosessi auttaa meitä ymmärtämään, kuinka hyvin suoritamme tehtävämme työyhteisössäni.
- B = Tavoite- ja kehityskeskusteluprosessi auttaa meitä selvästi keskittymään oikeaan tapaan toimia työyhteisössäni.
- C = Tavoite- ja kehityskeskusteluprosessi todella auttaa meitä saavuttamaan toivotut tulokset.

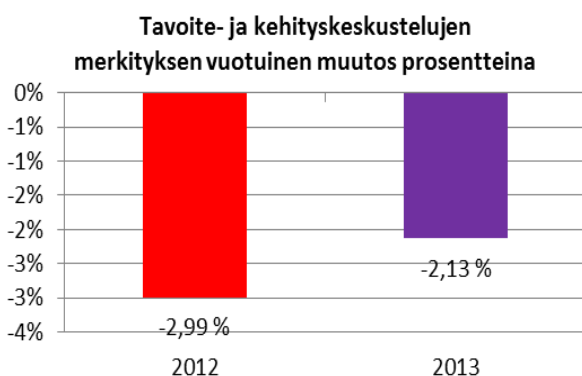
Kuviossa 13 näkyy, että vuonna 2011 väittämän A arvo oli 3,30 ja vuosina 2012–2013 se oli 3,20. Väittämien B ja C arvot laskivat vuosina 2012 ja 2013 yhden kymmenyksen. Näin ollen tavoite- ja kehityskeskustelujen merkityksen keskiarvoksi muodostui 3,23 vuonna 2011, vuonna 2012 se laski 3,13:een ja 3,07:ään vuonna 2013.

Tavoite- ja kehityskeskustelujen merkitys



Kuvio 13: Tavoite- ja kehityskeskustelujen merkitys.

Kuviossa 14 käy selville, että tavoite- ja kehityskeskustelujen merkitys väheni yllä olevien väittämien keskiarvotulosten mukaan vuodesta 2011 vuoteen 2012 melkein 3 prosenttia (2,99 %). Vuodesta 2012 vuoteen 2013 merkitys väheni hieman yli 2 prosenttia (2,13 %).

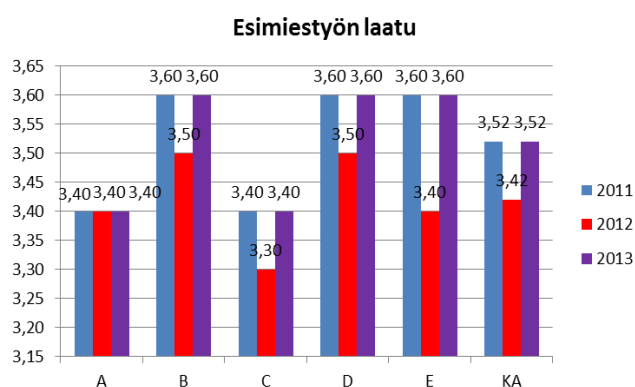


Kuvio 14: Tavoite- ja kehityskeskustelujen merkityksen vuotuinen muutos prosentteina.

Esimiestyön laatua tutkittaessa vastaajia pyydettiin arvioimaan seuraavien väittämien asioita:

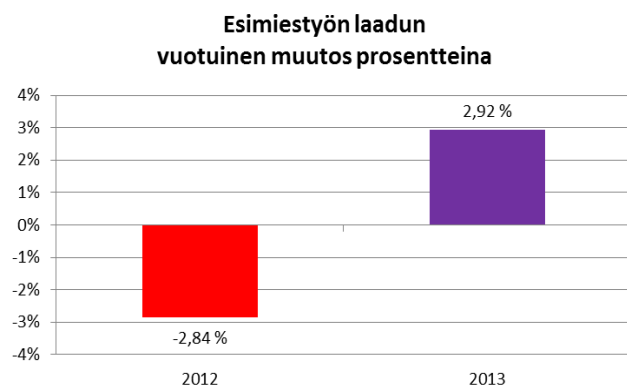
- A = Lähiesimieheni asettaa selkeät ja myönteiset tavoitteet ja kertoo mitä niiden saavuttamiseksi tulee tehdä.
- B = Lähiesimieheni rohkaisee ja huomioi ryhmän jäseniä.
- C = Lähiesimieheni kasvattaa ryhmän jäsenten välistä luottamusta, osallistumista ja yhteistyötä.
- D = Lähiesimieheni kohtelee ryhmän jäseniä yksilöinä ja tukien heitä työssä.
- E = Lähiesimieheni rohkaisee uudenlaiseen ajatteluun ongelmien suhteen ja kyseenalaistaa olettamuksia.

Kuvion 15 mukaan väittämä A sai saman arvon (3,40) vuosina 2011–2013. Väittämien B, C, D ja E arvo pysyi samalla tasolla vuosina 2011 ja 2013 (3,60 ja 3,40), mutta vuonna 2012 se laski suhteessa edelliseen vuoteen yhden kymmenyksen tai kaksi kymmenystä. Näin ollen vuosina 2011 ja 2013 esimiestyön laadun väittämien keskiarvo oli 3,52 ja vuonna 2012 se oli 3,42.



Kuvio 15: Esimiestyön laatu.

Kuviosta 16 selviää, että yllä olevien väittämien keskiarvotulosten mukaan esimiestyön laatu huononi vuonna 2012 melkein 3 prosenttia (2,84 %) vuodesta 2011. Toisaalta vuoden 2013 tulosten mukaan laatu parani lähes 3 prosenttia (2,92 %) vuoden 2012 tuloksiin verrattuna.

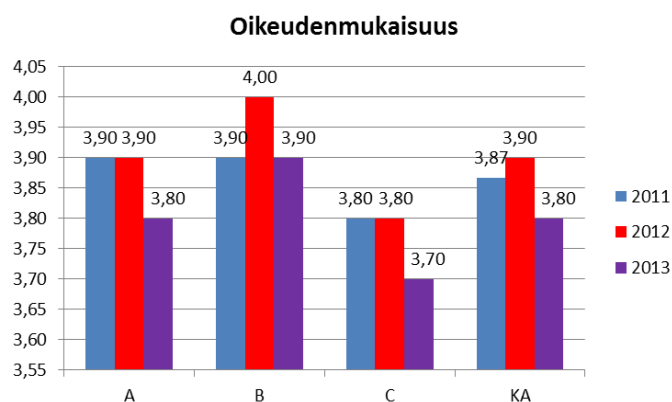


Kuvio 16: Esimiestyön laadun vuotuinen muutos prosentteina.

Kysyttäessä vastaajien mielipidettä lähiesimiehen oikeudenmukaisuudesta heitä pyydettiin ottamaan kantaa seuraaviin väittämiin:

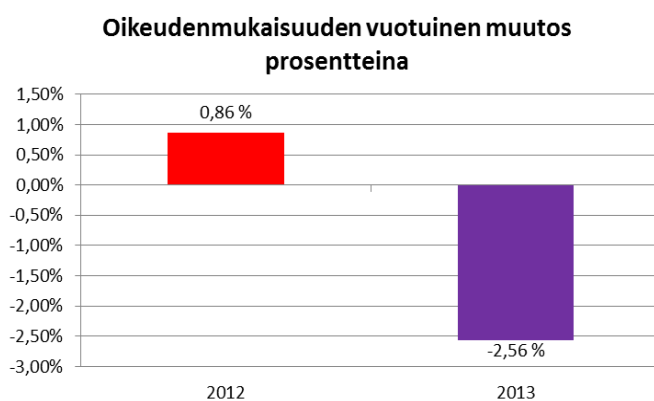
- A = Lähiesimieheni haluaa aidosti olla tasapuolinen.
- B = Lähiesimieheni on rehellinen minua kohtaan.
- C = Lähiesimieheni ottaa huomioon näkökantani päätöksenteon yhteydessä.

Kuviosta 17 ilmenee, että väittämien A ja C tulokset pysyivät ennallaan (3,90 ja 3,80) vuodesta 2011 vuoteen 2012, kun taas vuonna 2012 väittämän B arvo nousi yhden kymmenyksen vuodesta 2011. Sen sijaan vuoden 2013 tulos laski yhden kymmenyksen vuodesta 2012 kaikkien väittämien kohdalla. Näin ollen vuonna 2011 oikeudenmukaisuuden väittämien keskiarvoksi muodostui 3,87, vuonna 2012 se nousi 3,90:ään ja laski siitä yhden kymmenyksen vuonna 2013.



Kuvio 17: Oikeudenmukaisuus.

Kuvion 18 mukaan väittämien keskiarvotuloksissa ei ollut tapahtunut juuri paljoakaan muutosta vuonna 2012: kasvua oli tapahtunut hiukan vajaa prosentti (0,86 %) vuoden 2011 tasosta. Sitä vastoin vuonna 2013 tuloksissa oli pudotusta vuodesta 2012 hieman yli kaksi ja puoli prosenttia (2,56 %).



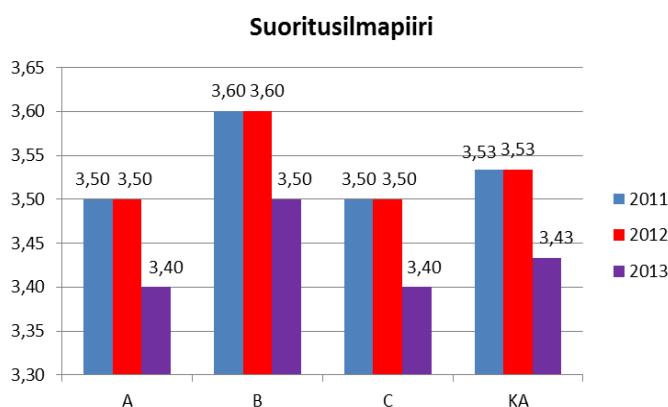
Kuvio 18: Oikeudenmukaisuuden vuotuinen muutos prosentteina.

5.2 Työyhteisön toiminnan vaikutus työhyvinvointiin

Suoritusilmapiiriä kysyttäessä vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa seuraaviin väittämiin:

- A = Työyhteisössäni ihmiset ovat sitoutuneita hyväksymään nousevia suorituspaineita.
- B = Työyhteisössäni ihmiset ovat sitoutuneita sopeutumaan vaihtuviin suoritustarpeisiin.
- C = Työyhteisössäni ihmiset ovat sitoutuneita hyväksymään uusia ja erilaisia suoritusehtoja.

Kuviossa 19 näkyy, että väittämien A, B ja C arvot pysyivät ennallaan vuodesta 2011 vuoteen 2012, mutta vuonna 2013 ne laskivat yhden kymmenyksen verran vuoden 2012 arvosta. Näin ollen vuosina 2011 ja 2012 suoritusilmapiirin väittämien keskiarvoksi muodostui 3,53, vuonna 2013 arvon laskiessa vuoden 2012 arvosta yhden kymmenyksen eli 3,43:een.



Kuvio 19: Suoritusilmapiiri.

Kuviosta 20 ilmenee, että yllä olevien väittämien keskiarvotulosten mukaan suoritusilmapiirisä ei ollut tapahtunut muutosta vuodesta 2011 vuoteen 2012. Sitä vastoin vuoden 2013 tulos laski vuodesta 2012 hieman alle 3 prosenttia (2,83 %).

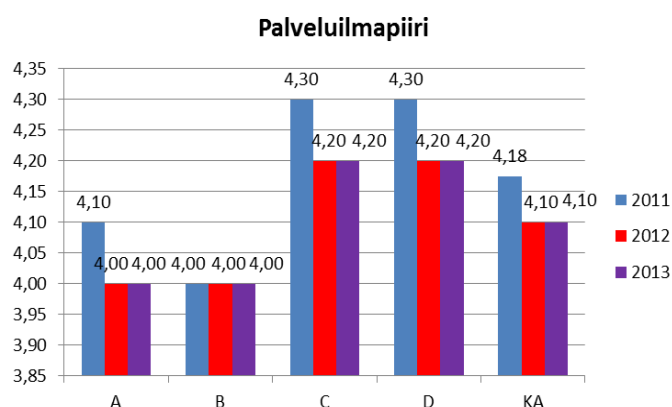


Kuvio 20: Suoritusilmapiirin vuotuinen muutos prosentteina.

Palveluilmapiiriä kysyttäessä vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa seuraaviin väittämiin:

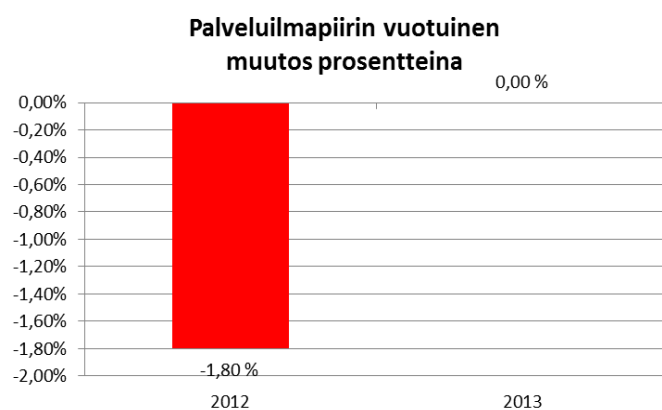
- A = Työyhteisöni tekee koko ajan töitä parantaakseen palvelun laatua asiakkaillemme.
- B = Työyhteisölläni on ideoita, miten parantaa palvelun laatua asiakkaillemme.
- C = Työyhteisössämme teemme paljon työtä sen eteen, että tyydyttäisimme asiakkaittemme odotukset.
- D = Työyhteisöni työntekijät näkevät todella paljon vaivaa auttaakseen asiakkaittamme.

Kuviosta 21 käy selville, että väittämien A, C ja D arvot laskivat vuodesta 2011 vuosina 2012 ja 2013 yhden kymmenyksen, kun taas väittämän B tulokset pysyivät saman suuruisina (4,00) vuosina 2011–2013. Näin ollen vuonna 2011 palveluilmapiirin väittämien keskiarvoksi muodostui 4,18, ja vuosina 2012 ja 2013 se oli 4,10.



Kuvio 21: Palveluilmapiiri.

Kuviosta 22 voidaan nähdä, että yllä olevien väittämien keskiarvotulosten mukaan palveluilmapiiri huononi vuodesta 2011 vuoteen 2012 lähes 2 prosenttia (1,80 %). Vuoden 2013 tulos pysyi sitä vastoin ennallaan verrattuna vuoden 2012 tulokseen.

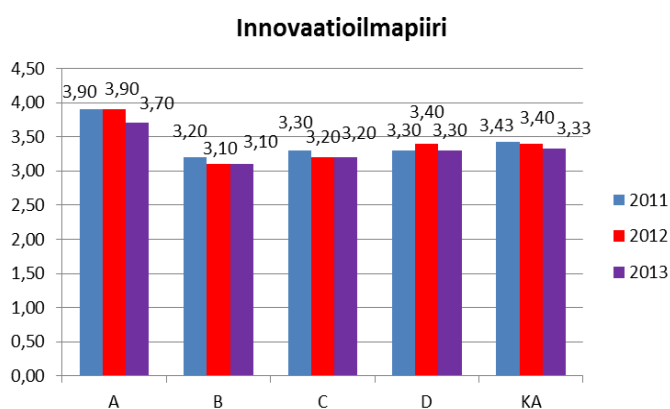


Kuvio 22: Palveluilmapiirin vuotuinen muutos prosentteina.

Innovaatioilmapiiriä tutkittiin seuraavien väittämien avulla:

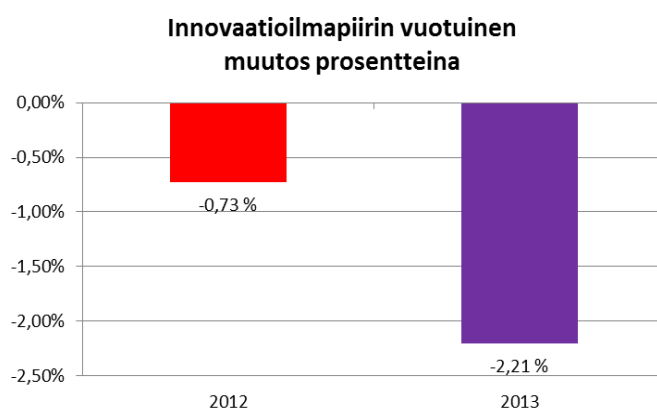
- A = Työyhteisöni on nopea reagoimaan, kun pitää tehdä muutoksia.
- B = Uudet ideat hyväksytään muitta mutkitta työyhteisössäni.
- C = Työyhteisöni johto löytää nopeasti asiat, jotka täytyy tehdä eri tavalla.
- D = Työyhteisöni ihmiset etsivät jatkuvasti uusia tapoja tarkastella ongelmia.

Innovaatioilmapiirin tuloksia on nähtävissä kuviossa 23: väittämien B ja C arvot pysyivät ennallaan vuodesta 2012 vuoteen 2013 laskien vuoden 2011 arvosta yhden kymmenyksen, samoin väittämän A vuosien 2011 ja 2012 arvo pysyi samana (3,90), mutta vuoden 2013 arvo laski kaksi kymmenystä. Väittämässä D vuosien 2011 ja 2013 arvot olivat samalla tasolla (3,30), kun taas vuonna 2012 arvo nousi 3,40:ään. Näin ollen vuonna 2011 innovaatioilmapiirin väittämien keskiarvoksi muodostui 3,43, ja vuonna 2012 se oli 3,40 ja 3,33 vuonna 2013.



Kuvio 23: Innovaatioilmapiiri.

Kuviossa 24 nähdään väittämien keskiarvotulosten vuosittainen muutos prosentteina. Siitä voidaan todeta, että vuoden 2012 tulos laski vuodesta 2011 hieman alle prosentin (0,73 %), ja vuoden 2013 tulos laski vuodesta 2012 yli 2 prosenttia (2,21 %).

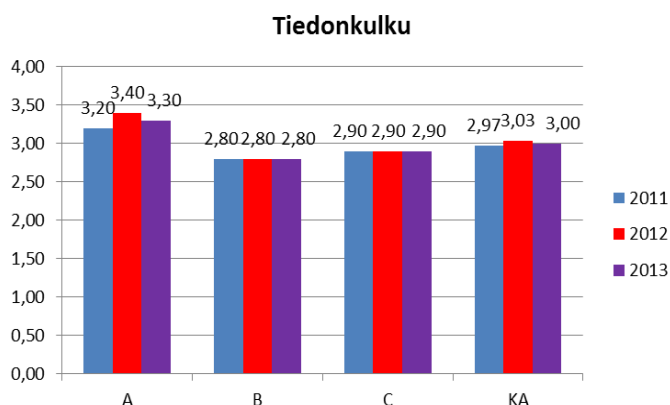


Kuvio 24: Innovaatioilmapiirin vuosittainen muutos prosentteina.

Tiedonkulkua tutkittaessa käsiteltiin seuraavia väittämiä:

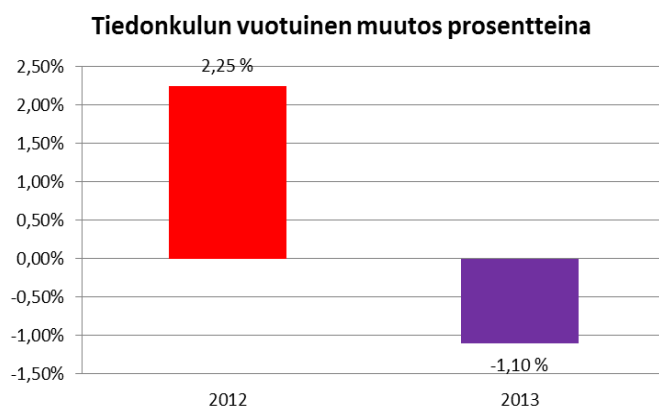
- A = Työssä onnistumisen kannalta tiedonkulku on työyhteisössäni riittävää.
- B = Työssä onnistumisen kannalta tiedonkulku on riittävää eri toimintojen ja ammattiryhmien välillä.
- C = Työssä onnistumisen kannalta tiedonkulku on riittävää yhtiön johdon ja henkilöstön välillä.

Kuviosta 25 voidaan todeta, että väittämien B ja C arvot pysyivät vuosina 2011–2013 muuttumattomina (2,80 ja 2,90), kun taas vuonna 2011 väittämien A arvo oli 3,20, vuonna 2012 se nousi 3,40:een, mutta laski vuonna 2013 yhden kymmenyksen 3,30:een. Näin ollen vuonna 2011 tiedonkulun väittämien keskiarvoksi muodostui 2,97, vuonna 2012 se oli 3,03 ja 3,00 vuonna 2013.



Kuvio 25: Tiedonkulku.

Kuviosta 26 käy selville, että vuoden 2012 tulos oli hieman yli 2 prosenttia parempi kuin edellisenä vuonna (2,25 %). Sitä vastoin vuoden 2013 tulos laski vuodesta 2012 hiukan yli prosentin (1,10 %).

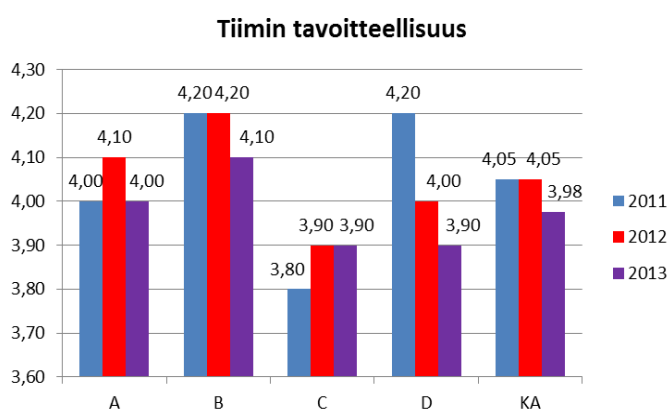


Kuvio 26: Tiedonkulun vuotuinen muutos prosentteina.

Tiimin tavoitteellisuutta tutkittiin seuraavien neljän väittämän avulla:

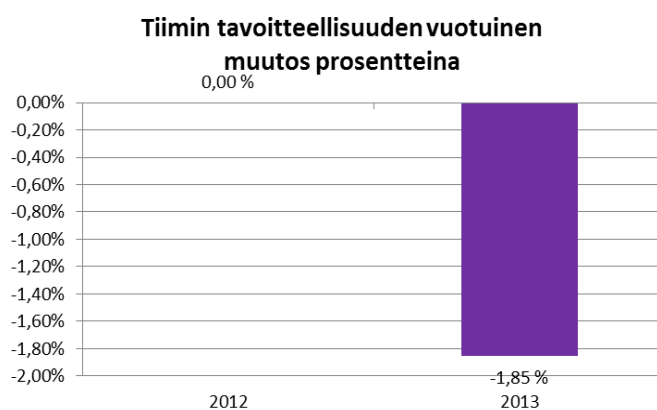
- A = Työyhteisöni tuottaa palvelut/tuotteet täsmällisesti.
- B = Työyhteisöni tuottaa palvelut/tuotteet laadukkaasti.
- C = Työyhteisöni tuottaa palvelut/tuotteet taloudellisesti.
- D = Työyhteisöni tuottaa palvelut/tuotteet asiakaslähtöisesti.

Kuviossa 27 on nähtävissä, että väittämän A arvo oli samalla tasolla (4,00) vuosina 2011 ja 2013, sen sijaan arvo oli vuonna 2012 yhden kymmenyksen korkeammalla. Väittämän B arvo oli samalla tasolla vuosina 2011 ja 2012 (4,20), mutta laski vuonna 2013 yhdellä kymmenyksellä. Sitä vastoin vuonna 2011 väittämän C arvo oli 3,80, mutta nousi vuosina 2012 ja 2013 arvoon 3,90. Vuonna 2011 väittämän D arvo oli 4,20, mutta laski vuonna 2012 kaksi kymmenystä arvoon 4,00 ja vuonna 2013 arvoon 3,90. Näin ollen vuosina 2011 ja 2012 tiimin tavoitteellisuuden väittämien keskiarvoksi muodostui 4,05 ja vuonna 2013 se oli 3,98.



Kuvio 27: Tiimin tavoitteellisuus.

Kuviosta 28 voidaan todeta, että tiimin tavoitteellisuuden tulos pysyi ennallaan vuosina 2011 – 2012. Sitä vastoin se laski hieman alle 2 prosenttia (1,85 %) vuodesta 2012 vuoteen 2013.



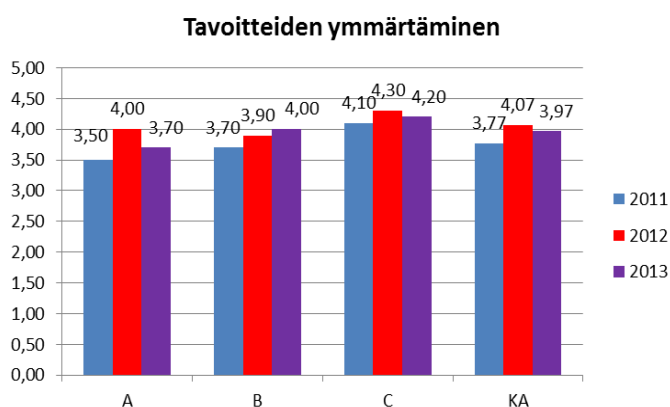
Kuvio 28: Tiimin tavoitteellisuuden vuotuinen muutos prosentteina.

5.3 Työntekijän oman näkökannan vaikutus työhyvinvointiin

Tavoitteiden ymmärtämistä vastaajia pyydettiin arvioimaan seuraavien väittämien avulla:

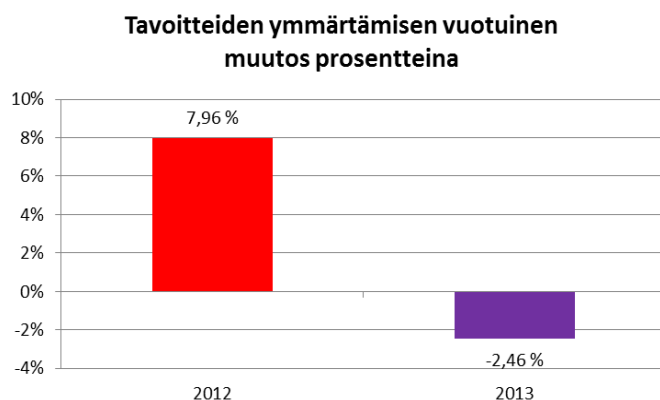
- A = Olen hyvin selvillä yhtiön strategiasta ja tavoitteista.
- B = Olen hyvin selvillä liiketoimintayksikön strategiasta ja tavoitteista.
- C = Olen hyvin selvillä työyhteisöni tehtävistä ja tavoitteista.

Kuvion 29 mukaan väittämän A arvo nousi vuodesta 2011 vuoteen 2012 viisi kymmenystä, mutta laski vuodesta 2012 arvoon 3,70 vuonna 2013. Väittämän B arvo nousi vuosina 2011–2013 arvosta 3,70 arvoon 4,00. Väittämän C arvo nousi ensin vuoden 2011 arvosta 4,10 vuonna 2012 arvoon 4,30, mutta putosi vuonna 2013 yhden kymmenyksen arvoon 4,20. Näin ollen vuonna 2011 tavoitteiden ymmärtämisen väittämien keskiarvoksi muodostui 3,77, vuonna 2012 se oli 4,07 ja 3,97 vuonna 2013.



Kuvio 29: Tavoitteiden ymmärtäminen.

Kuviosta 30 käy ilmi, että tavoitteiden ymmärtäminen nousi lähes 8 prosenttia (7,96 %) vuodesta 2011 vuoteen 2012. Kuitenkin se laski miltei 2,50 prosenttia (2,46 %) vuodesta 2012 vuoteen 2013.

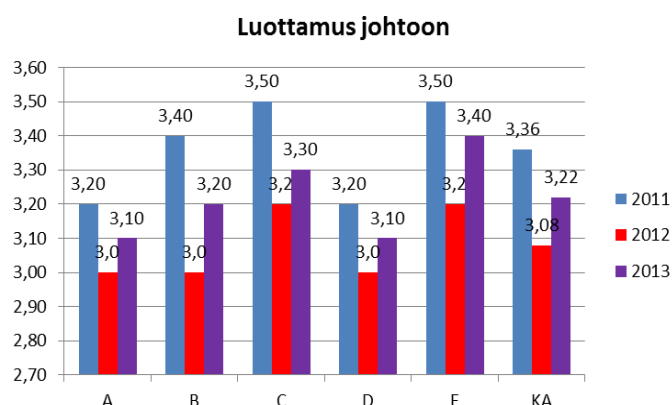


Kuvio 30: Tavoitteiden ymmärtämisen vuotuinen muutos prosentteina.

Tutkittaessa henkilöstön luottamusta johtoon vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa seuraaviin väittämiin:

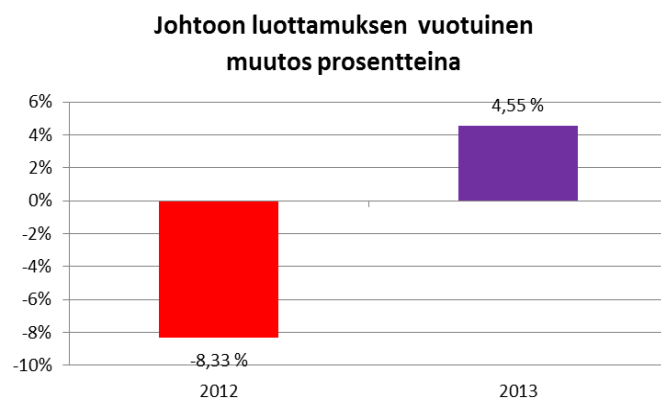
- A = Yrityksen johto on vilpittömän pyrkimyksissään ymmärtää työntekijöiden näkökantoja.
- B = Johdon kykyyn tehdä järkeviä ratkaisuja yrityksen tulevaisuuden suhteen voi luottaa.
- C = Johto vaikuttaa tekevänsä työnsä tehokkaasti.
- D = Olen varsin luottavainen siihen, että yritys pyrkii kohtelemaan minua rehdisti.
- E = Uskon ja luotan yrityksen johtoon.

Kuviosta 31 näkyy, että kaikkien väittämien (A, B, C, D ja E) arvo laski vuonna 2012. Eniten laski väittämän B arvo (arvosta 3,40 arvoon 3,0). Sen sijaan kaikkien väittämien arvo nousi vuonna 2013 (väittämät B ja E kaksi kymmenystä). Näin ollen vuonna 2011 johtoon luottamuksen väittämien keskiarvoksi muodostui 3,36, vuonna 2012 se oli 3,08 ja 3,22 vuonna 2013.



Kuvio 31: Luottamus johtoon.

Kuviosta 32 käy ilmi, että henkilöstön luottamus johtoon laski vuodesta 2011 vuoteen 2012 yli 8 prosenttia (8,33 %). Toisaalta se nousi hiukan yli 4,50 prosenttia (4,55 %) vuodesta 2012 vuoteen 2013.

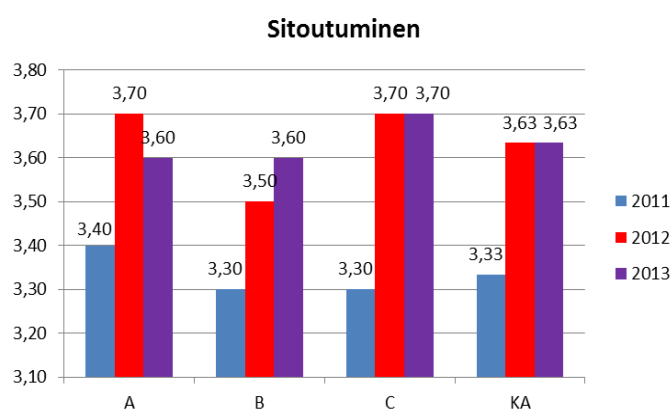


Kuvio 32: Johtoon luottamuksen vuotuinen muutos prosentteina.

Seuraavaksi tutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstön sitoutumista yritykseen seuraavien väittämien avulla:

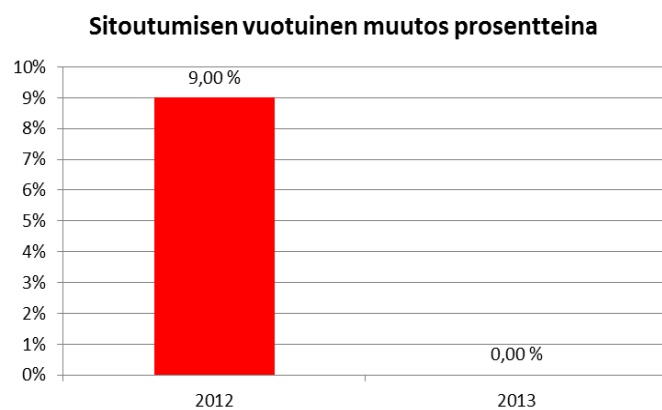
- A = Yhtiö merkitsee minulle hyvin paljon henkilökohtaisella tasolla.
- B = Tunnen kuuluvani yhtiön "perheeseen".
- C = Tunnen olevani henkisesti sitoutunut yhtiöön.

Kuviosta 33 käy selville, että kaikkien väittämien arvo nousi vuodesta 2011 vuoteen 2012. Kaikkein eniten nousi väittämän C arvo, neljä kymmenystä (arvosta 3,30 arvoon 3,70). Lisäksi voidaan todeta, että vuonna 2013 väittämän A arvo laski yhden kymmenyksen ja väittämän B arvo nousi saman verran ja väittämän C säilyi vuoden 2012 tasolla (3,70). Näin ollen vuonna 2011 sitoutumisen väittämien keskiarvoksi muodostui 3,33 ja vuosina 2012 ja 2013 se oli 3,63.



Kuvio 33: Sitoutuminen.

Kuviosta 34 käy ilmi, että henkilöstön sitoutuminen yritykseen nousi 9 prosenttia vuodesta 2011 vuoteen 2012. Sitä vastoin vuoden 2013 tulos pysyi ennallaan verrattuna vuoden 2012 tulokseen.



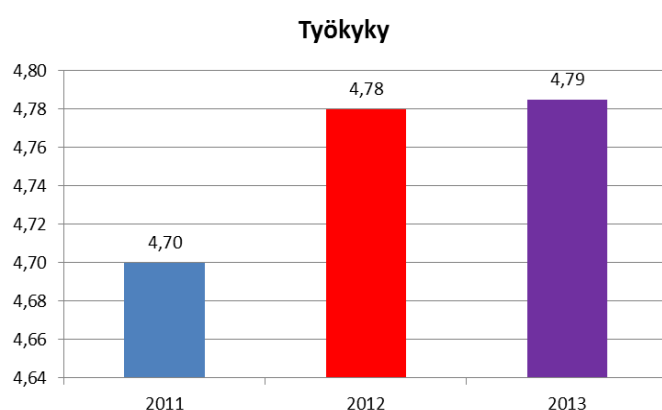
Kuvio 34: Sitoutumisen vuotuinen muutos prosentteina.

5.4 Työntekijän oman terveyden ja turvallisuuden vaikutus työhyvinvointiin

Tutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstön työkykyä seuraavan väittämän avulla:

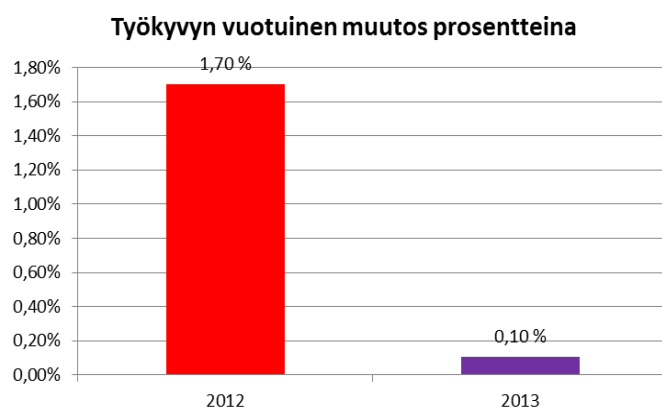
- Uskon, että pystyn terveytteni puolesta työskentelemään nykyisessä ammatissani kahden vuoden kuluttua.

Yllä olevan väittämän vastausten perusteella henkilöstön usko omaan terveyteensä nousi jonkin verran vuosina 2011–2013. Kuvion 35 mukaisesti vuonna 2011 työkyvyn väittämän arvoksi muotoutui 4,70, vuonna 2012 se nousi 4,78:aan ja vuonna 2013 vielä hieman eli 4,79:ään.



Kuvio 35: Työkyky.

Kuviossa 36 on nähtävissä työkyvyn vuotuinen prosentuaalinen muutos. Vastaajien mielestä vuonna 2012 heidän työkykynsä parani vuodesta 2011 hieman alle 2 prosenttia (1,70 %) ja vuonna 2013 se parani hienoisesti (0,10 %) vuodesta 2012.

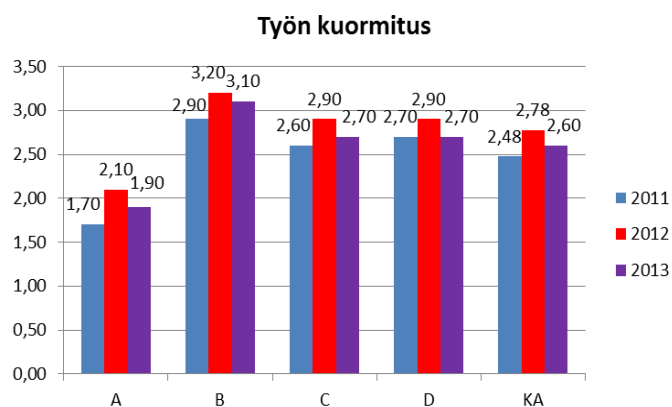


Kuvio 36: Työkyvyn vuotuinen muutos prosentteina.

Työn kuormitusta tutkittiin alla olevien väittämien avulla:

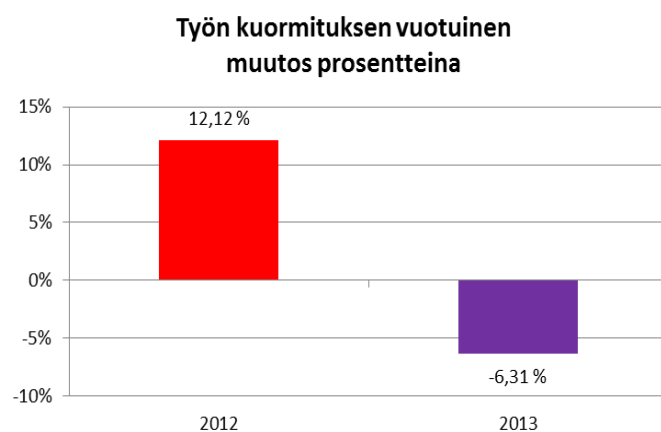
- A = Joudun usein työskentelemään tiukan aikataulun aiheuttamassa paineessa.
- B = Tunnen itseni usein uupuneeksi töissä.
- C = Minulla on usein liikaa töitä.
- D = Tunnen itseni usein uupuneeksi töiden jälkeen.

Kuviossa 37 voidaan nähdä, että kaikkien väittämien arvo nousi vuodesta 2011 vuoteen 2012. Kaikkein eniten nousi väittämä A: vuonna 2011 sen arvon oli 1,70 ja vuonna 2012 se oli 2,10. Kuitenkin kaikkien väittämien arvo laski vuodesta 2012 vuoteen 2013 kaksi kymmenystä lukuun ottamatta väittämää B, jonka arvo laski vain yhden kymmenyksen. Näin ollen vuonna 2011 työn kuormittumisen väittämien keskiarvoksi muodostui 2,48, vuonna 2012 se oli 2,78 ja 2,60 vuonna 2013.



Kuvio 37: Työn kuormitus.

Kuviosta 38 käy ilmi, että vastaajien mielestä työn kuormitus nousi vuodesta 2011 vuoteen 2012 hieman yli 12 prosenttia (12,12 %). Sitä vastoin vuoden 2013 tulos laski yli 6 prosenttia (6,31 %) verrattuna vuoden 2012 tulokseen.

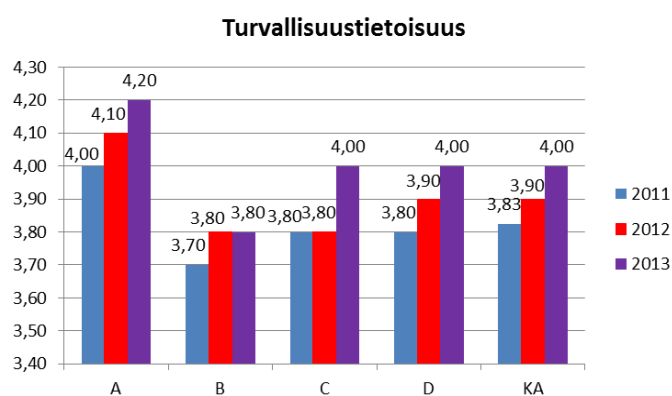


Kuvio 38: Työn kuormituksen vuotuinen muutos prosentteina.

Turvallisuustietoisuutta kysyttäessä vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa seuraaviin väittämiin:

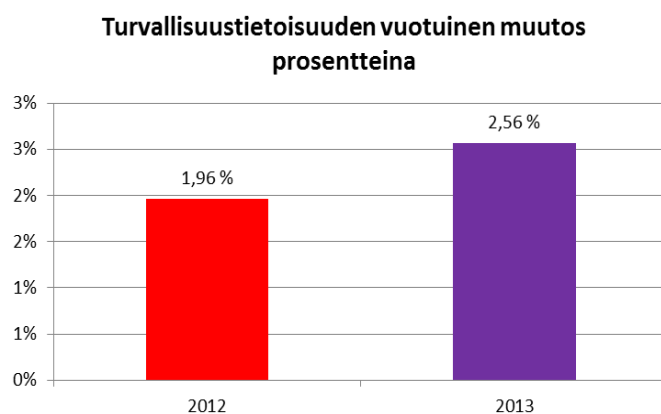
- A = Tiedän vastuuni turvallisuudesta ja ymmärrän toimintani vaikutukset omaan ja muiden turvallisuuteen.
- B = Osaan toimia oikein turvallisuuttani uhkaavissa tilanteissa.
- C = Olen tietoinen työympäristööni ja työhöni liittyvistä turvallisuusriskeistä.
- D = Osaan raportoida havaitsemistani turvallisuuspuutteista eteenpäin.

Kuvion 39 mukaan väittämien A, B ja D arvot nousivat vuonna 2012. Väittämien A ja D arvo nousi tasaisesti yhden kymmenyksen vuodesta 2011 vuoteen 2013. Väittämän C arvo sen sijaan säilyi ennallaan vuosina 2011 ja 2012 arvossa 3,80, mutta nousi kaksi kymmenystä vuodesta 2012 vuoteen 2013. Näin ollen vuonna 2011 henkilöstön turvallisuustietoisuuden keskiarvoksi muodostui 3,83, vuonna 2012 se oli 3,90 ja 4,00 vuonna 2013.



Kuvio 39: Turvallisuustietoisuus.

Kuviosta 40 selviää, että vastaajien mielestä heidän turvallisuustietoisuutensa lisääntyi vuodesta 2011 vuoteen 2012 vajaa 2 prosenttia (1,96 %). Vuonna 2013 nousua oli hieman yli 2,50 prosenttia (2,56 %) verrattuna vuoden 2012 tulokseen.

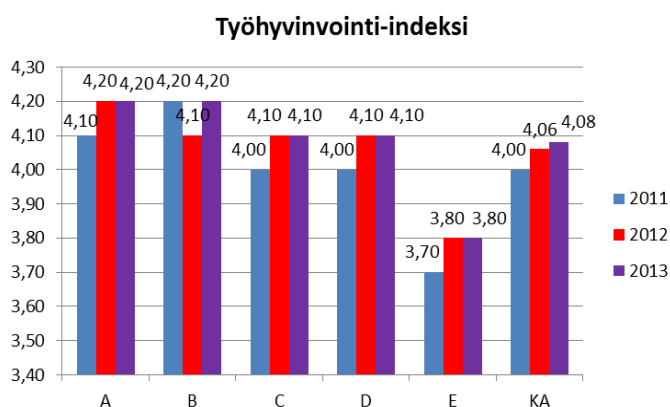


Kuvio 40: Turvallisuustietoisuuden vuotuinen muutos prosentteina.

Viimeiseksi vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa seuraaviin väittämiin:

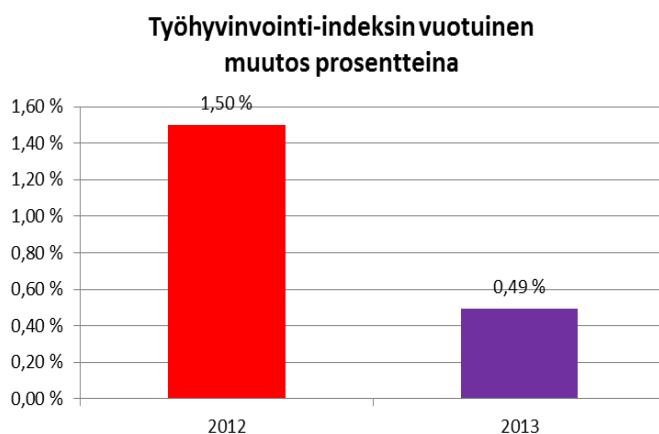
- A = Olen innostunut työstäni
- B = Työni on tuloksellista
- C = Olen työtä tehdessäni tasapainoinen ja hyväntuulinen
- D = Tulen mielelläni töihin
- E = Jaksan hyvin työssäni

Kuvion 41 mukaan väittämän E arvot olivat kaikista väittämistä alhaisimmat vuosina 2011 – 2013. Kuitenkin voidaan todeta, että kaikkien väittämien arvot nousivat vuodesta 2011 vuoteen 2012 ja säilyivät samalla tasolla vuonna 2013 väittämää B lukuun ottamatta, jonka arvo laski vuonna 2012 yhden kymmenyksen. Näin ollen vuonna 2011 työhyvinvointi-indeksin väittämien keskiarvoksi muodostui 4,00, vuonna 2012 se oli 4,06 ja 4,08 vuonna 2013.



Kuvio 41: Työhyvinvointi-indeksi.

Kuviosta 42 käy ilmi, että vastaajien mielestä heidän työhyvinvointinsa parani vuodesta 2011 vuoteen 2012 puolitoista prosenttia (1,50 %). Vuonna 2013 nousua oli noin puoli prosenttia (0,49 %) verrattuna vuoden 2012 tulokseen.



Kuvio 42: Työhyvinvointi-indeksin vuotuinen muutos prosentteina.

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tarkoituksena on pohtia tutkimuksessa käytettyjen väittämien vastauksien pohjalta yritys X:n työhyvinvoinnin kehittymistä.

Yhteenveto tuloksista -luvussa käydään läpi työhyvinvointikartoituksissa esitettyjen väittämien vastusten tuloksia, verrataan vastausten vuosittaisia keskiarvotuloksia toisiinsa ja tarkastellaan tulosten perusteella työhyvinvoinnin kehittymistä vuosina 2011–2013. Siinä pohditaan myös tutkimuksessa saatujen tulosten syntyminen mahdollisesti johtaneita syitä. Johtopäätökset-luvussa tuodaan esille tutkimuksessa tarkasteltujen työhyvinvoinnin aihe-alueiden kehittymistä tarkastelujakson aikana. Siinä on myös pohdittu miten opinnäytetyössä asetettujen tavoitteiden toteutuminen onnistui.

6.1 Opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksissa halutaan saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta käytetään validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteitä, jotka tarkoittavat luotettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimusongelman kannalta mitataan oikeita asioita, ja reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Kvantitatiivisessa opinnäytetyössä tulee aina arvioida työn luotettavuutta, sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa validiteetti- ja reliabiliteettikysymykset eivät ole niin tärkeitä, vaikkakin niitä käytetään nykyisin arvioitaessa luotettavuutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Opinnäytetyön valmistumisen kannalta on tärkeää huomioida työn luotettavuus jo sen alkuvaiheessa, sillä mikäli tutkimusmenetelmät, mittarit ja otos on tehty ilman validiteetin ja reliabiliteetin huomioimista, työn luotettavuus voi jäädä heikoksi. (Kananen 2011, 118–119.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten pysyvyyttä, eli saadaan samat tulokset toistettaessa tutkimus. Käytettäessä samaa mittaria eri mittauskerroilla se antaa samat tulokset. Mittarin reliabiliteetti voi olla korkea, ja se tuottaa jatkuvasti saman tuloksen, mutta mittari on kuitenkin väärä eli reliabiliteetti ei aina takaa validiteettia. Reliabiliteetti voidaan jakaa kahteen osatekijään, konsistenssiin ja stabiliteettiin, joka mittaa mittarin pysyvyyttä ajassa. Konsistenssilla puolestaan tarkoitetaan, sitä että mittarit mittaavat samaa asiaa. (Kananen 2011, 119–120.)

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli mitataanko oikeaa asiaa. Mittari on validi, mikäli sillä mitataan sitä mitä pitääkin mitata. Se varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria sekä mittaamalla oikeita asioita. Validiteetissa voidaan erottaa muun muassa seuraavia alalajeja: sisäinen validiteetti eli syy-seuraus-suhde, ulkoinen validiteetti, eli yleistettävyyden ja sisältövaliditeetti, joka mittaa oikeaa asiaa. (Kananen 2011, 121.)

Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan oikeaa syy-seuraus-suhdetta. Käytettäessä ristiintaulukointia jakauman todellisen syyn löytäminen ei ole aina itsestään selvyyttä. Ulkoinen validiteetti on yhteydessä saatujen tulosten yleistettävyyteen, joka toimii, mikäli otos vastaa populaatiota eli kohderyhmää. Myös tutkimuksessa käytettävä kieli asettaa omia vaatimuksiaan: siinä käytettävien kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä sekä sellaisia, että kaikki tutkittavat ymmärtävät ne samalla tavalla. (Kananen 2011, 121, 123.)

Mikäli kvantitatiivisen opinnäytetyön kaikki vaiheet on dokumentoitu riittävän tarkasti, reliabiliteetin todentaminen on melko helppoa, ja tutkimus on toistettavissa. Riittää, kun tutkimuksen eri vaiheet on dokumentoitu hyvin ja perustelut on tehty huolellisesti. Kokonaisvaliditeetti saavutetaan rajoittamalla validiteettipohdinta koskemaan esimerkiksi sisäistä ja ulkoista validiteettia. (Kananen 2011, 123–124.)

Yritys X:n toteuttamiin kyselyihin vastattiin nimettömänä, näin niihin saatiin yritys X:n yhteyshenkilön mukaan mahdollisimman paljon vastauksia. Nimettömyyden ajateltiin myös lisäävän vastaajien rehellisyyttä. Tutkimuksen toistettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimuksen vaiheet ovat dokumentoitu riittävän tarkasti. Yritys X:n työhyvinvointikartoitusten kannalta toistettavuus on mahdollista lähettämällä samat kysymyslomakkeet uudestaan samalle kohderyhmälle eli yritys X:n henkilökunnalle.

Yritys X:n yhteyshenkilön mukaan tutkimuksen sisäistä validiteettia pyrittiin vahvistamaan arvioimalla kyselylomakkeen toimivuus mahdollisimman hyvin ja muotoilemalla kysymykset mahdollisimman selviksi ja yksinkertaisiksi. Sähköisellä anonyymillä kysymyslomakkeella haettiin antaa vastaustilanne, johon ei liittynyt sosiaalista painetta tai tarvetta miellyttää haastattelijaa. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan pitää kohderyhmän koon perusteella luotettavina, sillä tarkastelemani tutkimusaineiston kysymyslomake lähetettiin yritys X:n kaikille työntekijöille. Näin ollen vastaajien joukko oli kattava edustus koko yritys X:n henkilöstöstä. Tutkimuksen osallistumisaktiivisuus oli hyvä. Vuonna 2011 siihen osallistui 68,5 % henkilöstöstä. Vuonna 2012 osallistumisprosentti oli 65,8 ja vuonna 2013 se oli 71,7. Korkea osallistumisaktiivisuus lisäsi myös osaltaan tutkimuksen ulkoista validiteettia.

6.2 Yhteenveto tuloksista

Yritys X:n työhyvinvointikartoitukset koostuivat neljästä eri aihealueesta, jotka koskivat lähiesimiestyöskentelyä, työyhteisöä, vastaajan omia näkökantoja sekä terveyttä ja turvallisuutta. Tutkimuksessa kartoitettiin myös työhyvinvointi-indeksin tuloksia, jossa mitattiin päivittäistä hyvinvointia, viihtyvyyttä ja yleistä tyytyväisyyttä.

Lähiesimiestyöskentelyn vaikutusta työhyvinvointiin tarkasteltiin tutkimalla tavoite- ja kehityskeskustelujen ja esimiestyön laadun väittämien vastauksien tuloksia. Lisäksi tutkittiin oikeudenmukaisuuden väittämien vastauksien tuloksia.

Tutkittaessa tavoite- ja kehityskeskustelun tiheyttä (kuvio 9), sen arvoksi muodostui 2,45 vuonna 2011, vuonna 2012 se nousi 3,00:aan ja vuonna 2013 vielä hieman eli 3,02:een. Näin ollen tavoite- ja kehityskeskustelujen tiheys kasvoi vuodesta 2011 vuoteen 2012 hieman yli 22 %, ja vuodesta 2012 vuoteen 2013 kasvua oli tapahtunut vielä hiukan, 0,73 % (kuvio 10).

Henkilöstön tyytyväisyyden kasvuun voi vaikuttaa esimies-alaisuuden tiheä ja onnistunut vuorovaikutus. Tätä mieltä ovat myös Leskinen ja Hult (2010, 106), sillä ottamalla huomioon kunkin työntekijän yksilöllisen hyvinvoinnin kehittämisen tarpeet ja mahdollisuudet erilaisissa elämäntilanteissa mahdollistetaan asioiden parempi ennakointi. Juuti ja Vuorela (2006, 108) pitävät lisäksi tärkeänä sitä, että kehityskeskusteluissa on jonkinasteinen järjestelmällisyys ja toteutuksen säännöllisyys.

Toisessa tavoite- ja kehityskeskustelujen tutkittavassa aihe-alueessa tarkasteltiin niiden näkyvyyttä seuraavien väittämien avulla: Työyhteisössäni annetaan paljon painoa tavoite- ja kehityskeskusteluprosessille. Työyhteisössäni tavoite- ja kehityskeskusteluprosessilla on erittäin näkyvä rooli. Työyhteisössäni keskustellaan usein tavoite- ja kehityskeskusteluprosessista.

Tutkimustuloksista kävi selville (kuvio 11), että yritys X:ssä on kiinnitetty yhä enemmän huomiota tavoite- ja kehityskeskustelujen näkyvyyteen, sillä tutkimustulosten keskiarvoksi muodostui 2,73 vuonna 2011, 2,77 vuonna 2012 ja vuonna 2013 se nousi 2,97:ään. Näin ollen tuloksissa oli havaittavissa kehitystä (kuvio 12): vuodesta 2011 vuoteen 2012 näkyvyyden kasvua oli 1,22 prosenttia, kun taas vuonna 2013 kasvua oli yli 7 prosenttia (7,23 %).

Usein kehityskeskusteluprosessien näkyvyydessä tapahtuu kasvua, kun niille annetaan enemmän painoarvoa, ja niistä keskustellaan paljon työyhteisössä. Kaivolon (2003, 154) mukaan parhaimmillaan kehityskeskustelujen avulla voidaan vähentää myös työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä, luoda aitoa ymmärrystä työyhteisössä ja parantaa viestintää yhteisen kielen avulla.

Tavoite- ja kehityskeskustelujen merkitystä tutkittaessa vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa siihen kuinka tavoite- ja kehityskeskusteluprosessi auttaa vastaajia ymmärtämään, kuinka hyvin he suorittavat tehtävänsä työyhteisössä, sekä auttaa heitä keskittymään oikeaan tapaan toimia sekä auttaa heitä saavuttamaan toivotut tulokset. Kuvioista 13 voi nähdä, että tavoite- ja kehityskeskustelujen merkityksen tuloksissa havaittiin jonkin verran laskua ja keskiarvoksi muodostui 3,23 vuonna 2011, vuonna 2012 se laski 3,13:een ja 3,07:ään vuonna 2013. Kuvion 14 mukaan vuoden 2012 tulos laski vuoteen 2011 verrattuna lähes 3 prosenttia ja vielä vuodesta 2012 vuoteen 2013 hieman yli 2 prosenttia.

Esimiesten tulee olla selvillä alaistensa työtehtävistä ja siitä mitä viestittävää heillä on. Toisaalta myös alaisten oma aktiivisuus; asioista tiedottaminen ja niistä kysyminen lisäävät kehityskeskusteluista saatavaa hyötyä. Samaa mieltä ovat Hakonen ym. (2005, 249), joiden mielestä kehityskeskustelujen yhtenä tavoitteena on auttaa työntekijää ymmärtämään yrityksen perustehtävä ja tavoitteet organisaation kannalta. Yleensä ihmiset ovatkin halukkaita osallistumaan työnsä suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen sekä niiden kehittämiseen. Lisäksi he toivovat onnistumisia työssään sekä saavansa arvostusta siitä. Tämä on mahdollista, mikäli myös muut ovat tietoisia siitä, mitä he tekevät, ja milloin he suoriutuvat työstään hyvin ja ovat tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan.

Esimiestyön laatua tutkittiin seuraavien väittämien kautta: Lähiesimieheni asettaa selkeät ja myönteiset tavoitteet ja kertoo, mitä niiden saavuttamiseksi tulee tehdä. Lähiesimieheni rohkaisee ja huomioi ryhmän jäseniä. Lähiesimieheni kasvattaa ryhmän jäsenten välistä luottamusta, osallistumista ja yhteistyötä. Lähiesimieheni kohtelee ryhmän jäseniä yksilöinä ja tukien heitä työssä. Lähiesimieheni rohkaisee uudenlaiseen ajatteluun ongelmien suhteen ja kyseenalaistaa olettamuksia.

Tutkimuksesta kävi selville (kuvio 15), että vuosina 2011 ja 2013 esimiestyön laadun väittämien keskiarvo oli 3,52 ja vuonna 2012 se oli 3,42. Kuvion 16 mukaan esimiestyön laatu huononi vuonna 2012 lähes 3 prosenttia (2,84 %), mutta toisaalta vuonna 2013 se parani 2,92 %.

Hyvän esimiehen ei tarvitse suinkaan hallita alaistensa erityisosaamista, mutta hänen tulee luoda toimivat puitteet työn tekemiselle. Nykyään esimiestyö on kuitenkin entistä haastavampaa ja vaativampaa. Keskisen (2009) mukaan juuri hyvin koulutetut työntekijät odottavat esimieheltään oikeita päätöksiä. Niin ikään kustannustehokkuuden, taloudellisuuden ja kansainvälistymisen vaatimukset asettavat esimiestyölle yhä enemmän paineita suoriutua tehtävistään.

Aalto (2006, 14) puolestaan perään kuuluttaa esimiesten vastuuta tiimiensä vahvuuksien löytämisessä ja hyvän ilmapiirin luomisessa. Hän pitää niin ikään tärkeänä, että esimiehet ovat fyysisesti lähellä alaisiaan, ja painottaa kuitenkin sitä, että esimiesten edellytykset motivoida alaisiaan paranevat, mikäli heillä on tarpeeksi työn sisällön ymmärtämystä. Johtaminen onkin hänen mielestään parhaimmillaan tavoitteellista vuorovaikutusta yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Tutkittaessa kolmatta lähiesimiestyöskentelyyn sisältyvää osa-aluetta oikeudenmukaisuutta vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa seuraaviin väittämiin: Lähiesimieheni haluaa aidosti olla tasapuolinen. Lähiesimieheni on rehellinen minua kohtaan. Lähiesimieheni ottaa huomioon näkökantani päätöksenteon yhteydessä. Kuvion 17 mukaan vuonna 2011 väittämien keskiarvoksi muodostui 3,87, vuonna 2012 se nousi 3,90:ään ja laski siitä yhden kymmenyksen vuonna 2013. Näin ollen kuvioista 18 voidaan nähdä, että oikeudenmukaisuus laski vuonna 2012 hieman alle prosentin (0,86 %) vuodesta 2011 ja vuonna 2013 hieman yli kaksi ja puoli prosenttia (2,56 %) vuodesta 2012.

Oikeudenmukainen johtaja kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti. Yhä useammissa tutkimuksissa johtajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi onkin noussut oikeudenmukaisuus. Samaa mieltä ovat Manka, Kaikkonen ja Nuutinen (2007a), joiden mukaan oikeudenmukaisuudella on myös vahva kytkös työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Eläketurvakeskuksen (2013) mukaan oikeudenmukaisen johtamisen keskeisimpiä asioita on se, millä tavalla esimies on vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Usein työntekijöiden luottamukseen esimiestään kohtaan vaikuttaa myös se kuinka tasapuolisesti hän kohtelee heitä.

Työyhteisön toiminnan vaikutusta työhyvinvointiin tarkasteltiin tutkimalla suoritus-, palvelu- ja innovaatioilmapiiriä. Lisäksi tutkittiin tiedonkulun ja tiimin tavoitteellisuuden väittämien vastausten tuloksia.

Suoritusilmapiiriä tutkittiin seuraavien väittämien kautta: Työyhteisössäni ihmiset ovat sitoutuneita hyväksymään nousevia suorituspaineita. Työyhteisössäni ihmiset ovat sitoutuneita sopeutumaan vaihtuviin suoritustarpeisiin. Työyhteisössäni ihmiset ovat sitoutuneita hyväksymään uusia ja erilaisia suoritusehtoja.

Tutkimustuloksista saatiin selville (kuvio 19), että vuosina 2011 ja 2012 suoritusilmapiirin väittämien keskiarvoksi muodostui 3,53, vuonna 2013 arvon laskiessa vuodesta 2012 yhden kymmenyksen eli 3,43:een. Näin ollen kuvion 20 mukaan henkilöstön suoritusilmapiirissä ei ollut tapahtunut muutosta vuodesta 2011 vuoteen 2012, mutta se laski vuonna 2013 melkein 3 prosenttia (2,83 %) vuoteen 2012 verrattuna.

Henkilöstön samaistuminen yritykseen liittyy sitoutumiseen. Työntekijät, jotka ovat innostuneita työstään, ja joilla on ammatillista taitoa tai voivat vaikuttaa päätöksentekoon tuntevat samaistumista yritykseen. Hyppänen (2007, 143) onkin sitä mieltä, että työntekijän sitoutumisen voi havaita siitä, miten hän on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka eivät sisälly hänen normaaleihin työtehtäviinsä ja miten hän hyväksyy ja on valmis ponnistelemaan yrityksen arvojen ja tavoitteiden eteen.

Sitoutuminen liittyy voimakkaasti motivaatioon. Yksi työyhteisöjen suoritusilmapiirin heikentäviä tekijöitä voi olla juuri työmotivaation vähentyminen. Hyppäsen (2007, 143) mielestä sitä heikentäviä tekijöitä voivat olla johtamisesta ja työn organisoinnista sekä työn sisältötekijöistä johtuvat seikat. Työmotivaatiota voivat vähentää hänen mielestään myös työtehtävien epämääräisyys, päätösten perustelemattomuus sekä jatkuvat muutokset. Niin ikään se, että esimies ei ole asioiden tasalla voi vähentää työmotivaatiota tai, että asioita ei tehdä oikein ja hyvin. Motivaatiota heikentävät tekijät, jotka liittyvät työn sisältöön, voivat johtua siitä, että työllä ei ole tarkoitusta tai siinä ei ole riittävästi haasteita. Samoin työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien puute ja päätöksentekoon osallistumisen niukkuus voivat vähentää työmotivaatiota.

Myös yritys X:n palveluilmapiirin tulos heikkeni jonkin verran. Sitä tutkittiin seuraavien väittämien valossa: Työyhteisöni tekee koko ajan töitä parantaakseen palvelun laatua asiakkaillemme. Työyhteisölläni on ideoita, miten parantaa palvelun laatua asiakkaillemme. Työyhteisössämme teemme paljon työtä sen eteen, että tyydyttäisimme asiakkaittemme odotukset. Työyhteisöni työntekijät näkevät todella paljon vaivaa auttaakseen asiakkaitamme.

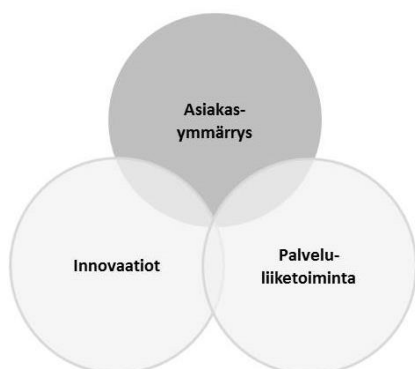
Kuviosta 21 näkyy, että yritys X:n palveluilmapiiri on hyvä ja vuonna 2011 väittämien keskiarvoksi muodostui 4,18, ja vuosina 2012 ja 2013 se oli 4,10. Kuvion 22 mukaan vuonna 2012 palveluilmapiiri huononi yrityksessä vuoteen 2011 verrattuna vajaat 2 prosenttia (1,80 %), kun taas vuoden 2013 tulos säilyi vuoden 2012 tasolla.

Yrityksen palveluilmapiirin tasoon tuleekin kiinnittää huomiota jatkuvasti. Samaa mieltä on Grönroos (1998, 95), jonka mielestä laadun kehittämisen tulee olla yrityksessä jatkuva prosessi, jossa sen jokainen työntekijä pyrkii jatkuvaan laadun merkityksen arvostukseen ja laadun parantamiskeinojen ymmärtämiseen, jota johdon tulee ylläpitää kaiken aikaa.

Tutkittaessa innovaatioilmapiiriä tarkasteltiin seuraavia väittämiä: Työyhteisöni on nopea reagoimaan, kun pitää tehdä muutoksia. Uudet ideat hyväksytään muitta mutkitta työyhteisössäni. Työyhteisöni johto löytää nopeasti asiat, jotka täytyy tehdä eri tavalla. Työyhteisöni ihmiset etsivät jatkuvasti uusia tapoja tarkastella ongelmia.

Kuvion 23 mukaisesti vuonna 2011 innovaatioilmapiirin väittämien keskiarvoksi muodostui 3,43, vuonna 2012 se oli 3,40 ja 3,33 vuonna 2013. Näin ollen vastausten perusteella (kuvio 24) yrityksen innovaatioilmapiiri säilyi lähes samalla tasolla koko tarkastelujakson aikana. Vuonna 2012 tapahtui vain hienoista laskua vuoden 2011 tulokseen verrattuna (0,73 %) ja vuoden 2013 tuloksessa oli laskua hieman yli 2 prosenttia (2,21 %) verrattuna vuoteen 2012.

Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää, että se kykenee uusiutumaan ja muuttamaan toimintatapojaan tarpeen vaatiessa nopeastikin. Samaa mieltä ovat Arantola ja Simonen (2009a), joiden mielestä niiden yritysten, jotka kykenevät kehittämään toimintaansa menestymisen avain on se, että ne luovat osaamisesta ja uusista ideoista kasvun ja kannattavan liiketoiminnan perustan. Kuviossa 43 on kuvattu palveluliiketoiminnan kehittämistä asiakasymmärryksen, johtamisen, innovaatioiden, johtamisen ja palveluliiketoiminnan kehittämisen yhteistyöllä.



Kuvio 43: Asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen linkittyvät (mukaillen Arantola & Simonen 2009a).

Yritys X:n tiedonkulkua kartoitettaessa käsiteltiin seuraavien väittämien vastauksia: Työssä onnistumisen kannalta tiedonkulku on työyhteisössäni riittävää. Työssä onnistumisen kannalta tiedonkulku on riittävää eri toimintojen ja ammattiryhmien välillä. Työssä onnistumisen kannalta tiedonkulku on riittävää yhtiön johdon ja henkilöstön välillä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat (kuvio 25), että vuonna 2011 tiedonkulun väittämien keskiarvoksi muodostui 2,97, vuonna 2012 se oli 3,03 ja 3,00 vuonna 2013. Kuvion 26 mukaan tiedonkulku yrityksessä parani vuodesta 2011 vuoteen 2012 yli 2 prosenttia (2,25 %), mutta huononi hieman (1,10 %) vuodesta 2012 vuoteen 2013.

Tiedonkulku on usein keskeinen puheenaihe yrityksissä. Sen perillemenon onnistumista onkin vaikea todeta, koska työyhteisön jäsenet kokevat ja omaksuvat tiedon eri tavalla. Oikkosen (2013) mukaan usein heikko tiedonkulku johtuu siitä, että henkilö ei ole päässyt vaikuttamaan tai osallistumaan asioiden suunnitteluun tai siihen, kuinka ne käytännössä toteutetaan. Kysymys ei siis ole huonosta tiedonkulusta tai tiedon puuttumisesta, vaan vaikuttamiskokemuksista. Viitala (2004, 217, 220) pitääkin tiedon jakamista ja sen kehittämistä luonnollisena osana kaikkien työtä. Johdon vastatessa yritystä koskevista asioista ja esimiehen huolehtiessa alaisensa tiedottamisesta myös jokainen työntekijä on vastuussa siitä, että he tiedottavat omaa työtään koskevista, tarpeellisista asioita niille, joille he uskovat siitä olevan hyötyä.

Yritys X:n tiimin tavoitteellisuutta tutkittiin seuraavien väittämien avulla: Työyhteisöni tuottaa palvelut/tuotteet täsmällisesti. Työyhteisöni tuottaa palvelut/tuotteet laadukkaasti. Työyhteisöni tuottaa palvelut/tuotteet taloudellisesti. Työyhteisöni tuottaa palvelut/tuotteet asiakaslähtöisesti.

Kuviossa 27 näkyy, että vuosina 2011 ja 2012 tiimin tavoitteellisuuden väittämien keskiarvoksi muodostui 4,05 ja vuonna 2013 se oli 3,98. Näin ollen tiimin tavoitteellisuus pysyi kuvion 28 mukaan ennallaan vuodesta 2011 vuoteen 2012, mutta laski vuodesta 2012 vuoteen 2013 lähes 2 prosenttia (1,85 %).

Luomalan, Mankan ja Nuutisen (2008b) mukaan hyvinvoivalla ja tavoitteellisella työyhteisöllä on selkeä visio sekä strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Sillä on myös kykyä suhteuttaa strategioitaan ympäristöstä tuleviin viesteihin. Vaikkakin yritys X:n tiimin tavoitteellisuuden arvo on pysynyt hyvällä tasolla vuosina 2011–2013, kuviosta 27 käy selville, että väittämän työyhteisöni tuottaa palvelut/tuotteet asiakaslähtöisesti arvo laski väittämistä ennen vuosina 2011–2013 (arvosta 4,20 arvoon 3,90). Arantolan ja Simosen (2009b) mukaan usein syynä palvelujen tai tuotteiden tuottamisen heikkenemiseen asiakaslähtöisesti voi olla suuressa määrässä asiakastietoa, jota ei kyetä hyödyntämään, tai asiakaspalvelussa ja myynnissä saatetaan tallentaa asiakaskohtaisia tapahtumia, mutta tietoa käytetään vain yksittäisen asiakaspalvelutilanteen hoitamiseen. Myös asiakaspalautteesta saadut tiedot eivät aina välity palvelunkehittäjien käyttöön. Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen edellyttääkin asiakasymmärryksen lisäksi kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. Asiakasymmärryksen kehittäminen voidaan käynnistää ottamalla käyttöön myynnin ja asiakkuuksien seurantajärjestelmiä, esimerkiksi CRM-järjestelmät mahdollistavat asiakastiedon tallentamisen ja koko yrityksen käytön.

Työntekijän oman näkökannan vaikutusta työhyvinvointiin tarkasteltiin tutkimalla tavoitteiden ymmärtämisen ja luottamusta johtoon -väittämien vastauksien tuloksia. Lisäksi tutkittiin henkilöstön sitoutumista yritykseen.

Tutkittaessa tavoitteiden ymmärtämistä vastaajia pyydettiin arvioimaan seuraavia väittämiä: Olen hyvin selvillä yhtiön strategiasta ja tavoitteista. Olen hyvin selvillä liiketoimintayksikön strategiasta ja tavoitteista. Olen hyvin selvillä työyhteisöni tehtävistä ja tavoitteista.

Tutkimustuloksista saatiin selville (kuvio 29), että vuonna 2011 tavoitteiden ymmärtämisen väittämien keskiarvoksi muodostui 3,77, vuonna 2012 se oli 4,07 ja 3,97 vuonna 2013. Kuvion 30 mukaan henkilöstön ymmärrys yritys X:n tavoitteista nousi vuonna 2012 lähes 8 prosenttia vuodesta 2011, mutta laski vuonna 2013 miltei 2,50 prosenttia vuodesta 2012.

Kun työntekijä on tietoinen omasta ja työyhteisönsä tehtävistä ja hänellä on mahdollisuus vaikuttaa niihin, hänen ymmärryksensä yrityksen tavoitteista ja visiosta kasvaa. Samalla hänen sitoutumisensa yritykseen kasvaa. Myös Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007b) mielestä työtä koskevien tavoitteiden tulee olla kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa, jotta jokainen tietää oman osuutensa niiden toteuttamisessa. Leskinen ja Hult (2010, 87) pitävätkin tärkeänä, että yrityksessä on määritelty selkeästi ja läpinäkyvästi vision osoittamat osaamiset, roolit, tehtävät ja tavoitteet. Lisäksi Kaivolän ja Launilan (2007, 136) mielestä työyhteisössä rakenteet tukevat työn tekemistä. Työn ollessa mitoitettu oikein ja töiden järjestelyjen ollessa selkeät kaikki tietävät omat tehtävänsä ja sen mitä heiltä odotetaan.

Yrityksen johdon ja henkilöstön sitoutuminen organisaation yhteiseen tehtävään on luottamuksen perusta. Johdon tulee huolehtia siitä, että henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua yrityksen strategian ja tavoitteiden toteuttamiseen, jolloin tuotteita, palveluita, toimintaa ja yhteistyötä voidaan kehittää yhdessä. Toimintaa tulee kehittää niin, että myös yrityksen yhteiskumppanien ja asiakkaiden tarpeet ja palaute otetaan huomioon. Henkilöstön luottamus johtoon korostuu erityisesti muutoksissa, joihin sisältyy epävarmuutta tulevaisuudesta. Tällöin henkilöstö odottaa johdolta ennen kaikkea rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta, asioiden ennustettavuutta ja sujuvuutta. (Johtamisverkosto 2013.)

Yritys X:n henkilöstön luottamusta johtoon tutkittiin seuraavien väittämien avulla: Yrityksen johto on vilpittön pyrkimyksissään ymmärtää työntekijöiden näkökantoja. Johdon kykyyn tehdä järkeviä ratkaisuja yrityksen tulevaisuuden suhteen voi luottaa. Johto vaikuttaa tekevänsä työnsä tehokkaasti. Olen varsin luottavainen siihen, että yritys pyrkii kohtelemaan minua aina rehdisti. Uskon ja luotan yrityksen johtoon.

Kuvion 31 mukaan vuonna 2011 johtoon luottamuksen väittämien keskiarvoksi muodostui 3,36, vuonna 2012 se oli 3,08 ja 3,22 vuonna 2013. Näin ollen henkilöstön luottamus johtoon laski kuvion 32 mukaan vuodesta 2011 vuoteen 2012 yli 8 prosenttia (8,33 %), mutta nousi 4,55 prosenttia vuodesta 2012 vuoteen 2013. Kuvion 31 mukaan eniten laskua (arvosta 3,40 arvoon 3,00) oli havaittavissa väittämässä johdon kykyyn tehdä järkeviä ratkaisuja yrityksen tulevaisuuden suhteen voi luottaa.

Syitä henkilöstön luottamuksen laskuun johtoa kohtaan voi olla useita. Esimerkiksi sillä, kuinka kauan työntekijä on ollut yrityksen palveluksessa voi olla vaikutusta tutkimustuloksiin. Kurkinen (2011) tarkastelee pro gradu -tutkielmassaan luottamusta johtoon työsuhteen keston valossa. Sen mukaan vasta vähän aikaa sitten työnsä organisaatiossa aloittaneet ovat hyvin luottavaisia työnjohtoon. Hänen mukaansa äskettäin työhön palkattujen, korkeintaan vuoden verran työskennelleiden ryhmä kuitenkin reagoi nopeasti, elleivät työnantajan lupaukset täyty. Yli 20 vuotta samassa työpaikassa työskennelleiden luottamus johtoon on keskiarvoa korkeammalla tasolla.

Henkilöstön sitoutumista yritys X:ään tarkasteltiin seuraavien väittämien vastauksien kautta: Yhtiö merkitsee minulle hyvin paljon henkilökohtaisella tasolla. Tunnen kuuluvani yhtiön "perheeseen". Tunnen olevani henkisesti sitoutunut yhtiöön. Kuviosta 33 voidaan havaita, että vuonna 2011 sitoutumisen väittämien keskiarvoksi muodostui 3,33, vuosina 2012 ja 2013 se oli 3,63. Näin ollen kuvion 34 mukaan henkilöstön sitoutuminen yritykseen nousi vuodesta 2011 vuoteen 2012 yhdeksän prosenttia, sitä vastoin se säilyi samansuuruisena vuonna 2013.

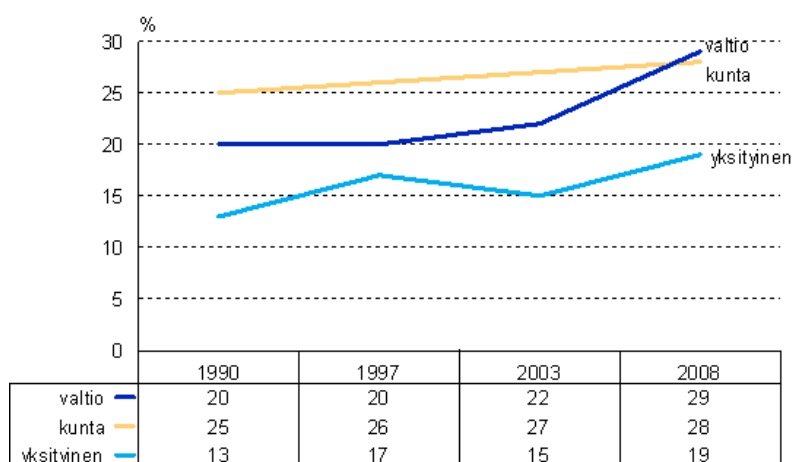
Yllä olevien tulosten perusteella yritys X on kyennyt sitouttamaan kohtalaisen hyvin henkilöstöään, sillä sitoutumisen aste on ollut melko hyvällä tasolla koko tarkastelujakson ajan ja jopa kasvanut. Yritykseen sitoutunut henkilö haluaa mitä todennäköisemmin olla osa organisaatiota, ja hänellä on yleensä vahva luottamus yrityksen arvoihin ja strategiaan. Keskinen (2010) mukaan osa ihmisistä voi olla jo luonteeltaan sitoutuvampia kuin toiset. Huomion arvoista on myös se, että sitoutuminen on tapa, jolla yksilö suhtautuu organisaatioon ja ilmentää työntekijän halukkuutta antaa energiaansa ja osaamistaan organisaation käyttöön. Hänen mukaansa sitoutuminen on aina kaksisuuntaista, sillä organisaatio vaikuttaa toiminnallaan sitoutumisen mahdollisuuksiin, ja yksilön motivaatorakenne säätelee sitoutumisen astetta. Niin ikään Hyp-päsen (2007, 142) mielestä henkilöstön sitoutuminen merkitsee yrityksen tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä ja halukkuutta ponnistella niiden puolesta sekä halua kuulua yhtenä sen jäsenenä yritykseen. Samoin Leskinen ja Hult (2010, 110) painottavat työntekijöiden sitouttamiseen tarvittavaa läpinäkyvää johtamista, joka tarkoittaa selkeitä rooleja, sopivaa työmäärää, arvopohjaista ja johdonmukaista toimintaa sekä hyvää esimiestyöskentelyä ja vuorovaikutusta.

Työntekijän oman terveyden ja turvallisuuden vaikutusta työhyvinvointiin tarkasteltiin tutkimmalla työkyvyn, työn kuormittavuuden ja turvallisuustietouden vastauksien tuloksia. Lisäksi tutkittiin työhyvinvointi-indeksin vastauksien tuloksia.

Tutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstön työkykyä väittämällä: Uskon, että pystyn terveyteni puolesta työskentelemään nykyisessä ammatissani kahden vuoden kuluttua. Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan (kuvio 35) yritys X:n henkilöstö uskoo omaan työkykyynsä vahvasti, sillä vuonna 2011 sen työkyvyn arvoksi muotoutui 4,70, vuonna 2012 se nousi 4,78:aan ja vuonna 2013 vielä hieman eli 4,79:ään. Kuvion 36 mukaan henkilöstön usko omaan työkykyyn kasvoi vuonna 2012 vuodesta 2011 lähes 2 prosenttia, ja vuonna 2013 se nousi vielä hieman lisää (0,10 %).

Esimerkiksi työntekijän ikä voi vaikuttaa oman työkyvyn arviointiin ja työuran kestävyden ennustamiseen. Eläketurvakeskuksen (2006) Terveys 2000 -tutkimuksen mukaan juuri iän karttumisella onkin keskeinen merkitys työkyvyn muutokseen (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006). Myös merkityksellisyyden tunne ja työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työympäristöön liittyvät työ- ja toimintakykyyn. Työ koetaan mielekkääksi, kun siihen on mahdollisuus vaikuttaa, ja työntekijän kokiessa olevansa tärkeä osa työyhteisöä sitoutuminen työhön kasvaa. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007c.)

Tilastokeskuksen (2008b) teettämien työolotutkimusten mukaan kiire ja henkilöstön riittämättömyys ovat lisääntyneet. Kuviosta 44 käy selville, että kielteinen kehitys alkoi ilmetä kuntasektorin lisäksi yksityissektorilla 1990-luvun lamasta alkaen, mutta vuoden 2008 tutkimuksen mukaan työelämän ongelmat ovat kasvaneet 2000-luvulla varsinkin valtiosektorilla ja yksityissektorilla, joissa henkilöstön määrä on yhä useammin vähäinen suhteessa työtehtävien määrään.



Kuvio 44: Henkilöstön määrä suhteessa työtehtäviin (Tilastokeskus 2008b).

Yritys X:n työn kuormittavuutta tarkasteltiin seuraavien väittämien perusteella: Joudun usein työskentelemään tiukan aikataulun aiheuttamassa paineessa. Tunnen itseni usein uupuneeksi töissä. Minulla on usein liikaa töitä. Tunnen itseni usein uupuneeksi töiden jälkeen.

Kuviosta 37 voidaan todeta samansuuntaisia tuloksia kuin Tilastokeskuksen työolotutkimuksissa, sillä työn kuormittumisen väittämien keskiarvoksi muodostui arvo 2,48 vuonna 2011, 2,78 vuonna 2012 ja 2,60 vuonna 2013. Kuvion 38 mukaan yritys X:n työn kuormituksen arvo nousi vuonna 2012 hieman yli 12 prosenttia vuodesta 2011, joskin vuoden 2013 lukema laski hieman yli 6 prosenttia vuodesta 2012. Kuvion 37 mukaan eniten (vuonna 2012, arvosta 1,70 arvoon 2,10) nousi väittäjä joudun usein työskentelemään tiukan aikataulun aiheuttamassa paineessa.

Työssä kuormittumiseen voi vaikuttaa monet tekijät, ja siitä kärsivät yhä useammat ihmiset. Työsuojeluhallinnon (2013) mukaan siihen vaikuttavat esimerkiksi työntekijän päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet sekä työn vaatimukset, työyhteisön ilmapiiri ja ulkoinen työympäristö. Kun työn vaatimukset kasvavat ja päätöksentekomahdollisuudet vähentyvät, henkinenkin kuormittuminen saattaa lisääntyä. Aallon (2006, 28) mukaan työuupumuksesta oireileekin nykyään yli puolet työikäisistä ihmisistä. Tämä ilmenee muun muassa väsymyksenä, turhautumisena ja apaattisuutena, joka heijastuu työyhteisöön esimerkiksi huonona ilmapiirinä ja tulehtuneina ihmissuhteina.

Turvallisuustietoisuutta tutkittiin seuraavien väittämien avulla: Tiedän vastuuni turvallisuudesta ja ymmärrän toimintani vaikutukset omaan ja muiden turvallisuuteen. Osaan toimia oikein turvallisuuttani uhkaavissa tilanteissa. Olen tietoinen työympäristöni ja työhöni liittyvistä turvallisuusriskeistä. Osaan raportoida havaitsemistani turvallisuuspuutteista eteenpäin.

Työpaikoilla pyritään edistämään turvallista ja terveellistä työskentelyä työsuojelun avulla. Tutkimuksen tulosten mukaan yritys X:ssä tässä on onnistuttu, sillä sen henkilöstön turvallisuustietoisuus on pysynyt miltei samalla tasolla koko tarkastelujakson ajan ja hieman kasvanutkin. Kuviossa 39 näkyy, että vuonna 2011 työntekijöiden työturvallisuustietoisuuden keskiarvoksi muodostui 3,83, vuonna 2012 se oli 3,90 ja 4,00 vuonna 2013. Kuvion 40 mukaan turvallisuustietoisuus kasvoi vuosina 2011–2013 seuraavasti: vuonna 2012 hiukan alle 2 prosenttia (1,96 %) vuodesta 2011, ja vuonna 2013 kasvua oli 2,56 prosenttia vuodesta 2012.

Yritys X:n työhyvinvointi-indeksiin liittyvää päivittäistä hyvinvointia, viihtyvyyttä ja yleistä tyytyväisyyttä tutkittiin seuraavien väittämien avulla: Olen innostunut työstäni. Työni on tuloksellista. Olen työtä tehdessäni tasapainoinen ja hyväntuulinen. Tulen mielelläni töihin. Jaksan hyvin työssäni.

Kuviosta 41 käy selville, että yritys X:n työhyvinvointi-indeksi on säilynyt hyvällä tasolla koko tarkastelujakson ajan, ja jopa noussut hieman. Vuonna 2011 työhyvinvointi-indeksin väittäminen keskiarvoksi muodostui 4,00, vuonna 2012 se oli 4,06 ja 4,08 vuonna 2013. Näin ollen henkilöstö koki, että sen työhyvinvointi nousi vuodesta 2011 vuoteen 2012 puolitoista prosenttia, ja vuonna 2013 nousua oli noin puoli prosenttia verrattuna vuoden 2012 tulokseen (kuvio 42).

Hyvään työhyvinvointiin sisältyy ajatus siitä, että työntekijä tuntee olonsa arvostetuksi työyhteisössään ja työntekijänä itsensä tärkeäksi, ja että työpaikalle mentäessä on positiivinen tunne ja hyvä olo. Mankan (2007, 47) mielestä työhyvinvoinnissa onkin kyse juuri siitä, että siitä huolehditaan monialaisesti, ja että niin yrityksen esimiehet kuin työntekijät ottavat vastuun työpaikkansa viihtyvyydestä ja sitä kautta myös työn ja työyhteisön tuottavuudesta. Yritys X:n työhyvinvointi-indeksin hyvä tulos kertoo juuri tällaisesta työhyvinvointityön onnistumisesta, ja siitä että yrityksessä on kyetty luomaan sellainen työilmapiiri, jossa työntekijät viihtyvät ja ovat innostuneita työstään.

6.3 Johtopäätökset ja oman oppimisen arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten yritys X:n henkilöstön työhyvinvointi on kehittynyt. Tutkimustulosten mukaan yritys X:n työhyvinvointi oli pysynyt melko samalla tasolla ja siinä oli tapahtunut vuosina 2011–2013 vain suhteellisin pieniä muutoksia verrattaessa edellä mainittujen vuosien aikana tehtyjen tutkimusten tuloksia toisiinsa. Tulosten paranemista todettiin esimerkiksi lähiesimiestyöskentelyn osalta tavoite- ja kehityskeskustelujen tiheydessä yli 22 % vuonna 2012 (kuvio 10), sen sijaan työntekijöiden mielestä esimiestyön laatu huononi hieman, ja sen tulos laski noin 3 % vuonna 2012, mutta nousi noin 3 % vuonna 2013 (kuvio 16). Myös oikeudenmukaisuuden arvo laski vuonna 2013 hieman yli 2,50 % (kuvio 18).

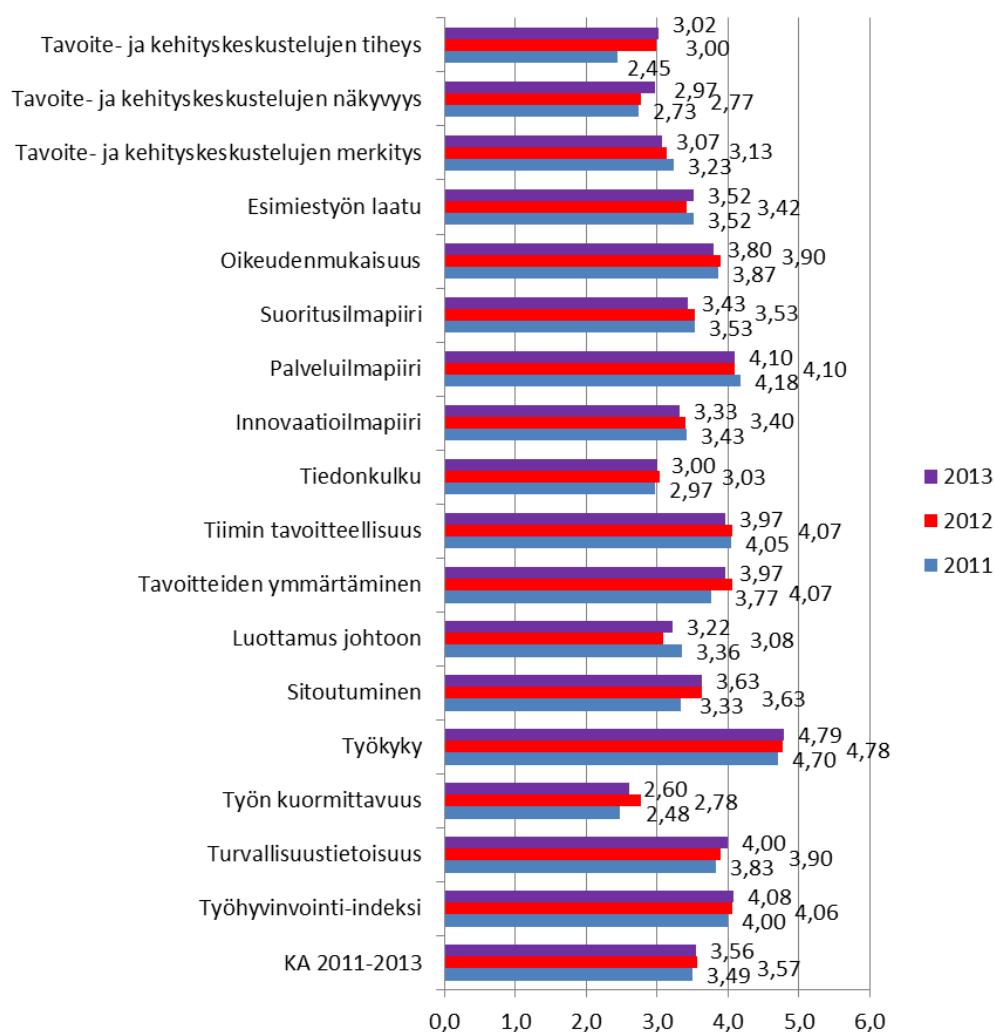
Työyhteisön toiminnan vaikutuksia työhyvinvoinnin kehittymiseen saatiin selville tarkasteltaessa sen suoritus-, palvelu- ja innovaatioilmapiiriä, tiedonkulkua ja tiimin tavoitteellisuutta. Näistä alueista tiedonkulku oli parantunut, ja sen tuloksissa oli nähtävissä kehitystä noin 2 prosentin verran (kuvio 26), kun taas muissa työyhteisön toimintaa koskevissa osa-alueiden tuloksissa oli tapahtunut saman verran laskua (kuviot 20, 22, 24 ja 28).

Työntekijän omalla näkökannalla saatiin tietoa hyvinvoinnin kehittymiseen tavoitteiden ymmärtämisen ja johtoon luottamuksen kautta, joista edellisen tuloksissa havaittiin nousua vuonna 2012 miltei 8 %, mutta sitä vastoin jonkin verran laskua vuonna 2013 (kuvio 30). Johtoon luottamuksen tuloksissa puolestaan oli päinvastaista kehitystä, sillä työntekijöiden luottamus johtoon laski vuonna 2012 yli 8 %, kun taas vuonna 2013 luottamus parani tulosten lukemien perusteella yli 4,50 % (kuvio 32). Myös mitattaessa työntekijöiden sitoutumista yritykseen tuloksissa havaittiin nousua vuonna 2012 jopa 9 % (kuvio 34).

Työkyvyn, työn kuormittavuuden, turvallisuustietoisuuden ja työhyvinvointi-indeksin tarkastelun kautta saatiin tietoa, miten työntekijän oma terveys, turvallisuus ja yleinen tyytyväisyys vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittymiseen. Tutkimuksessa todettiin työkyvyn ja turvallisuustietoisuuden sekä työhyvinvointi-indeksin lukemien nousseen jonkin verran, joskin myös työn kuormittavuuden lukemakin nousi vuonna 2012 hieman yli 12 % (kuviot 36, 38, 40 ja 42). Tulos on ristiriitainen, sillä henkilöstö koki, että he joutuvat työskentelemään samanaikaisesti tiukan aikataulun aiheuttamassa paineessa (kuvio 37), kun toisaalta työhyvinvointi-indeksiin kuuluvien väittämien perusteella työntekijät tulevat mielellään työhön, jaksavat työssään sekä ovat innostuneita työstään ja kokevat työnsä tulokselliseksi (kuvio 41).

Kuviosta 45 voidaan nähdä, että yritys X:n työhyvinvointi on varsin hyvällä tasolla, koska lähes kaikkien kyselyssä esitettyjen väittämien vastausten keskiarvotulokset saivat arvon 3 tai sen yli. Tulosta voidaan pitää hyvänä, koska työhyvinvointikartoituksissa käytetty arviointiasteikko oli 1–5, viiden ollessa paras mahdollinen arvosana.

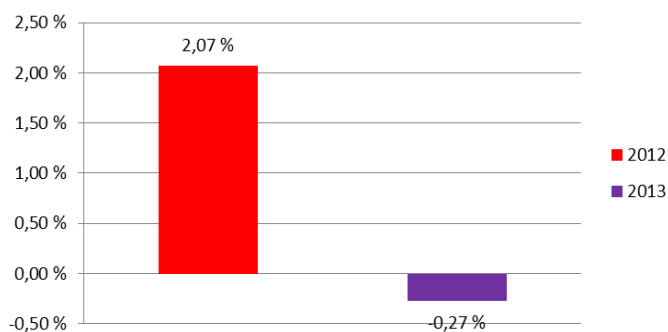
Yritys X:n työhyvinvoinnin kehittyminen vuosina 2011–2013



Kuvio 45: Yritys X:n työhyvinvoinnin kehittyminen vuosina 2011–2013.

Yritys X:n työhyvinvointikartoitusten tuloksista laskettujen kaikkien osa-alueiden yhteinen keskiarvo oli kuvion 45 mukaan 3,49 vuonna 2011, vuonna 2012 se oli 3,57 ja 3,56 vuonna 2013. Kuvioista 46 käy selville, että yritys X:n henkilöstön työhyvinvointi parani vuonna 2012 hieman yli 2 prosenttia (2,07 %) vuodesta 2011, ja huononi vain hieman vuonna 2013 eli 0,27 prosenttia. Yleensä ottaen yritys X:n työhyvinvoinnissa ei tapahtunut merkittäviä muutoksia tarkastelujakson aikana. Joissakin työhyvinvoinnin osa-alueissa tapahtui jonkin verran nousua, kun taas osassa sen osa-alueita oli tapahtunut lievää laskua tai se oli pysynyt ennallaan. Opin- näytetyössä asetettujen tavoitteiden toteutuminen onnistui ja antoi vastauksen haluttuun tutkimuskysymykseen Miten työhyvinvointi on kehittynyt yritys X:ssä vuosina 2011–2013?

**Yritys X:n työhyvinvoinnin kaikkien osa-alueiden
vuotuinen muutos**



Kuvio 46: Yritys X:n työhyvinvoinnin kaikkien osa-alueiden vuotuinen muutos.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli mielestäni erittäin antoisaa. Erityisen tyytyväinen olen siitä, että minulla oli mahdollisuus tehdä tutkimus henkilöstön työhyvinvoinnin kehittymisestä, koska koen aiheen hyvin mielenkiintoiseksi ja ajankohtaiseksi. Olen myös mielissäni siitä, että kykenin hyödyntämään opinnäytetyötä tehdessäni uusia oppimiani asioita viestinnästä ja johtamisesta.

Erityisen tärkeänä pidän sitä, että minulla oli mahdollisuus tarkastella konkreettisesti todellisen työelämän tutkimusvastauksia sekä tutustua työhyvinvointia koskeviin lähteisiin. Koenkin saaneeni hyvän käsityksen työhyvinvoinnin teoriasta. Olen myös tyytyväinen, että tätä tutkimusta tehdessäni sain paljon tietoa tutkimuksen tekemisestä sekä sen metodologiasta.

Yksi opinnäytetyön tekemisen parhaimpia anteja mielestäni oli se, että paneutuminen työhyvinvointiin liittyviin asioihin sai minut ymmärtämään työhyvinvointitoiminnan kokonaisvaltaisuuden tärkeyden. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen työpaikalla eivät ole pelkästään työnantajan ja työterveyshuollon yksipuolista toimintaa, vaan työpaikan hyvä työhyvinvointi perustuu niin työnantajien, työntekijöiden kuin yhteiskunnan moniammatilliseen yhteistyöhön.

Lähteet

Julkaistut lähteet

Kirjallisuus

Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas. Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Jyväskylä: Docendo.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Työelämän muutokset ja hyvinvointi. Helsinki: Edita.

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. 5. painos. Helsinki: Tammi.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. 7.–8. painos. Helsinki: Edita.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

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

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Helsinki: Yrityskirjat.

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

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Jyväskylä: Likes-työelämänpalvelut.

- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. 2007. Työn rauhanjulistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Pesonen, P. 2012. Yritysviestinnän säännöt. Helsinki: Edita.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.
- Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Vesterinen, P-L. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Artikkelit

- Pystynen, V. 2013. Työpaikka ilman kihoja. Helsingin Sanomat. 5.8.2013, C 10.
- Vainio, H. & Ahonen, G. 2013. Taloutta voidaan elvyttää panostamalla työhyvinvointiin. Helsingin Sanomat. 6.8.2013, B 6.

Sähköiset lähteet

- Alastalo, T. 2009. Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Viitattu 30.7.2013.
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4678/Alastalo_Tarja.pdf?sequence=2
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009a. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Käytännön asiakaslähtöisyys vaatii asiakasymmärrystä. Viitattu 29.10.2013.
http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009b. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Nykytilanne: haasteita ja onnistumisia. Viitattu 29.10.2013.
http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf
- Aro, S. 2013. Töissä sählätään vuosittain miljardien edestä. Viitattu 30.9.2013.
http://yle.fi/uutiset/toissa_sahlataan_vuosittain_miljardien_edesta/6843222

- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Oivallus. Loppuraportti. Viitattu 10.10.2013.
http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/Oivallus_loppuraportti_web.pdf
- Eläketurvakeskus. 2013. Johtaminen. Viitattu 2.11.2013.
http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Viitattu 30.10.2013.
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf?sequence=1
- Johtamisverkosto. 2013. Hyvän johtamisen kriteerit. Viitattu 2.11.2013.
<http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/laatukriteerit/tiivistelmakriteereista/sivut/default.aspx>
- Keskinen, S. 2009. Työnohjaus, sparraus, mentorointi ja coaching esimiestyössä. Viitattu 3.11.2013.
<http://www.suomentyonohjaajat.fi/Osviitta/keskinen.html>
- Keskinen, S. 2010. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätiö. Viitattu 30.10.2013.
http://www.polemiikki.fi/files/1145-Polemia59_net.pdf
- Kurkinen, R. 2011. Vertikaalinen luottamus. Luottamuksen muodostuminen johtoon yhdeksässä työorganisaatiossa. Viitattu 30.10.2013.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/26693/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201103221912.pdf?sequence=1>
- Luomala, A., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2008a. Työhyvinvoinnin johtamisen ja muutoksenhallinnan tutkimus- ja kehittämishanke. Viitattu 1.11.2013.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/kevatutkimus.pdf>
- Luomala, A., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2008b. Työhyvinvoinnin johtamisen ja muutoksenhallinnan tutkimus- ja kehittämishanke. Viitattu 1.11.2013.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/kevatutkimus.pdf>
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työniloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Viitattu 9.7.2013.
http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf
- Manka, M., Kaikkonen, M. & Nuutinen, S. 2007a. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Työhyvinvoinnin perusta. Viitattu 30.10.2013.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Manka, M., Kaikkonen, M. & Nuutinen, S. 2007b. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Työhyvinvoinnin perusta. Viitattu 30.10.2013.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Manka, M., Kaikkonen, M. & Nuutinen, S. 2007c. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Alaistaidot – hyviä yhteistyötaitoja, vastuun ottamista ja aktiivisuutta. Viitattu 30.10.2013.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Petäinen, M. 2012. Työn imusta kipinä työpäivään. Viitattu 26.9.2013.
<http://www.taloustaito.fi/fi-FI/u/?groupId=3232b57d-2477-42ab-b401-0a3473dca5e9&announcementId=f42ab058-306d-4dc5-9739-6f516676e09e>
- Rauramo, P. 2006. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. Viitattu 1.9.2013.
http://www.kansalaisfoorumi.net/sivu.php?artikkeli_id=187

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. 2013. Hyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Viitattu 1.9.2013.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3552.pdf&title=Tyohyvinvointitutkimus_Suomessa_ja_sen_painoalueet_terveyden_ja_turvallisuuden_nakokulmasta_fi.pdf

Tapiola. 2013a. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Työhyvinvoinnin osa-alueet. Viitattu 20.7.2013.
http://www.lahitapiola.fi/NR/rdonlyres/E99460F6-8519-446E-857A-8024A9A5E3C2/0/Tyohyvinvoinnin_kehittaminen_vihkoksi_kaksipuoleisesti_tulostettava.pdf

Tapiola. 2013b. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Työhyvinvoinnin kehittämisen mittaaminen. Viitattu 20.7.2013.
http://www.lahitapiola.fi/NR/rdonlyres/E99460F6-8519-446E-857A-8024A9A5E3C2/0/Tyohyvinvoinnin_kehittaminen_vihkoksi_kaksipuoleisesti_tulostettava.pdf

Tilastokeskus. 2008a. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Viitattu 21.10.2013.
http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf

Tilastokeskus. 2008b. Työolojen ongelmat lisääntyneet valtiolla ja kunnilla. Viitattu 24.10.2013.
http://www.stat.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot_2008_2008-12-16_tie_001.html

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Työolobarometri - Syksy 2012. Viitattu 21.10.2013.
http://www.tem.fi/files/37592/TEMjul_24_2013_web_01102013.pdf

Työsuojeluhallinto. 2013. Pidempiä uria työsuojelulla. Viitattu 2.11.2013.
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/henkinenkuormitus>

Työterveyslaitos. 2013a. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Viitattu 23.8.2013.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf

Työterveyslaitos. 2013b. Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen. Viitattu 31.7.2013.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/sivut/default.aspx

Työturvallisuuskeskus. 2008. Työhyvinvoinnin portaat -malli. Viitattu 16.7.2013.
http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_malli

Varma. 2006a. Esimiestyön kipukohdat ja valopilkut muutostilanteissa. Kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Esimiesten ristipaineet. Viitattu 26.8.2013.
<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/EsimiestyonKipukohdat.pdf>

Varma. 2006b. Esimiestyön kipukohdat ja valopilkut muutostilanteissa. Kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Esimiestyö murroksessa. Viitattu 26.8.2013.
<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/EsimiestyonKipukohdat.pdf>

Julkaisemattomat lähteet

Oikkonen, P. 2013. Muutosjohtamisen luento 31.10.2013. Laurea-ammattikorkeakoulu. Kerava.

Kuviot

Kuvio 1: Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.....	11
Kuvio 2: Työhyvinvoinnin osa-alueet	11
Kuvio 3: Työkykytalo.	13
Kuvio 4: Organisaation työhyvinvoinnin tekijät.	17
Kuvio 5: Strateginen kokonaisvaltainen hyvinvointiohjelma	20
Kuvio 6: Toimivan työyhteisön elementit.....	22
Kuvio 7: Hyvinvoiva työpaikka.	24
Kuvio 8: Työhyvinvoinnin portaat -malli	25
Kuvio 9: Tavoite- ja kehityskeskustelujen tiheys	36
Kuvio 10: Tavoite- ja kehityskeskustelujen tiheyden vuotuinen muutos prosentteina.	36
Kuvio 11: Tavoite- ja kehityskeskustelujen näkyvyys.	37
Kuvio 12: Tavoite- ja kehityskeskustelujen näkyvyyden vuotuinen muutos prosentteina. .	37
Kuvio 13: Tavoite- ja kehityskeskustelujen merkitys.....	38
Kuvio 14: Tavoite- ja kehityskeskustelujen merkityksen vuotuinen muutos prosentteina..	38
Kuvio 15: Esimiestyön laatu.....	39
Kuvio 16: Esimiestyön laadun vuotuinen muutos prosentteina.	39
Kuvio 17: Oikeudenmukaisuus.	40
Kuvio 18: Oikeudenmukaisuuden vuotuinen muutos prosentteina.	40
Kuvio 19: Suoritusilmapiiri.	41
Kuvio 20: Suoritusilmapiirin vuotuinen muutos prosentteina.	41
Kuvio 21: Palveluilmapiiri.	42
Kuvio 22: Palveluilmapiirin vuotuinen muutos prosentteina.	42
Kuvio 23: Innovaatioilmapiiri.	43
Kuvio 24: Innovaatioilmapiirin vuosittainen muutos prosentteina.	43
Kuvio 25: Tiedonkulku.	44
Kuvio 26: Tiedonkulun vuotuinen muutos prosentteina.	44
Kuvio 27: Tiimin tavoitteellisuus.	45
Kuvio 28: Tiimin tavoitteellisuuden vuotuinen muutos prosentteina.	45
Kuvio 29: Tavoitteiden ymmärtäminen.	46
Kuvio 30: Tavoitteiden ymmärtämisen vuotuinen muutos prosentteina.	46
Kuvio 31: Luottamus johtoon.	47
Kuvio 32: Johtoon luottamuksen vuotuinen muutos prosentteina.	47
Kuvio 33: Sitoutuminen.	48
Kuvio 34: Sitoutumisen vuotuinen muutos prosentteina.	48
Kuvio 35: Työkyky.....	49
Kuvio 36: Työkyvyn vuotuinen muutos prosentteina.	49
Kuvio 37: Työn kuormitus.	50
Kuvio 38: Työn kuormituksen vuotuinen muutos prosentteina.	50
Kuvio 39: Turvallisuustietoisuus.	51
Kuvio 40: Turvallisuustietoisuuden vuotuinen muutos prosentteina.	51
Kuvio 41: Työhyvinvointi-indeksi.	52
Kuvio 42: Työhyvinvointi-indeksin vuotuinen muutos prosentteina.	52
Kuvio 43: Asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen linkittyvät.	59
Kuvio 44: Henkilöstön määrä suhteessa työtehtäviin.....	63
Kuvio 45: Yritys X:n työhyvinvoinnin kehittyminen vuosina 2011–2013.	66
Kuvio 46: Yritys X:n työhyvinvoinnin kaikkien osa-alueiden vuotuinen muutos.	67

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkkejä työhyvinvoinnin mittareista.....	21
--	----

Liitteet

Liite 1: Työhyvinvointikartoitusten väittämät	75
---	----

Liite 1 Työhyvinvointikartoitusten kyselylomakkeiden väittämät

Lähiesimieheni

Tavoite- ja kehityskeskustelujen tiheys

Kuinka monta kertaa olet käynyt tavoite- ja kehityskeskusteluja esimiehesi kanssa viimeisen 12 kuukauden aikana?

Tavoite- ja kehityskeskustelujen näkyvyys

Tavoite- ja kehityskeskusteluprosessille annetaan paljon painoa työyhteisössäni.

Tavoite- ja kehityskeskusteluprosessilla on erittäin näkyvä rooli työyhteisössäni.

Me puhumme usein tavoite- ja kehityskeskusteluprosessista työyhteisössäni.

Tavoite- ja kehityskeskustelujen merkitys

Tavoite- ja kehityskeskusteluprosessi auttaa meitä selvästi ymmärtämään, kuinka hyvin suoritamme tehtävämme työyhteisössäni.

Tavoite- ja kehityskeskusteluprosessi auttaa meitä selvästi keskittymään oikeaan tapaan toimia työyhteisössäni.

Tavoite- ja kehityskeskusteluprosessi todella auttaa meitä saavuttamaan toivotut tulokset.

Esimiestyön laatu

Lähiesimieheni asettaa selkeät ja myönteiset tavoitteet ja kertoo, mitä niiden saavuttamiseksi tarvitsee tehdä.

Lähiesimieheni rohkaisee ja huomioi ryhmän jäseniä.

Lähiesimieheni kasvattaa ryhmän jäsenten välistä luottamusta, osallistumista ja yhteistyötä.

Lähiesimieheni kohtelee ryhmän jäseniä yksilöinä ja tukee heitä työssä.

Lähiesimieheni rohkaisee uudenlaiseen ajatteluun ongelmien suhteen ja kyseenalaistaa oletamuksia.

Oikeudenmukaisuus

Lähiesimieheni haluaa aidosti olla tasapuolinen.

Lähiesimieheni on rehellinen minua kohtaan.

Lähiesimieheni ottaa huomioon näkökantani päätöksenteon yhteydessä.

Työyhteisöni

Suoritusilmapiiri

Työyhteisössäni ihmiset ovat sitoutuneita hyväksymään nousevia suorituspaineita.

Työyhteisössäni ihmiset ovat sitoutuneita sopeutumaan vaihtuviin suoritustarpeisiin.

Työyhteisössäni ihmiset ovat sitoutuneita hyväksymään uusia ja erilaisia suorituskehtoja.

Palveluilmapiiri

Työyhteisöni tekee koko ajan töitä parantaakseen palvelun laatua asiakkaillemme.

Työyhteisölläni on ideoita, miten parantaa palvelun laatua asiakkaillemme.

Työyhteisössämme teemme paljon työtä sen eteen, että tyydyttäisimme asiakkaittemme odotukset.

Työyhteisöni työntekijät näkevät todella paljon vaivaa auttaakseen asiakkaitamme.

Innovaatioilmapiiri

Työyhteisöni on nopea reagoimaan, kun pitää tehdä muutoksia.

Uudet ideat hyväksytään muutta mutkitta työyhteisössäni.

Työyhteisöni johto löytää nopeasti asiat, jotka täytyy tehdä eri tavalla.

Työyhteisöni ihmiset etsivät jatkuvasti uusia tapoja tarkastella ongelmia.

Tiedonkulku

Työssä onnistumisen kannalta tiedonkulku on työyhteisössäni riittävää.

Työssä onnistumisen kannalta tiedonkulku on riittävää eri toimintojen ja ammattiryhmien välillä.

Työssä onnistumisen kannalta tiedonkulku on riittävää yhtiön johdon ja henkilöstön välillä.

Tiimin tavoitteellisuus

Työyhteisöni tuottaa palvelut/tuotteet täsmällisesti.

Työyhteisöni tuottaa palvelut/tuotteet laadukkaasti.

Työyhteisöni tuottaa palvelut/tuotteet taloudellisesti.

Työyhteisöni tuottaa palvelut/tuotteet asiakaslähtöisesti.

Minun näkökantani

Tavoitteiden ymmärtäminen

Olen hyvin selvillä yhtiön strategiasta ja tavoitteista.

Olen hyvin selvillä liiketoimintayksikön strategiasta ja tavoitteista.

Olen hyvin selvillä työyhteisöni tehtävistä ja tavoitteista.

Luottamus johtoon

Yrityksen johto on vilpitön pyrkimyksissään ymmärtää työntekijöiden näkökantoja.

Johdon kykyyn tehdä järkeviä ratkaisuja yrityksen tulevaisuuden suhteen voi luottaa.

Johto vaikuttaa tekevänsä työnsä tehokkaasti.

Olen varsin luottavainen siihen, että yritys pyrkii kohtelemaan minua aina rehdisti.

Uskon ja luotan yrityksen johtoon.

Sitoutuminen

Yhtiö merkitsee minulle hyvin paljon henkilökohtaisella tasolla.

Tunnen kuuluvani yhtiön "perheeseen".

Tunnen olevani henkisesti sitoutunut yhtiöön.

Terveyteni ja turvallisuuteni

Työkyky

Uskon, että pystyn terveyteni puolesta työskentelemään nykyisessä ammatissani kahden vuoden kuluttua.

Työkuormitus

Joudun usein työskentelemään tiukan aikataulun aiheuttamassa paineessa.

Tunnen itseni usein uupuneeksi töissä.

Minulla on usein liikaa töitä.

Tunnen itseni usein uupuneeksi töiden jälkeen.

Turvallisuustietoisuus

Tiedän vastuuni turvallisuudesta ja ymmärrän toimintani vaikutukset omaan ja muiden turvallisuuteen.

Osaan toimia oikein turvallisuuttani uhkaavissa tilanteissa.

Olen tietoinen työympäristööni ja työhöni liittyvistä turvallisuusriskeistä.

Osaan raportoida havaitsemistani turvallisuuspuutteista eteenpäin.

Työhyvinvointi-indeksi

Olen innostunut työstäni.

Työni on tuloksellista.

Olen työtä tehdessäni tasapainoinen ja hyväntuulinen.

Tulen mielelläni töihin

Jaksan hyvin työssäni