



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# TYÖHYVINVOINTI

Case X

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2014  
Johanna Kilpinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

KILPINEN, JOHANNA:

Työhyvinvointi  
Case X

Liiketalouden opinnäytetyö

39 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa työhyvinvointia, mitä työhyvinvointi on ja mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin. Tutkimuksessa tarkastellaan case-yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa selvitetään, mitä on työhyvinvointi. Toisessa pääluvussa tarkastellaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Teoriaosuuden aineisto koostuu tietokirjallisuudesta, artikkeleista sekä sähköisistä lähteistä.

Tutkimuksen empiirinen osuus käsittelee case-yrityksen työhyvinvointia nyt, sekä sen mahdollisia kehittämistarpeita. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Tutkimustieto kerättiin kyselylomakkeen avulla jossa oli 12 avointa kysymystä. Kyselyssä selvitettiin työhyvinvoinnin kannalta useita asioita, kuten työhyvinvoinnin merkitys ja sen edistäminen, työyhteisö ja sen tasa-arvoisuus sekä työmotivaatio ja esimiestyö. Kyselylomakkeita jaettiin kaikkiaan 25 kappaletta, joista palautettiin 9 kappaletta. Näin ollen vastausprosentti oli 36 prosenttia.

Tutkimuksesta käy ilmi, että case-yrityksessä tärkeimpiä henkilökohtaiseen työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ovat työssä viihtyminen, töihin menon mielekkyys sekä fyysinen jaksaminen. Positiivisina asioina esille nousivat työyhteisön yhteishenki ja työn vaihtelevuus. Työyhteisön kannalta selkeästi negatiivisina asioina koettiin kiire, arvostelu ja työajan riittämättömyys tehtävien hoitamiseen ja uusien asioiden opettelemiseen. Kehityskeskusteluja pidetään tarpeellisina, mutta pienin parannuksin niistä saataisiin vieläkin tuloksellisempia. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi esimiestyön kannalta nousi palautteen antaminen. Kehittämiskohteina esille nousivat myös tiedonkulun parantaminen sekä avoimen keskustelun lisääminen.

Asiasanat: työyhteisö, työhyvinvointi, työilmapiiri, työtyytyväisyys

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

KILPINEN, JOHANNA: Employee well-being  
Case X

Bachelor's Thesis in Business Studies 39 pages, 4 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

---

The aim of this thesis is to examine the well-being at work, what is well-being and the factors that influence well-being. The study examines the current state of well-being in the case company.

The theoretical background of the thesis has been divided into two main chapters. The first chapter finds out what is well-being at work. The second chapter focuses on the factors which affect well-being. The theoretical part of the material consists of data from literature, articles and electronic sources.

The empirical part of the thesis deals with the current state of well-being in the case company, as well as its potential development areas. The thesis was made as a qualitative study. Research data was collected through a questionnaire with 12 open-end questions. The questions consist of well-being in terms of a number of things, such as importance of well-being and improving it, working community and its equality, as well as motivation and leadership. A total of 25 questionnaires were distributed and nine of them were returned. The response rate was 36 percent.

The study results show that the most important issues affecting personal well-being in the case company are job satisfaction, meaningfulness of work, as well as physical coping. Positive things like work community spirit and diversity of the work were brought up. Clearly negative were considered matters of urgency, criticizing and not enough working hours to cope with the tasks and new things to learn. Performance appraisal discussions were considered necessary, but with small improvements they could be even more productive. The most important development area in leadership is to give feedback. Areas for improvement were communication and to increase open discussion.

Keywords: working community, employee well-being, work environment, job satisfaction

## SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO                               | 1  |
| 1.1   | Tutkimuksen tausta                     | 1  |
| 1.2   | Tutkimuksen tavoite                    | 1  |
| 1.3   | Tutkimuksen rakenne                    | 2  |
| 2     | TYÖHYVINVOINTI                         | 3  |
| 2.1   | Työhyvinvoinnin portaat                | 3  |
| 2.1.1 | Terveys                                | 5  |
| 2.1.2 | Turvallisuus                           | 6  |
| 2.1.3 | Yhteisöllisyys                         | 7  |
| 2.1.4 | Arvostus                               | 8  |
| 2.1.5 | Osaaminen                              | 9  |
| 3     | TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ | 10 |
| 3.1   | Esimiestyö                             | 10 |
| 3.1.1 | Palaute                                | 11 |
| 3.1.2 | Kehityskeskustelu                      | 11 |
| 3.2   | Työyhteisö                             | 12 |
| 3.2.1 | Työntekoa tukeva organisaatio          | 13 |
| 3.2.2 | Työntekoa palveleva johtaminen         | 14 |
| 3.2.3 | Selkeä töiden järjestely               | 14 |
| 3.2.4 | Yhteiset pelisäännöt                   | 15 |
| 3.2.5 | Avoin vuorovaikutus                    | 16 |
| 3.2.6 | Toiminnan jatkuva arviointi            | 16 |
| 3.3   | Voimavarat                             | 17 |
| 3.4   | Motivaatio                             | 17 |
| 3.5   | Työtyytyväisyys                        | 18 |
| 3.6   | Työilmapiiri                           | 19 |
| 4     | CASE-YRITYS X                          | 21 |
| 4.1   | Yritysesittely                         | 21 |
| 4.2   | Tutkimusmenetelmä                      | 21 |
| 4.3   | Tutkimuksen toteutus                   | 21 |
| 4.4   | Tutkimustulokset                       | 23 |
| 4.5   | Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset | 31 |
| 4.6   | Tutkimuksen luotettavuus               | 34 |

5 YHTEENVETO

35

LIITTEET

40

# 1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on noussut yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi yrityksen menestyksen kannalta. Siihen vaikuttavat monet eri asiat, kuten organisaatio, työilmapiiri, esimiestyö, vuorovaikutus, henkilökohtaiset voimavarat, turvallisuus, terveys, osaaminen ja arvostus. Jotta työyhteisön työhyvinvointi saadaan hyvälle tasolle, se vaatii saumatonta yhteistyötä johdolta, esimieheltä sekä työntekijöiltä.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Työ on iso osa ihmisen elämää, työ mahdollistaa toimeentulon ja rytmittää elämää. Työ tuo elämään sosiaalisia suhteita ja mielekästä tekemistä arkeen. Jokaisella on myös yksityiselämä ihmissuhteineen ja taloudellisine tilanteineen, joten työhyvinvointia voi olla vaikea erottaa muusta hyvinvoinnista. Voidaan sanoa, että työssä käyvien ihmisten hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. (Rauramo 2012,10.)

Luukkala (2011, 25) vastaa kirjassaan kysymykseen, miksi hyvä työ kannattaa. Perusteita ovat, että jokaisella on eettisesti oikeus työhön, työ lisää hyvinvointia ja edistää terveyttä sekä parantaa tuloksentekoa. Eettisesti oikein tarkoittaa, että työelämä kohtelee työntekijään niin, että hän viihtyy ja kokee työn mielekkääksi. Hyvä työ lisää henkistä, sosiaalista ja taloudellista hyvinvointia. Se myös sitouttaa työntekijät pidemmäksi ajaksi yrityksen palvelukseen, joten näin säästytään henkilökunnan vaihtuvuudelta. Hyvä työ parantaa yrityksen tuloksen tekoa, tyytyväinen työntekijä haluaa antaa työn äärellä itsestään vain parasta osaamistaan. Hyvä työ on aina myös työnantajan etu.

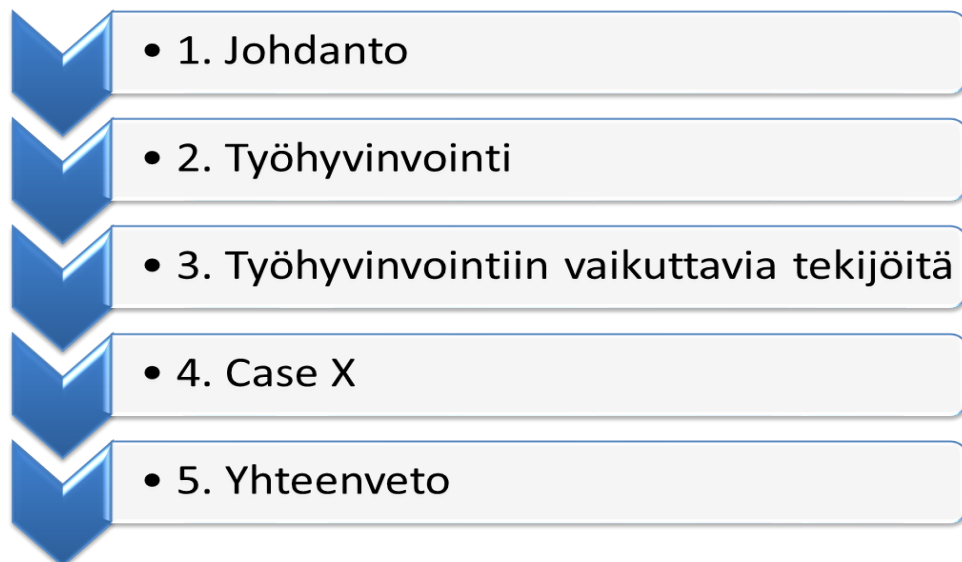
## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona keskisuurelle päivittäistavara-kaupalle. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin nykyistä tilaa sekä mitä työhyvinvointi heille merkitsee. Tavoitteena on lisäksi antaa yritykselle kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin suunnitteluun ja sen kehittämiseen.

Tutkimuksen empiirisen osuuden aihealueet muodostuvat koko yrityksessä tehdyn laajemman työyhteisötutkimuksen pohjalta. Tästä tutkimuksesta poimittiin niitä aihe-alueita, joihin kyseisen yksikön työntekijöiden keskuudessa oltiin eniten tyytymättömiä. Tutkimuksen tavoitteena on saada yksityiskohtaisempaa tietoa, miksi henkilökunta oli tyytymätön juuri näihin osa-alueisiin laajemmassa työyhteisötutkimuksessa. Näiden osa-alueiden pohjalta rakentuu tässä tutkimuksessa käytettävä kyselylomake.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu viiteen päälukuun ja niiden alalukuihin. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa selvitetään tutkimuksen tausta, tutkimuksen tavoite sekä tutkimuksen rakenne. Toinen ja kolmas luku muodostavat teoriaosuuden, joissa tarkastellaan, mitä työhyvinvointi on ja mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin. Neljännessä luvussa kuvataan tutkittava yritys, selvitetään tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen toteuttaminen. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimusaineiston tulokset, johtopäätökset sekä tutkimuksen luotettavuus. Luku viisi sisältää yhteenvedon opinnäytetyöstä. Alla olevassa kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön rakenne sekä keskeiset osa-alueet.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti:

*Työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.* (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013)

Työhyvinvointi ja sen edistäminen on koko työyhteisön yhteinen tehtävä. Työnantajan tehtävänä on pitää huoli siitä, että työympäristö on turvallinen, yrityksen johto ammattitaitoinen ja jokaista yrityksen työntekijää kohdellaan tasavertaisesti. Työntekijällä on vastuu omasta työkyvystä sekä ammattitaitonsa ylläpitämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013). Näin ollen henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen on iso haaste itse yritykselle, mutta myös työntekijälle itselleen. Yritys ei voi olla yksin vastuussa henkilökunnan hyvinvoinnista. Jokaisella työntekijällä pitää olla halu ylläpitää ja kehittää omaa hyvinvointiaan. (Ojala & Ahonen 2003, 24.)

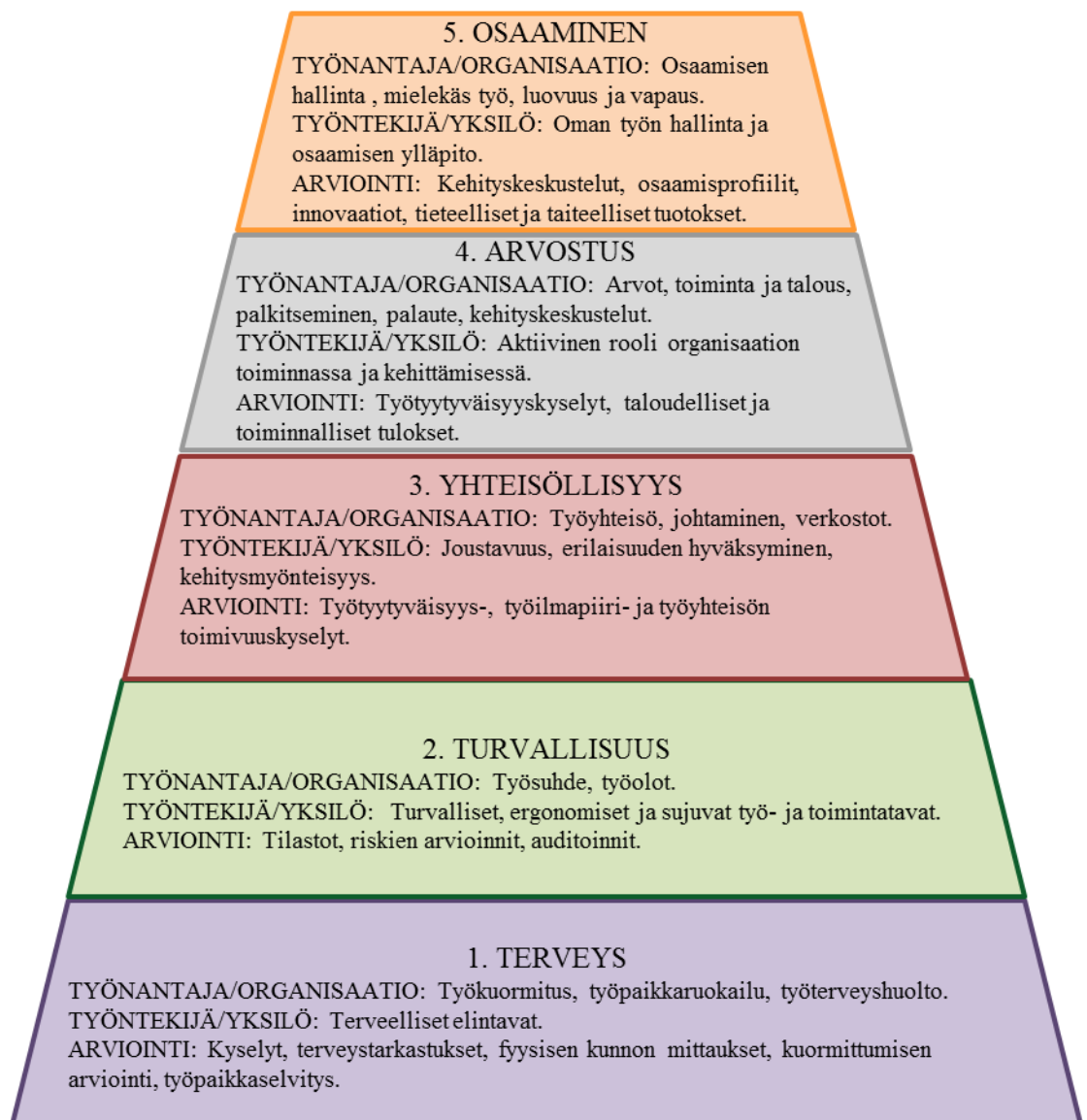
Työhyvinvoinnin kolme elementtiä ovat osaaminen, vaatimukset sekä sosiaalinen tuki. Osaamisen ja vaatimuksien tulisi olla tasapainossa työhyvinvoinnin kannalta. Näin ei aina kuitenkaan ole, sillä monesti työelämässä vaatimukset ylittävät voimavarat ja osaamisen hetkellisesti. Näissä tilanteissa on tärkeää, että työpäivän jälkeen pystyy rentoutumaan ja tekemään itselle mieluisia asioita. Sosiaalinen tuki auttaa myös jaksamaan vaativimmissa työtilanteissa. Yleensä erityinen sosiaalinen tuki tulee lähimmältä esimieheltä. (Luukkala 2011, 31-32.)

### 2.1 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramon (2012) kirjoittamassa kirjassa kuvataan työhyvinvointi porrasmallisena kokonaisuutena. Rauramon työhyvinvoinnin portaat pohjautuvat Maslow'n vuonna 1943 kehittämään motivaatioteoriaan. Kokonaisuus jakaantuu viiteen portaaseen. Maslowin tarvehierarkiassa on olemassa ainakin viisi tarvetta, joita voidaan kutsua perustarpeiksi. Ne ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. (Rauramo 2012, 12-13.)



Porras-mallin tavoitteena on ollut löytää työhyvinvointiin liittyviä keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja. Jokaiselle portaalle on koottu keskeisiä tekijöitä niin yksilön näkökulmasta että organisaation näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä käsittelen työhyvinvoinnin keskeiset osa-alueet portaiden pohjalta. Kuviossa 2 olevan mallin avulla voidaan kehittää organisaation, työyhteisön ja yksikön omaa työhyvinvointia porrastamalla. (Rauramo 2012, 12-13.)



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin portaajat (Rauramo 2012, 15).

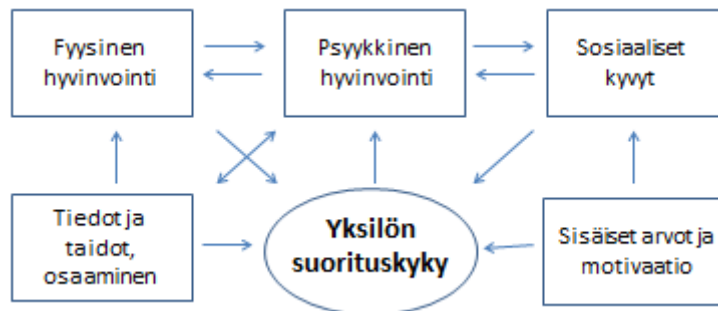
### 2.1.1 Terveys

*Terveys on hyvinvoinnin perusta. (Rauramo 2012,26.)*

Tärkein porras on ihmisen perustarpeiden tyydyttäminen. Ihmisen perustarpeita ovat muun muassa hengittäminen, juominen, nukkuminen, syöminen, ruumiinlämmön ylläpitäminen sekä elimistön puhtaana pitäminen aineenvaihdunnan avulla. Lisäksi on tärkeää viettää virikkeellistä vapaa-aikaa, syödä riittävästi laadukasta ravintoa, liikkua riittävästi sekä ehkäistä sairauksia ja tarvittaessa hoitaa niitä. (Rauramo 2012,25.)

Työntekijän työhyvinvoinnin perusta on fyysinen hyvinvointi. Työntekijän fyysinen ja psyykinen hyvinvointi eli terveys vaikuttaa siihen, missä määrin työntekijä pystyy hyödyntämään osaamistaan. Esimerkiksi useissa tutkimuksissa on todettu että hyvä fyysinen kunto vaikuttaa työssä viihtymiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 29-31.)

Ojala ja Ahonen (2003, 22) kuvaavat kirjassaan, miten yksilön terveys, jaksaminen ja osaaminen liittyvät toisiinsa. Kuviossa 3 näkyvät suorituskykyyn vaikuttavat tekijät.



KUVIO 3. Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät (Ojala & Ahonen 2003, 22)

Terveyden edistäminen on terveyteen sijoittamista. Useiden tutkimusten ja kokemusten perusteella voidaan todeta, että panostus työhyvinvointiin, terveyteen ja liikuntapalveluihin tulee moninkertaisena hyötynä takaisin yritykseen. Työpaikolla tämä tarkoittaa kaikkea sellaista toimintaa, jonka tavoitteena on henkilökunnan terveyden ja toimintakyvyn lisääminen. Luomalla hyvät puitteet esteettömään ja ergonomiseen työntekoon, työpaikkaliikuntaan ja liikunnallisiin

vapaa-ajan harrasteisiin yritys säästyy monilta ongelmilta ja sairauksilta. Ehkäisevällä toiminnalla pyritään vähentämään kansantauteja, työhön liittyviä sairauksia, tapaturmia sekä muita terveysongelmia. Lisäksi terveyteen sijoittamisella pyritään vähentämään ennenaikaisia eläkkeelle jäämisiä. (Rauramo 2012, 26; Aalto 2006, 11.)

Yritykselle hyvä työhyvinvointi merkitsee merkittäviä säästöjä sairauspoissaolo-, työkyvyttömyys- sekä rekrytointikustannuksissa. Esimerkkinä lievän tapaturman välttäminen parantaa tulosta 9 000 € ja kokeneen työntekijän vaihtaminen aiheuttaa noin 60 000 €:n liiketuloksen menetyksen. Hyvin hoidetut työyhteisön työhyvinvointihankkeet tuottavat itsensä kymmenkertaisina takaisin. (Etera 2014; Rauramo 2012, 19.)

### 2.1.2 Turvallisuus

*Turvallisuus on paitsi yksi ihmisen perustarpeista, myös perusoikeus yhteiskunnassa ja työssä.* (Rauramo 2012,70.)

Toinen porras on turvallisuuden tarve. Turvallisuuden tarve sisältää sekä fyysistä että henkistä turvallisuutta. Fyysisellä turvallisuudella tarkoitetaan esimerkiksi työn ja työympäristön turvallisuutta. Henkisellä turvallisuudella taas tarkoitetaan esimerkiksi työn jatkuvuutta, riittävää toimeentuloa sekä oikeudenmukaista työyhteisöä. (Rauramo 2012,69.)

Työpaikan turvallisuuteen kuuluvat toiminnan turvallisuus, työympäristön turvallisuus sekä henkilökunnan työssä jaksaminen. Työpaikan turvallisuutta voivat kaikki osapuolet edistää, osapuolia ovat niin työnantaja kuin työntekijät sekä asiakkaat. Työnantajan velvollisuutena on huolehtia työntekijöiden, työympäristön ja työtapojen turvallisuudesta. Työntekijän velvollisuutena on muun muassa huolehtia työturvallisuusohjeiden noudattamisesta työpaikalla, työpaikan järjestyksestä sekä siisteydestä ja varovaisuudesta turvallisuuden ja terveellisyyden ylläpitämiseksi. Laki velvoittaa työntekijää käyttämään asianmukaisia työvaatteita, joista ei aiheudu tapaturman vaaraa. Laki myös velvoittaa työntekijää ilmoittamaan välittömästi, jos hän havaitsee jonkin asian, joka voi aiheuttaa haittaa tai vaaraa työntekijöille. (Pursiainen 2012, 42-43.)

Jokaisella työpaikalla on noudatettava lakia, asetuksia, määräyksiä ja ohjeita, jotta turvallisuus voidaan varmistaa. Jokaisen on oltava aktiivinen työturvallisuuden edistämässä ja vaarojen torjumisessa. Kaikkien organisaatiotasojen yhteistyöllä ja osallistumisella luodaan turvallinen työpaikka kaikille organisaation jäsenille. Tämä tarkoittaa sitä, että myös esimerkiksi ylimmän johdonkin on sitouduttava turvallisiin työ- ja toimintatapoihin. (Rauramo 2012,70.)

Työilmapiiri, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus sekä hyvä tiedonkulku lisäävät työyhteisön henkistä turvallisuutta. Hyvässä työyhteisössä autetaan ja kannustetaan työkavereita sekä uskalletaan pyytää apua vaikeissa tilanteissa. Jokainen työntekijä hyväksytään ja häntä kunnioitetaan omana itsenään. (Rauramo 2012, 86.)

### 2.1.3 Yhteisöllisyys

*Yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat ihmisen olemassaolon, toiminnan ja hyvinvoinnin edellytyksiä.* (Rauramo 2012,104.)

Ihmiselle on hyvin tärkeää kuulua jonkinlaiseen yhteisöön. Tämä antaa ihmiselle yhteenkuuluvuuden tunteen. Kuuluminen yhteisöön muodostaa ja vahvistaa ihmisen itsetuntoa. Kuuluminen ja liittyminen jonkinlaiseen yhteisöön ovat hyvin luontaista ihmiselle. Työyhteisön lisäksi ihmisille tärkeitä yhteisöjä ovat esimerkiksi perhe, ystävät, parisuhde, erilaiset harrasteseurat tai uskonnolliset ja poliittiset yhteisöt. (Rauramo 2012,104.)

Yhteistyökykyinen työyhteisö kykenee tuloksekkaaseen työhön. Tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisössä tulee olla avoimet ja luottamukselliset välit.

Yhteistyökykyinen työyhteisö tukee ihmisen sitoutumista työhön sekä työssä jaksamista. (Ojala & Ahonen 2003, 21; Rauramo 2012,105.)

Hyvässä työyhteisössä jokainen saa tuntea vapaasti ja ryhmän jäsenet ymmärtävät, miten tunteet vaikuttavat työyhteisön toimintaan. Kun työyhteisössä luottamus on hyvä, työyhteisö uskaltaa kohdata erilaiset tunteet, niin hyvät kuin pahatkin. Tällöin tunteet pystytään käsittelemään yhdessä. Tunteissa on valtava määrä energiaa ja mahdollisuuksia todelliseen läpimurtoon yhteisön toimimiseksi. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 122.)

Työyhteisön jokaisella jäsenellä on tärkeä rooli ihmisenä, omana itsenään. Yhteisön jokaisella jäsenellä on oikeus hyvään kohteluun. Ihmissuhteet ovat tärkeä osa työmotivaatiota sekä työhyvinvointia. Ihmissuhteet vaativat myös huolenpitoa pysyäkseen hyvinä. (Rauramo 2012,105.)

#### 2.1.4 Arvostus

*Arvostuksen kokeminen ja saaminen on perusedellytys itsetunnon kehittymiselle ja säilyttämiselle (Rauramo 2012,124.)*

Maslowin tarvehierarkiassa arvostus jaetaan alempaan ja ylempään tarpeeseen. Ylemmällä arvostuksella tarkoitetaan ihmisen itsearvostusta ja alemmalla arvostuksella tarkoitetaan toisilta ihmisiltä saatua sosiaalista arvostusta. Sosiaalisen arvostuksen keskeisiä asioita ovat esimerkiksi kunnia, huomio, maine, kuuluisuus sekä jopa dominoiva käytös. Ihmiselle on tärkeää olla tunnettu ja huomattu sekä halu saavuttaa mainetta ja kunniaa. Ylempi arvostus käsittää seuraavia asioita: itseluottamus, kompetenssi, saavutukset, johtajuus, riippumattomuus ja vapaus. Ihmisellä on halu ja tarve vakaaseen ja korkeaan itsearvostukseen sekä itsekunnioitukseen. Toisaalta ihminen kaipaa myös toisten osoittamaa arvostusta. (Rauramo 2012,123.)

Arvostus työkavereita kohtaan rakentaa ajattelua edistävää vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksessa arvostamisen käännteisiä ilmiöitä voivat olla toisten keskeyttäminen ja toisten lauseiden lopettaminen omilla arvauksilla, omien ajatustensa ja ideoidensa esille nostaminen sekä toisten puolesta tietäminen. Pahimmassa tapauksessa toinen tehdään näkymättömäksi tai ohitetaan täydellisesti asioista keskusteltaessa. Nämä asiat kertovat arvostuksen puuttumisesta. Lisäksi se luo työyhteisöön eriarvoisuutta. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 30.)

Työelämän arvostus perustuu paljolti osaamiseen ja ammattitaitoon. (Ojala & Ahonen 2003, 21) Työyhteisössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen ihmisen ponnistelut ja työpanos otetaan huomioon ja jokaista kohdellaan arvostavasti. Yksilölle on myös erityisen tärkeää, että arvostus tulee juuri sellaiselta henkilöiltä, jota hän pitää erityisen tärkeänä kyseisessä yhteisössä. (Rauramo 2012,124.)

### 2.1.5 Osaaminen

*Osaamistaan kehittämällä organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa ja säilyttää kilpailukykyänsä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Työ on yksilölle väylä, mahdollisuus itseilmaisuuksiin, omien kykyjen hyödyntämiseen ja uuden oppimiseen. (Rauramo 2012,146.)*

Henkilökohtainen osaaminen ja sen ylläpitäminen on ihmisen itsensä kannalta merkittävä kilpailutekijä työmarkkinoilla. Oma osaaminen edistää työn hallintaa sekä auttaa jaksamaan ja lisäämään omaa hyvinvointia. Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen antavat valmiudet elää muuttuvassa yhteiskunnassa sekä auttavat hallitsemaan yhteiskunnan ja työelämän muutoksia. (Rauramo 2012,146; Juuti 2006, 76.)

Ihmiselämän läpi kestävästä oppimisesta on tullut entistä tärkeämpi nyky-yhteiskunnassa. Osaaminen on kaikkien, kuten yhteiskunnan, organisaatioiden, yhteisöjen ja yksilöiden, kilpailukykyyn perusta. Esimerkiksi organisaatiot menestyvät vain osaavan henkilökunnan ja uusien innovaatioiden avulla. Näin ollen oppiminen asettaa kaikille organisaatiossa työskenteleville haasteita. Työyhteisön osaamisen kehittämisessä on osattava ennakoida tulevaisuutta. Menestyvä yritys pyrkii jatkuvasti kehittämään henkilökuntansa valmiuksia, jotta he pystyisivät entistä paremmin vastaamaan muuttuvan organisaation asettamiin haasteisiin. (Rauramo 2012,146; Juuti 2006, 76.)

### 3 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

#### 3.1 Esimiestyö

Esimiestyön osaaminen voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: tietoihin, taitoihin sekä omaan tahtoon. Esimiesosaamisen kokonaisuus muodostuu näiden kolmen asian yhdistelmästä. Jokaisen esimiesasemassa olevan henkilön on itse haluttava työskennellä esimiesasemassa. Esimiehen tietotaitoa tarvitaan erilaisten yrityskohtaisten tietojen ja päämäärien saavuttamiseen. On paljon erilaista tietoa, jota esimiesasemassa olevan henkilön tulee tietää, tällaisia ovat mm. työlainsäädäntö sekä yrityskohtainen strategia ja tavoitteet. Jotta esimiesosaamisesta saadaan hyviä tuloksia, tarvitaan tiedon ja tahdon lisäksi taidot. Taito muun muassa osata hyödyntää erilaisia johtamisen työkaluja, taito käyttää omia vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä taito hyödyntää ihmisten erilaisuutta. Taidot vaativat harjoitusta ja ne kehittyvät asteittain. (Hyppänen 2007, 22-25.)

Esimiestyö on muuttunut työn jakajan ja työn valvojan roolista avoimempaan suuntaan. Esimiehestä on tullut enemmänkin innostaja sekä motivoiva työyhteisön jäsen. Muutokset ovat yleensä monimutkaisia, mutta lopulta hyvin palkitsevia. Näillä muutoksilla on saatu henkilöstöä innostumaan sekä sitoutumaan paremmin yhteisiin pelisääntöihin. (Rauramo 2012, 131.)

Esimiestyöltä vaaditaan myös hyvää ihmistuntemusta sekä tilannetajua. Eli esimiehen on osattava muokata omia johtamistyylejään yksilöiden sekä tilanteiden edellyttämällä tavalla. (Kehusmaa 2011,18.) Hyvä esimies pystyy myös toteuttamaan kaikkia esimiestyön osa-alueita kokonaisuutena. Näin esimies tiedostaa tehtävän kokonaisuuden ja sen, miten kaikki osa-alueet vaikuttavat kokonaisuuteen. (Aarnikoivu 2013,18.)

Yksi johtamisen kompastuskivistä on palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Jokainen työyhteisön jäsen kaipaa hyvää palautetta, mutta monikaan ei saa sitä tarpeeksi. Ihminen ottaa palautetta vastaan vain sellaiselta henkilöltä, jota hän arvostaa. Arvostettu esimies voi puuttua vaikeisiin asioihin ja tätä kautta hän

saa henkilökuntansa kuuntelamaan, mitä hänellä on sanottavaa. (Työterveyslaitos 2014)

### 3.1.1 Palaute

Palautteen antaminen sekä vastaanottaminen ovat hyvin tärkeitä motivointikeinoja työelämässä. Palaute voi olla positiivista tai rakentavaa palautetta. Positiivinen palaute osoittaa, miten palautteen antaja arvostaa palautteen saajaa. Positiivinen palaute kertoo myös, kuinka tyytyväisiä työntekijän työpanokseen ollaan. Parhaan tuloksen palautteen antamisesta saa, kun palaute annetaan välittömästi tilannekohtaisesti. Palautteen antajan tulee tuntea henkilöstönsä niin, että tietää, miten kunkin palaute on hyvä antaa. Toiset pitävät julkisesta palautteesta, toiset taas eivät halua olla esillä millään tavalla työyhteisössä. Rakentava palaute tulee kuitenkin antaa aina kahden kesken. Näin annetaan molemmille osapuolille mahdollisuus keskustella asiasta. (Hyppänen 2007,141.) Rakentavan palautteen antaminen kertoo tyytymättömyydestä työntekijän työpanokseen. Rakentavan palautteen tarkoituksena on rakentavasti keskustella siitä, miten jokin asia voitaisiin hoitaa hieman eri tavalla. Rakentavan palautteen tarkoituksena ei ole syyllistää työntekijää, vaan kehittää henkilön toimintatapoja. (Hyppänen 2007,141; Rauramo 2012,135-136.)

### 3.1.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, joka on ennalta sovittu ja suunniteltu. Kehityskeskustelussa tarkastellaan osaamista kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on nykyiset työtehtävät ja niiden vaatimat osaamiset. Toinen näkökulma on tulevaisuuden muutokset sekä niiden tuomat haasteet osaamisen kehitykselle. (Viitala 2009, 186.)

Kehityskeskustelu on esimiehelle työkalu, jolla hän voi edistää henkilöstön sitoutumista, kehittymistä sekä parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Kehityskeskustelussa tarkastellaan henkilön nykytilaa sekä mennyttä ajanjaksoa oppimisnäkökulmasta. Kehityskeskustelun avulla kiteytetään kaikki olennainen, joka vaikuttaa henkilön kykyyn suoriutua ja kehittyä omissa työtehtävissään. (Aarnikoivu 2008, 115.)



Kehityskeskustelut voivat olla parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu. Silloin, kun esimies pitää kehityskeskusteluja tärkeänä työkaluna ja panostaa niihin, näkyy se myös henkilökunnan positiivisena suhtautumisena. (Aarnikoivu 2008, 115-116.)

Pahimmillaan kehityskeskustelut vievät vain resursseja sekä henkilöiden työaika. Kaikki esimiehet eivät ole vakuuttuneita siitä, minkälaisia hyötyjä he voisivat keskusteluista saada. Monet esimiehet kokevat jo keskustelewansa alaistensa kanssa päivittäisessä työssä. Näin ollen he kokevat kehityskeskustelujen olevan turhia eli ne eivät tuo lisäarvoa työn tekemiseen. Kehityskeskustelujen käyttämättä jättämisen suurimmaksi syyksi koetaan niiden haastavuus ja vaikeus. (Aarnikoivu 2008, 115-116.)

Hyvä kehityskeskustelu on avoin ja luottamuksellinen. Esimiehelle kehityskeskustelu on hyvä tapa saada kokonaiskuva siitä, miten hänen johtamallaan alaisella menee. Alaiselle keskustelu on hyvä tilaisuus keskustella omista työtehtävistään ja niiden sujumisesta sekä tulevaisuuden haasteista. (Työterveyslaitos 2013.)

### 3.2 Työyhteisö

Hyvässä työyhteisössä koko työyhteisö on sitoutunut työn ja työilmapiirin kehittämiseen. Työyhteisön jäsenet luottavat toisiinsa sekä jokaisella on mahdollisuus saada apua sitä tarvitessaan. Jos työyhteisössä on epäkohtia, ne pitäisi pyrkiä poistamaan mahdollisimman nopeasti ja tehdä sellaisia toimia, joilla pyritään parantamaan työoloja. Isojen ongelmien ratkaisu vaatii suunnitelman aikatauluineen sekä vastuuhenkilön, joka huolehtii asioiden hoitamisesta. Pienien ongelmien hoitaminen voidaan tehdä välittömästi. Epäkohtien hoitaminen nopeasti luo turvallisuutta ja luottamusta työyhteisössä sekä parantaa työn sujuvuutta ja laatua. (Rauramo 2012,109; Kehusmaa 2011, 116.)

Julkisen sektorin ja yksityisen sektorin työyhteisöillä on hyvin erilaiset toimintatavat. Julkisella puolella toimintatavat ovat hyvin muodollisia kun taas yksityisellä puolella toimintatavat ovat joustavampia. Yksityisellä puolella on paljon helpompaa muuttaa toimintatapoja kyseiselle työyhteisölle sopivammiksi,

kun julkisella puolella byrokratia hidastaa toimintatapojen muuttamista.  
(Mönkkönen, Roos. 2010, 100-101.)

Hyvä työyhteisö on sellainen, missä kaikki viihtyvät, työt sujuvat sekä koko henkilökunnan yhteistyö pelaa. Ilmapiiri on avoin ja kenenkään työtä ei vähätellä. Hyvä työyhteisö tarvitsee tuekseen kantavat rakenteet eli työnteon edellytyksien sekä puitteiden pitää olla kunnossa. (Järvinen 2008, 15; Kehusmaa 2001, 116)

Kuviossa 4 nähdään, kuinka Järvinen (2008, 85) kuvaa toimivan työyhteisön peruspilareita.



KUVIO 4. Toimivan työyhteisön peruspilarit. Järvinen, 2008, 85.

### 3.2.1 Työntekoa tukeva organisaatio

Organisaatio on ihmisistä ja ihmisten muodostamista ryhmistä muodostuva yhteistoimintajärjestelmä. Organisaatiolla on olemassa tiettyjä päämääriä ja tavoitteita. (Juuti 2006, 204-205.)

Organisaation tehtävänä on luoda työpaikalle sellaiset puitteet ja järjestelmät, jotka liittävät kaikki työvaiheet ja työyksiköt saumattomasti yhteen. Hyvällä organisaatiolla tähdätään yhteistyön sujuvuuteen, tavoitteiden täyttymiseen sekä tehokkaaseen toimintaan. (Järvinen 2008, 86.)

Pienissä muutaman hengen yrityksissä organisaatiota ei välttämättä tarvita. Mitä isommaksi yrityksen koko kasvaa, sitä tarkemmin on määriteltävä ja selkiytettävä työnjako ryhmissä ja niiden välillä. Jotta henkilöt pystyvät hoitamaan työnsä järkevästi ja hallitusti, pitää tiedon kulun, vastuut ja toimintatavat olla selkeästi määriteltynä. (Järvinen 2008, 86.)

Yrityksessä työskentelevien henkilöiden väliset roolit käyvät ilmi yhtiön organisaatorakenteesta. Organisaatorakenteen tarkoituksena on liittää organisaation kaikki osat toisiinsa. Hyvä organisaatorakenne edesauttaa useiden tavoitteiden toteutumisessa. Esimerkkinä Juuti (2006, 208) listaa seuraavia asioita:

- Tiedonkulku on nopeaa ja vääristämätöntä.
- Päätöksenteko on tehokasta.
- Organisaation jäsenten työnjako, toiminnot ja asemat ovat määriteltynä.
- Toimintojen välinen yhteistyö on saumatonta.

### 3.2.2 Työntekoa palveleva johtaminen

Työntekoa palvelevalla johtamisella Järvinen (2008, 86) tarkoittaa sellaista organisaation rakenneosaa, jonka avulla määritellään organisaation perustehtävä sekä sitä, miten tekemisen edellyttämät puitteet ovat kunnossa. Tämä osa-alue tarvitsee jatkuvaa tarkkailua alituisen muutoksen yhteiskunnassa. Johtamiseen kohdistuvat paineet kasvavat jatkuvasti eli näin ollen henkilöstö tarvitsee entistä enemmän tukea selviytyäkseen muutoksien myllerryksessä.

### 3.2.3 Selkeä töiden järjestely

Mitä isommasta yrityksestä on kysymys, sitä tarkemmin on työt määriteltävä. Työnjaosta on tehtävä hyvin selkeä eri ryhmien välillä. Samoin toimintatavat,

tiedon kulku ja vastuu alueet tulee määritellä mahdollisimman tarkasti, jotta työt saadaan tehtyä hallitusti sekä mutkattomasti. (Järvinen 2008, 86.)

Esimiehen yksi keskeisimmistä tehtävistä on luoda työyhteisöön vahva toimintakulttuuri, joka antaa ohjeet siitä miten työyhteisössä työskennellään. Mikäli rajoja ei noudateta, voivat jotkut työntekijät siirtyä rajojen yli ja samalla pois perustehtävästään. Tästä voi seurata tilanne, jossa toiset tekevät valtavasti töitä, kun taas toiset välttelevät työtehtäviä. Tällaisesta tilanteesta voi seurata koko työyhteisön työmoraalin rapautuminen. (Paasivaara 2009, 125-126.)

Työpaikan avoimuus tulee liittyä työhön ja sitä koskeviin asioihin. Jokaisella työyhteisöön kuuluvalla henkilöllä on oikeus saada tarvittavat tiedot työhön ja sen tekemiseen liittyen. Työntekijällä on myös velvollisuus kertoa työhön liittyvistä ongelmista tai kehittämiskohteista. Jokaisella on myös vastuu kysyä asioista, jotka ovat epäselviä tai askarruttavat työntekijän mieltä. Tieto on työn edellytys, ilman tietoa työn sisältö, laatu ja tehokkuus kärsivät. Tiedon vaihdanta palvelee koko yrityksen menestystä, ilman hyvää tiedonkulkua tulee virheitä, myöhästymisiä, laadun heikentymistä, suuttumisia sekä turhautumista. Hyvällä tiedon kululla estetään myös hyvin päällekkäisyyksiä. (Järvinen 2008, 94; Juholin 2008, 85, 98.)

### 3.2.4 Yhteiset pelisäännöt

Yhteiset pelisäännöt ovat työelämässä aivan yhtä tärkeitä kuin esimerkiksi joukkueurheilussa. Työelämää sääteleviä pelisääntöjä on hyvin monenlaisia. Järvinen (2008, 91) jakaa pelisäännöt karkeasti viiteen pääryhmään: EU-tasoiset, valtakunnalliset, työpaikkakohtaiset, työyhteisökohtaiset ja tehtäväkohtaiset.

Jokaisella organisaatiolla on omat toimintamallit, laatujärjestelmät, ohjeistukset sekä muita pelisääntöihin liittyviä sääntöjä. Pelisääntöjen noudattamisen haasteena on yleisesti se, että miten koko työyhteisö saadaan noudattamaan niitä. Jos yksikin tiimin jäsen ei noudata yhteisiä pelisääntöjä, voi tämä johtaa pelisääntöjen murenemiseen. Pahimmassa tapauksessa siitä kehittyy sellainen tilanne koko yhteisöön, ettei kukaan sitoudu yhteisiin pelisääntöihin. Pelisääntöjen noudattamisesta ja valvonnasta vastaa yleensä esimies. Yhteisiä pelisääntöjä on

hyvä kerrata riittävän usein ja tarvittaessa tarkentaa tai luoda uusia epäselviin tilanteisiin. (Järvinen 2008, 91-94.)

### 3.2.5 Avoin vuorovaikutus

Avoin vuorovaikutus on sananmukaisesti vuorollaan vaikuttamista. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen työyhteisön jäsen voi osallistua vuorollaan keskusteluun ja tuoda esiin omia ajatuksia, ideoita, näkemyksiä tai kokemuksia käsiteltävään asiaan liittyen. Avoin vuorovaikutus edellyttää sitä, että jokainen kuuntelee avoimesti toisen mielipidettä ja lopuksi otetaan rakentavasti kantaa toisen mielipiteeseen. Avoimuus on henkistä läsnäoloa, elämistä tässä ja nyt kaikin aistein. (Järvinen 2008, 98-99.; Korpi&Tanhua 2007, 115.)

Avoin vuorovaikutus ei toteudu silloin, jos yksi ryhmän jäsen puhuu ja muut kuuntelevat. Myös silloin avoin vuorovaikutus ei toteudu, jos kaikki puhuvat kuuntelematta muiden puheenvuoroja. (Järvinen 2008, 98-99.)

Avointa vuorovaikutusta heikentäviä tekijöitä ovat mm. juoruilu, kateus, virheiden korostaminen, pelon lietsominen (Työturvallisuuskeskus 2013). Ammattimaiseen vuorovaikutukseen ei siis kuulu toisten henkilökohtaisten asioiden ihmettely ja niiden käsittely. Jos työyhteisössä käsitellään paljon tällaisia asioita, niin silloin myös helposti työhön liittyvien ongelmien syiden etsintä siirtyy ihmisten henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Järvinen 2008, 95.)

### 3.2.6 Toiminnan jatkuva arviointi

Toiminnan jatkuva arviointi on työväline, jonka avulla voidaan tutkia ja analysoida organisaation perustehtäviä ja niiden toimivuutta. Työyhteisö miettii, mitkä tehtävät toimivat hyvin ja missä tehtävissä olisi parantamisen varaa. Tässä kohdassa on hyvä analysoida ongelmat ja virheet. Ja vielä tärkeämpää miten jatkossa voitaisiin toimia paremmin ja tehokkaammin ongelmien ja virheiden välttämiseksi. Monilta työpaikoilta löytyy erilaisia foorumeita, joissa voidaan näitä asioita käsitellä. Tällaisia ovat mm. tiimipalaverit, osastokokoukset, kehittämistilaisuudet ja kehityskeskustelut. (Järvinen 2008, 103-104.)

Ammatillisessa työyhteisössä työyhteisön jäsenet pystyvät pitämään työ- ja ihmissuhdeasiat riittävän erillään. Jos työyhteisön jäsenillä on työpaikan ulkopuolella läheisiä suhteita, voi ammatillisen asenteen ylläpitäminen olla joskus hyvin hankalaa. (Järvinen 2008, 81–83.)

### 3.3 Voimavarat

Työhyvinvointiin vaikuttavat työn voimavarat sekä työn vaatimukset. Se, minkä verran työssä on vaatimuksia ja voimavaroja, määrittää työntekijän työhyvinvointia, joka parhaimmillaan ilmenee työnimuna. Työn voimavarat syntyvät työstä, työyhteisöstä ja yksilöstä itsestään. Työn voimavarat auttavat työntekijää kohtaamaan työnvaatimukset. Tätä kautta saavutetaan työntavoitteet, jotka taas motivoivat työntekijää jatkamaan eteenpäin. (Työterveyslaitos 2013.)

Työssä on imua, jos yleensä tunnemme itsemme työpäivän jälkeen energiseksi. Voimavaramme aktivoituvat, jos työssä on jotain sellaista, joka haastaa meidät. Työssä tulee olla riittävästi tilaa, toimintatila määrittyy neljän osa-alueen kautta. Osa-alueita ovat työsopimus, ammatti-identiteetti, työn luonne sekä itsenäisyys. (Luukkala 2011, 38-40.)

### 3.4 Motivaatio

Juuti (2006, 37) määrittelee motivaation olevan motiivien aikaansaama tila. Motiiveja voivat olla esimerkiksi henkilön itsensä tarpeet, halut, vietit ja sisäiset yllykkeet. Henkilön motivoitunut käyttäytyminen tarkoittaa päämäärähakuista ja tarkoituksen mukaista käyttäytymistä. Motivaatio on työntekijän luontaista innostusta, joka ajaa hänet toteuttamaan toimia, jotka liittyvät työhön.

Motivaatiota voidaan tarkastella monella eri tavalla. Yksi tapa tarkastella on jakaa motivaatio sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisessä itsessään luonnollisesti syntyvää motivaatiota. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi erityinen kiinnostus johonkin tiettyyn aihealueeseen, auttamisen halu ja kova kilpailuhenkisyys. Eli sisäinen motivaatio syntyy ihmisessä sisäisesti ja spontaanisti. Sisäistä motivaatiota omaava henkilö nauttii tekemisestään ilman mitään erityistä ulkoista palkkiota tai kiitosta.

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan henkilön ulkopuolelta tulevia tekijöitä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi palkka, raha tai työhön annettuja tavoitteita. (Airo, Rantanen & Rantainen 2008, 57-58.)

Motivaation kannalta on tärkeää, että työnantajat tarjoavat sellaisen työympäristön, joka motivoi työntekijöitä. On tärkeää ottaa huomioon henkilökunnan tarpeet ja luoda sellainen työympäristö, joka motivoi työn tekemiseen. Työmotivaation perustana taloudellisten ja muiden perustarpeiden lisäksi voivat olla esimerkiksi mielekäs työ, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, itsensä kehittäminen, arvostuksen tunne ja omien arvojen edistäminen työtehtävien kautta. (Heathfield 2013; Leiviskä 2011, 49.)

### 3.5 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys kuvaa henkilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteistulosta. Työtyytyväisyydellä siis kuvataan sitä, missä määrin työntekijät pitävät työstään. (Juuti 2006, 27; Suonsivu 2011, 43.)

Luukkala (2011, 26-27.) listaa kirjassaan työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä.

- Työn mielenkiintoisuus, jos työn mielenkiintoisuus vähentyy, on pyrittävä löytämään uusia innostavia näkökulmia työn suorittamiseen.
- Uuden oppiminen, kehittämällä ammattitaitoa löytyy uusia näkökulmia työnsuorittamiseen.
- Itsensä toteuttaminen, jos työssä on sopivasti vapausasteita niin voimme tehdä työtä oman persoonamme kautta sekä aivan omalla tyylillä. Tällöin voimme välillä inspiroida eli tehdä samaa asiaa eritavalla, silti työn jälki on hyvää.
- Palvelun tai tuotteen arvokkuus tai toimivuus, jos työntekijän uskoo tuotteeseen tai palveluun, minkä eteen hän työskentelee, työtyytyväisyys kasvaa. On hyvin mielekästä lähestyä asiakasta, kun todella tietää, että tuote tai palvelu toimii.

- Itsensä kokeminen hyödylliseksi, työelämässä se on tyydytystä tuottava kokemus. Välillä on myös hyvä oppia tekemään mieluisia mutta hyödyttömiä asioita vapaa-aikanaan. Elämä ei ole aina pelkkää suorittamista, elämästä pitää osata myös nauttia.

### 3.6 Työilmapiiri

Hyvät käyttäytymistavat luovat hyvän pohjan työpaikan ilmapiirille. Kun työyhteisössä toimitaan rehellisesti ja kohteliaasti sekä muita arvostavasti, luomme hyvän työilmapiirin työyhteisöömme. (Leiviskä 2011, 98.)

Tämän päivän työelämässä koetaan suuria muutoksia, koska suuri joukko henkilöitä eläköityy ja tämä tarkoittaa sitä, että uuden työvoiman tarve kasvaa. Yksi keino vastata työvoimapulaan on maahanmuuton lisääminen. Tämä tarkoittaa sitä, että työpaikoilla on huomioitava paremmin monikansallisuutta sekä monikulttuurisuutta. Hyvän työilmapiirin saavuttamiseksi on työyhteisössä panostettava enemmän toisen kunnioittamiseen sekä lisättävä suvaitsevaisuutta. Mitä enemmän erilaisuutta työyhteisössä on, sitä enemmän siihen on kiinnitettävä huomiota. (Ojala, Ahonen 2005, 49.)

Leiviskän (2011, 98-99) mielestä työilmapiiriä voidaan edistää muun muassa seuraavilla keinoilla:

- Jokainen hoitaa omat työtehtävänsä huolellisesti sekä auttamalla muita
- Omaa osaamista jaetaan työyhteisössä.
- Jokainen kantaa vastuun omasta työstään sekä koko työyhteisön toiminnasta
- työpaikan kehittämistyöhön osallistutaan
- huolehditaan omasta ammattitaidosta sekä sen kehittämisestä
- näytetään omaa esimerkkiä
- kerrotaan omat mielipiteet asioiden eteenpäin viemiseksi
- muistetaan antaa sekä ottaa vastaan rakentavaa palautetta



- ylläpidetään iloista otetta työntekoon

Paasivaara (2009, 97) kirjoittaa kirjassaan, kuinka työyhteisön henkilökunnalla on useita keinoja vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. Työntekijä kantaa vastuun omasta työstään ja käyttäytymisestään. Hän hoitaa työnsä ja kehittää itseään ja työtehtäviään. Hän auttaa työkavereita, kuuntelee muita ja antaa palautetta rakentavasti eikä valita takaapäin. Hyvä työyhteisö rakentuu jokaisen tunteista ja niiden rakentavasta käsittelystä. (Paasivaara 2009, 31.)

## 4 CASE-YRITYS X

### 4.1 Yritysesittely

Case yritys on keskisuuri päivittäistavarakauppa Hämeen alueella. Yrityksen tutkimusvuoden liikevaihto oli noin 5,5 miljoonaa euroa. Yrityksen palveluksessa syksyllä 2012 oli kaikkiaan hieman yli 20 henkilöä, mukaan lukien kesätyöntekijät.

### 4.2 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus toteuttaa henkilöstötutkimus, jossa selvitetään, mitä työhyvinvointi henkilökunnalle merkitsee ja miten työhyvinvointia voitaisiin kohde yrityksessä edistää. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään työyhteisön tilaa ja sen tasa-arvoisuutta sekä työmotivaatiota ja esimiestyötä. Nämä osa-alueet nousivat esille yrityksessä jo aiemmin tehdyn tutkimuksen perusteella, näin ollen nämä osa-alueet koettiin sopiviksi aihe-alueiksi tähän tutkimukseen.

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusta eli kvalitatiivista tutkimusta. Lähtökohta laadulliselle tutkimukselle on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan asioita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti voidaan todeta, että laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimys löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

### 4.3 Tutkimuksen toteutus

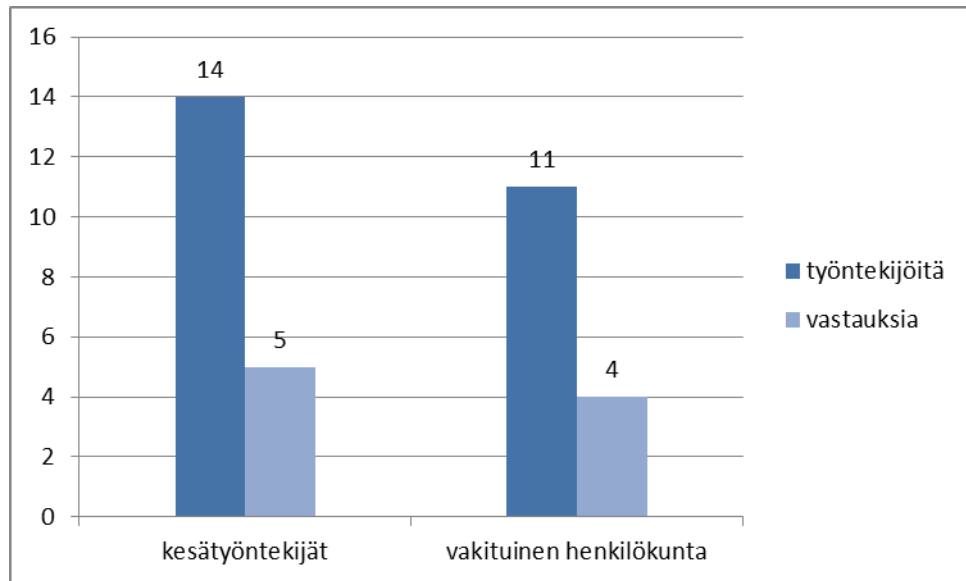
Tutkimusajankohtaa mietittäessä päädyttiin syksyyn 2013. Syksy valittiin ajankohdaksi, koska kiireinen kesä oli ohitse, mutta sen mukana tuomat erilaiset työtilanteet ja niistä johtuvat haasteet, kuten kesätyöntekijöiden opastus ja sijaisuudet, olivat kuitenkin tuoreessa muistissa. Lisäksi tutkimuksessa oli mahdollista nähdä kesätyöntekijöiden vaikutus työyhteisöön ja saada myös heidän näkemyksensä tutkimukseen. Kesätyöntekijät ovat mahdollisesti yrityksen tulevaisuuden työntekijöitä, joten heidän odotukset ja toiveet tulevalta työyhteisöltään ovat tärkeää tietoa työnantajalle.

Yrityksessä tehdään säännöllisesti yksikkökohtaisia sisäisiä työyhteisötutkimuksia. Tämän tutkimuksen suunnittelussa käytettiin apuna viimeisintä kyseisen yksikön tutkimustulosta. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa esille nousivat erityisesti ne osa-alueet, jotka olivat saaneet eniten tyytymättömiä vastauksia. Osa-alueita olivat muun muassa yhteistyö ja tiedonkulku, esimiestoiminta, tasa-arvo, kehittyminen ja oppiminen sekä kehityskeskustelut. Kyselylomakkeen kysymykset suunniteltiin juuri näiden osa-alueiden pohjalta. Kysymyksillä pyrittiin saamaan yksityiskohtaisempaa tietoa henkilökunnan tyytymättömyyteen.

Kysely toteutettiin paperiversiona, jossa oli 12 avointa kysymystä, joihin jokainen henkilö vastasi nimettömänä. Samassa kurossa oli myös postimerkillä varustettu kirjekuori vastaanottajan osoitetiedoin, näin vastaukset olivat helppo lähettää nimettöminä tutkimuksen tekijälle. Samalla varmistettiin kyselylle anonymiteettisuoja. Kysely tehtiin anonyymisti, eli vastaajan henkilöllisyys ei käy ilmi vastauksista. Tällä tavalla pyrittiin saamaan mahdollisimman rehelliset vastaukset työyhteisön ollessa näin pieni. (LIITE 1)

Vakituiselle henkilökunnalle kyselylomakkeet vastauskuorineen toimitettiin kahvihuoneen pöydälle saatekirjeen kanssa. Yhden vakituisen henkilökunnan jäsenen kanssa tutkija selvitti kyselyn tarkoituksen sekä palautusohjeet. Kesätyöntekijöille kyselylomakkeet palautuskourineen toimitettiin postin välityksellä.

Kyselylomakkeita jaettiin kaikkiaan 25 kappaletta, joista määräaikaan mennessä palautettiin 9 kappaletta. Näin ollen vastausprosentti oli 36 prosenttia. Kuviossa 5 käy ilmi henkilökunnan määrä sekä vastanneiden määrä.



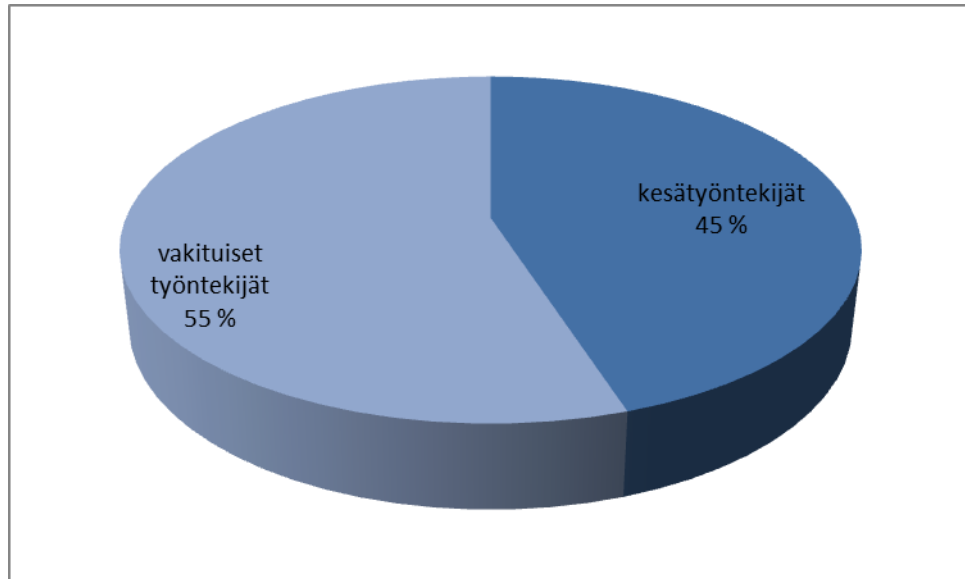
KUVIO 5. Henkilökunnan määrä suhteessa vastuksien määrään.

#### 4.4 Tutkimustulokset

Tutkimuksessa käsiteltiin työhyvinvointia useammalta kannalta. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin henkilökunnan mielipidettä siitä, työhyvinvointi heille merkitsee ja miten sitä voitaisiin edistää. Toisessa osiossa aiheena oli työyhteisö ja sen tasa-arvoisuus. Kolmantena osa-alueena oli henkilökohtainen motivaatio ja mitkä asiat vaikuttavat motivaatioon. Seuraavaksi tutkimuksessa käsiteltiin esimiestyö, kehityskeskustelu sekä palaute. Lopuksi kyselyssä oli avoin kysymys, jossa pystyi antamaan palautetta, omia kehittämisehdotuksia tai mielipiteitä.

#### Taustatieto

Taustakysymyksiä kyselyssä oli ainoastaan yksi. Taustatietona kyselyssä kysyttiin, oletko vakituinen työntekijä vai kesätyöntekijä. Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti, 45% vastaajista oli kesätyöntekijöitä ja 55% vastaajista oli vakituksia työntekijöitä.



KUVIO 6. Vastanneiden jakauma.

### **Työhyvinvointi**

Kyselyn ensimmäiset kysymykset käsittelivät työhyvinvointia. Kysymykset olivat seuraavat:

- Mitä työhyvinvointi sinulle merkitsee?
- Miten työhyvinvointia voisi edistää työpaikallasi?

Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin tärkeimmiksi asioiksi nousivat työssä viihtyminen, töihin menon mielekkyys sekä fyysinen jaksaminen. Turvallinen ja tasa-arvoinen työyhteisö myös koettiin tärkeäksi tekijäksi ajateltaessa työhyvinvointia. Hyvässä työyhteisössä tuntee olevansa osa sitä, työyhteisössä on mukavat työkaverit sekä mielekkäät työtehtävät. Avun saaminen ja pyytäminen pitää olla mutkatonta ja helppoa. Lisäksi kysymykseen tuli useita yksittäisiä kommentteja, seuraavassa muutamia esimerkkejä, mitä työhyvinvointi henkilökunnalle merkitsee:

*Hyvin tehdystä työstä saa onnistumisen tunteita.*

*Työpaikalla vallitsee hyvä yhteishenki.*

*Jokaisella on mahdollisuus työskennellä ilman, että muut arvostelevat.*

*Kukaan ei saa kokea olevansa toissijainen ja muille pitää myös pystyä antamaan tilaa.*

*Työilmapiirin ”hyvä henki” kantaa pitkälle ja kannustaa, vaikka olisi välillä vaikeitakin työasioita.*

Kehittämiskohteista nousivat tiedonkulun parantaminen sekä avoimen keskustelun lisääminen.

*Jos on epäselvää tai jokin asia mietityttää, pitää sanoa suoraan, heti tuoreeltaan, eikä mieltä ja myrkyttää mieltä!*

### **Työyhteisö ja sen tasa-arvoisuus**

Kyselyn toisen osion aiheet olivat työyhteisö sekä työyhteisön tasa-arvoisuus. Tämän osion kysymykset olivat:

- Millaisena koet työyhteisösi?
- Miten tasa-arvoisena koet työyhteisösi?

Työyhteisö koettiin yleisesti hyvin mukavaksi, mielenkiintoiseksi sekä tasa-arvoiseksi. Työyhteisössä ei koettu olevan työpaikkakiusaamista.

Työyhteisö koettiin ajoittain hyvin kiireiseksi. Tästä johtuen koettiin kiireen lisäävän kireyttä työyhteisön sisällä. Lisäksi kiire koettiin haitallisena tärkeisiin työtehtäviin perehtymisessä.

Työyhteisön tiedonkulku koettiin nihkeäksi, asiat eivät aina tavoita kaikkia työyhteisön jäseniä. Asioista pitäisi pystyä puhumaan suoraan eikä pienissä ryhmissä. Selän takana puhumista sekä toisten työntekijöiden tekemisien arvostelua kuitenkin ilmenee useamman tutkimukseen osallistuneen henkilön mielestä. Tämä aiheuttaa ongelmia koko työyhteisön toimivuudelle.

Työyhteisön sisällä on myös välillä tilanteita, joissa ei tiedetä, kuinka työtehtävät hoidetaan. Tämä johtuu vastanneiden mielestä siitä, että työyhteisössä on liikaa henkilöitä, joilta tulee ohjeita.

Seuraavassa yksittäisiä kommentteja tähän aihealueeseen liittyen:

*Työntekijöiden hyvinvointiin ja positiivisuuteen on selvästi kiinnitetty huomiota.*

*Mukavana ja hyväntuulisena, joissa ihmiset ovat perehtyneitä työhönsä.*

*Tieto ei kulje.*

*Asiat saattava riidellä, eivät työntekijät.*

### **Motivaatio ja siihen liittyvät tekijät**

Kolmantena osa-alueen oli henkilökunnan henkilökohtainen motivaatio ja siihen liittyvät tekijät. Motivaatioon liittyvät kysymykset olivat seuraavat:

- Millainen on oma motivaatiosi tällä hetkellä?
- Mitkä asiat vaikuttavat omaan työmotivaatioosi?

Senhetkinen motivaatio koettiin useamman mielestä jokseenkin hyväksi.

Useamman mielestä motivaatio vaihteli työtilanteen sekä henkilökohtaisen elämän mukaan. Työn vaihtelevuus koettiin hyväksi ajateltaessa henkilökohtaista motivaatiota. Lisäksi henkilökohtaisien asioiden koettiin vaikuttavan yleiseen työmotivaatioon vuoroin negatiivisesti, vuoroin positiivisesti.

Työmotivaatioon vaikuttavista asioista yhteishenki ja työpaikan ilmapiiri nousivat eniten esille kyselyyn vastanneiden keskuudesta. Toiseksi eniten mainintoja sai, tunne olevansa tärkeä tekijä koko työyhteisössä. Lisäksi työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavina asioina esille nousivat, mukavat työkaverit ja asiakkaat, inhimilliset työajat, palkka, positiivinen palautteen saaminen sekä ryhmään kuuluvuuden tunne. Työn vaihtelevuus, uusien asioiden opettelu sekä asioiden

sujuvuus koettiin myös vaikuttavan positiivisella tavalla työmotivaatioon. Henkilökohtaisista asioista esille nousivat siviilielämä, hyvät ystävät ja perheen tuki, jotka auttavat myös työmotivaatioon.

Työmotivaatioon selkeästi negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä kyselyssä nousi esille seuraavia tekijöitä:

- pysyvyyden puute, eli suunnitelmiin tulee usein muutoksia ja näin ollen on vaikea hoitaa omia työtehtäviä
- toisten puuttuminen omien työtehtävien hoitamiseen lannistaa työtehtävien hoitamista
- kiire, aika ei tahdo riittää välttämättömien työtehtävien hoitamiseen

### **Esimiestyö, kehityskeskustelut sekä palaute**

Kyselyn seuraava osio käsitteli esimiestyötä, työstä saatavaa palautetta sekä kehityskeskusteluita. Esimiestyötä koskevissa kysymyksissä kysyttiin:

- Mitä hyvää näet oman esimiehesi toiminnassa?
- Mihin asioihin haluaisit muutosta?

Kehityskeskustelusta vastaajilta kysyttiin:

- Miten koet kehityskeskustelujen hyödyllisyyden?

Palautetta koskevat kysymykset olivat:

- Millasta palautetta saat työstäsi?
- Millaista palautetta haluaisit saada?

Työyhteisön esimiehesä nähtiin paljon hyviä puolia. Hänet koetaan hyvin helposti lähestyttäväksi, ystävälliseksi ja hyväksi kuuntelijaksi. Hän on rehti, reilu, epäitsekäs sekä hän omaa iloisen asenteen työntekoon. Esimies antaa hyvää esimerkkiä ahkeruudellaan ja osallistuu kaikkiin yksikön työtehtäviin. Hän ei



liikaa tuo esiin, että hän on yksikön päällikkö, vaan tekee työtä kaikkien kanssa. Hän puuttuu välittömästi epäkohtiin, jos sellaisia ilmenee.

Esimiestyön muutosehdotuksissa ilmeni seuraavia asioita:

- tasa-arvoisuutta enemmän työntekijöiden keskuudessa
- tiedon kulkua pitäisi parantaa, enemmän esimerkiksi suoraa keskustelua, ei lappujen eikä toisten työntekijöiden välityksellä
- enemmän henkilökohtaista palautetta henkilökunnalle, palaute pitäisi antaa henkilökohtaisesti sille henkilölle, jota asia koskee
- hän voisi olla hieman enemmän pomo kuin ystävä
- selkiyttää tehtäväjakoja, näin välttyttäisiin väärinymmärryksiltä
- yhteisössä liikaa ”pikku pomoja”, selkeät työjaot niin silloin jokainen tietää omat tehtävänsä
- työtehtävien delegointia lisää, näin ei tarvitsisi tehdä ihan kaikkea itse

Muutamia poiminta vastauksista:

*Ahkeruus ilommen työ intohimomme.*

*Liika valta pois ”pikku pomoilta”*

*Tiedonkulussa voisi olla parannettavaa.*

Kehityskeskusteluja pidettiin yleisesti hyödyllisenä asiana. Ne koetaan hyvänä, koska esimies keskittyy ainoastaan yhteen työntekijään kerralla.

Kehityskeskustelut pidetään hyvänä mahdollisuutena tuoda esille omia ideoita ja näkökulmia. Keskustelussa on mahdollisuus saada suoraa henkilökohtaista palautetta esimieheltä sekä pystyy itse antamaan palautetta esimiehelle.

Keskustelussa esille tulleet asiat pitäisi kuitenkin myös pyrkiä toteuttamaan käytännössä. Useammalle jäi tunne, että keskustelu pidettiin ainoastaan siksi, että se vain kuuluu pitää. Keskustelut tulisi valmistella huolella etukäteen. Joidenkin mielestä keskusteluja pidetään hieman liian usein.

Palautteen saaminen koettiin yleisesti aika niukaksi, vaikka se koettiin tärkeäksi tekijäksi työyhteisössä. Kaikenlainen palaute oli useamman vastaajan mielestä tärkeää ja tätä kautta hyvä pohja toimintatapojen kehittymiselle. Palautetta saadaan asiakkailta, työkavereilta sekä esimieheltä. Muutama vastaaja kertoi saaneensa positiivista palautetta. Useamman mielestä negatiivista palautetta tulee vähän liiankin helposti työkavereilta. Joidenkin mielestä negatiivisen palautteen saaminen koetaan liian henkilökohtaisesti, mikä ilmenee mieltä osoittamalla. Tällöin unohtuu, että keskustelemalla voitaisiin asiat selvittää.

Henkilökunta haluaisi saada enemmän suoraa palautetta esimieheltä. Yleisesti toivottiin lisää palautetta sekä positiivisessa että negatiivisessa muodossa. Palautteen saaminen on aina hyvästä, vaikka se olisikin negatiivista, ilman sitä ei voi tulla kehitystä eteenpäin. Positiivinen palaute tuottaa mielihyvää ja sitä kautta työn mielekkyyden lisääntymistä. Näin saataisiin eri näkökulmia asioiden hoitamiseen. Palautteen saamista kommentoitiin muun muassa seuraavasti:

*Kaikki palaute on hyvästä!*

*Ilman palautetta ei voi tulla kehitystä eteenpäin.*

*Olisihan se kiva joskus saada positiivista palautetta jos on todella onnistunut jossain.*

*Moitteetkaan eivät ole pahasta, jos on aihetta.*

*Joskus olisi myös kiitoksen paikka.*

### **Henkilökohtaiset osaamis- sekä kehittämiskohteet**

Kysyttäessä henkilökohtaisista osaamis- ja kehittämiskohteista esille nousi yleisesti uusien asioiden oppiminen. Tässä työyhteisössä on monta eri osa-aluetta, joka tarkoittaa sitä, että aina on uuden oppimista ja perehtymisen syventämistä eri osa-alueilla. Esille nousi myös useita yksittäisiä kehittämiskohteita, tässä muutama esimerkki:

- Oman työn organisointi
  - Omien työtehtävien laittaminen tärkeysjärjestykseen. Ajan ollessa rajallista on osattava hoitaa tärkeimmät työtehtävät ensin ja toissijaiset tehtävät sitten viimeisimpänä.
- Henkilökohtainen työsuunnittelu
  - Suunnitella omat työtehtävät niin, ettei tulisi liikaa turhaa edestakaisin menemistä. Myymälän pinta-ala on kohtuullisen suuri, hyvällä suunnitellulla voisi vähentää askelien määrää työpäivässä.
- Henkilökohtainen kehittyminen
  - Tulla paremmaksi asiakaspalvelijaksi
  - Kehittää omia sosiaalisia taitojaan
  - Kehittää kykyä tarkistaa myös omaa asennettaan, jos työ ei oikein suju
- Rohkeuden kehittäminen
  - Kehittää henkilökohtaista rohkeutta tarttua uusiin työtehtäviin sekä uskallusta täyttää oma osaaminen.
  - Kehittää rohkeutta kysyä neuvoa paljon helpommin
  - Vaatia rohkeasti palautetta työstään
- Osaamisen kehittäminen
  - Tietokoneohjelmien jatkuva kehittäminen vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä
  - Oppia uusien tilausjärjestelmien sujuvaa käyttämistä
  - Työssä on monta osa-aluetta, jokaisesta osa-alueesta tietää perusasiat, mutta enemmänkin olisi hyvä osata.

## **Henkilökunnan kehittämisehdotukset, mielipiteet sekä palaute**

Tämä osio oli jäänyt hyvin monelta vastaajalta tyhjäksi. Muutama kommentti tuli, tässä niistä muutama esimerkki:

*Vaikka kesätyöntekijät ovat vain käymässä, he kuitenkin lähes pyörittävät myymälää muiden ollessa lomilla, joten arvostusta voisi antaa joskus ihan ääneen.*

*Kesä paikassa X oli erinomainen. Paras työpaikka jossa olen koskaan ollut.*

### 4.5 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tutkimuksessa tehdyn kyselyn perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksen työhyvinvointi on jokseenkin hyvällä tasolla. Moneen asiaan oltiin tyytyväisiä, mutta parannettavaa ja kehitettävääkin löytyy.

Yleisesti työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi tutkimuksessa nousivat muun muassa työilmapiiri, tiedonkulun heikkous, palautteen vähäisyys, selän takana puhuminen, työpaikan roolijako sekä työvuoro suunnittelu.

Työyhteisön ilmapiiriin on jokaisella mahdollisuus vaikuttaa. Jokaisen positiivisella asenteella on suuri vaikutus yleiseen ilmapiiriin, jos jollakin on huono päivä, ei sitä tarvitse muille näyttää tiuskimisella ja valittamalla. On tärkeää, että työyhteisön jäsenet oppivat tuntemaan ja ymmärtämään toisiaan, koska silloin osaa lukea toista helpommin myös haastavissa tilanteissa.

Yhteishengen parantamista voi edistää esimerkiksi yhteisillä liikunta tai illanvietto tapahtumilla työn ulkopuolella. Palaverissa on myös säännöllisesti hyvä keskustella sen hetkisestä ilmapiiristä, ja esiin nousevat asiat tulee käsitellä avoimella keskustelulla.

Tiedonkulussa koettiin olevan parantamisen varaa. Säännölliset palaverit ovat yksi hyvä tapa välittää tietoa, tosin eihän palaverija voida pitää niin usein, että jokapäiväiset asiat tulisivat käsiteltyä. Kun henkilökunta työskentelee eri vuoroissa, luo se omat haasteensa tiedonkulkuun. Tiedonkulun helpottamiseksi

voisi kehittää esimerkiksi viikko- tai kuukausitiedotteen, joka olisi kaikkien näkyvillä. Lisäksi akuutimpien asioiden tiedottamiseen voisi kehittää sellaisen tiedostuspaikan, josta jokaisella on se mahdollisuus lukea. Esimiehellä on tärkeä rooli siinä, että tieto on ajoissa kaikkien näkyvillä sekä siinä, että kaikki ymmärtävän viestin sisällön. Mutta täytyy muistaa, että jokaisella on itsellään vastuu ottaa asioista selvää, ja lukea esimerkiksi ilmoitustaulu vapaiden jälkeen.

Palautteen saaminen koettiin vähäiseksi kyseisessä työyhteisössä. Palautteen antamista tulisi lisätä, koska se ei maksa mitään ja sillä on todistetusti koettu olevan suora yhteys henkilökunnan työviihtyvyyteen sekä motivaatioon. Yritykseen voisi luoda jonkinlaisen yhteisen palautejärjestelmä. Järjestelmän luominen alkaisi sillä, että yhdessä koko henkilökunnan kanssa sovittaisiin käytännöistä miten ja missä tilanteissa palautetta annettaisiin.

Niin sanottu seläntakana puhuminen nousi myös yhdeksi työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi. Yhteistyökykyinen työyhteisö vaatii kaikkien henkilöiden välille avoimet ja luottamukselliset välit. Asioista tulisi pystyä puhumaan avoimesti ja toista kunnioittaen. Työyhteisön pelisääntöjen kertaaminen tai uusien sääntöjen luominen esimerkiksi yhteisessä palaverissa voisi olla yksi tekijä, jolla seläntakana puhumista voitaisiin hillitä.

Työpaikan roolijako koettiin epäselväksi, vaikka roolit ovat jaettu, toiset puuttuvat liikaa toisten osa-alueisiin. Työyhteisön roolijako olisi hyvä käydä läpi yhteisessä palaverissa. Roolijaosta olisi hyvä tehdä toimiva ja selkeä. Jokaisella osa-alueella olisi yksi vastuuhenkilö ja sen lisäksi hyvää tiimityöskentelyä osa-alueen hoitamiseksi myös poikkeustilanteissa esimerkiksi lomien aikana. Päävalta yksikön hoitamisesta on aina esimiehellä ja hänen poissa ollessa hänellä olisi selkeästi sijainen.

Työvuorosuunnitteluun toivottiin muutosta. Työvuorosuunnittelu on haastava työtehtävä esimiehelle. Työvuorot tulee suunnitella mahdollisimman tasapuolisesti. On kuitenkin työtehtäviä- ja tilanteita, joissa määrättyjen henkilöiden tulee olla työvuorossa, näissä tilanteissa ei voi ajatella ainoastaan tasa-arvoa, vaan että työtehtävät tulevat hoidettua mahdollisimman hyvin. Ja on myös hyvä muistaa, että kaikkiin tilanteisiin ei työvuorosuunnittelussa pystytä

varautumaan. Niissä tilanteissa vaaditaan joustavuutta ja hyvää asennetta. Juuri niissä tilanteissa kaikkien joustaminen, ammattitaito ja oikea asenne ratkaisevat ja tilanne pystytään hallitsemaan.

Seuraavassa taulukossa 1 on käsitelty tämän tutkimuksen päähavaintoja sekä tutkijan kehitysehdotuksia kyseisiin kohtiin.

TAULUKKO 1. Tutkimuksen havaintoja sekä niihin kehitysehdotuksia

| HAVAINTO                                  | KEHITYSEHDOTUS  |
|---|---|
| Palaute                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• palautejärjestelmän kehittäminen</li> </ul>  |
| Esimiestyö                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• työvuorosunnittelun tasa-arvoistaminen</li> <li>• tasa-arvoisuutta työntekijöiden keskuuteen</li> </ul>  |
| Työpaikan roolit                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• selkeä roolijako</li> </ul>  |
| Ilmapiiri                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteisten pelisääntöjen kertaaminen tai uusien sääntöjen luomien</li> <li>• avoimen keskustelun lisääminen</li> </ul>  |
| Tiedonkulku                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• viikko tai kuukausitiedote</li> </ul>  |
| kyselyssä ilmi tulleita kehitysehdotukset | <ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteisen virkistyspäivän järjestäminen</li> <li>• kahvihuoneen viihtyvyyteen toivottiin panostettavan</li> <li>• työpaikan lämpötilojen tarkastaminen</li> </ul> |

#### 4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan reliabiliteetillä ja validiteetillä. Tämän tutkimuksen reliabiliteettia lisää se, että se tehtiin koko henkilökunnalle. Reliabiliteettia laskevia tekijöitä olivat tutkimuksen pienehkö koko ja kyselyn avoimet kysymykset, joihin katsotaan yleisesti olevan vaikea vastata. Vastausprosentti jäi 36 prosenttiin, joka jäi mielestäni hieman alhaiseksi. Validiteetti kuvaa tutkimuksen pätevyyttä, eli missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.) Kyselylomake pyrittiin tekemään yksinkertaiseksi ja selkeäksi kysymyksiltään, jotta kaikki ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla. Näin pyrittiin välttämään väärinymmärrykset. Tutkimuksen reliabiliteetti selvittää mittaustuloksen toistettavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että, jos sama tutkimus tehtäisiin samoille ihmiselle samoin menetelmin, saataisiin sama lopputulos tutkijasta riippumatta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007,226.)

## 5 YHTEENVETO

Työhyvinvointi syntyy yrityksen arjessa työtä ja yhteistyötä tekemällä. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu sekä työyhteisön hyvinvoinnista että omasta hyvinvoinnistaan. Hyvästä työhyvinvoinnista hyötyy niin yksilö, itse yritys kuin koko yhteiskunta. Yksilön näkökulmasta katsottuna työssä jaksaminen eläkeikään asti merkitsee parempaa eläketurvaa. Kun ihmisellä on töissä asiat hyvin, jaksaa hän huomattavasti paremmin myös vapaa-ajallaan. (Etera 2014)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, mitä työhyvinvointi on ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Empiirisessä osiossa tarkoituksena oli kartoittaa kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila sekä, mitä työhyvinvointi heille merkitsee.

Teoriaosuus on jaettu kahteen pääluokan. Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa selvitettiin, mitä työhyvinvointi on. Työhyvinvoinnin tarkastelun pohjana tässä osiossa käytettiin Raumamon (2012, 12-15) kirjoittamassa kirjassa kuvattua työhyvinvoinnin portaat mallisena kokonaisuutena. Rauramon työhyvinvoinnin portaat pohjautuvat Maslow'n vuonna 1943 kehittämään motivaatioteoriaan. Toisessa pääluvussa tarkasteltiin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Ensimmäisenä oli esimiestyö ja sen alaotsikkoina olivat kehityskeskustelu sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Toisena aihealueena oli työyhteisö, työyhteisö käsiteltiin Järvisen (2008, 85) kirjoittamassa kirjassa olleen toimivan työyhteisön peruspilarit kuvion kautta. Tämän jälkeen osiossa käsiteltiin vielä henkilökohtaiset voimavarat sekä motivaatio, työviihtyvyys ja työilmapiiri.

Tutkimuksen empiirinen osa koostui kohdeyrityksessä tehtyyn kyselytutkimukseen. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään kohdeyrityksen henkilökunnan työhyvinvoinnin nykytilaa sekä sitä, mitä työhyvinvointi heille merkitsee. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään, miten työhyvinvointia voitaisiin edistää kohdeyrityksessä. Lisäksi pyrittiin myös selvittämään työyhteisön tilaa ja sen tasa-arvoisuutta sekä työmotivaatiota ja esimiestyötä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisen tutkimuksena.

Tutkimusaineisto kerättiin 12 kysymyksen kyselylomakkeella. Lomakkeen avulla



pyrittiin kartoittamaan kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila sekä se, mitä työhyvinvointi heille merkitsee.

Tutkimuksen tulokset perustuvat ainoastaan yhteen työyhteisöön, näin ollen tutkimustuloksia ei voi yleistää. Tutkimuksesta ei voida tehdä kovinkaan suuria johtopäätöksiä tutkimuksen ollessa näin pieni.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

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

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

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.

Airo, J-P. & Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. Oma ura, Paras Ura. Helsinki: Talentum .

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. Helsinki: WSOYpro Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen, liikeroiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.

Korpi, R. & Tanhua P. 2007. Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Tammi.

Mönkkönen, K. & Roos S. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: UNIpress

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Pursiainen, S. 2012. Ammatilaisen ABC. Yhteiskunta-, yritys- ja työelämä tietous. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: Inipress.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki:Edita Publishing Oy.

### **Sähköiset lähteet**

Heathfield, S. 2014. What is Employee Motivation? How Does an Employer Encourage Motivation? [viitattu 3.5.2014]. Saatavissa:

<http://humanresources.about.com/od/glossary/g/employee-motivation.htm>

Keskinäinen Eläkevatuutusyhtiö Etera. 2014. [Viitattu 4.3.2014]. Saatavilla:

<http://www.etera.fi/tyonantaja/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-osat/?WT.mc.id=tilitoimistot&WT.srch=1>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Työhyvinvointi [viitattu 28.2.2013].

Saatavissa: <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

Työturvallisuuskeskus. 2013. Työsuojelu [viitattu 19.9.2013].Saatavissa:

<http://www.ttk.fi/index.phtml?s=134>

Tampereen yliopisto. 2013. [Viitattu 29.9.2013]. Saatavilla:  
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

TTT-Digi. 2014. [Viitattu 21.4.2014] Saatavilla:  
<http://www.ttttdigi.fi/index.php?mid=15&pid=57&aid=2925>

Työterveyslaitos. 2013. Kehityskeskustelu [viitattu 6.10.2013].  
Saatavilla:[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2014. Suomalainen työpaikka tukeen työntekijän voimavaroja.  
[viitattu 4.5.2014]. Saatavilla:  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/viesti\\_paattajille/Documents/vp1\\_voimavarat.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/viesti_paattajille/Documents/vp1_voimavarat.pdf)

Työvoimatutkimus 2014. Tilastokeskus [viitattu 4.3.2014]. saatavilla:  
[http://www.stat.fi/til/tyti/2014/01/tyti\\_2014\\_01\\_2014-02-25\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2014/01/tyti_2014_01_2014-02-25_tie_001_fi.html)

## LIITTEET

### LIITE 1

Hei!

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa liiketalouden linjalla viimeistä vuotta. Teen lopputyöni Market X:ään. Lopputyön tarkoituksena on kartoittaa henkilökunnan työhyvinvointia kyselyn avulla.

Kysely koostuu 12 kysymyksestä, joihin jokaisen toivon vastaavan avoimesti ja omin sanoin. Kyselyyn voi vastata kysymyslomakkeelle suoraan tai kirjoittamalla aivan oman vastauspaperin, muistaen vain laittaa kysymyksen numeron johon vastaus liittyy. Kyselyyn vastataan nimettömästi, näin ollen vastaajan henkilöllisyys ei käy ilmi tuloksista. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisina, ainoastaan minä luen ne ja teen niistä yhteenvedon opinnäytetyöhöni.

Kyselyn vastausaika on 14.10.2013 – 23.10.2013, postitus viimeistään 23.10.2013. Toivoisin että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Kyselyn vastauslomakkeen voi palauttaa kyselyn mukana olevalla kirjekuorella, jossa postimaksu on valmiiksi maksettu.

Vastaamalla kyselyyn ja antamalla omia kehitysehdotuksia voitte parantaa työpaikkanne työhyvinvointia. Kyselyn tulokset julkaistaan opinnäytetyössäni.

Kiitos jo etukäteen kaikille vastanneille!

Terveisin

Johanna Kilpinen

1. Oletko

vakituisen työntekijä

kesätyöntekijä

2. Mitä työhyvinvointi sinulle merkitsee?

---

---

---

---

3. Miten työhyvinvointia voisi edistää työpaikallasi?

---

---

---

---

4. Millaisena koet työyhteisösi?

---

---

---

---

5. Miten tasa-arvoisena koet työyhteisösi?

---

---

---

---

6. Millainen on oma motivaatiosi tällä hetkellä?

---

---

---

---

7. Mitkä asiat vaikuttavat omaan työmotivaatioosi?

---

---

---

---

8. Miten koet kehityskeskustelujen hyödyllisyyden?

---

---

---

---

9. Mitä hyvää näet oman esimiehesi toiminnassa? Mihin asioihin haluaisit muutosta?

---

---

---

---

10. Millaista palautetta saat työstäsi? Millaista palautetta haluaisit saada?

---

---

---

---

11. Mitä asioita tai osaamista haluisit itsessäsi kehittää?

---

---

---

---

12. Tähän voit halutessasi antaa vielä palautetta, kehitysehdotuksia tai mielipiteitä:

---

---

---

---

**KIITOS !**